

Energia
As prioridades de
Stilwell de Andrade
à frente da EDP

Especial
Conheça as 1000 Maiores
PME portuguesas, com todos
os seus dados financeiros

Economia
A teoria da Trickle-
-Down Economics
encontra o seu fim?

Fevereiro 2021
Publicação Mensal
442
Portugal
€4,90 (Continente)

exame.pt



Exame



ELON MUSK

O NOVO HOMEM MAIS RICO DO MUNDO

Como o fundador da Tesla conseguiu, em plena pandemia,
ultrapassar Jeff Bezos no topo da tabela dos milionários



TUTORIAL APRENDA A TIRAR TODO O PARTIDO DA APP

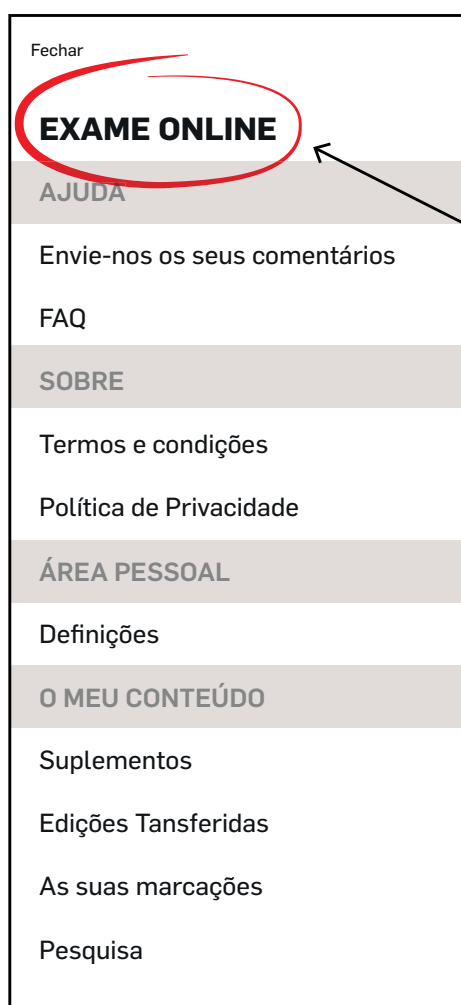
Exame

AS NOTÍCIAS DO DIA

Aceda à Exame online através do menú inicial e explore as últimas histórias e opiniões

BIBLIOTECA DE REVISTAS

Ao ser assinante da **Exame** pode aceder a todo o arquivo de edições digitais da revista. Em cima, a edição mais recente, disponível em primeira-mão





DUAS OPÇÕES DE LEITURA DA REVISTA

Pode escolher como prefere ler a edição mensal: **em formato pdf**, com primazia para o grafismo, ou **em formato de texto**, para uma leitura mais confortável do texto

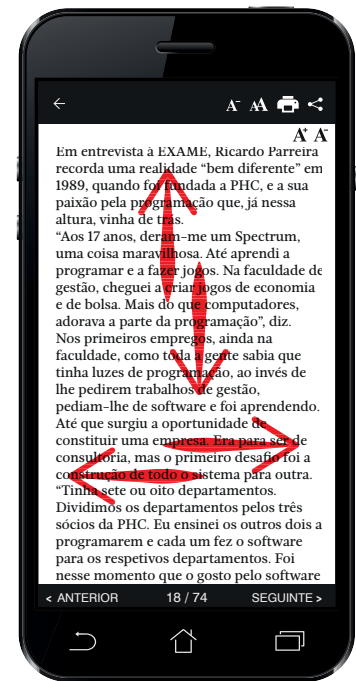


CLIQUE PARA ABRIR FORMATO DE TEXTO

Para leitura mais confortável dos artigos ou caixas completas, basta carregar. Pode escolher o corpo de letra mais adaptável ao seu gosto

NAVEGAÇÃO INTUITIVA

- ▶ Deslize para navegar entre páginas
- ▶ Aproxime e afaste para ver detalhes



PESQUISA DE ARTIGOS

Pode **pesquisar** um tema que lhe interesse nos artigos publicados na edição mensal da Exame. Na barra de navegação em cima, à direita, encontre o menu com opção de pesquisa. Procure por palavra chave na última edição ou na biblioteca de revistas anteriores



Volkswagen Empresas Na frente com o seu negócio

Encontre as melhores soluções de mobilidade para a sua empresa, com a vasta gama de automóveis elétricos e híbridos Plug-in que temos ao seu dispor. Inteligentes, sustentáveis e com elevados benefícios fiscais. Há muitas formas de fazer um bom negócio, e na Volkswagen vai encontrar a opção ideal para si.

Dê mais andamento à sua empresa.
Saiba mais em volkswagen.pt



Consumo de eletricidade (kWh/100 km): 14,9 - 15,2; Consumo (l/100 km): 1,1 - 1,2 ; Emissões de CO₂ (g/100 km): 25 - 27.
Valores sujeitos a alterações em função do equipamento opcional escolhido.

Exame

Nº 442 . 2/21

70 1000 PME

Conheça as mil maiores empresas deste universo, os seus dados financeiros e quem teve a melhor evolução, por setor



10 O NOVO HOMEM MAIS RICO DO MUNDO

Elon Musk, o visionário viciado no futuro, destronou Jeff Bezzos no topo dos milionários



• Enter

6
CARROS EM MONTANHA-RUSSA
Retrato da produção automóvel portuguesa em 2020

8
FUSÕES & AQUISIÇÕES COM SINAIS CONTRÁRIOS
O valor destes negócios cresceu em Portugal no ano passado, mas o seu número total recuou



A nossa capa
Destaque para o trabalho dos jornalistas Paulo Zacarias Gomes e Margarida Vaqueiro Lopes, numa capa desenhada por Edgar Antunes

• Micro

22
OS DESAFIOS PARA UM NOVO CICLO
O perfil e as prioridades estratégicas de Miguel Stilwell de Andrade, o novo CEO da EDP

30
TUDO O QUE O TELETRABALHO VAI MUDAR
O trabalho remoto vai alterar muita coisa, além do próprio trabalho

34
ENTREVISTA
A visão de Luís Miguel Ribeiro, presidente da AEP

• Macro

40
A QUEDA DE UM MITO
Um novo estudo sugere que a teoria da “trickle-down” economics não traz mais crescimento

50
O NOVO E-EURO
Como os bancos centrais, caso do BCE, se preparam para entrar nas moedas digitais

64
GIRL TALK
Chitra Stern e Marta Bicho são as protagonistas da reflexão no feminino deste mês

• Exit

138
MENTE SÃ EM CORPO SÃO
Sugestões para enfrentar confortavelmente o próximo mês

140
O SENTIDO DO DESIGN
Como a Viterbo Interior Design se adapta e prossegue uma história de 50 anos

144
UM CLÁSSICO CHEIO DE ENERGIA
Análise ao novo Fiat 500 elétrico

• Opinião

29
SOUMODIP SARKAR
A ARTE DE VIVER DOS EMPREENDEDORES
Os nómadas digitais representam uma tendência que se vai intensificar. Cabe-nos criar condições para os acolher de forma atrativa

39
LUÍS GONÇALVES
O TEMPO DA LIDERANÇA
Abraçar a transformação já não é uma escolha, e a liderança tem de estar à frente desse movimento



POR
TIAGO FREIRE
Diretor

Passo atrás

Iniciámos o ano com um horizonte de esperança, ao ver chegar a vacina contra este inimigo invisível mas poderoso que tanta destruição tem provocado. As perspetivas económicas eram muito positivas, tendo em conta o potencial de recuperação após a selvagem devastação de 2020, mas a pandemia provou, ainda, ser mais forte. E tivemos de voltar a parar e a fechar.

A saúde pública é apenas uma das muitas áreas que eu não domino, e não pretendo engrossar as fileiras dos treinadores de bancada ou daqueles que, após os factos, sabem sempre o que tinha de ter sido feito. A verdade é que falhámos. Todos falhámos.

Os números são de tal forma eloquentes que dispensam caracterização. E só chegámos até aqui porque a Covid-19 é de facto insidiosa, adaptável e mortal, e porque não fizemos o que tínhamos de fazer. Quando digo que falhámos todos – embora muitos de nós tenhamos feito o nosso melhor e cumprido todas as recomendações de segurança – é porque falhámos enquanto sociedade. A população, minada pela ignorância, pelo cansaço ou pela necessidade, abriu as brechas que este vírus tão bem sabe aproveitar. Mas falharam também os nossos governantes, tanto o executivo como o Presidente da República que, neste tema, tem sido preponderante. Com 250 portugueses a perderem a vida, todos os dias, devido a esta doença, com Portugal no topo dos piores países, não é sério dizer que quem nos governa não

falhou. Dizer isto não significa dizer que era fácil – ou sequer possível – fazer melhor. Quer apenas dizer que não houve capacidade de controlar uma situação muito, muito difícil.

Essas contas ficarão para mais tarde, porque em tempo de guerra não se limpam espingardas nem se ganha nada com o jogo da culpa. Agora, temos de nos focar no isolamento e no cumprimento das recomendações, e esperar que tal seja suficiente para podermos ter a nossa vida de volta.

Para as empresas – com natural e necessário reflexo nos trabalhadores e suas famílias – é mais um murro no estômago. Este confinamento espera-se mais curto do que o anterior e, por outro lado, muitos agentes económicos vão aproveitar o conhecimento e a adaptação desse primeiro momento para reagir melhor, agora. Mas, sejamos francos, muitas empresas estavam debaixo de água, apenas com a boca de fora, e não resistirão a mais este impacto.

Não querendo parar o País para não prejudicar ainda mais a economia, acabámos por ter esta falsa partida, este passo atrás, sendo forçados a parar. Não sabemos se teria sido melhor outra estratégia. Se há algo que 2020 nos ensinou é que temos de nos adaptar, reagir à mudança, dar tudo por incerto.

Temos um horizonte de esperança, ainda. Esse não nos pode ser tirado e temos também a capacidade de resiliência que nos caracteriza. Depois de tudo o que falhámos, que saibamos vencer, também todos, esta última prova. **E**



Proprietária/Editora:
TRUST IN NEWS, UNIPessoal LDA.
Sede: Rua da Fonte da Caspolima – Quinta da Fonte
Edifício Fernão de Magalhães, 8
2770-190 Paço de Arcos. NIPC: 514674520
Gerência da TRUST IN NEWS: Luís Delgado,
Filipe Passadouro e Cláudia Serra Campos
Composição do Capital da Entidade Proprietária: 10 000,00 euros
Principal acionista: Luís Delgado (100%)
Publisher: Mafalda Anjos

Exame

www.exame.pt

Revista Mensal

Diretor Tiago Freire

Redação Cesaltina Pinto, Clara Teixeira, Margarida Vaqueiro Lopes, Nuno Aguiar, Paulo M. Santos, Paulo Zacarias Gomes (editor) e Rui Barroso

Arte Edgar Antunes (editor), Patrícia Pereira e Rita Cabral

Infografia Álvaro Rosendo e Manuela Tomé

Revisão Maria João Carvalhas, Rui Carvalho, Margarida Robalo, Sónia Graça e Teresa Machado

Secretariado Sofia Vicente (direção), Teresa Rodrigues (coordenadora), Ana Paula Figueiredo e Luís Pinto

REDAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS COMERCIAIS

Rua da Fonte da Caspolima – Quinta da Fonte
Edifício Fernão de Magalhães, 8, 8A e 8B, 2770-190 Paço de Arcos
Tel.: 21 870 5000

Delegação Norte: Rua Roberto Ivens, 288, 4450-247 Matosinhos
Tel.: 22 099 5200 / 22 099 3810

Marketing

Marta Silva Carvalho (diretora) mscarvalho@trustinnews.pt

Marta Pessanha (gestora de marca) mpessanha@trustinnews.pt

Publicidade

Tel.: 21 870 5000

Vânia Delgado (diretora comercial) vdelgado@trustinnews.pt

Manuel Geraldes (diretor coordenador de publicidade)

mgeraldes@trustinnews.pt

Mónica Ferreira (gestora de marca) mferreira@trustinnews.pt

Mariana Jesus (gestora de marca) mjesus@trustinnews.pt

Rita Roseiro (gestora de marca) rroseiro@trustinnews.pt

Florbel Figueiras (assistente comercial Lisboa) flfigueiras@trustinnews.pt

Elisabete Anacleto (assistente comercial Lisboa) eanacleto@trustinnews.pt

Delegação Norte – Tel.: 22 099 0052

Margarida Vasconcelos (gestora de marca) mvasconcelos@trustinnews.pt

Rita Gencsi (assistente comercial Porto) rgencsi@trustinnews.pt

Parcerias e Novos Negócios

Pedro Oliveira (diretor) poliveira@trustinnews.pt

Branded Content

Rita Ibérico Nogueira (diretora) rnogueira@trustinnews.pt

Tecnologias de Informação

João Mendes (diretor)

Produção, Circulação e Assinaturas

Vasco Fernandez (diretor)

Pedro Guilhermino (coordenador de produção)

Nuno Carvalho, Nuno Gonçalves e Paulo Duarte (produtores)

Isabel Anton (coordenadora de circulação)

Helena Matoso (coordenadora de assinaturas)

Serviço de apoio ao assinante. Tel.: 21 870 5050 (Dias úteis das 9h às 19h)

apoiocliente@trustinnews.pt

Impressão Lisgráfica – Casal de Sta. Leopoldina, 2745, Queluz de Baixo

Distribuição VASP – MLP, Media Logistics Park, Quinta do Grajal,

Venda Seca, 2739-511, Agualva-Cacém, Tel.: 21 433 7000

Pontos de Venda contactcenter@vasp.pt

Tel.: 808 206 545 – Fax: 808 206 133

Tiragem 7 100 exemplares. Registo na ERC

com o nº 113 709, de 14/04/1989

Depósito Legal nº 24 202/89

Estatuto Editorial disponível em visao.sapo.pt/

informacaopermanente/2018-01-01-Estatuto-editorial-da-EXAME

"A TRUST IN NEWS, UNIPessoal, LDA., não é responsável pelo conteúdo dos anúncios nem pela exatidão das características e propriedades dos produtos e/ou bens anunciados. As respetivas veracidade e conformidade com a realidade são da integral e exclusiva responsabilidade dos anunciantes e agências ou empresas publicitárias." Interditada a reprodução, mesmo parcial, de textos, fotografias ou ilustrações sob quaisquer meios e para quaisquer fins, inclusive comerciais.



Esta revista utiliza papel produzido por empresas certificadas segundo a norma ISO 14001 (Certificação de sistemas de Gestão Ambiental)



CUIDE DO MEIO AMBIENTE
Utilize melhor esta revista depois de a ler
Colabore com a sua reciclagem

seguros

empresas

A sua empresa
merece um
mundo de
proteção.



ColorADD

A Ageas Seguros está lado a lado com as empresas,
disponibilizando um leque de diferentes seguros
que vão ao encontro das necessidades de cada setor.
Empresas protegidas são empresas de sucesso.



PAR prevenção
e análise de risco

Serviço que consiste na análise de risco e identificação
de medidas de prevenção, recomendação e formação
para a redução dos riscos inerentes à sua atividade.



um mundo para
proteger o seu

Ageas Portugal, Companhia de Seguros, S.A.

Sede: Rua Gonçalo Sampaio, 39, Apart. 4076, 4002-001 Porto, Tel. 22 608 1100.

Matrícula / Pessoa Coletiva N.º 503 454 109. Conservatória de Registo Comercial do Porto. Capital Social 7.500.000 Euros

PUB. (02/2021). Não dispensa a consulta da informação pré-contratual e contratual legalmente exigida.

www.ageas.pt

Enter

NOTÍCIAS . FOCO

MONTANHA-RUSSA

A produção nacional de automóveis registou, em 2020, uma quebra de 23,6% face a 2019. Conseguiu, no mesmo ano, o melhor e o pior mês de sempre. As vendas de veículos caíram 33,9%, mas os elétricos contrariaram a tendência com uma subida de 13,8%

97,9%

Dos veículos produzidos em Portugal destinam-se ao mercado externo

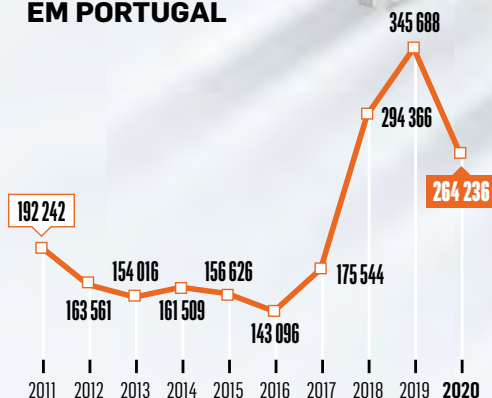
NOVEMBRO RECORDE

Apesar da queda anual, as fábricas de automóveis em Portugal conseguiram bater todos os recordes mensais de produção, em novembro. Nesse mês, foram fabricados 35 454 veículos no País. Até à data, o recorde era de setembro de 2019, com 33 286 unidades produzidas. Nesta verdadeira montanha-russa, foi também em 2020 que se registou o pior mês de sempre: 1 238 carros

Produção em quebra

Portugal produziu 264 mil automóveis em 2020, uma descida de 23,6% face ao ano anterior. Mesmo assim, os resultados foram melhores do que se previa no segundo trimestre do ano, quando as fábricas estiveram praticamente paradas. A AutoEuropa representa 72,7% da produção nacional e dois terços das exportações de automóveis nacionais vão para apenas cinco países

CARROS PRODUZIDOS EM PORTUGAL

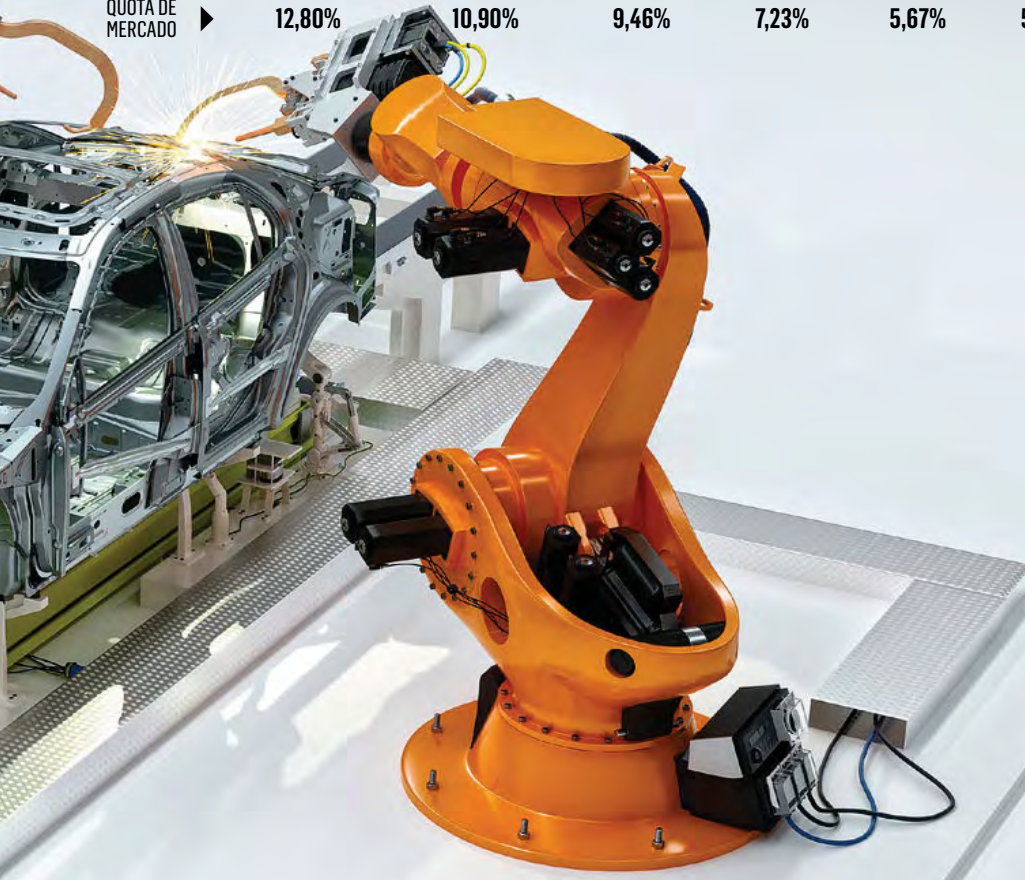
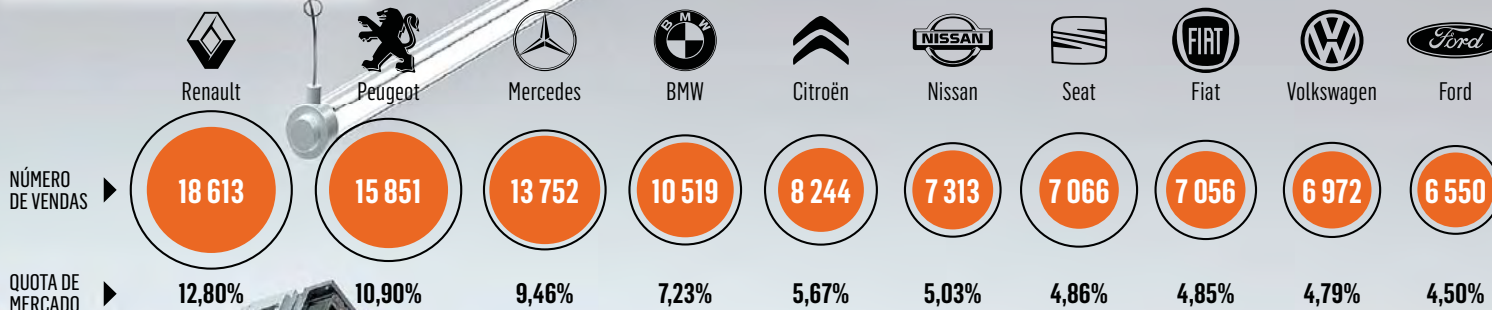


POR MARCA



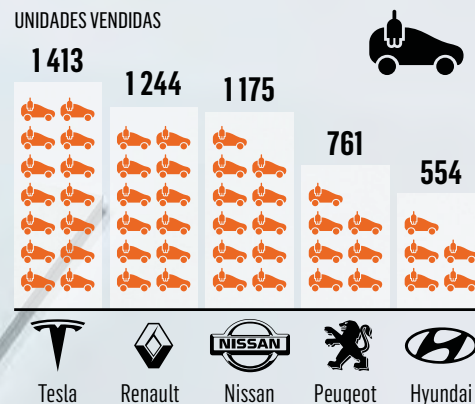
Os mais vendidos em Portugal

Renault mantém a liderança, mas as marcas premium ascendem à terceira e quarta posições do mercado de veículos ligeiros de passageiros

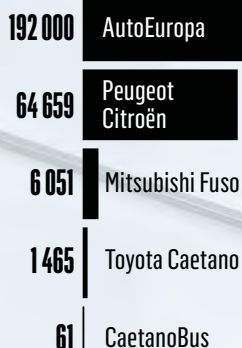


Elétricos em alta

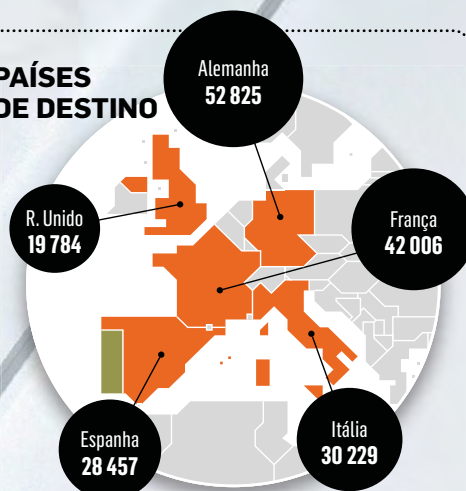
Ao contrário do mercado global, as vendas de veículos 100% elétricos registaram uma subida de 13,8% em 2020, atingindo as 7 830 unidades. A Tesla, apesar de ter caído cerca de 28%, mantém-se líder do mercado



POR UNIDADE DE PRODUÇÃO

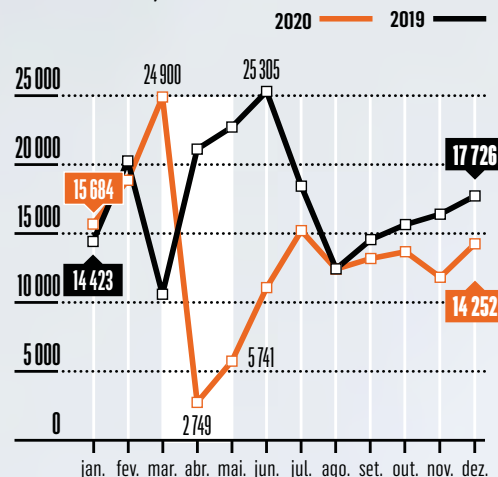


PAÍSES DE DESTINO



Descida das vendas

As vendas de automóveis ligeiros de passageiros começaram bem o ano, mas as quedas, nos meses de março, abril e maio, atiraram o mercado para uma quebra de mais de 33,9%



FONTE: ACAP

INFOGRAFIA MT/EXAME

GETTY IMAGES

Sobre rodas

Aquisição da Brisa pela APG, NPS e Swiss Life foi considerada a transação mais importante do último trimestre



GONÇALO ROSA DA SILVA

FUSÕES E AQUISIÇÕES NOS €18 MIL MILHÕES

Imobiliário e tecnologias voltaram a ser as áreas mais fortes, e grande parte das operações teve origem em Espanha, França e Reino Unido

As fusões e aquisições realizadas em Portugal, cujo valor foi divulgado (incluindo entradas por private equity e venture capital),

cresceram 5,3% no ano passado, atingindo praticamente os €18 mil milhões em 182 operações. No entanto, o número total de transações (incluindo aquelas de que não se conhece o valor envolvido) diminuiu 22,2% em relação a 2019, fixando-se em 379. Segundo a plataforma TTR Portugal, as operações de M&A representaram mais de metade do total, e o terceiro trimestre foi o mais forte em termos de valor, totalizando €8,7 mil milhões.

O imobiliário, as tecnologias e o setor financeiro e de seguros voltaram a ser os

domínios que concentraram maior número de transações, perdendo, no entanto, o fôlego face a 2019. A compra de 81,1% da Brisa pela APG, NPS e Swiss Life, avaliada em cerca de €2 433 milhões, foi considerada a operação mais relevante do último trimestre.

A maior parte das compras em Portugal teve origem em empresas de Espanha, França, Reino Unido e Estados Unidos da América (concentrando 90 transações), ao passo que Espanha, Brasil, Reino Unido e Estados Unidos da América foram os destinos preferidos das aquisições. **E**



RENDAS EM LISBOA RECUEM TRÊS ANOS

Pressionados, durante os últimos anos, pela falta de oferta nova, pela tomada de casas para alojamento local, em resposta ao afluxo de turistas, e pelo impacto no mercado de compra de imóveis, ao abrigo de mecanismos como os vistos gold, os preços das rendas habitacionais contratadas em Lisboa voltaram a cair na reta final de 2020. Em termos anuais, o período entre outubro e dezembro saldou-se por um recuo de 16,8%, tendo sido o quarto trimestre consecutivo de queda, o que fez as rendas regressar a valores de meados de 2017. De acordo com os dados do Índice de Rendas Residenciais do Confidencial Imobiliário, em relação ao período julho-setembro, a queda foi de 4,8%. Já no Porto, a descida homóloga ficou muito abaixo da verificada em Lisboa (na casa dos 3,2%). Ao nível nacional, as quebras são muito mais atenuadas, apontando para descidas homólogas de 0,7 por cento.

-16,8%

Recuo no valor das rendas em Lisboa, no final de 2020

TIRAR NOTAS

Houve menos contrafações apreendidas, em circulação, em 2020. As notas falsas de 20 euros foram as mais detetadas, quando em 2019 tinham sido as de 50 euros

12 028

Total de notas contrafeitas apreendidas em Portugal, em 2020, segundo o Banco de Portugal

-26%

O número de notas retiradas de circulação, devido a contrafação, caiu entre 2019 e 2020

6 292

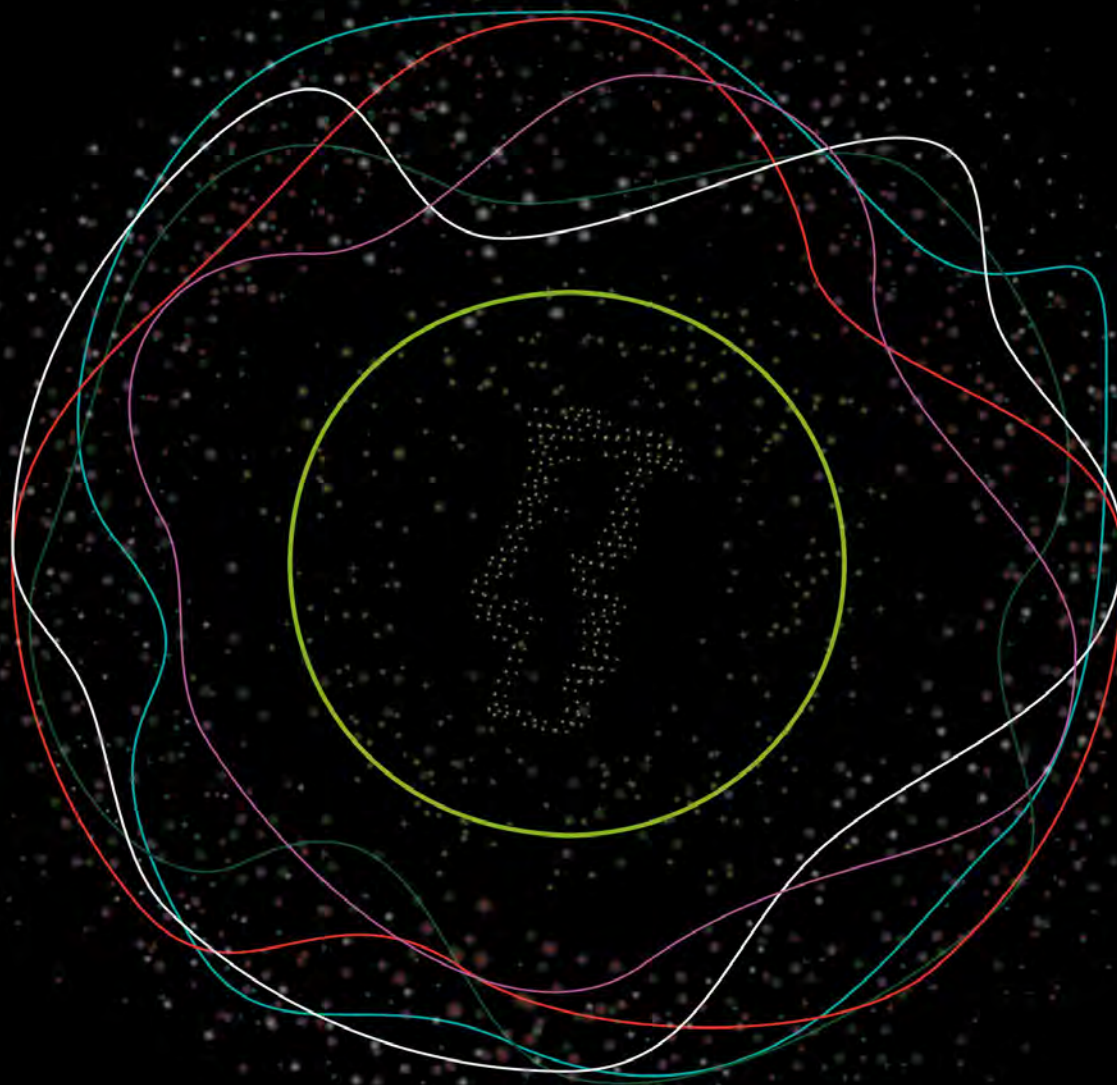
Metade das notas recolhidas pelas autoridades apresentava a denominação de 20 euros

Portugal 20/21


Reshaping the future

Como será Portugal no pós-pandemia? Como é que as organizações se deverão preparar para fazer face a esta crise mundial e saírem mais fortes e resilientes? Para responder a estas questões, a Deloitte desenvolveu o 'Portugal 20/21 - Reshaping the Future'* , um contributo que procura respostas para um ambiente adverso e de acelerada transformação.

Saiba mais em www.deloitte.pt







ELON MUSK

MULTIMILIONÁRIO LIGADO À CORRENTE

Na precisa medida de tempo que já dura a pandemia, Elon Musk viu a sua fortuna multiplicar-se cerca de oito vezes e, qual Rocket Man, passou a liderar a lista dos mais ricos do mundo. O empresário não veio de outro planeta, mas é precisamente na colonização de Marte que está de olho, enquanto faz fortuna a produzir carros elétricos, transportes de alta velocidade e, acima de tudo, a vender sonhos de uma sociedade melhor

Texto Paulo Zacarias Gomes e Margarida Vaqueiro Lopes



A 6 de fevereiro de 2018, um foguetão deixava a Terra, levando para o espaço um carro com um manequim ao volante, vestido de astronauta. O automóvel, um Tesla Roadster vermelho-cereja; o foguetão, um Falcon Heavy, desenvolvido pela norte-americana SpaceX; e o “tripulante”, apelidado de Starman, uma espécie de símbolo para a vontade humana de empreender uma viagem interplanetária que um dia nos leve a Marte e mais além.

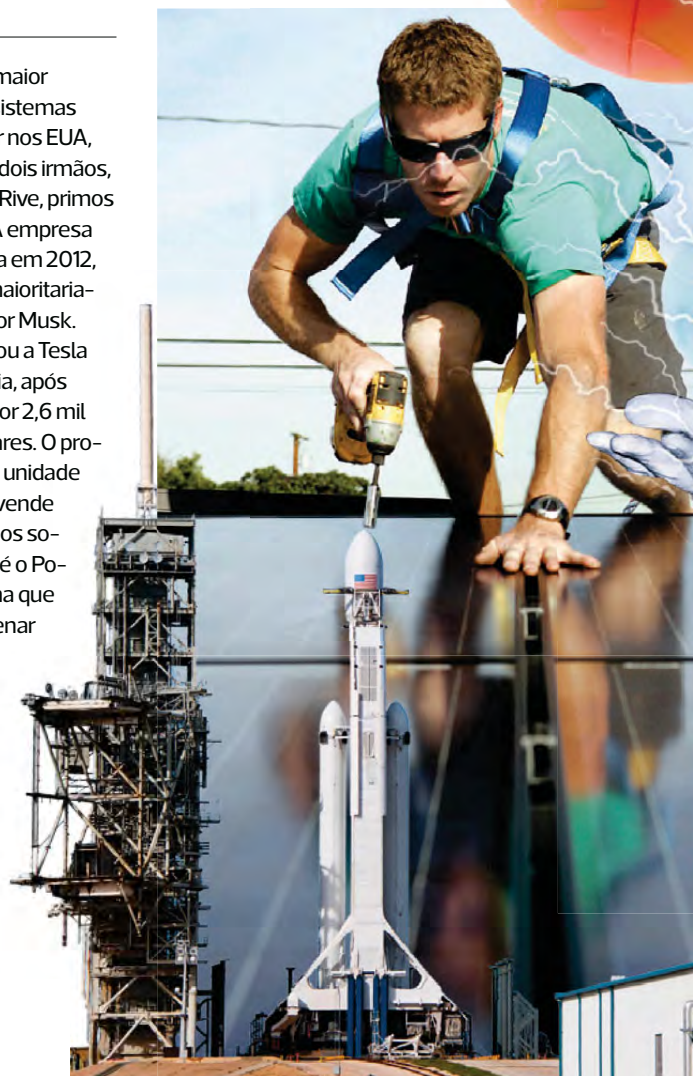
Por detrás de toda esta ação de marketing, que extravasou as redes sociais, um nome: Elon Musk, hoje com 49 anos, nascido na África do Sul. Entusiasta da internet, da energia limpa e do espaço, mas conhecido sobretudo como empreendedor e empresário, líder do fabricante de carros elétricos Tesla e da SpaceX, pioneira nas viagens comerciais ao espaço.

Três anos depois, a poderosa manobra ascensional do Falcon Heavy, que levou o Starman numa viagem contínua de 63 mil quilómetros por hora à volta do Sol, assenta bem como metáfora no percurso feito pelo próprio Musk nos últimos meses. Num ápice, também ele amarrado à performance-turbo da Tesla em bolsa, Elon viu-se projetado à condição de homem mais rico do mundo, deixando para trás nomes como Jeff Bezos (durante quatro anos no topo dos multimilionários), Bill Gates ou Bernard Arnault.

É caso para dizer que, numa altura em que o mundo se prepara para enfrentar uma das mais complexas crises financeiras do século, e com os EUA a tentarem sarar as feridas da divisão, Musk parece já estar a viver noutra galáxia. É que nos precisos dez meses em que a Terra enfrentou a sua primeira pandemia do século

> SOLARCITY

Considerada o maior fornecedor de sistemas de energia solar nos EUA, foi fundada por dois irmãos, Lyndon e Peter Rive, primos de Elon Musk. A empresa entrou em bolsa em 2012, quando já era maioritariamente detida por Musk. Em 2016 integrou a Tesla como subsidiária, após ser comprada por 2,6 mil milhões de dólares. O produto-estrela da unidade que concebe e vende painéis e telhados solares e baterias é o Powerwall, sistema que permite armazenar energia elétrica obtida a partir de fonte solar ou da rede, e disponibilizá-la sempre que oportuno ou necessário.



Esta loucura de estar disposto a arriscar tudo e pôr-se a si próprio em jogo alicia as pessoas”

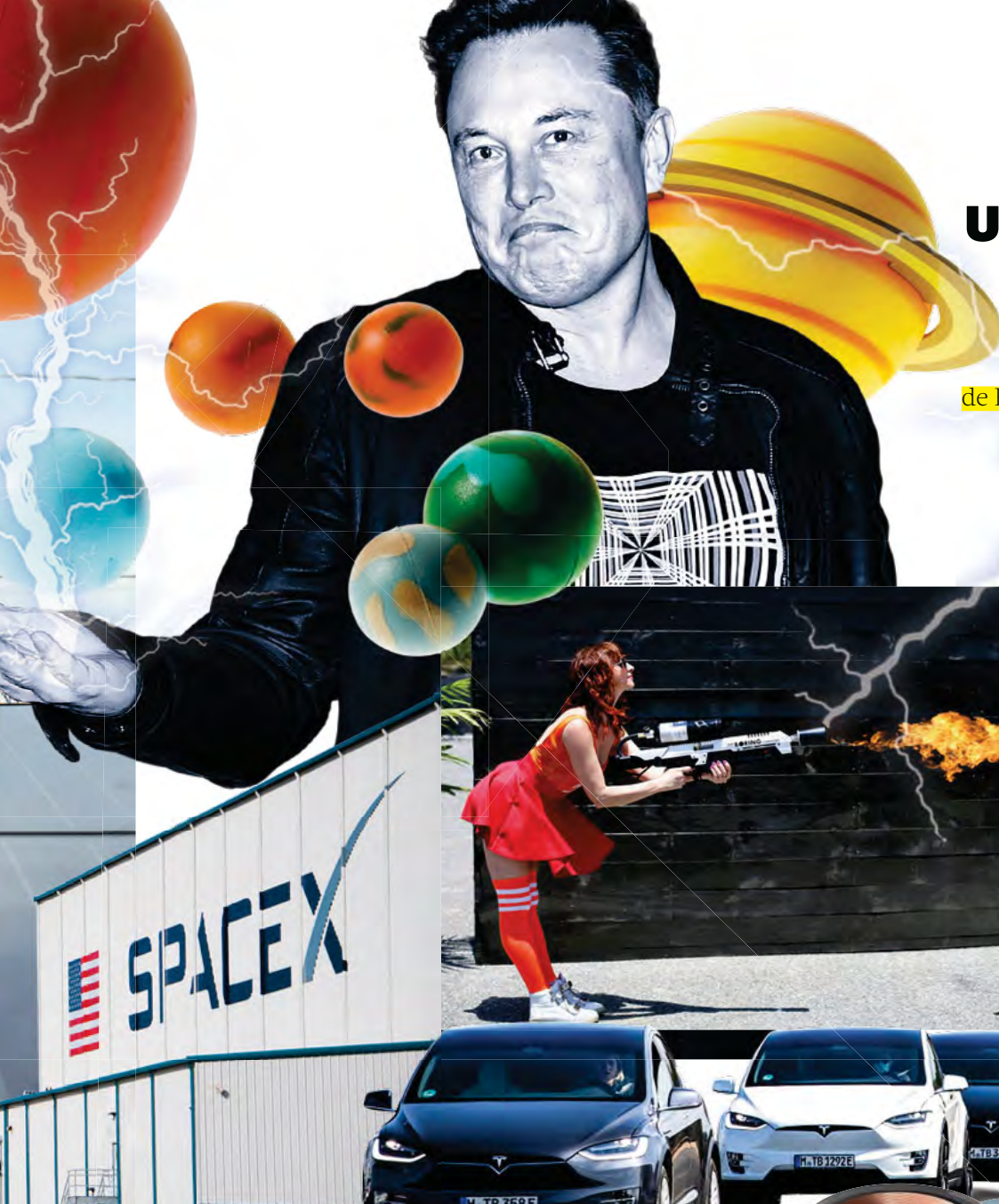
Ana Isabel Costa

Professora da Universidade Católica Portuguesa

XXI, o homem que quer colonizar Marte viu a sua fortuna multiplicada várias vezes. Para ele, 2020 começou com uma fortuna avaliada em cerca de 27 mil milhões de dólares, que por pouco o deixava fora da lista dos 50 mais ricos do mundo. Mas, no espaço de um ano, tornou-se detentor incontestado do lugar cimeiro dos mais

ricos do planeta ao multiplicar esse valor por oito, atingindo uma fortuna avaliada pela Bloomberg em 203 mil milhões de dólares (dados do fecho da sessão de dia 20 de janeiro, o último que foi possível obter para esta análise).

A contribuir fortemente para este desempenho estiveram as ações da Tesla, empresa na qual Musk tem uma participação de 18%, além do generoso pacote de opções de compra de títulos, dependentes do alcance de objetivos da marca automóvel. Oitenta e um por cento da riqueza do empreendedor (de



UMA CONSTELAÇÃO CHAMADA MUSK

Dos painéis solares aos implantes no cérebro, os projetos empresariais de Elon Musk propõem ajudar a Humanidade a viajar debaixo de terra num “tiro”. Ou, além-planeta, a colonizar Marte. Uma viagem pela galáxia de Elon.

> SPACE X

A empresa que nasceu em 2002 em El Segundo, próximo de Los Angeles, concebe, fabrica e lança foguetões e naves a preços considerados mais baixos, a partir de localizações nos estados da Califórnia, do Texas e da Flórida. Com os foguetões Falcon 9 (capazes de regressar à Terra e reaproveitáveis para futuras viagens) e Falcon Heavy, já realizou uma centena de lançamentos, transportando satélites de comunicações, mas também a nave espacial Dragon, enviada 23 vezes para o espaço. No ano passado, tornou-se a primeira empresa a realizar um voo comercial para transporte de astronautas da NASA para a Estação Espacial Internacional, depois de, em 2012, ter feito o mesmo com carga. Desenvolve ainda a Starship, destinada a levar carga e tripulação à órbita da Terra, à Lua e a Marte, com o objetivo de permitir um dia a sua colonização.

> TESLA

Hoje “nave almirante” do universo Musk, a Tesla não foi originalmente obra sua. A fundação, em 2003, coube aos engenheiros de Silicon Valley Martin Eberhard e Marc Tarpenning. Elon entrou no ano seguinte e investiu 30 milhões de dólares na empresa que, em 2008, lançou o seu primeiro modelo, o Roadster, levando ao mercado um carro elétrico que combinava autonomia e velocidade inéditas, embora ao proibitivo preço de 100 mil dólares. Hoje, a caminho das três fábricas (a Gigafactory europeia, na Alemanha, tem data de arranque prevista para julho deste ano), produz os modelos S, 3, X e Y, além do Cybertruck, do Roadster e do camião Tesla Semi. Empregava 48 000 pessoas em 2019 e, nos últimos cinco anos, vendeu um total de 1,29 milhões de veículos, 500 mil dos quais só em 2020.

> THE BORING COMPANY

A empresa foi criada em 2016 sob a premissa de que os transportes no futuro necessitarão não só de carros voadores como de túneis para ajudar a descongestionar as grandes cidades. O objetivo é construir galerias low-cost (a um décimo do valor médio atual) e rápidas de executar para deslocar bens e pessoas, nomeadamente através do Loop, um sistema de transporte público subterrâneo em que os passageiros serão transportados em veículos elétricos autônomos, como os desenvolvidos pela Tesla. Os túneis estão também a ser desenhados para permitir uma transição e uma utilização pelo Hyperloop, sistema de longo curso que se baseia no uso de cápsulas para transportar passageiros a mais de 900 quilómetros por hora, no vácuo.

> NEURALINK

Desenvolve dispositivos (interfaces neuronais) sem fios com o objetivo de ajudar a curar doenças neurológicas ou lesões na coluna, mas que poderão ajudar a expandir capacidades humanas, como, por exemplo, controlar um computador ou um smartphone, e fundir o pensamento humano com a Inteligência Artificial. Segundo a startup criada em 2016, o sistema funciona através de implantes no crânio, posteriormente ligados às áreas do cérebro que controlam o movimento. O pensamento ativa essas zonas do cérebro que transmitem sinais elétricos ao implante, mediante o qual é possível desencadear ações exteriores ao corpo e controlar os equipamentos, incluindo através de Bluetooth. Para já, decorrem testes em porcos.

CAMINHADA ATÉ AO TOPO

Nascido em 1971 em Pretória, África do Sul, Elon Musk foi uma criança introvertida e vítima de bullying até aos 15 anos, quando aprendeu karaté para se defender. Apaixonado por ficção científica e autodidata na programação, vendeu o seu primeiro jogo de computador, *Blastar*, aos 12 anos

1995

> OLÁ, SILICON VALLEY

Dois dias depois de se inscrever num doutoramento em Física Aplicada na Universidade de Stanford, desiste. Nesse ano lança com o irmão, Kimbal, a Zip2, empresa que vendia software a jornais para a criação de secções de classificados e diretórios de cidade online

2002

> MAIS MILHÕES

A PayPal, de que Musk era o acionista de referência, é comprada pela eBay por 1500 milhões de dólares (2,2 mil milhões a preços atuais). Musk encaixa 180 milhões. Nesse mesmo ano, cria a SpaceX e adquire a cidadania nos EUA

2008

> IMPULSO SIDERAL

A NASA atribui contrato à SpaceX para transporte de carga para a estação espacial internacional



> ERA UMA VEZ NA AMÉRICA

Aos 17 anos vai viver para o Canadá para evitar o serviço militar na África do Sul e, três anos depois, começa a estudar Gestão e Física na Universidade da Pensilvânia, EUA

1989



> A PRIMEIRA VENDA

Antes da explosão da bolha das tecnológicas, vende a Zip2 à Compaq por cerca de 300 milhões de dólares à data (equivalente hoje a 469 milhões). Com parte dos 22 milhões que recebe, funda a X.com, empresa de serviços financeiros online que, no ano seguinte, se funde com a Confinity, dando origem à PayPal

1999

> O INÍCIO DA VIAGEM

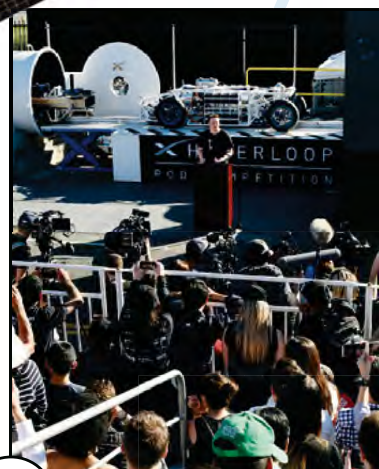
É fundada a Tesla Motors, pelos engenheiros Martin Eberhard e Marc Tarpenning, para construir automóveis elétricos de alta performance. No ano seguinte, Musk financia o projeto e entra a bordo como chairman

2003

> CHEGADA AO MERCADO

A Tesla entra em bolsa, começando a cotar no Nasdaq

2010



acordo com o Business Insider) estão ligados a ativos nesta companhia, cujos títulos valorizaram nove vezes no espaço de um ano, conduzindo a uma capitalização bolsista superior a 800 mil milhões de dólares. Recentemente, só numa semana, dispararam 25%, com os investidores a aplaudirem o regresso do controlo democrata ao Senado norte-americano, que deverá facilitar a implementação de medidas mais amigas do ambiente e, conseqüentemente, a valorização das energias verdes, que se sabe estarem na agenda do recém-empossado Presidente Joe Biden.

“A Tesla está a beneficiar de vários fatores”, explica à EXAME Pedro Lino, presidente da Dif Broker. “A sua visibilidade, nomeadamente o facto de ter apostado na marca, no design e no marketing, trouxe-lhe simultaneamente clientes e investidores. Os investidores querem estar ao lado de empreendedores e Elon Musk demonstra isso mesmo.” A verdade é que, apesar de estar há vários anos na lista alargada dos

É preciso ter imaginação, ser disruptivo e estar num ambiente económico fértil”

Nasser Sattar

Head of Advisory da KPMG

mais ricos do planeta, o que mais chama a atenção no seu percurso é o sucesso meteórico da última década.

Musk foi olhado de lado por toda a indústria automóvel quando surgiu com a ideia de construir o primeiro carro totalmente elétrico, e em 2008 a Tesla esteve mesmo à beira da falência. Seria salva por um empréstimo do governo norte-americano, na ordem dos 500 milhões de dólares, cujo montante devolveria em tempo recorde. Em 2017 já tinha ultrapassado a capitalização bolsista de colossos históricos do setor, como a Ford e a General Motors.

“Tudo o que Elon Musk desenvolveu já deu muito retorno aos investidores, porque ele trabalha em tantas áreas diferentes...”, começa por lembrar Ana Isabel Costa, professora da Universidade Católica Portuguesa, especialista em Marketing e Comportamento do Consumidor. “Não

2012

> **CARGA PRONTA E METIDA NOS CONTENTORES**

A SpaceX faz o primeiro voo privado para transporte de carga para a Estação Espacial Internacional, a bordo do foguetão Falcon 9, num voo não tripulado. Nos anos seguintes, lança novas gerações de foguetões e transporta satélites – além de um Tesla vermelho-cereja – para o espaço

2016

> **DO SOL AO CÉREBRO**

A Tesla compra a SolarCity, fabricante de painéis e telhas solares, que já era maioritariamente detida por Musk e se torna subsidiária do fabricante automóvel. No mesmo ano, Musk funda a Neuralink, startup que pretende integrar cérebro humano e Inteligência Artificial

2019

> **NOVO MODELO**

É lançado o Model 3 da Tesla, o modelo mais acessível até à data. No ano passado a Tesla entregou um total de 499 550 carros, a maior parte Model 3



> **DEBAIXO DE TERRA**

É apresentado o primeiro modelo conceptual do Hyperloop, uma forma de transporte futurista envolvendo uma cápsula que se desloca a alta velocidade dentro de tubos de aço. “Uma mistura de Concorde com canhão eletromagnético e uma mesa de hóquei no ar”, na definição de Musk

> **DAVID E OS GOLIAS**

A Tesla torna-se o fabricante automóvel mais valioso dos Estados Unidos, superando a General Motors

> **O MAIS RICO**

Em janeiro, a Tesla atinge um máximo histórico em bolsa – fecho nos 880 dólares por ação – e uma capitalização bolsista superior a 800 mil milhões de dólares, ajudando a elevar Elon Musk à categoria de mais rico do mundo, superando Jeff Bezos, o fundador da Amazon

2017

2013

2020

Efeito megafone

A subida das ações e a confiança dos investidores são muito ampliadas “por Elon Musk não ter receio de investir e de implementar as suas ideias”, defende Pedro Lino, da Dif Broker



é apenas um investimento espetacular, mas vai mantendo toda a gente feliz, porque isso também mantém o investidor interessado”, continua. “E isto é apoiado por duas coisas: as suas personalidade e autenticidade. Musk criou um modelo de negócio e uma forma de crescimento de riqueza, vendendo uma personalidade que é difícil de ter. Não é a pessoa mais sociável do mundo e corresponde muito à imagem do ‘génio louco’. Mas conseguiu transformar o que são as suas paixões e obsessões quase infantis em negócio, porque esta loucura de estar disposto a arriscar tudo e pôr-se a si próprio em jogo alicia as pessoas”, explica à EXAME.

Uma ideia secundada por Pedro Lino, que acredita que a subida das ações e a confiança dos investidores são muito ampliadas “por Elon Musk não ter receio de investir e de implementar as suas ideias. Chegou a hipotecar as suas casas para manter a posição na Tesla, o que demonstra a sua capacidade de arriscar e de investir no que acredita”.

Este crescimento e esta posição de mercado estão também profundamente assentes na inovação e na tecnologia, que têm proporcionado as grandes conquistas de fortunas dos últimos anos – veja-se as empresas que continuam a gerar mais receitas ou apetite do mercado de capitais. “A inovação é determinante para se atingirem níveis de crescimento como o da Tesla”, nota à EXAME Nasser Sattar, Head of Advisory da KPMG. “Sendo que a inovação está diretamente ligada ao sentido de oportunidade de criar soluções e produtos que vão ao encontro das necessidades pelas quais o mercado e os consumidores mostram ter apetência. Em síntese, é preciso ter imaginação, ser disruptivo e estar num ambiente económico fértil.”

Esta última será uma das razões por que a Europa tem dificuldades em ter empresários que consigam acumular fortunas desta ordem de grandeza, ou que consigam criar negócios tão disruptivos que atinjam esta dimensão. Aliás, a título de comparação, veja-se o que acontece à escala nacional: seria preciso multiplicar por quase nove todo o valor reunido nas fortunas dos 25 mais ricos em Portugal para alcançar semelhante magnitude. A mais recente contabilização levada a cabo pela EXAME, relativa a 2019, coloca os 25 maiores milionários portugueses com uma riqueza acumulada de perto de 19 mil milhões de euros (23 mil milhões de dólares), muito aquém dos 203 mil milhões do património de Musk.

Para Ana Isabel Costa, não é apenas a falta de dinheiro ou o ecossistema diferente da Europa. Pode bem ser uma questão de cultura, considera a especialista. “São muitas dimensões: há questões de ensino, de política e também de cultura. No meu entendimento, estes arremessos individuais não têm espaço para aparecer [na Europa]. Estamos a

falar de sociedades coletivistas enquanto nos EUA, de sociedades individualistas. Nós achamos que os americanos são *loud* e gostam de dar nas vistas, e nós no mundo dos negócios somos muito conservadores. Por exemplo, perdamos tudo ao Cristiano Ronaldo. Tudo, menos a vaidade”, diz em jeito de justificação. “Portugal é um país onde as pessoas lutam e há raros casos de ascensão social meteórica. Temos uma diferença de classes sociais muito grande, só temos estas coisas tipo CR7 uma vez de muito em muito tempo. Já no Norte da Europa, toda a gente é de classe média. Pense na Holanda ou na Dinamarca. Na Holanda, aliás, uma das coisas que vi no sistema de ensino é que os melhores alunos, os mais competentes, eram os que apontavam para a média alta. Os mediócrs tinham de ser ajudados, e eram separados dos outros e apoiados. Já os génios, eram alienados... Eles até têm um ditado que resume bem esta forma de pensar: ‘Não levantes a cabeça acima da média porque ta cortam’”, conta. Ora, para um português “a única hipótese de contrariar isto é ser genial. Se condicionamos alguém para a mediania, a mediania é muito baixinha. Ser o top dos tops é a única forma de chegar a algum lado. Acho que isso também explica por que não temos os tais génios. Porque genialidade exige muita mediocridade”, reflete Ana. “E se tentamos ser todos bons em média, não podemos ser um Elon Musk”, considera. Mas atira, em jeito de provocação: “Queremos viver todos na Dinamarca ou nos EUA? É que se ele nascesse na Dinamarca, possivelmente emigraria para os EUA para poder ser genial.”

DE PEQUENINO...

Em 1995, Elon fundou com o seu irmão, nos EUA, a empresa de conteúdos Zip2. E talvez nada fosse como foi se não tivessem sido as sucessivas vendas e os reinvestimentos de posições e os caminhos que foi cruzando com colossos como Compaq, PayPal e eBay (ver *Caminhada até ao topo*), permitindo acumular o músculo financeiro para dar gás, na primeira metade da década de 2000, às duas marcas que estão coladas à pele de Musk: Tesla e SpaceX. A participação de 54% que detém nesta empresa de desenvolvimento de equipamento espacial entra também na conta de somar da sua fortuna, bem como o investimento na Boring Company, que ambiciona construir túneis para circulação de viaturas elétricas autónomas ou de transporte coletivo como o Hyperloop (ver *caixa Uma constelação chamada Musk*). Dos confins do espaço às profundezas da Terra.

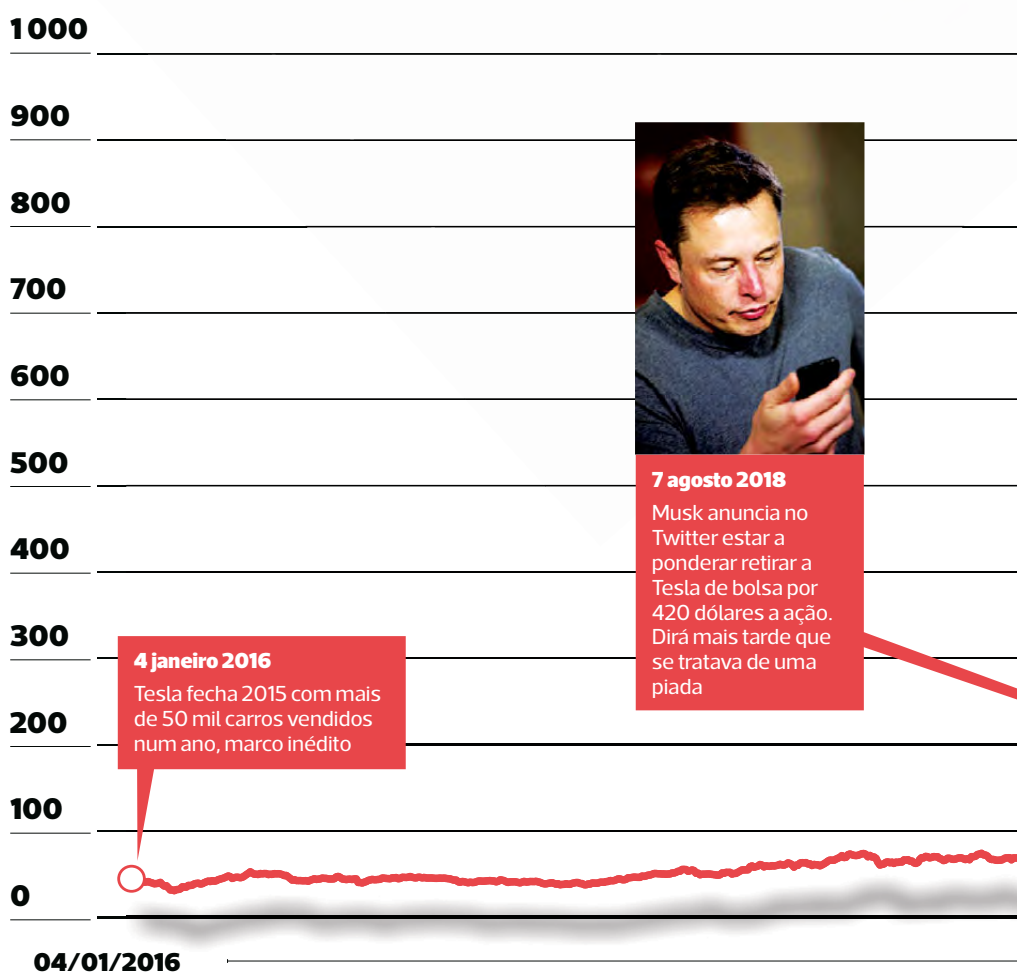
“No tempo dos meus pais, empresários como Musk ou Steve Jobs não teriam sucesso”, realça Ana Isabel Costa. “Queriam pessoas confiáveis e sólidas. Sempre houve o apelo dos visionários, mas isto é diferente...”, nota. E lembra que o sul-africano tornado

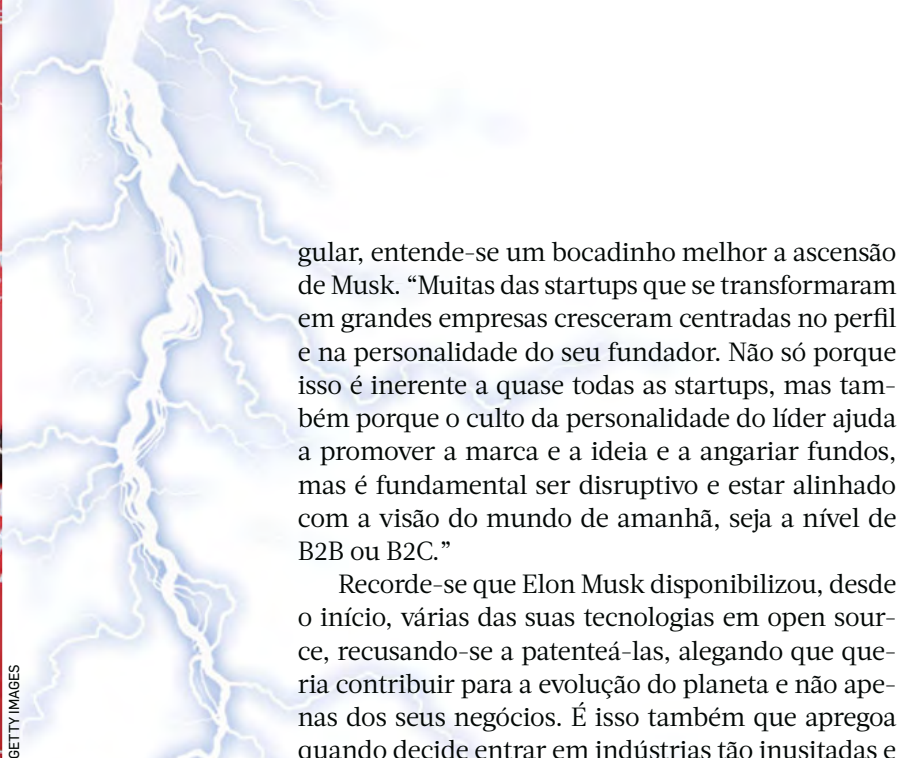
> ESCALADA EM PLENA PANDEMIA

Em cinco anos, os títulos da Tesla em bolsa multiplicaram por 18 vezes o seu valor. Subidas intensificaram-se a partir de março de 2020
Valores em dólares;
fonte: Nasdaq.com

cidadão dos EUA eleva tudo a um outro nível com o marketing. “Musk não gasta dinheiro em marketing tradicional, que é como quem diz ‘Eu não quero dinheiro para gastar em coisas fúteis. Tudo é para a tecnologia e o desenvolvimento’. Ele comunica os sucessos e os falhanços, o que contribui muito para a transparência que as pessoas procuram. Além de que há uma estratégia de comunicação que cultiva e promove, que é o uso dos canais não tradicionais, tal como Steve Jobs também fazia, deixando os média fazerem a parte deles. Ou seja, Musk cria factos ou expectativas e consegue estar sempre nas notícias sem pagar. Como é muito predisposto a dar entrevistas e a produzir conteúdo, explica, fala das suas coisas... É muito interessante esta dimensão”, continua a especialista, lembrando que é precisamente esta presença alargada que lhe permite uma base de apoiantes muito diversa mas consistente.

“Esta capacidade de comunicar através do Twitter e de manter as relações com os média tradicionais significa que consegue atrair os investidores, que querem garantias reputacionais e nisso os média tradicionais são relevantes. Mas os tweets alimentam a opinião pública e os fãs da marca...”, resume. Para Nasser Sattar, se se olhar com uma grande an-





gular, entende-se um bocadinho melhor a ascensão de Musk. “Muitas das startups que se transformaram em grandes empresas cresceram centradas no perfil e na personalidade do seu fundador. Não só porque isso é inerente a quase todas as startups, mas também porque o culto da personalidade do líder ajuda a promover a marca e a ideia e a angariar fundos, mas é fundamental ser disruptivo e estar alinhado com a visão do mundo de amanhã, seja a nível de B2B ou B2C.”

