

SEMINÁRIO
DA ECONOMIA CIRCULAR
À DIGITALIZAÇÃO
PARA ONDE CAMINHAMOS?



ORGANIZAÇÃO:

adipa



DA ECONOMIA CIRCULAR
À DIGITALIZAÇÃO
PARA ONDE CAMINHAMOS?

ÉTICA, DEONTOLOGIA E RESPONSABILIDADE

Dr. Bagão Felix

Antigo Ministro do Trabalho e das Finanças

ORGANIZAÇÃO:

adipa

ÉTICA, DEONTOLOGIA E RESPONSABILIDADE

* - Esta apresentação não segue o AO por opção pessoal

ADIPA
António Bagão Félix
24.03.2019

OXÍMOROS

Um contentamento descontente

Uma lúcida loucura

Um silêncio ensurdecedor

Um ilustre desconhecido

Um eterno instante

Uma obscura claridade

Regresso ao futuro

Crescimento negativo

Morte de Dona Perpétua

Economia ética
Ética dos negócios
Serão oxímoros ?

Não, mas ...

A NOSSA CONDIÇÃO DE SER HUMANO



Singularidade
Unidade
Dignidade
Autonomia
Perfectibilidade

*Dimensão
ética*

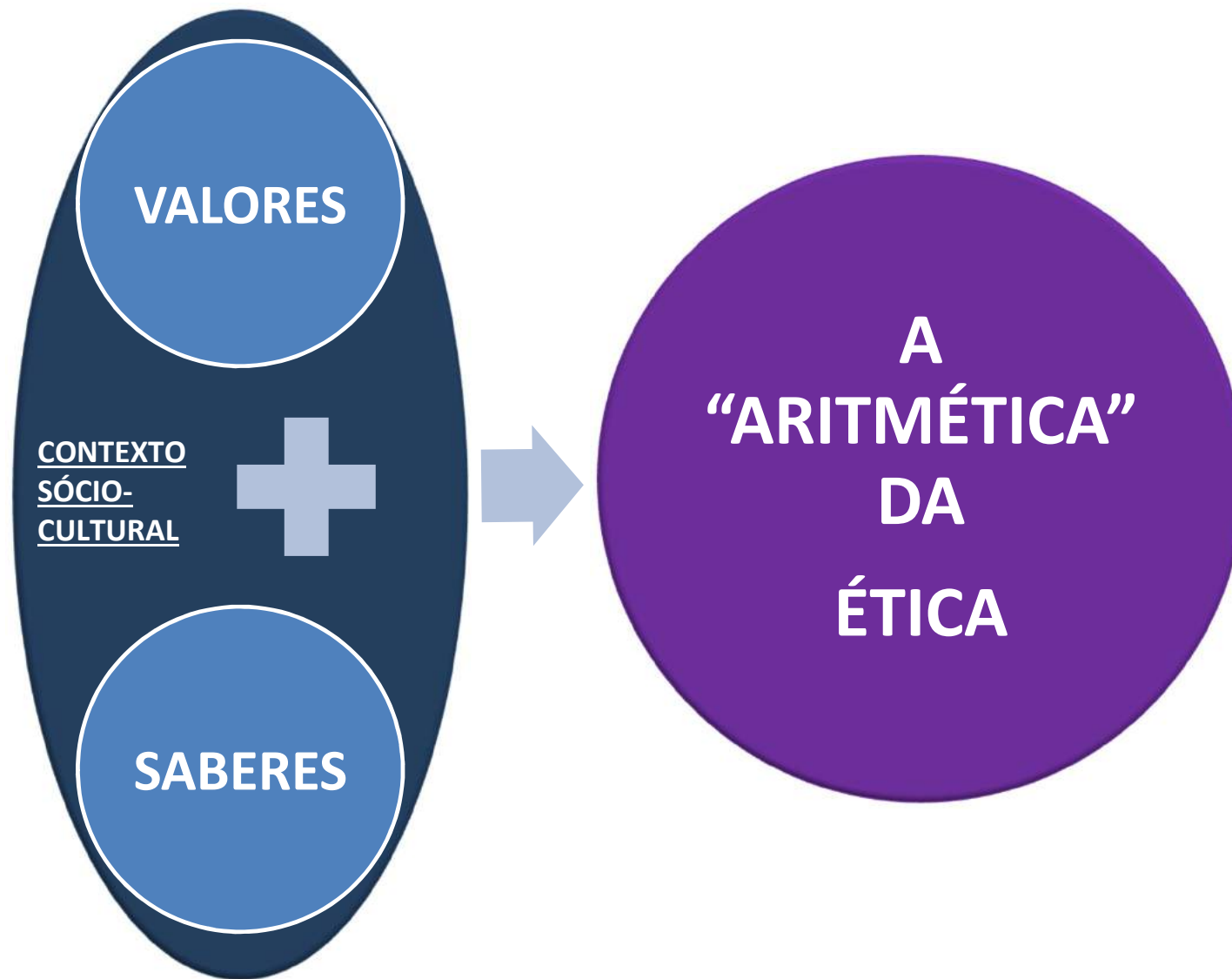
*Dimensão social
e jurídica*

*Dimensão
biológica*



GRAUS ÉTICOS

GRAUS DE EXIGÊNCIA ÉTICA	Matar uma pessoa	Um arguido ficar em silêncio no julgamento	Manter o segredo profissional
ÉTICAMENTE REQUERIDO			X
ÉTICAMENTE PERMITIDO	?	X	
ÉTICAMENTE PROIBIDO (INTERDITO)	X	?	?
ÉTICAMENTE INDIFERENTE	Não há actos eticamente indiferentes		



VALORES, tais como:

Direito-dever (e poder-dever)

Decência

Carácter

Respeito

Honradez

Honestidade

Integridade

Coerência

Sensatez

Idoneidade

Prudência

Perseverança

Lealdade

Exemplaridade

Equidade

Solidariedade

Autenticidade

Orgulho de pertença

Exactidão

QUAIS DESTES VALORES ESTÃO VERTIDOS NA LEI?

SABERES tais como:

Saber cognitivo

Saber Entender

Saber Fazer

Saber Ser

Saber Estar

Saber Decidir

Saber Mudar

Saber Dar e Receber

Saber Comandar

Saber Envolver-se

Saber Acreditar

Saber Sonhar

Saber Rir e Apreciar

Conhecimento

Compreensão

Capacidade

Experiência

Relacionamento

Autonomia

Adaptação / Actualização

Partilha

Liderança

Participação

Motivação

Utopia

Humor

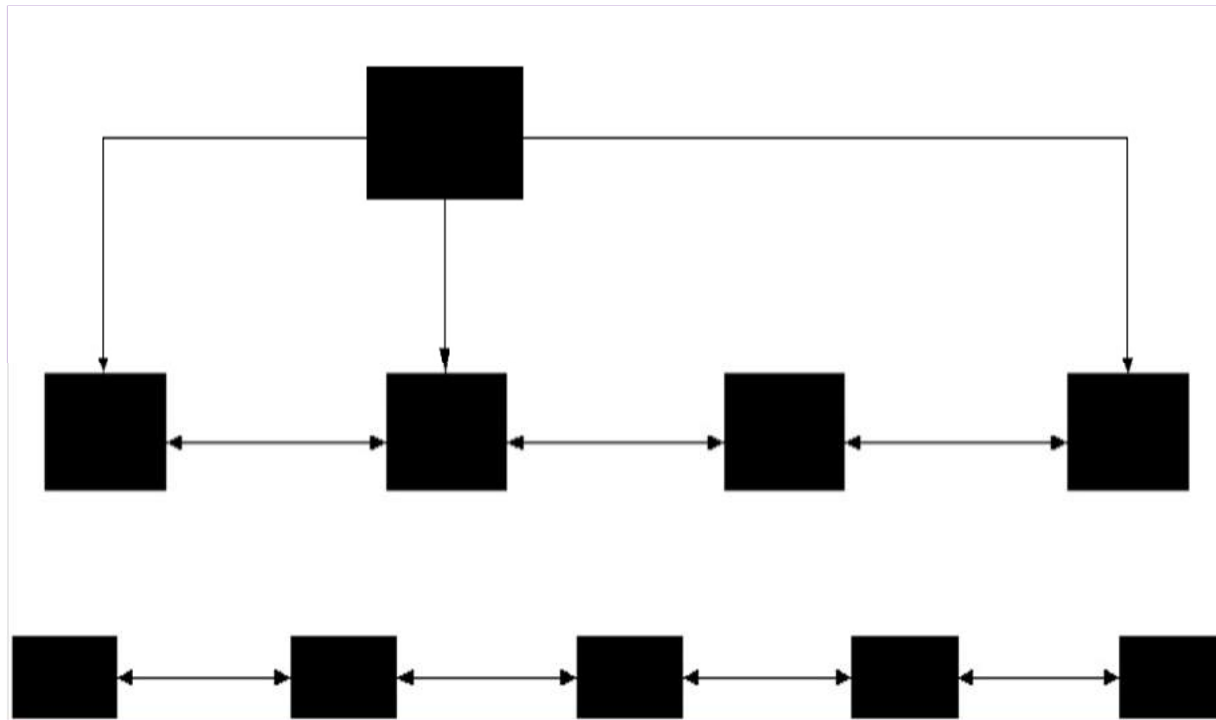
QUAIS DESTES SABERES PODEMOS DISPENSAR NA NOSSA ACÇÃO?

ABF

CULTURA e CONTEXTO

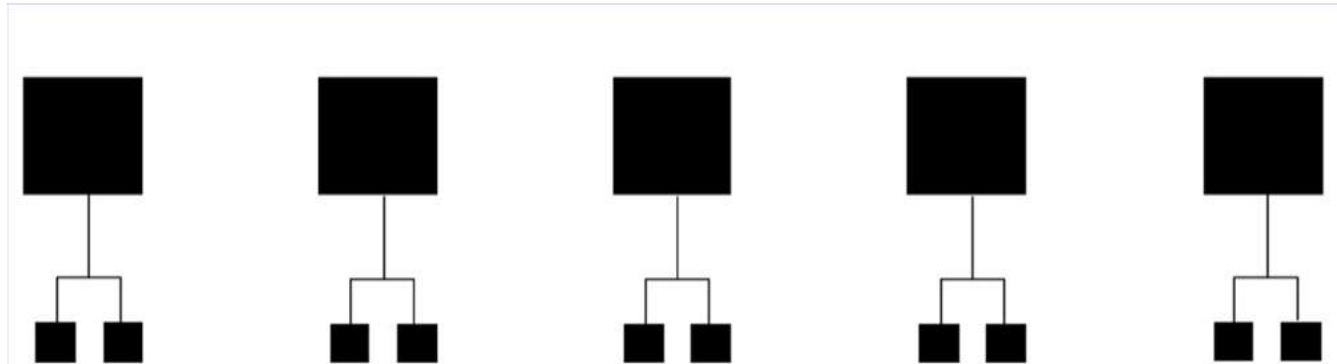
Algumas caricaturas
num contexto organizacional

