



# Os novos desafios ESG na gestão empresarial

**Ana Assis**

---

*28 outubro 2023*



# Índice



- 1** O que é o ESG?
- 2** Porque é que o ESG é importante para as empresas?
- 3** O que pode uma PME fazer?
- 4** O potencial da certificação B Corp para as PME
- 5** Ratings ESG
- 6** Breve apontamento sobre o setor
- 7** O futuro que desejamos



# O que é o ESG?

1



# Da sustentabilidade às práticas de ESG

## O que é o desenvolvimento sustentável?

É o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades.

## O que é uma estratégia de sustentabilidade?

É uma estratégia empresarial que identifica a Visão e Missão da empresa relativamente à forma como pode contribuir para o desenvolvimento sustentável, que se consubstancia através da definição de eixos de intervenção, ações específicas, KPI e objetivos. A contribuição da empresa para o desenvolvimento sustentável dá-se pela implementação de ações nas áreas Ambiental, Social e de Governação, que diminuem os impactes negativos da empresa na sociedade e ambiente e que aumentam os impactes positivos da mesma nesse mesmo contexto. A estratégia de sustentabilidade da empresa deve estar alinhada com os Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS).



# Da sustentabilidade às práticas de ESG



## Práticas de ESG: Os assuntos ESG que as empresas têm de saber gerir e reportar

### Environmental

#### Alterações climáticas

- Adaptação às alterações climáticas
- Atenuação das alterações climáticas
- Energia

#### Biodiversidade e ecossistemas

- Perda de biodiversidade
- Estado das espécies
- Condições dos ecossistemas
- Serviços dos ecossistemas

#### Economia circular

- Utilização de recursos
- Resíduos

#### Poluição

- Poluição do ar
- Poluição da água
- Poluição do solo

#### Recursos hídricos e marinhos

- Consumo de água
- Captação de água
- Descargas de água

### Social

#### Colaboradores

- Condições de trabalho
- Igualdade de tratamento e de oportunidades para todos
- Direitos relacionados com o trabalho

#### Comunidades impactadas

- Direitos económicos, sociais e culturais
- Direitos civis e políticos

#### Consumidores e utilizadores finais

- Impactes para os consumidores e/ou utilizadores finais
- Segurança dos consumidores e/ou utilizadores finais
- Inclusão social dos consumidores e/ou utilizadores finais

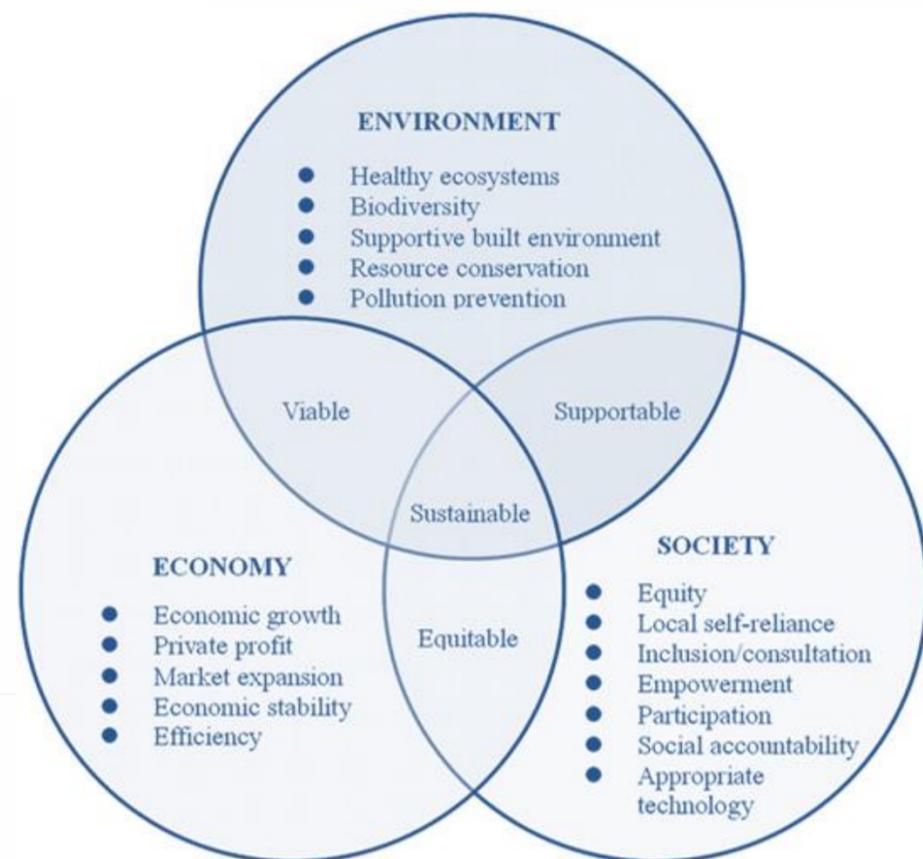
### Governance

#### Conduta empresarial

- Cultura empresarial
- Gestão das relações com os fornecedores
- Corrupção e suborno

Fonte: Systemic Lda (com base nos Standards da EFRAG para o Reporte de Sustentabilidade)