Recorde-se que Elon Musk disponibilizou, desde o início, várias das suas tecnologias em open source, recusando-se a patenteá-las, alegando que queria contribuir para a evolução do planeta e não apenas dos seus negócios. É isso também que apregoa quando decide entrar em indústrias tão inusitadas e

caras como a espacial. “A entrada dele no espaço pode ser também uma forma de o Governo dos EUA fazer um step down no negócio, sem mostrar que fazia. O Governo dos EUA estava interessado em manter um pezinho no espaço, e ao Elon Musk colam que nem uma luva os valores de marca que quer passar. Mas é preciso lembrar que o espaço é também o negócio dos

Onde uns veem crescimento fulgurante, outros notam o risco do surgimento de um entusiasmo demasiado aéreo à volta do negócio dos carros elétricos

3 junho 2019
Título toca um mínimo perante meses marcados por perdas trimestrais, vendas abaixo do esperado e aproximação do fim de incentivos fiscais à compra de elétricos nos EUA

8 janeiro 2021
Tesla atinge capitalização bolsista de 800 mil milhões de dólares

21 dezembro 2020
Tesla entra no índice S&P 500

28 setembro 2018
SEC anuncia processo contra Musk e Tesla por causa do tweet da retirada de bolsa a 420 dólares/ação

3 fevereiro 2020
Joint-venture com a Panasonic para as baterias no verde pela primeira vez, ação avança 20%

19 março 2020
Fábrica da Tesla em Fremont, EUA, encerrada pelas medidas de combate à pandemia. Apesar de ter desvalorizado efeitos da Covid-19, Musk oferece-se para produzir ventiladores

31 agosto 2020
Stock-split, de uma para cinco ações

24 outubro 2019
Ação salta quase 18%. Trimestre-surpresa de lucros e com quase 100 mil veículos vendidos



➔ 20/01/2021

militares, que desenvolvem uma série de tecnologia que depois começa a ser rentabilizada. É um negócio maravilhoso para ter no portefólio...”, avalia Ana Costa. “Do ponto de vista mais superficial do marketing, mais uma vez, isto cola com as gerações dos millennials, esta sociedade da informação aberta, das coisas que são disponibilizadas de forma gratuita e ao mesmo tempo são postas ao serviço da causa maior. Deve dar-lhe um capital reputacional enorme, que alimenta a base de fãs e que, por seu lado, alimenta a base de investidores. Ele deve ter imensas patentes, e não deve dar todas”, salienta.

À BOLEIA DO ELÉTRICO

Com mais de 800 mil milhões de valor em bolsa, a Tesla supera a capitalização das nove maiores empresas automóveis do mundo combinadas, ainda que só represente 1% do total das vendas mundiais de veículos. Uma escalada que foi sendo alimentada de vários lados nos meses da pandemia: mais carros vendidos – quase 500 mil num ano, sobretudo o Model 3, o mais acessível da marca –, resultados no verde em cinco trimestres consecutivos (os do último *quarter* de 2020 estavam previstos para 27 de janeiro, já depois do fecho desta edição). A este cenário somaram-se melhorias no processo produtivo e reforço da capacidade na unidade de Fremont, além da abertura de uma nova fábrica na China (maior mercado mundial para carros elétricos, que aguentou bem o impacto da pandemia e gerou um quinto das vendas da Tesla no terceiro trimestre). “O facto de a Tesla se expandir, com novas fábricas na China e na Alemanha, dá-lhe capacidade de crescer a taxas mais rápidas do que os seus concorrentes, muitos dos quais ainda estão a lançar agora os primeiros modelos elétricos”, nota Pedro Lino.

Também a expectativa de maior procura por veículos elétricos a nível mundial, fruto de políticas mais amigáveis dos governos, arrastou para valorizações outras empresas do setor. Para a Tesla, a chegada ao S&P 500, as melhorias de recomendações e preços-alvo pelas casas de investimento, o processo de stock split no final de agosto (que dividiu cada ação em cinco) são outras razões apontadas pelo mercado para justificar o entusiasmo com a ação. “O facto de ser considerada uma empresa que fomenta as energias limpas permite-lhe fazer parte da composição da maioria dos ETF/Fundos de investimento que estão focados nas energias alternativas. E, claro, a entrada no índice S&P 500, que permitiu que os gestores passivos tivessem de comprar títulos da Tesla”, acrescenta o responsável da Dif Broker.

A maioria democrata no Senado está a animar os investidores, que acreditam no regresso das políticas norte-americanas às energias limpas

AS (MUITAS) POLÉMICAS DE MUSK

Da marijuana aos sedativos, passando pela criança com nome de álbum e de avião, o estilo pouco ortodoxo de Elon faz parte da sua imagem de marca

> O PAI DA CRIANÇA

O filho mais novo, nascido em maio do ano passado, fruto da relação com a artista canadiana Grimes, era suposto chamar-se X Æ A-12 Musk, inspirado no álbum *4ÆM* da companheira, e no A-12, modelo de avião de reconhecimento construído pela Lockheed para a CIA. Mais tarde, mudariam o nome da criança. Para X Æ A-Xii Musk

POP, GOES MY TESLA?

Pelo caminho, muitos dos que investiram as suas poupanças nos últimos anos cruzaram nas últimas semanas a marca do seu primeiro milhão de dólares à conta do percurso da ação em bolsa (os já chamados “Teslanários”). Em sentido inverso, os short-sellers, apostando na queda do título, ficaram de fora desta subida vertiginosa, e acabaram o ano a suportar perdas de 38 mil milhões de dólares, segundo a Bloomberg.

Onde uns veem crescimento fulgurante, outros notam o risco do surgimento de um entusiasmo demasiado aéreo à volta do negócio dos carros elétricos. Jamie Powell, jornalista do *Financial Times*, disponibilizou recentemente online uma folha de cálculo que pretende acompanhar em tempo real o percurso de várias empresas do setor que viram as suas ações disparar à boleia da performance da Tesla, com um título sugestivo: “*Once you pop, you can’t stop*”, qualquer coisa como “Depois de estoirar, não consegue parar”. Recentemente, Bob Arnott, CEO da Research Affiliates, responsabilizava os estímulos orçamentais e monetários dos últimos anos pelo surgimento do



> SEDADO E "WORKAHOLIC"

Um mês antes desse episódio, os títulos da Tesla já tinham experimentado forte queda depois de uma entrevista ao *New York Times* em que o fundador dizia trabalhar 120 horas por semana e tomar sedativos, numa sessão marcada por notícias sobre aumentos de custos na produção do Model 3

> ESFUMAR VALOR

Durante um programa humorístico online transmitido em direto, em setembro de 2018, Musk surgiu a fumar marijuana. No mesmo dia, o valor das ações da Tesla afundou 10% em bolsa, na pior sessão em dois anos, marcada ainda pela saída de um responsável financeiro da empresa

> O MINISSUBMARINO E O "PEDO GUY"

Uma vez mais no Twitter, Musk deu que falar em julho de 2018, quando chamou "pedo guy" ao mergulhador britânico Vernon Unsworth, envolvido no resgate de 12 rapazes numa gruta na Tailândia. Dias antes, Unsworth tinha considerado o minissubmarino oferecido por Musk para a operação uma ação de relações públicas, dizendo ao empresário que o colocasse "no sítio onde dói". Os tribunais vieram a considerar que as palavras de Elon não eram difamatórias



> O SOLAVANCO E O ADEUS À TERRA

Em maio do ano passado, numa outra mensagem escreveu: "O preço da ação da Tesla está demasiado alto, imo [acrônimo inglês para 'na minha opinião!'], levando os títulos a perder 14 mil milhões de dólares numa sessão. Nesse dia, anunciava também que ia colocar à venda todas as suas "posses físicas". No final de 2020 vendeu quatro propriedades em Bel-Air, Los Angeles, por 62 milhões de dólares. Mas, embora planeie reformar-se em Marte, ainda conserva casas na Terra

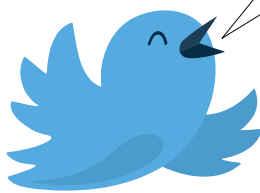
> A MULTA

Uma publicação no Twitter, em que anunciava ponderar a retirada de bolsa da Tesla por 420 dólares/ação (uma piada que disse, mais tarde, ser uma alusão ao número 420, ligado à cultura de consumo de canábis) obrigou-o e à Tesla a pagarem 40 milhões de dólares em setembro de 2018 para fechar o processo aberto pelo regulador norte-americano dos mercados, a SEC, por afirmações enganadoras

que considerava serem avaliações exageradas nas ações, dando o fabricante como exemplo. "Quando a Tesla negocia a um preço superior a toda a indústria automóvel, excluindo as que lidam em exclusivo com carros elétricos, o que vemos é um aumento extraordinário nas avaliações", disse em entrevista à Yahoo! Finance. Vitali Kalesnik, partner na Research Affiliates, considerava em dezembro que o preço das ações é demasiado elevado tendo em conta as vendas, a produção e outros aspetos fundamentais: "Quando olhamos para o género de premissas de que precisamos para justificar essas avaliações, precisaríamos de premissas muito, muito, agressivas", disse à CNBC.

Já em janeiro, a Morgan Stanley apontou a Tesla como "a escolhida" no setor, graças às suas pessoas, à tecnologia, ao modelo de negócio e ao acesso ao capital e por não estar condicionada às obrigações ambientais da concorrência tradicional, subindo o preço-alvo da ação em cinquenta por cento.

Musk chegou a reconhecer no ano passado que o preço dos títulos estava demasiado alto: "O mercado de ações é uma coisa estranha. É como ter um



maníaco-depressivo a dizer-te constantemente quanto é que a tua empresa vale", afirmou, em dezembro, em entrevista à Business Insider. Por cá, Pedro Lino acredita que "apesar da sua escalada e da valorização extrema que agora atinge, enquanto o mercado continuar a subir, e a empresa mantiver a inovação e a sua expansão até para outras áreas de negócio, como os seguros ou o armazenamento de energia, as ações manter-se-ão suportadas e em tendência de alta". Para isso deverá ter de conseguir segurar e reforçar a sua quota de mercado de 18% nos elétricos, que grandes construtores tradicionais nesta área, como a Volkswagen, a chinesa Geely ou a Renault/Nissan/Mitsubishi, já ameaçaram ultrapassar pela direita a partir de 2025.

Por muito promissor que o caminho se afigure, há ainda quem aponte as lombas que o estilo único e pouco ortodoxo do CEO - o mesmo que ajudou a elevar a empresa a ícone no espaço de uma geração - pode vir a criar no percurso da Tesla (*ver caixa As (muitas) polémicas de Musk*). Sattar considera, no entanto, que "não foi a peculiaridade que levou Elon Musk e a Tesla ao topo. Foram as ideias, a inovação, a tecnologia, a capacidade de atrair investimento e a resiliência de persistir

MAIS RICOS, MAS NÃO OS MESMOS

Em 2020, Musk acelerou para o top 3 dos multimilionários. E, em semanas, chegou a número um

Nos últimos cinco anos, marcados por guerras comerciais, receios de recessão, estímulos históricos dos bancos mundiais e, finalmente, pelos efeitos da pandemia (ainda por medir na totalidade), a fotografia de família dos mais ricos do mundo transformou-se completamente. Só um dos três multimilionários (Bill Gates) se mantém no pódio, passando da primeira posição no final de 2016 para o terceiro lugar no arranque de 2021. Warren Buffett,

que em 2016 era o segundo mais rico, já não consta do top 5, tal como acontece com o dono da Zara, Amancio Ortega. O francês Bernard Arnault, que entrou para este clube entre 2018 e 2019, disputou nos últimos meses com o CEO do Facebook, Mark Zuckerberg, a quarta posição. Jeff Bezos, o fundador da Amazon que não largou o primeiro lugar durante quatro anos (2017 a 2020), viu-se ultrapassado nos primeiros meses

de janeiro por Elon Musk, que ligou o boost. Durante 2020, o fundador da Tesla saltou para segundo lugar, “provavelmente no maior surto de criação de riqueza na História” segundo a Bloomberg. Se a polaroide revela rostos diferentes, há, no entanto, pelo menos, duas coisas em comum com o retrato de há cinco anos: ainda só aparecem homens. São eles que continuam, no conjunto das suas participações e

do seu património, a acumular grande parte da riqueza mundial. Durante a pandemia, os bolsos das 500 maiores fortunas “engordaram” 1,8 biliões de dólares, o maior ganho anual para os integrantes desde o arranque do índice de multimilionários da Bloomberg em 2012. Só o valor que Bezos e Musk acumularam em 2020, 217 mil milhões de dólares, seria suficiente para enviar cheques de 2 000 dólares a mais de 100 milhões de norte-americanos.



> **LARRY PAGE**

Alphabet (Google)
87,8 mil milhões de dólares

> **JEFF BEZOS**

Amazon, Blue Origin, Washington Post
191 mil milhões de dólares

> **ELON MUSK**

Tesla, SpaceX
203 mil milhões de dólares

> **BILL GATES**

Microsoft
134 mil milhões de dólares

> **WARREN BUFFETT**

Berkshire Hathaway, com participação em mais de 60 empresas
88,9 mil milhões de dólares

> **STEVE BALLMER**

Microsoft
81,1 mil milhões de dólares

> **ZHONG SHANSHAN**

Nongfu Spring (bebidas), Wantai Biological Pharmacy (farmacêutica)
91,5 mil milhões de dólares

> **BERNARD ARNAULT**

LVMH, Christian Dior
110 mil milhões de dólares

> **MARK ZUCKERBERG**

Facebook (Instagram, WhatsApp, Oculus VR)
101 mil milhões de dólares

> **SERGEY BRIN**

Alphabet (Google)
85 mil milhões de dólares

A base de apoiantes de Musk é muito superior à de consumidores dos produtos que cria. E isso é fruto da sua personalidade

na construção de um novo mercado. E tudo isso nenhum homem ou mulher o consegue sozinho. São precisos diversos outros fatores para se atingir este nível de grandeza, muitos deles que quase só existem nos EUA ou em países com capacidade financeira e mercado para recriar o modelo americano, como é o caso da China, com a Alibaba, a ByteDance (TikTok), a Huawei ou a Tencent”, conclui o consultor.

Elon Musk é, para muitos, um ídolo que junta a genialidade e o dinheiro na prossecução de um bem maior. E apesar de não se conseguir perceber o que é construção e o que é absolutamente genuíno, a verdade é que poucos empresários podem dizer que os seus fãs constituem uma base muito maior do que a dos seus consumidores – é fácil encontrar alguém com um iPhone, mas quantas pessoas no planeta têm um

Tesla? Aquilo que tem fascinado os apoiantes de Musk, sublinha Ana Costa, é precisamente essa sensação de que, ao segui-lo, ao comprar uma ação que seja de uma das suas empresas, ao acompanhar o seu trabalho, se está a fazer parte de um plano muito maior. E é difícil tirar satisfação maior do que esse sentimento de que, de alguma forma, se pode estar a contribuir para mudar o mundo ou para garantir um objetivo que ainda parece tão distante como chegar a Marte e, quem sabe, colonizar o planeta vermelho, como está nos planos de Elon.

Se a esta altura ainda por lá estiver a orbitar o Sol a 63 mil quilómetros por hora, o Spaceman ao volante do roadster vermelho-cereja é a prova de que, no caso de Musk, esse misto de grandeza e peculiaridade chegou longe. Resta saber se, com os pés mais ou menos na Terra, o Rocket Man tem impulso suficiente para se manter no topo. **E**

Fonte: Bloomberg Billionaires Index; dados a 20 de janeiro de 2021

CONSTRUIR O FUTURO AGORA

A Ageas Seguros, que continua a consolidar uma relação forte e credível com os seus Stakeholders, realizou mais uma cimeira anual Agentes Summit, desta vez em formato virtual, num momento em que o país regressou ao confinamento.

2021 é um ano de esperança, mas de ainda alguma incerteza face ao contexto pandémico mundial, e o Agentes Summit: Creating 2021 apelou à construção do futuro imediato, uma mensagem inspiradora para os agentes num grupo que ambiciona a liderança.

Pela segunda edição consecutiva, Filomena Cautela, rosto da campanha da marca, foi a apresentadora e a Casa da Música, o Teatro Nacional D. Maria II – espaços culturais apoiados pelo Grupo Ageas Portugal – e o Marvão foram palco da Agentes Summit. Os locais reuniram oradores dos três ramos de negócio da Ageas Seguros: Vida, Saúde e Não Vida.

A partir do Teatro D. Maria II, José Gomes, CEO da Ageas Seguros, enfatizou que 2020 foi um ano que exigiu um grande esforço de adaptação e que 2021 será semelhante. Nesse sentido, “exige resiliência, agilidade e capacidade de criação de negócios, relações e soluções”. Numa altura em que o setor cultural atravessa um período conturbado, José Gomes reforçou a importância da aliança e compromisso do Grupo Ageas Portugal à cultura, que tal como o próprio grupo, gera emoções nas pessoas. Este ano, a Ageas Seguros mantém o compromisso da aposta na inovação da marca com o lançamento de soluções diferenciadoras no mercado – caminho que em 2020 levou a um nível de notoriedade de 71% e ganhou vários prémios



–, no forte apoio às PME e em ter a melhor proposta de valor do mercado para Agentes apostando fortemente no ecossistema digital.

Steven Braekeveldt, CEO do Grupo Ageas Portugal revelou que em 2021 “o foco principal será enfrentar as consequências da crise pandémica, algo que o setor segurador se tem vindo a adaptar com a prevenção constante” através de iniciativas que alavanquem a proximidade, inovação, sustentabilidade, serviço ao cliente e emoção.

DESAFIAR O PRESENTE

Para além da retrospectiva de 2020, o evento focou-se na construção do futuro e como podemos “desafiar o presente” e, nesta ótica, foram apresentados os produtos mais relevantes para dar resposta às necessidades dos clientes face ao contexto atual. Entre eles, destacam-se dois lançamentos: Ritmo Vida, um novo seguro de Vida Risco, único no mercado, que garante novas soluções exclusivas e um novo produto para Acidentes Pessoais,

uma proteção abrangente no âmbito pessoal, profissional e familiar. Duas novidades que consolidam o foco da Ageas Seguros na inovação e proximidade.

Gustavo Barreto, Diretor Geral de Distribuição e Marketing da Ageas Seguros, assumiu que o contexto macroeconómico de 2021 desafia a marca a ser mais ágil e focada em encontrar soluções diferenciadas, que vão ao encontro das novas necessidades dos consumidores. “É fundamental a proximidade entre agentes e clientes e continuar a fortalecer esta relação”. O confinamento de 2020 foi o motor impulsionador para a aposta em iniciativas e soluções digitais que permitem dar continuidade ao negócio, pelo que o foco é reforçado: o contacto mais estreito com os clientes.

A representar o ramo Vida, estiveram presentes no evento Nelson Machado, CEO do negócio Vida e Pensões e Eduardo Consiglieri Pedroso, CEO da Médis e representante do segmento Saúde, entre outros convidados.

O evento, que reuniu mais de 1.300 mediadores Ageas Seguros, contou ainda com a injeção de cultura de vários artistas, jovens artistas que participaram no Prémio Novos Talentos Ageas, e as caras conhecidas de Herman José e Toy, contribuindo com muita animação e improvisação.

Micro

EMPRESAS . NEGÓCIOS . GESTÃO

UMA NOVA ENERGIA PARA SURFAR A ONDA VERDE

Miguel Stilwell de Andrade foi o escolhido para liderar a EDP. A empresa é uma das preferidas dos analistas para navegar a onda verde que irá ajudar a reconstruir a economia, nos próximos anos. As expectativas de investidores e de analistas são elevadas, e o caderno de encargos para é extenso e exigente

Texto Rui Barroso





D.R.

D

Depois de 15 anos de “era Mexia”, o grupo EDP começa um novo capítulo com o início do consulado de Miguel Stilwell de Andrade. As expectativas são elevadas, já que a elétrica e a empresa de renováveis estão entre as grandes apostas de analistas e de investidores para surfar, com sucesso, a onda verde que vai abater-se sobre as economias da Europa e dos EUA. Isso tem ficado bem claro no desempenho das ações da EDP Renováveis que pulverizaram recordes nos últimos meses, embaladas pelos avanços no Pacto Ecológico Europeu e pela esperança de um novo fôlego para a transição energética nos EUA, dado pela nova administração Biden.

Os ventos parecem soprar de feição para a EDP, mas a empresa também tem sabido posicionar as velas para navegar mais depressa do que muitos dos seus concorrentes. Exemplo disso foi a execução do plano estratégico apresentado ao mercado em 2019, o qual cumpriu as metas previstas um ano antes do previsto. “Era ambicioso no nosso crescimento em renováveis, em redes inteligentes, na digitalização da empresa e no desenvolvimento das novas soluções para os clientes”, observa Miguel Stilwell de Andrade numa declaração enviada à EXAME.

O gestor de 44 anos revela que, “um ano antes do prazo e apesar das condicionantes impostas pela pandemia Covid-19, as nossas metas estão praticamente cumpridas – com os 7 gigawatts de crescimento renovável assegurados e em desenvolvimento”. O novo timoneiro da elétrica destaca ainda a concretização de outras operações, como a compra da Viesgo, por €2 mil milhões, anunciada em julho do ano passado. Foi a



maior aquisição de sempre da EDP, sendo financiada por um aumento de capital de mil milhões de euros, concretizado com sucesso em agosto do ano passado, apesar dos tempos incertos por que a economia e o mundo passam.

Essa operação foi um sinal de força do grupo que atravessava um momento conturbado. Poucos dias antes de a intenção de compra da empresa espanhola ser anunciada ao mercado, António Mexia e João Manso Neto ficaram com os mandatos suspensos, uma das medidas de coação pedidas pelo Ministério Público e aprovadas pelo juiz Carlos Alexandre, no inquérito do processo das rendas excessivas da EDP. Stilwell de Andrade, então CFO do grupo e que tinha entra-



Um ano antes do prazo e apesar das condicionantes impostas pela pandemia, as nossas metas estão praticamente cumpridas”

Miguel Stilwell de Andrade
CEO da EDP



60%

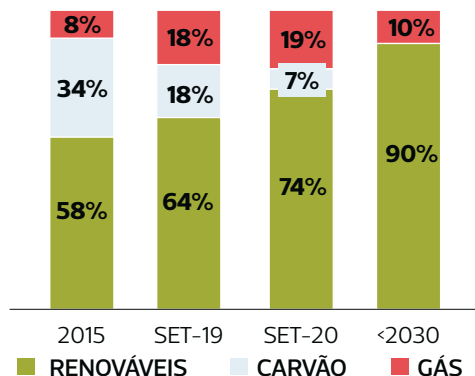
EBITDA

Cerca de 60% do lucro, antes de juros, impostos, depreciações e amortizações, do grupo EDP é gerado pela área de renováveis

META DE 90% PARA AS RENOVÁVEIS

Energia

Evolução do peso das diferentes fontes de geração de eletricidade



do na EDP em 2000 para a área de fusões e aquisições, teve de assumir, nesse momento crítico, a liderança da empresa de forma interina e colocar no terreno a campanha pela Viesgo. Superou o teste e, na assembleia geral de 19 de janeiro, foi eleito CEO da EDP e da EDP Renováveis, com 99,98% dos votos dos acionistas, para o triénio 2021-2023.

O novo timoneiro da EDP garantiu, na conferência de Imprensa que se seguiu à eleição dos novos órgãos sociais, que não há uma comparação Stilwell vs. Mexia, mas “um esforço coletivo sobre como continuamos a criar valor”. O líder da elétrica elogiou o trabalho de Mexia e de Manso Neto na elétrica e na empresa de renováveis: “Nessa gestão, a EDP passou a

ser verdadeiramente global, e foi durante esse período que nós começámos a aposta nas renováveis, antes da maior parte das outras empresas.”

NOVO PLANO ESTRATÉGICO

Apesar de não se antecipar uma quebra no rumo da EDP, Stilwell de Andrade quer deixar a sua marca de forma rápida. “Para este novo mandato, o nosso objetivo é reforçar o investimento da EDP ao nível internacional, mas sem esquecer a nossa matriz portuguesa. Vamos continuar a investir em renováveis, em redes inteligentes e em inovação, defendendo os interesses da EDP e dos acionistas”, garante o novo CEO da empresa. A equipa de gestão está a preparar um novo plano estratégico para ser apresentado ao mercado ainda no primeiro trimestre, no qual serão traçadas as metas até 2025. O objetivo, revela o líder do grupo, é “acelerar o crescimento nos setores fundamentais, abrindo-se caminho para uma década decisiva na criação de valor e para a transição energética de que tanto precisamos”.

A fasquia para o novo plano estratégico está bastante alta. Nos últimos 12 meses, as ações da EDP Renováveis valorizaram 128% e as da EDP ganharam 31 por cento. Stilwell de Andrade observa que o mercado demonstra “elevadas expectativas quanto ao nosso potencial” e justifica o desempenho das ações com “o facto de termos decidido não adiar decisões importantes”. São vários os bancos de investimento a colocar as ações das empresas na lista das preferidas, beneficiando com o tema da transição energética. Os analistas do Bernstein, por exemplo, elegeram a EDP como a favorita do setor, no final do ano passado. Numa nota de investimento, citada pelo *Jornal de Negócios*, defendiam que o mix de resultados da elétrica, com mais de metade a ser gerado por renováveis, colocava a empresa numa “excelente posição”, beneficiando com a transição energética e o crescimento das redes de eletricidade. Destacavam ainda o peso cada vez maior que a EDP Renováveis tinha nos resultados da casa-mãe, sublinhando que as suas operações eólicas e no solar estavam a crescer de forma atrativa, com margens superiores às alcançadas pela concorrência.

€21 700 MILHÕES

Capitalização bolsista

O valor de mercado da EDP Renováveis mais do que duplicou em 12 meses. No fecho desta edição, a eólica tinha uma capitalização de €21,7 mil milhões, acima dos €21,1 mil milhões da casa-mãe

Porém, corresponder ao crescimento que os investidores estão a incorporar nos preços pode não ser tarefa fácil. Após o forte desempenho das ações, Catarina Quaresma Ferreira refere à EXAME que “é razoável admitir que as expectativas incorporadas nos atuais múltiplos de valorização possam ser consideradas elevadas”. A diretora da gestora de ativos Sixty Degrees realça que, “deste modo, a gestão terá de ser capaz de apresentar catalisadores, ao nível do crescimento e do valor da empresa, que contenham algum efeito surpresa face às estimativas atuais”, e mostra expectativa quanto ao eventual valor da revisão em alta do investimento e da rotação de ativos, devido ao “atual contexto favorável de política energética”.

A bazuca europeia para a recuperação da economia pretende disponibilizar uma boa parte das munições para a transição energética. E, nos EUA, a nova administração da Casa Branca também quer que este tema seja um dos pilares para a reconstrução da economia no pós-pandemia. “Biden tem uma ambição reforçada para a área das renováveis que representa uma oportunidade muito grande”, disse Stilwell de Andrade, na sua primeira conversa com jornalistas enquanto CEO, acrescentando que a EDP está “a estudar o tema para apresentar novos targets, de forma a beneficiar com esta nova onda verde nos EUA”. Quase 20% do EBITDA (lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações) da elétrica é gerado na América do Norte, mercado onde a empresa entrou em 2013. Na EDP Renováveis, essa é a maior geografia em termos de capacidade instalada e de produção, e a empresa é uma das gigantes do setor na maior economia do mundo.

AS PRIORIDADES E OS DESAFIOS

O rumo da EDP será de continuidade, mas Stilwell de Andrade não hesitou em fazer alterações táticas na equipa. O gestor, que é praticante de surf, sabe qual a importância que a agilidade tem para se conseguir domar as ondas e fez alterações nos órgãos sociais para ter uma equipa ágil que consiga responder, de forma rápida, aos desafios do mercado. Reduziu o número de administradores-executivos de nove para cinco e fez uma redistribuição de pelouros. “A gestão não se mede

AS PRIORIDADES DA “ERA STILWELL”

A nova gestão da EDP não deverá fazer grandes mudanças de rumo. As prioridades passam por não deixar escapar a onda da transição energética

> ACELERAR RENOVÁVEIS

A EDP já gera mais de 60% da eletricidade através das energias renováveis. Porém, a empresa quer acelerar essa tendência e chegar a mais de 90% antes do final da década. As principais apostas irão recair nas eólicas (*onshore* e *offshore*) mas também na energia solar e no hidrogénio verde.

> INTERNACIONALIZAÇÃO

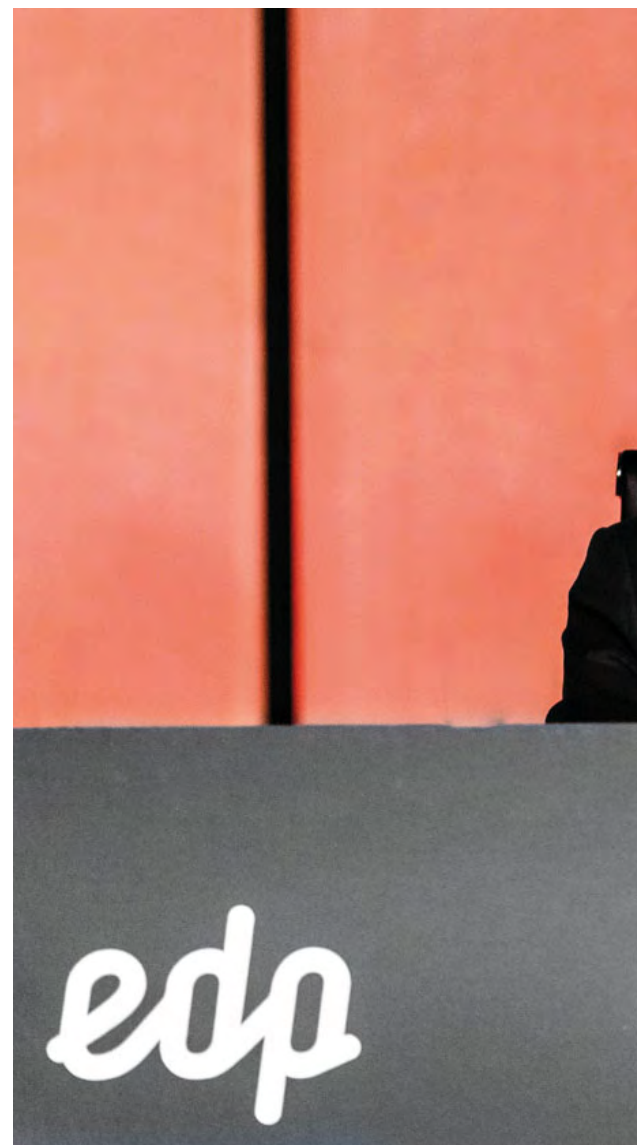
A elétrica já está presente em 14 países, mas pretende expandir a sua presença internacional. A América do Norte é a joia da coroa do grupo no segmento das renováveis, mas a empresa acabou de entrar numa nova área de negócio nesse mercado, o da geração distribuída (sistema que permite que o cliente gere a própria energia, limpa e renovável, e devolva o excedente à rede de distribuição).

> LITÍGIOS COM O ESTADO

A EDP e o Estado português têm em aberto várias batalhas jurídicas que envolvem centenas de milhões de euros, como, por exemplo, o caso da barragem do Fridão e as alegadas rendas de energia. Os resultados da elétrica têm sido penalizados pelas provisões feitas para estes casos.

> DÍVIDA, INVESTIMENTO E DIVIDENDOS

A elétrica ainda não atingiu as metas de endividamento previstas no plano estratégico. A empresa tem de continuar a desendividar-se, ao mesmo tempo que precisa de recursos para reforçar investimentos e manter uma política de dividendos atrativa para os investidores.



pelo número de administradores, e é mais fácil gerir com equipas mais pequenas do que com equipas maiores”, justificou na conferência de Imprensa, após a assembleia geral.

Além da casa-mãe, Stilwell de Andrade assumiu a liderança executiva da EDP Renováveis, dado o papel cada vez maior desta divisão, que representa já 75% do investimento do grupo. Rui Teixeira, que era o CEO interino da eólica, passa a homem-forte das contas, com o cargo de CFO da EDP e da Renováveis. Vera Pinto Pereira, que era a responsável pela área de comercialização em Portugal, vai passar a desempenhar esse pelouro também nos mercados de Espanha e do Brasil. O antigo líder da EDP Brasil, Miguel Setas,



regressa ao quartel-general da elétrica para assumir o negócio global das redes de distribuição. A EDP recrutou ainda Ana Paula Marques à operadora NOS, e esta vai assumir a estratégia de digitalização do grupo e o pelouro de novos negócios, como o da geração distribuída (sistema que permite que o cliente gere a própria energia, limpa e renovável, e devolva o excedente à rede de distribuição). Face à antiga equipa, além de António Mexia e de João Manso Neto, que tinham o mandato suspenso, saíram também António Martins da Costa, Maria Teresa Pereira e João Marques da Cruz. Este último gestor, que é apontado como próximo da China Three Gorges, vai assumir a liderança executiva da EDP Brasil.



A gestão terá de ser capaz de apresentar catalisadores, ao nível do crescimento e do valor da empresa, que contenham algum efeito surpresa”

Catarina Quaresma Ferreira
Diretora da Sixty Degrees

A nova equipa de gestão terá um caderno de encargos exigente. Catarina Quaresma Ferreira afirma que “os principais desafios para os próximos anos passarão pela capacidade de execução de uma estratégia de gestão sólida que permita, simultaneamente, aumentar a proporção das renováveis no valor da empresa, após venda de ativos, obter crescimento dos resultados líquidos por ação e reduzir o nível de endividamento ou alavancagem financeira”.

Cerca de 60% do EBITDA da elétrica já é obtido no negócio das renováveis, mas a empresa conta aumentar significativamente essa proporção, já que a meta é que as fontes de energia verde venham a ser, antes de 2030, responsáveis por 90% da eletricidade produzida. A aposta passará pelas eólicas (*onshore* e *offshore*), pela energia solar e também pelo hidrogénio verde. Quanto mais rápido este objetivo for atingido, provavelmente mais a empresa será recompensada, dada a procura crescente por investimentos verdes nos mercados financeiros. A EDP tem tentado acelerar nessa transição, planeando o fecho antecipado das centrais a carvão. Assim, as chaminés de Sines, por exemplo, deixaram de deitar definitivamente fumo em janeiro deste ano.

A empresa terá ainda de inverter a quebra dos lucros nos últimos anos. Após vários exercícios a apresentar resultados líquidos acima ou perto de mil milhões de euros, desde 2018 que a empresa não se aproxima dessa fasquia, devido não só à antecipação do encerramento das centrais a carvão mas, sobretudo, aos custos regulatórios, como as provisões relativas à devolução da alegada sobrecompensação dos CMEC (custos de manutenção do equilíbrio contratual). De notar que a operação em Portugal tem tido prejuízos nos últimos exercícios. A inversão desta situação e o regresso aos lucros acima de mil milhões de euros serão um dos grandes desafios de Stilwell de Andrade.

Nos desafios do novo CEO da EDP está ainda a litigância entre o Estado e a empresa, em que estão milhões de euros em jogo. Apesar desses processos e dos casos que envolvem alguns dos seus antigos gestores, Stilwell de Andrade defende que a empresa não tem sido “fragilizada por esse tema” e que agiu sempre, “sem dúvida nenhuma, na ética e na lógica de mercado”.

GALP COM NOVA LIDERANÇA

Não é só a EDP a fazer alterações nos seus órgãos de gestão. Outra das grandes empresas portuguesas, a Galp, também anunciou um novo CEO

Os pesos-pesados da energia da bolsa portuguesa arrancam o ano com novas lideranças. A Galp anunciou a saída de Carlos Gomes da Silva, antes do fim do seu mandato, decisão que foi consensualizada com a presidente do conselho de administração, Paula Amorim. O gestor será substituído na liderança executiva da petrolífera, já neste mês de fevereiro, por Andy Brown, um veterano do setor. O executivo britânico esteve 19 anos na Royal Dutch Shell, foi presidente da subsidiária da petrolífera no Qatar e também assumiu funções de diretor internacional da área de upstream (exploração e produção) da gigante anglo-holandesa. Saiu da empresa, em 2019, para ser vice-presidente da SBM Offshore (companhia ligada à construção e à instalação de plataformas petrolíferas), consultor sénior na Mckinsey (onde esteve dez

meses) e ainda consultor na JMJ, também na área do petróleo, e da ZeroAvia, uma startup ligada ao hidrogénio que, em setembro, anunciou o primeiro voo comercial de uma aeronave utilizando aquele gás renovável. Após carreira de décadas na área da exploração petrolífera, Andy Brown terá como missão fazer com que a Galp não fique para trás



GETTY IMAGES

na transição energética e na nova economia de baixo carbono. O negócio das petrolíferas tem sido afetado por essa tendência, e a companhia portuguesa teve já de encerrar a refinaria de Matosinhos, devido à quebra da procura provocada, uma decisão acelerada pelos efeitos da pandemia. A empresa já começou a dar passos nesse sentido ao criar uma unidade de renováveis e novos negócios, apostando fortemente nas fotovoltaicas. A petrolífera está também a posicionar-se para ter um papel importante no hidrogénio verde, uma das grandes apostas da Comissão Europeia para a transição energética, e no lítio. Nesse sentido, em janeiro deste ano, anunciou um acordo para a compra de 10% das subsidiárias portuguesas da Savannah Resources, empresa que pretende explorar lítio na zona de Barroso, no Norte do País.

Outra das prioridades da nova gestão consiste na melhoria do balanço, passando o rácio da dívida sobre o EBITDA para menos de três vezes (estava em 3,4 vezes no final de setembro, data dos resultados mais recentes da elétrica). A tendência tem sido de descida, apesar do esforço para a compra da Viesgo, aquisição em parte financiada via aumento de capital e noutra parte por meio do encaixe da venda de ativos, como a alienação de barragens em Portugal a um consórcio liderado pela Engie em troca de €2,2 mil milhões. O desafio consiste em conjugar a redução do endividamento sem sacrificar a capacidade de investimento e de manutenção de uma política de dividendos atrativa para os investidores. Nos últimos exercícios, a empresa tem distribuído €695 milhões por ano aos acionistas.

Além da vertente financeira, Stilwell terá ainda de fazer a gestão entre os diferentes perfis dos acionistas de referência da empresa. A China Three Gorges, que falhou uma OPA para o controlo da elétrica portuguesa, continua a ser a maior acionista, com 19,03% da empresa, mas reduziu em

20%

EUA

Proporção do EBITDA gerado no mercado norte-americano

€2 000 MILHÕES

Viesgo

Valor da compra da espanhola Viesgo, a maior compra de sempre na história da EDP

janeiro deste ano parte da sua participação, o que levou alguns analistas a questionarem se a empresa estatal chinesa se estaria a tornar mais um investidor financeiro do que um parceiro estratégico. Isto apesar da garantia dada pela China Three Gorges de que, apesar da venda, “continuará a apoiar a parceria estratégica” que dura há mais de nove anos e que a empresa chinesa diz ser “um pilar fundamental” das suas prioridades para a expansão internacional. Neste ponto, a América do Sul é uma das prioridades. Além da entidade controlada por Pequim, os acionistas de referência da EDP são a família espanhola Masaveu Herrero (com 7,2%), os grandes fundos de investimento internacionais como a BlackRock e a Alliance Bernstein, o fundo soberano da Noruega e a empresa petrolífera estatal argelina Sonatrach.

O equilíbrio na estrutura acionista é um dos muitos desafios no caderno de encargos de Stilwell de Andrade, mas o principal será, muito provavelmente, dar as remadas certas e eficazes para apanhar a onda verde da aceleração da transição energética. **E**

Como nómadas ou cidadãos do mundo: a arte de viver dos empreendedores

Cada vez mais empreendedores optam por não ter uma base fixa para as suas atividades profissionais, algo que pode e deve ser aproveitado por Portugal

Fiquei agradavelmente surpreendido pela recente iniciativa de criação de uma aldeia para os “digital nomads”, ou nómadas digitais, na Madeira. E que tal, a par destes esforços pontuais, trabalhar uma estratégia para um Portugal mais atrativo para os inovadores?

Inato ou aprendido, muito se tem discutido sobre a origem das capacidades que distinguem os empreendedores de sucesso. A discussão compreende-se, dada a vontade de podermos ter receitas perfeitas para criar valor de forma mais eficaz.

Na dúvida sobre se existe um gene a que possamos chamar de empreendedor, ao longo da História, altos níveis de empreendedorismo foram associados a fatores distintos, desde a cultura à religião. Por exemplo, autores de grande influência explanaram, no passado, como os valores Victorianos foram responsáveis por explicar a razão de a Grã-Bretanha ter sido a primeira a vivenciar uma revolução industrial, ou em que medida os países protestantes eram mais dinâmicos do que os países católicos no contexto europeu. À luz do que sabemos hoje, esta teoria da “cultura do empreendedorismo” surge muitas vezes como um preconceito vestido em fato académico.

Acredito que, apesar dos traços empreendedores prevalecerem mais em alguns indivíduos do que noutros, o empreendedo-

rismo deverá ser promovido onde os traços empreendedores podem florescer. Mas é necessário ter em atenção que, se queremos ver crescer tulipas num campo, precisamos não só de bolbos em boas condições mas de terra que esteja preparada para os receber.

A este propósito, o século XXI e a globalização trouxeram consigo facilidades para a movimentação de empreendedores. E a vontade de muitos foi a de se estabelecerem em espaços catalisadores de inovação, melhorando o rendimento de processos e os resultados obtidos.

UMA VILA DE NÓMADAS DIGITAIS

Com a digitalização de serviços e a possibilidade de se trabalhar remotamente, cada vez mais empreendedores optam por não ter uma base fixa para as suas atividades profissionais. Ao invés de viverem permanentemente num local específico, optam por colecionar experiências em países distintos. Este estilo de vida nómada potencia a imersão em diferentes culturas, uma rotina mais flexível e a possibilidade de desenvolvimento de uma rede de contactos internacional mais direta com outros empreendedores que vivem da mesma forma.

Esta recente procura tem feito aumentar o aparecimento de espaços que oferecem condições de acolhimento temporário. E exemplos em Portugal também existem.

“Um projeto desenvolvido

pelo Governo Regional da Madeira, através da Startup Madeira, vai atrair nómadas digitais de todo o mundo para virem trabalhar desde a Madeira. Profissionais das maiores empresas e empreendedores digitais vão poder estabelecer-se na ilha por períodos entre um e seis meses, vivendo como locais nas comunidades mais descentralizadas. Dentro deste projeto, a Ponta do Sol irá contar com um projeto-piloto único em todo o mundo, a Digital Nomad Village”, lê-se nos comunicados oficiais sobre a iniciativa.

“ESTÓNIA: O PAÍS QUE ACREDITA NOS EMPREENDEDORES”

Além de projetos locais, os próprios países têm trabalhado estratégias concretas para se afirmarem enquanto nações que catapultam novas empresas inovadoras.

Estímulos económicos, benefícios fiscais, diretivas governativas e a diminuição burocrática têm sido fatores perentórios para cativar a atenção de novos empreendedores. Neste sentido, a Estónia tem sido conotada como um verdadeiro caso de estudo.

Depois de recuperar a sua independência da ex-União Soviética, a Estónia reforçou o seu posicionamento através da digitalização de toda a sua administração. Com a redução de despesas públicas, as orientações voltaram-se para a diminuição nos encargos e a maior facilidade em

POR
SOUMODIP SARKAR



> Professor catedrático,
Universidade de Évora

se poder abrir e gerir novas empresas no país.

Gaças ao programa de e-Residency, a Estónia permite agora que qualquer pessoa no mundo possa abrir uma empresa totalmente online no país, e isto tem atraído cada vez mais empreendedores.

Estas medidas justificam o facto de o país ter ocupado a 1ª posição no Índice de Competitividade Fiscal (Tax Competitiveness Index) por vários anos. Este ranking procura medir até que ponto o sistema tributário de um país adere a dois aspetos importantes da política tributária: competitividade e neutralidade, sendo utilizado como indicador para analisar a captação de novos negócios.

Em 2020, a Estónia voltou a assumir a liderança deste índice, com países como França, Itália, Grécia ou Espanha a ocupar as posições menos destacadas. Portugal também se encontra nesta cauda, ocupando a posição 33 dos 36 países avaliados.

Como o caminho se faz caminhando, o País necessita de se adaptar mais e melhor a este novo ímpeto global, transformando projetos pontuais em sustentabilidade e impacto a longo prazo. Temos sorte de ser um país atrativo, mas muito disto se deve a outros fatores, como o clima ou a gastronomia. É, pois, crucial que estes se transformem numa vantagem competitiva para medidas ambiciosas que precisam de ser implementadas. Acredito que, com vontade e estratégia, isto seja realmente possível. **E**

TENDÊNCIAS

O teletrabalho muda muito mais do que só o trabalho

A pandemia forçou muitas empresas a colocar os seus funcionários em teletrabalho. Alguns ficarão a trabalhar de forma permanente em casa. Qual o impacto desta nova prática nas nossas vidas e nas cidades?

Texto **Paulo M. Santos**

A pandemia veio alterar, de forma dramática, os locais de trabalho. Para tentar travar o avanço do vírus e proteger os seus funcionários, muitas empresas decidiram criar novas formas de teletrabalho, mesmo quando este já não era obrigatório. As videoconferências e as mensagens substituíram uma boa parte das reuniões e das conversas no escritório.

Esta prática poderá diminuir quando a pandemia abrandar – o que se espera que aconteça no terceiro trimestre deste ano, se uma boa parte da população já estiver

immune ao vírus –, mas, segundo a grande maioria dos especialistas, não voltará ao antigo normal.

Segundo um estudo da consultora Aon, que realizou entrevistas em 156 empresas, na sua maior parte portuguesas, cerca de dois terços dos gestores inquiridos admitiram que irão manter o teletrabalho em funções que o permitam. A tendência será adotar modelos que possibilitem que os colaboradores trabalhem uns dias em casa e outros, no escritório. “Os próximos anos vão representar uma evidente mudança das dinâmicas de trabalho nas empresas, com uma imple-

mentação cada vez mais consistente de modelos de trabalho remoto, enquanto alternativa ou complemento ao trabalho presencial”, defende Joana Brito, senior associate da Aon.

Em Portugal, apenas um em cada três trabalhadores reúne condições que permitam trabalhar de forma remota. No primeiro confinamento obrigatório, entre março e junho, o País teve 1,1 milhões de pessoas a trabalhar a partir de casa. Deste total, apenas 400 mil voltaram aos escritórios nos meses seguintes, ficando cerca de 700 mil em trabalho remoto. Prevê-se que, num cenário pós-pandemia, cerca





GETTY IMAGES

de 250 a 300 mil pessoas continuem em teletrabalho, o que deixará muitos espaços de escritórios vazios e terá um enorme impacto nos negócios que dependem destes espaços.

“Não vamos regressar à normalidade pré-Covid. Aliás, antes da pandemia, já se sentia uma mudança das empresas que estavam a repensar os espaços dos escritórios e a tentar criar horários mais flexíveis. Mas o confinamento provocou uma grande aceleração desta tendência”, diz Pedro Lancastre, CEO da JLL.

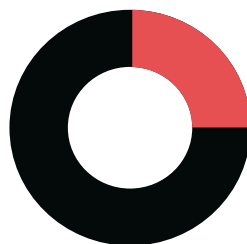
Com uma maior implementação do teletrabalho, muitas empresas pensam em

49%

Percentagem de empresas que pretendem ter um mínimo de colaboradores no escritório, num cenário pós-Covid

1,1 MILHÕES

Número de pessoas que estiveram em teletrabalho, em Portugal, durante o primeiro confinamento, entre março e junho do ano passado



FUTURO HÍBRIDO

Segundo um estudo do Boston Consulting Group, a grande maioria das empresas adotará um modelo laboral híbrido, com uma parte dos funcionários no escritório e outra em teletrabalho

58,7%

Percentagem de empresas, em Portugal, que já implementaram uma política de trabalho remoto, com um conjunto de mudanças nos modos de funcionamento, segundo um inquérito da Aon

reduzir o espaço que atualmente ocupam. Algumas já começaram a redimensionar as suas sedes para uma nova realidade. De resto, este é um movimento que já está a acontecer em várias cidades do mundo. O melhor exemplo é o de São Francisco, na Califórnia. Assim que algumas tecnológicas, como a Google, o Twitter ou Facebook, anunciaram que o trabalho remoto iria ser predominante num futuro pós-pandemia, muitos dos seus profissionais começaram a procurar habitação fora da cidade. Desde então, o número de casas para venda aumentou 150% face ao ano anterior e as novas rendas já começaram a diminuir, estando 20% abaixo do que era praticado há poucos meses.

NOVO OLHAR SOBRE OS ESCRITÓRIOS

No caso de Portugal, Pedro Lancastre diz que ainda não se notam alterações nos preços dos arrendamentos de escritórios, até porque “o mercado imobiliário nacional não reage de um dia para o outro”.

“O que realmente estamos a verificar é uma mudança nos próprios espaços. As empresas querem torná-los mais atrativos, mais acolhedores e sustentáveis. E, nesse aspeto, acho que vamos assistir a uma verdadeira revolução na reabilitação de escritórios”, esclarece.

Esta é também a opinião de Nuno Garcia, diretor-geral da empresa de engenharia Gesconsult. “Há uma nova forma de olhar para os escritórios, e já o sentimos nos projetos em que estamos a trabalhar. Muitos deles estão a ser revistos. Tínhamos projetos com janelas fechadas, por questões de segurança, que agora foram abertas para aumentar a ventilação. As copas estão a ser desenhadas com maiores dimensões. As salas de reuniões têm de ser desenhadas para poderem acomodar videoconferência. Há uma preocupação real em ajustar os espaços de trabalho a esta nova realidade”, afirma.

Apesar de ainda não se notar alterações nos preços dos escritórios, Nuno Garcia admite que este é um segmento do imobiliário que sofrerá consequências se o trabalho remoto se tornar o novo normal. “Tínhamos algumas obras de centros de escritórios que iriam arrancar agora e que já foram canceladas. Os promotores estão numa estratégia de esperar para ver

o que irá acontecer”, garante.

Continua a existir trabalho na construção – que, aliás, teve uma subida de 2,5% em 2020, mas “há muitos projetos que ficaram na gaveta e que poderão não arrancar” nos tempos mais próximos.

O REGRESSO À CIDADE

Outra mudança que já começou a notar-se é a tentativa de regresso aos centros urbanos, em detrimento dos polos de escritórios que foram crescendo nas periferias. “Ainda não é significativo, mas está a crescer o interesse das empresas em terem os seus escritórios mais perto dos centros das cidades, para onde é mais fácil a deslocação das pessoas em transportes públicos, face à oferta de mobilidade que têm para se deslocar para as periferias”, diz Nuno Garcia.

Pedro Lancastre corrobora esta ideia, admitindo que, depois de termos assistido, ao longo dos anos, a um movimento para fora, “a tendência dos escritórios é cada vez mais urbana. As cidades vão crescer e a maior parte das pessoas, em especial os jovens, quer viver nas metrópoles. São muito urbanos e querem estar perto do escritório e da escola dos filhos. E estas estruturas são mais fáceis de concentrar nas cidades”.

Para a especialista em mobilidade e planeamento urbanístico Paula Teles, um dos grandes impactos que se prevê com o aumento do teletrabalho é a redução do tráfego nas grandes cidades. Antes da pandemia, 65% das pessoas que se deslocam para o trabalho em Lisboa e no Porto faziam-no através de viatura própria. “É preciso aplanar a curva das horas de ponta, que tem dois picos muito elevados durante o dia. O teletrabalho resolve parte, mas não será suficiente. As cidades têm de pensar em planear a mobilidade sustentável.”

Esta especialista defende que “deveríamos aproveitar estes confinamentos para definir políticas que resolvam os problemas da mobilidade. O transporte público tem de ser melhorado e dar outra resposta às necessidades das pessoas”.

Em relação ao teletrabalho, Paula Teles diz ainda que as autarquias necessitam de apostar mais na requalificação das zonas residenciais, criando espaços verdes e tornando-os mais atrativos. “As pessoas

65%

Condutores

Percentagem de pessoas em Lisboa e no Porto que usam carro numa base diária, para se deslocar para o trabalho

85
MILHÕES

Postos de trabalho

Número de postos de trabalho que o Fórum Económico Mundial prevê que serão automatizados dentro de cinco anos

-8%

Emissões

Estimativa da redução de emissões de gases com efeito de estufa em 2020, devido à pandemia

30%

Estudo remoto

Percentagem de estudantes em todo o mundo que não dispunham de meios tecnológicos para participar nas aulas à distância, quer sejam online, quer transmitidas por televisão



passarão a estar mais tempo na sua zona residencial, e estas terão de deixar de ser dormitórios. Terão de lhes oferecer melhor qualidade de vida, com áreas de lazer e mais serviços de apoio, como as lojas de proximidade”, salienta.

SUFOCO NAS LOJAS

Com uma potencial diminuição da frequência de pessoas nas zonas de escritórios, alguns pequenos negócios de apoio, como os restaurantes, cafés, ginásios, entre outros serviços – que sobreviviam junto a estes espaços – poderão sofrer consequências no futuro. “Essa é, porventura, a franja da economia que poderá ser mais afetada com estas novas tendências. Há outros setores que estão mal, mas sabem que, ao contrário de outros, esta é uma crise a prazo, que terá



GETTY IMAGES

um fim”, esclarece Pedro Lancastre.

E se há segmento do imobiliário que já começa a sentir os preços por metro quadrado a baixar é o destes espaços junto às zonas de escritórios. Se o teletrabalho vingar, nem que seja dando aos empregados essa possibilidade apenas um dia por semana, estes pequenos negócios terão uma redução de, pelo menos, 20% da atividade. E alguns deles estão sentados noutra bomba-relógio: o fim das moratórias pode significar, para muitos, o fim da linha. “Há muitos que não vão aguentar, e passará a haver mais oferta de espaços nessas áreas”, projeta.

Pedro Lancastre também olha, no entanto, para o outro lado da moeda: “Estes perderão, mas se as pessoas passarem alguns dias em casa, em teletra-

balho, decerto surgirão novos negócios, os chamados serviços de conveniência, junto das zonas residenciais. A oferta acabará por se reajustar à nova realidade.”

MOVIMENTO PARA FORA

Se as cidades podem vir a crescer com alguma procura também por residência, há uma franja da população que, pelo contrário, aproveitará este movimento do teletrabalho para fugir do rebuliço da cidade, aproveitando, por outro lado, os preços mais baixos fora destes centros urbanos, e, por vezes, com habitações com maior área. O CEO da JLL admite que se sente já algum movimento nesse sentido, mas que “ainda é uma pequena exceção”, não descartando, ainda assim,

que possa aumentar no futuro.

Já Nuno Garcia defende que esta é “uma excelente oportunidade para as cidades mais pequenas e mais periféricas poderem atrair pessoas” que adotarão o trabalho à distância, com rendas mais em conta e maior qualidade de vida. O que poderá trazer, por outro lado, pressão nos preços fora das grandes cidades. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística, entre o primeiro e o segundo trimestres do ano passado, os preços das casas caíram em 87 municípios. Contudo, no interior do País, em particular no Norte, Alentejo e Centro, já se verificam subidas.

Esta mudança da zona de residência é mesmo apontada, num estudo da Boston Consulting Group, como o principal fator de poupança conseguida com o teletrabalho. Ir viver para o campo ou para cidades com rendas mais baratas pode representar uma redução de custos de cinco a dez mil euros por ano. Este estudo, realizado pela consultora junto de nove mil pessoas da Europa, revela ainda que o trabalho remoto permite poupanças anuais com refeições, entre os mil e os dois mil euros, e com transporte, de 500 a mil euros. Além da questão financeira, são apontadas outras vantagens pelos trabalhadores: 49% falam do benefício de conseguirem ter, em suas casas, um espaço mais personalizado e 47%, do facto de terem mais tempo para a família e para outras atividades.

Trabalhar em casa pode até significar mais dinheiro na carteira no final do mês, mas, como em tudo, há sempre o reverso da medalha. Para conseguirem boas condições de trabalho, muitas pessoas terão de repensar os espaços dentro das suas casas – como, aliás, as empresas o fizeram antes.

“Andámos, durante anos, a refazer os espaços de trabalho dentro dos escritórios para criar melhores condições, atuando na iluminação, na ergonomia, na climatização, na renovação de ar, entre outras”, lembra Nuno Garcia, para concluir: “É preciso saber se as pessoas têm, em casa, as condições mínimas de trabalho. Estes critérios têm de ser respeitados e, agora, parece que não existem. De repente, passámos uma borracha nisso tudo. E fazemos da nossa sala de jantar um escritório de trabalho.” **E**

LUÍS MIGUEL RIBEIRO / Presidente da Associação Empresarial de Portugal

Se vamos ter estes milhões todos, porque não antecipamos já?

Aprender com os erros e desburocratizar o acesso às linhas de apoio. Capitalizar as empresas e fazer todo o esforço financeiro agora. Requalificar recursos e reindustrializar para diminuir dependências. São as lutas da AEP, que pede o acesso imediato das empresas aos muitos milhões da UE

Texto **Cesaltina Pinto** Fotos **Lucília Monteiro**

Luís Miguel Ribeiro sempre se dedicou ao movimento associativo. “É uma paixão desde os meus 18 anos”, justifica. Idade com que dirigiu o Sport Clube Salvadoreense, da freguesia onde nasceu, em Amarante. Depois de ter passado pela associação empresarial local, abriram-se as portas da liderança da maior estrutura associativa nacional, a AEP. E também das mais antigas: nasceu há 170 anos para formar as então designadas “classes laboriosas”. Eleito presidente em 2020, o dirigente lamenta “a falta de espírito associativo”. Recorda a máxima que ouvia quando, ainda estudante, ia ao sábado ajudar na loja de pronto a vestir do pai: “Dizia-se que o segredo era a alma do negócio. Então tínhamos de estar muito fechados, para que ninguém soubesse nada. Esta cultura vingou durante muitos anos. Mas hoje o que faz a diferença é dizer que a alma é que é o segredo do negócio.”

As associações têm perdido poder e influência?

Têm. Quando cheguei à AEP, avancei com o projeto Novo Rumo a Norte para criar uma rede do movimento associativo empresarial de toda a região norte, exatamente porque as associações, cada uma *per si*, estavam a perder importância e recursos.

Era preciso criar sinergias, o que só se consegue em rede. No Novo Rumo a Norte, a associação local continua a ser o elo de ligação com o empresário, mas, não tendo capacidade de resposta, recorre à ligação seguinte, aos conselhos empresariais. Em última instância, recorrem à AEP.

Porque houve essa perda de influência?

Temos muitas associações, mas não temos espírito associativo. Todos gostam de criar a sua associação, mas depois esquecem-se de que a mais-valia é a cooperação entre as pessoas e as instituições. As associações empresariais nasceram para dar resposta a um desafio, que foi o da formação profissional.

Nos anos 90?

Foi aí que criaram estruturas e se multiplicaram. E depois dizem-lhes: vão deixar de ter esse papel, vai passar para o IEFP, para a escola secundária ou profissional. As associações caem. Tinham feito investimentos enormes nestas áreas, que deixaram de ter sentido. Deixam de intervir noutras áreas. Perdem dinâmica e influência nos seus territórios.

Não houve também uma certa burocratização? Não se transformaram em pequenos lobbies?



Repare, os dirigentes associativos não têm remuneração, nem qualquer tipo de contrapartida que não seja o gozo do que fazem em prol da sua comunidade empresarial. A questão é se isto hoje é suficiente. Se basta ter boa vontade e disponibilidade, sem profissionalizar o seu trabalho. Se forem lobbies para reivindicar melhores condições para as empresas, é positivo. O problema é que elas hoje nem lobbies conseguem ser, por falta de recursos. Deveriam ter um estatuto próprio, como têm em Espanha, Itália ou Alemanha. Em França, são semipúblicas.

Refere-se especificamente a quê?

Ter um conjunto de serviços, como a AEP tem, delegados pelo Estado, para exercerem funções que são do Estado mas que servem as empresas. Aliás, tivemos um exemplo que depois não se replicou por muitos outros. O RIME – Regime de Incentivos às Micro Empresas foi gerido por associações



É preciso que, quando lança concursos e obras públicas, o Estado encontre critérios para priorizar as empresas nacionais

empresariais e correu muito bem. Têm de ser delegadas às associações um conjunto de competências, responsabilizando-as depois pela sua boa execução. Parte do papel das associações tem vindo a ser colocado nas comunidades intermunicipais (CIM) e nos gabinetes de apoio local. Como a gestão de projetos de apoio ao tecido empresarial.

A AEP tem conseguido conquistar novos associados e integrar empresas da nova geração?

Temos. O projeto Novo Rumo a Norte valorizou as áreas mais tecnológicas, mais inovadoras e mais jovens. Mas também se inovou nos setores mais tradicionais. Aliás, foram a inovação e a introdução de tecnologia nos setores tradicionais que tiraram Portugal da última grande crise, levaram ao aumento das exportações e aumentaram a competitividade. Lançámos o projeto Reindustrialização ou o PTI 5.0 para requalificação de recursos humanos, porque precisamos de trazer inovação à indústria. A inovação faz-se com gente mais qualificada e mais investimento em tecnologia e meios digitais. É uma equação muito simples, mas que ainda não se conseguiu resolver.

Quais são os grandes temas transversais a todos os setores?

Temos um grande desafio: em pouco tempo, devido à situação pandémica, perdemos o que tínhamos ganhado numa década em capacidade exportadora. Vamos ter de reconquistar isto. O grupo AEP, além da Câmara de Comércio e Indústria, também tem a Fundação AEP. Temos vindo a fazer um trabalho muito giro: a Rede Global da Diáspora. Por aqui, promovemos ações com portugueses espalhados pelo mundo. É uma plataforma em que estão inscritos portugueses que estão em 124 países. O futuro da nossa intensidade exportadora há de passar muito por aqui. Temos cerca de cinco milhões de portugueses e lusodescendentes espalhados pelo mundo, que estão muito bem posicionados. É um ativo incrível! E nunca o valorizamos.

Esses portugueses podem tornar-se clientes?

Podem ser os embaixadores das empresas portuguesas, os promotores dos nossos produtos, os facilitadores da ligação de empresas portuguesas com empresas desses países. E mais: há empresários portugueses espalhados pelo mundo a criar empresas em Portugal para fornecerem empresas deles nesses países. Isto é fundamental e tem uma grande vantagem para Portugal: é que as nossas exportações - tínhamos a ambição de chegar perto dos 50% do PIB - estavam focadas só

alguns setores e num pequeno número de empresas. Desta forma, conseguimos alargar a base exportadora, por empresas mais pequenas, do Interior, e colocar os seus produtos, cada vez mais inovadores e distintos, noutras partes do mundo. As relações estão a ser estabelecidas, a nossa capacidade produtiva existe e temos produtos de qualidade. Respeitamos os direitos sociais dos trabalhadores, as questões ambientais, um conjunto de valores e princípios muito valorizados por nichos de consumidores. Outra grande prioridade é a requalificação.

Dos trabalhadores ou dos gestores?

Todos. Por isso é que apresentámos ao Governo o programa Reindustrializar.

Em que pedem dez mil milhões para reindustrializar?

Sim. Parece um grande número, mas não é. Fizemos todos os cálculos, com ações bem definidas. Cerca de 50% dos nossos empresários e industriais têm o Ensino Básico de formação máxima.

E esses trabalhadores ainda são requalificáveis?

São, são. Sabe porquê? Os portugueses têm uma característica única: capacidade de se adaptar, responder a desafios e evoluir. Não por acaso vamos para qualquer país e somos valorizados pela capacidade de fazer. Aprendemos a língua deles e impomos a qualidade do nosso trabalho. Muitas vezes, chegam ao topo e a setores de referência.

E qual a média etária desses trabalhadores?

Andará nos 55 anos. Isto pré-Covid. Porque pós-Covid a estrutura demográfica vai alterar-se, vai diminuir a população mais velha. Mas são trabalhadores capazes de se adaptarem. Precisam é de formação adequada ao que se pretende. Não é fazer formações em sala de aula, com 20 pessoas, todas a aprenderem o mesmo, que, muitas vezes, se adequa a cada um. O modelo de formação profissional tem de ser repensado.