INGLÊS

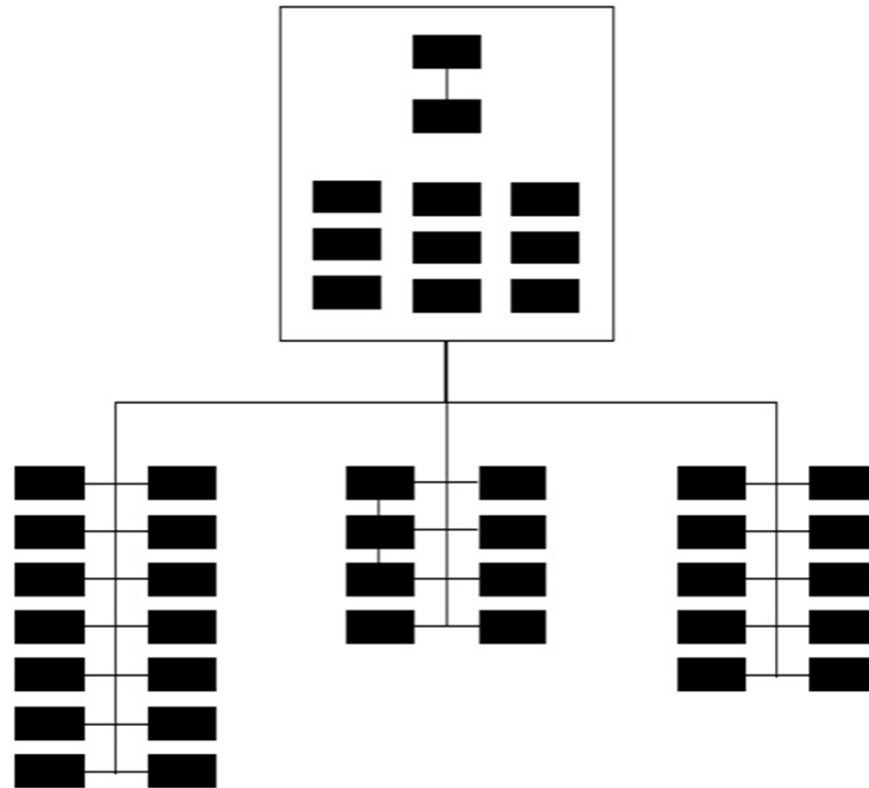


ABF

ITALIANO

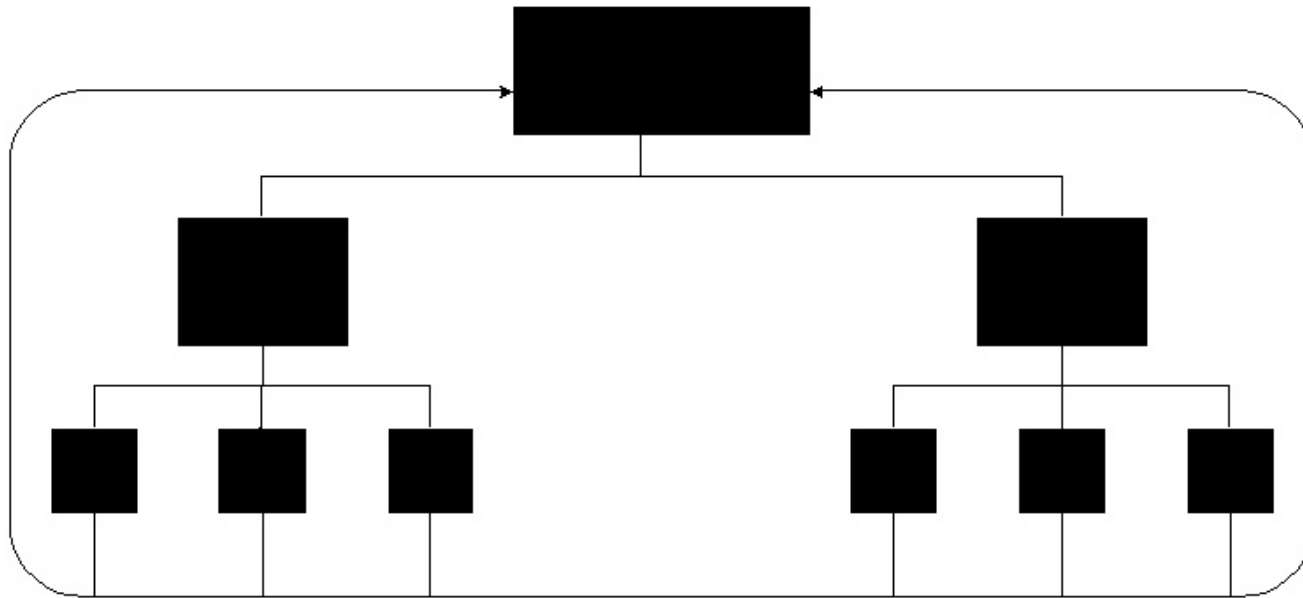


ALEMÃO

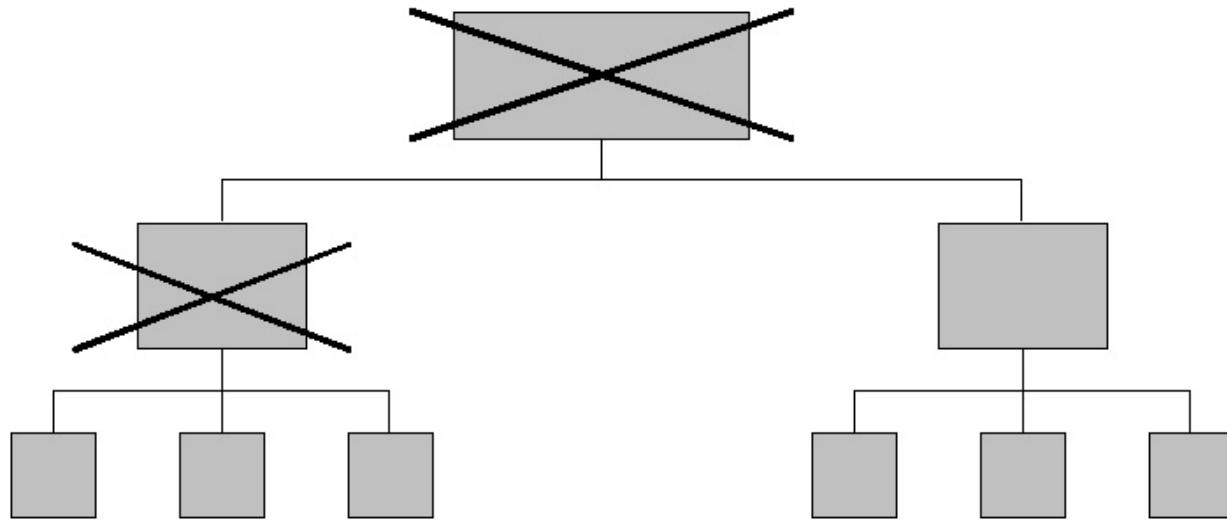


ABF

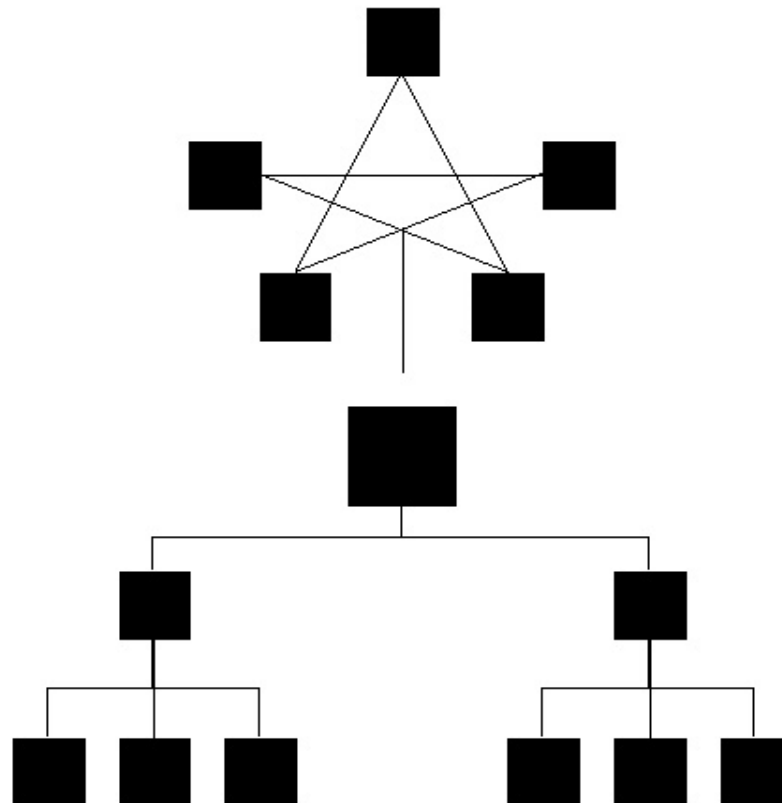
AMERICANO



“AMÉRICA LATINA”