# A sustentabilidade não surge da interceção dos "3 pilares". Isso é um erro!



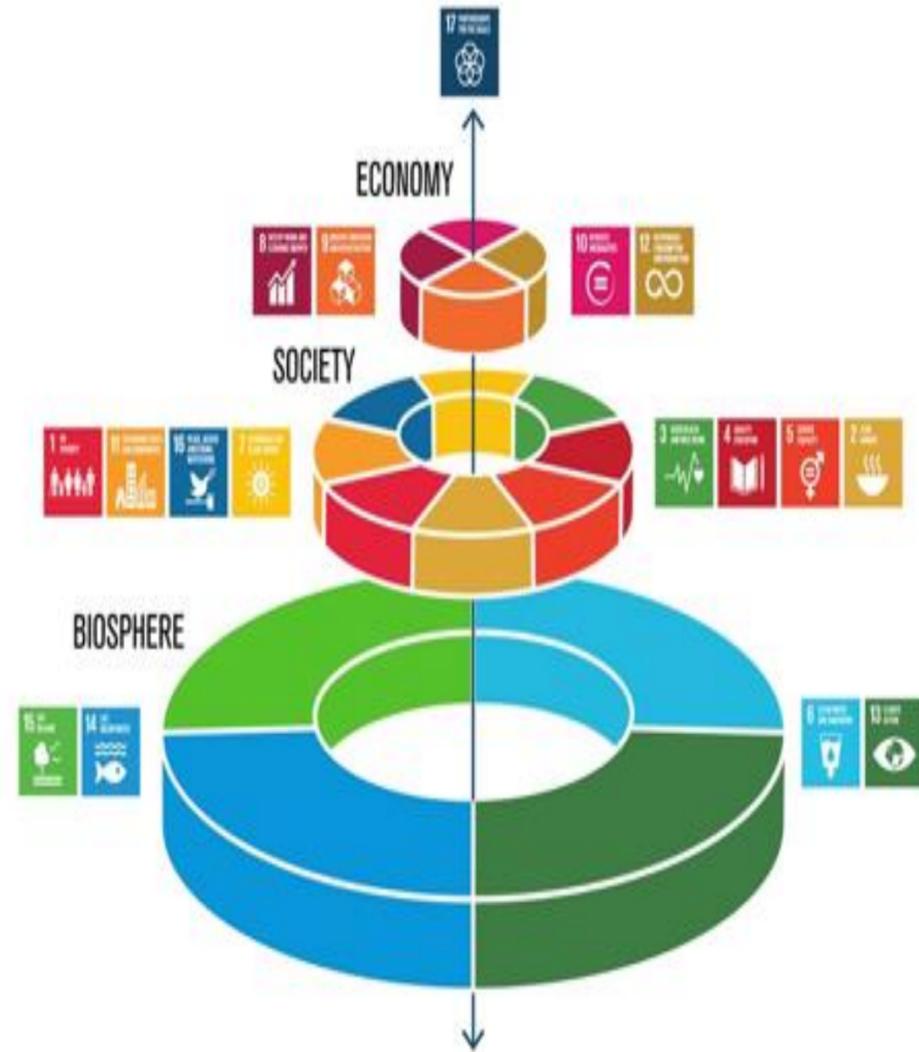
## Sustentabilidade Fraca

Visão antiga de Sustentabilidade e desfasada dos desafios do século XXI

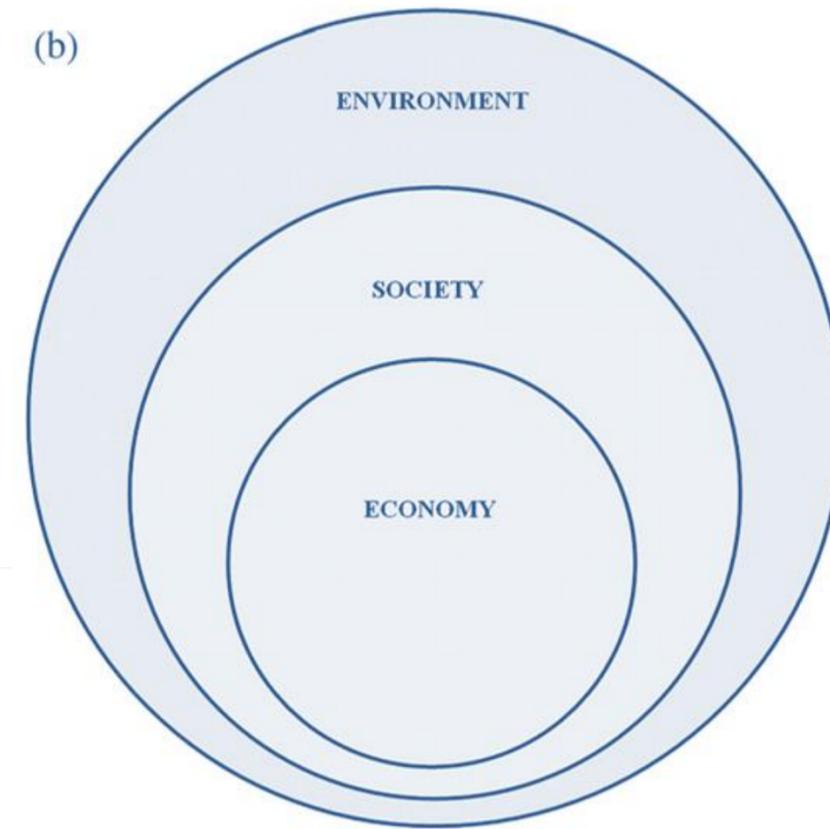




# Os Objetivos para o desenvolvimento sustentável das Nações Unidas validam a "Sustentabilidade Forte"



(b)



## Sustentabilidade Forte

Visão atualizada de Sustentabilidade e alinhada com os desafios do século XXI



# Uma visão abrangente e compreensiva dos negócios

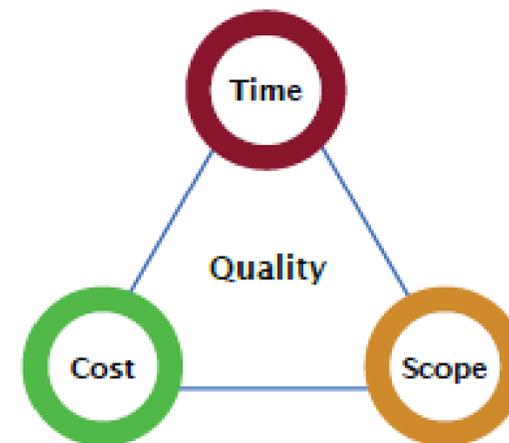


## Modelo de negócio clássico:

Aumentar o valor da empresa envolve o aumento da rentabilidade, do crescimento e da vantagem competitiva.

## Modelo ESG:

- Visão centrada em todas as partes interessadas, criação de valor também para os clientes, os fornecedores e comunidade.
- Uma estratégia de longo alcance mais importante do que apenas ganhos no curto prazo.
- Estratégia baseada na diferenciação e performance sustentável.
- Criação de valor medida em métricas financeiras e não-financeiras.



or

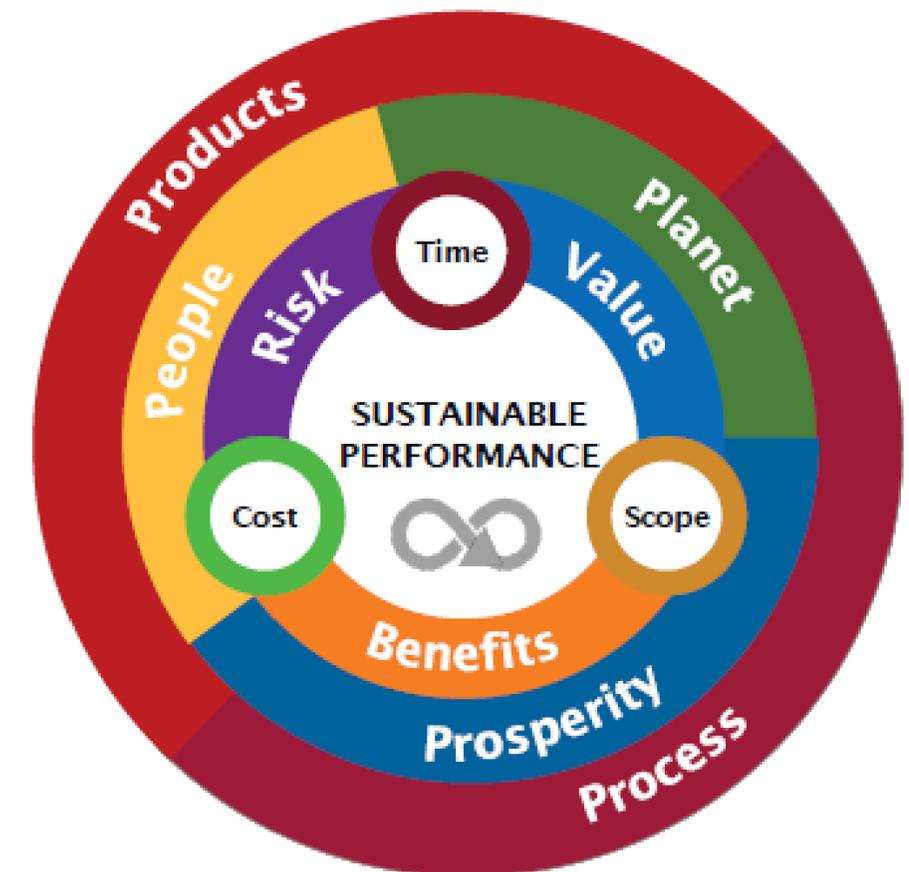


Figure 1 — Evolution of Project Management Focus

Fonte: : <https://greenprojectmanagement.org/resources/standards>

# Alinhar os critérios ESG com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)



## Sustentabilidade Forte

- Demonstração dos esforços de sustentabilidade alinhados com um quadro globalmente reconhecido para abordar questões prementes como a pobreza, a desigualdade e as alterações climáticas.
- Impacto abrangente uma vez que além dos aspetos sociais, ambientais e económicos, os ODS abordam questões como as parcerias, a justiça e a paz.
- Envolvimento das partes interessadas no reconhecimento de esforços comuns.
- Avaliação e mitigação de riscos: podemos preparar-nos melhor para o que conhecemos e avaliamos.
- Inovação e oportunidade na transição necessária dos modelos de negócio.

## Organizations with stronger Sustainability DNA are more likely to deliver financial value and sustainable impact



Copyright © 2021 Accenture. All rights reserved.

Figure 7

Source: Accenture analysis; Arabesque S-Ray; S&P Capital IQ

Fonte: [Building Sustainable Organizations | Accenture](#)

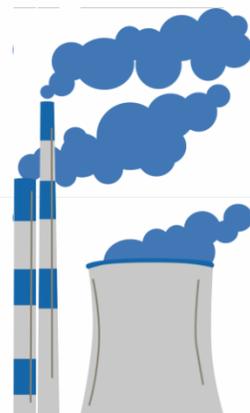
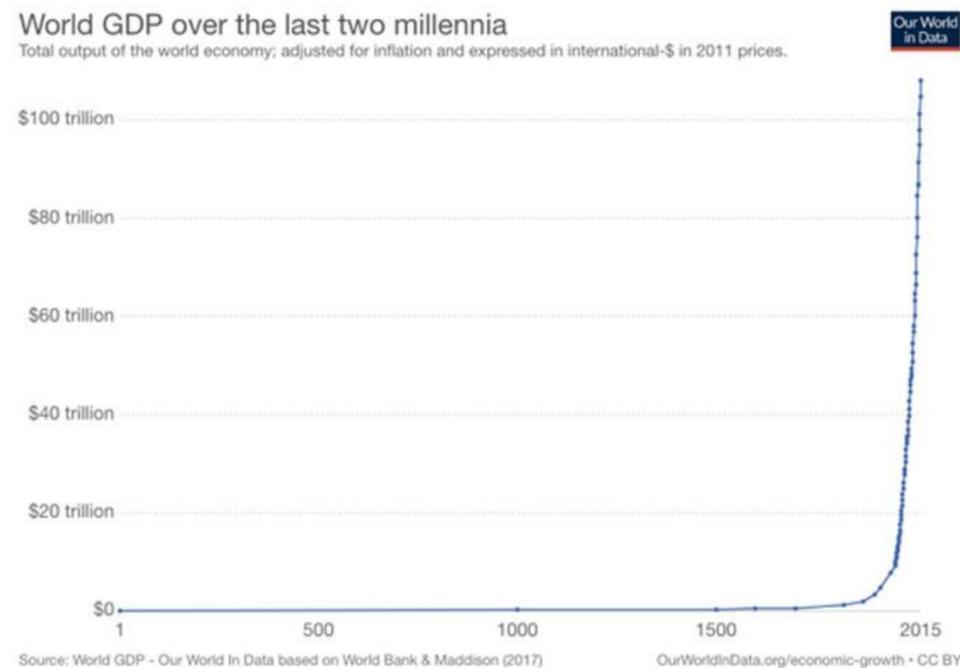