Um trabalhador que é requalificado quer ganhar mais. Mas os empresários dizem sempre que não há condições para aumentar o ordenado mínimo.

Não.

Se continuam a pagar 665 euros ao trabalhador...

Que pode ser muito caro. E outro que ganha 6 000 pode ser barato. Temos de deixar de discutir o vencimento como se fosse um subsídio. O vencimento é a remuneração do trabalho efetuado. Já sei que temos de repartir culpas. Mas se a produtividade média em Portugal é cerca de 66% da média da UE, como é que queremos ter vencimentos iguais aos de outros países? Nem sequer se deveria discutir salários mínimos, defendo isto há muito tempo. O trabalhador tem de ser pago em função do retorno que a sua função traz à empresa. Agora vai dizer-me que se ele não tem boas condições para trabalhar, não é tão produtivo como poderia. É verdade. Ele tem de ter as melhores condições de trabalho. Porque um português vai para uma empresa lá fora e dá retorno. E porquê?

Porque é bem remunerado?

Porque produz para justificar esse vencimento. Se calhar, lá fora os empresários têm outra capacidade de organização para que haja mais produtividade. Não sei. Aqui há tempos, em França, perguntei a um empresário francês, que teve uma empresa cá em Portugal, o que achava dos portugueses a trabalhar. Respondeu: “Aqui em França ou em Portugal? Porque a forma de trabalharem lá é uma e aqui é outra.”

Mas refere-se a quê? Ao contexto?

Também. Os que vão para fora são os que têm a ambição de querer ganhar mais, estão dispostos a investir e a trabalhar mais e, por isso, trazem mais retorno à empresa.

O nível de produtividade tem de ser somente atribuído ao salário do trabalhador?

Também não disse isso. Se me pergunta se os trabalhadores deviam ganhar todos o mínimo de mil euros, deviam. Há algum empresário que tenha gosto em pagar salários baixos? Não. Sabe que se pagar mais, terá trabalhadores mais empenhados. Mas precisa de ter condições para, pagando salários mais altos, colocar os seus produtos no mercado a preços competitivos. O custo da mão de obra é importante. Se não, aumenta o custo por produto e diminui a competitividade. Provavelmente, deveríamos ter menos impostos sobre o rendimento do trabalho e



menos carga fiscal nas empresas para que pudessem remunerar melhor os trabalhadores. Somos o 4º país, ao nível da OCDE, com maior esforço fiscal!

E como seriam aplicados os dez mil milhões?

O programa é composto por cinco áreas. A primeira é a capacitação tecnológica. Queremos apoio ao investimento. Se falamos dos salários relativamente à produtividade, também temos de falar dos equipamentos. Não podemos esperar que uns empresários já com máquinas sofisticadas e modernas e outros com equipamento ultrapassado tenham o mesmo nível de produtividade. É preciso investir e modernizar o setor produtivo, criar linhas de investimento em equipamentos e tecnologia.

Essas linhas sempre existiram, não?

Mas os programas comunitários, e dou o



Os programas de apoio às empresas não podem abrir só de vez em quando. Têm de estar abertos em contínuo

exemplo do Portugal 2020, têm 50% de execução. O que significa que não foram aproveitados.

E porquê? Faltaram projetos? Chumbaram muitos?

Por questões burocráticas. Pela forma como o projeto está desenhado... Os programas de apoio às empresas não podem

UMA VIDA NO ASSOCIATIVISMO

> NOME

Luis Miguel Ribeiro, 50 anos, presidente da AEP - Associação Empresarial de Portugal

> VIDA

Natural de Amarante. Pai de duas filhas. Licenciado em Gestão Financeira e Fiscal com Mestrado em Gestão e Negócios. Sócio de duas empresas: uma de gestão de património imobiliário e outra de organização de eventos

> CARREIRA

Foi professor e presidente da Associação Empresarial de Amarante. Criou o Conselho Empresarial do Tâmega e Sousa. Em 2017, integrou, como vice-presidente, a lista de Paulo Nunes de Almeida. Com o falecimento deste, ascende à presidência e é eleito no ano passado

abrir só de vez em quando. Têm de estar abertos em contínuo. Surge uma oportunidade para fornecer determinado produto. A empresa não está preparada e vai ter de investir. Mas se estiver à espera que abra a candidatura, depois submeter, esperar a aprovação, contratualizar e só à frente receber o apoio, já não tem interesse nenhum, a oportunidade já passou. É preciso que esses programas estejam abertos em contínuo para que as empresas possam, quando surge a oportunidade, fazer o investimento. É preciso desburocratizar isto. É necessário fiscalizar, mas numa fase seguinte. Há outro problema: as empresas não têm liquidez.

Esse também não é um problema permanente?

Agora mais do que nunca. Ter capacidade financeira para poder fazer o investimento, comprar, pagar, submeter a fatura e esperar

pelo reembolso faz toda a diferença na utilização ou não desses apoios. Além disso, é preciso que, quando lança concursos e obras públicas, o Estado encontre critérios para priorizar as empresas nacionais. Não pode entregá-las a outros países. Vamos a Espanha e isso não acontece.

Isso não vai contra o estarmos numa comunidade europeia com um mercado comum?

Não necessariamente. Depende dos critérios que definir. Pode definir critérios com vários tipos de certificações ou origem dos recursos humanos. Pode criar um conjunto de critérios que priorizem as empresas nacionais como fornecedoras. Quando o Governo define, no Programa de Recuperação e Resiliência, que uma parte significativa vai para investimento público, há que alertar: investimento público para ser executado por quem? Por empresas nacionais, esperamos nós. Se não, estamos a receber apoios para desenvolver o País e a contratar empresas estrangeiras para virem cá fazer o trabalho. Temos de evitar isto. Vai aos países aqui à volta e são as empresas de lá que fazem as obras e fornecem o Estado.

E quais são as restantes áreas do programa?

Eficiência do apoio à internacionalização, ter ações de promoção para competir à escala global. Promover a qualidade com que o País produz e a afirmação dos produtos portugueses lá fora. Já foi difícil dizer que era *made in* Portugal. Hoje já não. Há que capitalizar, valorizar e saber tirar proveito disso. E temos de ter linhas de apoio à capitalização das empresas. Temos desvantagem em relação a muitos países e empresas com os quais competimos. Precisamos de recursos financeiros aos mesmos preços e condições.

Essa não é a missão do Banco de Fomento (BF)?

Espero que seja e seja para já. Não daqui por um ano. Não chega dizer que as moratórias devem ser prorrogadas. A banca nacional não tem dado resposta adequada à necessidade das empresas.

Este novo impulso não pôs o BF no bom caminho?

Quero acreditar que sim. Mas já estou como S. Tomé, é ver para crer, porque sinceramente ainda não vi nada. Quero acreditar que tenha havido alguma redefinição e algum realinhamento. À semelhança do que se faz nos outros países da Europa, o BF não é nenhuma novidade. É preciso é que funcione. Porque se o Portugal 2020 só teve 50% de execução, nos próximos anos e com o dinheiro todo que aí vem da UE, precisamos é de formas de o pôr ao serviço da economia e das empresas. Quantas mais linhas europeias, melhor, mas vamos lá ver se teremos capacidade de as executar. Porque quando andamos aqui a dizer que virão milhares de milhões para Portugal, ponho um ponto de interrogação à frente. Para executar, temos de mudar o paradigma de execução dos programas: menos burocracia, processos mais simples, acreditar mais nas empresas. Claro que temos depois de ter fiscalização rigorosa na sua aplicação. Se formos pelo modelo tradicional, não vamos conseguir executar os recursos à nossa disposição. E isso é muito mau.

Sempre que vem dinheiro, não há uma série de “patos-bravos” que se perfilam?

Não há patos-bravos. Temos de saber o que não correu bem com os programas anteriores e há uma aprendizagem a ser feita. Somos demasiados burocratas, exigentes com papeladas e não estamos focados no resultado da aplicação desses recursos. Aliás, se se candidatar diretamente a programas na Comunidade Europeia, a burocracia é infinitamente menor. No Horizonte 2020, por exemplo. Porque não aprendemos com esses? O rigor não é menor. Podemos dar exemplos de dinheiro que foi mal aplicado. Mas houve muito mais que foi bem aplicado.

Os fundos não são inesgotáveis, certo?

São, estes são. É, de facto, muuuuito dinheiro que vamos ter disponível. Mas preocupa-nos o histórico destes anos. Numa altura em que o País tem uma necessidade enorme de investir fortemente para se relançar, temos aqui uma hipótese. Mas não pode implicar mais e mais burocracia, que faz as pessoas desistirem dos projetos. Acha que as empresas têm vontade de recorrer a programas comunitários para levar com esta burocracia toda em cima?



Na pandemia, houve subsídio ao layoff. Mas também houve muitos casos de fraude, certo?

Não podemos olhar para a árvore e esquecer a floresta. O layoff foi uma boa medida para segurar os postos de trabalho. Houve um caso ou outro que abusou disso? Há de acontecer sempre. Não devia é ter deixado de existir o layoff simplificado ao passar para a retoma, porque agora vamos outra vez para o layoff. Repare: o Estado, e bem, focou-se na manutenção do capital produtivo. Mas agora é preciso não esquecermos o capital financeiro. As empresas que tinham capitais próprios já não têm. É preciso recursos financeiros para aguentar. Tudo o que se investir agora é um esforço menor do que tudo o que se vai perder, de pessoas que vão para o desemprego, de empresas com histórico e know-how que deixam de existir. Há empresas com um capital acumulado que não podemos deixar que desapareçam. É preciso fazer todo o esforço agora para manter essas empresas para quando chegar a retoma termos empresas.

Os apoios desta primeira fase pandémica chegaram efetivamente às empresas?

Tarde, mas chegaram. Mas a fase mais dura da pandemia vem agora. A vacina dá esperança, mas estamos numa terceira vaga, com maior impacto. Os principais países para onde exportamos confinaram. Temos de reforçar os apoios. Se vamos ter estes milhões todos, porque não antecipamos a receita para aplicar no momento em que são mais necessários? Já dissemos várias vezes ao ministro da Economia que o esforço deve ser feito todo agora, no primeiro semestre deste ano.

Devem ser adiantados a fundo perdido?

A fundo perdido ou com taxas de participação. Mas porque não a fundo perdido? O BCE e a Comissão Europeia estão sensíveis a isto. O País tem recursos disponíveis, porque é que não antecipa já uma parte significativa? Mesmo que os recursos ainda não tenham chegado cá, os bancos nacionais estão capitalizados. Isto dito pelos presidentes dos bancos. Alguns até di-

zem que dispensariam ter tantos depósitos privados, pois ficam mais caros do que ir buscar dinheiro ao BCE.

Em que setores se deve apostar?

Em todos. Para ficarmos o menos dependentes possível de cadeias internacionais de produção. Estamos preocupados porque não estão a chegar cá os produtos. Está a acontecer uma coisa incrível: a falta de contentores para transporte de mercadorias. O que faz com que o custo de transporte esteja a aumentar exponencialmente. Gostava que o Governo assumisse que a ferrovia é uma prioridade.

Seria mais importante do que o aeroporto do Montijo?

Com a diminuição do tráfego aéreo, ainda vamos ter uns anos em que este vai ser suficiente. E a ferrovia é necessária já. É crucial. Estamos num cantinho e precisamos de um meio de transporte competitivo para fazer chegar as nossas mercadorias ao centro da Europa. **E**

O tempo da liderança

A pandemia escancarou a porta da transformação, e esta não poderá voltar a ser fechada. Cabe aos líderes abraçarem esse movimento e serem protagonistas da mudança

Os primeiros dias de janeiro de 2021 trouxeram notícias perturbadoras para todos. A incerteza que marcou o ano de 2020 foi reforçada por novas e mais medidas de exceção que afetam e afetarão, nos próximos meses, trabalhadores, empresas e lideranças.

Como vamos sair desta situação? É possível recuperar? Sim. Essa é a resposta definitiva que o tecido empresarial, líderes e colaboradores terão de dar ainda durante estes meses iniciais de 2021.

Estes serão os dias em que devemos operar um conjunto de mudanças fundamentais para preparar a retomada econômica que será repentina e global. Quem se prepara hoje estará em condições ótimas de avançar de forma segura nos difíceis anos que se adivinham.

A pandemia e, sobretudo, os confinamentos consubstanciaram um movimento de transformação digital que não admitirá recuos, em que processos de recrutamento e partilha de conhecimento serão inevitavelmente acelerados, melhorando a inovação e dando origem a organizações que serão continuamente otimizadas.

Acredito numa abordagem pragmática para acelerar a presença de produtos no mercado, tornar clara a ligação entre a estratégia e a operação e diminuir os entraves internos à inovação. É crucial que as lideranças, o chamado c-level das empresas, não fiquem à parte do processo de transformação digital em curso. Pelo contrário, deverão ser o motor e garantia dessa transformação, num ritmo diário e permanente.

A mudança pode ter sido acelerada por um elemento externo à economia, mas esse momento já passou. Não há lugar a recuos ou hesitações. Quem lidera deve também liderar a mudança, por muito incómoda ou assustadora que seja. O que posso garantir, com base na minha experiência com inúmeras empresas internacionais, é que a qualidade das lideranças, a sua vontade de estar inserida no processo de transformação, será a diferença entre o sucesso ou o insucesso.

As lideranças empresariais devem estar atentas e recomendar quem ultrapassa o receio de arriscar e inovar dentro das empresas, quem está disposto a arriscar e até a falhar na procura de melhores resultados para a empresa. Se existe um momento em que a

cultura de medo da mudança deve ser posta de lado, é este.

A História tem inúmeras lições, para quem quiser escutar, sobre como as barreiras à transformação organizacional e a inação das suas lideranças ditaram o desaparecimento de gigantes industriais, médias e pequenas empresas. A História reserva-nos também valiosas lições sobre líderes que ultrapassaram os incómodos da mudança e desceram das salas da administração para o chão da fábrica, e lideraram.

Um líder deve, hoje, comunicar a estratégia empresarial aos colaboradores de forma clara e inequívoca, definindo objetivos claros e realistas a curto, médio e longo prazo,

Se existe um momento em que a cultura de medo da mudança deve ser posta de lado, é este

POR
LUÍS GONÇALVES



> CEO da evolution4all e mentor para a transformação digital

garantir que todos os colaboradores, sem exceções ou preferências, sabem como os seus objetivos diários e individuais casam com a estratégia desenhada e representam avanços mensuráveis. Que estão conscientes da sua importância na empresa.

Um líder não deve ter receio de identificar as barreiras à mudança e agir de modo a garantir que as mesmas são eliminadas, aproveitando o atual enquadramento de confinamento para definitivamente otimizar a comunicação entre departamentos e equipas. Já não existe lugar a “egos” internos para assegurar controlo de informação, competências ou avanços, criando obstáculos à livre transferência de conhecimento.

Um líder deve garantir que a única negociação que deve ter lugar é com o seu mercado. Colaboradores, equipas, departamentos devem estar cientes de que a livre partilha de conhecimento interno é a chave para o sucesso nos próximos meses.

Estes são passos simples, mas não são fáceis ou indolores. A mudança precisa de tempo que não temos, exige uma adaptabilidade que a maioria das organizações evitou, mas a realidade está aí. É esta e não outra. **E**

Macro

ECONOMIA . TENDÊNCIAS . SOCIEDADE

A RIQUEZA NÃO CAI DO CÉU

Um novo estudo mostra aquilo que muitos já argumentavam: a ideia de que impostos mais baixos para os ricos ajuda a criar riqueza para os mais pobres não é verdadeira. A economia “trickle-down” é um mito

Texto Nuno Aguiar



GETTY IMAGES

“T

“Tenho a minha caneta na mão e preparada para qualquer aumento de impostos que o Congresso possa sequer pensar em enviar-me. E tenho apenas uma coisa a dizer àqueles que querem subir impostos: força, façam o meu dia.”

A frase é de Ronald Reagan, dita para uma plateia de empresários, em 1985. Ela resume bem a alergia do Presidente dos EUA aos impostos. Em conjunto com Margaret Thatcher, Reagan foi a face mais visível de uma doutrina de diminuição da pressão fiscal sobre os mais ricos e as empresas, integrada numa corrente económica que defendia a necessidade de dar mais espaço aos mercados, com menos regulação e, teoricamente, menos despesa do Estado. Do lado dos impostos, a teoria era que aliviar os mais ricos ajudaria todos. Imagine uma torre de copos de champanhe: ao encher o copo do topo, o champanhe vai caindo para os copos de baixo. Funcionaria de forma semelhante com a riqueza, que escorreria via consumo, investimento e novas contratações. Foi a isso que se chamou economia “trickle-down” ou de gotejamento. Hoje, sabemos que não é assim que funciona. Quando o copo de cima fica cheio, os mais ricos simplesmente bebem-no e esperam que ele volte a encher.

A expressão “trickle-down” foi sempre mais usada pelos críticos do que pelos defensores de alívios fiscais. Os mais cétricos – como o futuro presidente George H. W. Bush, adversário de Reagan nas primárias republicanas – chamavam-lhe mesmo “economia voodoo”. Aquilo que sabemos hoje mostra que talvez não estivessem longe da verdade. Diminuir os impostos dos mais ricos contribui para a



GETTY IMAGES

desigualdade e não ajuda em nada o crescimento da economia.

O assunto é alvo de debate há décadas, mas ressurgiu com a publicação de um novo estudo, que utilizou um método inovador para enterrar a ideia. Julian Limberg e David Hope, do King's College de Londres e da London School of Economics, olharam para os cortes de impostos que beneficiaram os mais ricos nos últimos 50 anos e concluíram que o “trickle-down” existe no mesmo sítio onde unicórnios cavalgam sobre arco-íris.

“Concluimos que grandes cortes de impostos para os ricos fomentou as desigualdades de rendimento, quando medidas pela fatia de riqueza nacional pré-impostos detida pelo top 1 por cento. A dimensão do efeito é significativa: em média, cada grande diminuição de impostos resulta numa

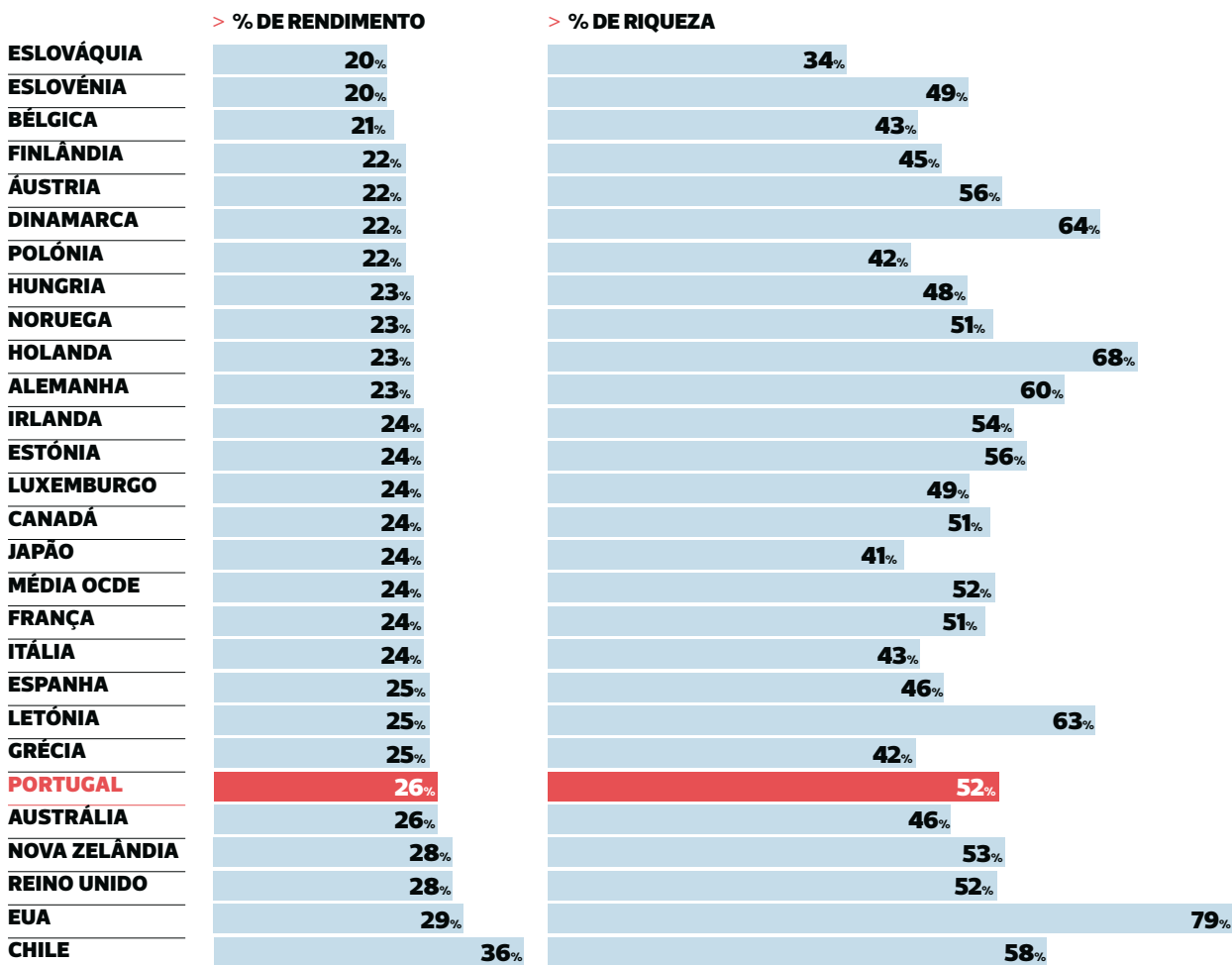
subida de 0,8 pontos da fatia do top 1%”, pode ler-se no estudo. “Se nos concentramos no desempenho económico, não encontramos efeitos significativos de grandes cortes de impostos. Mais especificamente, a trajetória do PIB per capita e da taxa de desemprego não são afetadas por reduções significativas dos impostos sobre os ricos, tanto no curto como no médio prazo.”

Reagan e Thatcher foram apenas os exemplos mais conhecidos de redução do esforço fiscal sobre os mais ricos, mas essa tendência foi comum a grande parte dos países desenvolvidos, com diminuições transversais das taxas marginais de impostos. Portugal, que não está incluído neste estudo, teve aliás uma das descidas mais agressivas desde a década de 1970, de quase 40 pontos percentuais, segundo os dados do World Inequality Database.



QUANTO TÊM OS MAIS RICOS?

Percentagem do rendimento disponível e da riqueza líquida na posse dos 10% mais ricos de cada país



Impostos mais altos sobre os ricos podem ser uma boa forma de gerar receitas para pagar os custos provocados pela pandemia”

Julian Limberg

Hoje, sabemos que essas reduções têm sido acompanhadas de maior desigualdade. No entanto, com tantos impostos e tantas mudanças fiscais, pode ser complicado ter uma ideia mais geral de tendências. Limberg e Hope construíram um indicador sintético que representa uma espécie de esforço fiscal dos ricos. Se considerarmos as 18 economias analisadas no estudo, verificamos que esse esforço afundou a partir de meados dos anos 80 e continuou a cair, até estabilizar no pós-crise financeira de 2008.

Normalmente mais associada aos países anglo-saxónicos, a tendência foi generalizada nestes 18 países desenvolvidos: os ricos pagam menos do que há 50/40 anos. A ideia era que isto estimularia a atividade económica, acabando por beneficiar todos. Uma espécie de enchente que faria subir todos os barcos, os pequenos e os grandes.

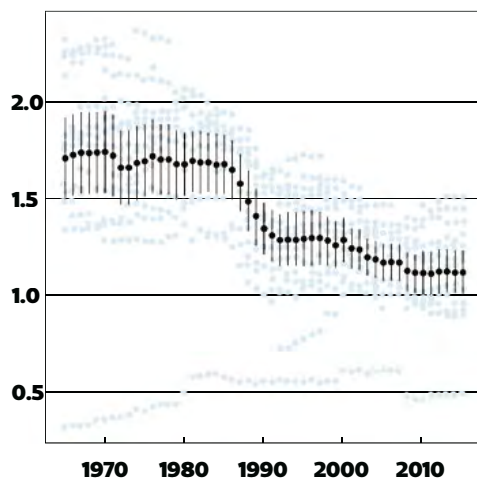
Não foi isso que se verificou. Em resposta à EXAME, Limberg nota que, quando juntam as conclusões do seu estudo a outras análises, “é seguro dizer que [a economia “trickle-down”] é um mito”. “O nosso estudo não encontra nenhum apoio para essas ideias.”

Então, o que acontece quando se diminuem os impostos pagos pelos mais ricos? “O que acontece, essencialmente, é que a desigualdade aumenta: os 1% mais ricos da sociedade ficam ainda mais ricos”, explica.

Ainda que não tenham faltado críticos deste tipo de estratégia económica, ela manteve-se relativamente popular entre os governos até à grande crise financeira de 2008. O exemplo mais recente – tão recente, aliás, que não entrou no estudo – foi a reforma fiscal de Donald Trump, de 2017. A legislação foi “vendida” como positiva

RICOS PAGAM CADA VEZ MENOS

Evolução dos impostos sobre os mais ricos em 18 países da OCDE, de 1965 a 2015



Fonte: "The Economic Consequences of Major Tax Cuts for the Rich"

para a generalidade dos contribuintes norte-americanos, mas as análises mostram que os principais beneficiários foram os mais ricos e as grandes empresas.

A medida foi o culminar de sucessivos alívios de impostos sobre os mais ricos, que acabaram por distorcer o regime fiscal norte-americano. Segundo as contas dos economistas Gabriel Zucman e Emmanuel Saez, em 2018, pela primeira vez, os 400 norte-americanos mais ricos pagaram uma taxa média de impostos inferior (!) aos 50% mais pobres. Um sinal de que alguma coisa pode estar errada no sistema fiscal.

A consequência tem sido uma desigualdade crescente, especialmente visível nos Estados Unidos da América, com uma concentração de riqueza a que os economistas têm dado cada vez mais atenção, devido aos efeitos negativos que traz para a economia e a própria democracia. Os 1% mais ricos dos EUA já detêm 20% da riqueza do país, enquanto os 50% mais pobres ficam com 12 por cento. Há 40 anos, essa proporção era praticamente inversa.

Em Portugal, a história é menos linear. A fatia da riqueza dos 10% mais ricos disparou de menos de 30% no início da década de 1980 para perto de 40% no final dos anos 90, mas tem estado relativamente estabilizada desde essa altura. Embora o País con-

JULIAN LIMBERG / Professor no King's College London

"O TRICKLE-DOWN É UM MITO"

Um dos autores de um novo estudo sobre os efeitos de cortes de impostos sobre os mais ricos explica à EXAME as suas conclusões

Segundo o vosso estudo, o que acontece quando um governo corta os impostos dos mais ricos?

No nosso estudo, não encontramos efeitos robustos e significativos de cortes de impostos para os ricos no desemprego e no crescimento económico. O que acontece essencialmente é que a desigualdade aumenta – os 1% mais ricos da sociedade ficam ainda mais ricos.

O que significa isso para a economia "trickle-down"? É um mito?

Economia "trickle-down" normalmente significa que cortar impostos para os mais ricos estimula a economia e conduz a mais emprego. O nosso estudo não encontra nenhum apoio para essas ideias. Em conjunto com estudos que têm conclusões semelhantes, acho que é seguro dizer que é um mito.

Neste momento de crise, ou durante a recuperação, faria sentido aumentar os impostos sobre os mais ricos?

Embora não tenhamos olhado para os efeitos de aumentos de impostos – simplesmente porque quase não houve grandes subidas nos últimos 50 anos –, os nossos resultados sugerem que os responsáveis políticos

não devem ficar excessivamente preocupados com as consequências económicas de aumentar impostos sobre os mais ricos no pós-Covid-19. Impostos mais altos sobre os ricos podem ser uma boa forma de gerar receitas para pagar os custos provocados pela pandemia.

Devemos continuar a depender essencialmente de impostos sobre os rendimentos ou deveríamos



Devemos considerar tributar a riqueza?

No paper, olhamos para um indicador abrangente, que inclui diferentes impostos. Portanto, não diferenciamos entre tipos de impostos. Impostos sobre a riqueza e impostos sobre o rendimento não são mutuamente exclusivos. Dado que, nas últimas décadas, a carga fiscal tem caído substancialmente, tanto para os rendimentos como para a

riqueza, aumentar ambos poderia ser uma opção interessante para os responsáveis políticos.

Mesmo quando o alvo são os ricos, os impostos tendem a ser um tema pouco popular. Porquê?

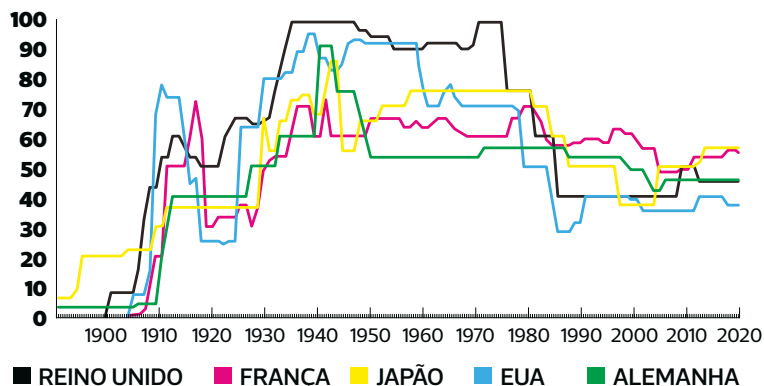
Depende do tipo de imposto. Muitas sondagens recentes têm mostrado que os impostos sobre riqueza e rendimentos de capital costumam ser bastante populares – mesmo entre eleitores conservadores. Impostos sobre heranças, por outro lado, são mais impopulares. Além disso, um fator crucial para perceber se impostos mais altos sobre os ricos são apoiados pelos eleitores é saber se eles olham para estas reformas como justas. Se quem propõe impostos mais altos para os ricos conseguir usar argumentos convincentes de que estas subidas ajudarão a restaurar a justiça orçamental no pós-Covid, esse apoio irá aumentar ainda mais.

Em Portugal, dois partidos defendem uma "flat tax" para o rendimento. Qual seria a consequência disso?

A nossa investigação sugere que reformas desse género aumentam a desigualdade ainda mais, trazendo poucos benefícios económicos.

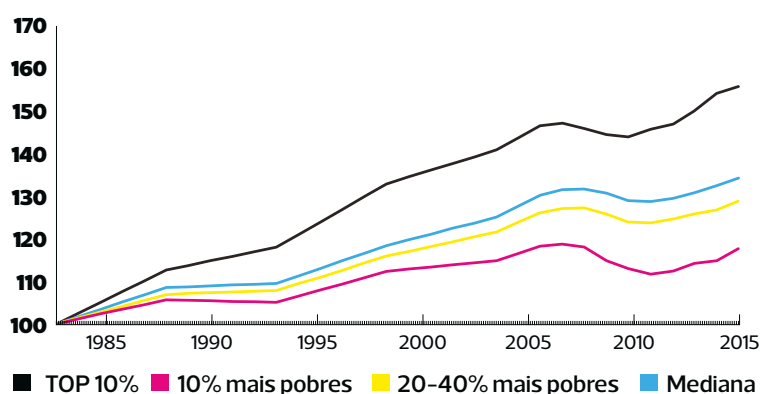
TOPO DA PIRÂMIDE PAGA CADA VEZ MENOS IRS

Evolução das taxas marginais de impostos sobre o rendimento



QUEM TEM BENEFICIADO MAIS?

Evolução do rendimento disponível nas economias avançadas, por nível de rendimento



Fontes: "The Triumph of Injustice"; Peterson Institute for International Economics (PIIE)

tinue a ter um dos níveis de desigualdade mais elevados da Europa, ele tem vindo a recuar nos últimos 20 anos.

COMBATER A COVID-19

Ok, descer os impostos dos mais ricos não ajudou. Mas, agora que eles já estão nesse nível, será que faz sentido agravá-los? Poderia ser uma fonte de receita para ajudar a pagar a despesa adicional criada pelo combate à pandemia?

“Embora não tenhamos olhado para os efeitos de aumentos de impostos – simplesmente porque quase não houve grandes subidas de impostos nos últimos 50 anos –, os nossos resultados sugerem que os responsáveis políticos não devem ficar excessivamente preocupados com as

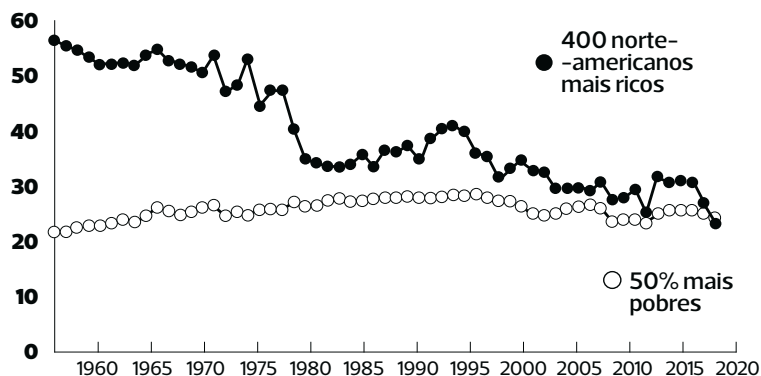
consequências económicas de aumentar os impostos sobre os mais ricos no pós-Covid-19”, aponta Limberg. “Impostos mais altos sobre os ricos podem ser uma boa forma de gerar receitas para pagar os custos provocados pela pandemia.”

O académico tem lembrado que, se olharmos para a História recente, verificamos que o período em que os ricos pagaram mais impostos foi também aquele em que se observaram níveis de crescimento mais elevados. O académico refere-se ao pós-Segunda Guerra Mundial, décadas de crescimento forte e níveis de desigualdade mais baixos.

Muitos responsáveis políticos começam a responder à pressão crescente criada pela maior atenção que o tema da

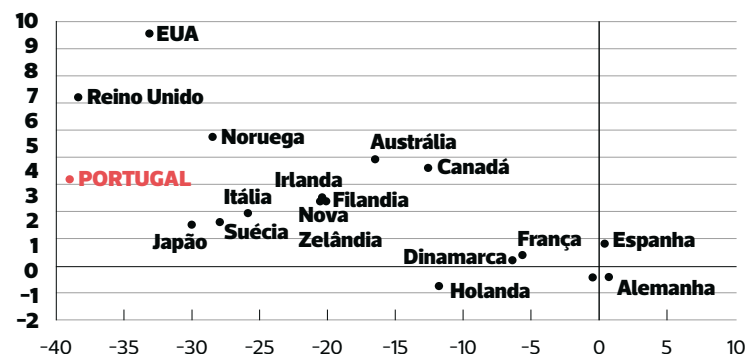
MILIONÁRIOS PAGAM MENOS DO QUE OS MAIS POBRES

Taxa média de impostos em % do rendimento pré-tributação



MENOS IMPOSTOS E MAIS DESIGUALDADE

Evolução da taxa marginal de IRS (eixo horizontal) e ganhos de riqueza do top 1% (vertical) desde os anos 70, em pontos percentuais



desigualdade tem recebido, tornando-se um dos assuntos mais debatidos na arena económica. Algo que a pandemia intensificou, com a perceção de que existem dois grupos separados por um enorme fosso: os milhões de trabalhadores em setores afetados, que ficaram sem emprego ou sem salário; e um pequeno grupo de milionários que viu a sua riqueza disparar, apesar de a economia mundial estar a atravessar uma crise de proporções históricas. Desde o início da pandemia, os dez homens mais ricos do mundo viram a sua riqueza aumentar 400 mil milhões de dólares, enquanto os 651 multimilionários (*billionaires*) norte-americanos enriqueceram 1,1 biliões nesse período.

Ainda é cedo para perceber o que fará

a Administração Biden nesta área, mas, enquanto candidato, prometeu uma reforma fiscal, incluindo aumentar as taxas marginais de impostos, agravar a carga fiscal sobre rendimentos de capital, dar mais poder ao Fisco e aumentar os impostos sobre as empresas. Com os democratas em controlo do Senado, algumas destas medidas têm maior probabilidade de serem colocadas no terreno, ainda que os processos negociais e legislativos tendam sempre a diluir a agressividade das propostas iniciais.

A Argentina, por exemplo, avançou com um “imposto sobre milionários”, aplicado sobre os 12 mil argentinos mais ricos e que terá como objetivo ajudar a pagar as medidas de combate à pandemia. No Reino Unido, foi criada uma Wealth Tax Commission, composta por académicos, funcionários do fisco e responsáveis políticos, que recomendou há poucas semanas a criação de um imposto extraordinário de 1% sobre a riqueza acima de um milhão de libras.

Em Portugal, a presidente do Conselho das Finanças Públicas tinha também assinalado essa possibilidade em setembro do ano passado, falando ao *Expresso* de “um tributo sobre determinado tipo de ativos financeiros, de natureza temporária e excepcional e direcionado aos contribuintes que pudessem ajudar nesse esforço de solidariedade nacional”. Não há nenhuma indicação de que o Governo esteja a pensar nisso.

Um dos debates que ganharam tração nos últimos anos nota que os sistemas fiscais atuais têm muitas dificuldades – ou nem tentam – em tributar a riqueza, quando ela pode ser mais significativa para a desigualdade do que o rendimento. Essa tese ganhou força com a publicação de *O Capital no Século XXI*, por Thomas Piketty, em que o economista argumenta que a rentabilidade do capital tem avançado a um ritmo superior ao crescimento económico, agravando o fosso entre ricos e pobres.

À EXAME, Limberg diz que o seu estudo não discrimina entre impostos sobre o rendimento ou riqueza, mas, como os dois têm recuado, “aumentar ambos poderia ser uma opção interessante para os responsáveis políticos”.

MULTIMILIONÁRIOS FICAM AINDA MAIS RICOS DURANTE A PANDEMIA

A fortuna dos homens mais ricos do mundo continuou a aumentar, apesar de o mundo atravessar uma crise histórica

NOME	FORTUNA A 18-3-2020 (mil milhões de dólares)	FORTUNA A 7-12-2020 (mil milhões de dólares)	VARIAÇÃO DA FORTUNA (mil milhões de dólares)	VARIAÇÃO DA FORTUNA (em%)	FONTE
JEFE BEZOS	\$113.0	\$184.4	\$71.4	63,2%	AMAZON
ELON MUSK	\$24.6	\$143.1	\$118.5	481,7%	TESLA, SPACE X
BILL GATES	\$98.0	\$118.7	\$20.7	21,1%	MICROSFT
MARK ZUCKERBERG	\$54.7	\$104.8	\$50.1	91,7%	FACEBOOK
WARREN BUFFET	\$67.5	\$86.5	\$19.0	28,1%	BERKSHIRE HATHAWAW
LARRY ELLISON	\$59.0	\$82.0	\$23.0	38,9%	ORACLE
LARRY PAGE	\$50.9	\$79.8	\$28.9	56,9%	GOOGLE
SERGEY BRIN	\$49.1	\$77.6	\$28.5	58,0%	GOOGLE
STEVE BALLMER	\$52.7	\$72.9	\$20.2	38,4%	MICROSOFT
ALICE WALTON	\$54.4	\$69.0	\$14.6	26,8%	WALMART
JIM WALTON	\$54.6	\$68.8	\$14.2	25,9%	WALMART
ROB WALTON	\$54.1	\$68.4	\$14.3	26,5%	WALMART
MACKENZIE SCOTT	\$36.0	\$59.8	\$23.8	66,2%	AMAZON
MICHAEL BLOOMBERG	\$48.0	\$54.9	\$6.9	14,4%	BLOMBERG LP
PHIL KNIGHT	\$29.5	\$52.1	\$22.6	76,5%	NIKE
SUBTOTAL	\$846.1	\$1,322.8	\$476.7	56,3%	
OUTROS MULTIMILIONÁRIOS	\$2,101.4	\$2,689.0	\$587.6	28,0%	
TOTAL	\$2,947.5	\$4,011.8	\$1,064.3	36,1%	

IMPOPULARIDADE INEVITÁVEL?

Contudo, os defensores de medidas deste género têm sempre um obstáculo: quando se fala em aumentar impostos, a medida torna-se facilmente impopular, mesmo quando a maioria da população não é afetada pelo agravamento.

Numa entrevista concedida à EXAME em 2019, Pascal Saint-Amans, diretor do centro de política fiscal da OCDE e responsável por uma reforma do sistema tributário mundial, referia que medidas como um imposto sobre riqueza ou sobre as heranças “deviam ser medidas apoiadas pelos pobres e a classe média, mas eles são os principais inimigos dessas medidas, porque têm poucas posses e não as querem ver taxadas”. E acrescentava: “Ainda ninguém encontrou uma forma criar ou aumentar impostos sobre a riqueza sem ter pessoas nas ruas.”

Limberg sublinha que depende muito dos impostos. “Muitas sondagens recentes mostram que impostos sobre riqueza e sobre rendimentos de capital costumam ser bastante populares – mesmo entre eleitores conservadores”, observa, reconhecendo que, por outro lado, tributar heranças é mais impopular. O fator decisivo é ser capaz de mostrar que as medidas são “justas”. “Se quem propõe impostos mais altos sobre os ricos usar argumentos convincentes de que essas subidas poderão ajudar a restaurar a justiça orçamental no pós-Covid, esse apoio aumentará ainda mais”, recomenda.

A academia e a política parecem estar a mudar de opinião sobre os impostos. É possível que esta década traga mais novidades neste campo. **E**

EM TRÂNSITO



JOÃO HROTKÓ
Sócio da Roland Berger
[linkedin.com/in/joão-hrotko-28487511](https://www.linkedin.com/in/joão-hrotko-28487511)

João Hrotkó integrou, no início deste ano, a equipa da Roland Berger Portugal, tornando-se o sócio responsável pelas áreas da Energia, Utilities e Telecomunicações. Com mais de 15 anos de experiência em consultadoria estratégica, em Portugal e em vários outros países europeus, África e Médio Oriente, tem vasta experiência no desenho e na implementação de programas de transformação de larga escala nos setores que agora coordena na Roland Berger. Licenciado em Economia pela Universidade Católica, tem ainda um PhD em Economia Industrial pela Universidade de Chicago.



CAROLINA AFONSO
Diretora de Marketing&Digital da Gato Preto
[linkedin.com/in/carolinaafonso/](https://www.linkedin.com/in/carolinaafonso/)

Carolina Afonso é a nova diretora de Marketing&Digital da marca Gato Preto. “É um desafio que faz todo o sentido no meu percurso profissional, desde sempre ligado à tecnologia e ao marketing. Chegou a hora de mudar de setor. A Gato Preto é uma referência no mercado da decoração, têxteis e mobiliário”, lê-se na sua página de LinkedIn. Com mais de 15 anos de experiência em gestão de marketing e indústria tecnológica, a executiva sai da Konica Minolta, onde foi diretora de Marketing para o mercado português, depois de ter passado também pela Asus.



CARLOS ELAVAI
Managing Director&Partner da BCG Lisboa
[linkedin.com/in/carlos-elavai-15084ab/](https://www.linkedin.com/in/carlos-elavai-15084ab/)

Carlos Elavai é o novo Managing Director&Partner da Boston Consulting Group em Lisboa, onde entrou em 2008. Atualmente é membro *core* das práticas internacionais de Infraestrutura, de Indústria e de Viagens & Turismo da BCG, com experiência na otimização de operações e na melhoria da sua eficiência, bem como no desenvolvimento de estratégias de crescimento, abordagem a novas oportunidades ou consolidação de vantagens competitivas. O executivo integrou projetos em setores tão diversificados como os de Saúde, Energia ou Serviços Financeiros, nacional e internacionalmente.



ANDRÉ REIS
Administrador comercial da Bosch
[linkedin.com/in/andrereis-7172375/](https://www.linkedin.com/in/andrereis-7172375/)

André Reis é o novo administrador comercial da Bosch Car Multimedia Portugal, S.A., em Braga, lugar que assumiu a 1 de janeiro. Depois de quatro anos como vice-presidente comercial da Bosch Power Tools Blue Emerging Markets em Xangai, o executivo volta a Portugal para assumir este desafio. É a primeira vez em 110 anos de história da Bosch no País que todas as unidades da empresa passam a ser geridas por administradores portugueses.



D.R.

TALENTO EM AÇÃO

Filipa Herédia muda-se para a Makro

Nova Communication&Engagement Manager da Makro começa o ano na empresa grossista

Texto **Margarida Vaqueiro Lopes**

A Makro Portugal nomeou Filipa Herédia para ser a nova Communication&Engagement Manager da empresa, ao nível nacional. A responsável passa, assim, a assumir a gestão da comunicação externa e interna da grossista que beneficia da vasta experiência na área desta profissional.

Licenciada em Gestão de Marketing pelo Instituto Superior de Comunicação Empresarial, a executiva trabalhou em empresas como a Oneway Group e a Wow Brand Impact, seguindo-se uma experiência de quase dois anos na área da comunicação, como *client executive*, na consultora GCI, onde era responsável por várias contas.

Entre 2012 e 2020, Filipa Herédia esteve integrada na estrutura da Mars, inicialmente como *corporate affairs special* e depois como *corporate affairs manager*, cargo que passou a desempenhar ao nível ibérico, nos últimos quatro anos. “Com um percurso consolidado de mais de 15 anos no setor da comunicação e marketing, a responsável possui ainda uma visão estratégica robusta, a par de competências pessoais e profissionais que serão seguramente uma mais-valia para a empresa em Portugal”, refere a Makro no comunicado enviado às redações, a dar conta da mais recente contratação.

Recorde-se que a cadeia grossista, especializada no canal HORECA, está presente em Portugal desde 1989 e conta, atualmente, com dez lojas nos principais centros económicos e urbanos do País, empregando cerca de mil trabalhadores. No ano passado, a Makro registou uma faturação na ordem dos €351 milhões. **E**

Gestão das marcas está a mudar com a pandemia

Relevância, serviço, inovação e cidadania, foram as variáveis de marca mais valorizadas pelos consumidores em 2020. Já os setores que mais ganharam em reputação foram Saúde e Bem Estar, Tecnologia, Energia e Retalho Alimentar, muito por força do impacto da Covid-19.

Não restam dúvidas de que a pandemia que assola o mundo há praticamente um ano veio mudar a forma como vivemos, trabalhamos e consumimos. Consequentemente, também as marcas se viram a braços com um conjunto de novos desafios que as obrigaram a mudar a sua gestão e comportamento perante o mercado e os consumidores. “A pandemia introduziu mesmo o conceito de ‘novo normal’ e isso significa que o mundo mudou e a gestão das marcas também tem de mudar”, alerta Pedro Tavares, *partner* e CEO da OnStrategy, empresa responsável pela elaboração do estudo RepScore™ que avalia anualmente a reputação das marcas, em vários setores de atividade. Para o responsável, neste novo cenário “há claramente um grupo de organizações e de marcas que se destacaram e construíram relevância e força de marca”. A demonstrá-lo está o aumento no número de marcas de excelência presentes neste *ranking* – eram sete em 2019, e são agora 17 no RepScore™ referente a 2020. “As marcas mais fortes acabaram por tirar proveito dos seus alicerces, e foram as mais resilientes, conseguindo inclusive ganhos significativos que resultam na evidência de as marcas de excelência (mais de 80 pontos) terem aumentado de um ano para o outro”, reforça Pedro Tavares.

Esta dinâmica de reforço das marcas mais fortes não é, contudo, de estranhar. Como recorda o CEO da OnStrategy, a história mostra-nos que em todos os momentos de grandes crises foram sempre as mais fortes que se destacaram e triunfaram, e é também por isso que acabaram por sair reforçadas as que já ocupavam as posições de liderança no RepScore™. No pódio, as três marcas líderes mantêm-se as mesmas do estudo do ano anterior havendo, contudo, uma troca de posições. A Nestlé, que ocupava a terceira posição em 2019, sobe, em 2020, ao primeiro lugar, destronando a Olá, que assume agora a posição de bronze. Já a Delta segura a medalha de prata apesar de reforçar a sua pontuação – de 82,4 para 83,6. Aliás, a este nível, todas as ocupantes do pódio reforçam a sua pontuação face ao ano anterior.

O mesmo acontece nas 17 marcas de excelência, com o reforço de pontuação a verificar-se em todas, mas com o maior aumento a refletir-se na Fundação Champalimaud, que cresce dos 71,7 para os 80,2, confirmando a relevância de marcas ligadas ao setor da Saúde e Bem-Estar, um dos que mais ganhou em reputação ao longo do último ano. De destacar ainda a marca Lidl



(que cresce 5 pontos) e a Amazon (com mais 6 pontos), ambas ligadas aos setores do Retalho Alimentar e da Tecnologia, que estão também entre os que mais ganharam em relevância e reputação, muito por força da pandemia e da alteração dos hábitos de consumo dos portugueses. Pedro Tavares destaca ainda os setores da Energia e da Banca que assumiram papéis de destaque neste ‘novo normal’.

NOVO FOCO ALTERA REPScore™

Tal como nas edições anteriores, o estudo RepScore™, feito junto dos cidadãos em Portugal e em conformidade com as normas ISO20671 (força de marca) e ISO10668 (valor financeiro de marca) que consolida dimensões e atributos emocionais e racionais como admiração, relevância, confiança, preferência e recomendação das marcas, bem como as perceções associadas à qualidade de produtos e serviços, inovação e diferenciação, ambiente de trabalho e bem estar, cidadania e responsabilidade social, governo e ética, lideran-

ça e visão, performance de negócio e financeira, foi realizado ao longo de 52 semanas e avaliou mais de duas mil marcas. No entanto, como destaca Pedro Tavares, nesta edição, “cedo se percebeu que as dinâmicas das variáveis estavam a ser alteradas e evoluíram orientando o foco para a relevância, o serviço, a inovação e a cidadania, sendo estas complementadas pelos requisitos de bom governo”. Uma evidência que, explica o CEO, “conduziu a alterações no próprio modelo RepScore™, tendo sido acrescentados novos atributos em todas as dimensões em análise e, sobretudo, à separação da dimensão de qualidade de produtos e serviços em duas independentes com atributos próprios”. Além destas alterações verificaram-se ainda outras, bastante significativas, no que respeita ao peso das diferentes dimensões reputacionais em cada setor de atividade. A título de exemplo, os resultados deste estudo mostram que as organizações e marcas que mais triunfaram foram aquelas capazes de criar e trabalhar conjuntamente soluções de serviço e inovação.

RepScore™ 2021

Reputação das Marcas em Portugal

EXCELLENT BRANDS			EXCELLENT BRANDS			EXCELLENT BRANDS					
2021	RATE		2021	RATE		2021	RATE				
NESTLE	84.7	A-	CRISTIANO RONALDO	82.7	A-	YOU TUBE	80.6	A-			
DELTA	83.6	A-	LUSO	82.3	A-	IKEA	80.3	A-			
OLÁ	83.4	A-	CONTINENTE	81.6	A-	VISTA ALEGRE	80.3	A-			
LEGO	83.5	A-	DISNEY	81.2	A-	FUNDAÇÃO CHAMPALIMAUD	80.2	A-			
GOOGLE	83.2	A-	LIDL	80.8	A-	AMAZON	80.0	A-			
MICROSOFT	82.9	A-	L'OREAL	80.7	A-						
PSI 20			ENERGY & UTILITIES			TECHNOLOGY			MEDIA & TELECOM		
EDP	74.3	B-	EDP	74.3	B-	GOOGLE	83.2	A-	YOU TUBE	80.6	A-
GALP ENERGIA	74.0	B-	GALP ENERGIA	74.0	B-	MICROSOFT	82.9	A-	RFM	78.2	B+
SONAE	73.3	B-	EDP RENOVAVEIS	69.7	C+	AMAZON	80.0	A-	RADIO COMERCIAL	77.4	B+
EDP RENOVAVEIS	69.7	C+	REPSOL	67.4	C+	WHATSAPP	79.3	B+	SIC	76.2	B+
MILLENNIUM BCP	63.8	C-	BP	66.3	C+	APPLE	77.6	B+	MEO	75.1	B+
FINANCIAL BANK			FINANCIAL INSURANCE			FINANCIAL CONSUMER CREDIT			CREDIT CARDS & PAY SYSTEM		
SANTANDER TOTTA	64.1	C-	FIDELIDADE	66.0	C+	COFIDIS	51.3	D+	MULTIBANCO	78.0	B+
BANCO BPI	63.8	C-	MULTICARE	65.6	C+	CETELEM	50.6	D+	VISA	74.3	B-
MILLENNIUM BCP	63.8	C-	ALLIANZ	64.8	C-	CREDIBOM	44.1	D-	MB WAY	74.1	B-
CGD - CAIXA GERAL DEPOSITOS	63.6	C-	AGEAS	64.5	C-	UNIBANCO	40.1	D-	MASTER CARD	62.4	C-
CREDITO AGRICOLA	61.3	C-	MEDIS	64.2	C-	ONEY	40.0	D-	AMERICAN EXPRESS	47.8	D-
RETAIL FOOD			RETAIL TECHNOLOGY			RETAIL HOME			RETAIL BRICOLAGE & ACCESSORIES		
CONTINENTE	81.6	A-	WORTEN	79.3	B+	IKEA	80.3	A-	LEROY MERLIN	77.3	B+
LIDL	80.8	A-	FNAC	76.2	B+	AREA	72.2	B-	STAPLES	70.5	B-
PINGO DOCE	79.7	B+	MEDIA MARKT	60.6	C-	CASA	68.7	C+	AKI	65.6	C+
AUCHAN JUMBO	74.1	B-	RADIO POPULAR	59.8	D+	BOTICARIO	65.3	C+	MAXMAT	62.3	C-
EL CORTE INGLES	72.1	B-	PHONE HOUSE	59.5	D+	ZARA HOME	64.6	C-	BRICOMARCHE	55.8	D+
RETAIL TEXTILE			RETAIL RESTAURANTS			RETAIL SPORTS			RETAIL HEALTH & WELLNESS		
ZARA	72.7	B-	MC DONALDS	76.1	B+	SPORT ZONE	74.1	B-	WELLS	72.8	B-
SACCOOR	71.6	B-	H3	66.2	C+	DECATHLON	73.3	B-			
LEVI'S	70.4	B-	PORTUGALIA	64.3	C-	SPORTS DIRECT	52.6	D+			
SALSA	66.8	C+	PADARIA PORTUGUESA	63.6	C-						
MO	66.1	C+	STARBUCKS	61.4	C-						
FOOD & BEVERAGE			PET FOOD			FMCG PERSONAL HYGIENE			FMCG HOUSEHOLD DETERGENTS		
NESTLE	84.7	A-	ROYAL CANIN	71.4	B-	L'OREAL	80.7	A-	FAIRY	76.0	B+
DELTA	83.6	A-	FRISKIES	71.2	B-	COLGATE	79.6	B+	SKIP	75.9	B+
OLÁ	83.4	A-	PEDIGREE	70.7	B-	NIVEA	79.1	B+	AJAX	75.6	B+
LUSO	82.3	A-	WHISKAS	70.3	B-	GILLETTE	75.5	B+	NEOBLANC	74.7	B-
SUMOL COMPAL	79.7	B+	PURINA	69.6	C+	JOHNSON & JOHNSON	75.4	B+	VILEDA	72.8	B-
PHARMACEUTICALS			HEALTH & WELLNESS			TRAVEL & LEISURE			AIRLINES & AEROSPACE		
PFIZER	73.8	B-	FUNDAÇÃO CHAMPALIMAUD	80.2	A-	PESTANA	75.6	B+	EMIRATES	73.8	B-
BAYER	70.4	B-	HOSPITAL CUF	74.8	B-	POUSADAS PORTUGAL	73.5	B-	TAP	72.6	B-
BIAL	70.3	B-	HOSPITAL DA LUZ	73.4	B-	VIAGENS ABREU	73.7	B-	LUFTHANSA	70.4	B-
ASTRAZENECA	68.6	C+	HOSPITAL LUSIADAS	72.7	B-	TOP ATLANTICO	69.2	C+	BRITISH AIRWAYS	70.3	B-
NOVARTIS	65.6	C+	CRUZ VERMELHA	70.3	B-	HOITEIS VILA GALE	69.0	C+	KLM	68.4	C+
MOBILITY			AUTOMOBILE			INDUSTRIAL PRODUCTS			CONSTRUCTION & ENGINEERING		
VIA VERDE	76.5	B+	MERCEDES	74.3	B-	VISTA ALEGRE	80.3	A-	CIMPOR	53.7	D+
METRO	68.8	C+	FERRARI	74.2	B-	NAVIGATOR COMPANY	73.1	B-	MOTA ENGIL	52.6	D+
CP	67.1	C+	BMW	73.1	B-	REVIGRES	70.8	B-	SOARES DA COSTA	49.4	D-
CONTROLAUTO	65.7	C+	PORSCHE	73.0	B-	ROBBIALAC	70.4	B-	TEIXEIRA DUARTE	49.3	D-
UBER	65.4	C+	AUDI	72.4	B-	CIN	70.2	B-	SOMAGUE	46.5	D-
PROFESSIONAL SERVICES			REAL ESTATE			BETTING			SPORTS		
ACP	74.7	B-	REMAX	74.6	B-	SANTA CASA	74.7	B-	SELEÇÃO NACIONAL FUTEBOL	79.7	B+
CTT	73.2	B-	AIRBNB	73.2	B-	EUROMILHOES	67.2	C+	ADIDAS	77.0	B+
SECURITAS DIRECT	72.5	B-	ERA	72.3	B-	PLACARD	63.5	C-	NIKE	76.5	B+
PROSEUR	71.4	B-	CENTURY 21	72.1	B-	BETCLIC	50.3	D+	FP FUTEBOL	72.3	B-
DHL	68.5	C+	SOTHEBY'S	69.4	C+	BETANO	43.5	D-	PUMA	67.1	C+
TOYS & ENTERTAINMENT			LUXURY			FASHION ACCESSORIES			CELEBRITIES		
LEGO	83.5	A-	ROLEX	79.0	B+	SAMSONITE	70.4	B-	CRISTIANO RONALDO	82.7	A-
DISNEY	81.2	A-	MONTBLANC	77.2	B+	RAY BAN	70.3	B-	MARCELO REBELO DE SOUSA	76.8	B+
PLAYSTATION	78.4	B+	OMEGA	75.1	B+	SWATCH	67.1	C+	CRISTINA FERREIRA	72.2	B-
CHICCO	75.4	B+	CHANEL	74.5	B-	HAVAIANAS	60.0	C-	PAULO PORTAS	71.3	B-
NINTENDO	71.4	B-	HUGO BOSS	73.2	B-	PARFOIS	58.2	D+	RICARDO ARAUJO PEREIRA	70.6	B-
AUDIT & CONSULTING SERVICES			LEGAL SERVICES			Research Design and Methodology - Mais de 40.000 cidadãos (representativos da sociedade Portuguesa) entrevistados online e telefone. - Mais de 2.000 marcas selecionadas espontaneamente e auditadas ao longo de 52 semanas. - Mais de 40 indústrias / setores de atividade considerados e auditados.					
DELOITTE	79.3	B+	VDA VIEIRA DE ALMEIDA	78.0	B+						
MCKINSEY	76.5	B+	MORAIS LEITÃO, GALVÃO TELES, SOARES DA SILVA & ASSOCIADOS	77.6	B+						
EY	76.0	B+	PLMJ	74.8	B-						
PWC	74.3	B-	URIA MENÉNDEZ, PROENÇA DE CARVALHO	74.5	B-						
ACCENTURE	74.0	B-	ABREU ADVOGADOS	66.6	C+						

DINHEIRO

BCE acelera na corrida das finanças digitais

Os bancos centrais querem contra-atacar a bitcoin e a libra, do Facebook, com as suas próprias moedas digitais. O BCE poderá anunciar essa decisão ainda este ano, o que irá revolucionar os pagamentos e o sistema financeiro

Texto **Rui Barroso**

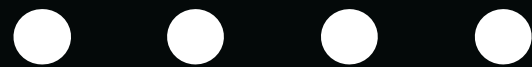
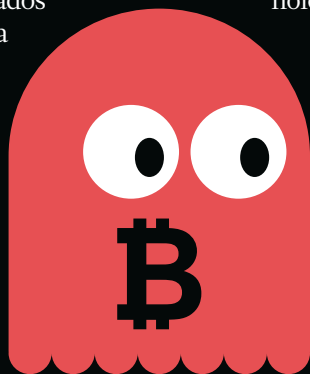
E stamos cada vez mais perto de ter uma conta criada no BCE, ou noutras instituições financeiras, carregada com euros digitais emitidos pelo banco central. Isso poderá levar a uma revolução na forma como fazemos pagamentos e guardamos as nossas poupanças, mas também no próprio papel dos bancos comerciais e no modo como se operacionalizam as decisões de política monetária. A digitalização da economia, a ascensão das criptomoedas e a concorrência de projetos como a Libra fizeram com que os bancos centrais acelerassem o desenvolvimento das suas próprias moedas digitais. As autoridades monetárias querem defender o monopólio da emissão de dinheiro, garantir a fiabilidade e o controlo do sistema de pagamentos, e explorar novos instrumentos de política monetária.

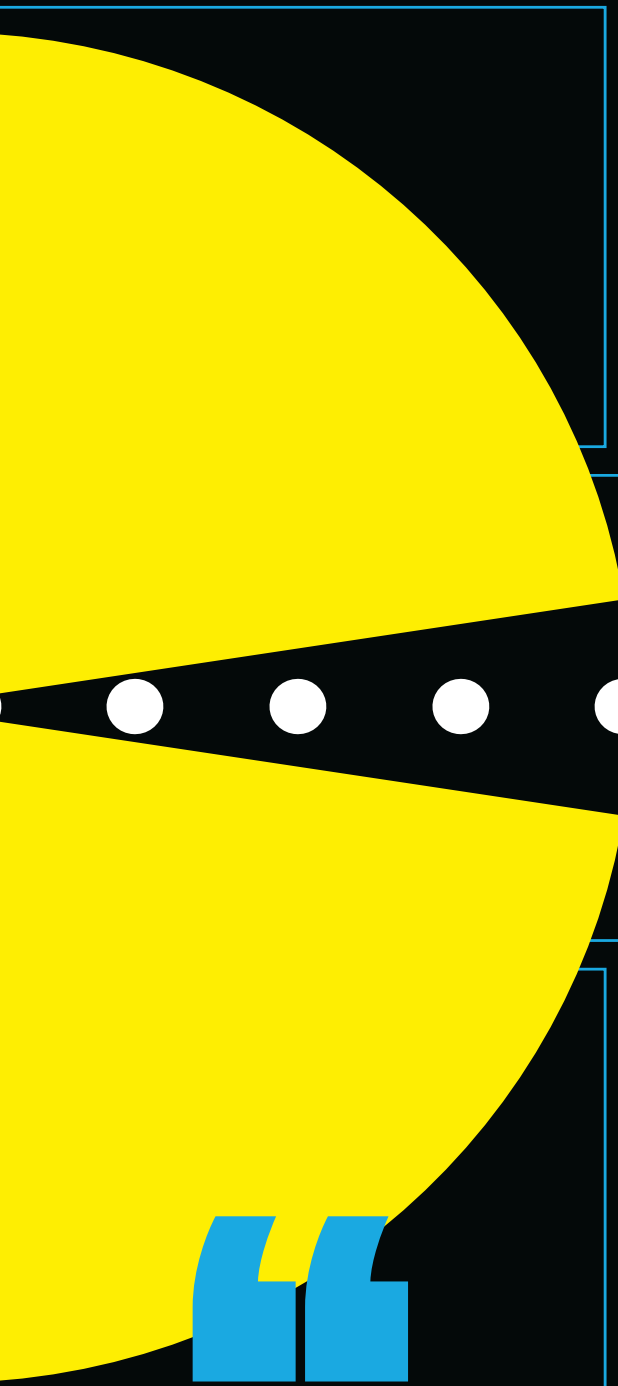
Na China e na Suécia, os bancos centrais estão adiantados no desenvolvimento das suas moedas digitais, e o Banco Central Europeu (BCE) também deverá seguir esse caminho. A decisão só será oficializada em meados deste ano, mas os responsáveis da instituição têm preparado o terreno para a emissão de euros digitais. “O que está em causa é nada menos que o futuro do dinheiro. Com o dinheiro privado a tornar-se digital, o dinheiro soberano também precisa de se reinventar”, defendeu Fabio Panetta, presidente do grupo de trabalho do banco central sobre o euro di-

gital, num discurso feito em novembro do ano passado. O membro da comissão executiva do BCE acrescentou ainda que esse objetivo “requer que o dinheiro do banco central esteja disponível, sejam quais forem as circunstâncias – na forma de numerário ou, claro, possivelmente também como um euro digital”.