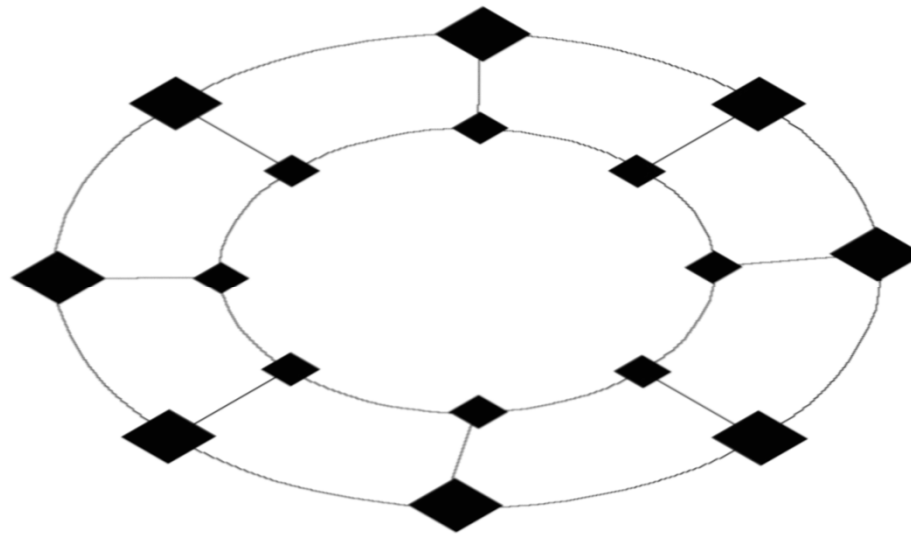


RUSSO



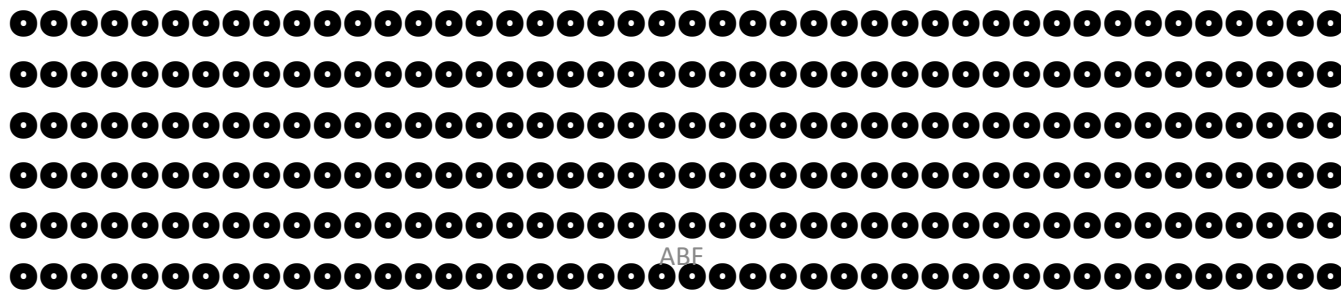
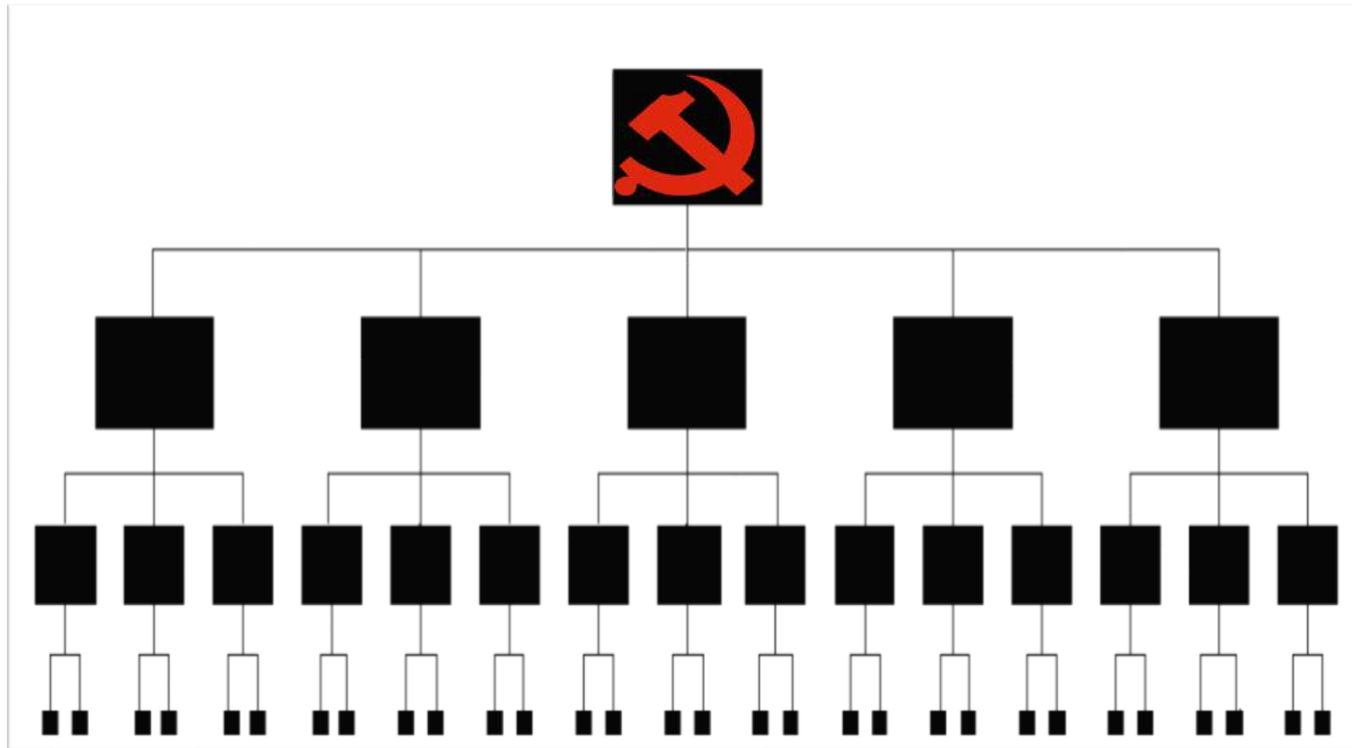
ABF