**Porque é que o  
ESG é importante  
para as empresas?**

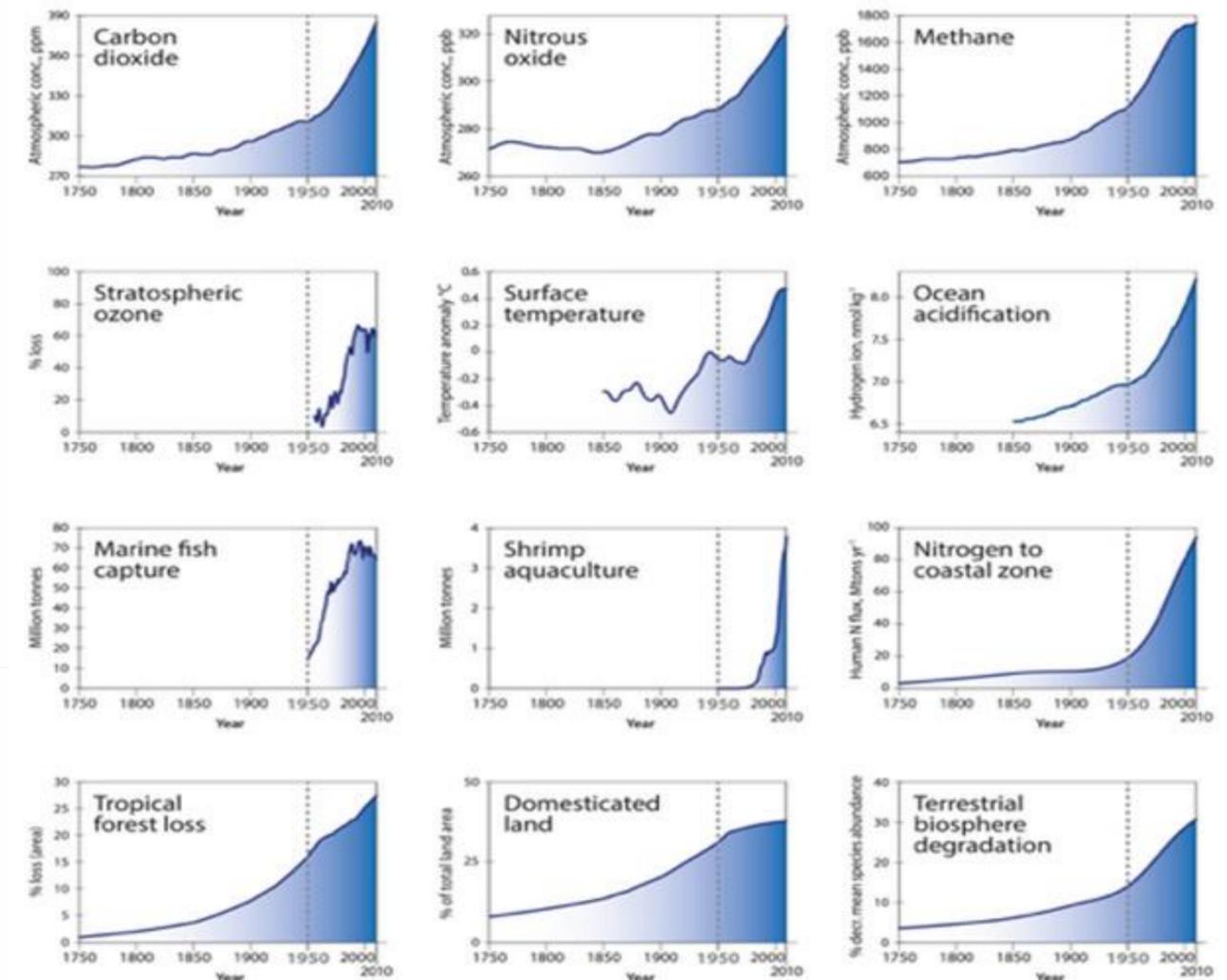
**2**

# Porque nos esquecemos do impacto ambiental do crescimento económico

## Evolução do sistema económico



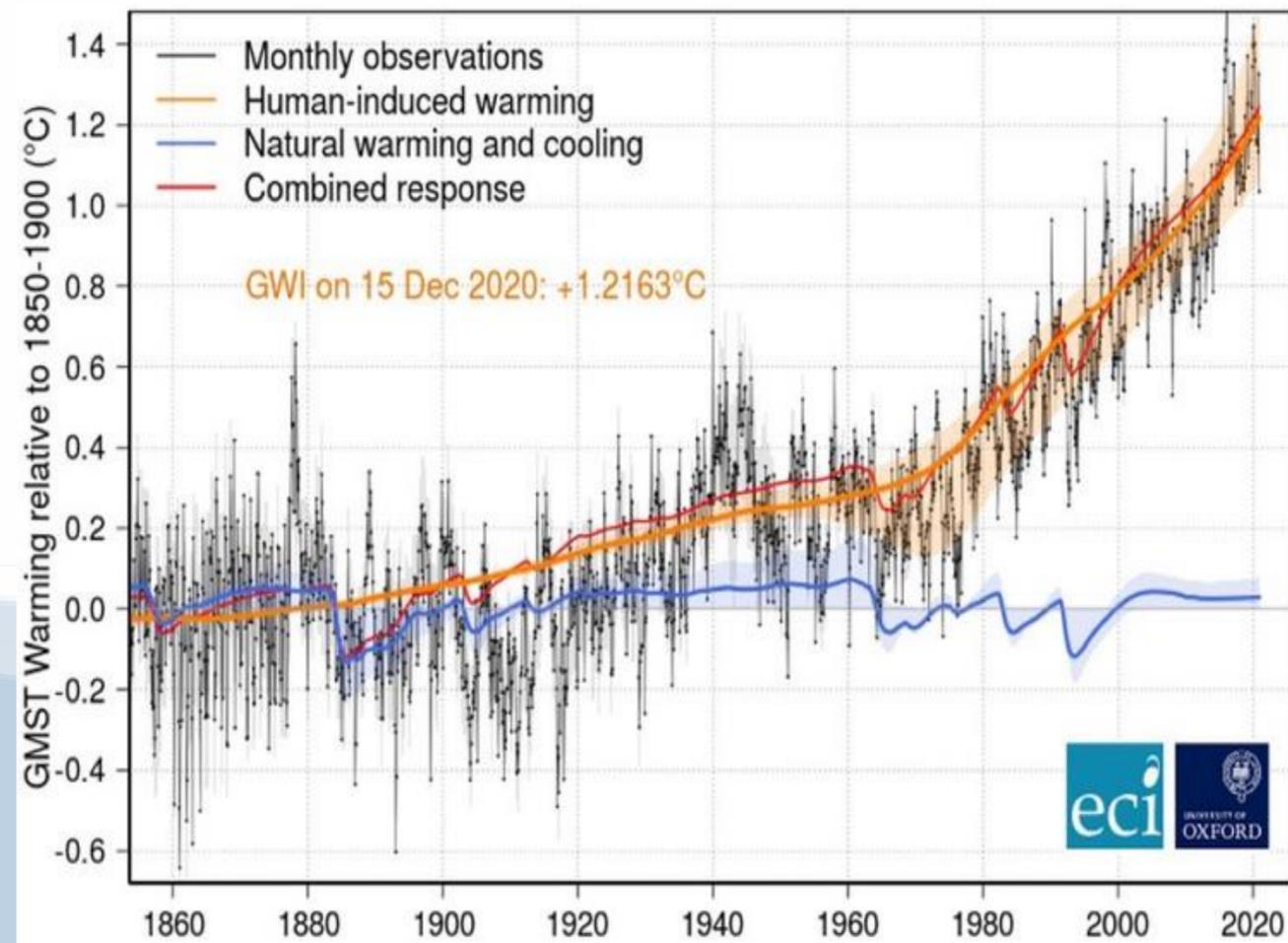
## Evolução do sistema terrestre



# E esse desequilíbrio planetário origina um aumento da temperatura global



## Índice de aquecimento global



Este objetivo parece estar em vias de não ser alcançado porque:

- Na zona do Mediterrâneo a temperatura já aumentou 1,5°C

- No mundo a temperatura já aumentou 1,28°C à data de hoje!

Em 3 meses a temperatura aumentou ..



Aquecimento global induzido pela atividade humana: +1,276451920°C a 25 junho 2023

Aquecimento global induzido pela atividade humana: +1,282188165°C a 21 setembro 2023