A questão já não é tanto se teremos moedas digitais emitida por diversos bancos centrais, mas sim quando e como é que essa solução será implementada. Essa será a forma de as autoridades monetárias protegerem a soberania e defenderem o seu monopólio na emissão de moeda, respondendo à cada vez maior popularidade das criptomoedas e às ambições das grandes tecnológicas de desenvolverem moedas digitais globais, como é o caso da libra, patrocinada pelo Facebook.

“Uma das motivações para a investigação e desenvolvimento de moedas digitais por parte dos bancos centrais são as preocupações de que uma alternativa credível e conveniente ao dinheiro soberano se torne disponível aos cidadãos, reduzindo a capacidade do banco central de influen-





O que está em causa é nada menos que o futuro do dinheiro”

Fabio Panetta

Membro da comissão executiva do BCE e presidente do grupo de trabalho do banco central sobre o euro digital

BANCOS CENTRAIS ACELERAM NAS MOEDAS DIGITAIS

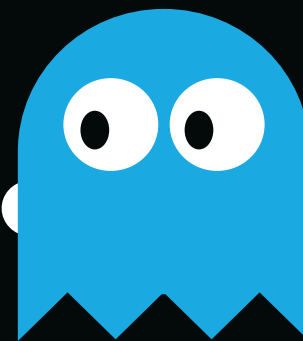
China e Suécia são os países mais avançados nas moedas digitais emitidas por bancos centrais (CBDC).

> CHINA

O gigante asiático tem em curso, desde o início de 2020, projetos-piloto da sua própria CBDC, a e-RMB, em grandes cidades. Nuno Loureiro, que venceu o concurso Champion Chip 2020 organizado pela Católica Porto Investment Club, com um trabalho sobre esta moeda, detalhou nesse trabalho que alguns funcionários públicos recebem já parte do salário em moeda digital e que Pequim pretende potenciar a utilização da moeda digital nos Jogos Olímpicos de Inverno de 2022. “Para fomentar a internacionalização da moeda, a China poderá fazer uso do projeto ‘Belt and Road Initiative’. Neste âmbito, poderá conceder empréstimos em e-RMB aos países participantes ou incluir cláusulas que obriguem os bancos centrais destas nações a aceitar pagamentos em e-RMB.”

> SUÉCIA

A Suécia é o país do mundo que mais depressa caminha para uma sociedade sem notas e moedas. O numerário já só é utilizado por 9% da população, e começam a existir dificuldades de aceitação de numerário em muitos segmentos da sociedade. O banco central do país tem alertado que não há alternativa à implementação da sua CBDC, a e-krona. Desde o início do ano passado que a autoridade monetária tem em curso, em conjunto com a Accenture, um projeto-piloto para testar as melhores soluções tecnológicas e começar a emitir moeda digital. Além de Suécia e China, outros países estudam o tema, se bem que em fases mais atrasadas. O BCE está a preparar a decisão sobre o assunto, e a necessidade de CBDC também já foi alvo de discussão nos EUA.



ciar as condições monetárias”, afirma Andrew Tilton, economista do Goldman Sachs, num estudo a que a EXAME teve acesso. Também os analistas da Moody’s consideram, num relatório, que “o potencial da moeda digital libra e de outros projetos similares para substituir as moedas oficiais levou muitos bancos centrais a defender o papel do dinheiro público”.

Os trabalhos para estudar o lançamento das moedas digitais dos bancos centrais foram acelerados por causa da pandemia. Apesar de, nos últimos anos, já se notar uma diminuição da utilização de notas e moedas, essa tendência tornou-se mais pronunciada nos últimos meses, em parte, por receios sobre a transmissão do vírus. Um estudo divulgado pelo BCE no final de 2020 mostrava que quatro em cada dez inquiridos usaram menos o numerário desde o início da pandemia, e a maior parte deles admite continuar a depender menos de notas e moedas. “É improvável que esta tendência seja revertida”, considerou Christine Lagarde, num discurso recente. “A pandemia serviu como um catalisador, acelerando a transição rumo a um novo normal digital”, observou a presidente do BCE.

COMO FUNCIONARIA UM EURO DIGITAL

No percurso para decidir sobre um eventual lançamento de moeda digital, o BCE criou um grupo de trabalho que apresentou um relatório em outubro do ano passado sobre as vantagens e os riscos dessa opção e qual a melhor forma de a implementar. “Dependendo da sua conceção, o Euro digital poderá ter implicações, por exemplo, ao nível do funcionamento dos sistemas de pagamentos, da concessão de crédito à economia, da estabilidade financeira e da condução da política monetária”, explica Hélder Rosalino, num artigo de opinião que pode ler nesta edição da EXAME. O administrador do

Banco de Portugal, que integrou o grupo de alto nível criado pelo BCE para a elaboração do relatório, explica o que poderá representar essa nova forma de moeda: “Na prática, o Euro digital será uma forma de os cidadãos europeus terem acesso a moeda de banco central (logo, sem risco) desmaterializada e no contexto de um sistema de pagamentos cada vez mais digital.”

Existem diversas formas de os bancos centrais emitirem as suas moedas digitais (CBDC, na sigla em inglês). Num estudo sobre o tema, a Moody’s enumera as opções de design que podem ser seguidas. Uma prevê o acesso direto às CBDC por particulares e empresas junto do banco central, através da abertura de uma conta ou de e-wallets. Essa hipótese é uma das analisadas pela autoridade monetária da zona euro. O relatório desenvolvido pela instituição indica que, “neste cenário, o Eurosistema tornar-se-ia no único fornecedor de serviços de pagamentos para o euro digital”. Os analistas da Moody’s consideram que este modelo traria “uma mudança radical à arquitetura financeira existente”, já que o banco central seria responsável por gerir e processar os pagamentos de retalho, função desempenhada atualmente por instituições financeiras comerciais sob supervisão das autoridades monetárias.

A desvantagem desta opção é que implicaria grandes investimentos em tecnologia por parte dos bancos centrais e prejudicaria as instituições financeiras tradicionais. Além disso, seria o banco central a ter de fazer o trabalho de *know your customer*, de prevenção ao branqueamento de capitais e financiamento do terrorismo. Em última análise, isso abriria a porta ao fim do anonimato do dinheiro, já que o banco central poderia passar a ter o registo e validação de todas as transações. O próprio BCE enumerou uma série de riscos, caso se optasse por este modelo.

Outro dos caminhos, o mais próximo do sistema atual, passa pelo acesso indireto ao euro digital. Neste cenário, o banco central continuaria a ser o emissor da moeda digital, mas esta chegaria aos cidadãos e empresas através da intermediação dos bancos comerciais ou de outras instituições financeiras ou de serviços de pagamentos. Existe ainda a solução



CRIPTOMOEDAS, UMA “ECONOMIA” QUE ENTRARIA NO G20

O mercado de bitcoins e moedas semelhantes superou a fasquia do bilião de dólares

As criptomoedas têm tido uma das mais intrigantes e espetaculares histórias de crescimento dos últimos anos. O conceito começou a ser desenvolvido em 2007, para se poder fazer pagamentos de forma rápida, anónima e descentralizada, e a sua utilização no início dos anos 2010 ainda era diminuta. Até 2013, o valor em circulação destas moedas digitais não superou os dois mil milhões de dólares. Mas, desde então, o ritmo de expansão tem sido explosivo, quer em termos de valor, quer em número de criptomoedas a serem lançadas. No início deste ano, a capitalização deste mercado superou a marca do bilião (milhão de milhões) de dólares, tendo mesmo ultrapassado a fasquia de 1,1 biliões de dólares. Estas moedas digitais valiam, no seu conjunto, cinco vezes mais do que a economia portuguesa e teriam dimensão suficiente para entrar na lista das 20 maiores economias do mundo.

O crescimento foi estratosférico.

Há apenas 12 meses, o mercado de criptomoedas valia menos de 240 mil milhões de dólares. A aposta tem sido explicada

pela vontade de um número crescente de utilizadores de contarem com um sistema para fazer pagamentos imediatos em qualquer parte do mundo, sem o controlo de bancos centrais ou entidades governamentais, o que faz com que as criptomoedas tenham um maior risco de ser utilizadas para fins ilegais. Ainda assim, as maiores moedas deste tipo são cada vez mais aceites como forma de pagamento pelo mundo fora. Em Portugal, por exemplo, o Benfica tornou-se o primeiro clube europeu a aceitar criptomoedas (bitcoins e ethereum) na venda de bilhetes ou de merchandising. Há também dezenas de estabelecimentos de restauração e alojamento que o fazem. Ao nível internacional, grandes multinacionais como a Microsoft também reconhecem as bitcoin como forma de pagamento, e há restaurantes do Burger King e da KFC em alguns países que também permitem a utilização de criptomoedas. Além de começarem a ser cada vez mais aceites como forma de pagamento, têm atraído muitos investidores, que tentam especular com a subida de valor destas moedas. Uma bitcoin, por exemplo, equivalia a pouco mais de 100 dólares em 2013. Atualmente, valem quase 270 vezes mais. A volatilidade é muito alta, com o gráfico da cotação a assemelhar-se muitas

vezes a uma montanha-russa. Os hedge funds têm apostado crescentemente neste mercado e os grandes bancos de Wall Street têm refletido se criptomoedas como a bitcoin podem ou não ser consideradas um ativo a merecer a atenção dos investidores. O JP Morgan, apesar de o seu presidente ter classificado estas moedas como uma “fraude” há uns anos, admite agora que possam vir a ser, no longo prazo, uma alternativa ao ouro, caso tenham oscilações de preço mais moderadas. Aliás, um dos motivos apontados para a subida expressiva das criptomoedas tem sido a convicção, de alguns investidores, de que o dólar ou o euro têm um menor valor intrínseco, devido à impressão de dinheiro por parte dos bancos centrais na resposta à crise pandémica. Há também quem defenda que instrumentos como a bitcoin podem servir de proteção em tempos de incerteza, apesar de essa perspetiva ser, para já, descartada pelos analistas de bancos de investimento. Dados os riscos de atividades ilegais com recurso às criptomoedas, os bancos centrais têm alertado que este mercado precisa de ser regulado ao nível global e que estes instrumentos são altamente especulativos, podendo conduzir à perda total do dinheiro investido.



Se o BCE decidir emitir euro digital, deve ser muito claro qual o contributo que isso pode dar que não esteja já coberto pelas soluções privadas”

Federação Bancária Europeia

de se adotar um modelo híbrido, em que os particulares e as famílias podem ter conta, tanto junto do banco central como das instituições financeiras privadas, cabendo a estas últimas encontrarem formas de atrair os clientes.

Independentemente da arquitetura que venha a ser adotada, o BCE garante que a intenção não é “matar” as notas e moedas, e que o euro digital seria apenas um complemento à forma como lidamos atualmente com o dinheiro. Os autores do estudo do banco central realçam que, além de facilitar os pagamentos e acompanhar a digitalização, uma CBDC responderia “à necessidade de mitigar o risco que um incidente cibernético, desastre natural, pandemia ou outros eventos extremos poderiam colocar à prestação de serviços de pagamento”.

(MAIS) UM RISCO PARA OS BANCOS

A banca tradicional, que já está sob pressão pela aceleração do digital, poderá ficar a perder também com o lançamento de moedas digitais por parte dos bancos centrais. “Algumas formas de CBDC poderão ter profundas consequências negativas para a banca comercial, já que seria substituída no papel que desempenha no sistema de pagamentos, e forçar mudanças no seu modelo de financiamento”, consideram os analistas da Moodys. A opção mais penalizadora seria a emissão direta sem a intermediação das instituições financeiras. Mas os especialistas da agência de notação financeira sublinham que “mesmo um modelo híbrido menos disruptivo iria impor, provavelmente, novos custos aos bancos e reforçar as pressões existentes aos seus modelos de negócio”.

Além dos avanços dos bancos centrais nas CBDC, os bancos vinham já a enfrentar, nos últimos anos, a concorrência das fintech e das big tech. E a expectativa é a de que, com o passar do tempo, estes rivais se tornem mais fortes e agressivos. “Isso vai afetar os bancos de várias formas”, alertam os mesmos analistas. Os principais efeitos poderão ser a diminuição da capacidade de os bancos tradicionais reterem clientes, a quebra nas suas receitas com serviços de pagamentos, o risco de pagarem mais no longo prazo para atraírem depósitos e a perda da relação direta com clientes, tornando-os apenas fabricantes de produtos financeiros com

margens baixas. Para continuarem em jogo, os bancos tradicionais terão de fazer investimentos avultados em tecnologia, o que poderá levar a mais consolidação no setor.

Dado o potencial que o euro digital tem para revolucionar o sistema de pagamentos e as ameaças que pode trazer à estabilidade financeira, o BCE colocou o tema em consulta pública, após divulgar o relatório sobre o mesmo – processo que terminou em meados de janeiro deste ano. O feedback bateu recordes. Houve mais de oito mil contributos de cidadãos, empresas e associações, o que é um indício do interesse e das dúvidas que a adoção de uma CBDC na zona euro está a gerar. No topo das preocupações estão questões como a privacidade, a segurança e a própria estabilidade financeira.

Entre os participantes esteve a Federação Bancária Europeia, que representa os interesses do setor. Esta associação defendeu que, “se o BCE decidir emitir euro digital do banco central, deve ser muito claro qual o contributo que isso pode dar que não esteja já coberto ou possa vir a ser desempenhado pelas soluções privadas de pagamentos e depósitos”. Considera que o setor pode suprir muitas das necessidades que o banco central considera que seriam resolvidas pelo lançamento do euro digital. A Federação deixa vários avisos sobre o que este passo pode implicar para o setor bancário, como o risco de limitar a capacidade de a banca conceder crédito à economia ou, em tempos de crise severa, levar a corridas aos bancos para transferir o dinheiro para a segurança do banco central. Se, ainda assim, o BCE optar pela sua CBDC, a Federação Bancária Europeia recomenda que “seja desenhado apenas como meio de pagamento, e a sua utilização como instrumento de poupança ou de investimento deve ser desincentivada”. Aconselha também que, caso se avance, se defina um limite para o valor de euro digital que cada cidadão ou empresa possa deter na sua wallet, para salvaguardar as outras formas de dinheiro e de pagamento.

O BCE prometeu analisar os contributos da consulta pública até à primavera, para depois decidir sobre o lançamento da sua própria moeda digital. No entanto, as últimas indicações vindas dos responsáveis do banco central são de que é mesmo para avançar – mas com cautelas. Num fórum online organizado pela Reuters em janeiro, Christine Lagarde defendeu que “há procura” para a moeda digital. Sublinhou,

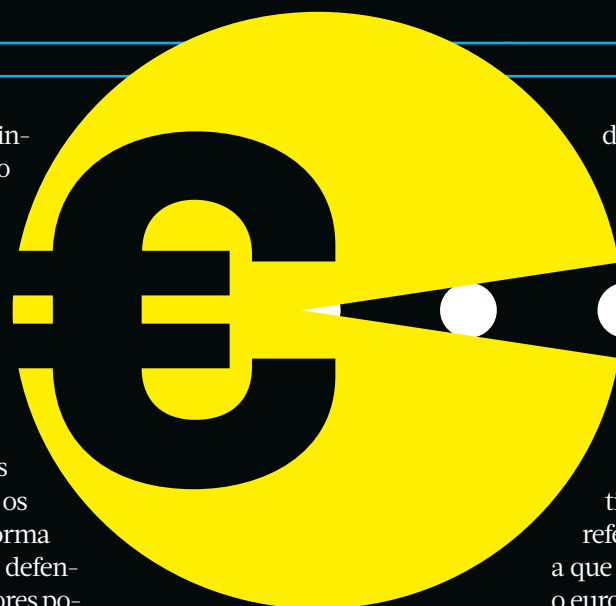
no entanto, que serão necessários até cinco anos para se ter a confiança de que o sistema será seguro. O mais provável é começar-se com pequenos projetos-piloto para testar a solução.

O equilíbrio é difícil. “Os bancos centrais enfrentam um dilema”, considera a Moody’s. Os analistas da agência constataam que “o advento de stablecoins como a Libra e o rápido avanço de fornecedores de pagamentos à escala nacional e global motivaram os bancos centrais a considerarem, de forma urgente, as CBDC como uma estratégia defensiva. Se não se adaptarem, os consumidores podem na mesma mudar o comportamento e ficar com um papel debilitado”. O reverso da moeda é “que, caso se adaptem muito depressa, podem prejudicar a posição dos bancos comerciais”.

UMA NOVA ARMA DE POLÍTICA MONETÁRIA?

As moedas digitais emitidas por bancos centrais podem trazer uma revolução ao sistema de pagamentos. Mas permitiriam também travar o risco que o florescimento de cada vez mais alternativas de pagamentos fora do sistema tradicional traz para a transmissão da política monetária. Além disso, as CBDC têm potencial para serem um instrumento poderoso para as decisões dos bancos centrais se refletirem de forma mais eficaz na economia. E isso pode ser uma arma importante, numa fase em que mesmo as medidas não convencionais, como compras maciças de ativos ou juros negativos, teimam em não trazer os efeitos desejados em termos de inflação e crescimento, e alimentam o risco de bolhas e desequilíbrios em vários ativos. Nos últimos anos, por exemplo, muitos economistas têm alertado que as políticas de juros baixos e compra de ativos dos bancos centrais conduziram a sobreavaliações no mercado imobiliário e nas bolsas, já que forçam os investidores a procurar alternativas aos depósitos e à dívida pública para encontrar algum rendimento.

Mas, na prática, como poderiam as moedas digitais ser um instrumento de política monetária? A forma convencional de os bancos centrais tentarem influenciar as decisões de poupança, consumo e investimento de particulares e empresas é através das taxas a que emprestam dinheiro aos bancos e do juro que oferecem para que estas instituições financeiras guardem liquidez junto da própria autori-



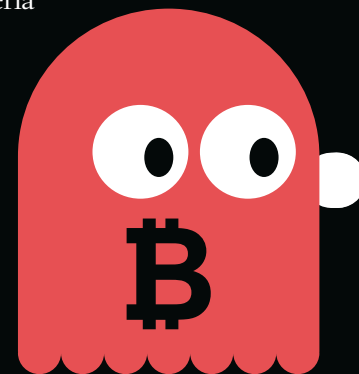
dade monetária. Com isso, tentam fazer com que o sistema bancário transmita à economia real as condições monetárias que consideram essenciais para atingir as metas de inflação e crescimento na economia. “Atualmente, o principal canal de transmissão é através dos bancos comerciais. Mas a moeda digital pode ignorar a banca comercial, afetando não só os seus modelos de negócio mas também a forma como a política monetária do BCE afeta a economia”, referem os economistas do ING, numa nota a que a EXAME teve acesso. No relatório sobre o euro digital, o BCE explica como isso poderia acontecer: “A introdução da CBDC pode reforçar a transmissão da política monetária, permitindo ao banco central determinar a taxa de juro do euro digital para influenciar diretamente as decisões de consumo e de investimento do setor não financeiro.” No entanto, para já, a opção de usar o euro digital como um instrumento de política não aparenta ser uma das prioridades de Frankfurt, já que as possibilidades não foram estudadas a fundo no relatório.

Mas a porta fica aberta. E as CBDC podem ser também um instrumento poderoso em medidas menos convencionais que os bancos centrais venham a adotar. Alguns economistas defendem que as moedas digitais emitidas por bancos centrais ajudariam a tornar mais eficazes as políticas de taxas de juro negativas. Além disso, poderiam contribuir para concretizar o conceito do helicóptero do dinheiro, em que o banco central despeja liquidez diretamente nos cidadãos e/ou empresas sem o fazer passar pelo sistema financeiro. Neste caso, o dinheiro seria digital e a imagem talvez fosse mais semelhante a um drone do que a um helicóptero. Esta é uma das poucas medidas não convencionais a que os bancos ainda não recorreram e que poderia ser um meio de operacionalizar o conceito do rendimento básico universal – ideia que tem vindo a ser defendida por cada vez mais economistas como uma possível resposta à crise de rendimentos causada pela pandemia. E



Os bancos centrais podem ficar debilitados se não se adaptarem, mas se o fizerem muito depressa podem prejudicar os bancos”

Moody’s



O Euro digital

A possível introdução de uma moeda digital de banco central, disponibilizada ao público em geral para ser utilizada nos pagamentos de retalho, apresenta várias vantagens face às alternativas existentes

Os sistemas de pagamentos estão a passar por uma transformação digital sem precedentes, muito acelerada pela situação de pandemia que vivemos. Embora as notas e moedas continuem a ser um meio de pagamento importante, os instrumentos de pagamento eletrónicos (como os cartões e as transferências imediatas) são cada vez mais usados.

A promoção do bom funcionamento dos sistemas de pagamentos é uma das funções chave dos bancos centrais, razão pela qual o Banco de Portugal tem participado, desde a primeira hora, nos trabalhos dinamizados pelo Banco Central Europeu (BCE) para a possível emissão de uma moeda digital de banco central - o Euro digital.

Esses trabalhos reconhecem, como ponto de partida, que a emissão de uma moeda digital de banco central na área do euro não foi necessária até à data. Mas reconhecem, também, que poderá ser uma opção importante caso se materializem, no futuro, alguns cenários como a redução muito significativa do uso do numerário, a emergência de formas privadas de moeda (como as denominadas stablecoins) ou a falta de soluções pan-europeias privadas de pagamento eficientes. Nestes cenários, o Euro digital contri-

buirá para assegurar a independência da economia europeia e para a manutenção da estabilidade financeira, para além de promover o reforço do papel internacional do euro.

Mas o que é o Euro digital? É uma moeda digital de banco central disponibilizada ao público em geral (incluindo particulares e empresas) para ser utilizada nos pagamentos de retalho. Será emitida pelo BCE e disponibilizada aos cidadãos e agentes europeus como um meio de pagamento digital confiável, sem risco e sem custos para as suas funcionalidades básicas.

Na prática, o Euro digital será uma forma dos cidadãos europeus terem acesso a moeda de banco central (logo, sem risco) desmaterializada e no contexto de um sistema de pagamentos cada vez mais digital. O Euro digital deverá ter funcionalidades semelhantes a qualquer outra solução moderna para pagamentos em pontos de venda físicos e online, ser disponibilizado em toda a área do euro e responder de forma não discriminatória às necessidades de todos os segmentos da população, promovendo a inclusão.

Para que os conceitos fiquem claros, convém distinguir o Euro digital de outras formas de moeda ou “ativos”. Por ser emitida pelo banco central e, por isso, não ter risco, distingue-se dos

depósitos bancários e da moeda eletrónica, que são passivos de entidades supervisionadas, e das chamadas stablecoins, que são, habitualmente, passivos de instituições não reguladas. Nestes casos, mesmo quando se trata de instituições supervisionadas, o risco de liquidez e solvência nunca é nulo. Distingue-se, igualmente, dos chamados cripto-ativos, que, regra geral, não são passivos de qualquer entidade. Um dos exemplos mais conhecidos de cripto-ativos são as chamadas bitcoins, que podem ser usadas para efetuar pagamentos, mas que na realidade são, sobretudo, utilizadas como ativos de investimento e com risco elevado.

Mas que benefícios concretos pode trazer o Euro digital para os cidadãos? Desde logo, conseguirá combinar a segurança e a universalidade do numerário, porque será também emitido por um banco central, será de acesso generalizado, e terá os benefícios da inovação tecnológica associada aos pagamentos eletrónicos. Poderá tornar os pagamentos internacionais mais eficientes, menos onerosos, mais rápidos e menos consumidores de tempo. Aumentará o leque de soluções de pagamento disponíveis e poderá contribuir para serviços de pagamento mais eficientes e resilientes. Por fim, sendo um instrumento de pagamento moderno e

POR
HÉLDER ROSALINO



> Administrador do Banco de Portugal e membro do Grupo de Alto Nível criado pelo BCE para a elaboração do relatório sobre o Euro Digital

sem risco poderá reduzir o apetite por soluções privadas mais arriscadas, sobretudo se emitidas por entidades não supervisionadas a nível nacional ou europeu.

A introdução do Euro digital poderá colocar a área do euro na vanguarda da inovação, mas não sem antes responder a um conjunto de importantes desafios. Dependendo da sua conceção, o Euro digital poderá ter implicações, por exemplo, ao nível do funcionamento dos sistemas de pagamentos, da concessão de crédito à economia, da estabilidade financeira e da condução da política monetária. A decisão sobre o possível desenvolvimento e lançamento do Euro digital será precedida de uma ampla consulta pública, de um intenso debate entre os bancos centrais da área do euro e de uma fase de experimentação contida.

Há quase 20 anos atrás, o Euro chegou às mãos dos consumidores europeus sob a forma de notas e moedas. Desde então, tem cumprido eficazmente o seu papel como meio de pagamento, unidade de conta e reserva de valor. A missão dos bancos centrais é garantir a confiança na moeda e isso implica trabalhar para que o Euro continue a cumprir o seu papel numa realidade mais digital.

A confiança no Euro, nomeadamente enquanto meio de pagamento, será sempre uma prioridade. **E**

ECONOMIA

A recuperação de 2021 fica confinada?

A evolução da pandemia no arranque do ano empurrou o Governo para novas restrições, semelhantes às que tivemos em março de 2020. Limitações que colocam um travão às esperanças de recuperação económica

Texto **Nuno Aguiar**

Talvez nem os pessimistas estivessem preparados para um arranque de ano tão negro para o controlo da pandemia em Portugal. Com o número de novos casos a explodir e as mortes diárias a atingirem níveis insustentáveis, o Governo avançou com um novo confinamento, cujas regras teve de ir apertando mais do que uma vez em poucos dias. O resultado final é uma economia fechada em casa, à semelhança de março e abril de 2020. O que significará este revés gigante para a atividade nacional? Há instituições que já preveem uma nova contração do produto interno bruto (PIB).

Nos últimos 100 anos, só em duas ocasiões Portugal teve dois anos consecutivos de contração do PIB. Foi durante as recessões duríssimas dos anos 30 e, claro, na época da Troika, quando tivemos três anos de recuo económico. Agora, com a crise pandémica, o filme pode repetir-se.

Após uma queda do PIB que deverá ficar acima de 8% em 2020, todas as instituições nacionais e internacionais esperavam que 2021 trouxesse uma recuperação sólida da economia nacional. Por vários motivos: a pandemia parecia relativamente controlada, várias vacinas estavam aprovadas, a “bazuca” europeia ia ser disparada e mudanças políticas como as eleições nos EUA poderiam estimular mais a cooperação internacional.

Contudo, esse otimismo foi esmorecendo nos últimos dois meses, à medida que se percebeu que a Europa estava a viver uma nova vaga e que o processo de vacinação demoraria mais tempo do que inicialmente esperado. Para Portugal, a OCDE já esperava um crescimento de apenas 1,7% este ano – longe dos 5,4% inscritos no Orçamento do Estado pelo Governo.

Hoje, o arranque de ano devastador vivido pelo País – provocado pelo alívio do Natal e a nova variante do vírus – põe em risco até esse cenário menos otimista. Crescer, por pouco que seja, pode já ser uma sorte para Portugal. O Católica Lisbon Forecasting Lab, da Universidade Católica, espera agora uma contração da economia de 2% em 2021, uma estimativa muito mais pessimista do que os 4,5% de crescimento que previa há três meses.

“A razão principal para esta revisão é a entrada em vigor de um regime de confinamento severo anunciado pelo Governo a 13 de janeiro. Aquilo que era um evento de probabilidade importante, mas baixa, tornou-se uma certeza”, pode ler-se na sua folha trimestral de conjuntura, publicada a 20 de janeiro. “Esta previsão assume que a economia, em 2021, deverá andar ao nível do terceiro ou quarto trimestres de 2020 se for possível aliviar as medidas de confinamento, mas baixará para valores não muito melhores do que os observados no segundo trimestre do



A Universidade Católica já espera que 2021 traga uma nova quebra do PIB



ANTÓNIO COSTA

ano passado, em confinamentos semelhantes ao que está atualmente em vigor. Tal poderá não ser suficiente para assegurar crescimento económico já este ano, especialmente num cenário de confinamento prolongado como o que se antecipa.”

Esta é, até agora, a perspetiva mais negra sobre o futuro de curto prazo da economia portuguesa, mas outras instituições já alertavam para a possibilidade de um 2021 menos cor-de-rosa do que o

consenso económico sugeria. O Banco de Portugal, por exemplo, apresentou uma previsão de crescimento de 3,9% para este ano, mas desenhou um “cenário severo” que, caso se concretizasse, colocaria o País muito perto da estagnação, com um crescimento de apenas 1,3 por cento.

Que cenário era esse? Uma dificuldade no controlo de novos casos no arranque de 2021, que obrigaria a mais medidas de contenção, incluindo confinamentos duros, acompanhados pela

existência de uma vacina, mas que demoraria vários meses a ter efeitos de larga escala. Parece muito semelhante aquilo que estamos a viver.

Além de travar a fundo a recuperação, esta projeção da instituição liderada por Mário Centeno apontava também para um aumento da taxa de desemprego para 10%, mesmo com a existência de apoios públicos significativos e um BCE bastante ativo. Tudo somado, além de um 2021 mais duro, isto significará que a eco-

nomia portuguesa carregará as cicatrizes desta crise por muito mais tempo. Essa estimativa mais negra do Banco de Portugal significa que, em 2023, ainda não teremos o mesmo nível de produção de riqueza que tínhamos em 2019.

ANO PERDIDO?

Perante as dificuldades em controlar a pandemia, o presidente da Confederação Empresarial de Portugal (CIP) dá já como perdida a primeira metade do ano. “Na melhor das hipóteses, o desejado crescimento só começará no segundo semestre. O primeiro já está comprometido. Isto significa que vamos ficar mais perto das previsões da OCDE e mais afastados do Governo”, avisava António Saraiva, em declarações à VISÃO, em janeiro. O representante dos patrões observa que “a grande dificuldade é a falta de procura. E isso tem que ver com falta de confiança. Tínhamos passado do pânico para o medo e, agora, estamos a voltar ao pânico”.

Na altura em que este texto é escrito, António Costa acaba de anunciar que a atividade letiva será interrompida por 15 dias, compensando mais tarde as aulas em falta. Este e outros ajustamentos ao confinamento *light* inicialmente decretado pelo primeiro-ministro colocam as restrições muito perto das que foram impostas em março e abril do ano passado – e que foram responsáveis pelo colapso da economia portuguesa. Devemos preparar-nos para semanas muito duras para a atividade das empresas.

Mas isso não significa que a queda seja da mesma dimensão. Depois de quase um ano a combater o vírus, sabemos muito mais sobre como viver com ele – mesmo em confinamento. O BCE já está em campo, o fundo de recuperação europeu está acordado e mais perto de chegar ao terreno e muitas das medidas de apoio que terão de ser ativadas pelos governos já estão desenhadas e legisladas.

Além disso, essa familiaridade também se aplica às famílias e às empresas. As pessoas estão mais confortáveis com o comércio eletrónico e muitas empresas já se adaptaram a um novo tipo de consumo. Talvez seja possível manter as vendas e o investimento em níveis mais altos do que no confinamento anterior. Sylvain



Na melhor das hipóteses, o desejado crescimento só começará no segundo semestre

António Saraiva
Presidente da CIP





ARLINDO CAMACHO

Broyer, economista-chefe da agência de rating S&P, dizia ao *New York Times* que previa que esta nova vaga de restrições trouxesse “apenas” 1/3 da dor económica do primeiro confinamento.

GOVERNO CONSERVADOR

Mesmo que o choque económico seja mais fraco, famílias e empresas devem ter o seu sistema imunitário financeiro muito mais fragilizado e as defesas em baixo – a mãe desempregada que esgotou as poupanças ou o restaurante incapaz de conter a hemorragia na sua tesouraria. Um abanão como este pode deitar abaixo o castelo de cartas. Em conversa com a VI-SÃO, no início de janeiro, a economista Susana Peralta sublinhava que o cenário

-2%

PIB

Com a chegada de um novo confinamento duro e abrangente, a Católica prevê que a economia portuguesa volte a contrair em 2021

7 200

MILHÕES

Apoios

Em dezembro, o Governo anunciou uma nova ronda de apoios para a primeira metade do ano, que superavam os sete mil milhões de euros

5,4%

PIB

O executivo inscreveu uma previsão de crescimento de 5,4% no OE 2021. Tudo indica que ficaremos longe desse objetivo

1 400

MILHÕES

Apoios

Dos 7,2 mil milhões de euros de apoios anunciados em dezembro para 2021, apenas 1,4 mil milhões são a fundo perdido. Veremos se serão reforçados

“é mais grave do que em março”. “A situação sanitária aparenta estar mais descontrolada, e as famílias e empresas que há dez meses tinham alguma almofada financeira foram gastando poupanças”, acrescentava a professora de Economia da Nova SBE.

Os números mostram que Portugal é uma das economias mais afetadas pelo novo coronavírus. Devido à dependência do turismo, as restrições de movimentos são especialmente nocivas para a atividade e o emprego nacional. Contudo, ao mesmo tempo, o Governo português tem sido um dos mais conservadores nos estímulos colocados no terreno. Temendo um descontrolo das contas públicas, pelo qual será penalizado quando as regras orçamentais europeias voltarem a ser ativas, o executivo criou apoios relevantes, mas tímidos em comparação com outros países europeus.

Se é verdade que Portugal tem uma das dívidas públicas mais altas do mundo, deve também referir-se que, da última vez que foi a um leilão para colocar obrigações a dez anos, os investidores ofereceram juros negativos pelo “privilegio” de emprestar dinheiro à República Portuguesa. Neste contexto de juros baixos – muito graças ao BCE – e uma crise histórica nas mãos, pode ser difícil encontrar uma altura melhor para um País arriscar mais na gestão das suas contas públicas.

Em janeiro, o ministro da Economia anunciou novas medidas e reforço de outras iniciativas que o Governo já tinha revelado em dezembro, porém sem esclarecer qual a dimensão desse esforço orçamental redobrado. Há dois meses, estavam previstos 7,2 mil milhões de euros de apoios para a primeira metade de 2021, mas apenas 1,4 mil milhões eram a fundo perdido. Se recuarmos a março, nestes dez meses, menos de um em cada cinco euros de ajudas corresponde a transferências diretas do Estado a fundo perdido.

Veremos se, perante a pior vaga de infeções desde o início da pandemia e o risco de enfrentar dois anos consecutivos de queda da economia, o Governo decide ser mais agressivo nos apoios às famílias e no impulso concedido às empresas. Sem isso, Portugal pode demorar muitos anos a levantar-se desta crise. ●

ALFREDO DA SILVA

O grande industrial português

Alfredo da Silva ergueu a CUF em confronto com um regime que não era o seu. Serviu-se da política para defender interesses corporativos e, por mais do que uma vez, teve de partir para o exílio. Neste ano, comemoram-se os 150 anos do seu nascimento

Texto **Clara Teixeira**

Nas vésperas do atentado – o terceiro em três anos –, Alfredo da Silva decidiu partir, de novo, para o exílio. Aos 50 anos, o industrial levava a sério os boatos sobre a existência de uma lista de nomes a abater por um movimento revolucionário – que viria a culminar na “noite sangrenta” de 19 de outubro de 1921. Durante a fuga, quando o comboio em que ele viajava parou em Leiria, um disparo anónimo atingiu no abdómen o patrão da CUF. Fugindo de uma multidão em fúria, consegue chegar ao hospital para ser operado. Ainda convalescente, deixará a cidade na noite de 30 de outubro, rumo a Paris e depois a Madrid, de onde continuou a dirigir as suas empresas. Só em 1925 prepara o regresso. A maior parte do ano de 1926 já é passada cá. Vê com simpatia o movimento do 28 de Maio mas também com ceticismo e alguma reserva.

O maior industrial da I República era monárquico, conservador e autoritário. Adepto dos regimes ditatoriais, foi deputado com João Franco, senador com Sidónio Pais e, vencida alguma desconfiança inicial, apoiante do Estado Novo. As suas simpatias políticas terão estado na origem dos três atentados que sofreu no conturbado final da República. Mas foi esse homem que, ao longo de mais de 50 anos, construiu em Portugal o primeiro grande conglomerado industrial, investindo em sabões, velas, adubos, têxteis, construção naval e transportes marítimos, tabacos, banca e seguros. Com visão e estratégia, mas também com paternalismo e um sentido de sucessão dinástica evidenciado na

pergunta que fez a Manuel de Mello, quando este lhe pediu a mão da sua única filha, Amélia: “Casa-se também com a CUF?”.

HERANÇA FARTA

O primeiro dos quatro filhos de Caetano Isidoro da Silva e de Emília Augusta Laymé Ferreira nasceu a 30 de junho de 1871, no nº 185 da Rua Bela da Rainha, atual Rua da Prata, na Baixa lisboeta. Caetano tinha sido pai aos 40 anos, quase em idade de netos, segundo os padrões da época, e viria a morrer de doença súbita, quando o primogénito ainda nem completara 14 anos.

Herdeiro de parte da casa comercial de móveis e colchões Silva & Irmão, Alfredo chega à maioridade na posse de uma pequena fortuna, em imóveis, terras de cultivo e ações, estimada em 35 contos de réis. O antigo aluno do Liceu Francês (por influência da mãe, de ascendência gaulesa) conclui o curso comercial no Instituto Industrial e Comercial de Lisboa, com prémios e diplomas de mérito. Por essa altura, é retratado como “um jovem bem-parecido, de grandes olhos e cabelo levemente ondulado”, muito dado “à galantaria e ao convívio feminino”, segundo a descrição de António Dias Miguel, autor de uma biografia do industrial, encomendada pela família mas nunca publicada.

Longe das senhoras, viria a revelar-se um “amante dos grandes combates”, “tu-



Álbum de vida

Na infância (em cima), aos 31 anos (na página ao lado) e com pouco mais de 60 anos (em baixo). A Fábrica União, em Alcântara, foi um dos pilares da CUF e que, nos anos 30, diversificou para os estaleiros da Rocha do Conde d'Óbidos



FOTO: ARQUIVO DO GRUPO JOSÉ DE MELLO

multuoso nas suas cóleras” e impetuoso nas “iras cegas e incontidas”. Aos 20 anos, fez-se notar por tentar salvar o quase falido Banco Lusitano. Dotado de “temível poder de argumentação”, impunha os seus pontos de vista dando largas à incontinência verbal e ao temperamento colérico, e resolvia os diferendos “à bengalada”. “Uma força da natureza, um carro de assalto”, assinala o docente universitário e biógrafo Miguel Figueira de Faria, autor de *Alfredo da Silva e Alfredo da Silva e Salazar* (ed. Bertrand, 2004 e 2009).

Enquanto recupera o Lusitano, Alfredo da Silva compra ações da Aliança Fabril (AF), uma fábrica de velas e de sabões, na Avenida 24 de Julho, que será o embrião da CUF. Em 1894, é nomeado administrador.

É também por esses dias que se casa, aos 23 anos, com Maria Cristina, de 17 anos. Para padrinho, convida o banqueiro João Baptista Dotti, importante acionista da AF. No ano seguinte, nasce Maria Amélia.

Em 1886, no rescaldo de um incêndio na fábrica da AF, começa a planear a fusão com a concorrente e rival União Fabril, cuja fábrica em Alcântara “era como um feudo” do conde Henry Burnay, o homem mais rico do seu tempo. Nas viagens ao exterior,

o industrial assiste à formação dos grandes conglomerados na Europa, acalentando o sonho de criar um em Portugal. Entre 1898 e 1901, faz-se a fusão integral das companhias e nasce a Companhia União Fabril (CUF), nome indissociável do de Alfredo da Silva. Às velas, sabões e óleos, acrescenta-se o fabrico de adubos, impulsionado pelo regime protecionista do trigo.

O BARREIRO

Visionário, Alfredo da Silva encontra, na frente ribeirinha do Barreiro, os terrenos ideais para a expansão da CUF. Ligado, por ferrovia, aos campos de cereais do Alentejo e servido por um cais fluvial que facilitava o acesso ao porto de Lisboa, o Barreiro revela-se uma escolha acertada. A primeira unidade fabril, de extração de óleo de bagaço para o fabrico de sabões, arranca a 19 de setembro de 1908. Ao mesmo tempo, a CUF entra em novos negócios, adquirindo uma fábrica de azeite em Alferrarede (Abrantes) e uma têxtil para a sacaria dos adubos. Todos os anos, nascem novas indústrias: ácidos sulfúrico e clorídrico, adubos, superfosfatos, sabões, moagem, sulfato de cobre, tártaros, tecidos... “O que o País não tem, a CUF cria”, dizia Alfredo da Silva, impondo

as suas ideias num Portugal que importava quase tudo do que consumia.

Inspirando-se, uma vez mais, nos exemplos estrangeiros, o empresário cria, no Barreiro, serviços sociais e de assistência aos empregados, entre os quais uma caixa económica, despensa, serviços médicos, farmácia, creches, escolas, cantinas, bairros operários, e até um cinema e um campo de futebol “para prender os empregados à companhia”. Paternalista, tomava conta de todos os que trabalhavam e habitavam nos bairros da CUF. Por isso, não entenderá a agitação grevista de que o Barreiro começava a ser palco e recusará dialogar com os representantes dos trabalhadores, mesmo após a implantação da República.

Com o início da Grande Guerra, o fornecimento das matérias-primas tornou-se irregular e a produção no Barreiro foi suspensa. Para evitar o estrangulamento da CUF, adquiriu uma frota mercante, garantindo, assim, o acesso às matérias-primas das colónias, e lançou as bases da Sociedade Geral de Comércio, Indústria e Transportes.

Quando começam a desconfiar das ideias germanófilas de Alfredo da Silva, os britânicos intrometem-se nos seus negócios, confiscando-lhe as matérias-primas. Como sempre, o espírito prático do empresário impõe-se às suas convicções. Aceita a nomeação de um alto quadro inglês para administração da CUF, “com direitos de fiscalização sobre toda a nossa correspondência e todas as nossas relações externas”, e afasta o sócio alemão Martin Weinstein. A CUF sai da lista negra dos britânicos. Em 1917, ocupa já 200 mil metros quadrados de área no Barreiro e emprega dois mil operários.

O AVAL DE SALAZAR

No final da I República, os governos sucedem-se ao ritmo das intrigas. O industrial passa a ser um alvo dos extremistas que o acusam de conspirar com os monárquicos. No entanto, nem o exílio o impede de fazer negócios. Em 1921, a CUF entra no setor bancário, adquirindo parte do capital da Casa José Henriques Totta. Em março de 1926, com o fim do monopólio dos tabacos, na posse da família Burnay desde 1891, Alfredo da Silva candidata-se ao arrendamento das fábricas e da exploração das marcas do Estado. Derrotado, contenta-se

ALFREDO DA SILVA E A CUF À LUPA

Até junho, a Fundação Amélia de Mello realizará 13 conferências e financiará 27 projetos de investigação

Arrancaram no final de 2020 e vão decorrer até ao último dia de junho deste ano, data em que se celebram os 150 anos do nascimento de Alfredo da Silva. As comemorações, organizadas pela Fundação Amélia de Mello, assentam num ciclo de 13 conferências e num conjunto de 27 estudos e projetos de investigação sobre a vida e a obra do industrial, e ainda num concurso dirigido aos alunos dos ensinos Básico, Secundário e Profissional. Devido à pandemia, as conferências estão a ser transmitidas em formato digital, sem assistência, tendo o calendário sofrido algumas alterações. Também o trabalho dos investigadores poderá verificar atrasos, devido às dificuldades no acesso ao mesmo ao encerramento de arquivos públicos.

Geoffrey Jones, professor em Harvard, com investigação e publicações na área da História Empresarial, foi o convidado da primeira de duas conferências deste ciclo, que decorreram entre setembro e dezembro. A partir de março e até junho, os encontros serão retomados para se discutir temas ligados à história da CUF, como a inovação, obra e responsabilidade social, tecnologia, marketing e publicidade, medicina, química e oleaginosas. Em maio, o foco estará na requalificação do património urbano da CUF no Barreiro, no âmbito de um colóquio em que, de acordo com o

historiador Frédéric Vidal, da Universidade Autónoma de Lisboa, também serão apresentados os impactos dos lanifícios na Covilhã, da exploração mineira no Lousal e ainda da atividade metalúrgica da Schneider na vila de Creusot, no Norte da França.

Na área da investigação, foi já publicado o livro *Alfredo da Silva e a CUF*, de José Miguel Sardica. Em maio, deverá ser lançada a nova obra de Miguel Figueira de Faria, biógrafo de Alfredo da Silva, que, desta vez, abordará as movimentações do industrial na I República. Álvaro Ferreira da Silva, professor de História Empresarial na Nova SBE, tem quase concluídos a organização e o inventário do novo arquivo histórico da CUF. São quase três quilómetros de documentação, constituída

por relatórios, balanços, atas de reuniões, plantas, projetos e fotografias que contam a vida das muitas dezenas de empresas do conglomerado, e dos seus gestores, em Portugal e em África. Com Miguel Pina e Cunha, aquele historiador tem também em mãos um projeto de investigação sobre a liderança de Alfredo da Silva nos anos 20, no qual se descreve, a partir da correspondência do empresário no exílio, a entrada da CUF em novos negócios em tempos de crise, marcados pelas dificuldades da casa bancária Totta que quase ditaram o fim do grupo.

Outro dos projetos em curso é de Eduardo Cintra Torres, que está a fazer a História da Publicidade em Portugal, a partir do exemplo da CUF. Paula Diogo encontra-se a estudar a escola de engenharia do conglomerado; Luciano Amaral, a calcular o valor do grupo à data da nacionalização, e João Confraria, a medir o peso dos grandes projetos industriais na economia portuguesa, entre outros.

Jorge Quintas, secretário-geral da Fundação Amélia de Mello salienta que, mais do que olhar para o passado, o objetivo das comemorações consiste em “apontar caminhos para o futuro, para perceber o que faz sentido para Portugal”. As comemorações serão encerradas com uma conferência nacional a 29 e a 30 de junho, em Lisboa.



D.R.

com uma nova licença de fabrico. Nasceram, assim, a Tabaqueira e a marca Português Suave. Mas será a Casa Totta que ameaçará a continuidade da CUF. A ajuda de Salazar – a quem Alfredo da Silva, amante dos prazeres da vida, chamava “jesuíta” – virá a revelar-se vital.

A Casa Totta era o suporte financeiro da CUF, preenchendo as necessidades de capital das empresas. Com a Grande Depressão, em 1929, são detetados problemas financeiros. Em desespero, o industrial pede um empréstimo ao Banco de Portugal, para o qual procura o aval de Salazar. Sentindo-se impotente para vencer a crise, mostra-se disposto a deixar cair a Casa Totta para salvar a CUF. Salazar pede-lhe que não o faça, preocupado com o efeito de contágio sobre o sistema bancário. Um novo empréstimo é, então, desbloqueado pelo ditador, mediante a hipoteca dos bens pessoais do industrial, da frota marítima, das fábricas e da maquinaria. Alfredo da Silva não compra “nem mais um carro nem um simples fato”. Aos 60 anos, a sua vida torna-se austera.

A década de 30 será fértil em problemas, confrontos e braços de ferro nas empresas do grupo. Durante a Guerra Civil de Espanha, Alfredo da Silva toma o partido de Franco. Põe a sua frota marítima ao serviço do caudilho, prestando-lhe apoio logístico (armas, mantimentos...) e também financeiro, alegadamente a pedido do próprio Salazar.

Um novo projeto empresarial será ainda concretizado em 1937: a concessão do estaleiro naval do cais da Rocha do Conde d’Óbidos e a exploração das oficinas e docas do Porto de Lisboa. Alfredo da Silva juntava, finalmente, o transporte marítimo à construção naval.

No início de 1942, com 70 anos, é sujeito a uma operação, da qual recupera com dificuldade. Na primavera, lança a companhia de seguros Império e liquida a última fatia do empréstimo à Casa Totta. Morre a 22 de agosto desse ano, em Sintra.

Sucedeu-lhe o genro, Manuel de Mello, a quem, juntamente com os filhos Jorge e José Manuel, coube a condução do império industrial, comercial e financeiro da família, formado por mais de uma centena de empresas, até às nacionalizações de 1975. **E**

(adaptação e atualização de um texto publicado na VISÃO História nº 10, em setembro de 2010)

EXAME

assinaturas



A PARTIR DE
€2,50
POR EDIÇÃO

ASSINE A SUA EXAME

Versão papel
1 ano (12 edições)
25 % de desconto
€11,00 (X 4 PRESTAÇÕES)

Versão digital
1 ano (12 edições)
49 % de desconto
€15,00 (X 2 PRESTAÇÕES)

Ligue **21 870 50 50** ou aceda a **loja.trustinnews.pt**

Dias úteis das 9h às 19h. Indique ao operador o código promocional COC93

Campanha válida até 31/03/2021 e exclusiva para novos assinantes na versão impressa ou digital, salvo erro de digitação. Campanha válida apenas para Portugal, na versão impressa. Assinatura paga na totalidade ou em prestações mensais sem juros, TAEG 0%. Consulte todas as opções em loja.trustinnews.pt.

GESTÃO

Girl Talk

DEBATE · REFLEXÃO

Chitra Stern e Marta Bicho acreditam que os livros de economia mudarão para sempre, mas encontram muitos pontos pelos quais agradecer, apesar da crise que se avizinha. Uma empresária e uma investigadora à conversa, em vésperas de mais um confinamento com a vacina à vista

Texto **Margarida Vaqueiro Lopes**

Fotos **Diana Tinoco**

Na antevespera de mais um estado de emergência obrigar todos os portugueses a voltarem ao dever de recolhimento, a EXAME esteve à conversa com Chitra Stern, a fundadora e CEO de The Elegant Group, que detém as marcas Martinhal e Lisbon International School, e com Marta Bicho, deputy dean do Instituto Português de Administração e Marketing (IPAM) Lisboa e partner na empresa inSoul. Com percursos e experiências significativamente diferentes, ambas se mostraram curiosamente alinhadas no otimismo em relação aos tempos que aí vêm, e garantem que só de olhos no futuro, com fé e esperança, se consegue continuar a desafiar os momentos difíceis por que atravessamos.

“Ainda não sei se mudámos alguma coisa enquanto sociedade. Espero que sim. Eu vejo pessoas mais gratas, mas não sei se isto vai durar”, admite Marta, cauteloso-

sa. “Eu acho que este cenário é como uma guerra e, portanto, não vamos esquecer tão cedo estes acontecimentos. Tenho-me lembrado muito disto: logo quando nos estávamos a recompor da crise financeira de 2008, levámos outro tiro! E pensámos: ‘Não pode estar a acontecer novamente.’” Mas estava... “E a minha equipa, por exemplo, veio ter comigo para agradecer o facto de não termos fechado os hotéis... O que sinto é que nós crescemos e vencemos isto juntos”, conta, por seu lado a empresária que há 20 anos escolheu Portugal para viver. “Bom, eu já disse isto muitas vezes, mas, de facto, se eu fosse uma pessimista, já teria morrido...”, continua Chitra, com uma gargalhada. “Tenho de olhar para os pontos positivos. A Lisbon International School

está a correr bem, estamos a olhar para empresas tecnológicas que possam estar no nosso *tech hub*; portanto, as coisas estão a andar. E eu tenho várias pessoas que dependem de mim. Se eu me mostrar positiva, elas vão ficar mais positivas”, resume.

Foi precisamente isto que sentiu Marta quando, em março de 2020, o primeiro estado de emergência obrigou a repensar todo o plano da licenciatura que ela dirigia no IPAM. “À sexta-feira, estávamos a dar aulas presenciais, na segunda, tínhamos de estar totalmente online”, lembra. “Foram dois dias de formações, e multiplicaram-se as reuniões com professores e alunos para garantir que tudo correria bem, e para dar uma mensagem de ânimo. Senti que tinha de dar um *push* a toda a equipa. Nem que





“O que significa pôr a pessoa no centro? Os líderes têm que refletir sobre isso e perceber o que significa. É preocuparmos-nos com o seu bem-estar? É o pagamento do salário? O que é dar e receber?”

fosse durante meia hora. Era preciso dar um incentivo às pessoas. Professores com 200 alunos, a dar aulas em português e em inglês... Foi preciso explicar que estamos nisto juntos. E vamos, juntos, conseguir. E notei que a minha equipa trabalhou quase o dobro, para conseguir entregar o mesmo que em aulas presenciais.”

Foi, essencialmente, pelas respostas das equipas que lideram em ambientes tão diferentes que ambas sentiram que algo estava a mudar. E isso trouxe para a mesa da conversa a questão – sempre tão falada mas depressa esquecida – da chamada economia social que tem tido maior destaque depois de o Papa ter decidido lançar um desafio mundial em torno de uma mudança do modelo económico a seguir, em que a pessoa, pede

o chefe máximo da Igreja Católica, deve estar no centro de cada decisão. “Quando olhamos para uma empresa, temos de ter em conta algumas coisas: cada organização tem uma série de áreas, as empresas têm de sobreviver, e as empresas existem porque as pessoas existem. Por isso, eu pergunto o que significa pôr a pessoa no centro?”, pergunta a professora universitária. “Os líderes têm de refletir sobre isso e perceber o que significa. É preocuparmos-nos com o seu bem-estar? É o pagamento do salário? O que é dar e receber? O que eu vejo é que há uma elevada fragmentação nos pensamentos em relação a isto, mas acredito absolutamente que tem de haver uma cocriação entre os líderes e as pessoas que estes lideram. Não são apenas os líderes que têm de decidir qual a melhor estrutura organizacional. É importante integrar os trabalhadores na própria estratégia para a empresa, e na evolução e no colaborador”, defende. “Acredito que a economia social não devia ser uma coisa que está à porta: deve ser a economia! Esta divisão não faz sentido para mim, e agora ainda menos. As questões do ser humano, do social, do ambiente têm de estar no dia a dia das organizações. É uma coisa dentro das organizações”, garante.

Do outro lado da sala, Chitra anui e explica o que se procurou fazer, no grupo, para mitigar os efeitos de uma crise que fez a faturação de 2020 ser apenas 25% da do ano anterior, numa altura em que a organização abria a sua escola internacional, junto ao Parque das Nações. “Aprendemos imenso durante este ano e, sobretudo, sentimo-nos muito gratos por termos decidido diversificar o nosso negócio. Foi mesmo incrível, no sentido em que temos outros negócios que nos ajudam a superar estes tempos. Sem dúvida que vamos ter de pôr mais capital no futuro... primeira lição!”, admite, com um sorriso. “Depois, todas as questões económicas, todos os preceitos... estão a imprimir dinheiro e isso muda as questões fundamentais”, o que põe em causa grande parte das regras aplicadas quando se fazem planos de negócio. “Claro que são medidas importantes, e eu concordo com elas porque temos de salvar a economia. Vamos entrar num novo confinamento, e eu não sei quantos negócios vão sobreviver. Já foi difícil o suficiente no último confinamen-



ânimo da equipa foi um dos grandes desafios e um dos grandes sucessos do nosso grupo durante esta pandemia. Temos um diretor de recursos humanos que é *solid as a rock* e que é muito bom a manter a calma, a não entrar em pânico, a manter o espírito em níveis elevados, o que ajudou bastante”. Para Chitra, há poucas dúvidas de que são as pessoas que fazem as empresas, e elas são também uma das razões pelas quais sempre se recusou a fechar as suas unidades hoteleiras, mesmo a do Algarve, durante os meses de inverno,

porque acredita que as pessoas perdem o ritmo e o espírito que as unem. E estes dois aspetos são fundamentais para manter a máquina a funcionar na perfeição.

Marta defende que é colocando esta ideia de que tudo está interligado na educação, na própria essência das pessoas, que vai permitir que uma economia mais humana passe a ser a regra e não algo de que se tenha de falar. “Temos aqui uma questão de educação: se em casa, na escola, na universidade, estes valores estiverem presentes, o que vai acontecer é que eles passarão a fazer parte da pessoa e não são uma coisa externa. Quando pensamos ‘tenho de ter isto porque é bom’ e depois enfrentamos uma situação disruptiva, essa coisa que quisemos perde a importância. Se for algo que faz parte da pessoa, que cresceu com ela, é algo que estará sempre nos seus objetivos, na sua estratégia empresarial... Isto vai fazer com que as empresas sejam melhores para si mesmas e, consequentemente, para os seus clientes”. E, adianta ainda, espera que esta experiência torne ainda mais claro que os negócios deixaram de ser *business-to-consumer* e são muito mais *human-to-human*. Em resumo: “devemos ser tratados como pessoas que somos”, sorri. A professora defende ainda que este é um momento que tem de ser aproveitado para se “construir outro tipo de relações. Acho que [durante este período] foi muito simples separar o trigo do joio. Quem ficou, ficou com laços muito mais fortes. E quem saiu, saiu de uma forma muito tranquila”.

A ideia é secundada por Chitra que aproveita a deixa para repetir que continua a achar os portugueses muito humanos e

to, e as empresas não têm meios suficientes para sobreviverem a períodos tão alargados sem negócio. Em março do ano passado, estávamos a fazer... sei lá, o centésimo plano de negócios do ano, incluindo este plano de abrir a Lisbon International School em setembro, o que parecia algo impossível, honestamente. Acabar a construção, ter tudo pronto para a abertura, gastar esse dinheiro”. [Risos.] Mas não há dificuldade que não aguce o engenho, portanto o grupo optou por passar “algumas pessoas das equipas dos hotéis, no Chiado e em Cascais, para a escola, sobretudo para as zonas comuns das crianças. Pouca gente, porque continuamos a querer ter os melhores nos hotéis, não é? Continuamos a gerir os hotéis! Manter o



Os negócios são muito menos ‘business-to-consumer’ e muito mais ‘human-to-human’

Marta Bicho

Deputy dean do IPAM Lisboa e partner na empresa inSoul



O que podemos fazer por si hoje?

O meu banco
deve ser
como eu sou



Santander
otimista

Informe-se em [santander.pt](https://www.santander.pt)

Banco Santander Totta, S.A.

preocupados com o próximo. Pede que se olhe para o comportamento dos ingleses, por exemplo, ou o dos norte-americanos que, durante vários meses, não cumpriram o distanciamento social nem o uso de máscara, algo que em Portugal foi genericamente adotado e de forma muito rápida e respeitosa, considera. “Nós só passamos por isto juntos. Agora, uma coisa é importante: no caso das empresas, o dinheiro não é infinito, não é? E vamos ser honestos, todos nos sabíamos que vinha aí uma segunda vaga. No nosso caso, nem sequer achávamos que íamos ter mais do que a faturação que conseguimos. Mas agora, olhos no futuro: vêm aí vacinas, há tratamentos que mudam completamente o contexto... E a verdade é que se isto tivesse acontecido há 20 anos, o futuro” não se adivinharia tão risonho, defende, “não só porque a Ciência estaria mais atrasada mas porque Portugal não estaria no mapa dos investimentos e dos turistas”, nota com a sabedoria de quem chegou a Portugal quando ainda poucos estrangeiros o tinham descoberto, tendo colocado a primeira pedra do seu primeiro hotel no País no exato dia da falência do Lehman Brothers.

Profundamente crente de que o turismo de família vai ser dos primeiros a voltar – até porque, depois de tantos meses em casa, todas as famílias precisam de umas férias –, a empresária realça o trabalho feito pelo Turismo de Portugal e por muitos operadores privados que colocaram o País, e sobretudo Lisboa, na mira dos negócios. “Construiu-se uma boa massa crítica nos últimos anos. Eu acho que isto vai mesmo levar a algum lugar. Precisamos de jovens que venham trabalhar para aqui, precisamos de estrangeiros. Atenção que os *millennials* são pessoas mais novas, têm muitos deles trabalhos bem pagos e representam dinheiro na economia, se vierem para cá. E a verdade é que precisamos de algum programa que substitua os vistos gold. Portanto, sim, se calhar podemos ter programas de incentivos como aqueles que a Grécia está a aplicar.” Recorde-se que o executivo helénico decidiu oferecer um novo regime fiscal para os nómadas digitais que cheguem à Grécia, sejam trabalhadores



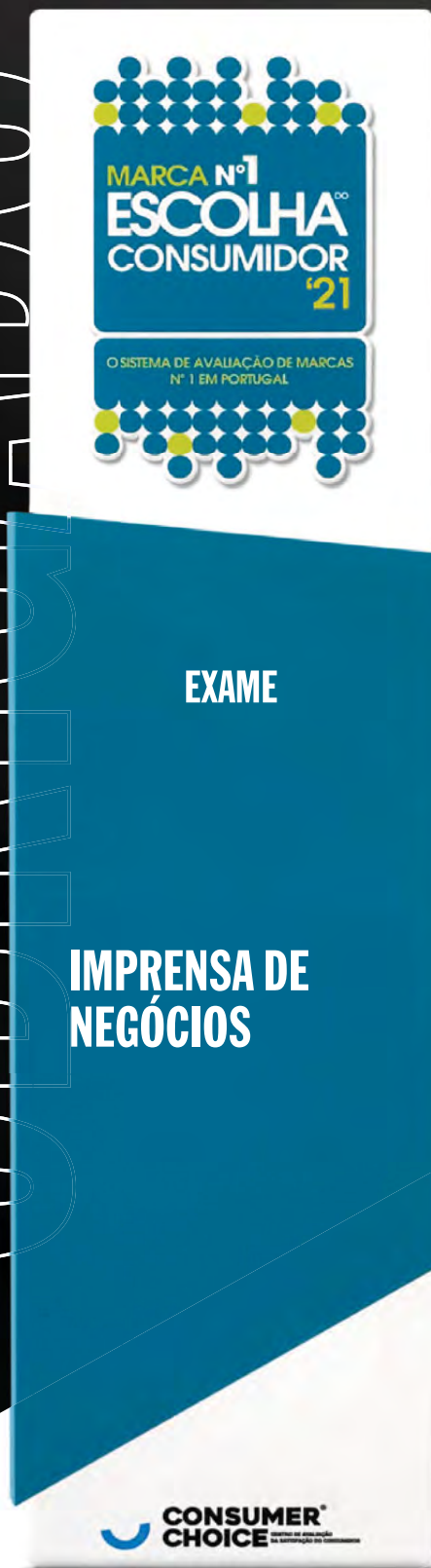
Os millennials são pessoas mais novas, têm muitos deles trabalhos bem pagos e representam dinheiro na economia”

Chitra Stern
Fundadora e CEO de The Elegant Group

por conta de outrem ou independentes, o que lhes permitirá pagar apenas metade dos impostos devidos sobre o seu rendimento, ao longo dos próximos sete anos.

“Vamos parecer meio loucas”, dizem entre gargalhadas ambas as executivas, “mas a verdade é que estamos otimistas”, porque, afinal, se a Humanidade sempre encontrou formas de sobreviver e de resolver problemas, como não o faria agora? “E, de novo: o mundo passou por seis anos de guerra, durante a II Guerra Mundial. Imaginem o que terá sido isso. Nós não estamos aí! As mortes, os bombardeamentos, o correr para os *bunkers*... Como aquelas pessoas sobreviveram a esses tempos? Olhando para a frente, para o futuro, acreditando – é só isso que temos de fazer”, conclui Chitra. Só isso. **E**

OBRIGADO



**A SUA
ESCOLHA
É O NOSSO
MELHOR
PRÉMIO**

Escolha do consumidor 2021
Obrigado aos nossos leitores

Exame

A large, 3D-rendered number '1000' in a light grey color, positioned at the top of the page. The background features a repeating pattern of stylized, interconnected geometric shapes in shades of green and yellow.

PEQUENAS & MÉ

Há 26 anos que a EXAME distingue as 1 000 maiores e melhores PME portuguesas, em parceria



D&B

DIAS EMPRESAS

com a Informa D&B e com a Deloitte. Conheça, nas próximas páginas, o retrato mais completo

ANÁLISE

Vendas e emprego continuaram a crescer entre as maiores PME

2019 voltou a ser um bom ano para as pequenas e médias empresas nacionais, com um reforço do volume de negócios e dos lucros

Texto **Nuno Aguiar**

Meses antes de serem atingidas pelo tsunami da pandemia, as 1000 maiores PME portuguesas voltaram a ter 12 meses bastante positivos. Crescimento das vendas, exportações reforçadas, mais trabalhadores contratados e lucros a aumentar na casa dos dois dígitos. Os dados revelam também que este é um grupo de empresas mais preparado para o embate da Covid-19.