NAÇÕES UNIDAS

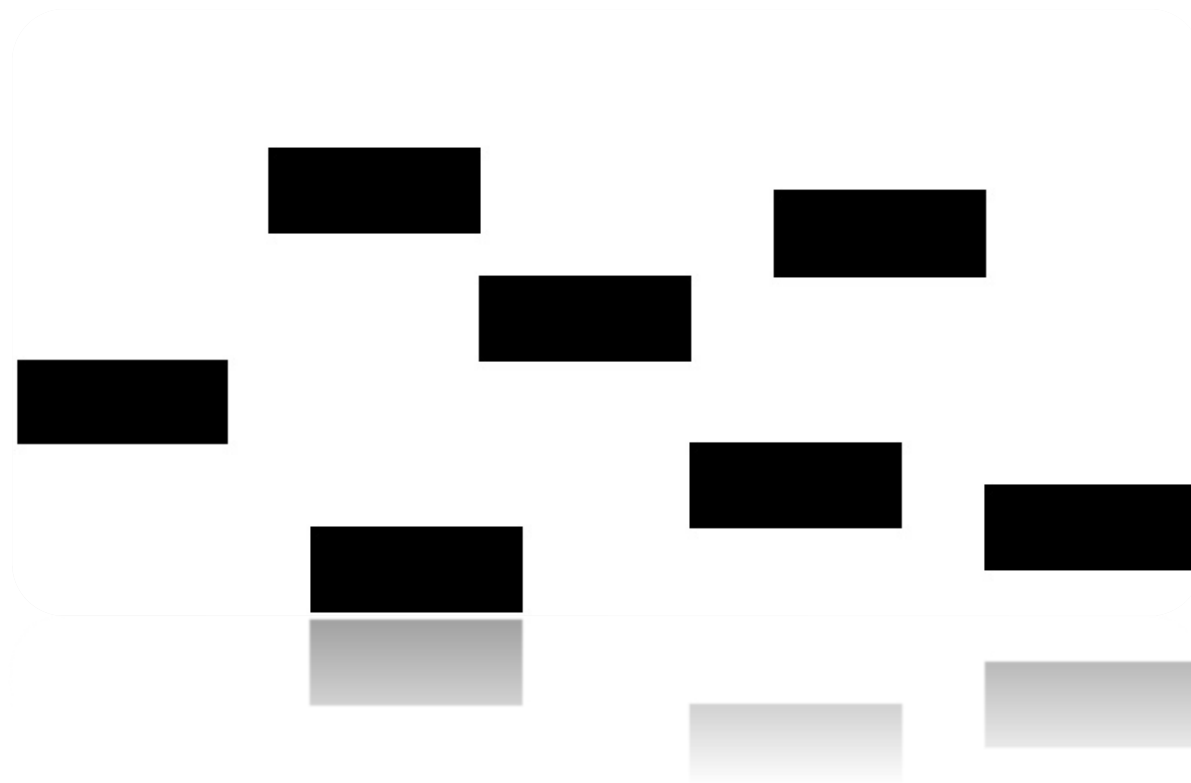


ABF

CHINÊS



ÁRABE

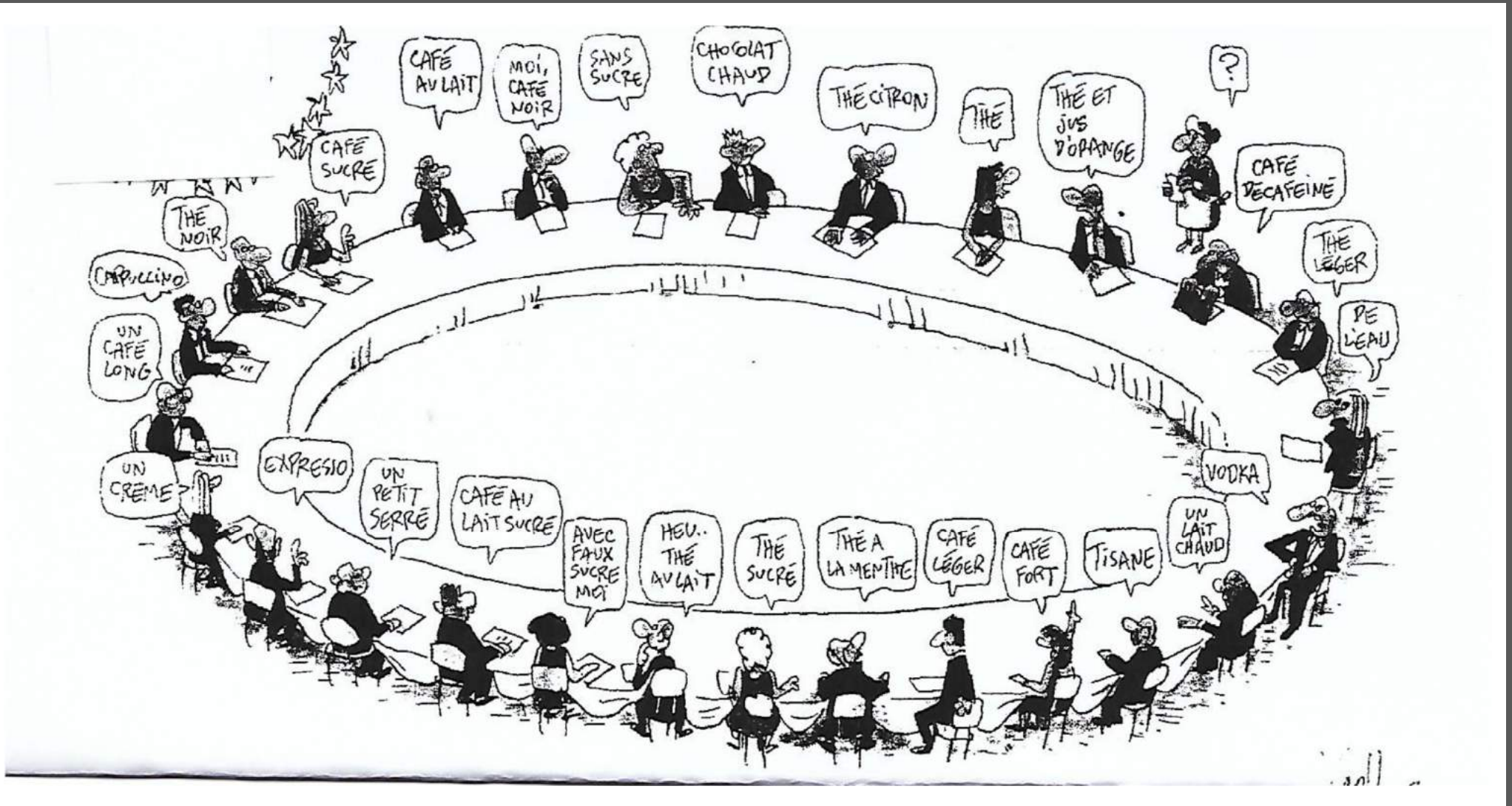


ABF

SUIÇO



UNIÃO EUROPEIA



O (AINDA) TRADICIONAL PORTUGUÊS



RESPONSABILIDADES DA EMPRESA



RESPONSABILIDADES DA EMPRESA



Fonte: Parlamento Europeu

ABF

LINGUAGEM MORAL

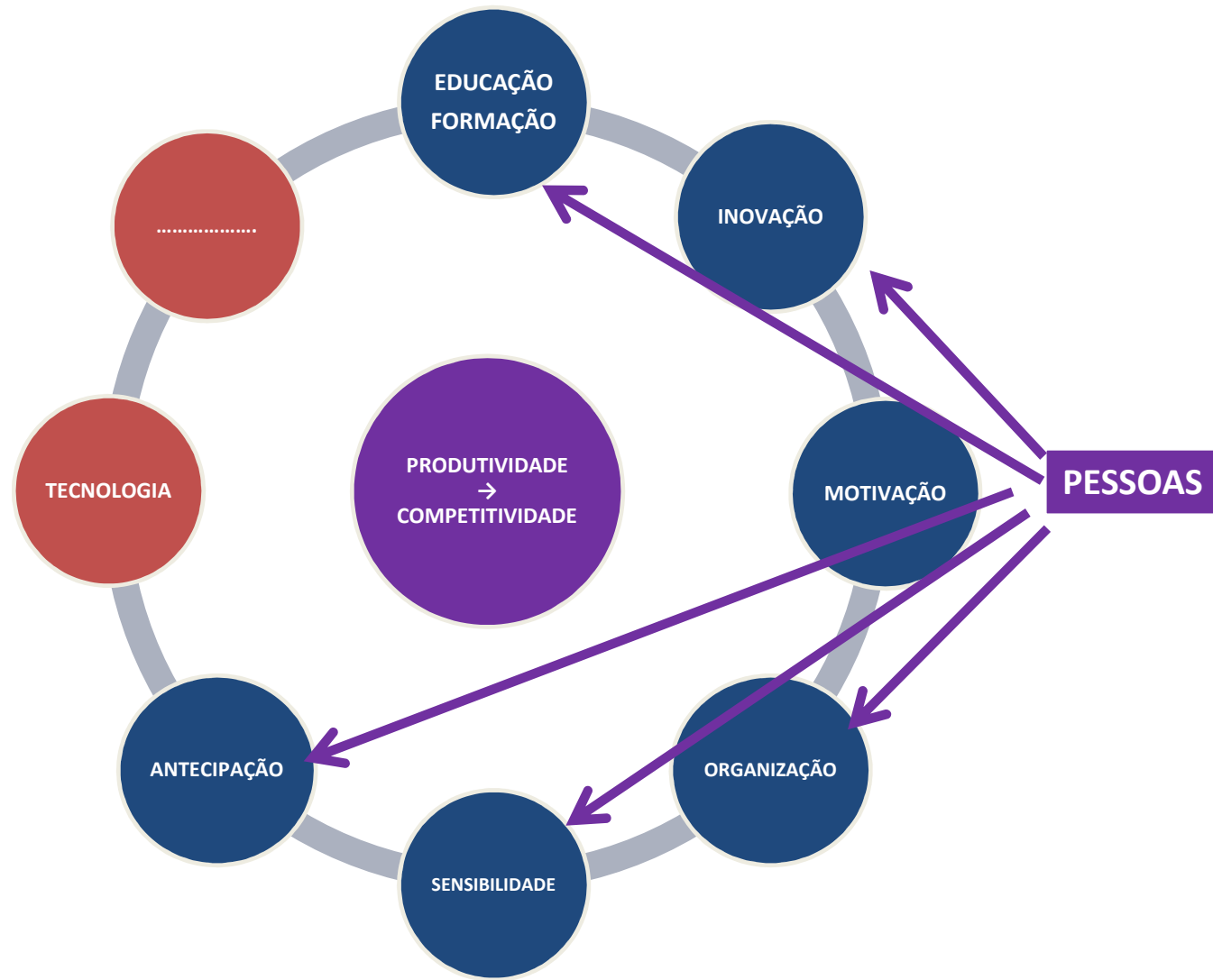
As pessoas tendem a perceber a intensidade ética das questões de acordo com a linguagem usada

Em certos contextos usa-se uma “*moral muteness*” ou um processo de “amoralização” substituindo a linguagem mais ética por linguagem mais amoral ou tecnocrática (“politicamente correcta”)

**NA ERA DA GLOBALIZAÇÃO TUDO TERÁ
TENDÊNCIA PARA SE IGUALIZAR EXCEPTO
AS PESSOAS**

*As pessoas têm uma coisa em comum:
são todas diferentes*

(Bertrand Russell)



SE A DIFERENÇA RESIDE NAS PESSOAS

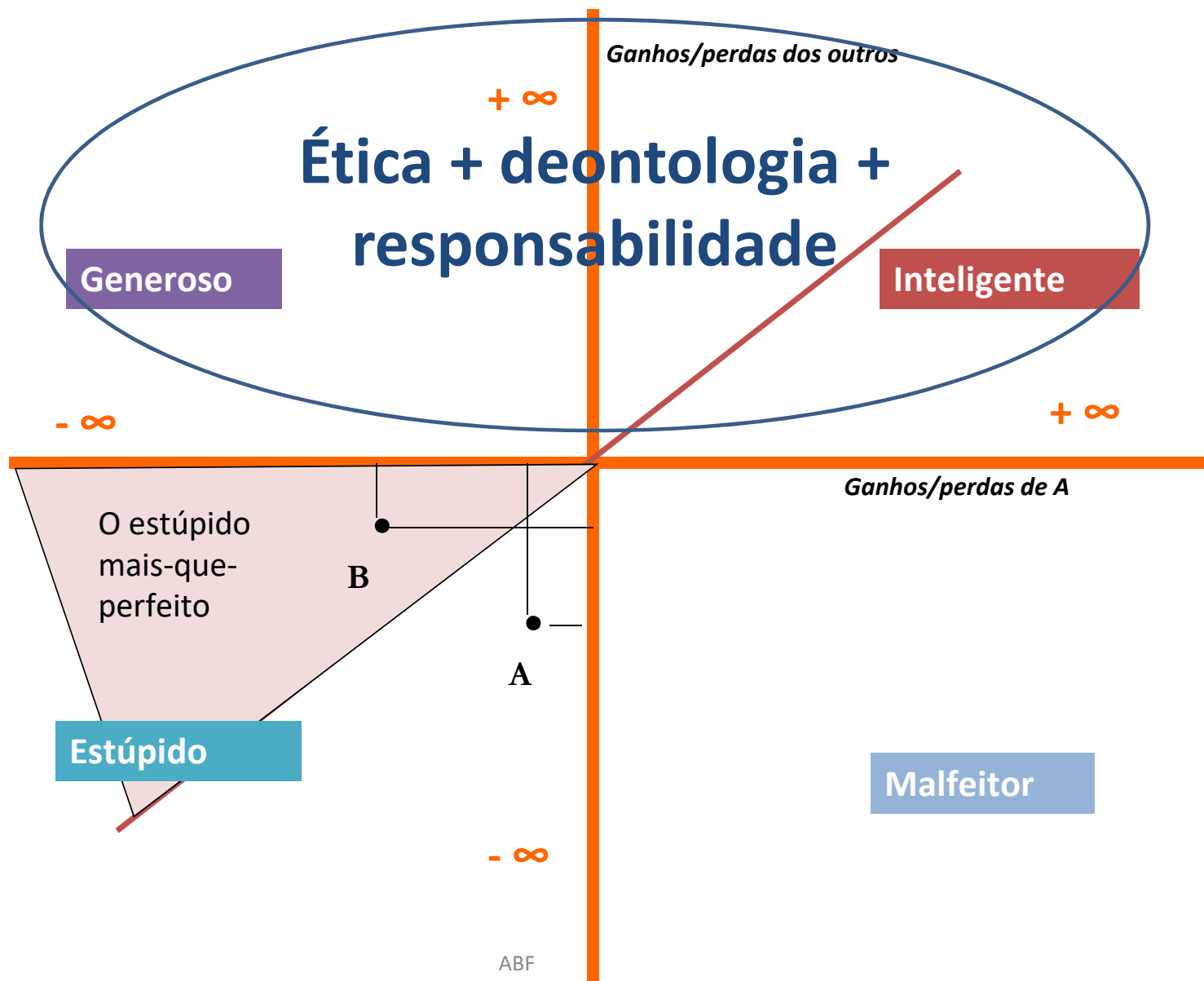
COMO AS “CLASSIFICAR” EM FUNÇÃO DA SUA RELAÇÃO COM OS OUTROS?

INTELIGENTES

MALFEITORES

GENEROSOS

ESTÚPIDOS



REGRESSAR AO IMPERATIVO CATEGÓRICO DE KANT?

DEVER
ACTIVO

- É a obrigação do obrigante

DEVER
PASSIVO

- É a obrigação do obrigado

“Age unicamente segundo a máxima que te leve a querer ao mesmo tempo que ela se torne uma lei de tal modo que, se os papéis fossem invertidos, as partes em questão estariam sempre de acordo” ABF

ÉTICA DOS CUIDADOS

Esta abordagem ética ênfatisa a relação interpessoal e desvaloriza a regra impessoal e anónima

Entende que as regras morais requerem frequentemente sensibilidade para compreender as particularidades da pessoa envolvida e do contexto concreto

Assim sendo, consideram-se prioritárias a empatia, a harmonia e as relações socialmente saudáveis

Parte do princípio que a maioria dos conflitos éticos são mais de responsabilidades nas relações do que de direitos entre pessoas

ÉTICA DOS DIREITOS E DA JUSTIÇA

Equidade :

*“Tratamento igual aos iguais, desigual aos desiguais,
na medida dessa desigualdade”*

Aristóteles, *Ética a Nicómaco*, Livro V, 350 A.C.

Equidade
distributiva

(os resultados são
justos?)

Equidade
procedimental

(o processo
utilizado é justo?)

ÉTICA E CONSUMO

A relação de consumo é cada vez mais vista como a mais crucial área da ética dos negócios

Além disso, é considerada a mais visível e por isso a mais difícil de esconder ou simular violações éticas

O reforço ético deu-se com a passagem do sistema “*Caveat Emptor*” (a responsabilidade pós compra é exclusiva do comprador que não pode reclamar do vendedor por problemas ou defeitos) para um sistema “*Caveat Venditor*” pelo qual o comprador mesmo depois da transacção pode responsabilizar o vendedor por defeitos, falta de qualidade ou problemas de segurança entre outros [maior protecção do consumidor]

ÉTICA, DEONTOLOGIA E RESPONSABILIDADE: UMA EVOLUÇÃO MAIS HUMANISTA?

DE:	PARA:
A maior parte das pessoas considera-se independente	As pessoas consideram-se mais interdependentes
A hierarquia significa uma diferenciação existencial	A hierarquia significa uma diferenciação de papéis
O papel dos outros é visto como uma ameaça potencial	As pessoas sentem-se mais preparadas para confiar nos outros
A gestão vista como coordenação de recursos materiais	A gestão como coordenação de relações, saberes, motivações, expectativas e ideais
As normas como imperativo de organização	Os valores como fundamento da organização
Competência baseada no saber fazer	Competência baseada na sabedoria
Dificuldade na aceitação do erro	Importância da pedagogia do erro
Ordem das pessoas subordinada à ordem das coisas	Ordem das coisas subordinada à ordem das pessoas

A ACÇÃO ÉTICA *

Teste do sono: posso dormir descansado?

Teste familiar: Sinto-me bem se disser à família que tomei certa decisão?

Teste da dignidade: A minha decisão respeita a dignidade das outras pessoas?

Teste da equidade: os direitos das pessoas são acautelados?

Teste da justiça procedimental: os processos usados são justos e adequados?

Teste da congruência: A decisão é consistente com os meus princípios e valores?

Teste da regra de ouro: gostaria de ser tratado deste modo?

PARTICIPAÇÃO, UM VALOR ÉTICO: DAS PARTES PARA O TODO COM AS PARTES



Poliedro: a união de todas as partes que, na unidade, mantém a originalidade das partes individuais

(Papa Francisco)



DA ECONOMIA CIRCULAR
À DIGITALIZAÇÃO
PARA ONDE CAMINHAMOS?

DISTRIBUIÇÃO ALIMENTAR – RISCOS E OPORTUNIDADES

Dra. Marta Teotónio Pereira

A.C. Nielsen

ORGANIZAÇÃO:

adipa

nielsen

TENDÊNCIAS DO RETALHO ALIMENTÁRIA

24 de Março de 2019

This artwork was created using Nielsen data.

Copyright © 2019 The Nielsen Company (US), LLC. Confidential and proprietary. Do not distribute.