# O aumento de temperatura tem levado a perdas financeiras

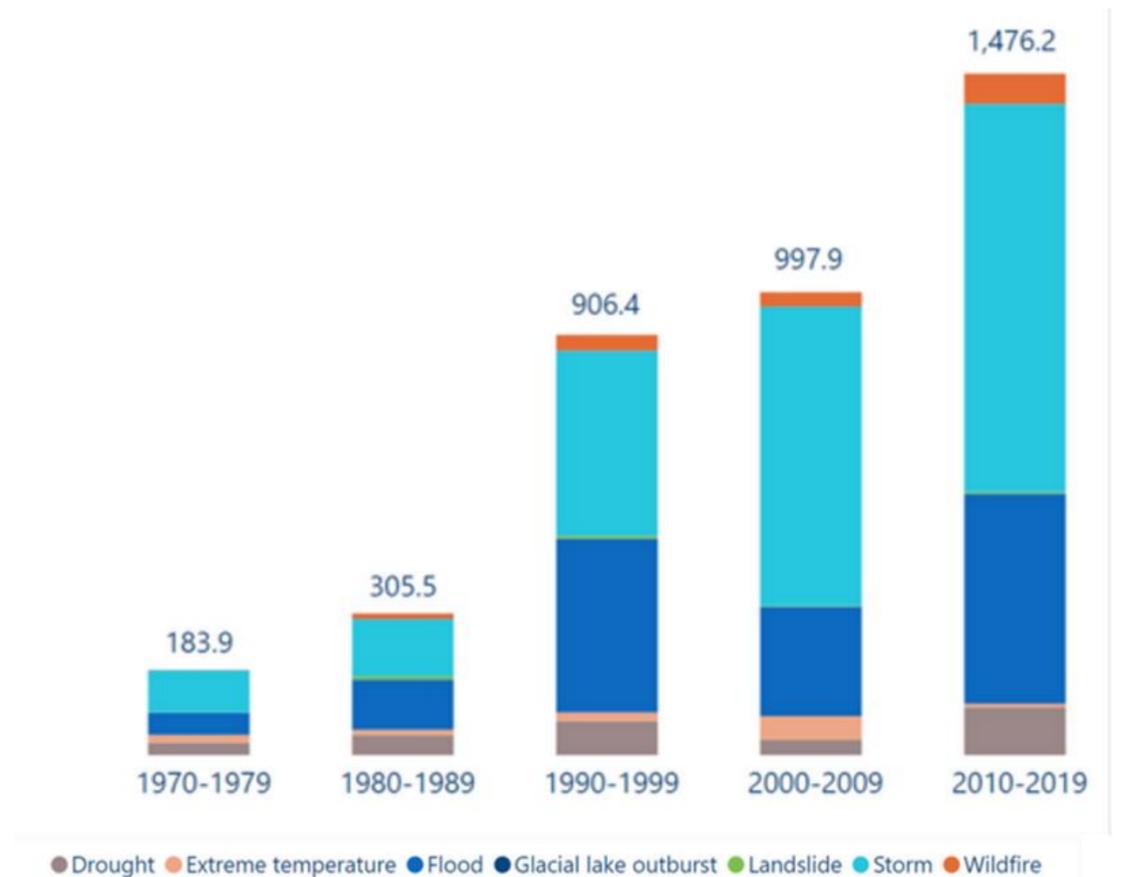
## Entre 1970 a 2021 na Europa tivemos:

- 1784 desastres atribuídos relacionados com o clima
- 166 492 mortes
- 562 mil milhões de dólares de perdas económicas

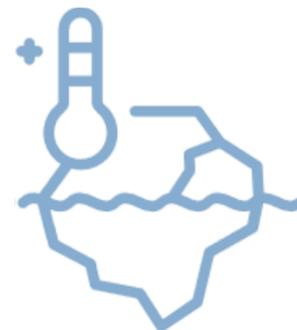
“Desde 1980 o número registado de perdas relacionadas com eventos climáticos triplicou; as perdas das seguradoras (ajustadas pela inflação) por estes eventos aumentaram de uma média anual de 10 mil milhões para 50 mil milhões de dólares na última década”.

**Mark Carney, ex. Governador do Banco de Inglaterra**

Perdas económicas por década (em mil milhões de dólares)



Fonte: <https://public.wmo.int/en/resources/atlas-of-mortality>





# Estima-se que o PIB baixe com o aumento da temperatura

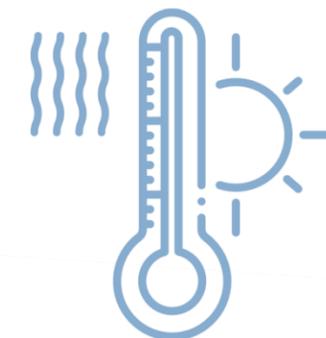
Com o aumento da temperatura, existe uma elevada probabilidade de o Produto Interno Bruto dos países baixar. Atualmente estamos a caminho de ter, em 2050, um aumento de temperatura de 2,6°C, que poderá implicar uma queda do PIB significativa. Em Portugal esta quebra estima-se que possa ser entre -1% e -6,3%.

**A Swiss Re desenvolveu um estudo onde estima existir uma perda do PIB mundial para 2050 à medida que a temperatura aumenta, tornando assim evidente a urgência do desenvolvimento de políticas e práticas que evitem um aumento ainda maior da temperatura. Parte dessas políticas têm de incidir sobre as empresas, para que os impactes ambientais delas baixem rapidamente.**

	Temperature rise scenario, by mid-century			
	Well-below 2°C increase	2.0°C increase	2.6°C increase	3.2°C increase
	Paris target	The likely range of global temperature gains		Severe case
Simulating for economic loss impacts from rising temperatures in % GDP, relative to a world without climate change (0°C)				
World	-4.2%	-11.0%	-13.9%	-18.1%
OECD	-3.1%	-7.6%	-8.1%	-10.6%
North America	-3.1%	-6.9%	-7.4%	-9.5%
South America	-4.1%	-10.8%	-13.0%	-17.0%
Europe	-2.8%	-7.7%	-8.0%	-10.5%
Middle East & Africa	-4.7%	-14.0%	-21.5%	-27.6%
Asia	-5.5%	-14.9%	-20.4%	-26.5%
Advanced Asia	-3.3%	-9.5%	-11.7%	-15.4%
ASEAN	-4.2%	-17.0%	-29.0%	-37.4%
Oceania	-4.3%	-11.2%	-12.3%	-16.3%

Fonte: <https://www.swissre.com/dam/jcr:e73ee7c3-7f83-4c17-a2b8-8ef23a8d3312/swiss-re-institute-expertise-publication-economics-of-climate-change.pdf>

PIB





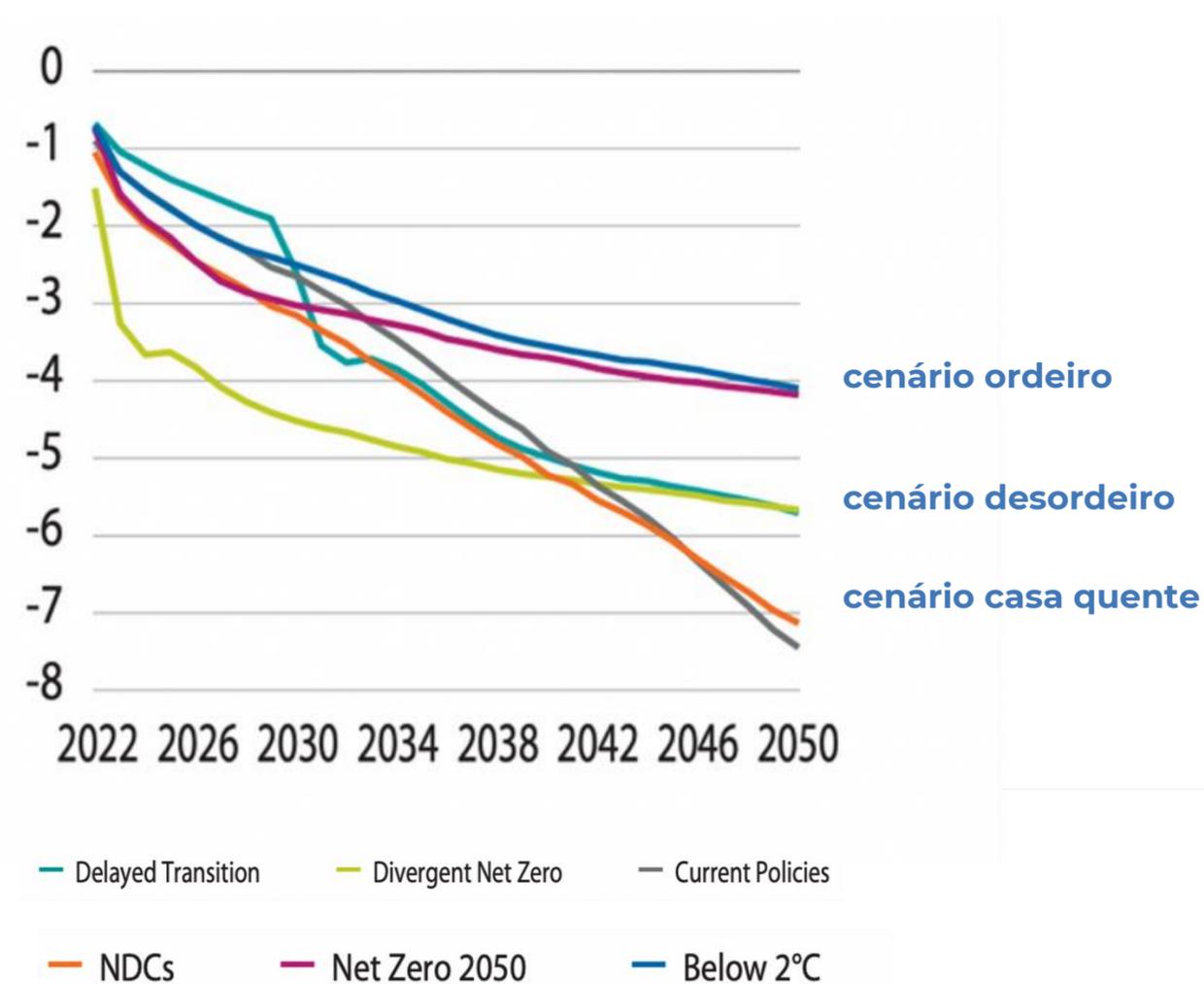
# Os bancos centrais também estimam que o PIB diminua -> O cenário que causa menos perdas é aquele em que todos cooperam hoje

Também os bancos centrais estão a realizar cenários para 2050, de forma a poderem fazer tudo o que podem para assegurar a maior estabilidade económica possível. Mesmo no melhor cenário “Ordeiro” o PIB mundial poderá baixar 4% e se nada for feito então pode-se perder cerca de 7% do PIB mundial em 2050 devido às consequências decorrentes do aquecimento global.