A análise publicada pela EXAME, em colaboração com a Informa D&B e a Deloitte, mostra que o volume de negócio das mil empresas que compõem o ranking deste ano deu um salto de 6,8% entre 2018 e 2019. É inferior aos quase 10% registado pelas empresas que compunham a lista do ano anterior, mas continua a ser um valor muito sólido.

Entre os setores com maior peso no tecido empresarial das 1000 PME, sobressaíram o comércio por grosso e a construção, cujas vendas aumentaram 9,7% e 24%, respetivamente. Na edição passada, a construção já tinha sido um setor em destaque.

Se olharmos para todos os ramos de atividade, mesmo aqueles com peso reduzido entre este grupo de empresas, a maior variação pertenceu ao equipamento de transporte (120,6%) e artes e desporto (25,3%), com a saúde também a evidenciar-se (22%).

Do lado oposto do espectro, houve apenas quatro ramos de atividade com quebras no volume de negócios entre 2018 e 2019. Os têxteis, vestuário e couro

– o terceiro setor com maior peso neste ranking – sofreu uma contração ligeira de 0,6 por cento. É acompanhado pela indústria transformadora (-2,4%), higiene e limpeza (-0,9%) e, com o desempenho mais preocupante, a água, eletricidade e gás (-53,7%).

A queda observada neste último setor explica-se pelo colapso das exportações, que tiveram uma quebra análoga (-52,4%). O mesmo aconteceu com a indústria transformadora, cuja diminuição das exportações teve reflexos no volume de negócios (-6,2% e -2,4%, respetivamente).

No entanto, estas são algumas das exceções na evolução das vendas ao exterior. Para a generalidade das 1000 PME, 2019 foi um bom ano para exportar. As saídas aumentaram 10,2% face a 2018, com alguns setores a mostrarem um desempenho muito positivo. É o caso do equipamento de transporte, cujas vendas para o estrangeiro dispararam 149,3%, a construção (147,9%) e a indústria automóvel (49,8%).

Para a generalidade das 1000 PME, 2019 foi um bom ano para exportar. As saídas aumentaram 10,2% face a 2018, com alguns setores a mostrarem um desempenho muito positivo

De uma perspetiva geral, as vendas a clientes estrangeiros avançaram a um ritmo duas vezes superior ao mercado doméstico (10,2% vs. 5,8%), o que significou que o mercado externo passou a ter ligeiramente mais peso no volume de negócio destas 1000 PME, passando de 21,2% para 21,8 por cento.

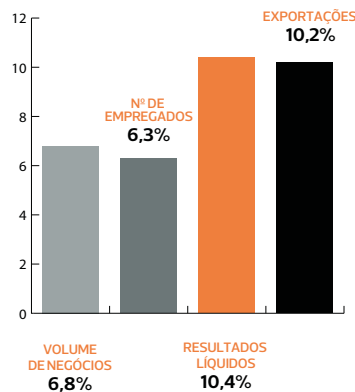
Este crescimento das vendas teve reflexo nos resultados líquidos das empresas. Os lucros deste conjunto de PME deram um salto de 10,4 por cento. O mesmo se passou com o emprego, em que se observou um reforço, também ele transversal a quase todos os ramos de atividade (só houve quebras em dois). O emprego destas mil empresas cresceu 6,3% em 2019, com vários setores a chegarem aos dois dígitos. É o caso de artes e desporto (20,4%), minerais metálicos e não metálicos (16,9%), equipamento de transporte (14,3%) e distribuição de combustíveis (13,5%).

NORTE DOMINA O RANKING

A maior parte das 1000 PME tem sede no Norte de Portugal, com o Centro a aparecer em segundo lugar. A Área Metropolitana de Lisboa (AML) é a casa de menos de 20% destas empresas. Contudo, quando olhamos para o seu desempenho, verificamos que os grupos de Lisboa tiveram, em média, um ano melhor do que os que pertencem a outras regiões.

Os dados da Informa D&B mostram que as vendas das PME lisboetas dispararam 13,9% entre 2018 e 2019, puxadas por uma subida de 40,5% das exportações e acompanhadas por mais 8,7% de

RESULTADOS LÍQUIDOS E EXPORTAÇÕES CRECEM A DOIS DÍGITOS (Variação a um ano em 2019)



trabalhadores contratados. Outras duas regiões registaram crescimentos acima da média nacional: Alentejo (9,9%) e Algarve (7,9%). Açores e Centro tiveram os crescimentos mais tímidos, de 2,8% e 3,4%, respetivamente.

Apesar do bom desempenho da AML, o Norte continua a ser, de longe, a região com mais peso nas vendas. Dos 18,88 mil milhões vendidos por estas empresas, 7,66 mil milhões vieram de lá. O mesmo se pode dizer dos lucros, ainda com mais intensidade: quase 47% dos resultados líquidos têm origem no Norte.

Quanto ao emprego, o maior crescimento veio das empresas alentejanas, que reforçaram os seus quadros em 10,4 por cento. Por outro lado, nas 14 empresas madeirenses que compõem as 1000 PME, a mão de obra avançou apenas 1,7 por cento.

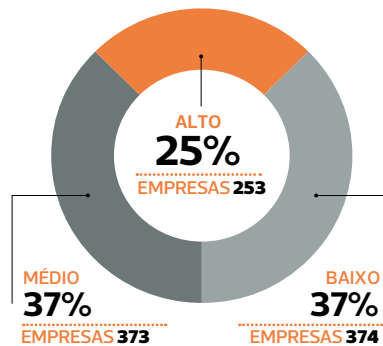
MAIS RESISTENTES À PANDEMIA

Este conjunto de mil empresas é uma amostra com algum peso no tecido empresarial português, representando 5,5% do volume de negócios, 5,9% das exportações e 2,8% da população empregada.

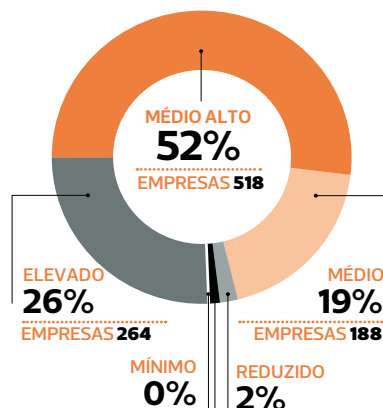
A grande maioria vendeu entre 10 a 20 milhões de euros em 2019 (69%), e a fatia mais relevante tem entre 10 e 49 trabalhadores (36%). Apenas 52 empresas têm entre 200 e 249 empregados e também só 75 têm menos de dez. Industriais, grossistas e retalhistas representam mais de oito em cada dez destas empresas e também a esmagadora maioria das vendas.

Porém, se elas são uma boa amostra, também é verdade que se distinguem da

TRÊS QUARTOS DAS EMPRESAS COM IMPACTO MÉDIO OU BAIXO DA COVID-19 (Percentagem do total e número de empresas)



QUASE 80% DAS EMPRESAS COM RESILIÊNCIA MÉDIO-ALTA OU ELEVADA (Percentagem do total e número de empresas)



Universo: 1000 PME Edição 2020;
Fonte: Análise Informa D&B; Dados gráfico 1: Portal da Justiça, I.E.S./Ministério da Justiça; SICAE

generalidade do tecido empresarial português ao apresentar, aparentemente, muito mais solidez (são, afinal, as “maiores” PME). Os dados da Informa D&B permitem fazer essa avaliação, antecipando a vulnerabilidade deste conjunto de empresas à crise pandémica.

Recorde-se que a informação aqui analisada refere-se a 2019, meses antes do colapso da atividade económica que 2020 traria. Ainda assim, os dados da consultora permitem antecipar que estas empresas deverão sofrer menos do que a generalidade dos grupos portugueses. Entre estas 1000 PME, 25% operam em setores considerados mais expostos ao impacto da Covid-19, o que compara com 35% na totalidade da economia nacional.

Além disso, 78% deste conjunto de empresas tem uma resiliência financeira considerada “elevada” ou “médio-alta” – bastante acima dos 40% observados em Portugal inteiro. Mais: apenas uma das mil empresas tem uma resiliência considerada “mínima”, o que compara com 13% das empresas nacionais.

Por último, parecem também estar mais protegidas da falência. O risco de failure – probabilidade de a empresa fechar dentro de 12 meses, com dívidas por liquidar – é mínimo em 81% das mil, enquanto apenas 39% dos grupos nacionais merecem essa classificação.

Isso não significa que muitas destas empresas não estejam a atravessar duras provações, mas tudo indica que estavam mais bem preparadas para elas. **E**

O futuro visto através das PME

Os indicadores históricos e os testes de sensibilidade feitos nesta crise mostram que este universo das 1 000 PME está numa melhor posição para resistir a este momento

A realidade das 1 000 Maiores PME é uma das melhores ilustrações quando procuramos sinais positivos para o futuro do tecido empresarial português e para a economia do País. Elas são, na sua grande maioria, empresas com mais de 20 anos, o que significa que estamos a falar de projetos sustentáveis e com continuidade. O facto de serem maioritariamente empresas familiares traz-lhes, também, algumas garantias de compromisso e de tranquilidade.

Conhecemos os méritos que as trouxeram até aqui e as qualidades que elas nos mostram no momento presente, mas é necessário saber até que ponto essas qualidades incluem a capacidade de manterem a sua trajetória, sobretudo no momento crítico em que vivemos e que continuará a atingir o tecido empresarial durante o ano 2021.

Foram, aliás, estas circunstâncias invulgares e críticas que conduziram a Informa D&B a criar novos indicadores e a ajustar outros que já existiam, no sentido de oferecer leituras da realidade empresarial que incorporam dados do momento particular em que vivemos, orientados para os impactos desta fase e para aquilo que é necessário para ultrapassá-la.

A Análise de Impacto Setorial Covid-19, o Indicador

de Resiliência Financeira e os ajustamentos que introduzimos na avaliação do Risco de Failure das empresas dão-nos indicações valiosas sobre o futuro próximo das empresas, e, nessa medida, é à luz desta nova informação que devemos também olhar para as 1 000 Maiores PME, sendo que aquilo que vemos nos traz boas notícias.

A pandemia atingiu os diversos setores de forma bastante diferenciada, e com o indicador Impacto Setorial Covid-19 classificámos o grau de exposição de cada um. Na generalidade do tecido empresarial, há 35% das entidades em setores com impacto alto, mas entre as 1 000 Maiores PME esta percentagem desce para 25 por cento.

Tal como os impactos, também a capacidade de reação de cada empresa a esses mesmos impactos é muito diferente. Por essa razão, desenvolvemos o Indicador de Resiliência Financeira que nos permite entender o grau de preparação das empresas para enfrentarem este momento. Este indicador avalia precisamente a capacidade de uma empresa enfrentar um choque excepcional e imprevisto, com impacto significativo na sua atividade, e incorpora quatro dimensões económicas e financeiras: estrutura de custos; estrutura do endividamento; margem de lucro e de rentabilidade; eficiência do investimento.

Também aqui temos boas notícias para as 1 000 Maiores PME. Entre estas empresas encontramos 78% com níveis de Resiliência Financeira elevado ou médio-alto, praticamente o dobro dos 40% de empresas com este nível de resiliência, quando considerada a totalidade do tecido empresarial.

Entre os indicadores preditivos que nos dão informação sobre o futuro das 1 000 Maiores PME, acresce ainda que, de acordo com as análises que realizámos, 81% destas têm um Risco de Failure mínimo (Risco de Failure reflete a probabilidade de, nos próximos 12 meses, uma entidade cessar a sua atividade com dívidas por liquidar), um valor muito superior ao da generalidade do tecido empresarial, que é de 39 por cento.

O histórico destas empresas mostra uma forte capacidade de crescimento, um crescimento que alimenta toda a economia

POR
**TERESA CARDOSO
DE MENEZES**



> Diretora-geral da Informa D&B

Se a sua robustez e capacidade de enfrentar a crise são um bom sinal para a economia, a sua capacidade de crescer e o seu papel nas diferentes regiões do País serão também um importante contributo para a recuperação da economia nacional.

O histórico destas empresas mostra uma forte capacidade de crescimento, um crescimento que alimenta toda a economia. Entre 2016 e 2019, as 1 000 Maiores PME registaram taxas de crescimento superiores a qualquer outra dimensão de empresas, incluindo as de maior dimensão. Em 2019, o seu crescimento representou 8% de todo o crescimento verificado no tecido empresarial.

Também a expressão geográfica das 1 000 Maiores PME é uma indicação do papel que estas desempenham em todo o País, contribuindo para a coesão territorial, no que diz respeito à criação de riqueza e de emprego. A maior fatia das 1 000 Maiores PME está localizada nas regiões Norte e Centro, mas elas estão presentes em todo o País, exatamente em 176 municípios, mais de metade do total.

Sabemos que no universo empresarial nada está totalmente garantido, mas é um excelente sinal vermos como estas empresas, que têm um papel tão importante no futuro da economia, estão preparadas para enfrentarem o próprio futuro. **E**



OriginPharma®

SEMPRE JUNTOS.
Always together.
Toujours ensemble.

COMERCIALIZAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE MEDICAMENTOS, SUPLEMENTOS ALIMENTARES, PRODUTOS DE COSMÉTICA E HIGIENE CORPORAL E DISPOSITIVOS MÉDICOS PARA USO HUMANO, BEM COMO MEDICAMENTOS PARA USO VETERINÁRIO.



INTERNACIONALIZAÇÃO

Opera em mais de 20 mercados em 3 continentes, privilegiando os países africanos de língua oficial portuguesa (PALOP). Cerca de 85% da sua faturação em exportação, advindo daí um significativo contributo para a melhora da economia portuguesa.

DISPONIBILIZAÇÃO

de medicamentos e produtos de saúde de qualidade, seguros e eficazes contribuindo para o desenvolvimento global dos mercados onde opera.



SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

- Rápida capacidade de resposta
- Eficácia, Eficiência, Qualidade do serviço prestado
- Boa relação com o cliente, com relação de proximidade/confiança

“Uma Equipa pequena, afinal, pode realizar coisas incríveis”

– Jason Fried.



OriginPharma, S.A.
Rua de Adarse, Vale d’Ervas, Armazém D4,
Centro Empresarial de Alverca,
2615-187 Alverca do Ribatejo – Portugal

+351) 210 516 500
@ originpharma@originpharma.pt

ISO 9001
BUREAU VERITAS
Certification



OriginPharma®

www.originpharma.pt



VENCEDORES

As melhores do ano

Conheça as empresas que mais se destacaram, setorialmente, entre as 1000 maiores PME portuguesas

1000 PME 2020 Exame

SECTOR	NOME	REGIÃO	POSIÇÃO
AGRO INDÚSTRIA	ANTIGA CONFEITARIA DE BELÉM, LDA	AML	929
CELULOSE E PAPEL	SEBASTIÃO & MARTINS, S.A.	N	46
COMÉRCIO A RETALHO	ÁLVARO COVELO & PINTO, LDA	AML	363
COMÉRCIO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS	MULTIMOTO - MOTOR PORTUGAL, S.A.	N	121
COMÉRCIO ELETRO-ELETRÓNICO	TECH4HOME, LDA	N	195
COMÉRCIO POR GROSSO	TECNITEMA - COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES, LDA	AL	906
CONSTRUÇÃO	VAZCONSTRÓI, S.A.	AML	716
DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR	IGNORAMUS - PRODUTOS NATURAIS, LDA	AL	194
DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEL	OÁSIS - COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, LDA	AML	686
EDIÇÃO, INFORMAÇÃO E ARTES GRÁFICAS	OLEGÁRIO FERNANDES - ARTES GRÁFICAS, S.A.	AML	569
HOTELARIA E RESTAURAÇÃO	TURILIMA - EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS DO VALE DO LIMA, S.A.	N	602
INDÚSTRIA AUTOMÓVEL	SÁCIA - COMÉRCIO E INDÚSTRIA AUTOMÓVEL, S.A.	C	225
MATERIAL ELÉTRICO E DE PRECISÃO	FRIGOCON - INDÚSTRIA DE FRIO E CONGELAÇÃO, S.A.	N	171
METALOMECÂNICA E METALURGIA DE BASE	VALSTEAM ADCA ENGINEERING, S.A.	C	888
MINERAIS METÁLICOS E NÃO METÁLICOS	TELMO DUARTE - COMÉRCIO DE PEDRAS NATURAIS, S.A.	C	322
PRODUTOS FARMACÊUTICOS	PROPECUÁRIA - VETERINÁRIA E FARMACÊUTICA, LDA	C	51
QUÍMICA	COMPOGAL - INDÚSTRIA DE POLÍMEROS, SA	C	808
SAÚDE	HOSPITAL PARTICULAR DE VIANA DO CASTELO, LDA	N	911
SERVIÇOS	XPAND SOLUTIONS - INFORMÁTICA E NOVAS TECNOLOGIAS, LDA	N	249
TÊXTEIS, VESTUÁRIO E COURO	CRISTÊXTIL - CONFECÇÃO, LDA	N	112
TRANSPORTES E DISTRIBUIÇÃO	RODONORTE - TRANSPORTES PORTUGUESES, S.A.	N	658

N: Norte; C: Centro; AML: Área Metropolitana de Lisboa; AL: Alentejo; ALG: Algarve; M: Madeira; AÇ: Açores ■ Empresa do ano



COMO É QUE OS PORTUGUESES MOSTRARAM NOVOS MUNDOS AO MUNDO?

INOVADORES POR NATUREZA

XPAND SOLUTIONS

Expandir com tecnologia de ponta

Ajudar empresas a fazer o desafiante caminho da transformação digital é a missão da Xpand Solutions, eleita PME do Ano e que conta com a Tesla e a NASA como suas clientes

Texto Paulo Zacarias Gomes

Foi o ano em que o volume de negócios e os lucros voltaram a ter fortes crescimentos e em que o número de colaboradores chegou aos 250. Mas 2019 – além de ter sido o exercício que valeu à Xpand Solutions/Xpand IT o título de PME do Ano – foi também o último com a configuração que a empresa foi construindo desde que iniciou a atividade, em 2003. A partir de janeiro do ano passado, a tecnológica, com sede em Viana do Castelo, reestruturou-se, autonomizando a área de produtos numa nova empresa, a Xblend – separação que é também um sintoma da performance que a conduziu à melhor entre as melhores PME do País, na iniciativa que a EXAME promove com a Informa D&B e a Deloitte e que distingue cerca de duas dezenas de empresas em tantos outros setores.

“São dois negócios e dinâmicas distintos, com muito valor. Daí termos feito a cisão, porque queremos crescer e evoluir de forma separada”, explica Paulo Lopes, CEO da Xpand IT, nascida na área dos serviços e que, ao longo dos últimos anos, passou a apostar também na dos produtos. “As coisas cresceram tanto que chegou a um ponto em que fez sentido separar.”

Detida por quatro acionistas portugueses, a Xpand IT desenvolve ofertas de serviços usados em processos de transformação digital das empresas, desde soluções para tomada de decisão e infraestruturas para lidar com grandes volumes de dados até às que potenciam a relação omnicanal de marcas com o consumidor, através de realidade aumentada ou de canais web avançados, por exemplo. Tudo integrado e com tecnologias de ponta.

“Focamo-nos sempre – e acho que essa tem sido a chave do nosso sucesso – em ter uma cultura de inovação muito forte, que nos permite, mesmo nos serviços, ter sempre uma oferta atrativa para quem quer dar passos na transformação digital”, explica Paulo Lopes à EXAME, através de videochamada. Também isso contribuiu para que, em 2019, as vendas da empresa tenham crescido quase 50%, para 21,8 milhões de euros (a maior parte das quais realizadas no estrangeiro), enquanto os lucros mais do que duplicaram, para 7,1 milhões de euros.

NASA E TESLA ENTRE AS CLIENTES

A dinâmica da área de produto, que ditou a separação de negócios, muito se deve ao desempenho de duas ferramentas em específico, Xray e Xporter (agora transportadas para a nova Xblend), que são usadas por



DR/XPAND IT



A Xpand tem sido bastante diferenciadora no ritmo de aceleração da inovação que traz para o mercado”

Paulo Lopes
CEO da Xpand IT



mais de sete mil clientes em mais de 80 países, em particular na banca e na indústria automóvel. Este último setor, por exemplo, recorre ao Xray para mapear o processo de teste ao firmware dos carros, cujos resultados são depois integrados em ferramentas e ambientes de desenvolvimento de software, gestão de projeto e automação.

“Somos considerados um dos principais players de test management ao nível mundial, com crescimento muito acelerado, na ordem dos 80% a 120%, nos últimos anos”, invoca Paulo Lopes, desfiando a lista de clientes sonantes que usam as suas soluções: Tesla, NASA, Mercedes, Lufthansa ou Nike, a que se juntam as nacionais Crédito Agrícola, Sonae ou EDP.

A área de produto tem devolvido melhores margens e protagonizado as taxas de crescimento mais elevadas, aproximando-se da de serviços em termos de geração de volume de negócios – em 2020 (valores provisórios), a Xblend faturou 12 milhões de euros contra os 16,6 milhões da Xpand IT, em que ficaram os serviços. Além disso, proporciona margens mais interessantes, porque permite mais escala sem grande investimento em recursos humanos, “um bem muito escasso nos dias de hoje”.

Neste capítulo, a Xpand IT não passa ao lado do resto do setor, em que a forte procura gera escassez de talento e dificulta a sua atração, refletindo-se no preço por colaborador e no aumento do valor do serviço prestado às empresas. Se é verdade que a vinda para Portugal de empresas de grande dimensão gera emprego no setor, o efeito já não é tão líquido no que diz respeito à criação de valor no País, nota o CEO: “Gostava que a comunidade visse que existem muitas empresas portuguesas que trazem muito valor para Portugal. E que o facto de estarmos a trazer essas organizações está a pôr um peso tal que empresas como nós, exportadoras, têm dificuldade em crescer.”

As questões da disponibilidade dos recursos humanos e o preço ao cliente são apontadas como não sendo alheias ao abrandamento do grupo em 2020, ano da incontornável pandemia, quando as receitas atingiram (dados provisórios) os 28,6 milhões de euros, mais 31%, ao passo que em 2018 e 2019 a Xpand IT tinha crescido sempre acima dos 40 por cento. “Março e abril foram meses de alguma dis-

rupção, de perceber o que ia acontecer, mas ajudou estar a trabalhar com clientes grandes e em processos transformacionais. Quando arrancou, sentimos um acelerar de todos os processos que estavam a decorrer”, garante o responsável.

FOCO NO ESTRANGEIRO, SEM DESCARTAR COMPRAS

À presença em Portugal – um centro de desenvolvimento e produção de software em Viana do Castelo e escritórios em Lisboa, Porto e Braga – a empresa junta ainda a presença no mercado britânico e irlandês (através de Londres, onde entrou em 2016) e, em breve, no mercado nórdico, com a ativação de uma subsidiária na Suécia. No total, o grupo emprega hoje 350 pessoas.

Mas se a exportação é o foco – no caso da Xblend, por exemplo, já responde por mais de 90% do negócio, sobretudo para EUA e Alemanha –, a estratégia do grupo continua a ser não colocar todos os ovos no mesmo cesto. Nenhum dos clientes (essencialmente médias e grandes empresas) representa, sozinho, mais do que 3% a 4% do total da faturação. Além disso, estão repartidos por setores diversificados, dos mais maduros, como a banca e o retalho, até aos emergentes, como a farmacêutica ou os média.

Para 2021, o grupo estabeleceu um objetivo “conservador” de crescer na ordem dos 20%, consolidar os mercados nórdico e do Reino Unido e continuar a disponibilizar soluções tecnológicas de ponta para responder às grandes tendências do mercado – como a procura por formas de extrair valor de grandes volumes e variedade de dados, melhorar a experiência digital das empresas junto do consumidor e automatizar processos internos, como a RPA (sigla em inglês de automação robótica de processos).

“Tudo o que são processos de transformação digital está a acontecer e será cada vez mais acelerado. E a Xpand tem sido bastante diferenciadora no ritmo de aceleração da inovação que traz para o mercado”, afirma o CEO. Um caminho que, admite Paulo Lopes, poderá levar as duas empresas a fazer compras, cá dentro ou lá fora, para alavancar as áreas em que o crescimento orgânico esteja a ser mais demorado – e fazer assim, também elas, a sua própria expansão. **E**

Aprender com o passado para (re)agir até 2030

No passado mês de dezembro foi anunciado o acordo na União Europeia (UE) que permitirá a Portugal, dispor de um conjunto de mecanismos financeiros sem precedentes até 2030.

Ao longo dos próximos anos, as empresas portuguesas a poderão beneficiar de apoios significativos decorrentes de três programas distintos: o Quadro Financeiro Plurianual (QFP) iniciado em 2014 (Portugal 2020), cuja implementação foi prorrogada até 2023, com mais de 10 mil milhões de euros por executar; o QFP a iniciar em 2021 (Estratégia Portugal 2030), com um montante disponível de quase 30 mil milhões de euros, a executar até 2030; e, por fim, o inovador Plano Europeu de Recuperação e Resiliência lançado, entretanto, por Bruxelas em resposta à Covid-19 e que, entre 2021 a 2026, irá disponibilizar um valor de 15,3 mil milhões de euros em subvenções. O valor combinado de subvenções dos três programas poderá, potencialmente, ascender, em média, a mais de 6 mil milhões de euros por ano.

Trata-se, portanto, de um valor significativo que será determinante para a retoma da economia e a recuperação das empresas, mas, para isso, é importante conseguir maximizar as oportunidades oferecidas pelos diferentes programas. Em particular, de acordo com o último Boletim Informativo dos Fundos da UE, até setembro de 2020, no âmbito do Portu-

gal 2020, terão sido “efetuados pagamentos aos beneficiários na ordem dos 14,5 mil milhões de euros, o que representa 56% da dotação total de fundos”, ou seja, a média anual de execução dos fundos europeus alocados a este QFP ascendeu a cerca de 2,4 mil milhões de euros até 2020, bem abaixo, por conseguinte, do valor global que o País, em média, terá, até 2030, ao seu dispor.

Mas, independentemente dos valores executados, o que aprendemos nos últimos sete anos com o Portugal 2020? Que boas práticas poderemos agora seguir, de forma a potenciar os resultados subjacentes à aplicação dos próximos fundos europeus?

Tendo por base o passado recente, apresentamos um breve levantamento de seis ações que poderão ser determinantes para o sucesso futuro dos apoios a disponibilizar às empresas em Portugal:

- Implementar rapidamente a legislação específica que regulamente estes novos fundos, garantindo a retroatividade e a desburocratização do processo de seleção, concessão e acompanhamento dos apoios;

- Assegurar ao nível dos beneficiários e ao nível geográfico uma aplicação que seja, simultaneamente, (i) abrangente, garantindo o acesso a todos os agentes económicos, desde que

POR
SÉRGIO OLIVEIRA



> Partner de Incentivos, Deloitte

SUSANA ENES



> Partner de Incentivos, Deloitte

desenvolvam projetos com impactos relevantes na criação de riqueza e no emprego, e (ii) seletiva, garantindo a redução das diferenças territoriais, atentas as prioridades estratégicas para a recuperação nos próximos anos;

- Canalizar maiores dotações de fundos para as modalidades de projetos que registaram melhores taxas de aprovação e de execução no atual QFP, introduzindo, desde logo, as alterações que permitam ultrapassar as dificuldades sentidas na concretização, no terreno, de determinadas iniciativas (por exemplo, ao nível dos processos em copromoção e/ou em consórcio);

- Criar um modelo assente numa forte abordagem tecnológica, nomeadamente ao nível dos diferentes sistemas de informação, que permita a operacionalização e monitorização de todos os fundos europeus, assegurando a articulação e complementaridade entre estes e os apoios nacionais provenientes dos futuros Orçamentos do Estado;

- Concluir, ainda no contexto do Portugal 2020, o processo de (i) análise e decisão de candidaturas que não tenham sido objeto de parecer final, pois poderão contribuir para a imediata materialização de atividade económica relevante, assim como (ii) monitorização dos

vários projetos aprovados e em curso e, em particular, daqueles que, não tendo condições para serem concluídos nos termos em que foram aprovados, possam libertar verbas para outros domínios de atuação;

- Comunicar todas as oportunidades subjacentes aos diversos mecanismos de apoio, mediante a apresentação, em tempo útil, dos respetivos planos anuais para apresentação de candidaturas.

Importa, assim, realizar um esforço substancial de promoção nacional e internacional de todas as oportunidades existentes em termos de recursos, independentemente da sua natureza, no sentido de estimular e dinamizar todos os agentes que, mesmo nas atuais circunstâncias, procurem, de forma resiliente, manter os seus planos de investimento e de criação, ou manutenção, de emprego.

Até 2030, as oportunidades geradas pelos fundos provenientes de Bruxelas serão tremendas e as lições do passado poderão ajudar a superar alguns dos desafios que se avizinham. Cabe-nos a nós, enquanto sociedade, (re)agir, com confiança, de modo a ultrapassar, em definitivo, a situação provocada por uma crise avassaladora que tem criado efetivos obstáculos ao crescimento económico e ao desenvolvimento social e humano. **E**



Construção e Remodelação de espaços • Manutenção • Prestação de Serviços • Equipamentos Comerciais

RETAIL
group

A Retail Group oferece um serviço completo e eficaz. Apostamos em soluções integradas, articulando todos os serviços necessários para executar os seus projectos.

Do planeamento à execução desde as fundações aos acabamentos e decorações, estamos aptos a prestar-lhe um serviço "chave na mão" com soluções inovadoras e personalizadas.

Encarregamo-nos de todos os aspectos que envolvam a construção ou remodelação do seu espaço, independentemente do ramo de actividades ou dimensão do projecto, para que se possa concentrar somente no seu negócio ou habitação.



Retail Concept, S.A.
www.retailconcept.pt



RETAIL
ADVANC



RETAIL
HYDR

RETAIL
CONCEPT

O nosso método de trabalho põe à sua disposição um apoio logístico bastante completo, com uma equipa diversificada de profissionais qualificados, para de uma forma coordenada, gerir todos os recursos. Algo que sabemos ser essencial para garantir o sucesso dos projectos em que nos envolvemos.

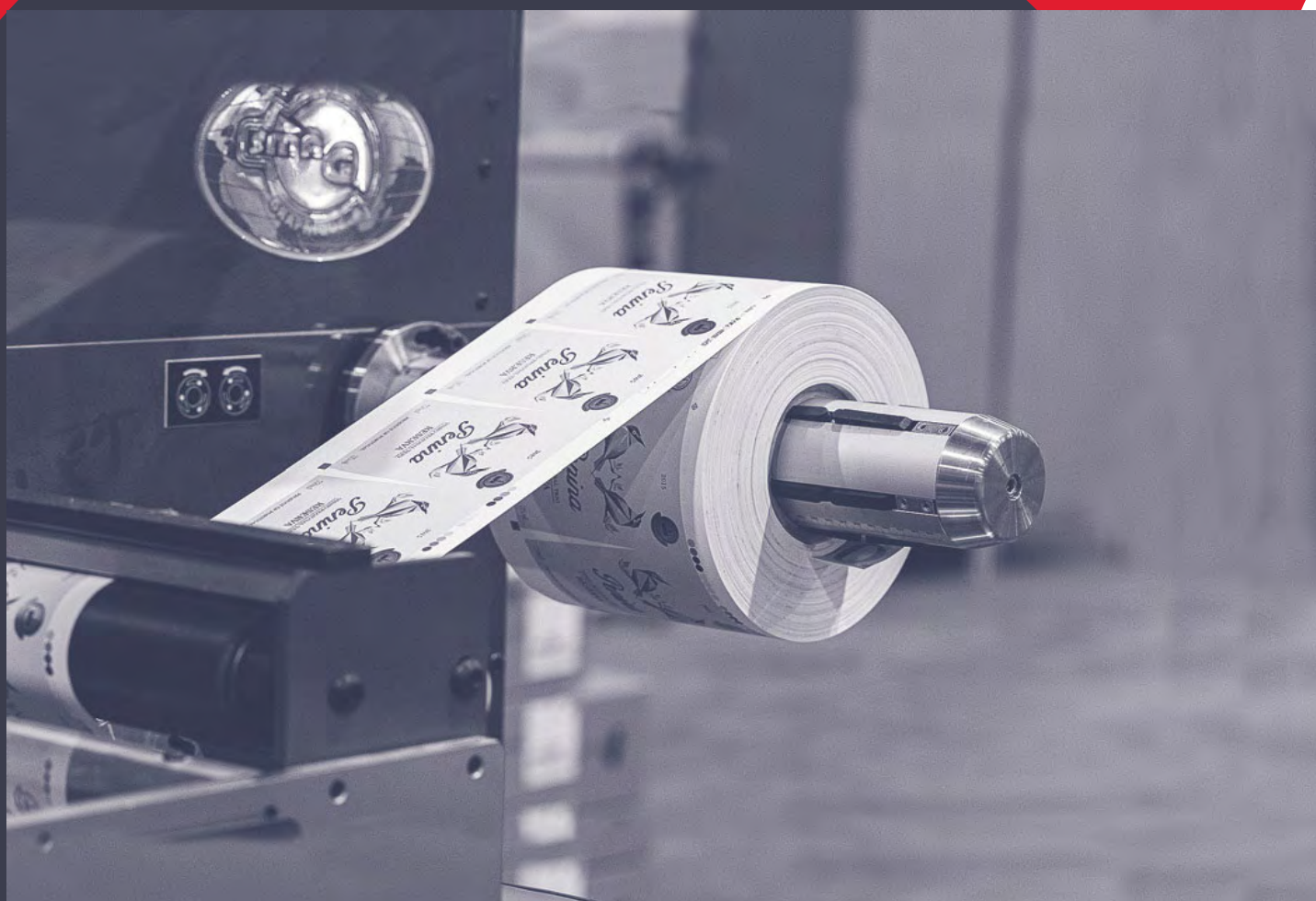


Retail Concept Ibéria, SL
www.retailconcept.es



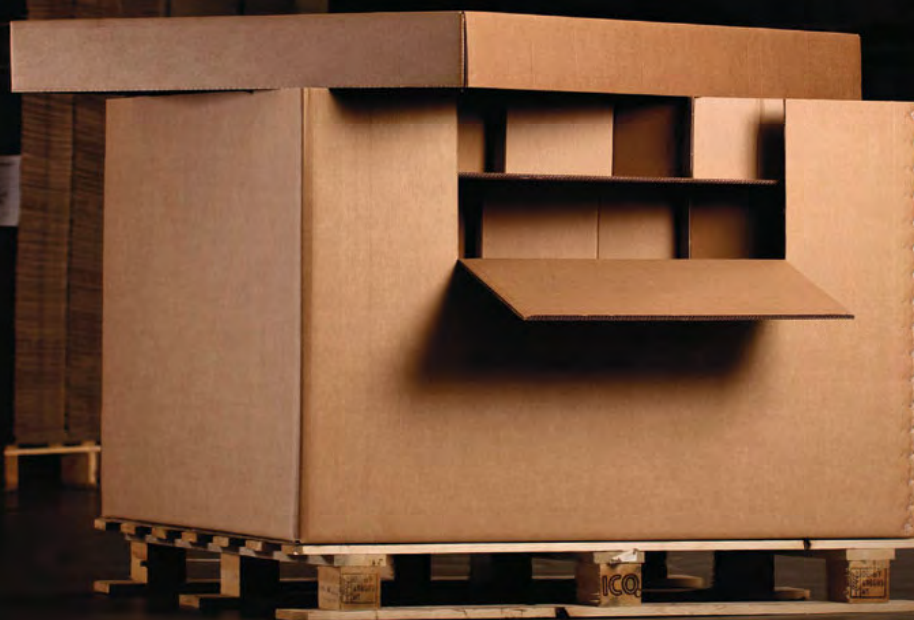
OLEGÁRIO

PACKAGING
& LABELS



SMSA

PACKING THE FUTURE



NOVO ANO NOVAS CONQUISTAS

**Em 2021, a Sebastião & Martins SA
volta a ser premiada com o título de
empresa com o Melhor Desempenho
no setor Celulose e Papel na
categoria PME.**

Este prémio simboliza um caminho de diferenciação trilhado ao longo de 40 anos, com uma constante preocupação em bem servir os nossos clientes, sempre com flexibilidade, eficiência e inovação.

Sem o apoio dos nossos colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros, este reconhecimento não seria possível. Por isso, a eles deixamos uma palavra especial de apreço.

O 40.º aniversário da Sebastião & Martins SA fica também marcado por uma nova imagem que damos a conhecer ao mundo, alinhada com as nossas perspetivas e ambições.

Seguimos juntos rumo ao futuro!



Avenida de Santo Tirso, 686
Prazins (S^o. Tirso)
4800-936 - Guimarães
PORTUGAL

T. +351 253 479 810
M. +351 969 570 600
F. +351 253 574 060



www.smsa.pt

UMA EMPRESA PORTUGUESA A EMERGIR NO MERCADO INTERNACIONAL

Fundada em 2009, a Incycles é hoje especializada na montagem e comercialização de bicicletas e produz algumas marcas de referência mundial, á parte da marca própria, CYCLES ELEVEN.

As bicicletas eléctricas são uma tendência em grande crescimento nos centros urbanos o que motivou a INCYCLES a investir numa nova unidade fabril, composta por cinco linhas de montagem e com uma capacidade de produção diária entre 1000 a 1200 bicicletas das quais 80% são bicicletas elétricas e destinadas à exportação a nível mundial. Dispomos de todas as sinergias necessárias desde os processos iniciais de Design, pintura, enraimento de rodas, montagem de bicicletas e logística, para o desenvolvimento de gamas completas de bicicletas convencionais ou E-bikes.

Na INCYCLES, estamos empenhados em fornecer a solução adequada às necessidades dos nossos clientes em qualquer uma das nossas áreas de negócios.

Devido à atual situação global, expectamos um crescimento conjunto com os nossos parceiros, suportados em valores permanentes, como criação de emprego, uso e aceitação diária da bicicleta como modo de transporte e uma alternativa válida aos sistemas tradicionais de mobilidade urbana, melhorando a nossa qualidade de vida.

As nossas marcas:



GIGANTES NA DEDICAÇÃO

PME Líder 2020

Em 2020, mais de 2700 Empresas
chegaram a PME Líder com o Millennium.
Junte-se a nós e seja Líder em 2021.



A validação das candidaturas e a atribuição dos estatutos PME Líder é da exclusiva responsabilidade do IAPMEI e do Turismo de Portugal.

Saiba mais em millenniumbcp.pt



Prémios Escolha do Consumidor 2021, categoria "Grandes Bancos".

Distinção atribuída pela ConsumerChoice.

Mais informações em escolhadoconsumidor.com.

Este Prémio é da exclusiva responsabilidade da entidade que o atribuiu.

Banco Comercial Português, S.A.

Millennium
bcp

AQUI CONSIGO



Fundada em 1897, a Mário da Costa Martins e Filho, Lda., tem como atividade principal a produção de peças metálicas por estampagem para a indústria automóvel, eletrónica e elétrica, assim como o desenvolvimento e produção das suas ferramentas.

- Estampagem progressiva até 400 Ton;
- Estampagem por Transfer e Bihler;
- Montagem de componentes;
- Tape and Reel;
- Tratamentos Galvânicos e Pintura;
- Secção de Protótipos;
- Área de Dispositivos Médicos.



Rua Quinta de Santa Maria, nº 150
4700-244, Braga
Portugal
TLF: 253 606 000
FAX: 253 606 008/9
geral@mcm.com.pt



Rank 2020	Rank 2019	Empresa	Sede	Setor	Negócios	Cresc. negócios (%)	Resultado líquido	Ativo	Capital próprio	Rent. capital próprio (%)	Passivo	Solva- bilidade (%)	Liquidez geral (%)	Endividamento (%)	VAB	Produ- tividade	N.º de empre- gados
361	521	PETMAXI, S.A.	C	Agro-indústria	18 583	17,10	2 169	14 361	8 319	26,07	6 042	137,69	2,10	42,07	3 732	93	40
362	160	RSA - RECICLAGEM DE SUCATAS ABRANTINA, S.A.	C	Serviços	18 580	-28,18	22	17 190	6 747	0,33	10 443	64,61	1,26	60,75	1 870	51	37
363	431	ÁLVARO COVELO & PINTO, LDA	AML	Comércio a Retalho	18 563	6,00	2 962	18 276	14 959	19,80	3 317	450,99	6,08	18,15	4 199	86	49
364	443	PEIXOTO & PEIXOTO, S.A.	N	Comércio por grosso	18 538	8,24	933	10 041	5 278	17,68	4 763	110,82	1,94	47,43	1 466	33	44
365	564	GRAZICAR - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE CARNES, S.A.	C	Agro-indústria	18 535	20,89	261	7 300	3 209	8,14	4 091	78,44	1,26	56,04	1 655	34	48
366	337	SOCÉM - E.D. - FABRICAÇÃO, ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO DE MOLDES, S.A.	C	Metalomecânica e metalurgia de base	18 501	-5,75	1 056	25 524	13 178	8,01	12 346	106,75	1,46	48,37	4 032	46	87
367	435	MERCADINHOS ADRIANO - SUPERMERCADOS, S.A.	N	Distribuição alimentar	18 481	6,20	421	8 972	3 900	10,80	5 072	76,88	0,79	56,54	2 644	22	120
368	413	QUINTA FRIO (INTERNACIONAL) - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	AML	Distribuição alimentar	18 477	2,84	346	7 830	2 897	11,95	4 932	58,75	1,41	62,99	1 764	45	39
369	599	QUINTA DA BOAVISTA - EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS, S.A.	ALG	Construção	18 472	24,55	2 446	40 998	35 838	6,82	5 161	694,40	4,51	12,59	7 832	51	154
370	567	FEPAL - FABRICO EMBALAGENS E PALETES, S.A.	C	Celulose e papel	18 470	20,59	1 646	14 332	7 434	22,14	6 899	107,76	1,42	48,13	2 582	41	63
371	292	NIPOSOM - J.NABAIS, COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE COMPONENTES ELECTRÓNICOS, LDA	AML	Comércio electro-electrónico	18 468	-10,63	45	7 680	4 495	0,99	3 186	141,10	2,46	41,48	1 161	23	51
372	179	GLOBALTEMP - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO, S.A.	AML	Serviços	18 463	-25,96	63	9 712	1 613	3,88	8 098	19,92	1,48	83,39	18 018	96	187
373	287	STORIA DI MODA K - DESIGN E PRODUÇÃO TÊXTIL, LDA	N	Texteis, Vestuário e Couro	18 425	19,90	71	6 951	820	8,72	6 131	13,37	1,00	88,21	1 324	31	43
374	471	MOTORLINE ELECTROCELOS, S.A.	N	Comércio electro-electrónico	18 414	11,83	2 264	12 903	7 276	31,11	5 628	129,29	2,33	43,61	6 157	38	161
375	404	COMBUSTOP - COMBUSTÍVEIS E RESTAURAÇÃO, UNIPESSOAL, LDA	AML	Distribuição de combustíveis	18 405	1,19	87	835	313	27,76	523	59,81	1,60	62,57	750	19	40
376		QUINTA DE JUGAIS - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	C	Distribuição alimentar	18 371	9,11	2 603	21 907	14 372	18,11	7 535	190,74	2,69	34,40	2 953	80	37
377		ECO CHOICE, S.A.	C	Serviços	18 327	-7,59	34	4 016	136	25,43	3 880	3,49	0,88	96,63	833	83	10
378	575	SANIPOWER, S.A.	N	Comércio a Retalho	18 303	21,08	1 535	10 362	5 759	26,66	4 603	125,09	2,05	44,43	3 588	47	77
379	385	CAMPIL - AGRO INDUSTRIAL DO CAMPO DO TEJO, LDA	AL	Agro-indústria	18 288	-1,15	202	32 419	7 737	2,60	24 682	31,35	2,87	76,14	2 184	59	37
380		MARQUES SOARES, S.A.	N	Texteis, Vestuário e Couro	18 272	-10,74	-504	24 702	21 251	-2,37	3 451	615,74	6,34	13,97	3 607	14	249
381	445	DECUNIFY - SOLUÇÕES DE COMUNICAÇÕES, S.A.	N	Construção	18 254	7,29	324	12 483	1 812	17,89	10 672	16,98	1,17	85,49	3 736	41	92
382	416	O NOVO CASH AND CARRY, LDA	N	Distribuição alimentar	18 231	1,99	192	10 709	8 791	2,19	1 918	458,27	6,58	17,91	1 751	49	36
383	375	RIOX - INDÚSTRIAS METALOELECTRICAS, S.A.	N	Material eléctrico e de precisão	18 229	-3,03	2 415	23 741	19 015	12,70	4 726	402,34	4,92	19,91	5 699	37	152
384	130	GÁSCOMB - EMPRESA DE GASES E DERIVADOS DE PETRÓLEO, LDA	C	Distribuição de combustíveis	18 205	-34,87	111	2 809	977	11,40	1 832	53,34	1,21	65,21	852	22	39
385	258	RESTRADAS - REVITALIZAÇÃO DE ESTRADAS DO NORTE, LDA	N	Construção	18 189	-15,72	145	15 305	6 695	2,17	8 610	77,76	1,55	56,26	1 917	29	67
386	628	TORRESTIR - TRANSITÁRIOS, LDA	N	Transportes e distribuição	18 163	25,82	307	7 007	1 735	17,66	5 272	32,92	1,31	75,23	1 816	39	46
387	450	SUPERABRANTES - SUPERMERCADOS, LDA	C	Distribuição alimentar	18 161	6,93	345	4 159	2 763	12,50	1 396	197,97	1,18	33,56	1 956	27	73

GRANFER

- Fruta com Sabor -

Cada dia fazemos o nosso melhor para garantir que a fruta da maior qualidade chega aos nossos clientes



USSEIRA - ÓBIDOS
www.granfer.pt



1000 MAIORES PME

MELHOR
EMPRESA 2020
NO SETOR:

**MATERIAL
ELÉTRICO
E PRECISÃO**

www.fricon.pt



PASTO ALENTEJANO, HÁ 100 ANOS A PROMOVER PRODUTOS NACIONAIS

Situada no Alto Alentejo, a centenária Pasto Alentejano é uma empresa familiar que já vai na quarta geração. O espírito empreendedor e a perseverança da família Serralheiro deu dimensão internacional à empresa que defende o produto português.

A Pasto Alentejano tem o seu negócio centrado na produção e transformação de carne de borrego, da raça Merino, na zona de Sousel, em pleno Alentejo. Em atividade há 100 anos, a empresa tem apostado na modernização e na inovação dos serviços e produtos que coloca no mercado, produtos sempre relacionados com ovinos, como explica Tiago Serralheiro, diretor de produção e um dos administradores da empresa.

Neste momento, os clientes estão repartidos entre o mercado nacional e internacional, onde trabalha com as grandes superfícies, com o retalho e com a restauração.

“Todos os nossos clientes são igualmente importantes, desde o que compra mais volume ao que compra menos. Apostamos muito na estabilidade com os clientes, temos relações com empresas que compram carne há mais de 50 anos, 52 semanas por ano, isto significa muito para nós”, afirma Tiago Serralheiro.

ULTRAPASSAR DESAFIOS

Apesar do momento conturbado que o país atravessa devido à pandemia, a atividade da Pasto Alentejano tem conseguido ultrapassar os desafios da atual conjuntura, referiu o diretor de produção. E explicou porquê: “A verdade é que estamos no início da cadeia, as pessoas precisam de se alimentar e com a nossa diversificação de clientes e de mercados, conse-



Tiago Serralheiro, Augusto Serralheiro, José Serralheiro e Filipe Serralheiro, administração da Pasto Alentejano.

guimos assegurar as vendas e escoamento para a nossa produção”. Confidenciamos que, tendo em conta o cenário geral e o que se tem passado com outras empresas, “nós não nos podemos queixar. Temos feito por isso, estamos de mãos dadas com os nossos clientes e com os nossos produtores. Isso tem sido fundamental, relações estreitas com todas as fases do processo, antecipação e resolução prévia de possíveis problemas. Acabaremos por sair todos mais fortes”.

Curiosamente, o maior desafio que a Pasto Alentejano enfrenta hoje é o de “dar a conhecer ao consumidor final este produto especial que é mais que tudo português”.

Acabar com a sazonalidade do Natal e da Páscoa, alturas do ano em que, tradicionalmente, a carne de borrego é mais consumida, e assim tentar criar uma linha de consumo mais regular durante todo o ano, é um dos objetivos que a empre-

sa gostaria de alcançar. Um trabalho que tem vindo a pôr em prática com a criação e desenvolvimento de novos produtos, levando ao consumidor final carne de primeira qualidade e criando, pouco a pouco, novos hábitos de consumo.

A IMPORTÂNCIA DA EQUIPA

Um trabalho no qual a família Serralheiro tem contado com o apoio da sua equipa: 25 pessoas na produção e 100 pessoas na transformação. Mas, como frisa Tiago Serralheiro, “a nossa equipa é formada por muito mais pessoas. Trabalhamos diretamente com 2000 produtores de ovelhas, 70% no Alentejo. A nossa equipa é formada por todos eles, pelos nossos funcionários e pelas suas famílias. Trabalhamos num setor que não tem sábados nem domingos, é um trabalho de gosto e dedicação. Por isso, gostamos de afirmar que a nossa equipa somos todos nós: 25 + 100 + 2000 + família...”.

É com esta base de trabalho que os responsáveis da Pasto Alentejano acreditam que os próximos anos são de crescimento e de desenvolvimento. “Temos muitos investimentos feitos e programados para 2021. Tudo ao nível da transformação e da criação de mais-valia ao produto. Temos crescido muito nos últimos anos, mas é agora o início da nossa jornada”, revela Tiago Serralheiro.

Por isso, não vão ficar parados e no que toca a novos produtos, a Pasto Alentejano está a planear o lançamento de várias gamas, novas e distintas de carne de ovino ao longo do ano. “Primando sempre pela qualidade, o objetivo é chegar ao consumidor final com produtos que fiquem na memória”, explicam.

A nível internacional, a empresa já tem uma presença forte em vários países árabes e planeia exportar para estes mercados produto cada vez mais transformado.

Rank 2020	Rank 2019	Empresa	Sede	Setor	Negócios	Cresc. negócios (%)	Resultado líquido	Ativo	Capital próprio	Ret. capital próprio (%)	Passivo	Solva-bilidade (%)	Liquidez geral (%)	Endividamento (%)	VAB	Produ-tividade	N.º de empre-gados
571	452	AVIÁRIO DO RESSOURO - PRODUÇÃO DE OVOS, LDA	C	Agro-indústria	14 967	-11,54	471	12 711	11 003	4,28	1 709	643,91	3,61	13,44	2 699	46	59
572	531	SOCICORREIA - ENGENHARIA, S.A.	M	Construção	14 959	-5,26	820	13 827	6 560	12,50	7 267	90,28	1,69	52,55	2 185	39	56
573	417	SERVIROAD, S.A.	AL	Transportes e distribuição	14 946	17,36	385	12 874	8 282	4,65	4 592	180,35	1,30	35,67	5 583	44	128
574	558	EXPOFOR - COMÉRCIO E REPARAÇÃO DE AUTOMÓVEIS, LDA	AML	Comércio de veículos automóveis	14 937	-3,25	-255	9 233	520	-49,03	8 713	5,97	0,82	94,36	1 146	27	42
575	540	SUPERTORRES - SUPERMERCADOS, LDA	C	Distribuição alimentar	14 914	-4,71	148	3 447	1 843	8,04	1 605	114,83	0,73	46,55	1 194	17	71
576	549	JOAQUIM GOMES - TÊXTEIS, LDA	N	Texteis, Vestuário e Couro	14 913	-3,93	2 060	11 178	6 251	32,95	4 927	126,88	2,20	44,08	3 579	78	46
577	619	INSTANTES MODERNOS, LDA	AML	Texteis, Vestuário e Couro	14 904	192,17	-549	11 590	5 789	-9,49	5 800	99,81	3,20	50,05	3 182	15	208
578		ROLEAR.ON - SOLUÇÕES DE ENGENHARIA, S.A.	ALG	Construção	14 895	55,06	41	5 438	633	6,40	4 805	13,17	1,07	88,36	2 379	28	85
579	833	CASA DA FONTE-PEQUENA, S.A.	N	Agro-indústria	14 883	40,52	401	9 620	1 801	22,24	7 819	23,03	0,88	81,28	1 367	62	22
580	497	GAVIS - SOCIEDADE DE REPRESENTAÇÕES DE AUTOMÓVEIS, S.A.	C	Comércio de veículos automóveis	14 860	-8,20	-98	8 326	2 322	-4,23	6 004	38,68	1,17	72,11	1 505	21	72
581	545	REGINACORK - INDÚSTRIA E TRANSFORMAÇÃO DE CORTIÇA, S.A.	AML	Madeira, cortiça e móveis	14 859	-4,51	563	17 461	3 239	17,37	14 222	22,77	1,89	81,45	2 973	50	59
582	503	ALFA BARES, LDA	AML	Distribuição alimentar	14 850	-7,98	203	9 052	1 366	14,83	7 685	17,78	1,16	84,91	1 962	30	65
583	716	PERUGEL - SOCIEDADE COMERCIAL DE CARNES, S.A.	C	Agro-indústria	14 841	9,33	1 051	6 875	3 896	26,98	2 979	130,81	2,22	43,33	3 316	35	95
584	624	MATADOURO E CARNES LINDA ROSA, LDA	N	Agro-indústria	14 835	2,36	-49	3 845	2 177	-2,27	1 668	130,46	1,26	43,39	1 791	28	64
585	573	FORPORTIL - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS E TRACTORES, LDA	ALG	Comércio de veículos automóveis	14 817	-2,64	4	6 802	1 237	0,32	5 565	22,24	0,97	81,81	1 935	35	56
586	602	SINALCABO - SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO, S.A.	AML	Construção	14 812	0,48	71	5 320	1 295	5,47	4 025	32,17	1,32	75,66	2 682	27	98
587	466	MATIAS & ARAÚJO, S.A.	N	Texteis, Vestuário e Couro	14 809	-11,55	456	19 445	10 286	4,43	9 160	112,30	1,73	47,10	4 144	32	131
588	898	MARTINS & CONSTANTINO, LDA	C	Comércio por grosso	14 762	21,69	116	4 033	664	17,45	3 369	19,71	1,01	83,53	1 741	102	17
589		PCRS - PORTUGUESE CAR RENTAL SERVICES, LDA	AML	Comércio por grosso	14 758	341,65	143	2 547	231	61,97	2 317	9,95	1,09	90,95	-759	-380	2
590	934	AGROLEX II - RAÇÕES, LDA	AL	Agro-indústria	14 744	24,82	160	12 067	3 785	4,24	8 283	45,69	1,44	68,64	1 360	29	47
591	438	FÁBRICA DE TECIDOS DO CARVALHO, LDA	N	Texteis, Vestuário e Couro	14 738	-14,98	197	21 257	16 397	1,20	4 860	337,41	7,03	22,86	5 112	25	207
592	651	JACTIGAS - COMÉRCIO DE TÊXTEIS, UNIPESSOAL, LDA	N	Texteis, Vestuário e Couro	14 719	3,56	440	5 256	2 105	20,88	3 151	66,82	1,99	59,95	876	109	8
593	634	UNIRAÇÕES, LDA	C	Agro-indústria	14 718	2,57	109	5 059	1 324	8,24	3 734	35,46	1,22	73,82	678	62	11
594	259	EUREKA PLAST - COMÉRCIO DE MATÉRIAS PLÁSTICAS, S.A.	C	Comércio por grosso	14 702	-31,77	-282	5 806	2 738	-10,30	3 068	89,22	1,89	52,85	185	23	8
595	772	D, F, J VINHOS, S. A.	AL	Agro-indústria	14 699	12,48	2 798	16 207	13 813	20,26	2 394	577,03	5,17	14,77	5 544	70	79
596	513	ANTÓNIO ALMEIDA - CORTIÇAS, S.A.	N	Madeira, cortiça e móveis	14 695	-7,92	-1 472	21 230	6 392	-23,04	14 838	43,08	1,99	69,89	2 374	21	115
597		GFEIRA, LDA	N	Comércio a Retalho	14 693	70,78	239	6 633	1 473	16,23	5 161	28,54	1,92	77,80	2 799	19	148

- MAIOR TRANSITÁRIO 100% PORTUGUÊS
- +35 ANOS DE EXPERIÊNCIA
- SERVIÇOS: LOGÍSTICA INTEGRADA, MICROLOGÍSTICA, REPRESENTAÇÃO FISCAL, ARMAZENAMENTO, TRANSPORTE NACIONAL E INTERNACIONAL



ABRANCONGELADOS, A EMPRESA COM AMBIÇÕES INTERNACIONAIS

Especialista na área dos congelados, a Abrancongelados nasceu em 2007 e desde então tem conquistado o seu espaço no mercado nacional como comprovam os números de faturação anual. Assume-se como uma empresa importante para a balança comercial da região de Abrantes e este ano quer reforçar a estratégia de internacionalização.



Jorge Batista e Carlos Pombo, Fundadores da Abrancongelados

Qual o segredo para o percurso de sucesso da empresa nos seus 13 anos de atividade?

Carlo Pombo (C.P.): Os resultados positivos atingidos ao longo destes já 13 anos de atividade, assentam em quatro pilares fundamentais. Primeiro, um espírito empreendedor no início de cada dia de trabalho. Segundo, organização e

método de trabalho. Terceiro, o estabelecimento de parcerias estratégicas. Quarto, uma equipa unida, orientada para os resultados e com uma humildade notável.

Com tem sido gerir uma empresa de congelados ao longo dos anos?

Jorge Batista (J.B.): As dificul-

dades prenderam-se desde o início com o rápido crescimento que apresentávamos e as necessidades de resposta ao crescimento, nomeadamente nas áreas financeiras, produção e organização interna. Em relação à área financeira, a Abrancongelados estabeleceu parcerias estratégicas fundamentais com entidades finan-

ceiras que acreditaram nesta empresa e disponibilizaram linhas de apoio ao desenvolvimento do negócio, como são exemplos a Garval, a Caixa Geral de Depósitos, o Novo Banco, o Santander e o BCP. Na área da produção, recorremos numa parte em financiamento aos fundos comunitários e criámos infraestruturas

produtivas equipadas com os meios técnicos capazes de dar resposta às crescentes encomendas e ao elevado grau de exigência de clientes como o Intermarché e Grupo Modelo/Continente, sendo o remanescente financiamento assegurado pela CGD e por capitais próprios.

Investimos e implementamos também metodologias de controlo de produção e controlo de qualidade, que nos permitem rastrear os custos e a qualidade dos produtos com elevado rigor.

Finalmente, a organização interna ao nível das diferentes áreas, nomeadamente, financeira, produção, comercial e em particular nos últimos anos na internacionalização, têm permitido que o nosso crescimento anual seja uma realidade sustentável quer estrutural quer financeiramente.

Em que tipo de produtos está centrada a vossa aposta empresarial?

C.P.: A nossa maior aposta está em todo o produto que é transformado por nós, elaborado com a marca Abrancongelados desde Pescada, a Corvina, Maruca, Salmão ou Sardinhas, entre outros.

Qual o volume de faturação em 2020? Correspondeu às expectativas?

J.B.: Em 2020, encerramos o ano com um volume de vendas na ordem dos 13.500.000.00€. As expectativas eram altas, prometia um grande ano, uma vez que a hotelaria e a restauração

cresciam a ritmos elevados, mas devido à pandemia que nos assolou fez-nos abrandar colocando o crescimento do volume de negócios face a 2019 em cerca de 9%.

Qual o impacto da Abrancongelados no concelho de Abrantes? Que mais valias trouxe à região?

C.P.: A Abrancongelados, desde o seu início, sempre foi uma empresa muito importante para o concelho de Abrantes. A empresa cresceu, contando com cerca de 70 trabalhadores, diversificou-se e é hoje uma empresa consolidada e muito importante para a balança comercial da região. Abrantes foi, em 2019, o concelho líder das exportações do Médio Tejo tendo a Abrancongelados contribuído para tal. É por isso uma mais-valia inegável quer para o concelho quer para a região, como demonstra o seu volume de negócios e de exportações.

Como estão os vossos planos de expansão internacional? Em que países pensam apostar?

J.B.: Para 2021 temos já estabelecida a estratégia de internacionalização e esta passa pela presença no mercado espanhol, que já representa mais de 15% do nosso volume de vendas. Agendamos já presença nas cimeiras de negócios da CPLP em 2021, com objetivo de, em pelo menos um mercado, já estabelecermos relações comerciais este

ano. Continuar os contactos resultantes das missões empresariais realizadas ao México, China e França, no sentido de também, até ao final de 2021, iniciar a exportação em pelo menos um destes mercados.

Como surgiu a ideia de criar esta empresa? Quem esteve na origem do projeto?

J.B.: A ideia de negócio surgiu em virtude da empresa onde trabalhava ter entrado em dificuldades, tendo encerrado de seguida. No sentido de promover o meu emprego, desafiei o meu colega de trabalho na altura a criarmos uma empresa para dar continuidade ao trabalho que já realizávamos. Eu assumi a área comercial e o meu colega de trabalho e atual sócio, Carlos Pombo, a área administrativa. Começamos com dois sócios-gerentes e um colaborador para apoiar as vendas e distribuição. Hoje somos dos grandes empregadores da região, contamos com cerca

de 70 colaboradores e marcamos presença também no mercado externo.

Quais as vossas ambições para os próximos anos?

C.P.: A nossa ambição para a Abrancongelados é atingir padrões de sustentabilidade do negócio elevados no presente e, naturalmente, projetá-los para o futuro, no sentido de crises como a do Covid -19 ou outras, não trazerem impactos negativos para a Abrancongelados. A evidência deste trabalho já realizado foi o nosso crescimento em 2020, mesmo em período de Covid. A internacionalização é uma prioridade uma vez que ao nível de crescimento do negócio no mercado nacional não se estima um crescimento semelhante aos anos anteriores. Logo a internacionalização é prioritária. O reforço da presença dos produtos de marca Abrancongelados torna-se também um objetivo estratégico dando suporte à estratégia de internacionalização.