The logo for adipa features the word "adipa" in a lowercase, sans-serif font. The letter "i" is green and has a small green leaf-like shape above it. Below the logo, the text "Associação dos Distribuidores de Produtos Alimentares" is written in a smaller, black, sans-serif font.
adipa
Associação
dos Distribuidores
de Produtos Alimentares

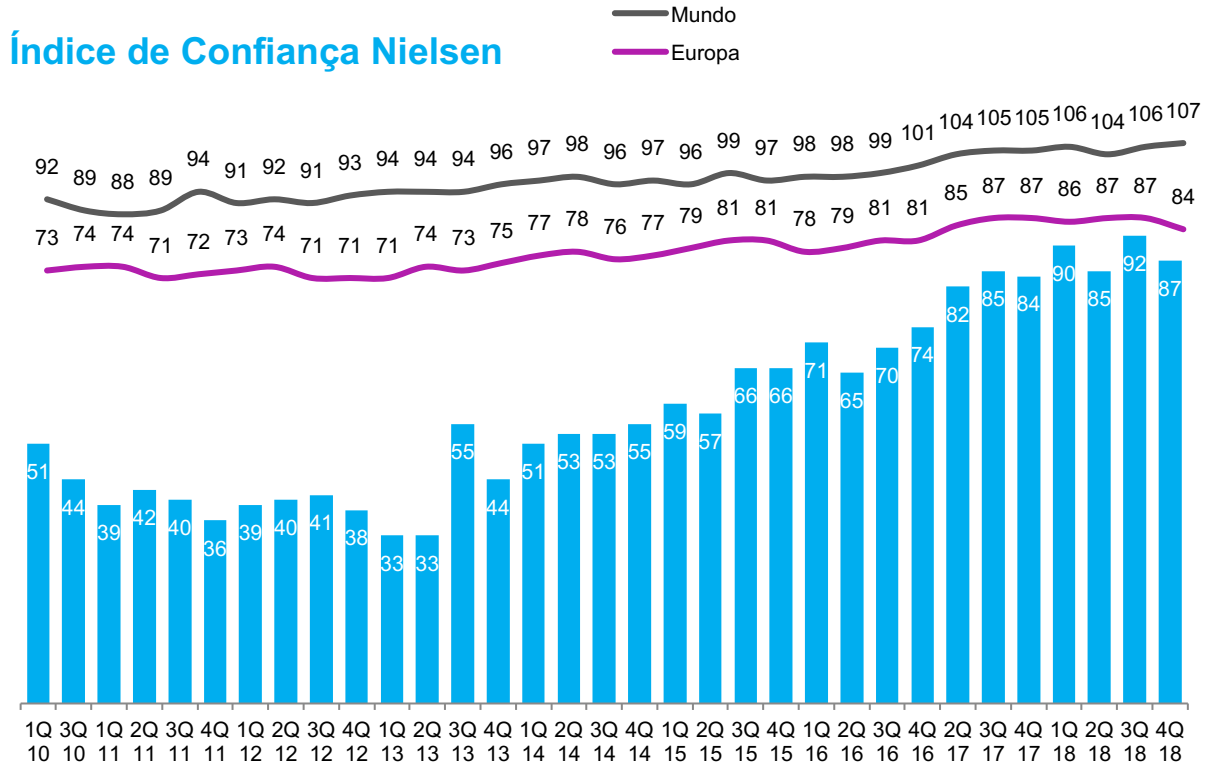
The Nielsen logo, consisting of the word "nielsen" in a lowercase, serif font, with five small white dots arranged in a horizontal line directly beneath the letters.

O QUE SABEMOS DO SHOPPER?

This artwork was created using Nielsen data.

Copyright © 2019 The Nielsen Company (US), LLC. Confidential and proprietary. Do not distribute.

Portugueses mais confiantes do que nunca



Fonte: Nielsen Global Survey Consumer Confidence | Q4 2018

Saúde e equilíbrio pessoal/profissional as principais preocupações dos portugueses

Portugal 4º Trimestre 2018



Saúde

28%



Equilíbrio entre vida pessoal e profissional

28%



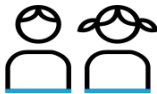
Aumento das contas a pagar

20%



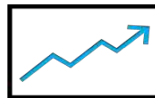
Emprego

20%



Educação / bem-estar das crianças

16%



Economia

14%



Dívida

11%



Aumento preços alimentação

11%

O tempo é a nova moeda de troca para os consumidores

54%

“Vale a pena pagar mais por qualquer coisa que me faça poupar tempo”

“MAIS FÁCIL”

Os consumidores precisam de mais produtos que facilitem a sua vida

“MAIS RÁPIDO”

Localizações convenientes, caixas rápidas e lojas organizadas são essenciais

“ENCOMENDA!”

As refeições em casa foram impulsionadas pelas entregas ao domicílio

The background of the entire slide is a vibrant blue with a complex, wavy, 3D-like pattern that resembles liquid or fabric ripples. The waves flow horizontally across the frame, creating a sense of movement and depth. The lighting is soft, highlighting the ridges and shadows of the waves.

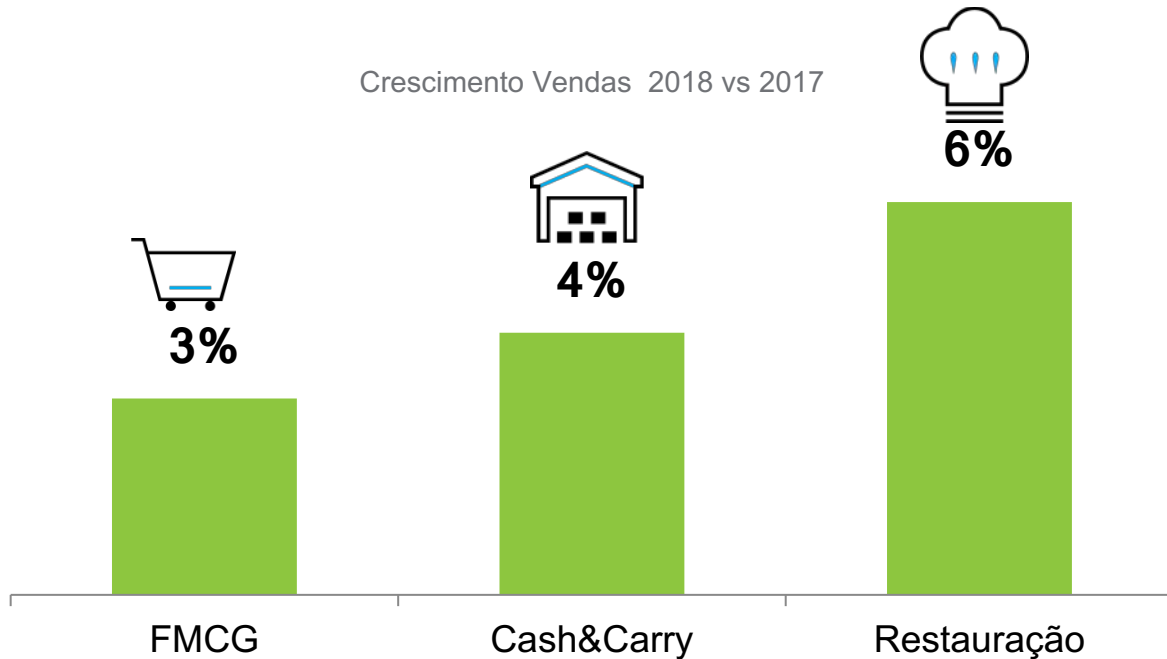
nielsen

UNIVERSOS NIELSEN EVOLUÇÃO EM 2018

This artwork was created using Nielsen data.

Copyright © 2019 The Nielsen Company (US), LLC. Confidential and proprietary. Do not distribute.

Retalho Alimentar, Cash&Carry e Restauração a crescer





nielsen

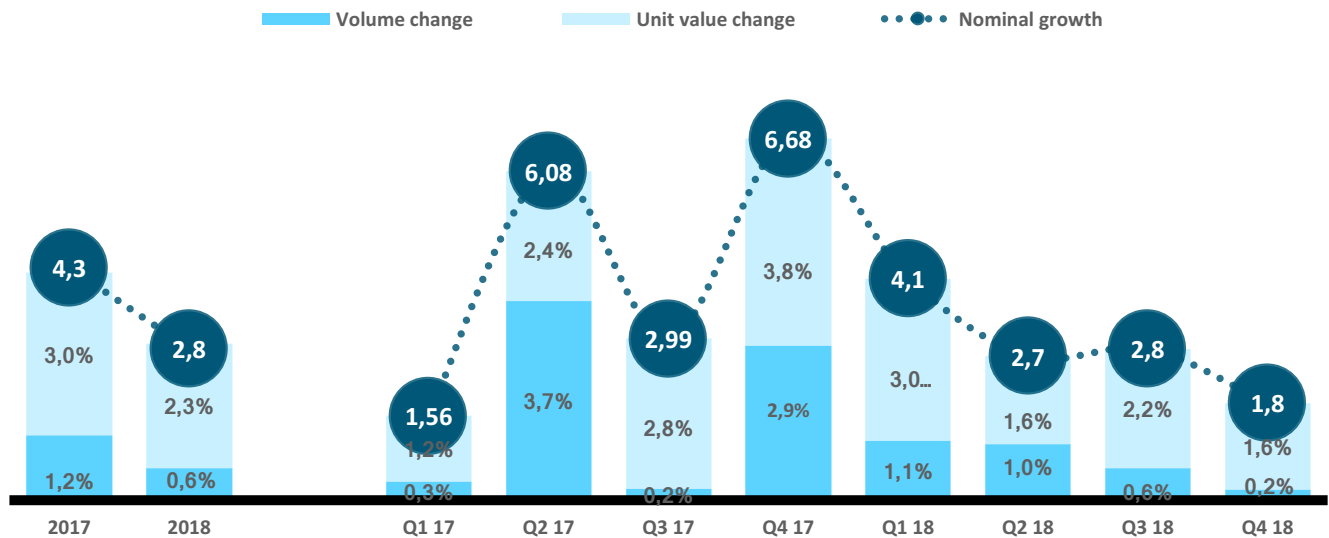
FMCG

DINÂMICA DAS CATEGORIAS EM 2018

This artwork was created using Nielsen data.

Copyright © 2019 The Nielsen Company (US), LLC. Confidential and proprietary. Do not distribute.

Bens de grande consumo continuam dinâmicos em 2018









Maioria das categorias crescem

Variação % Valor 2018 vs 2017

T.Portugal+Lidl

	CONGELADOS	+5%
	LACTICÍNIOS	+2%
	MERCEARIA	+3%
	BEBIDAS COM ÁLCOOL	+3%
	BEBIDAS SEM ÁLCOOL	+2%
	HIGIENE DO LAR	+3%
	HIGIENE PESSOAL	+1%
	TOTAL FMCG S/ FRESCOS	+3%

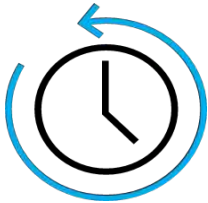
Hipers+Supers sem Lidl

	CHARCUTARIA/QUEIJARIA	+4%
	FRUTAS/LEGUMES	+8%
	PADARIA/PASTELARIA	+3%
	PEIXARIA	-1%
	TALHO	+4%
	TAKE AWAY/CAFETARIA	+13%
	TOTAL FRESCOS	+4%

Consumidores continuam a procurar conveniência

37%

dos portugueses gostariam de ver produtos que tornassem a sua vida **mais fácil**



Varição vendas Quantidade – 2 anos



REFEIÇÕES
PRONTAS
CONGELADAS

8%



MASSAS
REFRIGERADAS

+41%



BACALHAU
CONGELADO

+15%



CÁPSULAS
DE CAFÉ

+22%



TAKE AWAY *

+24%

Consumidores procuram produtos saudáveis

66%

estão disponíveis para pagar mais por produtos que **não** contenham **ingredientes indesejáveis**



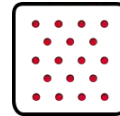
CEREAIS
MUESLI &
GRANOLA

+20%



IOGURTES
BIOLÓGICOS

+157%



BOLACHAS
DIET

+14%



IOGURTE
SKYR MAGRO*

+158%



PÃO DIET

+37%



ÓLEO COCO

+1023%

Varição vendas Quantidade – 2 anos

Consumidores dispostos a gastar mais por produtos premium

88%

portugueses dispostos a pagar um **preço Premium** por produtos com funções ou desempenhos superiores



Varição vendas Quantidade



ARROZ BASMATI,
THAI, RISOTTO E
SELVAGEM

+19%



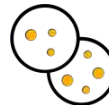
MASSA TRICOLOR,
VEGETAIS E TINTA
DE CHOCO

+9%



ACÚCAR
ESCURO

+41%



BOLACHAS
PREMIUM

+13%



FLOR DE SAL

+16%

A Responsabilidade Social e Ambiental ganham cada vez mais importância

“Que fatores influenciaram a sua decisão de compra?”