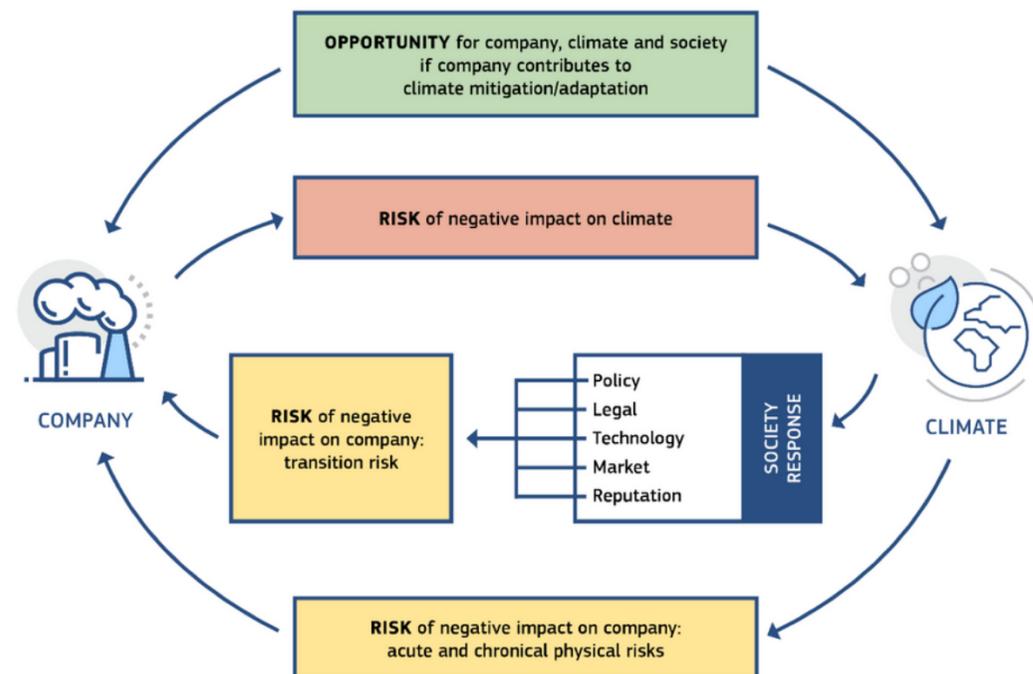
Fonte:

[https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs\\_climate\\_scenarios\\_for\\_central\\_banks\\_and\\_supervisors.pdf](https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs_climate_scenarios_for_central_banks_and_supervisors.pdf)

Impacte no PIB Mundial



# O conceito de dupla materialidade está assim no de toda a regulação europeia e das ferramentas desenvolvidas



**Diretiva de Corporate Sustainability Due Diligence**  
 ([https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence\\_en](https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/corporate-sustainability-due-diligence_en))



**Regulação da Taxonomia Verde Europeia**  
 ([https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en))



**Diretiva de Reporte de Sustentabilidade**  
 (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32022L2464>)

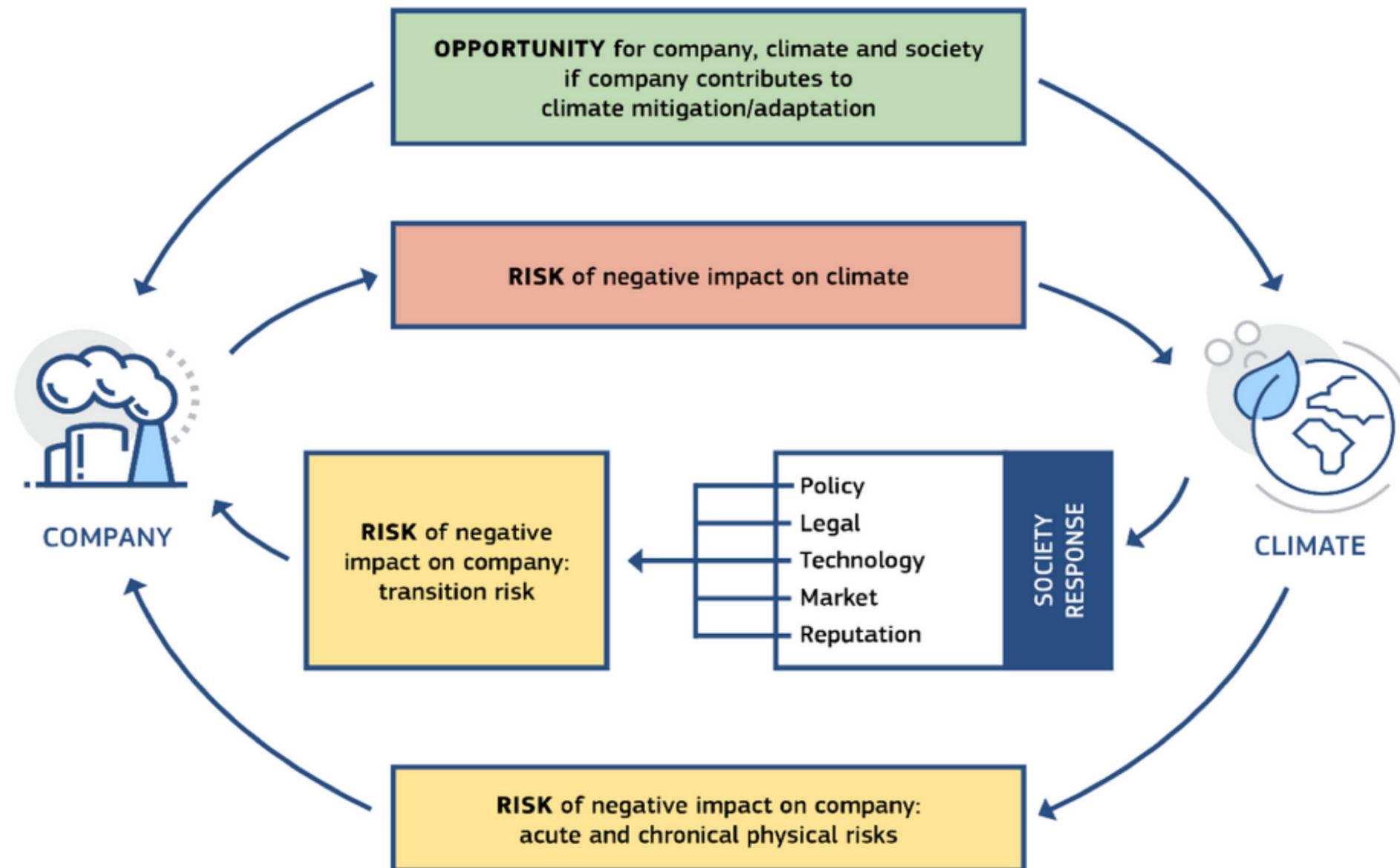


**Sustainable Finance Disclosure Regulation**  
 ([https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector\\_en](https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/disclosures/sustainability-related-disclosure-financial-services-sector_en))

**Documentos podem ser obtidos em:**

- [https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/esrb.ecb.climate\\_report202207~622b791878.en.pdf](https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/esrb.ecb.climate_report202207~622b791878.en.pdf)
- [https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs\\_guide\\_for\\_supervisors.pdf](https://www.ngfs.net/sites/default/files/medias/documents/ngfs_guide_for_supervisors.pdf)
- <https://assets.bbhub.io/company/sites/60/2020/10/TCFD-Final-Report-2017-Portuguese-Translation.pdf>

# A dupla materialidade vem assim substituir o conceito de externalidades



## O sector



Os bancos, fundos de investimento e co-financiamento público também têm de contribuir para uma economia mais verde e inclusiva, que promova para a diminuição das emissões de Gases com Efeitos de Estufa respeitando a dignidade das pessoas.

Em 2018 a EU afirmou que era necessário alinhar o sistema financeiro com os objetivos da neutralidade carbónica, tendo definido um plano de ação para mudar completamente a forma como o risco das empresas é analisado pelos bancos.