Vista aérea das instalações da empresa em Abrantes

Rank 2020	Rank 2019	Empresa	Sede	Setor	Negócios	Cresc. negócios (%)	Resultado líquido	Ativo	Capital próprio	Rent. capital próprio (%)	Passivo	Solva- bilidade (%)	Liquidez geral (%)	Endividamento (%)	VAB	Produ- tividade	N.º de em- pregados
658	717	RODONORTE - TRANSPORTES PORTUGUESES, S.A.	N	Transportes e distribuição	14 056	3,60	1956	19 005	16 887	11,58	2 118	797,36	5,68	11,14	5 916	33	182
659	811	ARCOSDISTRI - SUPERMERCADOS, LDA	N	Distribuição alimentar	14 055	10,00	212	2 003	496	42,76	1507	32,89	2,08	75,25	1457	26	57
660	641	PCARNES, S.A.	C	Comércio por grosso	14 052	-1,62	986	6 564	3 682	26,77	2 882	127,73	1,40	43,91	2 175	91	24
661		MAX ONE - MATERIAL DE ESCRITÓRIO, LDA	AML	Comércio electro-electrónico	14 046	10,41	250	10 492	5 815	4,31	4 677	124,32	2,23	44,58	337	15	22
662	680	PEDRO FRANÇA, S.A.	C	Agro-indústria	14 025	2,89	2 295	18 605	16 780	13,68	1 825	919,54	9,58	9,81	8 851	112	79
663	837	TRANSPORTES EDUARDO CARDOSO, LDA	C	Transportes e distribuição	14 002	10,97	109	10 292	1 728	6,32	8 564	20,17	0,75	83,21	4 976	553	9
664		AREIAS DE PORCHES - REALIZAÇÕES TURÍSTICAS, LDA	ALG	Construção	14 000		3 269	3 850	319	1024,90	3 531	9,03	1,09	91,72	3 710		0
665	597	GRÁFICA IDEAL DE ÁGUEDA - INDÚSTRIAS GRÁFICAS, S.A.	C	Edição, informação e artes gráficas	14 000	-5,86	543	20 257	9 045	6,01	11 212	80,67	2,22	55,35	5 148	38	134
666	538	IBOTEC - INDÚSTRIA DE TUBAGENS, S.A.	N	Química	13 978	-11,09	1 450	8 040	6 056	23,95	1 984	305,25	3,35	24,68	3 077	58	53
667	582	AMÉRICO DE SOUSA & FILHOS, S.A.	N	Madeira, cortiça e móveis	13 956	-7,27	708	12 473	6 048	11,71	6 426	94,12	2,00	51,52	3 291	32	102
668		CERPRO - ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES, S.A.	AL	Comércio por grosso	13 950	165,09	4	3 111	124	3,43	2 987	4,16	1,04	96,01	36	18	2
669	638	SACOS 88 - SOCIEDADE DE PLÁSTICOS, LDA	C	Química	13 938	-2,47	882	12 843	5 089	17,34	7 754	65,62	1,35	60,38	3 050	43	71
670	769	VASCO LOURO - COMÉRCIO DE PEIXE, LDA	AML	Comércio por grosso	13 927	6,40	227	4 086	1 693	13,43	2 393	70,77	1,21	58,56	1 549	48	32
671	451	FERNANDO COUTO - CORTIÇAS, S.A.	N	Madeira, cortiça e móveis	13 919	-17,82	1 070	8 786	6 773	15,80	2 013	336,46	4,01	22,91	2 691	75	36
672		IMPACT ESSENCIAL, LDA	AML	Construção	13 886		4 155	13 822	5 822	71,37	7 999	72,78	1,00	57,88	3 696	3 696	1
673		SOCIDAS - ESTRUTURAS E REVESTIMENTOS METÁLICOS, LDA	N	Metalomecânica e metalurgia de base	13 884	36,71	965	7 064	2 555	37,75	4 509	56,67	1,43	63,83	2 781	35	79
674	662	SANTA MARTA - INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO, S.A.	N	Texteis, Vestuário e Couro	13 879	-1,61	140	5 576	2 443	5,73	3 133	77,98	1,53	56,19	3 205	13	248
675	958	GENIALIS, LDA	M	Comércio por grosso	13 871		240	1 858	445	53,96	1 413	31,49	1,16	76,05	922	31	30
676	669	DIAMANTINO MALHO & CA., LDA	C	Química	13 839	-1,55	421	8 081	3 911	10,76	4 170	93,80	1,60	51,60	1 664	76	22
677	577	JOSÉ NETO & FILHOS, LDA	ALG	Construção	13 837	-8,35	482	5 681	3 864	12,49	1 817	212,60	3,00	31,99	1 835	43	43
678	908	GUIMARPEIXE - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	N	Agro-indústria	13 833	14,74	22	7 461	4 281	0,52	3 180	134,65	1,68	42,62	1 816	18	103
679	696	PAN E PAST - PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO E PASTELARIA, UNIPESSOAL, LDA	C	Distribuição alimentar	13 832	0,88	201	7 091	2 507	8,01	4 584	54,70	1,50	64,64	1 491	41	36
680	900	OLANO PORTUGAL - LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO, LDA	C	Transportes e distribuição	13 821	14,19	469	29 142	6 345	7,39	22 796	27,83	0,70	78,23	2 999	43	69
681	720	TERCEIRENSE DE RACOES - SOCIEDADE PRODUTORA DE RACOES, S.A.	AÇ	Agro-indústria	13 808	1,99	650	16 054	5 896	11,02	10 159	58,03	1,30	63,28	1 969	46	43
682	565	JONIL - CALÇADOS, LDA	N	Texteis, Vestuário e Couro	13 808	-9,93	899	15 708	14 002	6,42	1 706	820,74	9,50	10,86	2 592	24	107
683	616	BELTRI - SOCIEDADE AVÍCOLA, LDA	C	Agro-indústria	13 801	-5,39	347	2 214	822	42,14	1 391	59,09	1,59	62,86	403		0
684	652	GRESART - CERÂMICA INDUSTRIAL, S.A.	C	Minerais metálicos e não metálicos	13 770	-2,86	582	26 067	18 055	3,22	8 012	225,36	2,21	30,74	5 429	30	182
685	693	TORRE MARCO - COMÉRCIO DE TRACTORES E ALFAIAS AGRÍCOLAS, S.A.	N	Comércio por grosso	13 754	0,13	702	13 942	6 905	10,16	7 037	98,13	1,93	50,47	2 178	33	67

PLANEAMENTO DETERMINAÇÃO

RESULTADOS



**ELEITA PELA REVISTA
EXAME A MELHOR NO
SETOR DA CONSTRUÇÃO**

ENTRE AS PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS DE PORTUGAL.

VAZCONSTRÓI
O SONHO DE VIVER BEM



JORGE VAZ

AUGUSTO VAZ

ANDREIA VAZ



Oporto (Head Office)
Rua do Crasto, 194
4150-241 Porto

Lisbon (South Office)
Oeiras Lagoas Park, Edifício 8,
Piso 0, 2740-265 Porto Salvo

www.pamafe.pt
info@pamafe.pt
(+351) 226 199 600

Rank 2020	Rank 2019	Empresa	Sede	Setor	Negócios	Cresc. negócios (%)	Resultado líquido	Ativo	Capital próprio	Rent. capital próprio (%)	Passivo	Solva- bilidade (%)	Liquidez geral (%)	Endividamento (%)	VAB	Produ- tividade	N.º de empre- gados
811		H.B.C. II - PEÇAS AUTO, S.A.	C	Comércio de veículos automóveis	12 577	8,43	428	11 765	5 712	7,50	6 053	94,37	1,98	51,45	2 630	39	67
812	805	NOVA FIGUEIRADIS - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.	C	Distribuição alimentar	12 562	-1,93	-82	3 365	-2 000	4,11	5 365	-37,28	0,62	159,45	773	9	88
813	812	A.PINTO - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, UNIPESSOAL, LDA	ALG	Distribuição de combustíveis	12 550	12,16	76	395	20	383,87	375	5,31	0,94	94,96	454	19	24
814		EBANKIT - OMNICHANNEL INNOVATION, S.A.	N	Edição, informação e artes gráficas	12 544	20,95	2 570	9 561	3 830	67,11	5 731	66,83	1,66	59,94	5 689	82	69
815	849	MOVICONTROL, S.A.	AML	Comércio electro-electrónico	12 540	-0,04	370	11 980	6 485	5,71	5 495	118,01	2,12	45,87	3 023	41	73
816		RACLAC, S.A.	N	Produtos farmacêuticos	12 536	16,97	331	28 909	5 782	5,72	23 126	25,00	0,91	80,00	1 406	48	29
817	878	BARRINHO - TRANSPORTES, S.A.	C	Transportes e distribuição	12 518	1,97	9	9 535	1 767	0,51	7 768	22,75	0,71	81,47	2 522	23	108
818	574	JÓIA DA EUROPA, S.A.	N	Texteis, Vestuário e Couro	12 515	-17,67	411	7 973	6 719	6,12	1 254	535,84	4,17	15,73	3 029	26	115
819	642	CONTROLAR - ELECTRÓNICA INDUSTRIAL E SISTEMAS, S.A.	N	Material eléctrico e de precisão	12 506	-12,43	2 424	17 988	9 547	25,39	8 441	113,09	1,82	46,93	5 410	43	126
820		J.MOREIRA DA SILVA & FILHOS, S.A.	N	Madeira, cortiça e móveis	12 486	12,66	1 696	12 141	9 879	17,16	2 263	436,62	4,71	18,64	4 970	32	153
821		GODINHO SILVEIRA SAÚDE, LDA	AML	Comércio a retalho	12 481	13,48	471	7 669	3 361	14,02	4 309	78,00	0,69	56,18	3 011	40	75
822		CANALCENTRO - MATERIAIS PARA CANALIZAÇÃO E CLIMATIZAÇÃO, S.A.	C	Comércio por grosso	12 467	15,82	618	8 682	4 845	12,75	3 837	126,25	2,39	44,20	2 469	50	49
823	868	FERVI - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	N	Texteis, Vestuário e Couro	12 463	0,99	459	9 227	7 431	6,18	1 796	413,74	4,71	19,47	2 547	33	77
824	821	PROGELADO - PRODUTOS ALIMENTARES E GELADOS, S.A.	N	Distribuição alimentar	12 459	-1,78	184	2 776	1 309	14,05	1 467	89,23	1,76	52,85	92	2	46
825	951	TRANSPORTES DE MERCADORIAS RENDUFENSES, LDA	N	Transportes e distribuição	12 454	7,06	215	17 370	13 375	1,61	3 995	334,81	2,61	23,00	5 484	42	131
826	798	HIDRAUVIANA - HIDRÁULICOS E ACESSÓRIOS, LDA	AL	Distribuição de combustíveis	12 444	-3,26	163	4 925	1 216	13,41	3 709	32,78	2,45	75,31	384	21	18
827	984	MRF - MANUEL RODRIGUES FERREIRA, S.A.	C	Comércio por grosso	12 442	8,58	844	6 647	6 093	13,85	554	1 099,45	9,37	8,34	2 012	56	36
828	990	QUERIDO & COSTA - ALIMENTAÇÃO ANIMAL, LDA	C	Agro-indústria	12 441	8,97	52	8 029	1 498	3,45	6 531	22,94	1,19	81,34	1 059	177	6
829	886	LEIRILIS - ACESSÓRIOS E PEÇAS PARA AUTOMÓVEIS, S.A.	C	Comércio de veículos automóveis	12 438	1,58	475	11 228	4 981	9,53	6 247	79,74	1,79	55,64	2 247	34	66
830		VIDROMAX - VIDROS E ESPELHOS, S.A.	C	Minerais metálicos e não metálicos	12 435	38,68	1 195	11 921	5 611	21,30	6 311	88,91	1,69	52,94	2 466	57	43
831	985	ETEVIOMOL - EMPRESA TÊXTIL DE VILAR DO MONTE, LDA	N	Texteis, Vestuário e Couro	12 412	8,34	-64	9 138	1 724	-3,71	7 414	23,25	0,92	81,13	1 820	22	84
832	970	TAFE - TRATAMENTO DO ALUMÍNIO E FERRO, LDA	N	Metalomecânica e metalurgia de base	12 410	39,40	661	22 746	6 442	10,27	16 304	39,51	0,96	71,68	3 266	29	112
833	871	TRANSPORTES VIEIRA VACAS, LDA	AL	Transportes e distribuição	12 409	0,59	365	15 522	5 848	6,25	9 674	60,44	2,62	62,33	3 118	22	140
834	899	FIPOLEIRIA - SUPERMERCADOS, LDA	C	Distribuição alimentar	12 406	2,33	615	6 044	4 524	13,59	1 520	297,52	0,75	25,16	1 656	20	81
835	654	CALSUAVE - INDUSTRIA DE CALÇADO, LDA	N	Texteis, Vestuário e Couro	12 404	-12,41	1 896	11 614	9 568	19,81	2 046	467,61	3,80	17,62	6 728	31	214
836	813	SODICARREGADO - SUPERMERCADOS, LDA	C	Distribuição alimentar	12 396	-2,78	80	2 255	1 071	7,47	1 184	90,43	1,63	52,51	1 139	18	64
837	962	PERFILNORTE, S.A.	N	Metalomecânica e metalurgia de base	12 396	6,98	895	13 090	8 784	10,19	4 306	204,00	3,07	32,89	1 664	35	48
838	795	GRAMPERFIL, S.A.	C	Metalomecânica e metalurgia de base	12 394	-3,73	864	13 080	4 409	19,59	8 671	50,84	1,14	66,29	2 249	80	28
839	397	TWINTEX - INDÚSTRIA DE CONFECCÇÕES, LDA	C	Texteis, Vestuário e Couro	12 381	-32,44	576	12 913	4 624	12,46	8 289	55,78	1,45	64,19	1 156	44	26
840	948	NUNES & VIEIRA, LDA	M	Distribuição de combustíveis	12 366	6,13	146	3 417	587	24,92	2 830	20,73	0,24	82,83	269	12	23



Pastéis de Belém[®]
≈ desde 1837 ≈

Morada: Rua de Belém n.º 84-92
1300-085 Lisboa – PORTUGAL
E-mail: pasteisdebelem@pasteisdebelem.pt
Site: www.pasteisdebelem.pt
Telefone: 213 637 423 / 213 638 077
Fax: 213 638 078



“A PANDEMIA MOSTROU AO MUNDO A IMPORTÂNCIA DO SETOR DOS TRANSPORTES E LOGÍSTICA”

Presente em cinco países, com uma equipa de 350 colaboradores e uma faturação consolidada superior a 50M€, a Olicargo conseguiu crescer 10% em 2020, apesar da crise, e criar uma nova unidade de negócio dedicada ao transporte e logística de medicamentos. A inovação tecnológica continua a ser uma prioridade estratégica para o grupo.



Paulo Salgado, CEO da Olicargo

Que balanço faz da atividade da empresa em 2020?

Após um arranque muito positivo, fomos surpreendidos pelo *lockdown* mundial, em março/abril. Num espaço de dias vimos o mundo “parar”. As cadeias de logística e distribuição foram interrompidas, criando graves problemas no fornecimento de bens de consumo aos mercados internacionais. Como operador logístico vimos os nossos parceiros forçados a suspender abruptamente as produções e, consequentemente, a diminuição das necessidades de transportes internacionais. As companhias aéreas deixa-

ram de ter aviões a circular, impossibilitando o transporte de mercadorias por essa via, com exceção dos aviões cargueiro (a maioria da carga aérea é transportada em voos comerciais de passageiros). Simultaneamente, a disrupção das cadeias de *supply chain* quebrou a maioria das ligações marítimas intercontinentais, provocando desequilíbrios na disponibilidade de equipamentos e falta de meios, devido à paragem de muitos navios por falta de procura.

O que fizeram para dar a volta?

Face a este cenário, a Olicargo teve que adaptar-se rapi-

damente à nova realidade, focando-se nas necessidades prementes originadas pela situação. Destaco a urgência na obtenção de materiais de proteção individual (EPI's) e material médico, que nos levou a fretar vários aviões, provenientes, sobretudo, da China (salientar que o custo dos fretes aéreos neste período aumentou mais de 400% face aos valores pré-pandemia, elevando muito os custos de transporte pagos pelos clientes). Com o aliviar da pandemia e das restrições a nível mundial em finais de maio, assistiu-se a um incremento substancial nas exportações e importações de mercadorias, permitindo uma recuperação para os níveis pré-pandemia e superiores, em alguns períodos, resultante num crescimento de 10% no seu volume de negócios face a 2019.

Quais as vossas principais áreas de negócio?

Dentro do grupo atuamos em várias áreas de negócio na esfera logística e conectadas entre si, oferecendo um serviço *premium*, assente em soluções globais, integradas e chave na mão. Atuamos no transporte internacional marítimo, aéreo e rodoviário. Neste último dispomos inclusive de uma frota própria de camiões TIR especiais, dedicados ao transpor-

te aéreo de mercadorias para as principais companhias aéreas europeias. Temos uma unidade dedicada à logística contratual, responsável pela gestão de stock dos clientes nos nossos armazéns e/ou dos próprios. Atualmente gerimos mais de 80.000 M2 de área e continuamos em crescimento e expansão. Dentro da equipa, temos também especialistas na gestão de formalidades aduaneiras, quer na exportação quer na importação de mercadorias. Durante 2020 criámos uma nova unidade de negócio, a Olicargo Pharma, dedicada ao transporte e logística de medicamentos. Também neste segmento dispomos de meios próprios que garantem todos os requisitos e especificidades exigidos pelo setor, destacando-se o transporte e armazenamento em ambiente de temperatura controlada.

Em que países está presente a Olicargo?

Estamos presentes, com casa própria, em Portugal (Trofa, Póvoa de Santa Iria e Covilhã), Angola (Luanda e Lobito), Moçambique (Maputo, Beira e Nacala), China (Shangai) e Espanha (Madrid). Através da nossa rede privilegiada de agentes, estamos representados mundialmente com mais de 4 mil escritórios.

Qual o vosso mercado mais relevante?

Neste momento destacamos a China, EUA, Angola, Moçambique, Brasil, Índia, Peru e México. Angola, Moçambique e Brasil pelas relações históricas e linguísticas, a China por ser a fábrica do mundo e o grande centro de compras e os EUA por ser o maior consumidor mundial de bens e serviços.

A transformação digital alterou a estratégia da empresa? Investem nesta área?

Desde 2012 que o Grupo definiu como prioridade estratégica a inovação tecnológica. Estávamos cientes de que esta era a única forma de conseguir aumentar a produtividade e oferecer um serviço com nível de qualidade superior. Para isso, temos uma equipa interna, exclusivamente dedicada ao desenvolvimento de aplicações de gestão comercial e operacional das diferentes unidades de negócio. Neste momento, o nosso sistema de trabalho e informação está assente numa aplicação própria, 100% adaptada às exigências da atualidade (mercado e clientes). Ao mesmo tempo, temos implementadas na organização ferramentas de *business intelligence* e outras ligadas à vertente colaborativa. Prova do sucesso e eficácia desta aposta, foi a capacidade de, em 24 horas, termos colocado toda a equipa em teletrabalho, aquando do confinamento em março.



Quais as ambições de expansão para 2021?

No que concerne a investimento em infraestruturas, estamos a concluir a 2.ª fase da Plataforma Logística na Trofa, que aumentará a nossa capacidade de armazenamento em mais 15.000M2. Celebrámos também um acordo com um parceiro, para o incremento de mais 10.000 M2 de armazém ao largo da Póvoa de Santa Iria. No campo da internacionalização, passa por consolidar as atuais filiais existentes, reforçando os seus capitais, equipas operacionais e comerciais.

Está nos planos alguma nova área de negócio?

Neste momento vamos focar-nos na consolidação das atividades atuais. Não é sensato, neste contexto, fazer previsões. As decisões são tomadas ao dia, por vezes à hora, pois o cenário está em permanente mudança.

Estamos sim preparados para nos adaptarmos, decidindo e agindo em função do momento e do que o mercado exigir.

Que tendências prevê para o setor dos transportes e da logística nos próximos anos?

A pandemia que atravessamos mostrou ao mundo a importância do setor dos transportes e logística. Num mundo cada vez mais globalizado, de nada adianta produzir se não conseguirmos armazenar, transportar, distribuir e entregar as mercadorias, de uma forma rápida e eficaz. As empresas do setor vão continuar a adaptar-se às demandas, apostando cada vez mais em tecnologia, segurança, informação e, principalmente, na adoção de políticas ambientais cada vez mais amigas do ambiente.

Em 30 anos de atividade, como evoluiu a empresa?

De forma muito resumida, podemos destacar que adquirimos a Olicargo em 2012, uma pequena empresa que faturava 2.5M€, com uma equipa de 8 colaboradores, focada no transporte aéreo e presente em Portugal (Porto). Desde então apostámos fortemente em pessoas com *know-how*, novos serviços, sistemas de informação, infraestruturas, internacionalizámo-nos e hoje contamos com mais de 350 colaboradores, presença em 5 países e uma faturação consolidada superior a 50M€.

O que move a Olicargo?

A vontade de ser e fazer diferente, construindo parcerias assentes em relações de confiança que “transportam” os negócios dos clientes para o sucesso. Esse é o sonho, projeto, desafio e realidade que fazemos acontecer diariamente, com muita paixão.

Rank 2020	Rank 2019	Empresa	Sede	Setor	Negócios	Cresc. negócios (%)	Resultado líquido	Ativo	Capital próprio	Ret. capital próprio (%)	Passivo	Solva-bilidade (%)	Liquidez geral (%)	Endividamento (%)	VAB	Produ-tividade	N.º de empregados
906		TECNITEMA - COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES, LDA	AL	Comércio por grosso	11805	7,60	1741	6 045	5 015	34,72	1031	486,50	4,84	17,05	2 722	340	8
907		CASA RELVAS, LDA	AL	Agro-indústria	11800	8,98	134	13 104	3 085	4,34	10 020	30,79	1,12	76,46	1 619	37	44
908		LEAL & SOARES, S.A.	C	Química	11799	14,52	311	24 314	10 215	3,04	14 099	72,45	0,70	57,99	3 309	31	108
909	721	BBG, S.A.	N	Metalomecânica e metalurgia de base	11790	16,99	552	16 466	4 894	11,27	11 572	42,29	0,95	70,28	5 035	42	120
910		MERCOMALHA - FÁBRICA DE MALHAS, LDA	N	Texteis, Vestuário e Couro	11783	-7,85	218	11 490	4 465	4,88	7 025	63,56	1,57	61,14	1 179	31	38
911		HOSPITAL PARTICULAR DE VIANA DO CASTELO, LDA	N	Saúde	11760	7,65	767	14 521	8 063	9,52	6 457	124,87	5,68	44,47	3 672	33	112
912	896	MELISAUTO - MERCADO LISBONENSE DE AUTOMÓVEIS, S.A.	AML	Comércio de veículos automóveis	11757	-3,23	42	3 329	2 211	1,92	1 118	197,77	1,59	33,58	824	17	48
913		CONDADO PORTUCALENSE - SOCIEDADE DE VINHOS, LDA	C	Comércio por grosso	11748	11,35	199	12 419	2 374	8,38	10 045	23,63	1,30	80,89	1 386	29	47
914		PORVAL - AGROPECUÁRIA, S.A.	C	Agro-indústria	11743	12,72	490	21 904	9 803	5,00	12 101	81,01	0,52	55,25	2 539	46	55
915		PEÚGAS CARLOS MAIA, LDA	N	Texteis, Vestuário e Couro	11738	11,41	157	8 886	2 788	5,64	6 098	45,72	1,37	68,63	2 163	18	117
916	943	JAIME ALBERTO, LDA	C	Comércio por grosso	11719	0,00	900	6 410	5 205	17,30	1 205	431,96	3,33	18,80	2 499	30	83
917		ESTRELA DO NORTE - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	AML	Construção	11715	51,38	410	4 790	2 678	15,32	2 112	126,81	1,24	44,09	1 873	28	67
918		TINTEX - TEXTILES, S.A.	N	Texteis, Vestuário e Couro	11709	3,27	1015	21 256	5 533	18,35	15 723	35,19	0,92	73,97	4 585	35	132
919	976	RODEL - RODRIGUES, DELGADO & CA, S.A.	N	Comércio electro-electrónico	11706	1,79	611	11 481	5 984	10,22	5 497	108,85	2,43	47,88	1 808	36	50
920		GLOBLEC - COMÉRCIO DE MATERIAIS ELÉCTRICOS, LDA	AML	Comércio electro-electrónico	11700	7,57	343	8 560	2 981	11,50	5 579	53,43	1,59	65,18	1 484	32	47
921		RELOAD - CONSULTORIA INFORMÁTICA, LDA	N	Edição, informação e artes gráficas	11695	8,65	508	5 659	1 226	41,39	4 433	27,66	1,18	78,33	3 089	62	50
922		SAMUEL SALGADO, UNIPESSOAL, LDA	AL	Comércio por grosso	11693	38,73	219	6 287	2 940	7,45	3 347	87,85	3,96	53,23	616	32	19
923	882	LABINA - FUNDIÇÃO INJECTADA, UNIPESSOAL, LDA	N	Metalomecânica e metalurgia de base	11655	-4,88	2 331	9 599	6 851	34,03	2 747	249,37	2,57	28,62	6 338	69	92
924	986	SODVICENTINA - SUPERMERCADOS, LDA	AL	Distribuição alimentar	11650	1,74	-11	1 700	-11	92,41	1 712	-0,67	0,53	100,67	1 114	22	51
925		ESCOLAS CAMBRIDGE, S.A.	AML	Serviços	11647	3,86	487	6 852	2 729	17,86	4 124	66,16	0,78	60,18	8 671	39	220
926	944	PA4M - GESTÃO DE POSTOS DE ABASTECIMENTO, LDA	AML	Distribuição de combustíveis	11638	46,82	42	1 653	440	9,49	1 213	36,30	2,02	73,37	258	20	13
927	704	M.C.RIOS, S.A.	C	Comércio por grosso	11633	-14,84	55	11 516	5 436	1,00	6 080	89,41	1,54	52,80	1 308	34	38
928		ORGANIZAÇÕES BISCANA - COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES, SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA	AML	Texteis, Vestuário e Couro	11632	11,66	909	12 135	4 728	19,23	7 406	63,85	1,73	61,03	2 651	62	43
929		ANTIGA CONFEITARIA DE BELÉM, LDA	AML	Agro-indústria	11629	4,29	3 484	9 170	7 639	45,60	1 531	498,82	4,52	16,70	9 302	51	183
930		HIGINO PINHEIRO & IRMÃO, S.A.	N	Construção	11618	10,76	502	22 709	15 901	3,16	6 808	233,57	4,13	29,98	3 763	28	136
931		SUCCESSDRAGON - IMPORT & EXPORT, UNIPESSOAL, LDA	AML	Comércio por grosso	11613	149,39	47	5 084	945	4,93	4 139	22,84	1,10	81,41	247	35	7
932	877	LURDES NARCISO - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, LDA	AÇ	Comércio por grosso	11610	23,29	131	2 733	552	23,66	2 181	25,30	1,03	79,81	784	24	33
933		PSC - PAULO S. CONDE, LDA	N	Comércio electro-electrónico	11608	5,30	147	6 703	1 295	11,37	5 409	23,94	1,09	80,69	786	39	20
934	916	J.F METAL - METALMECÂNICA, UNIPESSOAL, LDA	N	Metalomecânica e metalurgia de base	11591	-2,90	696	4 991	2 171	32,05	2 821	76,95	1,59	56,51	2 837	35	82



SERVIÇOS

- MOVIMENTAÇÃO DE MÁQUINAS (KIT TRANSPORTE HIDRÁULICO E PÓRTICO HIDRÁULICO DE ELEVÇÃO)
- PINTURA E DECAPAGEM
- SERVIÇO DE MÁQUINAS



INDÚSTRIA MINEIRA



INDÚSTRIA CELULOSE (PASTA E PAPEL)



INDÚSTRIA AUTOMÓVEL | AERONÁUTICA



INDÚSTRIA QUÍMICA E PETROQUÍMICA



INDÚSTRIA CIMENTEIRA E BETÃO



INDÚSTRIA VIDREIRA



INDÚSTRIA SIDERÚRGICA | FUNDIÇÃO



ÁREA AMBIENTAL

CONSTRUÇÕES METALMECÂNICAS | MANUTENÇÃO INDUSTRIAL | OUTRAS PRESTAÇÕES DE SERVIÇOS



Sosoares

Caixilharias e Vidros, S.A.



Casa Portet - Alicante - Arqª Dalia Alba - Fotografia Javier Briones



Sosoares · Portalex Alumínios · Alfa Sul · Alulider
www.sosoares.pt

SISTEMAS
EURO 2000®
PERFIS DE ALUMÍNIO E VIDROS PARA ARQUITECTURA



Extrusão de
Alumínio



Tratamento de
Superfícies de
Alumínio



Sistemas de
Caixilharia



Vidro para
Arquitetura



Painel
Compósito

LÍDER CASH&CARRY CAMINHA PARA A EXPANSÃO

A Líder Cash&Carry dedica-se ao comércio por grosso em Portugal. Nasceu há 10 anos, está instalada na zona de Famões, Odivelas, mas quer expandir a sua área de intervenção. Nos planos está a abertura de mais três lojas.

Como surgiu a ideia de criar o projeto Líder Cash&Carry?

Devido ao fecho de alguns operadores nesta área, como aconteceu com o Cash&Carry Ellos e o Cash&Carry Manuel Nunes, ficou um 'vazio' na zona. Pelo meu conhecimento da área geográfica que esses operadores ocupavam, percebemos que seria uma boa oportunidade empresarial.

Ao mesmo tempo as oportunidades de negócio estavam a ser canalizadas para operadores com venda de porta aberta e, visto que a génese do grupo Atlantic era a venda por grosso, mas em Trade, sentimos que teríamos de evoluir para que os nossos fornecedores e parceiros, pudessem perceber que fazíamos parte de uma solução e não parte de um problema.

Qual o vosso público alvo?

O nosso público alvo são todos os comerciantes, empresários, com negócios que vão da restauração a supermercados ou atividades que tenham venda ao público.

Em quase 10 anos de atividade, quais os principais desafios que enfrentaram para consolidar o projeto?

O maior desafio foi conseguir que nos vissem como uma alternativa e como um *player* de mercado, que nos valorizassem. E que mesmo os nossos fornecedores nos comessem a ver como uma



António Padeiro, fundador e administrador da Líder Cash&Carry

solução e uma alternativa à grande concentração de oportunidades que existe para os grandes grupos.

Por onde passam as vossas ambições de expansão?

As principais ambições são consolidar o projeto Líder Cash&Carry, crescer com melhor serviço e cimentar a nossa posição no mercado. Para isso temos algumas novidades em curso. Por exemplo, vamos abrir uma zona com grande sortido em congelados, uma zona de frutas e legumes e ainda uma zona de venda de bacalhau.

Que inovações apresentam aos clientes para tornar a experiência de compra em loja mais interessante e atrativa?

Temos uma funcionária que recebe os clientes quando chegam à loja, evoluímos com a nossa zona de garrafeira e aumentamos o portefólio para que o cliente possa sentir que tem no nosso espaço tudo o que precisa.

Para que setores vão os vossos investimentos? Inovação tecnológica, logística, equipas...?

Temos desenvolvido vários projetos de aproximação ao cliente. O exemplo disso foi a criação de uma linha de apoio ao cliente, onde este tem a possibilidade de fazer encomendas com entrega através da LíderShop. Também aumentámos a nossa

equipa de vendas e criámos um departamento de separação de mercadoria para clientes.

Como têm ultrapassado este período de pandemia?

Com alguma dificuldade, como todas as empresas do setor. Por um lado, aumentamos as vendas a supermercados, mas por outro perdemos muitas vendas para o canal Horeca, bares e mesmo para discotecas. Não estamos a cair muito em vendas porque conseguimos dinamizar as vendas nos clientes de retalho.

Como avalia 2020 em termos de resultados financeiros? Atingiram as metas definidas?

Sim, as metas foram atingidas. Sentimos que poderia ter sido um ano excelente, mas, dentro do contexto em que o mundo se encontra, continuamos a achar que foi um ano excelente.

Quais os objetivos do grupo para a próxima década?

Fazer previsões a tão longo prazo é arriscado. Como vimos, bastou um ‘pequeno’ vírus para abanar os alicerces do mundo. No entanto, temos em projeto a possibilidade de abrir mais três lojas, com dimensões semelhantes à Líder Famões, de modo a sermos muito focados em serviço ao cliente.



A Líder Cash&Carry é uma empresa jovem e inovadora que procura novas formas de tornar a experiência de compra cada vez mais agradável e acolhedora para os seus clientes. O projeto criado por António Padeiro em outubro de 2011 tem feito um percurso sólido de crescimento e, atualmente, conta com uma lista superior a 4 mil clientes. Dedicar-se, desde a primeira hora, ao comércio de produtos de mercearia fina, mercearia social, bebidas, charcutaria, produtos de higiene do lar, produtos de higiene pessoal e também alimentação para animais. A garrafeira é um dos ex-libris da Líder Cash& Carry, um espaço especialmente concebido para quem procura vinhos de qualidade e vinhos novos, com marcas nacionais e internacionais exclusivas.



METODOLOGIA

O ranking das 1000 Melhores PME é elaborado pela Informa D&B e pela Deloitte para a revista EXAME

No universo empresarial português, as PME têm um desempenho decisivo na criação de riqueza, emprego, inovação em muitos setores de atividade, sendo ainda responsáveis pela dinamização do tecido económico em todo o território nacional. Entre elas, as 1000 Melhores PME já deram provas incontestáveis de capacidade de crescimento, estando mais preparadas para enfrentar o atual contexto económico particularmente difícil.

Já são as maiores entre as PME mas mantêm um horizonte alargado de crescimento. A performance e a sustentabilidade que demonstraram até este momento colocam-nas numa situação privilegiada para virem a ser algumas das grandes empresas do futuro.

Esta iniciativa realizada pela Exame, em conjunto com a Informa D&B e a Deloitte, identifica as 1000 melhores PME em Portugal.

O contexto económico de 2020, provocado pela pandemia da COVID-19, teve um impacto significativo nos negócios em geral. A Informa D&B dedicou-se prontamente à monitorização dos impactos desta crise no tecido empresarial, tendo analisado os graus de impacto nos diferentes setores de atividade. Mais recentemente desenvolveu um indicador de resiliência financeira com o objetivo de medir a capacidade das empresas enfrentarem uma situação excepcional de crise com impacto significativo na sua atividade.

Assim, e no contexto da situação atual, a Informa DB e a Deloitte, enquanto knowledge partners da iniciativa 1000 Melhores PME empresas em Portugal, entenderam incorporar neste processo um conjunto de indicadores adicionais, não considerando como elegíveis para atribuição de prémios as empresas que não cumpram os seguintes critérios:

a. Indicador de resiliência Elevado ou Médio-alto nos dois últimos exercícios financeiros considerados, e

b. Resultados líquidos positivos no último exercício considerado, e
c. Risco de failure mínimo, reduzido ou moderado.

> QUEM ESTÁ NAS 1000 MELHORES PME

Para serem consideradas entre as 1000 Melhores PME em Portugal instituíram-se os seguintes critérios para seleção das empresas candidatas a PME e que estão relacionados com dimensão, forma jurídica, propriedade e organização empresarial.

Uma entidade, para ser considerada, tem de apresentar a sua informação financeira individual e em simultâneo tem de ter menos de 250 empregados, vendas iguais ou inferiores a 50 milhões de euros e ativo líquido igual ou inferior a 43 milhões de euros no ano de 2019. Há ainda critérios relativos à detenção do capital e organização. Uma empresa candidata a PME não pode ser maioritariamente (>50%) detida por outra empresa (empresa-mãe), salvo se esta também cumprir os critérios de PME (caso não se tenha informação sobre a empresa-mãe, a empresa é automaticamente excluída); se a empresa-mãe for uma sociedade gestora de participações sociais, então a empresa candidata a PME será excluída.

Depois de aplicados os critérios anteriores, caso a empresa candidata a PME tenha alguma subsidiária em que participe em mais de 50%, esta última terá também de cumprir os critérios de PME aqui estabelecidos, para que a empresa se mantenha como candidata a PME. Estão excluídas as empresas da área financeira. São também excluídas empresas candidatas a PME que têm uma ligação financeira (ascendente ou descendente) a uma entidade estrangeira.

O rank das 1000 Melhores PME em Portugal compreende as maiores PME em Portugal por volume de negócios de 2019 (1), segundo o critério acima definido e com base na informação da Informa D&B, em-

presa especialista no conhecimento do tecido empresarial. As empresas são classificadas por ordem decrescente de volume de negócios. O maior volume de negócios obtém a 1ª posição no rank seguindo-se as restantes posições. Para garantir a fiabilidade da informação são apenas incluídas as empresas que disponibilizaram o balanço e demonstração de resultados do exercício (2), de modo a permitir que os seus dados fossem analisados pela Deloitte, empresa de auditoria.

(1) Consideram-se empresas que contemplam as formas jurídicas: sociedade por quotas; sociedade unipessoal; sociedade anónima; sociedade em comandita; estabelecimento individual de responsabilidade limitada. As empresas off-shores da zona franca da Madeira pela sua natureza específica não fazem parte do universo de inclusão das empresas do rank.

(2) Todos os valores são relativos a balanços e demonstração de resultados individuais e em euros. Para as empresas com fecho de contas posterior a fevereiro de 2020, foi considerada para efeitos de ranking e prémios, a informação financeira relativa ao ano fiscal imediatamente anterior, de forma a não incorporar os efeitos da pandemia já ocorridos em 2020.

Inclui as empresas com informação financeira disponível na base de dados da Informa D&B até 30 de setembro de 2020. (duas semanas após prazo legal de publicação de contas, que este ano foi prorrogado para 15-09-2020)

> COMO SE ELEGEM AS MELHORES

A. Divisão das empresas presentes no ranking das 1000 Melhores PME por setor, para apuramento da melhor do setor. Nos setores com menos de três empresas não haverá lugar à designação da melhor empresa do setor;

B. Ordenação das empresas selecionadas segundo oito indicadores: VAB por vendas, rentabilidade dos capitais próprios, rentabilidade do

ativo, rentabilidade das vendas, crescimento das vendas, crescimento dos lucros, liquidez geral e solvabilidade;

C. Para efeitos do modelo são excluídas as empresas para as quais não existe informação comparativa com o ano anterior ou com início no presente ano ou no anterior; empresas que tenham efetuado ou empresas com incidentes (ação de insolvência a decorrer, processo de insolvência a decorrer, PER a decorrer, presente na lista pública de execução, dívidas à Autoridade Tributária e dívidas à Segurança Social)

D. É efetuada uma análise qualitativa da informação financeira das empresas, podendo ser introduzidos fatores de correção relativos a resultados não correntes e/ou não usuais bem como a resultados financeiros decorrentes da detenção de participações financeiras em outras empresas relacionadas, ou podem ainda ser desclassificadas entidades nas quais a atividade é de carácter pontual ou sazonal com impacto no período considerado. Estas correções são apenas efetuadas quando sejam significativas para a determinação dos rácios definidos em b);

E. Atribuição de pontos às empresas em cada indicador da seguinte forma: à primeira foram atribuídos 100 pontos e os valores das restantes foram transformados em percentagem do valor da primeira; as empresas que registem diminuição de vendas não são pontuadas no crescimento de vendas; as que registem prejuízos não pontuam nos indicadores de rentabilidade do ativo e do capital próprio. As que registam resultados operacionais negativos não pontuam no indicador de rentabilidade das vendas;

F. Soma dos pontos conseguidos pelas empresas em cada indicador; a mais pontuada é a melhor do setor. Em caso de empate, realiza-se novo confronto apenas entre as empresas empatadas; se persistir a igualdade, vence a empresa com a melhor taxa de rentabilidade do

capital próprio.

G. Para as empresas que não cumprem pelo menos dois dos seguintes critérios de saúde financeira:

i. Liquidez geral maior ou igual a 1

ii. Solvabilidade maior ou igual a 50%

iii. Resultados operacionais dos últimos 2 exercícios positivos

iv. Cash-Flow operacional (Fluxos financeiros operacionais) positivos é realizada uma análise à certificação legal de contas podendo ser desclassificada da atribuição de prémio. Nos casos em que na Certificação Legal das Contas, existir incerteza material sobre a continuidade das operações ou uma reserva sobre a continuidade das operações, a entidade fica desclassificada da atribuição de qualquer prémio.

H. Face à situação especial da pandemia COVID-19, serão excluídas para efeito da aplicação do modelo de cada prémio, as empresas que não cumprirem os seguintes critérios:

a. Indicador de resiliência Elevado ou Médio-alto nos dois últimos exercícios financeiros considerados, e

b. Resultados líquidos positivos no último exercício considerado, e

c. Risco de failure mínimo, reduzido ou moderado

I. As candidatas a vencedoras em cada categoria (apresentadas pela ordem obtida pelos cálculos definidos na metodologia) podem ser desclassificadas qualitativamente desde que formalmente justificado por escrito pelos parceiros com a indicação do motivo de forma a ser possível justificar objetivamente a razão da desclassificação quando solicitado. No caso de desclassificação de uma empresa a vencedora será a empresa com a pontuação seguinte.

J. só serão declaradas vencedoras de cada setor após prestação dos esclarecimentos necessários para a atribuição do prémio, assim como a aceitação por parte da empresa do prémio a atribuir. Caso os dois factos anteriormente mencionados não se verificarem será declarada vencedora a empresa seguinte com maior pontuação.

K. A melhor empresa de cada setor concorre ao título de empresa do ano. Para se encontrar a melhor empresa do ano aplica-se o mesmo procedimento da alínea e) em relação às vencedoras dos setores.

L. A empresa só será declarada vencedora depois de uma entrevista com um jornalista designado pela revista EXAME;

> INDICADORES E RÁCIOS

Os rácios e os indicadores que fazem o retrato económico e financeiro das empresas e a avaliação da sua performance servem de base à escolha das melhores empresas.

> ATIVO

É um recurso controlado por uma empresa como resultado de acontecimentos passados e do qual se espera que fluam benefícios económicos futuros para a entidade. É composto por ativos correntes e não correntes deduzidos de depreciações, amortizações, imparidades e/ ou outros ajustamentos, caso se aplique.

> ATIVO CORRENTE

É um ativo que se espera, essencialmente, que seja realizado, ou pretende-se que seja vendido ou consumido, no decurso normal do ciclo operacional da entidade, ou que se espera que seja realizado num período até doze meses após a data do balanço (como exemplos, caixa e depósitos bancários, contas a receber correntes, existências, etc.).

> AUTONOMIA FINANCEIRA

Este rácio determina em que percentagem é que o ativo da entidade

se encontra a ser financiado por capitais próprios. Em suma, quanto maior o seu montante maior a capacidade da entidade com os seus ativos fazer face às suas responsabilidades (passivo). Tem de ser visto como complemento do rácio de endividamento.

> CAPITAL PRÓPRIO

É o valor líquido do património de uma empresa, isto é, a diferença entre tudo aquilo que a empresa possui (ativos) líquido, das suas responsabilidades (passivos).

> CRESCIMENTO DO RESULTADO LÍQUIDO

Rácio que nos indica a variação entre o Resultado líquido do exercício corrente e do exercício anterior, em percentagem.

> CRESCIMENTO DO VOLUME DE NEGÓCIOS

Rácio que mede a variação entre o volume de negócios (vendas de bens e prestação de serviços) do exercício corrente e do exercício anterior, em percentagem.

> CONSUMOS INTERMÉDIOS

Resulta da soma do custo das mercadorias vendidas e das matérias consumidas, fornecimentos e servi-



INSPIRAÇÃO

Somos uma referência no fabrico e comércio de derivados de madeira e componentes para a indústria do mobiliário, estamos em todo o país e representamos diversas marcas do mercado. É isso que nos distingue, há mais de 40 anos, e que permite que os nossos clientes continuem a criar, sem amarras, movidos apenas pela Inspiração.

Porque o Nosso Mundo é Feito de Madeira.

balbino faustino
derivados de madeira

PAÇOS DE FERREIRA / REIGOSO / CASTELO BRANCO / LEIRIA / ALCOBAÇA / PÊRO PINHEIRO / FARO

Visite-nos também em www.balbino-faustino.pt

ços externos e dos impostos indiretos. Foi considerado no cálculo do valor acrescentado bruto (VAB).

> ENDIVIDAMENTO

Relação entre o passivo e o ativo líquido, em percentagem. Mede a participação de capitais alheios no financiamento da entidade. Quando superior a 100, as entidades consideram-se em situação de falência técnica. É complementar do rácio de autonomia financeira

> INDICADOR DE RESILIÊNCIA FINANCEIRA

É um novo indicador da Informa D&B desenvolvido com o objetivo de determinar a resiliência financeira das empresas dentro de cada setor perante uma situação excepcional de crise. Mede a capacidade de uma empresa enfrentar um choque excecional e não previsto com impacto significativo no seu processo produtivo e/ou comercial. O indicador de resiliência financeira permite posicionar cada empresa relativamente ao sector em que se insere, com base em rácios que resumem o peso dos custos fixos nas operações, a rentabilidade, eficiência operacional e dependência de recursos de curto prazo. Cada um dos rácios foi relativizado face ao respetivo rácio médio do setor, permitindo assim a ordenação de todas as empresas de cada setor. Desta forma, cada empresa é segmentada pelo seu nível de resiliência financeira em 5 classes: 1 - Mínimo; 2 - Reduzido; 3 - Médio; 4 - Médio-alto; 5 - Elevado. O indicador de resiliência não é o resultado de um modelo estatístico, nem tem uma projeção temporal ou preditiva.

> LIQUIDEZ GERAL

Relação entre ativo corrente e o passivo corrente. Mede a capacidade da empresa para responder aos compromissos de curto prazo.

> NÚMERO DE EMPREGADOS

Número médio de pessoas ao serviço da empresa que corresponde aos valores médios do período e são obtidos dividindo o somatório do número de pessoas ao serviço, em determinada categoria, no último

dia útil de cada mês de atividade no período, pelo número de meses de atividade nesse período

> PASSIVO

É uma obrigação presente da empresa que resulta de acontecimentos passados, cuja liquidação se espera que resulte num exfluxo de recursos da empresa que incorporem benefícios económicos. Estes podem ser correntes ou não correntes e são obtidos se subtrairmos ao total do ativo o capital próprio.

> PASSIVO CORRENTE

É considerado um passivo aquele que satisfaça, essencialmente, os critérios de que seja liquidado durante o ciclo operacional normal da entidade, e/ ou num período até doze meses após a data do balanço. Podem ser exemplos de passivos identificados como corrente no balanço da empresa, financiamentos obtidos, saldos credores de fornecedores e/ ou clientes, entre outros.

> PRODUTIVIDADE DO TRABALHO

Valor acrescentado bruto por trabalhador. Obtém-se dividindo o VAB da empresa pelo número de trabalhadores ao seu serviço. Mede a eficiência das firmas na utilização dos recursos humanos. Comparações entre a produtividade de empresas de diferentes setores devem ser feitas com cuidado, tal como comparações de produtividade entre setores de atividade diferentes. Por exemplo, uma indústria de capital intensivo terá, em condições normais, uma produtividade do trabalho superior a uma indústria de mão-de-obra intensiva.

RENTABILIDADE DO ATIVO LÍQUIDO

(ROI - return on investment) Rácio que determina a capacidade que os ativos têm de gerar rendimentos, isto é, a taxa de retorno dos ativos. É calculado através do resultado líquido do exercício a dividir pelo ativo líquido, expresso em percentagem.

RENTABILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO (ROE - return on equity) Indicador financeiro que mede a

efetiva capacidade da empresa em gerar retorno para o detentor de capital (taxa de retorno dos capitais investidos). Se compararmos esta taxa com as remunerações oferecidas no mercado de capitais ou com o custo do financiamento, os detentores das ações podem concluir se o seu capital está a ser bem aplicado. Este rácio é apurado se dividirmos o Resultado líquido pelo capital próprio, e apresentado em percentagem.

> RENTABILIDADE DAS VENDAS

A rentabilidade das vendas mede a capacidade da exploração em gerar uma margem líquida, sendo apresentado o lucro operacional ou o prejuízo da empresa por cada euro vendido. É apurado através do Resultado operacional sobre o Volume de negócios (valor em percentagem)

> RESULTADO LÍQUIDO

O resultado líquido do exercício é o lucro (ou prejuízo) que uma empresa apresenta num dado período, ou seja, aquilo que resta dos rendimentos desse período, depois de considerados todos os gastos do exercício, incluindo resultados financeiros e impostos. É apresentado no capital próprio na face do balanço e demonstração dos resultados por natureza da empresa.

> RESULTADO OPERACIONAL

No caso de a empresa apresentar demonstrações financeiras de acordo com o SNC, o Resultado operacional corresponde ao resultado obtido com a atividade operacional, ou seja, Resultado antes de resultados financeiros e imposto.

> RISCO FAILURE

Reflete a maior ou menor probabilidade de nos próximos 12 meses, uma entidade cessar a sua atividade com dívidas por liquidar. Os Modelos de Avaliação de Risco da Informa D&B assentam na análise estatística das informações reunidas na nossa base de dados de acordo com as mais avançadas metodologias estatísticas. Incluem variáveis financeiras, demográficas, informação de comportamentos

de pagamento, informação de incidentes e de atividade.

> SEDE

Região da sede da empresa (que em alguns casos pode ser diferente da morada da contacto) segundo a classificação NUTS II: Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira.

> SETOR DE ATIVIDADE

As 1000 Melhores PME foram classificadas em 27 setores de atividade: atividades auxiliares aos transportes; agroindústria; água, eletricidade e gás; celulose e papel; comércio a retalho; comércio de veículos automóveis; comércio eletrónico; comércio por grosso; construção; distribuição alimentar; distribuição de combustíveis; edição, informação e artes gráficas; equipamento de transporte; higiene e limpeza; hotelaria e restauração; indústria automóvel; madeira, cortiça e móveis; material elétrico e de precisão; metalomecânica e metalurgia de base; minerais metálicos e não metálicos; produtos farmacêuticos; química; saúde; serviços; telecomunicações; têxteis, vestuário e couro; e transportes e distribuição.

> SOLVABILIDADE

Rácio financeiro que mede a capacidade da empresa para satisfazer os compromissos de longo prazo. Quanto maior o valor do rácio, melhor a empresa responde aos seus compromissos, mantendo autonomia financeira. Resulta da relação entre capital próprio e o passivo.

> VALOR ACRESCENTADO BRUTO

Soma das vendas totais, trabalhos para a própria empresa, variação de produções, subsídios destinados à exploração e proveitos suplementares, menos os consumos intermédios. Poderiam ter sido consideradas rubricas compostas por outros tipos de rendimentos e gastos (como exemplo, gastos com o pessoal, depreciações, rendimentos e gastos financeiros, entre outros), no entanto, no nosso cálculo utilizou-se a primeira fórmula.

**> VAB POR VENDAS
E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

Mede o contributo da empresa para a economia por cada euro vendido, expresso em percentagem. É o resultado da relação entre o VAB e as vendas e prestação de serviços. Se pretender adquirir o ranking das 1000 Melhores PME e ter acesso a toda a informação disponível sobre estas empresas, contacte a Informa D&B (T.: 213 500 373) e receba um desconto de 20% sobre o preço de tabela.

> VARIAÇÃO DA PRODUÇÃO

A variação da produção resulta da diferença entre os inventários finais e iniciais de bens produzidos internamente. Valor não publicado. O mesmo é considerado no cálculo do VAB.

> VOLUME DE NEGÓCIOS

Corresponde às vendas e prestação de serviços. Consideram-se os valores líquidos de descontos e devoluções de clientes.

**> COMO ADQUIRIR A BASE
DE DADOS DAS 1000 PME**

Se pretender adquirir o ranking das 1000 PME e ter acesso a informação de marketing e económico-financeira sobre estas empresas e quem as gere, contacte-nos para o email vipclientes@informadb.pt ou para T.: 213 500 389 e oferecer-lhe-emos 20% de desconto.

> SOBRE A INFORMA D&B

A Informa D&B lidera, em Portugal e Espanha, a oferta de informação e conhecimento sobre o tecido empresarial. A atuar em Portugal há mais de 110 anos, acompanhámos a evolução do País e a forma de fazer negócios, desenvolvendo ferramentas e análises tão inovadoras quanto tecnologicamente avançadas. Continuamos a proporcionar ao mercado informação relevante e de confiança, para fundamentação das decisões de negócio nas empresas. A informação produzida pela Informa D&B é utilizada em Portugal por 95%

das entidades bancárias, 45% das grandes empresas e 21% das PME, servindo mais de 450 mil utilizadores, que consultam anualmente mais de três milhões de relatórios sobre empresas, através das marcas INFORMA e EINFORMA. A Informa D&B está integrada na D&B Worldwide Network, a maior rede de informação mundial sobre empresas e outras organizações.

> SOBRE A DELOITTE

"Deloitte" refere-se a uma ou mais firmas membro e respetivas entidades relacionadas da rede global da Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"). A DTTL (também referida como "Deloitte Global") e cada uma das firmas membro são entidades legais separadas e independentes. A DTTL não presta serviços a clientes. Para mais informação acesse a www.deloitte.com/pt/about. A Deloitte é líder global na prestação de serviços de audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax e serviços relacionados. A nossa rede de firmas membro compreende mais de 150 países e territórios e presta serviços a quatro em cada cinco entidades listadas na Fortune Global 500®. Para conhecer o impacto positivo criado pelos aproximadamente 330.000 profissionais da Deloitte acesse a www.deloitte.com. Esta comunicação contém apenas informação de carácter geral, pelo que não constitui aconselhamento ou prestação de serviços profissionais pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited, pelas suas firmas membro ou pelas suas entidades relacionadas (em conjunto a "Rede Deloitte"). Deve aconselhar-se com um profissional qualificado antes de tomar qualquer decisão que possa afetar as suas finanças ou negócio. Nenhuma entidade da Rede Deloitte pode ser responsabilizada por quaisquer danos ou perdas sofridos por quem haja baseado a sua decisão nesta comunicação. © 2020 Para informações contacte Deloitte Central Services, S.A.



**DATA
CENTERS**

SALAS TÉCNICAS
SERVIDORES E
STORAGE
VIRTUALIZAÇÃO

AUDIO E VÍDEO

AUDITÓRIOS
DOMÓTICA
SEGURANÇA
VIDEO ANALYTICS

**INFRAESTRUTURA
DIGITAL**

CABLAGEM
ESTRUTURADA
REDES WIRED
E WIRELESS
CIBERSEGURANÇA
SDN - SOFTWARE
DEFINED NETWORK
IOT
GESTÃO
DOCUMENTAL

COLABORAÇÃO

COMUNICAÇÕES
UNIFICADAS
CONTACT CENTER
VIDEOCONFERÊNCIA
PUBLIC SAFETY



www.decunify.com



DECUNIFY

ÍNDICE

EMPRESAS	POSIÇÃO NO RANKING
> A	
A B H - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, LDA	160
A BISELADORA DO NORTE, LDA	895
A NOSSA PEIXARIA - COMÉRCIO DE PEIXE, LDA	851
A. ALVES & COMPANHIA, LDA	510
A.A.C. - TÊXTEIS, S.A.	304
A.BAPTISTA DE ALMEIDA, S.A.	789
A.F.CARRETO & FILHOS, S.A.	711
A.MARTINS & CARVALHO, LDA	974
A.P.FREITAS, LDA	648
A.PINTO - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, UNIPessoal, LDA	813
A.SAMPAIO & FILHOS - TÊXTEIS, S.A.	286
A.SOUSA & CA., LDA	326
A.T.B.	
-ACABAMENTOS TÊXTEIS DE BARCELOS, LDA	163
ABASTIMOR, LDA	738
ABILIO RODRIGUES PEIXOTO & FILHOS, S.A.	35
ABRANCONGELADOS - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	873
ABRIPORC - COMÉRCIO E PRODUÇÃO DE SUÍNOS, S.A.	57
ACATEL - ACABAMENTOS TÊXTEIS, S.A.	858
ACRESCENTAR, S.A.	256
ACRV - COMÉRCIO DE VEÍCULOS E PEÇAS, S.A.	267
ADA FIOS, S.A.	563
ADELAIDE DE SOUSA FERREIRA, LDA	117
ADLA - ALUMINIUM EXTRUSION, S.A.	345
ADRETA - PLÁSTICOS, S.A.	188
AFH - TABACOS DO NORTE, S.A.	84
AFRIJUR - EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO, LDA	710
AGARRAPROGRESSO IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTARES E BEBIDAS, S.A.	992
AGATAL - DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	843
AGPMEAT, S.A.	395
AGRO-INDUSTRIAL DO SOBRAL, S.A.	161
AGROLEX II - RAÇÕES, LDA	590
AGROPECUÁRIA VALINHO, S.A.	40
AGUARELA DO MUNDO - ÁGUAS DE NASCENTE, S.A.	292
ÁGUAS DA FIGUEIRA, S.A.	779
ÁGUAS DAS CALDAS DE PENACOVA, S.A.	245
AGUESPORT - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, LDA	317
AGUIEIRA FLORESTAL - PRODUÇÃO, GESTÃO E EXPLORAÇÃO FLORESTAL, LDA	876
ALAÇO - REVESTIMENTOS METÁLICOS, S.A.	896
ALBINO DIAS DE ANDRADE, S.A.	351
ALBINO MOUTINHO, LDA	524
ALDIFRIO - SOCIEDADE DE EQUIPAMENTOS DE FRIO E AR CONDICIONADO, LDA	810
ALEXANDRE ARAÚJO NEIVA, LDA	446
ALEXANDRINO PEREIRA & SILVA PEREIRA, LDA	993
ALFA BARES, LDA	582
ALFATUBO - EMPRESA DE PLÁSTICOS TÉCNICOS, LDA	641
ALGAROSA - SOCIEDADE GESTORA DE HOTEIS, LDA	623
ALUMÍNIOS IBÉRICA, LDA	894
ÁLVARO COVELO & PINTO, LDA	363
ALVES CARDOSO & CARDOSO, LDA	699
AMATOSCAR - COMÉRCIO AUTOMÓVEL, S.A.	10
AMATOSCAR BEIRAS - COMÉRCIO AUTOMÓVEL, S.A.	604
ÂMBAR PORTUGAL, LDA	874
AMBIENTE & JARDIM II - MULTISERVICES, S.A.	961
AMÉRICO COELHO RELVAS, SUCESSORES, S.A.	456
AMÉRICO DE SOUSA & FILHOS, S.A.	667
AMF, LDA	795
AMOB - MÁQUINAS E FERRAMENTAS, S.A.	483
ANÍBAL ANTUNES BANDEIRA, LDA	179
ANÍBAL CARVALHO & FILHOS, S.A.	257
ANLORBEL - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E DECORAÇÃO, S.A.	651
ANORTE - CONSTRUÇÃO E ENGENHARIA, LDA	537
ANTERO RODRIGUES DA SILVA & FILHOS, LDA	846
ANTEROS - EMPREITADAS, SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES E OBRAS PÚBLICAS, S.A.	269
ANTIGA CONFITEARIA DE BELÉM, LDA	929
ANTOBETÃO - BETÃO-PRONTO, S.A.	119
ANTÓNIO ALMEIDA - CORTIÇAS, S.A.	596
ANTÓNIO AUGUSTO CORREIA, LDA	514
ANTÓNIO DA COSTA CARVALHO & CA., LDA	756
ANTÓNIO N. NÓBREGA II - INDÚSTRIA E COMÉRCIO ALIMENTAR, S.A.	79
ANTÓNIO PEREIRA & SOUSA - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES E BEBIDAS, LDA	859
ANTÓNIO PIMENTA - CONSTRUÇÕES, LDA	67
ANTÓNIO PINHEIRO DIAS CURVÃO, LDA	899
ANTÓNIO R. OLIVEIRA AMARAL & FILHO, LDA	499
ANTÓNIO RAIADO, LDA	41
ANTÓNIO SARAIVA & FILHOS, LDA	763
ARAÚJO & LINO, LDA	608
ARCOSDISTRI - SUPERMERCADOS, LDA	659
AREIAS DE PORCHES - REALIZAÇÕES TURÍSTICAS, LDA	664
ARENA ATLÁNTICO - GESTÃO DE RECINTOS MULTIUSOS, S.A.	531
ARLINDO A. ARAÚJO - COMÉRCIO DE TABACOS, LDA	232
ARMANDO GONÇALVES & FILHOS, S.A.	458
ARMAZÉNS DE MERCEARIA E AVÍCOLA MARVANEJO, LDA	220
ARMAZÉNS REIS - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, S.A.	600
ARMINDO BARROS & FILHOS, LDA	139
ASBW - METAIS & METAIS, S.A.	75
ASDA ALIMENTAR - CASH AND CARRY, LDA	705
ASLA - AGRUPAMENTO DE SUINICULTORES DO LITORAL ALENTEJANO, S.A.	165
ATLANTIC HEART, LDA	451
ATLÁNTINIVEL - CONSTRUÇÃO CIVIL, LDA	480
ATLASMIRANTE, LDA	342
AUFERMA - COMÉRCIO INTERNACIONAL, S.A.	330
AURA BRAVIA, UNIPessoal, LDA	620
AUTO - VIAÇÃO MICAELENSE, LDA	747
AUTO AÇOREANA DE RUI & GASTÃO, LDA	393
AUTO BEMGUIADOS - COMÉRCIO E SERVIÇOS AUTOMÓVEL, LDA	694
AUTO CABREIRA, S.A.	549
AUTO DELTA - COMÉRCIO DE PEÇAS, ACESSÓRIOS E AUTOMÓVEIS, LDA	137
AUTO MARTINAUTO, S.A.	229
AUTO MONUMENTAL DE ALMADA, LDA	629
AUTO REPARADORA MOURA, LDA	490
AUTO SERTÓRIO, S.A.	728
AUTO VIAÇÃO FEIRENSE, LDA	883
AUTOÁREA - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, LDA	751
AUTOMÓVEIS DO MONDEGO, LDA	49
AUTOTUDO DA MADEIRA - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS E RAMO AUTOMÓVEL, LDA	870
AVE - GESTÃO AMBIENTAL E VALORIZAÇÃO ENERGÉTICA, S.A.	954
AVENAL PETFOOD, S.A.	243
AVIÁRIO DO PINHEIRO, S.A.	941
AVIÁRIO DO RESOURO - PRODUÇÃO DE OVOS, LDA	571
AVIGRIL, S.A.	132
AZEITEIRA DO MEDITERRÂNEO, UNIPessoal, LDA	732
AZEOL - SOCIEDADE DE AZEITES E ÓLEOS DA ESTREMADURA, S.A.	767
AZULAICO - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, LDA	508
> B	
BALBINO & FAUSTINO, LDA	17
BALFLEX PORTUGAL - COMPONENTES HIDRÁULICOS E INDUSTRIAIS, S.A.	570
BALVERA - COMÉRCIO DE PERFUMARIAS, LDA	807
BANEMA, S.A.	202
BANIX - VEÍCULOS DE TRANSPORTE, S.A.	442
BAPTISTA & IRMÃO, S.A.	527
BARATA GARCIA, S.A.	501
BARCELODIS - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.	461
BARCELTECNICA - MATERIAL ELÉCTRICO, S.A.	466
BARRINHO - TRANSPORTES, S.A.	817
BARROS, FILHO, LDA	296
BASEDOIS - INFORMÁTICA E TELECOMUNICAÇÕES, LDA	434
BATATAS MIRENSE, LDA	258
BBG, S.A.	909
BE STITCH - INDÚSTRIA TÊXTIL, LDA	214
BEDIVAR - COMÉRCIO DE CALÇADO, S.A.	448
BEIRAGEL - PRODUTOS ALIMENTARES CONGELADOS, S.A.	791
BELISOTEX - CONFECÇÕES, S.A.	176
BELITA SUPERMERCADOS, LDA	696
BELPERÚ - SOCIEDADE AVÍCOLA, S.A.	455
BELTRI - SOCIEDADE AVÍCOLA, LDA	683
BENTO & NASCIMENTO, LDA	898
BFRUIT - COMÉRCIO INTERNACIONAL DE FRUTA, S.A.	697
BGR - GESTÃO DE RESÍDUOS, LDA	882
BIO 2 - REPRESENTAÇÕES E COMÉRCIO DE PRODUTOS AGRO-PECUÁRIOS, S.A.	61
BLACKTARGET, LDA	457
BLUEHELIX, UNIPessoal, LDA	48
BOLAMA SUPERMERCADOS, LDA	25
BOM CALÇADO, S.A.	955
BOMBÓLEO - SOCIEDADE REPARADORA DE BOMBAS INJECTORAS, LDA	280
BORREGO LEONOR & IRMÃO, S.A.	113
BOTELHOS, LDA	769
BOURBON AUTOMOTIVE PLASTICS MARINHA GRANDE, S.A.	146
BRACAR - INDÚSTRIA DE CARNES, S.A.	978
BRAGALIS, PEÇAS E ACESSÓRIOS PARA AUTOMÓVEIS, S.A.	740
BRAMP - METAIS E POLÍMEROS DE BRAGA, LDA	783
BRANDS LEADERS, S.A.	547
BRESIMAR AUTOMAÇÃO, S.A.	772
BRICANTEL - COMÉRCIO DE MATERIAL ELÉCTRICO DE BRAGANÇA, S.A.	887
BRITO & MIRANDA, S.A.	975
BRUMA EUROPA, LDA	969
BRUNO-TIR - TRANSPORTES, LDA	771
BUCELFRUTA, LDA	2
BULLTRADE, LDA	760
BURGALMEAT - INDUSTRIA DE CARNES, LDA	966
> C	
C.B.ANT - COMÉRCIO AUTOMÓVEL, UNIPessoal, LDA	523
C.B.E. - PROJECTOS E ENGENHARIA EM TELECOMUNICAÇÕES, S.A.	240
C.L.A. - CATERING LINHAS AÉREAS, S.A.	687
CAIADO, S.A.	338
CAISDIS - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.	700
CALÇADO SAMBA, S.A.	513
CALSUAVE - INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA	835
CAMBOA & FILHOS, LDA	517
CAMPÍÃO & CA., SUCESSORES JOSÉ DIAS & DIAS, LDA	71
CAMPIL - AGRO INDUSTRIAL DO CAMPO DO TEJO, LDA	379
CAMPOESTE, S.A.	487
CAMPOTEC IN - CONSERVAÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DE HORTOFRUTÍCOLAS, S.A.	36
CANALCENTRO - MATERIAIS PARA CANALIZAÇÃO E CLIMATIZAÇÃO, S.A.	822
CANDY HOOVER PORTUGAL, LDA	178
CARADONNA, LDA	302
CARBOPEGO - ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEIS, S.A.	105
CARCEMAL - MALHAS E CONFECÇÕES, LDA	333
CARDAN - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, REPRESENTAÇÕES, S.A.	70
CARDAN - GRANDE PORTO, S.A.	360
CARLOM - TÊXTEIS, S.A.	327
CARLOS BALTAZAR FURTADO GUERREIRO, LDA	359
CARNES LANDEIRO, S.A.	129
CARNES MIRANDA, LDA	469
CASA DA FONTE-PEQUENA, S.A.	579
CASA DOS FRANGOS DE AMARANTE, LDA	491
CASA RELVAS, LDA	907
CASIMIRA DE LIMA & ARAÚJO, S.A.	603
CASTRO & LINHARES, LDA	688
CAVE LUSA, UNIPessoal, LDA	492
CAXAMAR - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE BACALHAU, S.A.	54
CELITA - COMÉRCIO E INDÚSTRIA, LDA	400
CELOLI - ACTIVIDADES TURÍSTICAS, LDA	977
CELOPLÁS - PLÁSTICOS PARA A INDÚSTRIA, S.A.	143
CENTRAL LOBÃO - FERRAMENTAS ELÉCTRICAS, S.A.	74
CERPRO - ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES, S.A.	668
CERRADO VERDE - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE CARNES, S.A.	640
CÉSAR JERÓNIMO - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS, LDA	536
CHURRASQUEIRAS REI DOS FRANGOS, LDA	893
CHUVITEX - TRADING, LDA	855
CIDACEL - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE AZEITES CENTRAL LOUSANENSE, S.A.	419
CIRELIUS, LDA	776
CLAUDIFEL - INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA	353
CLIPURO - COMÉRCIO DE ARTÍGIOS DE PAPELARIA, INFORMÁTICA E DESENHO, LDA	643
CLUB TOUR - VIAGENS E TURISMO, S.A.	410
CLUBE-VIAJAR - VIAGENS E TURISMO, LDA	291
COELHO & DIAS, S.A.	39
COIN OTC, UNIPessoal, LDA	847
COMBITUR - CONSTRUÇÕES, S.A.	421
COMBSANTOS, LDA	211
COMBUSTOP - COMBUSTÍVEIS E RESTAURAÇÃO, UNIPessoal, LDA	375
COMDALGEL - COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR, LDA	739
COMÉRCIO DE GADO FERREIRA & FERREIRA, LDA	97
COMIFRIO - PRODUTOS PRÉ-COZINHADOS, S.A.	1000
COMPANHIA DA SERRA - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	940
COMPLETA SIMETRIA, UNIPessoal, LDA	994
COMPOGAL - INDÚSTRIA DE POLÍMEROS, S.A.	808
COMPOSIT, LDA	350
CONCREMAT - PREFABRICAÇÃO E OBRAS GERAIS, S.A.	183
CONDADO PORTUCALENSE - SOCIEDADE DE VINHOS, LDA	913
CONFECÇÕES CALVI, LDA	440
CONFECÇÕES FERNANDES & MIRANDA, LDA	1
CONFORTEAM - FABRICO E COMÉRCIO DE MOBILIÁRIO, LDA	550
CONSILCAR - COMÉRCIO AUTOMÓVEIS, LDA	545
CONSTANTE, LDA	618
CONSTANTINOS, S.A.	8
CONSTRUÇÕES CARLOS PINHO, LDA	270
CONSTRUÇÕES CORTE RECTO - ENGENHARIA & CONSTRUÇÃO, LDA	473
CONSTRUÇÕES VILA MAIOR 2, LDA	724
CONSTRUGOMES - ENGENHARIA, S.A.	101
CONSTRUTORA RODRIGUES & MONTEIRO, LDA	841
CONSTRUTORA SECULAR, S.A.	950
CONTROLAR - ELECTRÓNICA INDUSTRIAL E SISTEMAS, S.A.	819
CORDEIRO, CAMPOS & CA., LDA	355
COROD - COSTA RODRIGUES INTERTRADING, LDA	90
CORT-GIN - INDÚSTRIA DE CORTES E SAPATOS DE GINÁSTICA, S.A.	541
CORVAUTO - COMÉRCIO E REPARAÇÕES DE VEÍCULOS AUTO, S.A.	496
COSTA & CARREIRA, LDA	130
COSTA IBÉRICA - MADEIRA & DERIVADOS, S.A.	781
COSTAS & OLIVEIRA, S.A.	850
COSTEIRA - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	170
COTON COULEUR - EMPRESA TÊXTIL, S.A.	865
COTTONANSWER, S.A.	479
CREATE BUSINESS - COMÉRCIO E GESTÃO DE PEÇAS AUTO E ACESSÓRIOS, S.A.	11
CRIGADO - SOCIEDADE AGRO-PECUÁRIA, S.A.	770
CRISTÊXTIL - CONFECÇÃO, LDA	112
CRISTINA ABREU, UNIPessoal, LDA	484
CRUZ MARTINS & WAHL, LDA	562
CURTUMES BOAVENTURA, LDA	287
CURTUMES IBÉRICA, S.A.	957
> D	
D,F, J VINHOS, S.A.	595
DAGOL - REPRESENTAÇÕES DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO E ARTÍGIOS DE DECORAÇÃO, LDA	559
DECANTE - VINHOS, LDA	426
DECOR PITA - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, S.A.	430
DECISIS - SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, S.A.	567
DECUNIFY - SOLUÇÕES DE COMUNICAÇÕES, S.A.	381
DERMA - LEATHER, COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE PELES, S.A.	306
DETAILSMIND - PROJECTO, GESTÃO E CONSTRUÇÃO, LDA	706
DIAMANTINO COELHO & FILHO, S.A.	314
DIAMANTINO MALHO & CA., LDA	676
DIATÊXTIL - MALHAS E CONFECÇÕES, S.A.	900
DIMAS & SILVA, LDA	948
DINAZOO - COMÉRCIO DE PRODUTOS PECUÁRIOS E AGRÍCOLAS, LDA	736
DINOLUX - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE MATERIAL ELÉCTRICO, S.A.	295
DINORAÇÕES - SOCIEDADE PRODUTORA DE RAÇÕES, S.A.	111
DIP - DISTRIBUIDORA IBÉRICA DE POLÍMEROS, LDA	481