58% estão dispostos a pagar mais por produtos e serviços de empresas comprometidas com **causas sociais e ambientais!**

“O produto é de uma empresa comprometida com a sustentabilidade”

“O *packaging* é ‘amigo do ambiente’”

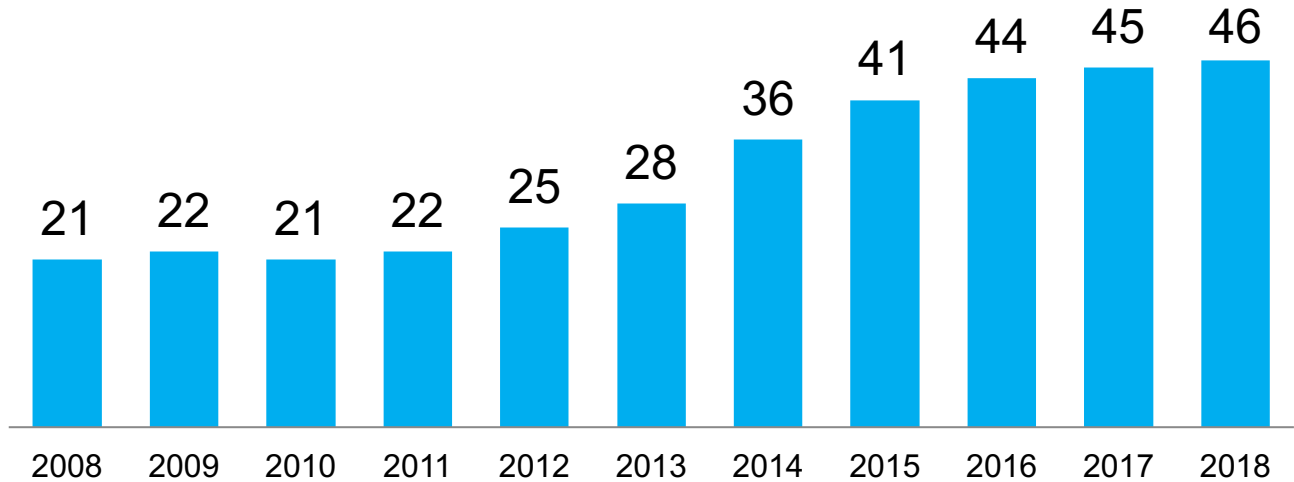
“O produto é de uma empresa que é ‘amiga do ambiente’”

“O produto é de uma empresa comprometida com os valores sociais”



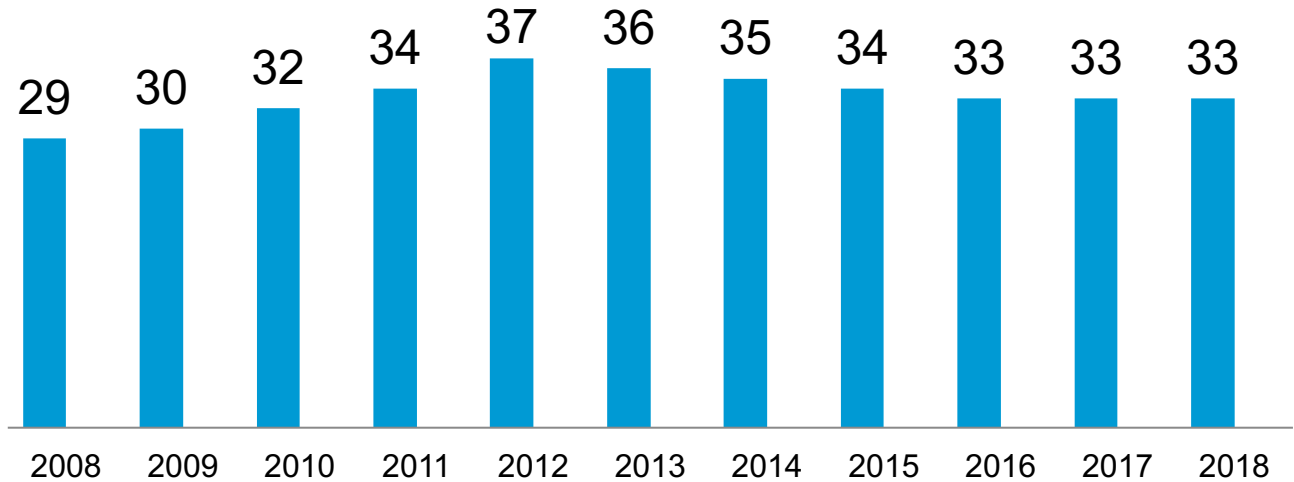
Nunca houve tanta atividade promocional

% Vendas em promoção Total Hipers + Supers



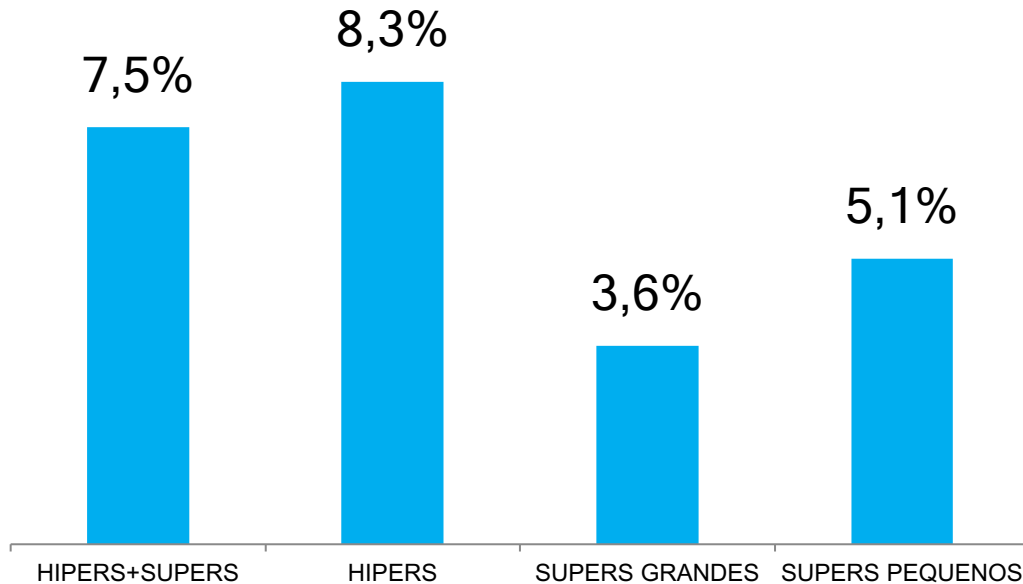
Peso da Marca Própria estabiliza

Quota de Mercado em Valor – MDD+PP (%)



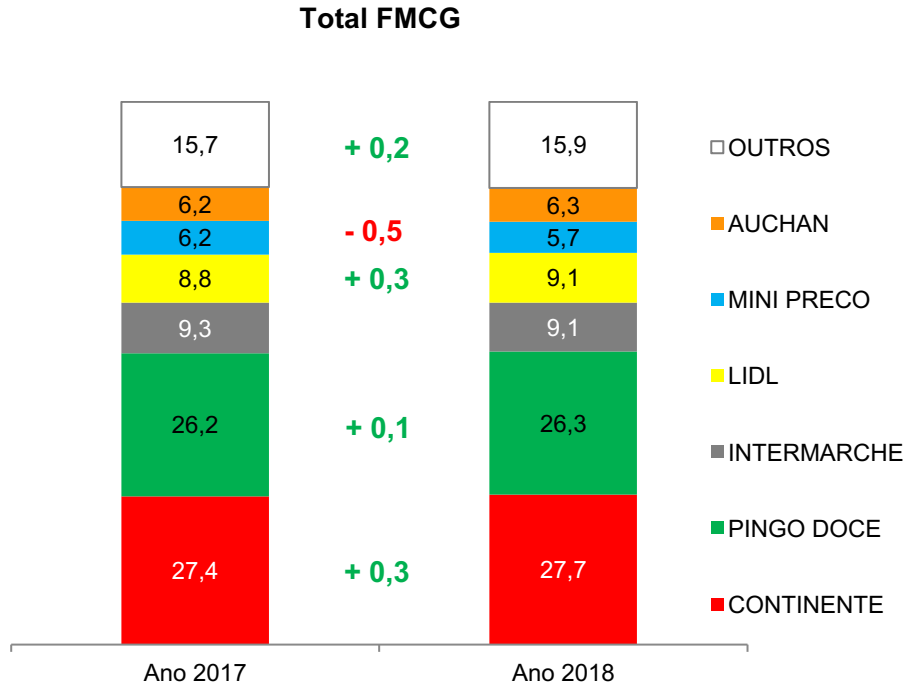
A oferta continua a crescer

Evolução Número Referências por Loja – 4 anos



Continente e Lidl registam os maiores crescimentos

Outros locais de compra também crescem em 2018



The background of the slide is a vibrant blue with a complex, wavy, 3D-like pattern that resembles liquid or fabric ripples. The waves flow across the frame, creating a sense of movement and depth. The lighting is soft, highlighting the curves and troughs of the waves.

nielsen

QUAL A TENDÊNCIA DA OFERTA RETALHISTA?

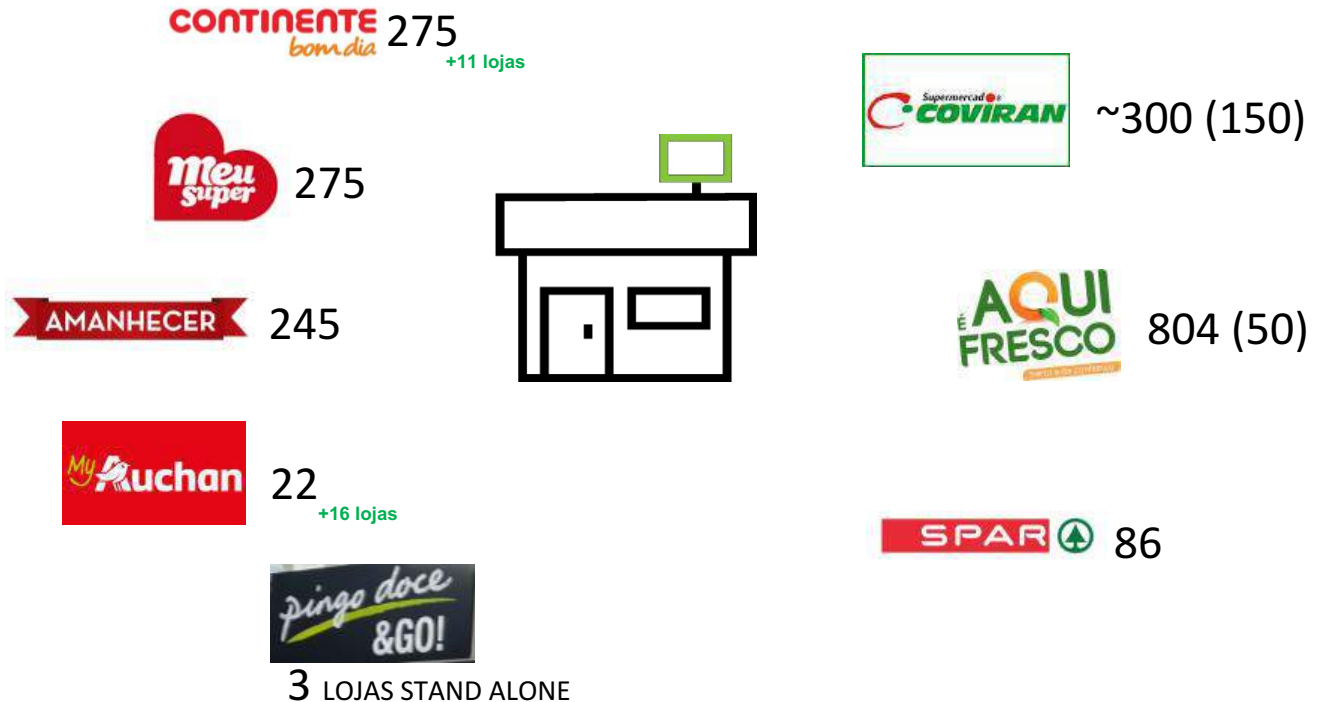
This artwork was created using Nielsen data.