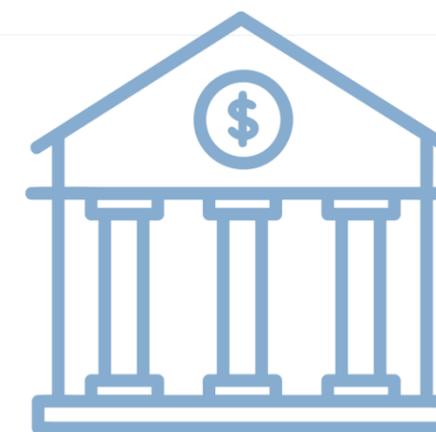
### 2018 | Plano de Ação Europeu: Financiar um crescimento sustentável

#### Objetivos:

1. **Reorientar os fluxos** de capitais para investimentos sustentáveis, a fim de assegurar um **crescimento sustentável e inclusivo**;
2. **Gerir os riscos financeiros decorrentes das alterações climáticas**, do esgotamento dos recursos, da degradação do ambiente e das questões sociais
3. Promover a **transparência e a visão a longo prazo** nas atividades económicas e financeiras

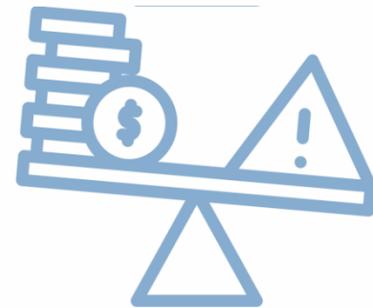
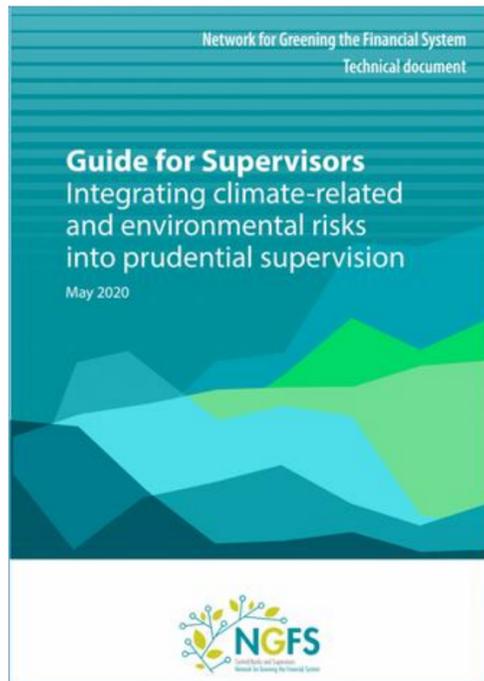
#### Fonte:

[https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth\\_en](https://finance.ec.europa.eu/publications/renewed-sustainable-finance-strategy-and-implementation-action-plan-financing-sustainable-growth_en)





# O BCE já recomendou a inclusão dos riscos climáticos e ambientais nos modelos de risco dos bancos



Examples of climate-related and environmental risk drivers

Risks affected	Physical		Transition	
	Climate-related	Environmental	Climate-related	Environmental
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extreme weather events</li> <li>• Chronic weather patterns</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Water stress</li> <li>• Resource scarcity</li> <li>• Biodiversity loss</li> <li>• Pollution</li> <li>• Other</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy and regulation</li> <li>• Technology</li> <li>• Market sentiment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Policy and regulation</li> <li>• Technology</li> <li>• Market sentiment</li> </ul>
<b>Credit</b>	The probabilities of default (PD) and loss given default (LGD) of exposures within sectors or geographies vulnerable to physical risk may be impacted, for example, through lower collateral valuations in real estate portfolios as a result of increased flood risk.		Energy efficiency standards may trigger substantial adaptation costs and lower corporate profitability, which may lead to a higher PD as well as lower collateral values.	
<b>Market</b>	Severe physical events may lead to shifts in market expectations and could result in sudden repricing, higher volatility and losses in asset values on some markets.		Transition risk drivers may generate an abrupt repricing of securities and derivatives, for example for products associated with industries affected by asset stranding.	
<b>Operational</b>	The bank's operations may be disrupted due to physical damage to its property, branches and data centres as a result of extreme weather events.		Changing consumer sentiment regarding climate issues can lead to reputation and liability risks for the bank as a result of scandals caused by the financing of environmentally controversial activities.	
<b>Other risk types (liquidity, business model)</b>	Liquidity risk may be affected in the event of clients withdrawing money from their accounts in order to finance damage repairs.		Transition risk drivers may affect the viability of some business lines and lead to strategic risk for specific business models if the necessary adaptation or diversification is not implemented. An abrupt repricing of securities, for instance due to asset stranding, may reduce the value of banks' high quality liquid assets, thereby affecting liquidity buffers.	

Fonte: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.en.pdf>

Fonte: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/ssm.202011finalguideonclimate-relatedandenvironmentalrisks~58213f6564.en.pdf>



O que pode  
uma PME fazer?

**3**



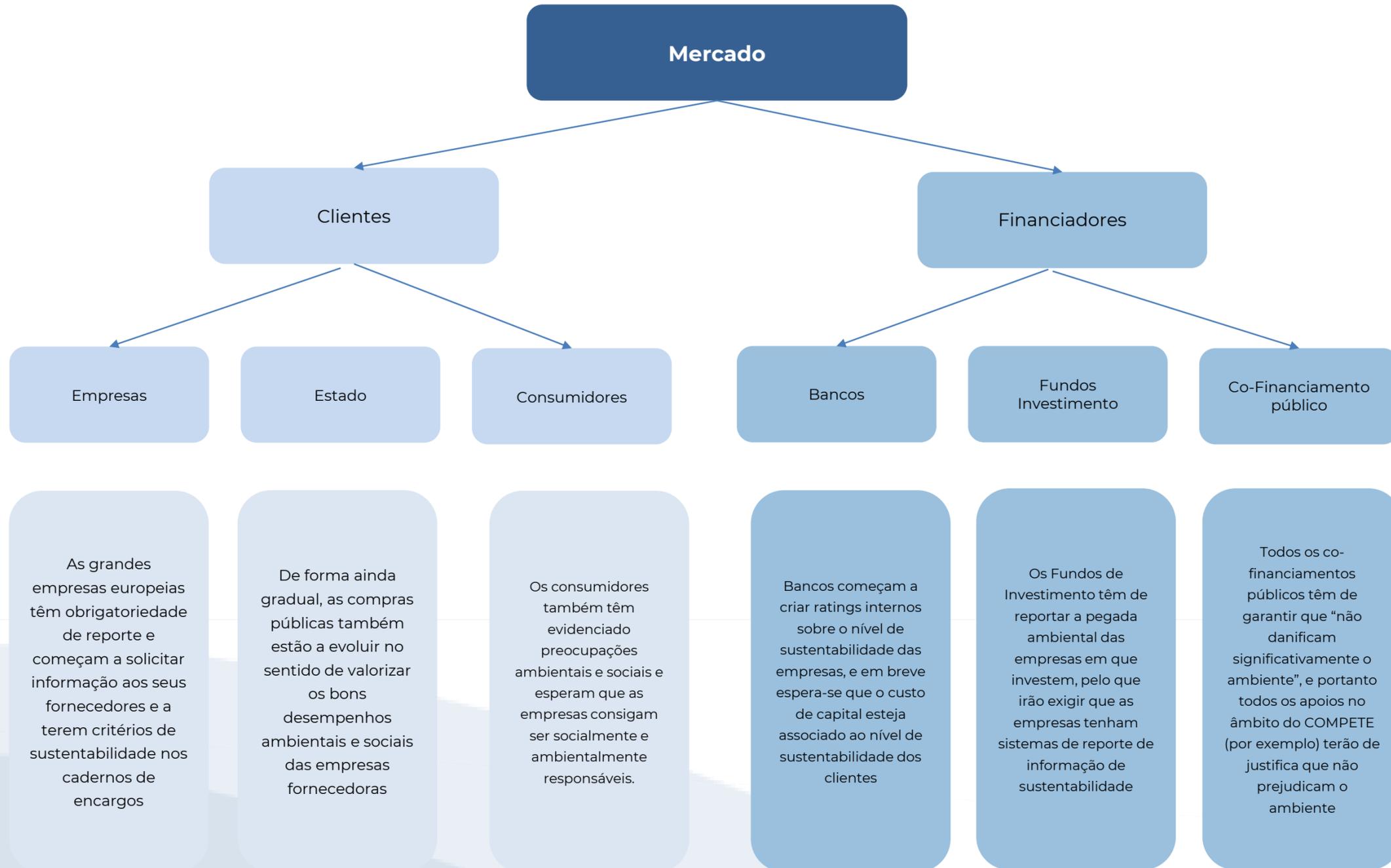
**Como podem as Empresas e as PME contribuir para um desenvolvimento mais sustentável, para um planeta mais equilibrado e para uma economia com menos perdas e mais oportunidades?**



**Como podem as PME utilizar as práticas de ESG para reforçar a relação com clientes, encontrar novos parceiros e ampliar o mercado de atuação?**