DISDIS - MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, LDA.....	509	ELASTICTEK - INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS, S.A.....	752	EUROCEREAL - COMERCIALIZAÇÃO DE PRODUTOS AGRO-PECUÁRIOS, S.A.....	276	FEPRONOR - FERRO PRONTO DO NORTE, SOCIEDADE UNIPessoAL, LDA.....	542
DISPNAL PNEUS, S.A.....	241	ELEGANT FAMILY HOTELS SAGRES - EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS, S.A.....	273	EUROCHOCOLATE - SOCIEDADE REPRESENTAÇÕES, LDA.....	552	FEPSPA - FELTROS PORTUGUESES, S.A.....	305
DISSOR - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, LDA.....	793	ELISEU CORREIA TRAVEL - VIAGENS E TURISMO, UNIPessoAL, LDA.....	86	EUROGALVA - GALVANIZAÇÃO E METALOMECÂNICA, S.A.....	774	FERBERTO - ESTRUTURAS METÁLICAS, S.A.....	561
DISTRICOVILHÃ - SUPERMERCADOS, LDA.....	949	ELPOR - COMÉRCIO E INDÚSTRIAS ELÉCTRICAS, S.A.....	136	EURONOVIDADES E LACA - PRODUTOS PARA TABACARIAS, LDA.....	52	FERNANDES & SAMPAIO, LDA.....	702
DISTRIFARMA - COMPANHIA DE DISTRIBUIÇÃO FARMACÉUTICA, S.A.....	349	EMBALCER - EQUIPAMENTOS E MATERIAIS DE EMBALAGEM, LDA.....	528	EUROPALCO, LDA.....	856	FERNANDO & SARAIVA, LDA.....	689
DISTRIGÂNDARA - SUPERMERCADOS, LDA.....	347	EMERGOSOL - PRODUÇÃO E SERVIÇOS AGRÍCOLAS, LDA.....	613	EVERYTHING IS NEW, LDA.....	53	FERNANDO COUTO - CORTIÇAS, S.A.....	671
DISTRILAGOA - SUPERMERCADOS, LDA.....	844	EMOCTIONSPOrT - COMÉRCIO DE ARTIGOS DESPORTIVOS, S.A.....	749	EXPOEUROPA, S.A.....	301	FERPAINEL, S.A.....	544
DISTRILIMA - SUPERMERCADOS, LDA.....	654	EMPIGEST, COMÉRCIO E SERVIÇOS DE MÁQUINAS INDUSTRIAIS, LDA.....	325	EXPOFOR - COMÉRCIO E REPARAÇÃO DE AUTOMÓVEIS, LDA.....	574	Ferreira Morais & Morais, LDA.....	502
DISTRIPENICHE - SUPERMERCADOS, LDA.....	981	EMPRESA FIGUEIRENSE DE PESCA, LDA.....	532	EXPORPLÁS - INDÚSTRIA DE EXPORTAÇÃO DE PLÁSTICOS, S.A.....	9	FerVi - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.....	823
DISTRIPOMBAL - SUPERMERCADOS, S.A.....	133	EMVIAGEM, S.A.....	159	> F		FIALHO, CORREIA & LAMPREIA, LDA.....	467
DISTROMAZOOTE - DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS, LDA.....	20	ENCOSTAS DO ALQUEVA - PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE PRODUTOS AGRÍCOLAS, S.A.....	185	F.V. RAÇÕES, LDA.....	58	FIANOR AUTO, S.A.....	862
DIVULTEC - SERVIÇOS DE INFORMÁTICA, LDA.....	806	ENTREGAFARM - LOGÍSTICA FARMACÉUTICA, LDA.....	173	F.D.G. - FIAÇÃO DA GRAÇA, S.A.....	691	FIBROMADE - DOMINGOS BARROS - FOLHAS DE MADEIRA, S.A.....	288
DOHM - OPERADOR LOGÍSTICO, LDA.....	881	EPALMO EUROPA II - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL, LDA.....	642	F.DUARTE, INDÚSTRIA E COMÉRCIO ALIMENTAR, S.A.....	853	FIGUEIRA, LDA.....	109
DOMINGOS DE SOUSA & FILHOS, S.A.....	420	EPORIFRUTAS, S.A.....	99	FÁBRICA DE CONSERVAS A POVEIRA, S.A.....	190	FILOMENA & FERREIRA, LDA.....	953
DOMINGOS MANUEL GOMES FERREIRA, LDA.....	463	ERNESTO MORGADO, S.A.....	748	FÁBRICA DE TECIDOS DE VILARINHO, LDA.....	495	FIMAG - IMPORTAÇÃO E COMÉRCIO DE ACESSÓRIOS, LDA.....	633
DONAIRE PORTUGAL - MANUFACTURAS DE CALÇADO, S.A.....	329	ESCOLAS CAMBRIDGE, S.A.....	925	FÁBRICA DE TECIDOS DO CARVALHO, LDA.....	591	FINICLASSE 2000 - COMÉRCIO E GESTÃO AUTOMÓVEL - INTERMERCADOS, S.A.....	157
DOURO ACIMA - TRANSPORTES, TURISMO E RESTAURAÇÃO, LDA.....	765	ESPAÇOPHARM, UNIPessoAL, LDA.....	952	FÁBRICA DE TINTAS 2000, S.A.....	425	FIPOLEIRIA - SUPERMERCADOS, LDA.....	834
DPAQ, LDA.....	172	ESPORGEL - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA.....	543	FAFEDIS - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.....	328	FITECOM - COMERCIALIZAÇÃO E INDUSTRIALIZAÇÃO TÊXTIL, S.A.....	730
DPP - DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS PETROLÍFEROS, S.A.....	83	ESTACÃO DE SERVIÇO CENTRAL - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, LDA.....	557	FAIRJOURNEY BIOLOGICS, S.A.....	799	FLOPONOR, S.A.....	42
> E		ESTRELA DO NORTE - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.....	917	FAMILIMAR - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.....	278	FLOR DA MODA - CONFECÇÕES, S.A.....	871
E.R.I. - ENGENHARIA, S.A.....	412	ETEVIOMOL - EMPRESA TÊXTIL DE VILAR DO MONTE, LDA.....	831	FAMILITEX - TECELAGEM, LDA.....	207	FOLTE - CONFECÇÕES, LDA.....	489
EARTH OF BEAUTY, LDA.....	293	ETMA - EMPRESA TÉCNICA DE METALURGIA, S.A.....	805	FAPIL - INDÚSTRIA, S.A.....	323	FOMENTO INDUSTRIAL E AGRÍCOLA DO ALGARVE, LDA.....	144
EBANKIT - OMNICHANNEL INNOVATION, S.A.....	814	EUREKA PLAST - COMÉRCIO DE MATÉRIAS PLÁSTICAS, S.A.....	594	FARINHAS FIRMOS - MOAGEM DE CEREAIS, LDA.....	852	FONSECA & ALVES, LDA.....	960
ECO CHOICE, S.A.....	377	EUROBATATA - COMÉRCIO PRODUTOS ALIMENTARES, LDA.....	409	FARMADEIRA BY PLURAL, LDA.....	758	FONTEMBRO - SOCIEDADE AGRÍCOLA E IMOBILIÁRIA, S.A.....	988
ECOBRENT, S.A.....	177	EUROBEIRAS, LDA.....	741	FARMADEIRA - FARMACÉUTICOS DA MADEIRA, LDA.....	521	FONTOLI - CONFECÇÕES TÊXTEIS, LDA.....	971
ECOCOMPOSITOS, S.A.....	504			FARMADIETICA - COSMÉTICA, DIETÉTICA E PRODUTOS FARMACÉUTICOS, S.A.....	319	FORPORTIL - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS E TRACTORES, LDA.....	585
ECOTRADING - COMÉRCIO, GESTÃO E SERVIÇOS, LDA.....	520			FEIRAUTO II - AUTOMÓVEIS, S.A.....	644	FRANCISCO DA SILVA BORGES & CA., LDA.....	413
EDILAGES, S.A.....	59			FEPAL - FABRICO EMBALAGENS E PALETES, S.A.....	370	FRANCISCO PEREIRA DE LIMA, LDA.....	187
EDIMARANTE - SOCIEDADE DE CONSTRUÇÕES, S.A.....	208					FRANCISCO VAZ DA COSTA MARQUES, FILHOS & CA., S.A.....	279
EIB-EMPRESA INDUSTRIAL DE BORRACHA, S.A.....	313						

Fluffy

NOVA GAMA FLUFFY PARA GATOS
UMA GAMA PORTUGUESA COM GARRAS!



ADULT

SENIOR 7+

SENSITIVE

STERILISED

KITTEN

ÍNDICE

FREITAS & SILVA, S.A.	115	HIPERCLIMA - CENTRAL DE DISTRIBUIÇÃO TÉRMICA DE PORTUGAL, S.A.	433	JOÃO DE ALMEIDA OLIVEIRA, LDA	864	>M	M. LOOK CONFECÇÕES, LDA	334
FRESBEIRA - INDÚSTRIA DE CARNES, LDA	261	HORTAFINA - PRODUÇÃO HORTÍCOLA, LDA	14	JOÃO MATEUS LOPES, LDA	755	M. & V.SOUSA, LDA	191	
FRESH FACTOR - COMERCIALIZAÇÃO DE HORTOFRUTÍCOLAS, LDA	397	HORTAPRONTA - HORTAS DO OESTE, S.A.	437	JOÃO PIRES		M.A. SILVA 2 - CORTIÇAS, S.A.	609	
FRIGOCON		HORTOFRUTÍCOLAS CAMPELOS, S.A.	260	- INTERNACIONAL TRANSPORTES, LDA	343	M.A. SILVA 3 - CORTIÇAS, S.A.	82	
- INDÚSTRIA DE FRIO E CONGELAÇÃO, S.A.	171	HORTORRES		JOAQUIM CARNEIRO MACHADO & FILHO, LDA	272	M.C.RIOS, S.A.	927	
FRIGUARDA - PRODUTOS CONGELADOS, LDA	290	- COMERCIO PRODUTOS AGRÍCOLAS, LDA	141	JOAQUIM GOMES - TÊXTEIS, LDA	576	M.COUTINHO DOURO		
FRIOBEL		HOSPITAL PARTICULAR DE VIANA DO CASTELO, LDA	911	JOAQUIM M.RIBEIRO & FILHOS, LDA	436	- COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, S.A.	106	
- INDÚSTRIA E COMÉRCIO ALIMENTAR, S.A.	3	HUGSAN - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, LDA	562	JOCEL, LDA	460	M.KAIROS - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A.	936	
FRIMARC - INDÚSTRIA E COMÉRCIO, S.A.	181	>I		JÓIA DA EUROPA, S.A.	818	M.M.MADEIRA - MOTORES, LDA	464	
FRUSEL - FRUTOS SELECIONADOS, LDA	565	IBER GLÓRIA II		JONIL - CALÇADOS, LDA	682	MACEDO & MACEDO, LDA	337	
FRUSTOCK - FOOD SERVICE, S.A.	131	- COMÉRCIO ULTRACONGELADOS, LDA	939	JORGE BATISTA - RECICLAGEM DE METAIS, LDA	16	MACHADO & RODRIGUES, LDA	878	
FRUTAS DO CÁVADO, LDA	311	IBEROPERFIL - PERFIS POSTFORMADOS, S.A.	869	JOSÉ AFONSO & FILHOS, S.A.	168	MACRO - FRIO - COMÉRCIO INTERNACIONAL DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	554	
FRUTAS MONTE CRISTO, S.A.	399	IBERSHOES - SERVIÇOS MARKETING, LDA	147	JOSÉ ANICETO & IRMÃO, LDA	62	MADECA - MADEIRAS DE CAXARIAS, S.A.	354	
FRUTORBEL - FRUTAS, LDA	717	IBOTEQ - INDÚSTRIA DE TUBAGENS, S.A.	666	JOSÉ ANTONIO SAMPALHO TEIXEIRA & COMPANHIA, LDA	693	MADEIRA & MADEIRA, LDA	526	
FRUTOS DO MAR DE AUGUSTO		ICOFA - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	712	JOSÉ DANIEL FERREIRA SIMÕES, S.A.	180	MADEIRAS AFONSO, LDA	339	
FILIPE RIBEIRO DA FONSECA, LDA	598	IDW - CONSULTORIA EM SERVIÇOS DE INFORMAÇÃO, LDA	963	JOSÉ FREITAS, LDA	632	MADRE FRUTA - CENTRO DE VENDAS HORTOFRUTÍCOLAS, LDA	77	
FUCOLI-SOMEPAL - FUNDAÇÃO DE FERRO, S.A.	411	IGNORAMUS - PRODUTOS NATURAIS, LDA	194	JOSÉ JÚLIO JORDÃO, LDA	494	MAGNIRENT - ALUGUER DE AUTOMÓVEIS, S.A.	205	
>G		ILHAPEIXE - SOCIEDADE DE PEIXE DA ILHA, S.A.	215	JOSÉ LOURENÇO - PNEUS E COMBUSTÍVEIS, LDA	734	MAGOS IRRIGATION SYSTEMS, S.A.	518	
GARRAFINHAS - COMÉRCIO DE BEBIDAS DE QUALIDADE DE ÁGUEDA, S.A.	943	IMPACT ESSENTIAL, LDA	672	JOSÉ LOURENÇO & FILHOS, LDA	645	MALAQUIAS - DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR, LDA	33	
GÁS COMB - EMPRESA DE GASES E DERIVADOS DE PETRÓLEO, LDA	384	IMPOCOLOR - PRODUTOS QUÍMICOS, S.A.	946	JOSÉ NETO & FILHOS, LDA	677	MALHAS SONIX, S.A.	281	
GASCOMGEST, UNIPESSOAL, LDA	91	IMPORTE - COMÉRCIO INTERNACIONAL, S.A.	217	JOSÉ PEIXOTO RODRIGUES & CA., LDA	318	MANUAÇO, S.A.	731	
GASOCÁS - TRANSPORTES E LOGÍSTICA, LDA	555	IN CYCLES		JOSÉLI CALÇADOS, UNIPESSOAL, LDA	459	MANUEL DE MAGALHÃES, S.A.	989	
GAVEX - PRODUTOS SIDERÚRGICOS, S.A.	802	IN COVECA - GRANITOS, S.A.	606	JTSL - SOLUÇÕES TÉCNICAS MANUTENÇÃO METALOMECÂNICA, S.A.	715	MANUEL FERNANDO AZEVEDO, S.A.	777	
GAVIS - SOCIEDADE DE REPRESENTAÇÕES DE AUTOMÓVEIS, S.A.	580	INDUPLA PLÁSTICOS, LDA	224	JUSTINO GOMES DE BESSA & FILHOS, LDA	250	MANUEL GONZALEZ MARTINEZ & FILHOS, S.A.	274	
GELGARVE		INDÚSTRIAS ALIMENTARES GELGURTE, LDA	73	>K		MANUEL MARTINS MIRANDA, LDA	804	
- EMPRESA CONGELADORA E DISTRIBUIDORA DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	289	INFORLANDIA, S.A.	32	K.M.S. - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTAR, PERFUMARIA E BRINDES, LDA	794	MANUEL QUERIDO		
GELMARIENSE - COMÉRCIO ALIMENTAR, SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA	801	INFORMANTEM		KRAUTLI PORTUGAL		- PRODUÇÃO E COMÉRCIO DE SUINOS, LDA	308	
GENIALIS, LDA	675	INOUT FARMA, LDA	69	- EQUIPAMENTOS PARA VEÍCULOS, LDA	264	MANUEL SERRA, S.A.	344	
GÉPOL - SOCIEDADE GESTORA DE POSTOS DE ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEIS, S.A.	23	INOVAFIL - FIAÇÃO, S.A.	392	MAP ENGENHARIA, LDA		MARABUTO - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	29	
GERGRAN - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	902	INOVEPLÁSTIKA - INOVAÇÃO E TECNOLOGIA EM PLÁSTICOS, S.A.	294	MARCO SILVA MOREIRA, UNIPESSOAL, LDA	719	MAR-IBÉRICA - SOCIEDADE DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	145	
GFEIRA, LDA	597	INOXTUBO, S.A.	391	MARINHAVE - SOCIEDADE AGRO-AVÍCOLA, S.A.	324	MÁRIO CUNHA & FILHOS, LDA	497	
GIALMAR - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	155	INSTANTES MODERNOS, LDA	577	MÁRIO DA COSTA MARTINS & FILHO, LDA	251	MÁRIO MIRANDA DE ALMEIDA, S.A.	138	
GLOBAL - PRODUTOS DE EMBALAGEM, LDA	744	INSULAC - PRODUTOS LÁCTEOS AÇOREANOS, S.A.	68	MÁRIO MIRANDA DA SILVA	284	MARI-SPORT CALÇADO, LDA	284	
GLOBAL K.P.M.P., LDA	22	INTER CONDEIXA - SUPERMERCADOS, LDA	346	MAROLHÃO - PRODUTOS DA PESCA, LDA	389	MARQUES SOARES, S.A.	380	
GLOBALCOLD		INTER VILA DO PRADO - SUPERMERCADOS, LDA	503	MARQUES UNIPESSOAL, LDA	529	MARTIPE - CALÇADO, S.A.	766	
- EQUIPAMENTOS E REFRIGERAÇÃO, LDA	737	INTERAZÓIA - SUPERMERCADOS, LDA	797	MARTINS & CONSTANTINO, LDA	588	MARTINS DE MARCELINO, LDA	126	
GLOBALTEMP - EMPRESA DE TRABALHO TEMPORÁRIO, S.A.	372	INTERERICEIRA - SUPERMERCADOS, LDA	169	MARTINS DA CRUZ & CRUZ II		- METALOMECÂNICA, S.A.	937	
GLOBLEC		INTERFIOS - FIOS E MALHAS, LDA	768	- METALOMECÂNICA, S.A.		MASSILLY PORTUGAL, S.A.	223	
- COMÉRCIO DE MATERIAIS ELÉCTRICOS, LDA	920	INTERLUSA - MANFRED H. MÜLLER & CA., LDA	533	MASTERFRUITS - COMÉRCIO DE FRUTAS, LDA	234	MATADOURO E CARNES LINDA ROSA, LDA	584	
GODINHO SILVEIRA SAÚDE, LDA	821	INTERMOLDE		MATEUS DA SILVA GREGÓRIO, LDA	203	MATIAS & ARAÚJO, S.A.	587	
GOFOAM		- MOLDES VIDREIROS INTERNACIONAIS, LDA	616	MATIBOM		MATILVA - CARNES, LDA	968	
- INDÚSTRIA E TRANSFORMAÇÃO ESPUMA, LDA	340	INTERPLAY		MATINHO PORTUGAL, S.A.	401	MATOS & PRATA - VEÍCULOS, MÁQUINAS E PEÇAS, S.A.	166	
GOULVEIA & CAMPOS, S.A.	610	- IMPORTADORA DE BRINQUEDOS, LDA	782	MATTIAS SCHMELZ, UNIPESSOAL, LDA	462	MAX ONE - MATERIAL DE ESCRITÓRIO, LDA	661	
GRÁFICA IDEAL DE ÁGUEDA		INTERTOMAR - SUPERMERCADOS, LDA	990	MAXIPLAS - PLÁSTICOS & ENGENHARIA, LDA	892	MEATRADING, LDA	6	
- INDÚSTRIAS GRÁFICAS, S.A.	665	INTERVALONGA - SUPERMERCADOS, LDA	999	MEBRA - COMÉRCIO POR GROSSO DE METAIS E ACESSÓRIOS DE BRAGA, S.A.	475	MELISAUTO - MERCADO LISBONENSE DE AUTOMÓVEIS, S.A.	912	
GRAGUERON, UNIPESSOAL, LDA	120	INTROSYS - INTEGRATION FOR ROBOTIC SYSTEMS - INTEGRAÇÃO DE SISTEMAS ROBOTÍCOS, S.A.	158	MENDES & IRMÃOS, S.A.	868	MERCADINHOS ADRIANO		
GRAMPERFIL, S.A.	838	INVEPE - INDÚSTRIA DE VEÍCULOS PESADOS, S.A.	773	- SUPERMERCADOS, S.A.	367	MERCADO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	678	
GRANFER.COM - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	358	IRMÃOS ALMEIDA CABRAL, LDA	307	MERCINOX - COMPONENTES INDUSTRIAIS, LDA	408	MERCOMALHA - FABRICA DE MALHAS, LDA	910	
GRANTRANS		IRMÃOS LEITE - COMÉRCIO DE VEÍCULOS AUTOMÓVEIS, S.A.	485	MESSINAGRO - PRODUTOS E ASSISTÊNCIA À AGRICULTURA, LDA	649	MESSINAGRO - PRODUTOS E ASSISTÊNCIA À AGRICULTURA, LDA	649	
- TRANSFORMAÇÃO DE GRANITOS, LDA	626	IRMÃOS MOREIRAS, S.A.	519	MGC - ACABAMENTOS TÊXTEIS, S.A.	733	MIGALHA QUENTE, LDA	228	
GRAPHICSLIDERPACKAGING		IRMÃOS MOTA		MIRANDA & IRMÃO, LDA	310	MIRAZETTE, S.A.	905	
- ARTES GRÁFICAS, S.A.	189	- CONSTRUÇÃO DE CARROÇARIAS, S.A.	239	MOCA STONE, S.A.	476	MODARTE, LDA	398	
GRAZICAR		IRRICAMPO - SISTEMAS DE REGA, LDA	703	MOISÉS PINTO DE CARVALHO & FILHOS, LDA	877	MOLIPOREX - MOLDES PORTUGUESES, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, S.A.	237	
- COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE CARNES, S.A.	365	ISOLAGO - INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS, S.A.	76	MOMSTEELPOR, S.A.	423	MONTALVERNE & CA., S.A.	998	
GREATEST DISTANCE, LDA	422	ISTORE, S.A.	212	>L		MONTIJDODIS - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.	414	
GREIF PORTUGAL, S.A.	19	>J		L.P.L., S.A.	356			
GRESART - CERÂMICA INDUSTRIAL, S.A.	684	J. SILVA MOREIRA & IRMÃOS, LDA	653	LABINA				
GROUPFIX N - ENGENHARIA E SERVIÇOS, S.A.	599	J.A. FERREIRA, LDA	976	- FUNDAÇÃO INJECTADA, UNIPESSOAL, LDA	923			
GUI - COMBUSTÍVEIS GUILHERMINOS, LDA	15	J. CAETANO & FILHAS, LDA	627	LABORATÓRIO EDOL				
GUI MARPEIXE		J.F. METAL - METALOMECÂNICA, UNIPESSOAL, LDA	934	- PRODUTOS FARMACÊUTICOS, S.A.	244			
- COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, S.A.	678	J.INÁCIO - MÁQUINAS AGRÍCOLAS, LDA	348	LAGAR DO VALE - PRODUÇÃO E TRANSFORMAÇÃO DE AZEITES, LDA	714			
GUM CHEMICAL SOLUTIONS, S.A.	186	J.M. CORDEIRO, LDA	43	LEAL & SOARES, S.A.	908			
>H		J.M.M. GONÇALVES, LDA	102	LEAL, LEAL & INÊS, LDA	787			
H.B.C. II - PEÇAS AUTO, S.A.	811	J.MARTINS & DIAS, LDA	867	LEIRIBÉRIA - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, S.A.	884			
HABIDECOR		J.MOREIRA DA SILVA & FILHOS, S.A.	820	LEIRILIS				
- INDÚSTRIA TÊXTIL PARA HABITAÇÃO, S.A.	548	J.SOBRAL & DIAS, LDA	429	- ACESSÓRIOS E PEÇAS PARA AUTOMÓVEIS, S.A.	829			
HENISA		JACINTO MARQUES DE OLIVEIRA		LEMONS & IRMÃO, S.A.	428			
- COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA	546	- SUCESSORES, LDA	246	LÉRCIO PINTO, LDA	761			
HENRIQUE DA ROCHA VIEIRA, LDA	149	JACTIGAS		LETRAS & ESTRELAS PAPELARIA, TABACARIA, JOGOS E LOTARIAS, LDA	534			
HENRIQUE FIEL LOURENÇO, LDA	507	- COMÉRCIO DE TÊXTEIS, UNIPESSOAL, LDA	592	LFG - COMÉRCIO DE VEÍCULOS E COMBUSTÍVEIS, LDA	692			
HERDADE DO OUTEIRO DINIZ E SANTIAGO, S.A.	995	JAIMÉ ALBERTO, LDA	916	LIBARGEL - ALIMENTOS CONGELADOS, LDA	352			
HERMOTOR - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, S.A.	285	JAMARFEL		LÍDER ATLANTIC, LDA	525			
HIDRANCINA - PORTUGAL, S.A.	247	- COMPRA E TRANSFORMAÇÃO DE FERRO, S.A.	745	LÍDERGRAF - ARTES GRÁFICAS, S.A.	266			
HIDRAUVIANA - HIDRÁULICOS E ACESSÓRIOS, LDA	826	JAPPARTS, LDA	615	LISCARNE				
HIGINO PINHEIRO & IRMÃO, S.A.	930	JOANIFRUT, LDA	690	- SOCIEDADE INDUSTRIAL DE CARNES, LDA	709			

MOSCA PORTUGAL, LDA.....	780	NOVAVET - PRODUTOS AGRO-PECUÁRIOS, LDA.....	416	PAPER PRIME, S.A.....	114	PEÚGAS CARLOS MAIA, LDA.....	915
MOTORBUS - REPARAÇÕES E PEÇAS AUTO, LDA.....	646	NUNES & FREITAS, LDA.....	465	PASTELARIA E CONFEITARIA ROLO, LDA.....	617	PINTO LOPES - VIAGENS, S.A.....	78
MOTORLINE ELECTROCELOS, S.A.....	374	NUNES & VIEIRA, LDA.....	840	PASTO ALENTEJANO II - DISTRIBUIÇÃO, LDA.....	60	PIRES & IRMÃO, LDA.....	979
MOTRINDE - MONTAGENS TÉCNICAS E REPARAÇÕES INDUSTRIAIS, S.A.....	201	NUNO M.MILHANO CORREIA, LDA.....	248	PAULOSAUTO - PEÇAS E AUTO INDUSTRIAIS, LDA.....	889	PIUBELE - CONFECÇÕES, INDÚSTRIA E COMÉRCIO, S.A.....	297
MOVECHO, S.A.....	619	NUTRIVA - PRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR, LDA.....	622	PAVIAZEMÉIS - PAVIMENTAÇÕES DE AZEMÉIS, LDA.....	809	PLANICEVERDE - SOCIEDADE AGRÍCOLA, LDA.....	498
MOVICONTROL, S.A.....	815			PAVIESTE - EXECUÇÃO TÉCNICA DE PAVIMENTOS S.A.....	631	PLANIREST - CONSTRUÇÕES, LDA.....	637
MRF - MANUEL RODRIGUES FERREIRA, S.A.....	827	> O		PCARNES, S.A.....	660	PLASOESTE - SOCIEDADE TRANSFORMADORA DE PLÁSTICOS, LDA.....	530
MULTIMOTO - MOTOR PORTUGAL, S.A.....	121	O FELIZ PAINEL, LDA.....	443	PCRS - PORTUGUESE CAR RENTAL SERVICES, LDA.....	589	PMPR, UNIPESSOAL, LDA.....	331
MUNDIPERFIL DISTRIBUIÇÃO, LDA.....	282	O MELRO - FRUTAS E LEGUMES, LDA.....	268	PDT - PROJECTOS DE TELECOMUNICAÇÕES, S.A.....	87	POLITEIO - INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS, S.A.....	21
MUNDIPERFIL, S.A.....	255	O NOVO CASH AND CARRY, LDA.....	382	PEACEFUL BRIGHT - INVESTIMENTOS IMOBILIÁRIOS E TURÍSTICOS, S.A.....	872	PONTAUTOS - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, LDA.....	447
MUNIVEL - MERCERARIAS REUNIDAS DE CHAVES, LDA.....	790	OÁSIS - COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, LDA.....	686	PEDAÇOS DE NATUREZA, LDA.....	236	PORCSADO - ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES EM SUINICULTURA, LDA.....	184
> N		OLANO PORTUGAL - LOGÍSTICA E DISTRIBUIÇÃO, LDA.....	680	PEDRO & PEIXE, LDA.....	316	PORMINHO ALIMENTAÇÃO, S.A.....	5
N.V.E. - ENGENHARIAS, S.A.....	493	OLEGÁRIO FERNANDES - ARTES GRÁFICAS, S.A.....	569	PEDRO ALMEIDA, SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA.....	197	PORTALEGREDIS - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.....	904
NAIMEXPORT - COMÉRCIO INTERNACIONAL, LDA.....	402	OLICARGO, S.A.....	312	PEDRO FRANÇA, S.A.....	662	PORTO WORLD, UNIPESSOAL, LDA.....	315
NALFUEL - COMERCIALIZAÇÃO DE DERIVADOS DE PETRÓLEO, LDA.....	951	OLIVEIRA LEITÃO & PENA, S.A.....	800	PEGOP - ENERGIA ELÉCTRICA, S.A.....	235	PORTOCARGO - TRANSITÁRIOS, S.A.....	698
NALIS - INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE TÊXTEIS, LDA.....	972	OLIVEIRA, PINHO E FILHOS, LDA.....	754	PEIXOTO & PEIXOTO, S.A.....	364	PORTRAL - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE CARNES, LDA.....	152
NBC MEDICAL, S.A.....	863	OLMAR - ARTIGOS DE PAPELARIA, LDA.....	522	PEREIRA & LADEIRA, LDA.....	611	PORVAL - AGROPECUÁRIA, S.A.....	914
NEIPERHOME, S.A.....	720	ORGANIZAÇÕES BISCANA - COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES, SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA.....	928	PEREIRA & SANTOS, S.A.....	471	POWERGOL PORTUGAL, LDA.....	407
NEVES & NEVES, S.A.....	450	ORIGINPHARMA, S.A.....	704	PERFILNORTE, S.A.....	837	PRECOBAIXO - SUPERMERCADOS, LDA.....	405
NFI - NOUVELLES FERMETURES INTERNATIONAL, LDA.....	535	ORLUNDO CRESPO PEDROSA, LDA.....	404	PERINO, LDA.....	135	PRENSO - METAL, LDA.....	796
NICOLAU & ROSA, LDA.....	222	OSÓRIO, SILVA & RIBEIRO, LDA.....	718	PERUGEL - SOCIEDADE COMERCIAL DE CARNES, S.A.....	583	PRESTIGIO GLOBAL - SOCIEDADE DE MEDIAÇÃO IMOBILIÁRIA, S.A.....	127
NIPOSSOM - J.NABAIS, COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE COMPONENTES ELECTRÓNICOS, LDA.....	371	OUTEIRINHO - TURISMO E INDÚSTRIA, S.A.....	56	PETMAXI, S.A.....	361	PRICEWATERHOUSECOOPERS TAX SERVICES TLS, LDA.....	635
NÍVEL PRECIOSO, LDA.....	857	OVERPHARMA - PRODUTOS MÉDICOS E FARMACÉUTICOS, LDA.....	945	PETRALMEIDA, UNIPESSOAL, LDA.....	935	PRIMOHORTA - SOCIEDADE DE PRODUTORES DE HORTÍCOLAS, LDA.....	845
NORASIL - SOCIEDADE DE CONSTRUÇÃO CIVIL, S.A.....	418	OVOLIDER - OVOS DO CENTRO, LDA.....	424	PETROALVES - DISTRIBUIDOR DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, S.A.....	219	PRINCESA DAS AZÁLEAS TÊXTEIS, LDA.....	551
NORBAT - BATERIAS, COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, LDA.....	432	OVOPOR - AGRO-PECUÁRIA DOS MILAGRES, S.A.....	891	PETROASSIST - ENGENHARIA E SERVIÇOS, S.A.....	743	PRIMUS VITÓRIA - AZULEIOS, S.A.....	785
NORPARTS, LDA.....	762	> P		PETROCONDE - COMBUSTÍVEIS, LDA.....	110	PRODITE ZEELANDIA - PRODUTOS ALIMENTARES, LDA.....	259
NOTABLEPROFIT, UNIPESSOAL, LDA.....	321	PA4M - GESTÃO DE POSTOS DE ABASTECIMENTO, LDA.....	926	PETROFAST - POSTOS DE ABASTECIMENTO, LDA.....	335	PRODOUT - GESTÃO DE PRODUÇÃO EM OUTSOURCING, LDA.....	38
NOVA EXPRESSÃO - PLANEAMENTO DE MEDIA E PUBLICIDADE, S.A.....	153	PÁGINAS AMARELAS, S.A.....	983	PETROFREGIM - POSTO DE ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEIS, LDA.....	962	PROGELADO - PRODUTOS ALIMENTARES E GELADOS, S.A.....	824
NOVA FIGUEIRADIS - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A.....	812	PAMAFE - INFORMÁTICA, LDA.....	478	PETROLINOS - SOCIEDADE DE COMBUSTÍVEIS SÓLIDOS E LÍQUIDOS, LDA.....	757	PROLACTO - LACTÍNICOS DE SÃO MIGUEL, S.A.....	118
		PAMPI-LAR - PAPÉIS DE PORTUGAL, S.A.....	657	PETROSALSA - DISTRIBUIÇÃO DE COMBUSTÍVEIS, LDA.....	103		
		PAN E PAST - PRODUTOS DE PANIFICAÇÃO E PASTELARIA, UNIPESSOAL, LDA.....	679				



SOCIEDADE TÊXTIL VITAL MARQUES RODRIGUES FILHOS, SA

Empresa centenária dedicada ao desenvolvimento de artigos para o lar e hotelaria e também tecidos jacquard e malha para colchão. Um empresa vertical que dispõe de tecelagem, tinturaria e acabamentos. Para mais informações visite-nos em www.vitaltecidos.com.

Tecido
para
colchão

Têxteis
lar

Hotelaria

Unidade 1

Rua de Santo Amaro, 510
Mascotelos,
Apartado 2062
4811-909 Guimarães
geral@vitaltecidos.com

Unidade 2

Rua de Pardelhas, 1048
Zona Industrial
4765-420 Guardizela,
Guimarães
Tif: +351 253523099



ÍNDICE

PROMO
- SERVIÇOS INTEGRADOS DE MARKETING, S.A. 140

PROPECUÁRIA
- VETERINÁRIA E FARMACÉUTICA, LDA. 51

PROQUIFA - SOCIEDADE QUÍMICO FARMACÉUTICA DO CENTRO, LDA. 265

PSC - PAULO S. CONDE, LDA. 933

PSL - NAVEGAÇÃO, S.A. 93

> Q
QUERIDO & COSTA - ALIMENTAÇÃO ANIMAL, LDA. 828
QUÍMICA ATLÂNTICA, LDA. 263
QUINTA DA BOAVISTA - EMPREENHIMENTOS TURÍSTICOS, S.A. 369
QUINTA DE JUCAIS - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA. 376
QUINTA FRIO (INTERNACIONAL) - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA. 368

> R
R STAR ENERGY, S.A. 88
R.V.O. - RECICLAGEM - VALORIZAÇÃO OUTEIRENSE, LDA. 24
RACLAC, S.A. 816
RAÇÕES ZÉZERE, S.A. 12
RAMÍREZ & CA (FILHOS), S.A. 167
RAMIRO & CARVALHO, LDA. 28
RAMIRO GONÇALVES - COMBUSTÍVEIS, LDA. 788
RAMOS & PEREIRA, LDA. 707
RECAUCHUTAGEM RAMÓIA, S.A. 742
RECONCO - COMÉRCIO DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, SOCIEDADE UNIPESSOAL, LDA. 262
REDECLARO - NETWORKING SOLUTIONS 4 HEALTHCARE, LDA. 628
REGINACORK - INDÚSTRIA E TRANSFORMAÇÃO DE CORTIÇA, S.A. 581
REGRESSORBITAL, LDA. 986
REI & REI, LDA. 861
RELIABLESOURCE, S.A. 89
RELOAD - CONSULTORIA INFORMÁTICA, LDA. 921
RESTRADAS - REVITALIZAÇÃO DE ESTRADAS DO NORTE, LDA. 385
RETAIL CONCEPT, S.A. 123
RIBATESTE - COMBUSTÍVEIS DO RIBATEJO E DO OESTE, LDA. 439
RILIX - INDÚSTRIA DE CALÇADO, LDA. 650
RIOMETAIS - COMÉRCIO DE SUCATA, LDA. 154
RIOX - INDÚSTRIAS METALOELECTRICAS, S.A. 383
RIS 2048 - SISTEMAS INFORMÁTICOS E COMUNICAÇÕES, S.A. 298
RISATEL - SOCIEDADE COMERCIAL DE FIOS TÊXTEIS, LDA. 150
RODEL - RODRIGUES, DELGADO & CA, S.A. 919
RODIRO - FÁBRICA DE CALÇADO, S.A. 100
RODOME - CONSULTORES COMERCIAIS, LDA. 538
RODONORTE - TRANSPORTES PORTUGUESES, S.A. 658
RODRIGUES & QUEIRÓS, LDA. 625
ROGÉRIO DOS REIS CASTANHEIRA - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE UTENSÍLIOS DE VIDRO, LDA. 431
ROLEAR.ON - SOLUÇÕES DE ENGENHARIA, S.A. 578
ROQUES VALE DO TEJO - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, S.A. 655
RSA - RECICLAGEM DE SUCATAS ABRANTINA, S.A. 362
RSTEEL - FÁBRICA DE TUBOS METÁLICOS, S.A. 125
RTM - DAIRY TRUST, LDA. 80

> S
S.E.A.S.A. - SOCIEDADE DE EXPLORAÇÃO DE ÁREAS DE SERVIÇO DE AMORA, LDA. 636
S.I.T. - SOCIEDADE IMOBILIÁRIA DO TEJO, S.A. 254
S.P. TELEVISÃO, S.A. 182
S.PR. - SOCIEDADE PRODUTORA DE RAÇÕES, LDA. 438
S.PINTOS - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A. 553
S.T.A. - SOCIEDADE TRANSFORMADORA DE ALUMÍNIO, S.A. 959
S.T.I.B. - SOCIEDADE DE TRANSPORTES INTERNACIONAIS BAIRRADA, S.A. 605
SABORES DAS QUINAS - COMÉRCIO ALIMENTAR, LDA. 231
SÁCIA - COMÉRCIO E INDÚSTRIA AUTOMÓVEL, S.A. 225
SACOS 88 - SOCIEDADE DE PLÁSTICOS, LDA. 669
SAICA NATUR PORTUGAL, LDA. 445
SALGADO & NETO - TÊXTEIS, S.A. 388
SALSICHARIA LIMIANA, LDA. 210
SALLUSTRADE - COMÉRCIO, IMPORTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE MEDICAMENTOS, LDA. 300
SAMUEL SALGADO, UNIPESSOAL, LDA. 922
SANFILCO - COMÉRCIO E DISTRIBUIÇÃO, LDA. 175

SANIPOWER, S.A. 378
SANITOP - MATERIAL SANITÁRIO, LDA. 37
SANTA MARTA - INDÚSTRIA DE VESTUÁRIO, S.A. 674
SANTANA & POGEIRA, S.A. 854
SAPIU CARNES, S.A. 156
SATINSKIN - TÊXTEIS, S.A. 505
SEARA, S.A. 55
SEBASTIÃO & MARTINS, S.A. 46
SEMIMETAIS - SEMI-PRODUTOS DE METAIS, LDA. 647
SEPREM - SERVIÇOS DE PRECISÃO DO MINHO, LDA. 723
SEQUEIRA PINTO - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, LDA. 991
SÉRGIO MARTINS - COMÉRCIO DE PRODUTOS PARA A AGRICULTURA E PECUÁRIA, LDA. 174
SERRA E SILVA, LDA. 560
SERRAGADOS - COMÉRCIO DE GADO, UNIPESSOAL, LDA. 721
SERVIFIOS - IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO DE TÊXTEIS, S.A. 124
SERVIROAD, S.A. 573
SICOSTA - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE CARNES, LDA. 967
SIDI TRADE, LDA. 987
SIDÓNIOS SEAMLESS TECH, S.A. 958
SILAMPOS - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE LOUÇA METÁLICA CAMPOS, S.A. 540
SILENCOR - INDÚSTRIAS METÁLICAS, LDA. 252
SILVA & VINHA, S.A. 65
SILVESTRE BATISTA MARTINS & IRMÃOS, LDA. 341
SILVEX - INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS E PAPIÉS, S.A. 81
SIMÕES & RODRIGUES, S.A. 390
SIMÕES, LDA. 196
SINALCABO - SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO, S.A. 586
SINFLEX - INDÚSTRIA DE MOLAS TÉCNICAS, LDA. 803
SIRPLASTE - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE RECUPERADOS DE PLÁSTICO, S.A. 474
SOCAMPESTRE - COMÉRCIO DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS, LDA. 727
SOCÉM - E.D. - FABRICAÇÃO, ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO DE MOLDES, S.A. 366
SOCICORREIA - ENGENHARIA, S.A. 572
SOCIÁDIAS - ESTRUTURAS E REVESTIMENTOS METÁLICOS, LDA. 673
SOCIEDADE AGRÍCOLA QUINTA DO CONDE, S.A. 942
SOCIEDADE AGROPECUÁRIA JOÃO COSTA & FILHOS, LDA. 634
SOCIEDADE AGRO-PECUÁRIA, H.C.R., LDA. 403
SOCIEDADE DE REPRESENTAÇÕES ETHOS, LDA. 947
SOCIEDADE DE VINHOS VITOR MATOS II, S.A. 148
SOCIEDADE IMPORTADORA ROMAFE, S.A. 997
SOCIEDADE INDUSTRIAL ALENTEJO E SADO, S.A. 500
SOCIEDADE LIMIANA DE PETRÓLEOS, LDA. 277
SOCIEDADE PANIFICADORA COSTA & FERREIRA, S.A. 842
SOCIEDADE PORTUENSE DE DROGAS, S.A. 441
SOCIEDADE TÊXTEL VITAL MARQUES RODRIGUES, FILHOS, S.A. 938
SOCIEDADE TRANSFORMADORA DE PAPEIS VOLUGA, LDA. 218
SOCIMAVE - SOCIEDADE IMOBILIÁRIA DO AVE, LDA. 985
SOCORPENA - ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO, S.A. 309
SODICANEDO - SUPERMERCADOS, LDA. 735
SODICARREGADO - SUPERMERCADOS, LDA. 836
SODICARVALHOS - SUPERMERCADOS, LDA. 875
SODIGUIA - SUPERMERCADOS, LDA. 638
SODIMAFRA - SUPERMERCADOS, LDA. 164
SODIMALVEIRA - SUPERMERCADOS, LDA. 108
SODISOBREDA - SUPERMERCADOS, LDA. 726
SODITAIPAS - SUPERMERCADOS, S.A. 764
SODIVICENTINA - SUPERMERCADOS, LDA. 924
SODRIL - REPRESENTAÇÕES INSULARES, LDA. 866
SOERAD - SOCIEDADE DE ESTUDOS RADIOLÓGICOS, LDA. 965
SOFERMAR - SOCIEDADE COMERCIAL DE MATERIAIS PARA CONSTRUÇÃO, LDA. 901
SOGUIMA - COMÉRCIO E INDÚSTRIA ALIMENTAR, S.A. 128
SOLANCIS - SOCIEDADE EXPLORADORA DE PEDREIRAS, S.A. 956
SOLBEL - SOCIEDADE DE BEBIDAS E PRODUTOS ALIMENTARES, S.A. 92
SOLTROPICO - VIAGENS E TURISMO, S.A. 151
SOMAPIL - SOCIEDADE DE MADEIRAS DE PINHO, LDA. 708
SOMAPLA - SOCIEDADE INDUSTRIAL DE MATÉRIAS PLÁSTICAS, LDA. 396
SORGILA - SOCIEDADE DE ARGILAS, S.A. 558
SOSOARES - CAIXILHARIAS E VIDROS, S.A. 116

SOUSA, ANTUNES & CA, S.A. 204
SPARMEDIX - DISTRIBUIÇÃO FARMACÉUTICA, LDA. 199
SPEDEYARGO - TRANSITÁRIOS, S.A. 973
SPORTINO, LDA. 984
SURSUL - COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS, S.A. 66
STORIA DI MODA K - DESIGN E PRODUÇÃO TÊXTEL, LDA. 373
STREETFUELS - GESTÃO E SERVIÇOS, LDA. 13
SUCCESSDRAGON - IMPORT & EXPORT, UNIPESSOAL, LDA. 931
SUCCULENT SUCCESS, UNIPESSOAL, LDA. 453
SUIPEC - AGRO PECUÁRIA, LDA. 275
SUPERABRANTES - SUPERMERCADOS, LDA. 387
SUPERAMARES - SUPERMERCADOS, LDA. 753
SUPERBEIJA - SUPERMERCADOS, LDA. 515
SUPERFIEL - SUPERMERCADOS, LDA. 944
SUPERFOZ - SUPERMERCADOS, LDA. 903
SUPERGUIMARÊS - SUPERMERCADOS, LDA. 746
SUPERNOVE OURÉM - SUPERMERCADOS, LDA. 511
SUPERPÓVOA - SUPERMERCADOS, S.A. 512
SUPERTORRES - SUPERMERCADOS, LDA. 575
SUPERVIANA - SUPERMERCADOS, LDA. 701
SUPERVILAREAL - SUPERMERCADOS, LDA. 283
SUPRIDES XXI, S.A. 192

> T
T.S. - THOMAZ DOS SANTOS, S.A. 18
T2 - TRADING, LDA. 566
TABACOS MANROC, LDA. 64
TABAMANOS, LDA. 198
TAFE - TRATAMENTO DO ALUMÍNIO E FERRO, LDA. 832
TALHO DAS TORRES, LDA. 885
TALHOS SILAU, LDA. 226
TANAGRA - EMPREITEIROS, S.A. 415
TCLG - TERMINAL DE CARGA GERAL E DE GRANÉIS DE LEIXÕES, S.A. 227
TCSI - DIGIBERIA TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO, S.A. 568
TEC PELLETS - PRODUÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE PELLETS, LDA. 477
TECFIL - TÉCNICA FABRICO DE FIOS, S.A. 336
TECH4HOME, LDA. 195
TECLENIA - AUTOMATIZAÇÃO, ESTUDOS E REPRESENTAÇÕES, S.A. 601
TECNIPEC - SERVIÇOS PECUÁRIOS, S.A. 303
TECNITEMA - COMÉRCIO E REPRESENTAÇÕES, LDA. 906
TEIXEIRA & MARTINS, AUTOMÓVEIS, LDA. 7
TELEFAC INTERNACIONAL - SOCIEDADE DE IMPORTAÇÃO E DISTRIBUIÇÃO, LDA. 486
TELMO DUARTE - COMÉRCIO DE PEDRAS NATURAIS, S.A. 322
TENDEIROS & BALTAZAR, S.A. 713
TERAUTO - SOCIEDADE TERCEIRENSE DE AUTOMÓVEIS, LDA. 242
TERCEIRENSE DE RAÇÕES - SOCIEDADE PRODUTORA DE RAÇÕES, S.A. 681
TÊXTEIS PENEDO, S.A. 897
TÊXTEL LUSOIBÉRICA, LDA. 31
THINKING TOGETHER - COMÉRCIO, S.A. 630
TIAJO - COMÉRCIO DE TÊXTEIS, LDA. 612
TINTEX - TEXTILES, S.A. 918
TOMEIFEL - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE AUTOMÓVEIS, LDA. 750
TORRE MARCO - COMÉRCIO DE TRACTORES E ALFAIAS AGRÍCOLAS, S.A. 685
TORRES DISTRIBUIÇÃO, S.A. 996
TORRESTIR - TRANSITÁRIOS, LDA. 386
TORRIBA - ORGANIZAÇÃO DE PRODUTORES DE HORTOFRUTÍCOLAS, S.A. 34
TQ - TRAVEL QUALITY - VIAGENS E TURISMO, S.A. 271
TRACTOMOZ - TRACTORES E MÁQUINAS AGRÍCOLAS DE ESTREMOZ, S.A. 506
TRANSDUO - LOGÍSTICA E TRANSPORTES, LDA. 394
TRANSPORTES ANTUNES FIGUEIRAS, S.A. 656
TRANSPORTES CARDOSO & IRMÃO, S.A. 786
TRANSPORTES DE MERCADORIAS RENDUFENSES, LDA. 825
TRANSPORTES EDUARDO CARDOSO, LDA. 663
TRANSPORTES FIGUEIREDO & FIGUEIREDO, LDA. 980
TRANSPORTES GAMA, S.A. 775
TRANSPORTES MAGALHÃES & BRUNO, LDA. 238
TRANSPORTES MARQUÊS DE POMBAL, LDA. 624
TRANSPORTES OS TRÊS MOSQUETEIROS, LDA. 484
TRANSPORTES RAMA, LDA. 848
TRANSPORTES RODÓVIARIOS DE MERCADORIAS DO VALADÃO, LDA. 982
TRANSPORTES ROSÁLIA, LDA. 488
TRANSPORTES VIEIRA VACAS, LDA. 833

TRAVEL ONE MADEIRA - AGÊNCIA DE VIAGENS E TURISMO, LDA. 472
TRAVESSIA VIRTUAL, LDA. 607
TREVIPAPEL - TRANSFORMAÇÃO E CORTE DE PAPEL, S.A. 94
TREVOS E ESTRELAS - COMÉRCIO, IMPORTAÇÃO E EXPORTAÇÃO, LDA. 435
TRIFITROFA - COMÉRCIO DE FIOS E TECIDOS, LDA. 142
TRIMALHAS - KNIT INSPIRATION, S.A. 470
TRI-WOOL, S.A. 213
TRUST - GESTÃO INTEGRADA DE SAÚDE, S.A. 357
TUBOGAL - ANDAIMES E ESCORAMENTOS DE PORTUGAL, S.A. 778
TUPI OLD, UNIPESSOAL, LDA. 233
TURILIMA - EMPREENHIMENTOS TURÍSTICOS DO VALE DO LIMA, S.A. 602
TWINTEX - INDÚSTRIA DE CONFECÇÕES, LDA. 839

> U
UNIÃO DE LOIAS DE BRINQUEDOS, UNIPESSOAL, LDA. 798
UNIÃO DE TRANSPORTES DOS CARVALHOS, LDA. 970
UNIBRANDS - DISTRIBUIÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE MARCAS, LDA. 964
UNICOR - UNIDADE INDUSTRIAL DE CORTIÇA, LDA. 253
UNICOR 2 - PRODUTOS DE CORTIÇA, LDA. 539
UNIRAÇÕES, LDA. 593
URBEXPANSÃO, LDA. 516

> V
V. LUCAS - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, LDA. 50
VALE DA ROSA - SOCIEDADE AGRÍCOLA, LDA. 725
VALENTE & RIBEIRO, LDA. 417
VALONGODIS - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A. 639
VALOR IDEAL - INVESTIMENTOS E PARTICIPAÇÕES IMOBILIÁRIAS, S.A. 95
VALSTEAM ADCA ENGINEERING, S.A. 888
VANESP IBERICA - TRANSITÁRIOS, S.A. 104
VANIBRU - COMÉRCIO DE PRODUTOS ALIMENTARES, LDA. 162
VAPESOL - FÁBRICA DE COMPONENTES PARA CALÇADO, LDA. 299
VARN - CARNES, S.A. 406
VASCO LOURO - COMÉRCIO DE PEIXE, LDA. 670
VAUNER - TRADING, S.A. 44
VAZCONSTRÓI, S.A. 716
VENTALCO - FABRICA DE COMPONENTES DE RAÇÕES, LDA. 206
VERDASCA & VERDASCA, S.A. 216
VGV - ABASTECIMENTO E MONTAGEM DE GÁS, UNIPESSOAL, LDA. 449
VIANADIS - SOCIEDADE DE DISTRIBUIÇÃO, S.A. 784
VÍCTOR GUIMARÊS & FILHOS, S.A. 879
VIDEIRA II, S.A. 230
VIDRARIA MORTÁGUA - VIDROS E ESPELHOS, S.A. 880
VIDROMAX - VIDROS E ESPELHOS, S.A. 830
VIEIRA & FRANK - IMPORTAÇÃO E REPRESENTAÇÃO DE CALÇADO E CONFECÇÃO, LDA. 886
VIEIRA DE CASTRO - PRODUTOS ALIMENTARES, S.A. 45
VILARTEX - EMPRESA DE MALHAS VILARINHO, LDA. 209
VILLAFELPOS - COMÉRCIO E INDÚSTRIA TÊXTEL, S.A. 614
VIPETRADE - COMÉRCIO INTERNACIONAL, LDA. 107
VIPEX - COMÉRCIO E INDÚSTRIA DE PLÁSTICOS, S.A. 556
VITORINO DA SILVA COELHO, S.A. 890
VITROCHAVES - INDÚSTRIA DE VIDRO, S.A. 427
VIVA MELHOR SEMPRE - COMÉRCIO INTERNACIONAL, LDA. 849
VOX - ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL GRÁFICA, S.A. 722

> W
WIDE TRAVEL - VIAGENS E TURISMO, LDA. 221
WLA 4 PROPERTIES, LDA. 444
WONIP, LDA. 30

> X
XPAND SOLUTIONS - INFORMÁTICA E NOVAS TECNOLOGIAS, LDA. 249
XPO TRANSPORT SOLUTIONS PORTUGAL, LDA. 26

> Z
ZÉZEROVO - PRODUÇÃO AGRÍCOLA E AVÍCOLA DO ZÉZERE, S.A. 63
ZT TWO IMAGE - COMÉRCIO DE CALÇADO, S.A. 621



**CAMBRIDGE
SCHOOL**

PORTUGAL

Aulas por videoconferência

Educação: o seu melhor investimento.

Investir em educação é a melhor forma de atingir objetivos pessoais e profissionais, alargar oportunidades e construir um futuro melhor.

Lisboa - Av. Liberdade
Av. da Liberdade, 173
1250-141 Lisboa
Tel 21 312 46 00
av.liberdade@cambridge.pt

Lisboa - Guerra Junqueiro
Av. Guerra Junqueiro, 8 - 1º dto
1000-167 Lisboa
Tel 21 848 45 44
g.junqueiro@cambridge.pt

Lisboa - Benfica
Av. do Uruguai, 6 - 1º
1500-613 Lisboa
Tel 21 714 18 24
benfica@cambridge.pt

Lisboa - Campo Grande
R. F. Curado Ribeiro, 4E
1600-449 Lisboa
Tel 21 757 76 22
c.grande@cambridge.pt

Lisboa - Parque das Nações
Al. dos Oceanos, Lt 2.11.01 Ac
1990-225 Lisboa
Tel 21 898 82 10
p.nacoes@cambridge.pt

Porto
R. Duque da Terceira, 381 - 1º
4000-537 Porto
Tel 22 536 03 80
porto@cambridge.pt

Coimbra
Pç. da República, 15
3000-343 Coimbra
tel 239 834 969
coimbra@cambridge.pt

Almada
Pç. do MFA, 12 - 1º
2800-171 Almada
Tel 21 276 02 34
almada@cambridge.pt

Funchal - Edifício Santa Luzia
R. 5 de Outubro, nº 87 Edifício 2
9000-216 Funchal
Tel 291 743 718
funchal@cambridge.pt

info@cambridge.pt
www.cambridge.pt

INGLÊS | FRANCÊS | ALEMÃO | PORTUGUÊS PARA ESTRANGEIROS



A TRANSIÇÃO ENERGÉTICA É UM DOS MAIORES DESAFIOS DA HUMANIDADE

A União Europeia comprometeu-se com metas líquidas de zero emissões até meados deste século, em conjunto com a maioria das grandes economias mundiais. As apostas na melhoria da eficiência energética, nas energias renováveis, na produção de hidrogénio verde, na mobilidade elétrica são algumas das soluções. Até à próxima Cimeira do Clima, adiada para novembro deste ano devido à pandemia, espera-se que aumentem os contributos da maior parte das nações que assinaram, há pouco mais de cinco anos, o Acordo de Paris.

Texto José Miguel Dentinho

No segundo milénio, a importância das fontes de energia renovável cresceu. Em particular a solar e a eólica têm beneficiado das políticas energéticas e ambientais implementadas internacionalmente para a redução das emissões de CO₂. Mas recentemente tem também aumenta-

do a aposta na produção de hidrogénio verde, ou seja, a partir de fontes de energia renovável, para ser misturado com gás e distribuído através das redes existentes. O governo atual parece querer apostar na criação de um *cluster* em Sines para a sua produção, armazenamento e distribuição em Portugal e para o mercado de exportação.

Mas tem havido avanços e recuos. Apesar disso, já há empresas nacionais a investir na reconversão das suas unidades para o uso de hidrogénio como fonte de energia.

O DESAFIO DA TRANSIÇÃO DIGITAL

A evolução do sector da energia em direção a uma oferta de

baixo nível de emissões de carbono é essencial à sustentabilidade do nosso planeta. A transição energética é também um dos maiores desafios da humanidade. Alberto Saavedra, no seu artigo “A fertilização cruzada da União da Energia e do Mercado Único Digital”, publicado na *Revista da Energia (RE)*, defende a “completa inte-

gração das tecnologias digitais inteligentes nas várias áreas do sistema energético, para que a Europa se posicione na vanguarda da transição para um modelo de produtos e serviços mais centrados no consumidor”, acrescentando que isso “constituirá a pedra de toque da próxima fase de inovação no sector das energias renováveis, nas soluções de armazenamento, na mobilidade virtual, na habitação avançada e em todo o sector da energia”.