Copyright © 2019 The Nielsen Company (US), LLC. Confidential and proprietary. Do not distribute.

Crescimento de lojas de proximidade organizadas

Pequeno Retalho organizado

Número de lojas por Insígnia* - 2018



* Lojas identificadas (com logotipo da Insígnia)

Fonte: Nielsen | Recenseamento

nielsen

CASH&CARRY

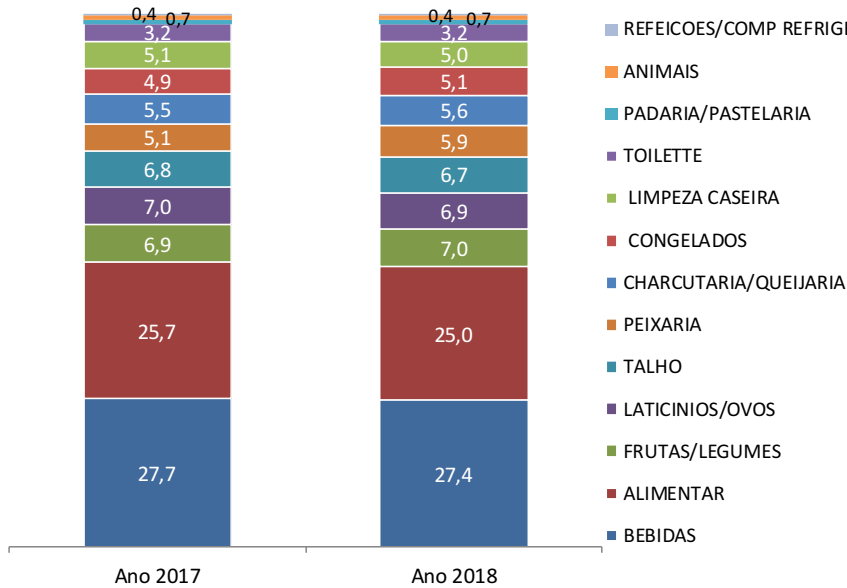
DINÂMICA DAS CATEGORIAS EM 2018

This artwork was created using Nielsen data.

Copyright © 2019 The Nielsen Company (US), LLC. Confidential and proprietary. Do not distribute.

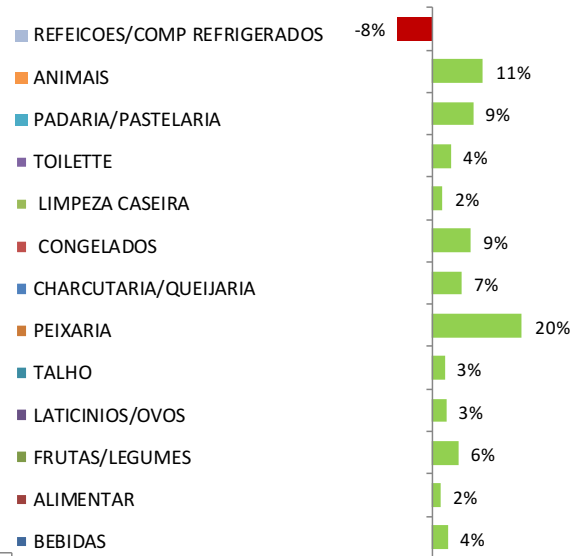
Categorias de Frescos e Congelados são as mais dinâmicas nos Cash&Carry

%Peso valor das categorias no total C&C



Var% Vendas nos C&C

2018 vs 2017



+4%

nielsen

RESTAURAÇÃO

DINÂMICA DAS CATEGORIAS EM 2018

This artwork was created using Nielsen data.

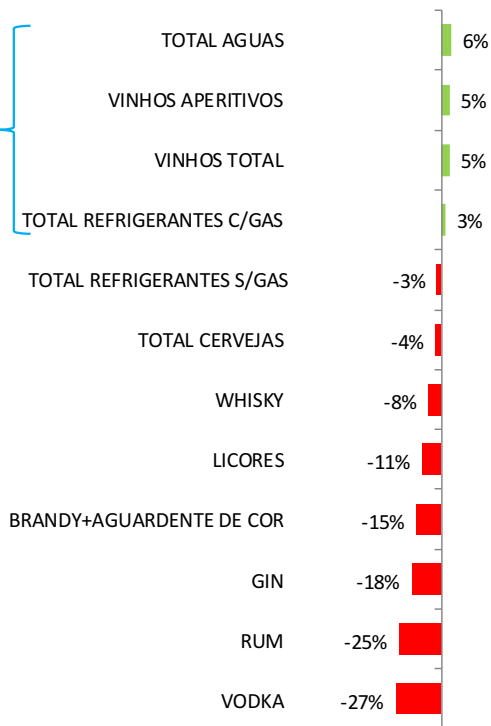
Copyright © 2019 The Nielsen Company (US), LLC. Confidential and proprietary. Do not distribute.

CATEGORIAS DE CONFEITARIA NO TOPO DOS CRESCIMENTO

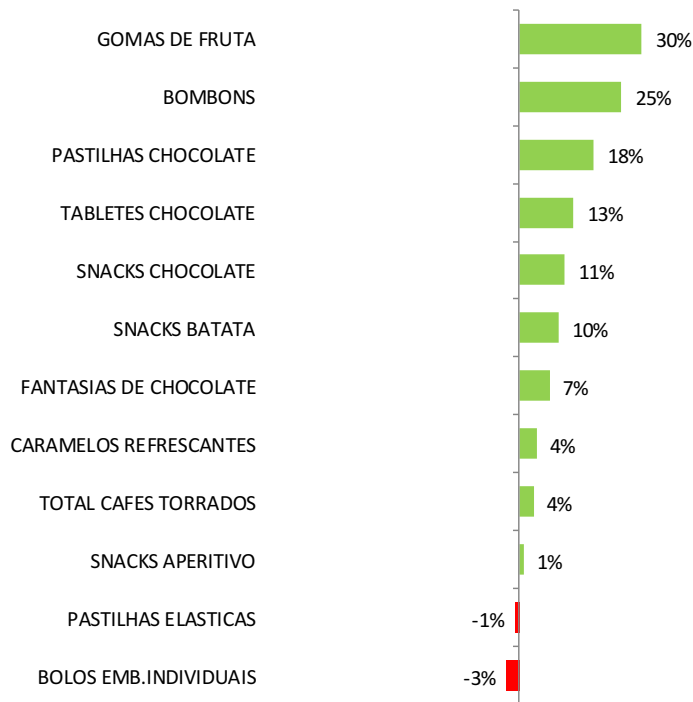
Bebidas de alto teor alcoólico no topo das quebras

Var% Vendas Volume 2018 vs 2017

Categorias BEBIDAS



Categorias ALIMENTARES





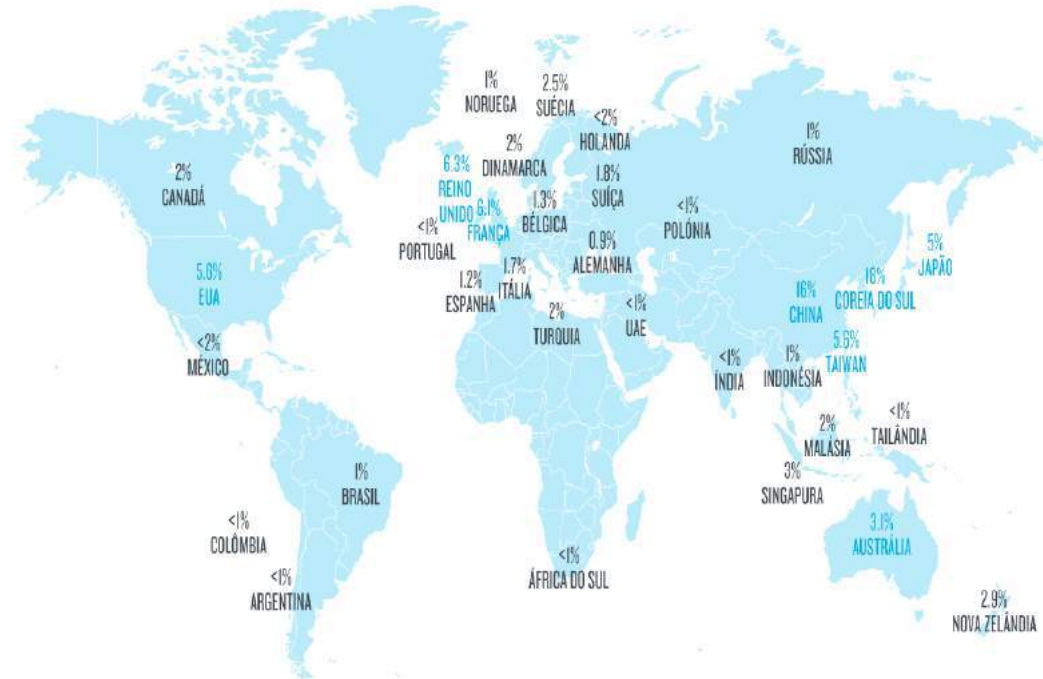
OS DESAFIOS DO ONLINE

This artwork was created using Nielsen data.

Copyright © 2019 The Nielsen Company (US), LLC. Confidential and proprietary. Do not distribute.