# 3.1 Compreender as pressões de ESG: quem e porquê



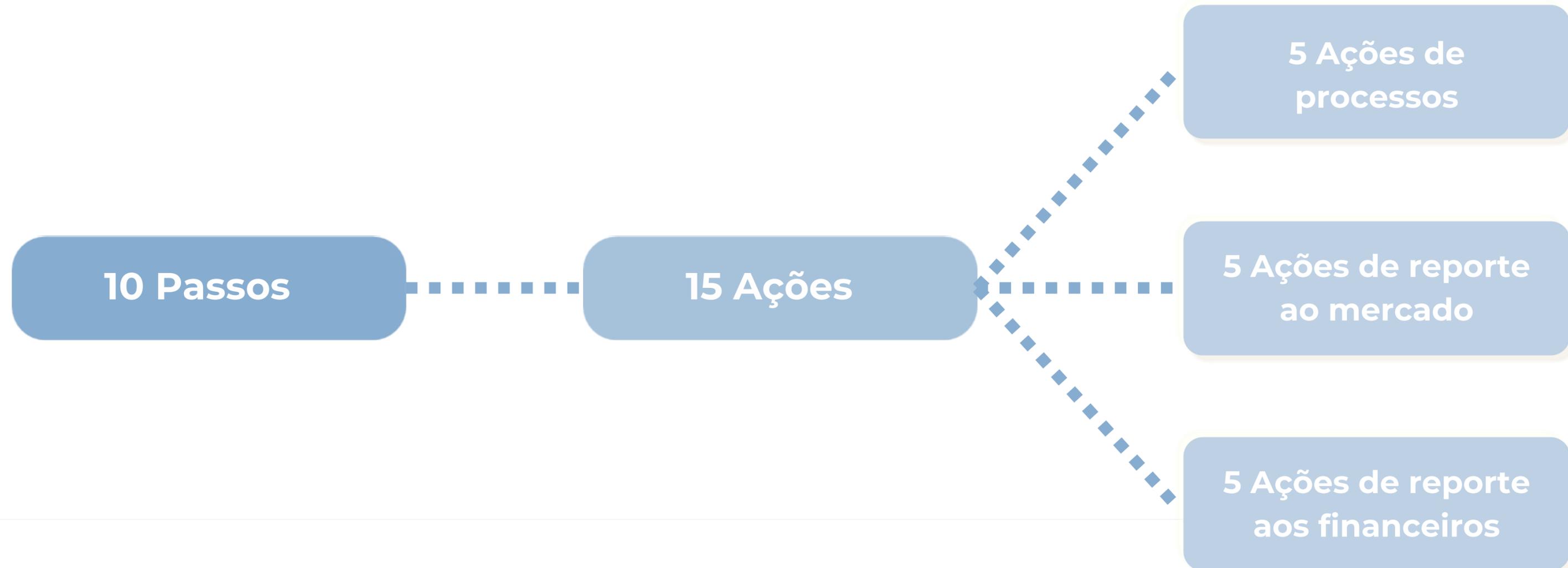
## Regulação

As grandes empresas europeias não cotadas em Bolsa têm obrigatoriedade de reportar um relatório único com informação de sustentabilidade em 2026 referente a 2025

**Essa exigência implica que as Grandes Empresas tenham de reportar como a sua cadeia de valor está alinhada com a descarbonização entre outros temas ESG, pelo que as PME terão os seus clientes a pedir informação ESG.**



## 3.2 Identificar os passos e as ações





## 3.3 Os 10 passos para definir uma estratégia de sustentabilidade

- 1.** Compreender o contexto nacional e internacional sobre a relevância do desenvolvimento sustentável e práticas de ESG
- 2.** Analisar a sua cadeia de valor desde a origem dos materiais que usa, até ao final da vida útil do produto/serviço que vende; identificar os impactos negativos e positivos ao nível dos temas ambientais, sociais e de governação/ética e identificar os principais stakeholders da empresa
- 3.** Associar a cada impacto identificado um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), para compreender os impactos positivos e negativos que a empresa gera na sociedade
- 4.** Identificar os temas relevantes para a empresa, que resultam dos impactos mais negativos e que por isso devem ser minimizados; e dos impactos mais positivos que devem ser maximizados

**5.** Realizar uma análise de dupla materialidade, de forma a compreender quais são os temas materiais em que a empresa mais impacta a comunidade, e quais são os temas ESG que podem impactar financeiramente a empresa

**6.** Identificar os ODS prioritários (entre 4 a 6) – os eixos estratégicos de atuação - que possam constituir o foco da estratégia para promover o desenvolvimento sustentável da sua empresa, região e país

**7.** Definir um conjunto de ações nas áreas ESG (ambiental, Social e de Governação /Ética) para cada eixo de atuação, com KPI e objetivos a alcançar

**8.** Calendarizar a implementação dessas ações



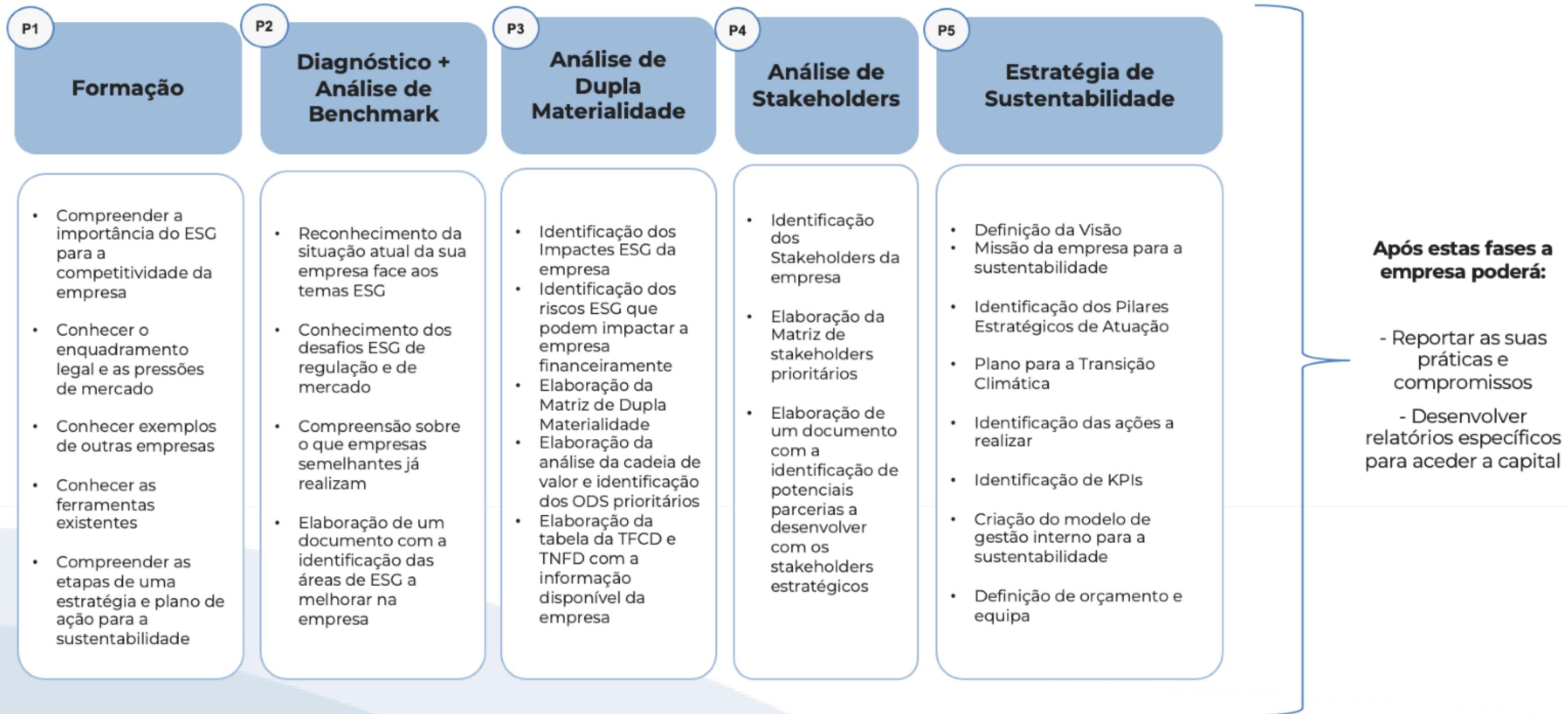
**9.** Ter um modelo de governação para a implementação da estratégia e das ações ESG, que garanta a existência de um responsável ao nível da Administração da empresa, um responsável pela implementação do tema e vários pontos focais nas várias áreas da empresa

**10.** Rever anualmente os objetivos alcançados, as dificuldades sentidas e ter abertura para incluir novos temas na dinâmica do ano seguinte





## 3.4 As 5 ações que deve realizar nos processos internos (P)





## 3.5 As 5 ações que deve realizar no reporte ao Mercado (M)

### Reportar as suas práticas de ESG ao mercado

M1

Criar um Dashboard de dados ESG

M2

Elaborar e Publicar o relatório de práticas de ESG/ relatório de sustentabilidade

M3

Ter um Rating ESG

M4

Submeter a candidatura à Certificação B Corp

M5

Calcular as emissões de GEE âmbito 1, 2 e 3



## 3.6 As 5 ações que deve realizar no reporte aos Financeiros (F)

### Reportar as suas práticas de ESG aos financiadores

**F1**

Ter um relatório de alinhamento da empresa/atividade com a Taxonomia verde

**F2**

Ter um relatório de Do No Significant Harm (DNSH)