2050 ESTÁ JÁ AÍ

A União Europeia comprometeu-se com metas líquidas de zero emissões até meados deste século, em conjunto com a maioria das grandes economias mundiais. Até à próxima Cimeira do Clima, adiada para novembro deste ano devido à pandemia, espera-se que aumentem os contributos da maior parte das nações, que só recentemente começaram a mostrar sinais de empenho em relação às metas negociadas. Há cinco anos foi aprovado, durante a Cimeira do Clima da Terra que decorreu em Paris, um acordo histórico para conter o aquecimento global, firmado por 195 países do mundo. O tratado era particularmente significativo, porque envolvia nações responsáveis por 97% das emissões globais e representava um esforço coletivo inédito para tentar conter a subida da temperatura do planeta para um máximo de 1,5°C acima dos níveis dos anos 90. Para além dos governos de vários países, incluía empresas, autarquias e instituições financeiras de todo o mundo. Era, sobretudo, um sinal de esperança para conter os problemas que a atividade humana está a originar no clima da Terra e to-

das as suas consequências. Se os objetivos do acordo de 2015 fossem cumpridos, o mundo iria deixar de usar combustíveis fósseis para suprir as suas necessidades energéticas e as emissões de gases com efeito de estufa seriam anuladas pela sua captura e armazenamento e pela absorção pelas florestas e outras zonas verdes do planeta.

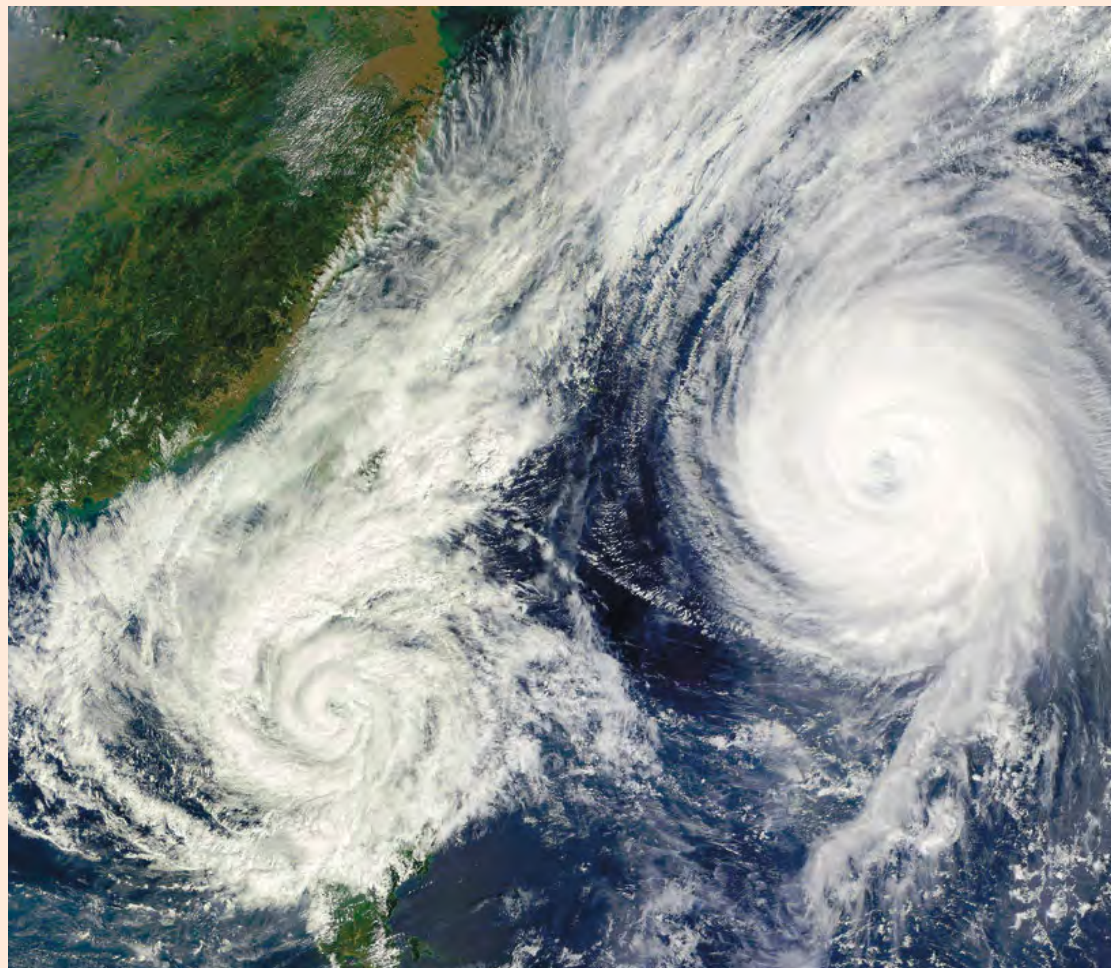
AVANÇOS POSITIVOS

Nem tudo está a correr de forma positiva. As temperaturas globais aumentaram mais de 1°C acima dos níveis industriais dos anos 90, com resultados marcados no extremar do clima em todos os pontos do globo. Exemplos disso são os fogos que devastaram a Austrália, as ondas de ca-

lor que atingiram a Sibéria, o número crescente de furacões que afetam a costa dos Estados Unidos ou o degelo cada vez mais intenso do Ártico.

Por outro lado, as emissões de gases com efeito de estufa cresceram 10% entre 2015 e 2019, segundo o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Unep). Como se sabe, houve também um retrocesso significativo em relação aos objetivos do Acordo de Paris quando o anterior Presidente dos Estados Unidos, Donald Trump, decidiu retirar o seu país do pacto, “por ser um mau negócio”. Quando ocorreu, em 2017, os EUA eram responsáveis por cerca de 15% das emissões globais do nosso planeta.

Mais recentemente tem havido avanços positivos. Nos últimos dois anos, muitos países avançaram com metas de longo prazo para reduzir as emissões. O Reino Unido, os Estados-membros da UE, a Noruega, o Chile e uma série de nações em desenvolvimento lideraram a adoção de medidas para atingirem metas líquidas zero. Em 3 de dezembro último, o Reino Unido adiantou mesmo novos limites para as suas emissões, antes de se tornar anfitrião da próxima Cimeira do Clima, onde todos os signatários do Acordo de Paris devem anunciar os seus contributos. O país compromete-se a reduzir as suas emissões pelo menos para 68% dos níveis de 1990 até 2030, o que alinharia



as suas com as metas de zero emissões líquidas até 2050. Antes disso, o Presidente da China tinha anunciado que o seu país as alcançaria em 2060, tal como o Japão e a Coreia do Sul o tinham feito, mas antecipou-as para 2050. Também o Presidente eleito dos EUA, Joe Biden, se comprometeu a adotar um término de zero emissões líquidas para a mesma data, o que faz com que mais de dois terços da economia global prometa atingir zero carbono líquido em meados do século. Se todos o fizerem, o mundo estará quase no caminho para cumprir o limite superior do Acordo de Paris.

MUDANÇA DE MENTALIDADES

O *site* Climate Action Tracker calculou que o aumento da temperatura seria de 2,1°C se todas as promessas atuais dos países fossem cumpridas. Isso colocaria o nosso planeta a uma “distância surpreendente” de cumprir o compromisso do Acordo de Paris de 2015. É um avanço positivo, mas muito mais tem de ser feito em prol da sustentabilidade da Terra. É preciso, entre outros, diminuir os efeitos da ação humana sobre a

biodiversidade, a desflorestação e desmatação, a poluição da água doce e dos oceanos e procurar melhorar a disponibilidade de água potável. A emissão de gases com efeito de estufa e poluentes tem de baixar se quisermos sobreviver. Mas é apenas uma parcela do que tem de mudar para a Terra conseguir sustentar toda a sua Natureza.

É um trabalho que tem de ser feito por todos e que implica uma mudança de mentalidades, que já começou mas ainda está longe de abranger todos. Inclui, para além da transição energética da economia e das suas instituições e empresas, a mudança na forma como tratam os seus resíduos e/ou os reciclam e como envolvem toda a sua cadeia de valor, dos fornecedores ao cliente final, na sua aposta no verde. A economia tem de continuar a funcionar, as empresas têm de continuar a produzir e a fornecer serviços, as pessoas têm de continuar a alimentar-se, dessedentar-se, mover-se, usufruir de cuidados de saúde, de momentos de lazer, em paralelo com a estabilização da Natureza. A sustentabilidade ambiental é uma necessidade. É o futuro e está já aí.



A VERDADEIRA ECONOMIA SUSTENTÁVEL

O nosso planeta está a solicitar um novo modelo

Estima-se que a economia mundial irá contrair cerca de 4,2% e que a China e a Índia irão liderar a recuperação económica em 2021, com crescimentos de 8% e 7,9%, respetivamente. A questão que se coloca é a seguinte: a que custo e com base em que fatores de competitividade?

A sociedade e o meio ambiente devem ser considerados como impulsionadores do equilíbrio a favor do desenvolvimento económico. O ano em que se realiza a Cimeira do Clima de Glasgow é a altura certa para o afastamento efetivo em relação à ideia de que a economia deve depender das finanças e estas da tecnologia, dado que, infelizmente, a Política – entenda-se ideologia – tem estado ao serviço de todas as anteriores. O modelo está falido. As políticas assentes apenas nos vetores de crescimento económico têm causado um efeito nefasto no meio ambiente e no funcionamento das sociedades. As cadeias de valor devem, por isso, começar a orientar-se para os conceitos do *Ecosystem Thinking* e as organizações empresariais precisam de deixar de criar valor apenas em ambiente fechado, pois necessitam dos recursos provenientes da sociedade e do meio ambiente, que coabitam em sistema aberto, para o obter.

O conceito de *Ecosystem Thinking* está intimamente ligado ao de ecologia integral.



Rui Rosa Dias

Professor do ISAG-EBS e Coordenador do Laboratório Experimental de Hotelaria do CICET-FCVC

Exige que as organizações encarem a responsabilidade social e ambiental como *core* e que o pensamento empresarial se baseie numa filosofia assente no princípio da interconectividade entre sociedade, economia/indústria e meio ambiente, também conhecida como *Triple Bottom Line*. Este modelo será, até ver, um dos melhores para o desenvolvimento sustentado das pessoas, das empresas e do planeta. Mas é preciso aprender a conviver com esta balança de três pratos. Hoje pede-se urgência nas ações. É o nosso planeta que está a solicitar um novo modelo. Encare-se o problema, assumam-se a economia circular, o PIBf – Produto Interno Bruto da Felicidade, a economia verde e a azul como fontes de inspiração empresarial. Se assim não for, como diria Sir David Attenborough: “*Quem acredita em crescimento infinito num planeta fisicamente finito ou é louco ou é economista.*”

BBVA

Banca Empresas

O BBVA está a ajudar as empresas portuguesas a respirar melhor. E a sua pode ser a próxima.

Financiamento Sustentável BBVA

Escolha um futuro mais sustentável para a sua empresa e conte com o apoio do BBVA.

O Grupo BBVA disponibiliza 100.000 milhões de euros, entre 2018 e 2025, para financiar as empresas que invistam em projetos sustentáveis e ambientalmente responsáveis.

Conte com a nossa experiência para lhe assegurar todo o apoio necessário para tornar a sua empresa mais *green*.

**A escolha é da sua empresa,
o futuro é de todos.**

Saiba mais em BBVA.pt



SINTRA INVESTE NA SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL

Município reforça recolha seletiva de resíduos alimentares e cria nova rede de ecocentros

O município de Sintra vai reforçar este ano a recolha seletiva de resíduos alimentares, iniciada no passado mês de outubro em áreas-piloto, com o lema “Bio-Recursos: demasiado bons para desperdiçar!”. O sistema será alargado, assim, à União de Freguesias de Sintra, freguesia de Colares e algumas localidades de Algueirão-Mem Martins e da União de Freguesias de Queluz e Belas. O objetivo dos Serviços Municipalizados de Água e Saneamento de Sintra (SMAS de Sintra) é abranger mais 75 mil munícipes, a juntar aos 15 mil que integraram o projeto-piloto, que decorreu na freguesia de Rio de Mouro.

RECOLHA PORTA A PORTA

Os SMAS de Sintra vão implementar também a recolha seletiva junto de alguns agentes económicos, como os do setor da restauração, e em estabelecimentos de ensino, com circuito dedicado e recolha porta a porta, por se tratar de produtores de grandes quantidades de biorresíduos.

Em 2022, o novo sistema de recolha vai abranger mais 70 mil famílias em toda a área urbana do concelho. Um ano mais tarde serão mais 90 mil agregados familiares nas Uniãos de Freguesia de São João das Lampas e Terrugem e de Almargem do Bispo, Montelavar e Pero Pinheiro.

O projeto desafia os munícipes a fazerem a triagem dos seus



resíduos alimentares depositando os restos de comida em sacos verdes, produzidos com plástico 100% reciclado, que serão acondicionados num pequeno contentor castanho de sete litros. Os SMAS de Sintra procederão depois à sua recolha e entrega na Tratolixo, empresa intermunicipal de Sintra, Cascais, Oeiras e Mafra. Depois de triados em unidade de tratamento mecânico, que efetua a sua separação através de sistemas óticos, são trans-

formados em composto orgânico ou energia. O processo gera poupanças públicas e privadas na gestão dos resíduos urbanos e aproxima o município de Sintra das metas preconizadas no Plano Estratégico para os Resíduos Urbanos (PERSU) 2020+ para o país.

1,8 MILHÕES DE EUROS DE INVESTIMENTO

A estratégia de gestão dos SMAS de Sintra na área dos resíduos visa a otimização do

sistema de recolha e transporte com a remodelação e implementação de contentorização enterrada. Passa também pela criação de uma nova rede de ecocentros municipais. O primeiro, a executar em Vale Flores, será seguido pelos de Dona Maria, Janas e Massamá. Representando um investimento de 1,8 milhões de euros, o Ecocentro de Vale Flores contribuirá para o aumento da recolha seletiva e deposição ordenada dos resíduos valorizáveis num único local. Com uma área de implantação de 8444,90 m², será dotado de instalações de apoio e de equipamentos de grande capacidade para a recolha seletiva de materiais como papel, embalagens de plástico, vidro e metal, aparas de jardins e objetos volumosos fora de uso, entre outros.

Além dos equipamentos de recolha de resíduos, o ecocentro vai integrar dois edifícios. Um destinar-se-á ao armazenamento de resíduos de equipamentos elétricos e eletrónicos. O outro, o FAB ECO-REUSE, ao desenvolvimento de atividades e *workshops* de temática ambiental. É um espaço de experimentação e de transformação de materiais/resíduos em novos produtos, onde se poderá recriar, reutilizar e transformar. Está especialmente direcionado para a comunidade escolar, mas será acessível à população em geral. O arranque das obras de construção do Ecocentro de Vale Flores está previsto para o primeiro trimestre de 2021.





0 % ENERGIA
100%
AUTOSSUSTENTÁVEL

Uma aposta na sustentabilidade, tão clara como a nossa água

CIMPOR QUER REDUZIR 37% DAS SUAS EMISSÕES ATÉ 2030

Para atingir o objetivo, a empresa prevê investir, até 2030, 100 milhões de euros em projetos de investigação e desenvolvimento e na modernização dos seus ativos industriais

A empresa prevê aumentar significativamente a incorporação de fontes renováveis no seu *mix* energético nos próximos nove anos. Luís Fernandes, CEO da Cimpor Portugal e Cabo Verde, diz, nesta entrevista, que parte da mudança está alicerçada no desenvolvimento de novas tecnologias de produção.

O paradigma da energia está a mudar. Qual será o previsível e o mais sustentável daqui a 10 anos?

A forma como produzimos e consumimos energia está a sofrer uma enorme transformação. Com a crescente descarbonização da economia, os processos que atualmente utilizam combustíveis fósseis irão usar cada vez mais a energia elétrica, com o consequente aumento do consumo deste tipo de energia. Mas nem todas as empresas vão conseguir fazer essa eletrificação na mesma escala e com a mesma rapidez, porque diferentes indústrias têm diferentes necessidades energéticas. É o caso da indústria cimenteira, que necessita de altas temperaturas durante o processo de fabrico, superiores a 1450°C. Antecipando o panorama daqui a 10 anos, deveremos ter em conta, em primeiro lugar, o investimento dos produtores de energia elétrica “limpa” para fazer face ao aumento de consumo. Para além daqueles que estão atualmente em cur-



Luís Fernandes,
CEO da Cimpor
Portugal
e Cabo Verde

so, em centrais fotovoltaicas e parques eólicos, *onshore* ou *offshore*, haverá outros no gás natural, e principalmente no hidrogénio, que terá um papel importante na produção de energia elétrica “limpa”. Por outro lado, será necessário considerar os investimentos da própria indústria na autoprodução de energia, para reduzir a sua dependência do fornecimento exterior. Tomando a Cimpor como exemplo, é possível produzir energia elétrica

para cerca de 25% das necessidades de uma linha de produção usando o calor dos gases de exaustão do processo de fabrico. Numa das nossas fábricas estamos também a utilizar calor residual de processo de um dos fornos para a secagem de combustíveis derivados de resíduos.

A Cimpor quer reduzir em 37% as emissões até 2030 e, à semelhança da indústria europeia, atingir a neutralidade

carbónica em 2050. Quais são os principais passos dados e previstos pela empresa para conseguir atingir essas metas, cá e nos outros países onde está ativa?

A Cimpor quer atingir a neutralidade carbónica em 2050. É com essa meta no horizonte que temos vindo a delinear a nossa estratégia na área da sustentabilidade. No entanto, e porque acreditamos que o futuro é hoje, definimos uma meta intermédia para 2030, que prevê a redução de 37% das emissões diretas de CO₂ decorrentes da nossa atividade. Estamos fortemente comprometidos em atingir este marco intermédio. É por isso que prevemos investir cerca de 100 milhões de euros em projetos de I&D e modernização de ativos industriais.

Prevemos aumentar o uso de fontes alternativas de energia dos atuais 30% para 70% ou até um pouco mais, não só para limitarmos o recurso a combustíveis fósseis, mas também para contribuir para a minimização do encaminhamento de resíduos para aterro. Pretendemos também diminuir a incorporação de clínquer, componente essencial na produção de cimento que mais CO₂ emite, de 78% para 62,5%.

Parte da mudança está alicerçada no desenvolvimento de novas tecnologias de produção, que poderão vir a ter um impacto a mais longo prazo. É nesse sentido que a Cimpor tem vindo a trabalhar com o



Instituto Superior Técnico, com o objetivo de desenvolver um clínquer de baixo carbono, após uma colaboração inicial com o Massachusetts Institute of Technology (MIT). A neutralidade carbónica só é possível com o apoio de tecnologias disruptivas, que ainda estão em fase de desenvolvimento, como as de captura, uso e armazenamento de carbono (CCUS) e os novos produtos de matriz cimentícia.

A necessária transição para o uso de fontes mais amigas do ambiente e mais eficientes implica também a transição tecnológica no sector económico onde atua a Cimpor? Em que áreas principais?

A transição tecnológica no sector da construção civil passa por várias vertentes, onde se incluem as tecnologias de gestão, a realidade virtual, a inteligência artificial, robôs e a adaptação da construção às alterações climáticas. No caso da indústria cimenteira, para além dos aspetos referidos, a transição tecnológica passa também pela Indústria 4.0,

A NEUTRALIDADE CARBÓNICA SÓ É POSSÍVEL COM O APOIO DE TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS

que contribuirá para a otimização de processos operacionais, e a inteligência artificial, cujas principais vantagens se sentirão na condução dos equipamentos, feita atualmente com recurso a sistemas periciais nos fornos e moagens de cimento. Entre elas incluem-se a redução de erros e o aumento da eficiência e da produtividade. Isso levará à otimização dos custos operacionais.

Qual a importância da tecnologia para tornar a Cimpor mais sustentável e competitiva no mercado global?

O tema da competitividade a nível global é bastante pertinente, dado haver uma discrepância grande entre a União Europeia e os outros países em relação aos objetivos de redu-

ção das emissões de CO₂ para a neutralidade carbónica em 2050. O Plano Europeu é bastante ambicioso, mas tem custos associados que implicam alguma perda de competitividade por parte da indústria. Para a Cimpor atingir a neutralidade carbónica em 2050 estão considerados, no seu Plano Estratégico, vários investimentos na componente tecnológica, quer nas melhores técnicas disponíveis atuais, quer em tecnologias disruptivas.

Algumas das soluções em desenvolvimento irão implicar um maior consumo de energia elétrica e, por consequência, o aumento dos custos de produção de forma transversal a toda a indústria cimenteira europeia, com perda potencial de competitividade do sector face a uma concorrência externa com custos de produção inferiores aos da União Europeia. Mas os avanços tecnológicos também podem ser excelentes aliados para aumentar a competitividade do sector. Exemplo disso é o que se passa na nossa fábrica da Costa do Marfim, que possui

uma instalação destinada à produção de argilas calcinadas para adicionar ao cimento, já a operar, mas ainda em fase de otimização. O processo permite a redução da incorporação de clínquer e a produção de cimento com menos emissões de CO₂ associadas. É uma experiência muito importante, para ser replicada em Portugal e noutros mercados internacionais.

Qual é, e será, o papel da Cimpor na concretização de um futuro mais sustentável em termos sociais e ambientais nas localizações onde se situam as suas unidades industriais?

A sustentabilidade social e ambiental faz parte do ADN da Cimpor desde a sua fundação. Nos últimos 25 anos, conscientes dos impactos ambientais decorrentes da atividade, alocámos verbas consideráveis dos planos de investimento anuais para projetos nesta área. Atualmente, as três fábricas de cimento estão certificadas ambientalmente e estão registadas no EMAS (Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria). Os nossos esforços, que têm conduzido a melhorias significativas, irão continuar.

O bem-estar das comunidades da envolvente fabril é uma das nossas principais preocupações e um elemento sempre considerado na nossa estratégia. É fundamental que a Cimpor esteja voltada para fora, e não para dentro. Para o sucesso da nossa estratégia de proximidade é essencial o diálogo com as autoridades locais, e por isso estamos em permanente contacto, abertos a colaborações que tenham um impacto positivo na vida das comunidades.

UM MUNDO MAIS VERDE COMEÇA NAS PESSOAS

13 anos consecutivos no topo das empresas

mais sustentáveis do mundo

A EDP é a empresa portuguesa que há mais anos integra os Índices Dow Jones de Sustentabilidade. O reconhecimento natural de quem está no caminho certo para um planeta mais sustentável que queremos preservar para as próximas gerações. Porque o futuro da humanidade depende cada vez mais do que fizermos agora.

A MELHOR INFORMAÇÃO SOBRE TECNOLOGIA

+
Como encontrar
emprego: as aplicações
e técnicas digitais

+
Samsung Galaxy S21
e iPhone 12: qual
o melhor

+
Comparativo: os
melhores auriculares
sem fios

+
Computação
quântica já
chegou a Portugal

AURICULARES WIRELESS
TESTE DE GRUPO: DOS €50 AOS €300

SAMSUNG GALAXY S21
MELHOR E MAIS ACESSÍVEL

EXAME INFORMÁTICA
COMO ENCONTRAR EMPREGO

DVD FERRAMENTAS ESSENCIAIS
PEÇA O SEU NA BANCAL €5,90

TENHA UM PERFIL CAMPEÃO NO LINKEDIN

SITES COM AS MELHORES OPORTUNIDADES DE TRABALHO

FOTOGRAFAR COM O IPHONE 12
SUBSTITUTO DAS CÂMERAS PROFissionais?

NOVO ASUS ZENBOOK DUO
O PORTÁTIL DE SONHO PARA CRIATIVOS

REINHARD GENZEL: ALÉM DE EINSTEIN
ENTREVISTA COM O PRÊMIO NOBEL DA FÍSICA

LG WING
DOIS ECRAIS E UM DELES RODA

MACBOOK AIR M1
É DESTA QUE VAI DEIXAR O PC?

VOLT ANÁLISE AO NOVO MODEL 3? PORTUGUESES REVOLUCIONAM PAINÉIS SOLARES

JÁ À VENDA
NOVA EDIÇÃO
JÁ À VENDA

ASSINE A EXAME INFORMÁTICA

PAPEL

1 ANO | 12 EDIÇÕES

€3 POR EDIÇÃO

25% DE DESCONTO

DIGITAL

1 ANO | 12 EDIÇÕES

€2,08 POR EDIÇÃO

48% DE DESCONTO

loja.trustinnews.pt ou ligue **21 870 50 50**

Dias úteis, das 9h às 19h. Indique o código promocional: **COC93**

A APOSTA NA SUSTENTABILIDADE É UMA PRÁTICA DIÁRIA NO LIDL

O objetivo da empresa é trabalhar e reforçar o seu empenho na evolução para um planeta mais sustentável

Para Vanessa Romeu, diretora de Comunicação Corporativa do Lidl Portugal, a sustentabilidade é vivida integralmente no Lidl, através da adoção de boas práticas económicas, ambientais e sociais ao longo da sua cadeia de valor. “É por isso que continuamos a investir, mesmo em contexto de pandemia, e iremos continuar a fazê-lo”, afirma.

De que forma o Lidl está a contribuir, em Portugal e no mundo, para mitigar as suas emissões de gases poluentes e com efeito de estufa e alcançar os objetivos internacionais para 2050?

A sustentabilidade é uma preocupação transversal a todo o nosso modelo de negócio. Nos nossos edifícios, e em todos os nossos processos, procuramos encontrar soluções que diminuam os consumos de recursos. Nesse âmbito, privilegamos o investimento em equipamentos de tecnologia de ponta e, sempre que possível, em energias renováveis. Falamos de equipamentos e tecnologias mais eficientes, como sistemas de gestão técnica automatizada, iluminação LED ou painéis fotovoltaicos. Em 2018, o Lidl obteve a certificação ISO 50001, reconhecendo a necessidade e importância da existência de um sistema de gestão de energia que permita definir, implementar e monitorizar medidas de redução do consumo energético. Dando continuidade a essa estratégia



Vanessa Romeu,
diretora de Comunicação
Corporativa do Lidl Portugal

energética global, o Lidl garante agora que o fornecimento de energia de todos os seus edifícios (sede da empresa, entrepostos e lojas) é feito com recurso a fontes de energia 100% renováveis e verdes. Com esta medida conseguimos evitar a emissão de 65.222 toneladas de CO₂ em 2019, o que nos ajudou a obter o certificado de garantia de origem Energia Verde – Classe A nesse ano, atestado pela AENOR, entidade certificado-

ra internacional de sistemas de gestão, produtos e serviços. Investimos também na evolução contínua da eficiência no transporte dos nossos produtos com a otimização das rotas e da ocupação dos camiões, onde, ano após ano, temos conseguido percorrer menos quilómetros por cada palete de produtos.

Com o objetivo de promover a mobilidade de baixo impacto ambiental e apoiar também o

consumidor nessa transição, envolvendo diversos agentes institucionais e também as famílias na redução da pegada de carbono, assumimos, em junho de 2020, já em tempos de pandemia, um novo compromisso. Foi a promoção da mobilidade elétrica através da instalação de uma rede de mais de 40 postos de carregamento para viaturas elétricas nas nossas lojas novas ou remodeladas até fevereiro de 2021.

O objetivo do Lidl é reforçar o seu empenho em continuar a trabalhar para um país e um planeta mais sustentáveis. Por isso continuámos a investir, mesmo em contexto de pandemia, e iremos continuar a fazê-lo, já que no Lidl a sustentabilidade é vivida integralmente através da adoção de boas práticas económicas, ambientais e sociais ao longo da nossa cadeia de valor.

ATÉ AO FINAL DE FEVEREIRO TEREMOS UMA REDE DE MAIS DE 40 POSTOS DE CARREGAMENTO PARA CARROS ELÉTRICOS

A empresa está a apostar agora na implementação de uma rede de postos de abastecimento de veículos movidos a eletricidade em Portugal, assegurando um pouco mais a sua disponibilidade no nosso país. Como está a decorrer o processo?

Teremos até ao final de fevereiro de 2021 uma rede estratégica de mais de 40 postos de carregamento para carros elétricos, permitindo aos utilizadores viajarem de norte a sul do país. Os carregadores são *multi-standard* e de carregamento rápido, possibilitando uma recarga de 80% da bateria em apenas 30 minutos, o que permite uma ida às compras regular e oferece uma maior conveniência aos nossos clientes. Desta forma, o Lidl aposta na democratização da sustentabilidade através da oferta de postos de abastecimento com

preços acessíveis para os utilizadores carregarem o seu carro elétrico, situados em locais de fácil acesso, junto das suas lojas em todo o país. O projeto tem sido muito bem recebido, com uma utilização muito positiva dos postos de carregamento elétricos nas nossas lojas. Cada vez mais se nota uma maior consciencialização do consumidor em relação à proteção do ambiente. Este projeto, que é mais um passo nesse sentido, está incluído no nosso compromisso diário de tornar as nossas atividades comerciais o mais sustentáveis possível e procurar alertar a sociedade para o tema.

O Lidl tem sido pioneiro, em Portugal e em termos do setor de retalho, no caminho para a sustentabilidade ambiental. Quais os principais projetos atuais neste campo que a empresa está a desenvolver em Portugal?

A sustentabilidade é uma prioridade para o Lidl já há muito tempo. Faz parte do nosso ADN e é vivida integralmente através da adoção de boas práticas económicas, ambientais e sociais ao longo da nossa cadeia de valor.

No Lidl estamos conscientes da nossa responsabilidade perante a sociedade e o ambiente. Trabalhamos diariamente para tornar as nossas atividades comerciais o mais sustentáveis possível, em conjunto com os nossos fornecedores, parceiros e colaboradores. A empresa promove diversos projetos de sensibilização e educação dos consumidores para a redução do consumo de plástico e utilização circular deste material, disponibilizando máquinas de recolha de garrafas de plástico, colocando

selos que distingam embalagens recicláveis ou produzidas com material reciclado, pelo menos parcialmente, e promovendo projetos como o TransforMAR, entre outros.

Um dos objetivos do Lidl em termos de sustentabilidade ambiental é a eliminação dos microplásticos dos produtos de cosmética e higiene pessoal da sua marca própria até ao final de 2021. Quais os principais efeitos poluentes que levaram à escolha deste tipo de materiais para serem substituídos por outros mais sustentáveis? Como é que está a decorrer o processo?

Esta medida refere-se concretamente às partículas de plástico com efeito abrasivo (*microbeads*), com dimensão inferior a cinco milímetros, e outros polímeros sintéticos não biodegradáveis. Para além de reduzirmos os microplásticos primários, também procuramos substitutos com as mesmas propriedades para os nossos produtos cosméticos e de higiene pessoal. Estamos a trabalhar na procura de soluções adequadas com os nossos fornecedores.

A eliminação dos microplásticos dos produtos de cosmética e higiene pessoal da nossa marca própria até ao final de 2021 foi mais um compromisso que assumimos para alcançar os objetivos definidos em prol da redução do plástico.

TODA A ENERGIA FORNECIDA AOS EDIFÍCIOS DA CADEIA LIDL TEM ORIGEM EM FONTES VERDES

Para que os nossos clientes identifiquem rapidamente os produtos livres de microplásticos, vamos lançar também o selo “Fórmula sem Microplásticos”. Muitos produtos desta área já são isentos de microplásticos, e o selo contribuirá para salientar o facto junto dos nossos clientes.

O Lidl oferece igualmente uma seleção de produtos de marca própria em diversas campanhas que se encontram identificados com o selo NATRUE, uma certificação para cosméticos naturais e orgânicos, onde está interdita a utilização de ingredientes à base de óleo mineral e de microplásticos.

O Lidl lançou recentemente o guia de boas práticas *Mais Ambiente*. Quais os seus conteúdos e para que públicos é dirigido?

O guia de boas práticas *Mais Ambiente*, desenvolvido em parceria com o Electrão, Quercus e ANP|WWF, é parte integrante da estratégia de sustentabilidade do Lidl, que atua sob o mote “A caminho do amanhã”, alicerçada em três princípios de atuação responsável e sustentável: promoção de estilos de vida sustentáveis, proteção do planeta e apoio às comunidades locais. A partir destes princípios, melhoramos continuamente o nosso negócio, para criar valor para a nossa sociedade, colaboradores e parceiros comerciais. O guia procura não só sensibilizar a sociedade para a importância de preservar, mais e melhor, o ambiente, como dá dicas e conselhos úteis a todos os que estão empenhados em fazê-lo através da mudança de hábitos e desconstrução de mitos.

CONFERÊNCIA EUROPEIA ZERO EMISSÕES BUS 2021

A próxima conferência europeia ZEB, dedicada ao objetivo de emissões zero para os transportes rodoviários coletivos, está marcada para os dias 23 e 24 de março deste ano em Paris. À semelhança das edições anteriores deste evento, que decorreu em Colónia em 2018 e em Londres em 2016, a conferência Paris ZEB terá como foco as soluções e os desafios da descarbonização da indústria de autocarros. Durante os dois dias da conferência, os 400 participantes, onde se incluem operadores de transporte, grandes grupos industriais do sector e governos nacionais e locais, irão reunir-se para debater os méritos relativos das duas tecnologias de emissão zero: os autocarros movidos a eletricidade e a hidrogénio.



Estação de Tratamento de Água da Asseiceira irá produzir toda a energia que consome

EPAL

PRIMEIRA ETA DO MUNDO 100% AUTOSSUSTENTÁVEL EM ENERGIA É DA EPAL

A empresa tem em curso o programa EPAL 0% Energia, para atingir, até 2025, a neutralidade energética, produzindo toda a eletricidade que consome e potenciando, assim, a sustentabilidade das suas operações. O investimento previsto é de 70 milhões de euros. Inclui a construção de uma central hidroelétrica na Estação de Tratamento de Água (ETA) da Asseiceira, um investimento de cinco milhões de euros, que produzirá energia elétrica (1,5 MW) turbinando a água nas condutas que a transportam para Lisboa. Este empreendimento contribuirá para que esta unidade (a primeira do mundo onde isso acontece) e a Estação Elevatória (EE) de Castelo do Bode atinjam a neutralidade energética. Para além dos benefícios ambientais e económicos, este investimento aumentará a resiliência do sistema de abastecimento face a tempestades e outras calamidades, dado que a alimentação energética à ETA e à EE de Castelo do Bode será feita através de linha privativa instalada no subsolo. Estão em curso mais investimentos na eficiência energética e na produção de eletricidade limpa noutras instalações e infraestruturas da empresa, de acordo com o compromisso da EPAL com a neutralidade energética e a mitigação dos efeitos das alterações climáticas.

AXPO

PROJETOS FOTOVOLTAICOS DA AXPO PERMITEM POUPANÇAS SUPERIORES A 70%

A Axpo, o maior produtor suíço de energias renováveis e líder internacional no comércio de energia e na comercialização de energia solar e eólica, lançou recentemente uma solução energética para empresas que garante uma redução na ordem dos 70% na fatura de energia. A empresa potencia o conhecimento sobre o fluxo energético dos seus clientes ao fornecer-lhes um projeto chave-na-mão que contempla a avaliação preliminar do potencial energético, auditoria e plano de eficiência energética, implementação, exploração e financiamento a 100%. “A eficiência energética deve fazer parte da cultura organizacional. Ao contratar a Axpo, o cliente pode dedicar-se ao seu negócio e beneficiar de uma gestão inteligente da energia. O autoconsumo fotovoltaico é um meio eficaz e economicamente viável, que contribui para a redução de emissões de gases com efeito de estufa sem renunciar ao uso da energia.”, explica Diego Gomez, diretor comercial da Axpo Portugal.



Reserve um lugar para a mobilidade elétrica

Hoje é um bom dia para mudar

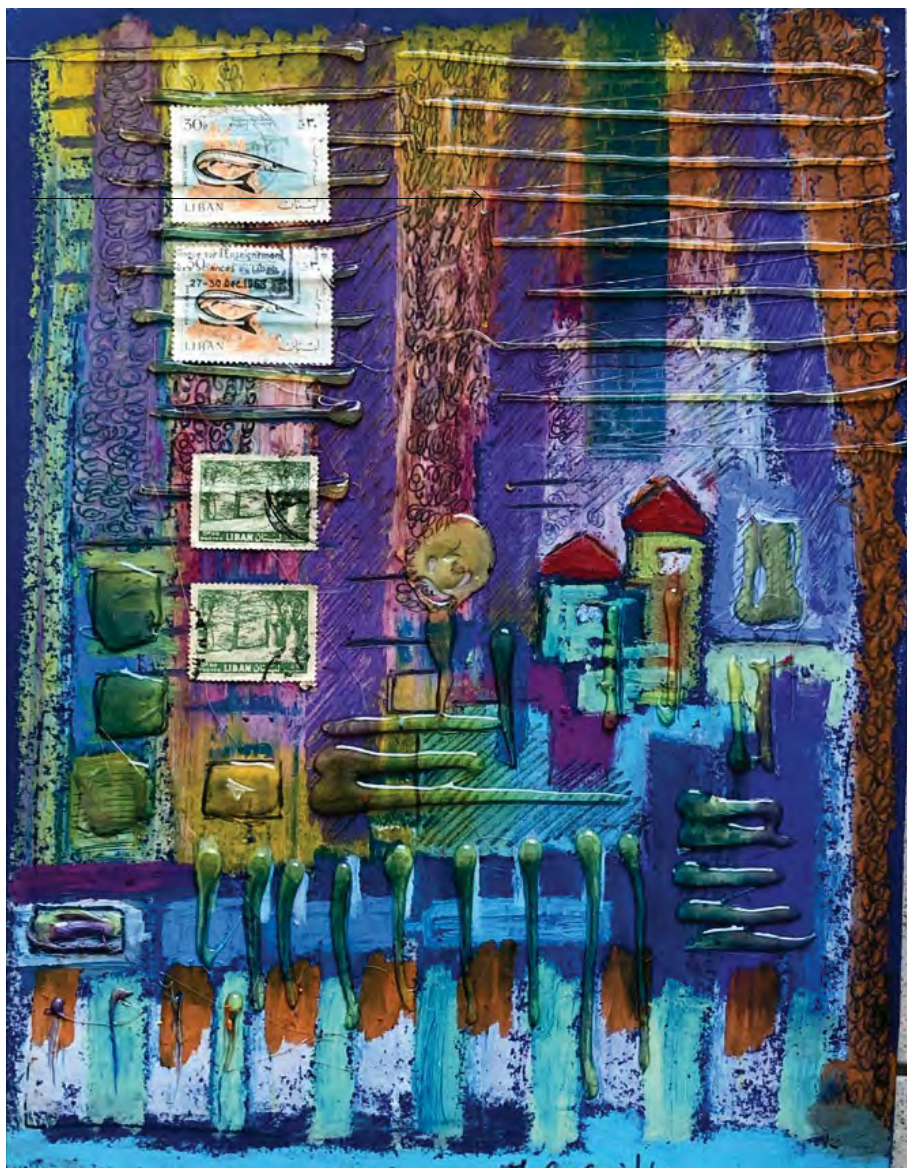
Ofereça a melhor solução de mobilidade elétrica aos seus clientes e utilizadores. Conte com a experiência e know-how da Galp na disponibilização de soluções de carregamento para parques de estacionamento, considerando tanto os espaços de acesso público como os parques de acesso restrito a clientes ou a colaboradores e frotas de empresas. Mediante a análise das condições existentes, a disponibilização dos pontos de carregamento GalpElectric é realizada sem qualquer custo para os proprietários de parques de estacionamento.

Para saber mais aceda galpelectric.pt
Fale connosco galpelectric@galp.com

CORPO SÃO EM MENTE SÃ

Manter o ânimo é a palavra de ordem numa altura em que o mundo vê a pandemia piorar antes de melhorar. Enquanto não vencemos o vírus, entretenhamo-nos a cuidar do corpo e da alma para enfrentarmos, inteiros, os próximos meses

Texto *Margarida Vaqueiro Lopes*



O renascer do clássico

A OMEGA atualizou o Speedmaster Moonwatch e, para o fazer, inspirou-se na quarta geração do estilo Moonwatch, a mesma que acompanhou os astronautas da Apollo 11 na viagem à Lua. São oito opções especiais, que incluem versões em aço, ouro Sedna de 18K ou ouro Canopus de 18K. O destaque das atualizações vai para o novo movimento Calibre Co-Axial Master Chronometer 3861, que garante que o relógio não é afetado por campos magnéticos extremos.

PVP: a partir de €5 900

À venda na Omega Boutique, Avenida da Liberdade, Lisboa

Mireille de la ville

A pintora libanesa Mireille Gaguikian é uma das mais conhecidas artista de Beirute, destacando-se pelo seu amor à representação da capital do Líbano. Depois de já ter exposto nos EUA, Ásia e Europa, continua a ser uma das mais ativas vozes contra a corrupção e as lutas de poder. As suas obras são uma ode à cor, à alegria e à esperança.

PVP sob consulta

À venda na página da pintora: facebook.com/goguikian/





Ao perto, o mar

O You and the Sea nasceu na Ericeira, de braços abertos para o mar e com uma arquitetura perfeitamente integrada no ambiente que o rodeia. Os apartamentos autónomos permitem a segurança devida em tempos de incerteza, e o serviço atencioso é uma mais-valia. Com ofertas especiais para estadas de longa duração, é uma boa escolha para quem quiser teletrabalhar longe de casa, por uns tempos.

€89

www.youandthesea.pt



Relax and refresh

A casa francesa Vichy decidiu criar o primeiro cuidado antienvhecimento global de alta performance para todos os homens que não dispõem de um bom cuidado da pele. De rápida absorção e com eficácia comprovada nos quatro sinais clínicos de envelhecimento: perda de firmeza, rugas no contorno dos olhos, textura da pele e flacidez.

€28,60

À venda em farmácias e perfumarias



Sempre juntas

Estas meias de algodão orgânico totalmente *made in Portugal* distinguem-se por quererem acabar com os pares soltos (ligam-se através de um botão de madeira) e por terem etiquetas personalizadas, para todos identificarem as suas. Além das Me&You (perfeitas para o S. Valentim), há ainda Mom, Dad, The Little One, The Middle One e The Oldest One.

€14

www.thepeugaproject.com/



ARQUITETURA

“Não se nasce a saber gerir crises”

Há mais de uma década que Gracinha Viterbo e Miguel Vieira da Rocha lideram a Viterbo Interior Design, que colocaram no mapa da excelência internacional

Texto **Margarida Vaqueiro Lopes**
Foto **Marcos Borga**

Hotéis, casas particulares, SPA entre Lisboa e Singapura, com passagem pelo Brasil ou por Angola. A Viterbo Interior Design, fundada em 1971 por Graça Viterbo e, agora, nas mãos da filha Gracinha – que assumiu a direção de projetos da empresa em 2008 – e do genro Miguel Vieira da Rocha, sócio e diretor financeiro, tem-se afirmado cada vez mais como uma empresa de reconhecido mérito nacional e internacional, e nem a pandemia a fez abrandar.

“Ao nível de projeto, quase não houve confinamento, mas uma intensidade de trabalho enorme”, começa por dizer à EXAME a designer de interiores. “Eu não senti o confinamento, também porque já vivemos fora e já fazíamos muito trabalho remoto. Não houve ninguém em layoff e a empresa continuou a trabalhar a todo o gás”, congratula-se a empresária. Depois de ter fechado o ano com uma faturação a rondar os €2 milhões – e que se te tem mantido relativamente estável





**Não houve
ninguém
em layoff
e a empresa
continuou
a trabalhar
a todo o gás”**

Gracinha Viterbo

Partner e diretora de projetos
da Viterbo Interior Design

ao longo dos últimos, pelo menos, cinco anos, segundo dados compilados pela Informa D&B –, a Viterbo Interior Design entra em 2021 com a mesma capacidade de trabalho e com vários projetos novos em mão. Miguel explica que, apesar de ter havido uma espécie de pausa na entrada de negócios durante o “Grande Confinamento”, a verdade é que, assim que setembro chegou, o ateliê voltou a encher-se de pedidos. Para o casal, este foi um sinal de confiança não apenas na sua empresa, que com cinco décadas de mercado é uma das mais reconhecidas, mas também no País que continua a atrair investidores. Durante o primeiro período de recolhimento obrigatório, os pedidos foram sobretudo de clientes particulares que revelaram “bastante interesse em fazer com que funcionassem espaços onde se pudesse jantar e trabalhar, espaços de ritual, de convívio...”, conta, com uma gargalhada, Gracinha, aproveitando para dizer que a gestão da crise foi praticamente feita pelo marido que ela apelida de “*expert em crisis management*”. A verdade é que o casal assumiu a gestão da Viterbo em 2008, precisamente no início da primeira grande crise financeira do século XXI, e cerca de dez anos depois deparou com outra. “Não se nasce a saber gerir crises”, começa por dizer o responsável, com um sorriso. “O grande segredo é a equipa, são as pessoas com que nos rodeamos”, garante. “Em altura de crise, temos todos de fazer sacrifícios, somos todos responsáveis, mas a equipa mostra também quem são os pilares da empresa. Desde que assumimos a gestão da Viterbo, tivemos um cuidado adicional com o género de colaboradores que contratamos. Precisamos de ter pessoas com paixão, e isso tem sido uma coisa determinante. A maior parte delas está connosco desde a primeira crise”, revela ainda. Atualmente, o ateliê conta com 22 trabalhadores a tempo inteiro, entre mestres artesãos, designers, arquitetos de interiores, gestores de projeto, departamento de orçamentação e equipas de controlo de qualidade. Além dos postos de trabalho diretos, os gestores da Viterbo garantem ter um compromisso muito sério com os prestadores de serviços com os quais trabalham há vários anos.

“Temos mesmo uma missão, para além do nosso trabalho interno que é dar trabalho para toda uma indústria”, reforça Miguel. “Temos um nome forte no mercado – com cinco décadas de história –, mas isso traz-nos também muita responsabilidade no foco de ter uma empresa inovadora. O facto de termos uma obsessão em inovar e em sermos cada vez melhores, não só como empresa mas também como equipa, e adotarmos novas tecnologias na empresa é crucial para acompanhar a indústria e o mercado.”

Tudo isto, em conjunto com uma internacionalização bem estruturada e consistente, que ambos fizeram questão de implementar assim que tomaram as rédeas da organização, fez com que o ateliê atravessasse o ano sem grandes solavancos financeiros. “A internacionalização naturalmente também ajudou muito, porque abrimos a porta da Viterbo para o mundo; não ficámos só limitados ao território nacional e conseguimos chegar a outros projetos que não teríamos aqui. Temos uma estrutura implementada para trabalhar além-fronteiras”, revela o casal. Gracinha e Miguel não só já tiveram um escritório aberto em Luanda como, durante quatro anos e até 2016, se mudaram para Singapura, de onde conseguiram afirmar-se no mercado asiático, com o qual trabalharam consistentemente durante uma década. “Literalmente, todas as terças-feiras, viajava para Banguécoque”, revela a designer que também teve em mãos projetos na Europa ou apartamentos com vista para o mar, no Rio de Janeiro. “É certo que os nossos melhores mercados são sempre aqueles onde estamos, na altura. Portanto, atualmente a nossa melhor geografia é Portugal. Os nossos clientes gostam da proximidade.” Mas as portas dos outros continentes mantêm-se abertas e com trabalhos regulares. “Quando tínhamos o escritório em Angola, percebemos que estávamos abertos 24 horas por dia, sete dias por semana, para responder a todos os fusos horários”, recorda a designer com uma gargalhada. “Portanto, também foi uma vantagem para nós essa aprendizagem, para fazer face a esta pandemia. Estamos muito habituados a trabalhar à distância e em cenári-

os diversos”, brincam. E é precisamente por todas essas razões que se torna claro que nem só de uma equipa coesa se faz um caminho financeira e artisticamente sólido. “É preciso tentar antecipar [problemas e soluções]”, adianta Miguel. No ano passado, especificamente, “percebemos que ia haver uma crise económica. É certo que temos de ter um cuidado muito grande com os custos fixos da empresa, mas o que me vem primeiro à cabeça é onde podemos investir para sairmos da crise mais fortes. E uma das áreas foi a *social media*, em que aproveitámos o confinamento para investir na parte online”, revela. As contas de Instagram do ateliê e da própria designer, que se dedica também a desenhar uma linha de acessórios e que consagra parte do seu espaço a vídeos sobre educação positiva, foram reavivadas e “estão cada vez mais fortes”, salienta ainda o gestor. Além disso, a empresa decidiu investir num espaço no Algarve, região que considera particularmente significativa. Para os gestores da Viterbo, era importante ter uma presença física numa área onde assinam muitos projetos, e nem a pandemia os fez recuar, uma vez que, sendo uma empresa que dá especial atenção aos elementos têxteis, acredita que os consumidores e potenciais clientes precisam de ter um espaço onde podem tocar, sentir, cheirar as peças. Além de que, asseguram, “quando tudo isto passar, as pessoas vão voltar a querer isso”.

ECLETISMO E MUITO RESPEITO

Uma visita ao portefólio da Viterbo Interior Design atesta-nos não apenas da diversidade das dimensões dos projetos assinados mas acima de tudo do ecletismo que é possível encontrar nos serviços que prestam. Para a designer, não há outra forma de trabalhar. “Eu não copio espaços. Eu crio espaços para o meu cliente. Respeito a vontade dos clientes, o seu estilo, os códigos culturais, e há um lado de religião, de cultura, que tem de ser tido em conta. Há um lado que percebi em África, por exemplo... as cores são absorvidas de forma diferente consoante o lugar onde estamos. Isso tem de ser tido em conta. Há um lado antropológico da profissão que obriga a um enorme respei-



“Partners in crime”

O casal foi fotografado no seu Cabinet of Curiosities, no Estoril

to cultural”, salienta. “Já tive de desenhar uma sala de oração indiana e precisei de estudar tudo sobre o assunto, porque não sabia nada”, admite. Conhecida pela irreverência e pela disrupção que geralmente transporta para os projetos que assina, Gracinha tem-se afirmado, tal como a mãe há muitas décadas, como uma das mais importantes embaixadoras da qualidade nacional. Com uma formação internacional muito diversificada – estudou no Liceu Francês, em Lisboa, depois foi estudar design para Londres e nunca deixou de viajar por todo o mundo para acumular culturas e conhecimento –, torna-se difícil dizer que um projeto é assinado por Gracinha Viterbo, a não ser por lhe



Acho que as pessoas, hoje em dia, querem descobrir quem são. E eu quero ajudá-las a celebrar quem elas são”

Gracinha Viterbo



reconhecemos a coragem e um profundo conhecimento na utilização de têxteis, de cores e de pequenos elementos que se destacam. “Acho que somos formatados para sermos todos iguais e eu venho a ser o elemento disruptivo que quer centrar as pessoas na sua identidade”, justifica. “A pessoa gosta de uma experiência que tem num hotel... pode ter essa experiência em casa. É importante conseguirmos proporcionar isso. A pessoa precisa de viver a saber quem realmente é”, defende a artista que lamenta ainda que haja algum receio em arriscar mais neste campo. Para Gracinha, o segredo de um projeto, ou de uma casa, de um espaço onde as pessoas se sentem bem, é pre-

cisamente o facto de ele poder dizer algo sobre quem o utiliza. “Acho que as pessoas, hoje em dia, querem descobrir quem são. E eu quero ajudá-las a celebrar quem elas são. Honestamente, creio que está a haver uma viagem para dentro de nós”, admite. Nascida e criada num ambiente propício à imaginação e à criatividade – recorde-se que também a mãe, Graça, foi sobejamente premiada durante a sua carreira –, a designer confessa que adora o que faz e que essa procura pelo estilo de cada cliente é uma das coisas que mais a entusiasma. “Sou incapaz de dar a mesma resposta [a um cliente, a uma instituição], porque nunca é a mesma história, a mesma pessoa, o mesmo estilo. E tenho uma curiosidade enorme e uma vontade grande de desenvolver logo um estudo.”

Já com várias distinções arrecadadas no País e fora dele, a designer de interiores não nega que é também para estas que trabalha. “Faz parte da minha missão dar isso ao cliente, assegurar prémios! Faz parte da minha missão dar uma certa categoria ao projeto para pô-lo no mapa”, admite com orgulho. *New York Times*, Bloomberg International Property Awards, Andrew Martin Interior Design Awards ou Luxury Lifestyle Awards são alguns dos palmarés em que consta o nome Viterbo, seja por projetos nacionais, como o Hotel Bela Vista, Relais&Chateaux, no Algarve, seja por projetos internacionais, como vários dos que assinou em Singapura e que a elevaram à posição de Melhor Designer de Interiores daquele país.

NA MIRA DOS INVESTIDORES

Portugueses orgulhosos, apesar do percurso internacional e da necessidade de continuar a marcar pontos pelo mundo, o casal acredita que o País tem uma posição única para continuar a afirmar-se como destino. Miguel acredita que vai continuar a haver quem escolha Portugal para viver e, no mesmo sentido, não tem dúvidas de que, “daqui a dez anos, o País vai ser ainda mais internacional e vai atrair muitos empresários proeminentes de todo o mundo, que vão trazer consigo empresas e colaboradores mais importantes...”

O empresário garante que “temos tudo para ser um País com um cresci-

mento acima da média da União Europeia. Mas, naturalmente, isso depende dos incentivos que os governos vão dar nos próximos anos. Seria uma pena não aproveitar a posição que Portugal conseguiu atingir”. Aproveita, ainda, para pedir que as instituições não estraguem o caminho que já foi feito e considera que seria significativo manter os vistos gold, mesmo que com regras diferentes para quem quiser investir nas cidades, em moradias ou apartamentos. Para Miguel, uma das soluções pode passar por dar incentivos mais apelativos a quem investir no Interior do País. Além do mais, claro, “a parte fiscal deveria ser incentivada para continuarmos a atrair empresários e talento: tudo elementos que podem acrescentar muito ao PIB nacional”, salienta.

Certo é que, na calha, os dois empresários – que detêm partes iguais da empresa cujo capital está também, ainda que numa percentagem praticamente residual, nas mãos dos pais de Gracinha Viterbo – têm para o arranque do ano vários projetos residenciais, dos quais não podem falar por motivos de confidencialidade, e também dois espaços públicos pelos quais se revelam particularmente ansiosos: “As zonas públicas do Castilho 203 [o projeto de luxo que nasceu no centro de Lisboa e cuja *penthouse* terá sido comprada, segundo os rumores de mercado, a Cristiano Ronaldo] e um hotel-boutique no Monte Estoril.” Mas há ainda mais alguns em calha e sobre os quais ambos preferem não falar.

Certo é que, num ano em que todos somos convidados a permanecer em casa por muito mais tempo do que estávamos habituados, e num registo que possivelmente nos vai fazer nunca mais voltar a sair do nosso espaço privado durante as habituais 12 horas por dia, o design de interiores ganhou uma nova importância e, decerto, um novo fôlego. Por seu lado, Gracinha Viterbo e Miguel Vieira da Rocha prometem continuar a estar disponíveis para ajudar todos aqueles que querem encontrar quem são através dos espaços que ocupam, com a disponibilidade, a inovação e a criatividade que, ao longo das últimas duas décadas, imprimiram à marca Viterbo, e a fazer crescer o ateliê em idade, estatura e, claro, graça. **€**



FIAT 500 ELÉTRICO

Regresso ao passado

A Fiat foi um dos construtores que mais demoraram para apresentar um veículo 100% elétrico. A escolha recaiu num dos modelos mais icónicos da marca, o 500, que já conta com 63 anos de vida

Texto **Paulo M. Santos**

Quando foi lançado, em 1957, numa Itália que ainda lambia as feridas da II Guerra Mundial, o Fiat 500 era um veículo que preenchia praticamente todos os requisitos dos compradores da época. Elegante, prático, acessível, com um baixo custo de manutenção e adaptado para circular nas ruas estreitas das cidades italianas, este modelo depressa conquistou adeptos dentro e fora do seu país natal.

O sucesso deste pequeno cidadão durou quase duas décadas e apenas seria descontinuado em 1975, com quase quatro milhões de unidades vendidas. Em 2007,

para comemorar os 50 anos deste mítico veículo, a Fiat decidiu criar uma nova versão do 500. Tal como o seu antepassado, o modelo acabaria por despertar o interesse dos automobilistas modernos e, em apenas dez anos, atingiu vendas de dois milhões de unidades. O êxito foi tal que um antigo CEO pensou em fazer dele uma submarca dentro do Grupo Fiat. A ideia não foi para a frente. Em vez disso, a marca de Turim decidiu apostar na “velha glória” para desenvolver o primeiro veículo elétrico da Fiat.

O espírito prático que presidiu ao seu desenvolvimento na década de 50 permanece neste novo conceito. É um carro elegante e de pequenas dimensões, total-

O 500 está disponível em três formatos: uma berlina, um cabrio e um... 3+1, com duas portas à frente e apenas uma traseira, no lado do passageiro, com abertura invertida

MOBILIDADE MODERNA

Apesar de estar num segmento baixo, o 500 está bem equipado em termos de tecnologia



> SEMPRE LIGADO

O sistema de infoentretenimento tem conectividade *wireless* AppleCar e Android Auto e carregamento de bateria do telemóvel por indução. Está ainda dotado de câmara traseira de alta definição, útil para as manobras com pouca visibilidade, sobretudo as noturnas



> CARREGAMENTO RÁPIDO

Em apenas cinco minutos, num posto de carregamento rápido, conseguimos “abastecer” com energia para andar 50 quilómetros. Uma solução que pode ser útil para aquelas alturas em que necessitamos de circular com alguma urgência



> PAINEL DIGITAL

O quadro de instrumentos é digital e pode ser configurado pelo condutor. Desta forma, conseguimos ter acesso a uma informação mais vasta e adaptada às necessidades do momento.



mente adaptado à cidade. Com um tabliê plano e com a quase inexistência de botões físicos, o interior ganha um aspeto mais moderno. Os comandos estão quase na sua maioria associados ao sistema de infoentretenimento, num painel de dez polegadas totalmente configurável, o que permite adaptar as funções às necessidades ou preferências de cada condutor.

Apesar das suas reduzidas dimensões, o interior não nos faz sentir claustrofóbicos. A posição de condução é agradável e o facto de o volante ter regulação em profundidade, algo que não é comum em veículos deste segmento, ajuda bastante. Embora seja dominado por alguns plásticos mais duros, o habitáculo mantém um ar atrativo e algo inovador.

Para captar um leque mais vasto de clientes, a Fiat decidiu avançar com quatro níveis de equipamento e três formatos: uma berlina, um cabrio e um... 3+1, ou seja: uma versão de três portas, duas à frente e uma traseira apenas no lado do passageiro, com abertura invertida. Desta forma, a marca italiana quis proporcionar um melhor acesso a quem ficar nos bancos traseiros. A +1 é a que dá acesso ao porta-bagagens.

A bateria tem uma capacidade de 42 kW/h, o que lhe dá uma autonomia de perto dos 300 quilómetros. Num posto de carregamento rápido, consegue-se abastecer 80% da carga em apenas 35 minutos. Num posto normal, a bateria poderá de-

morar cerca de quatro horas para atingir a carga máxima. Com a compra do veículo, a Fiat oferece uma *wallbox*, uma caixa que permite realizar o carregamento em casa a 3 kW/hora.

Com uma potência de 118 cavalos, o novo 500 consegue ir dos zero aos 100 km/hora em nove segundos. O veículo está dotado de três modos de condução. O Normal possibilita um uso sem qualquer restrição, enquanto o Range permite “poupar” alguma bateria. Mas se necessitar de fazer uma viagem ainda mais longa, o 500 oferece o modo Sherpa, que não só desliga todos os sistemas que consomem a eletricidade armazenada, nomeadamente o ar condicionado e o aquecimento dos bancos, como limita a velocidade aos 80 km/hora e baixa a potência para os 77 cavalos.

Ao volante, o 500 mostra-se um veículo bastante ágil e agradável de se conduzir, conseguindo um bom compromisso entre conforto e estabilidade. Para ajudar à condução, o 500 dispõe, entre outras funções, de cruise control inteligente e de travagem de emergência com deteção de peões.

Os preços variam entre os €23 800, na versão mais básica, e os €36 900 no caso da versão mais equipada. Pode não ser um veículo barato, mas, tendo em conta os preços praticados nos veículos elétricos, o 500 pode ser uma boa alternativa para quem queira um veículo amigo do ambiente e que faça a maioria da sua condução em ambientes citadinos. **€**

Empreendedores, oráculos, Brexit e um Presidente

Texto Rui Barroso

EMPREENDER OU NÃO EMPREENDER, EIS A QUESTÃO

Um teste aos leitores para saber se têm o que é preciso para se tornarem empreendedores de sucesso

Um dos conselhos mais frequentes dos empreendedores de sucesso a quem lhes quer seguir os passos é o de que essa vida não é para todos. Neste livro, o autor criou um teste ácido para saber se o leitor tem ou não o que é preciso para se lançar no empreendedorismo. “A ideia não é desanimar, mas desiludir e preparar para sobreviver e prosperar nos primeiros anos do seu negócio”, explica Fábio Rodrigues, fundador de várias empresas e antigo executivo de vendas e marketing de grandes multinacionais.

TÍTULO: *Na Dúvida, não Empreenda*

AUTOR: Fábio Rodrigues

EDITORA: Splash Books

PVP: €15



VISITA GUIADA AO ORÁCULO DAS BOLSAS

Warren Buffett é considerado um dos maiores investidores da História. Quais os segredos do multimilionário?

Neste livro, a antiga nora de Warren Buffett explica quais as estratégias e metodologias que levaram o investidor ao topo da lista dos mais ricos do mundo, desde os hábitos para conseguir criar riqueza até às técnicas para escolher as ações das empresas com maior potencial. É um guia inicial para quem queira aplicar alguns dos ensinamentos do Oráculo de Omaha à sua carteira de investimentos e ficar a conhecer um pouco melhor a forma como Buffett olha para os mercados financeiros.

TÍTULO: *7 Segredos para Investir como Warren Buffett*

AUTOR: Mary Buffett e Sean Seah

EDITORA: Self

PVP: €18,97

CRÓNICA DE UM DIVÓRCIO EUROPEU

Uma análise às três fases de saída do Reino Unido da União Europeia

António Goucha Soares apresenta, neste livro, uma visão global sobre o Brexit, desde o referendo até à Europa pós-Brexit, passando pela negociação da saída. O investigador em Direito Comunitário analisa e confronta as posições do Reino Unido com as da União Europeia, bem como observa a interação entre os diferentes atores políticos na condução das negociações para a saída da UE (Governo, Parlamento e Tribunais britânicos; Estados-membros, instituições da União Europeia).

TÍTULO: *Brexit – A Saída do Reino Unido da União Europeia*

AUTOR: António Goucha Soares

EDITORA: Actual

PVP: n/d



A HISTÓRIA DO NOVO PRESIDENTE DOS EUA

A vida, a carreira, a eleição e o que esperar da era Biden

É uma das biografias mais recentes sobre Joe Biden e conta com longas entrevistas ao homem que vai assumir a presidência dos EUA e a pessoas próximas do novo inquilino da Casa Branca. Evan Osnos, jornalista da *New Yorker*, que tem acompanhado o trajeto de Biden nos últimos anos, narra a história, marcada por tragédias pessoais, desilusões e sucessos políticos, do próximo homem que tem a dura tarefa de unir a América. Um perfil pormenorizado sobre o novo Presidente dos EUA e que deixa pistas sobre o que poderemos esperar da administração Biden.

TÍTULO: *Joe Biden*

– *Do Homem ao Presidente*

AUTOR: Evan Osnos

EDITORA: Actual

PVP: €15,90

SAIBA TUDO SOBRE UMA EMPRESA



INDICADORES
DE RISCO



PRAZOS DE
PAGAMENTOS



INFORMAÇÃO
FINANCEIRA



PROCESSOS
JUDICIAIS



GESTORES E LIGAÇÕES
EMPRESARIAIS

A Informa D&B é especialista no conhecimento do tecido empresarial. Introduzimos, no tratamento da informação empresarial, rigor técnico e inovação permanente orientados para suportar decisões com confiança.

Estamos integrados na maior rede mundial de informação empresarial, a Dun & Bradstreet Worldwide Network, com acesso aos dados de mais de 315 milhões de agentes económicos em todo o mundo.





ROD LAVER ARENA



ROGER FEDERER 2018



DOMINIC THIEM 2020



ROD LAVER STATUE



GARBIÑE MUGURUZA 2020

OPEN DA AUSTRÁLIA

Desde 1905 que os melhores tenistas mundiais se reúnem em Melbourne para um torneio que tanto é sinónimo de inovação como uma promessa de entrada para a história. A Rod Laver Arena vê nascer campeões e traça o caminho para as estrelas em ascensão. A emoção do piso rápido de Melbourne permanece uma inspiração para as vitórias que estão por chegar. Hoje, mais do que nunca, a Rolex celebra os atletas e as organizações que mostram tudo o que o desporto tem de melhor.

#Perpetual



OYSTER PERPETUAL 41



OPEN DA AUSTRÁLIA
MELBOURNE, AUSTRÁLIA
DE 8 A 21 DE FEVEREIRO DE 2021