O ONLINE REPRESENTA 6-7% DAS VENDAS DE FMCG GLOBAIS

Quota online estimada de todos os gastos em FMCG em 2017



FMCG ONLINE VAI CRESCER ~4X MAIS RÁPIDO VERSUS FMCG OFFLINE

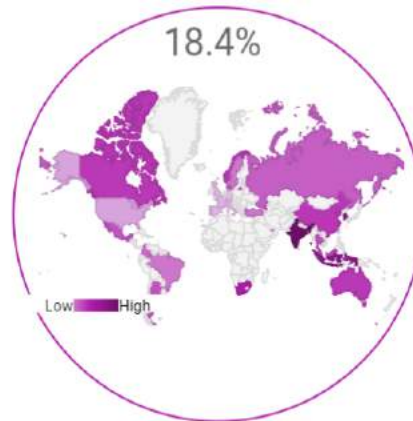
Crescimento FMCG Offline

Previsão FMCG Offline CAGR
(2017-2022)



Crescimento FMCG E-Commerce

Previsão FMCG Online CAGR
(2017-2022)



2022
estimativa

\$ 400.000 Milhões

% 10%-12% FMCG
Global

EM PORTUGAL O AMBIENTE É FAVORÁVEL AO CRESCIMENTO DO ONLINE



O comércio organizado pesa **92%**



Crescimento do online **(+35%)** é superior à média FMCG (+4%)



O clima é de confiança

Os portugueses aderem muito rapidamente a **novas aplicações**



momondo.com



OBS

Desenvolvimento do online por parte dos retalhistas



Amazon vai abrir escritório em Portugal

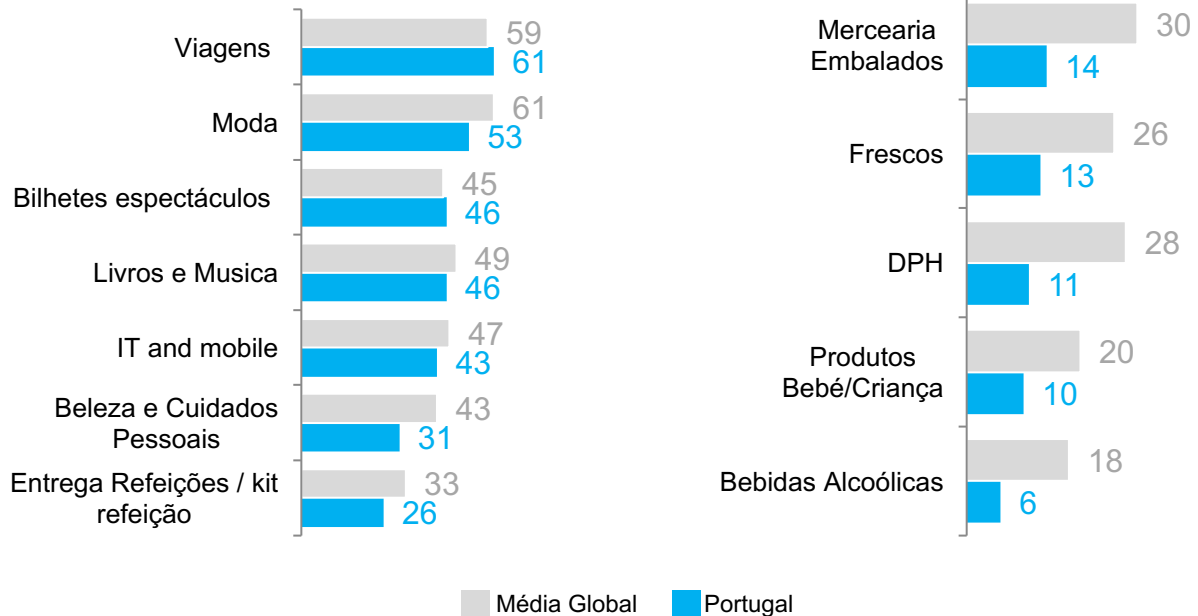


EXISTE PREDISPOSIÇÃO PARA COMPRAR ONLINE

Portugal abaixo da média mundial nas categorias FMCG

“Quais das seguintes categorias já comprou online?”

Categorias FMCG



COMUNICAR VANTAGENS/PONTOS FORTES É FUNDAMENTAL

Estas mensagens de comunicação encorajam-no a aderir finalmente às compras *online*?

42%

substituição de produtos em caso de ruptura

41%

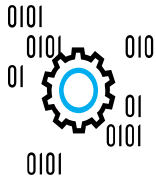
janelas de entrega precisas (intervalos de 30 min)

41%

fornecer em tempo real a situação do pedido

O ONLINE PERMITE TIRAR VANTAGENS

Chegar aos consumidores de forma mais eficaz



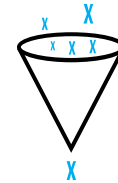
**Permite conhecer
melhor quem são
os consumidores**

Dados pessoais mais
precisos



**Permite conhecer
comportamentos
e intenções de
compra**

Relacionar situações



**Permite
Personalizar**

Segmentar para
responder às reais
necessidades dos
consumidores

ONLINE DEVERÁ ENCONTRAR O SEU ESPAÇO

A conveniência está a ser o motor das transformações do retalho



Lojas de grande dimensão

- Restauração
- Workshops
- Espaços de socialização
- Espaços para crianças
- Serviços de Saúde e Beleza



Lojas de proximidade

- Localização
- Compras rápidas
- Sem filas
- Frescos
- Soluções de Refeição



E-commerce

- Sem deslocação
- Sortido mais alargado
- Quando e onde dá jeito
- Processo de compra simples
- Poupança de tempo

Cada um cumprirá a sua missão

O ONLINE TEM QUE FACILITAR A VIDA DAS PESSOAS



DESAFIOS DO ONLINE

O online deve oferecer soluções diferentes das lojas físicas

SORTIDO

“Tem tudo”

Sortido alargado
Oferta diferenciada
Produtos exclusivos
Sem rupturas

PROCESSO DE COMPRA

“É fácil”

Sem falhas
Simples
Rápido

VALOR

“Vale a pena”

Preço justo
Transparente

ENTREGA / RECOLHA

“Quando e onde quero”

Quando estou em casa
Onde me dá mais jeito

CONFIANÇA

“É seguro”

Confio tanto como
nas outras compras
que faço online

COMPRAR ONLINE



UMA BOA EXPERIÊNCIA

DESAFIOS PARA 2019

- ▶ A inovação vai ser o driver do crescimento das categorias no próximo ano
 - Nas categorias saudáveis: menos sal / gordura / açúcar / componentes artificiais; mais produtos novos
 - Marcas Próprias: alargar gamas a produtos diferenciadores
 - Desafio: efeitos de moda

- ▶ A proximidade e o e-commerce vão ser os drivers do retalho
 - Processos de compra fáceis e rápidos
 - Desafio proximidade: conseguir ter um sortido variado numa loja pequena
 - Desafio e-commerce: desenvolver opções de entrega convenientes e com custo acessível para o consumidor

- ▶ Promoções
 - Ofertas mais personalizadas
 - Ofertas alternativas às reduções de preços
 - Desafio: surpreender o consumidor

OFERECER AO CONSUMIDOR UMA BOA EXPERIÊNCIA DE COMPRA

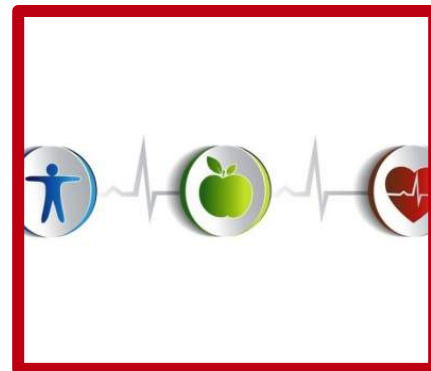
TEMPO



VALORES



SAÚDE



IR AO ENCONTRO DAS PRINCIPAIS PREOCUPAÇÕES E TENDÊNCIAS

The background of the entire image is a vibrant blue with a 3D, wavy, undulating texture that resembles water or a soft fabric. The waves flow horizontally across the frame, creating a sense of movement and depth. In the center, the word "nielsen" is written in a clean, white, lowercase serif font. Below the letters, there are seven white dots, each centered under a letter, forming a horizontal line.

nielsen
• • • • • • •



DA ECONOMIA CIRCULAR
À DIGITALIZAÇÃO
PARA ONDE CAMINHAMOS?

POUPANÇA ENERGÉTICA NAS EMPRESAS

SOLUÇÕES ALTERNATIVAS

Niclas Martinsson

Bright Sunday

ORGANIZAÇÃO:

adipa



**BRIGHT
SUNDAY**

**Tudo o que fazemos na Bright Sunday
visa produzir o maior impacto
ambiental, em termos comerciais**



SOLARMADE

PORTUGAL

75 cl 14,9% vol.



O grande desafio dos nossos tempos

- Aquecimento global provocado essencialmente pelas emissões de CO2 causadas pelo Homem
- 41% das emissões totais provém da produção de energia, a partir de combustíveis fósseis
- 2018, 47% da eletricidade em Portugal adveio de combustíveis fósseis

Pressão dos consumidores

- Há uma procura cada vez maior de produtos sustentáveis, por parte dos consumidores. Se não for sustentável, não é importante.

A Bright Sunday pretende simplificar, sem riscos e de forma rentável, para que os clientes possam adotar novas tecnologias de produção de energia limpa

- Tecnologias de energia limpa (*Cleantech*), tais como PV e iluminação LED são ideais tanto da perspetiva ambiental como comercial
- Contudo, exigem investimentos iniciais consideráveis e podem tornar as atividades da empresa mais complexas
- A Bright Sunday proporciona o leasing destas tecnologias como “um serviço”, para que não tenha de as comprar

IEA: aquecimento global é provocado essencialmente pela utilização de combustíveis fósseis(87% das emissões totais), em segundo lugar pela alteração da utilização do solo. 41% das emissões resultaram do setor da eletricidade/aquecimento. Estatísticas da Associação Portuguesa de Energias Renováveis (APREN).





Instale "cleantech como um serviço" sem investimento inicial

Competitividade – faça o bem, promova a sua marca e destaque-se.

0% de investimento inicial – uma locação operacional é um aluguer de longo prazo, ou seja, um custo. Portanto, pode focar o CAPEX no seu *core business*. Contudo, pode comprar o sistema em qualquer altura, se assim o desejar.

Meio simples e imediato para a "eletricidade verde"– CAPEX nulo significa que não é necessário qualquer investimento. Tratamos da instalação, da produção elétrica, do serviço e da gestão. Serviço completo e apenas uma fatura para tudo. Não precisa de designar pessoal ou de desenvolver novas qualificações.

Custo de eletricidade menor e estável– apresentamos um custo fixo por kWh e reduzimos os seus custos de eletricidade desde o primeiro dia.



Atuais projetos: 20+ Hosts, 30+ projetos



- Capacidade instalada: 250kW
- Estado: Pronto para instalar
- Local: Setúbal, Portugal



- Capacidade instalada: 250kW
- Estado: Pronto para instalar
- Local: Vila Real, Portugal



- Capacidade instalada: 160-550kW
- UPACs, UPPs e LED
- Mercado-alvo: indústria, vinho, restauração, hotéis, indústria têxtil, desporto, etc
- Instalação prevista 1º semestre 2019





**237 MWh de
energia
renovável**

INVESTIMENTO	VALOR INSTALADO
0 €	106,700 €
TERMO	SISTEMA
15 anos	PV (UPAC)
CAPACIDADE TOTAL	DIMINUIÇÃO CO2, ANO 1
150 kW	85,320 kg
POUPANÇA (ano 1)	LEASING FEE, ANO 1
32% (9,100€)	19,339 € (0,081€/kWh)





**1264 MWh de
energia
renovável**

INVESTIMENTO	VALOR INSTALADO
0 €	534,500 €
TERMO	SISTEMA
15 anos	PV (UPAC)
CAPACIDADE TOTAL	DIMINUIÇÃO CO2, ANO 1
800 kW	455,040 kg
POUPANÇA (ano 1)	LEASING FEE, ANO 1
32% (41,660€)	88,531 € (0,07€/kWh)



**Obrigado.
Questões?**





www.brightsunday.com

Niclas Gross Martinsson
DIRETOR DE OPERAÇÕES

niclas.martinsson@brightsunday.com
+351 912 638 922

Av. da República - Ed. República,
Piso 2 - Fracção AG
2645-143 Alcabideche
Cascais, Portugal

Sede: Norrsken House, Birger Jarlsgatan 57c,
SE-113 56 Estocolmo, Suécia