**F3**

Ter um relatório que responda à TCFD e à TNFD

**F4**

Ter um relatório de Resiliência Climática

**F5**

Ter um relatório de Sustainability Proofing



# O potencial da certificação B Corp para as PME

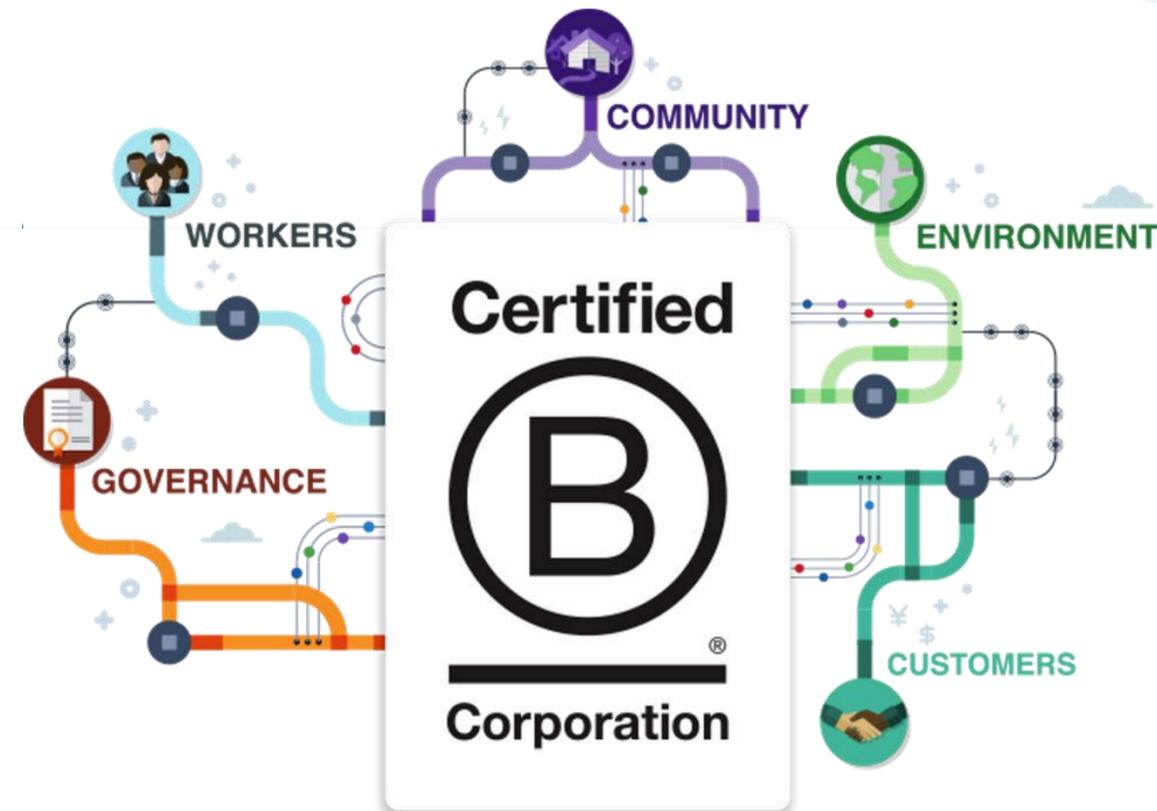
# 4



## 4.1 Alinhar com as expectativas de mercado e da regulação

A Certificação B Corp pode ser uma opção para uma PME que queira ter uma estratégia de sustentabilidade consubstanciada em práticas ESG, e que queira também usar essa mudança para comunicar com os seus clientes e parceiros. Quem obtém esta certificação, consegue comunicar que tem políticas e práticas consubstanciadas em 5 áreas distintas: Governança, Colaboradores, Comunidade, Ambiente e Clientes. Esta abordagem está também alinhada com os requisitos regulatórios europeus.

A rede da B Corp é composta por empresários inovadores, criativos e que acreditam que a empresa tem um papel em tornar o mundo num local melhor (B for Better).



### Atualmente:

- existem mais de 6500 empresas B Corp no mundo inteiro
- existem cerca de 30 empresas B Corp em Portugal



## 4.2 As 5 áreas trabalhadas pela B Corp

### Colaboradores:

- Ter um processo formal de integração para novos colaboradores
- Ter um processo de avaliação da performance do colaborador é realizado regularmente (no mínimo anualmente)
- Ter o manual do colaborador onde conste informações sobre a empresa e os processos implementados
- Dar conhecimentos ao colaborador sobre a sua flexibilidade de trabalho e procedimentos que deve realizar
- Etc.

### Governança:

- Ter um Plano de desenvolvimento dos Colaboradores
- Ter um plano de Envolvimento de Stakeholders
- Realizar a análise de Dupla materialidade
- Ter uma política de ética
- Ter um relatório de sustentabilidade / práticas de EGS
- Alterar os estatutos da empresa de acordo com a exigência da B Corp
- Etc.

### Comunidade:

- Ter práticas que promovam a diversidade, equidade e inclusão
- Ter políticas e práticas de serviço comunitário.
- Medir/compreender o impacto da empresa na comunidade
- Ter critérios de avaliação ESG para fornecedores
- Etc.

### Ambiente:

- Desenvolver uma política de sustentabilidade, uma estratégia de sustentabilidade com compromissos, ações e metas
- Monitorizar os consumos de energia e água, sugerir medidas de redução
- Calcular da pegada Carbónica/GEE para os âmbitos, 1, 2 & 3
- Etc.

### Cientes

- Realizar a monitorização da satisfação dos clientes e o seu respetivo feedback
- Impacte dos produtos/serviços na qualidade de vida dos clientes
- Práticas de marketing ético / green claims
- Etc.





# Ratings ESG

5



## 5.1 O que é e para que serve

### Score ESG

Um Score ESG consiste na atribuição de uma métrica quantitativa, como uma pontuação numérica ou uma classificação por letras, relativamente às práticas ambientais, sociais e de governação realizadas por uma organização.

Obter um Score (pontuação) ESG pode ser relevante para as PME conseguirem comunicar de forma objetiva e clara com os clientes, parceiros e financiadores.

Atualmente, a nível internacional, existem várias empresas que desenvolveram as suas metodologias para atribuir uma pontuação ESG a empresas.

Consoante as metodologias, uma empresa pode ter scorings diferentes, podendo mesmo não ser comparáveis entre si. Cabe à empresa compreender qual é a metodologia que lhe faz mais sentido.

### Exemplo de Scoring ESG realizado pela Banca

Em julho de 2021 o **Crédito Agrícola** passou a atribuir uma Notação Ambiental e Social às Empresas, Clientes e Empresários em Nome Individual. Esta notação é atribuída às empresas, bem como aos empréstimos que venham a ser solicitados.

A atribuição destas notações, passa pela resposta a um conjunto de questões sobre as práticas ambientais e sociais das empresas e dos projetos em concreto pressupondo uma evolução gradual nas metas pretendidas.

Assim, cada Empresa e/ou empréstimo terá uma classificação de A, B, C ou D relativamente ao seu alinhamento com os princípios da sustentabilidade:

**A - Muito Bom** | **B - Bom** | **C - Baixo** | **D - Muito Baixo**

### EXEMPLOS

**Scoring quantitativo: 80/100**

**Scoring qualitativo: B**



# Breve apontamento sobre o setor

# 6



# O sector



O sector da logística em Portugal está maioritariamente assente no transporte rodoviário.

Portugal perdeu 600 km de ferrovias e ganhou 2800 km de autoestradas entre 1990 e 2019.

O plano de ação proposto pela EU para a descarbonização do setor inclui medidas como:

- Transição para veículos com emissões reduzidas e de consumo mais eficiente.
- Incentivos financeiros.
- Melhoria da infraestrutura de transporte e intermodalidade.
- Logística sustentável.
- Regulamentações ambientais mais rígidas.
- Inovação e pesquisa.
- Cobrança de portagens baseada em emissões.

O setor dos transportes tem de se adaptar e fazer uma transição no seu modelo de negócio.

## Mobilidade Limpa e Sustentável

### Objetivos:

•1. **Descarbonização** promover a descarbonização dos transportes:

- redução de 45 % das emissões a partir de 2030
- redução de 65 % das emissões a partir de 2035
- redução de 90 % das emissões a partir de 2040;

2. **Intermodalidade**, incentivar a combinação de diferentes meios de transporte de modo a aumentar a eficiência e sustentabilidade.

3. **Digitalização** utilização de ferramentas digitais para melhoria da eficiência e gestão das frotas.

Fonte: [Mobilidade limpa e sustentável para uma UE com impacto neutro no clima - Consilium \(europa.eu\)](#)





# O futuro que desejamos

**7**



# Fazer parte da mudança

## O Futuro que desejamos

O Futuro que desejamos idealiza-se e constrói-se.

É idealizado por nós e construído por nós.

Por cada um de nós, como cidadãos, pais e mães, colaboradores, empresários, gestores, professores, dirigentes...

Atualmente precisamos de alinhar na definição do futuro que desejamos, e necessitamos de cooperar na sua implementação.

O Futuro não cabe aos outros definir. Cabe-nos a nós ser parte ativa nessa definição e concretização.

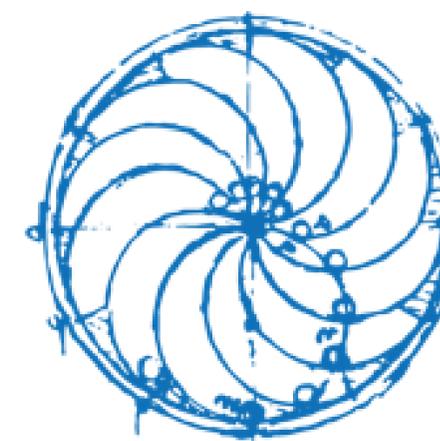
Cooperar para co construir o futuro é a verdadeira essência da democracia. O planeta está-nos a dar essa oportunidade. Sejamos capazes de a aproveitar.

**Sofia Santos**  
CEO da Systemic





***Obrigada!***  
***Ana Assis***



we know, we think, we feel, we do

[www.systemic.pt](http://www.systemic.pt)