



CSR/SME

Promoting Social Responsibility
in Small and Medium Size Enterprises

COMO ORGANIZAR UMA VISITA A UMA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

GUIA PRÁTICO

2005



ÍNDICE

1. Introdução	4
1.1. Objectivos	4
1.2. Contactos	4
2. Fases Prévias	5
2.1. Definição do Grupo-alvo	5
2.2. Identificação da Empresa	5
2.3. Número de Participantes	5
2.4. Data, Hora e Duração	5
3. Programa de Visita Recomendado	6
3.1. Recepção	6
3.2. Reunião de Abertura	6
3.3. Apresentação da Empresa	6
3.4. Visita às Instalações	6
3.5. Perguntas e Respostas (P&R)	6
3.6. Avaliação	6
4. Apresentação da Empresa	7
4.1. Estrutura de Apresentação Sugerida	7
4.2. Dicas Práticas para uma Apresentação em PowerPoint	9
4.3. Perguntas e Respostas (P&R)	9
5. Logística	10
5.1. Inscrições	10
5.2. Documentação e Materiais	10
5.3. Transporte	10
5.4. Catering	10
5.5. Ofertas/Lembranças	10
6. Promoção	11
6.1. Convite	11
6.2. Divulgação do Evento	11
6.3. Canais de Divulgação	12
7. Financiamento	13
7.1. Preparação do Orçamento	13
7.2. Custos	13
7.3. Receitas	14
8. Avaliação e Acompanhamento da Visita	15
8.1. Avaliação da Visita	15
8.2. Acompanhamento da Visita	15



ÍNDICE DE ANEXOS

Para os Participantes

Anexo 1. Nota Introdutória

Anexo 2. Questionário de Sensibilização da DG Empresa

Anexo 3. Questionário de Avaliação do Participante

Para os Organizadores da Visita

Anexo 4. Orçamento Simplificado para uma Visita (Excel)

Anexo 5. Formulário para Relatório de Avaliação de uma Visita

Para a Empresa Visitada

Anexo 6. Modelo para Apresentação da Empresa (PowerPoint)



1. INTRODUÇÃO

Este guia prático foi desenvolvido no âmbito do Projecto Piloto “CSR/SME - *Promoting Social Responsibility in Small and Medium Size Enterprises*” (Promover a Responsabilidade Social em Pequenas e Médias Empresas”) apoiado pela Comissão Europeia através do Programa Leonardo da Vinci.

Este documento destina-se a formadores e consultores na área da RSE bem como a empresários e gestores socialmente responsáveis que desejem partilhar as suas boas práticas.

Uma visita a uma empresa socialmente responsável pode ser organizada como um evento isolado mas o seu impacto poderá ser potenciado, se integrada no contexto mais vasto de um programa de sensibilização e de formação na área da RSE.

1.1. OBJECTIVOS

O objectivo do presente Guia Prático é fornecer ajuda na organização de uma visita a uma empresa socialmente responsável. Após a sua leitura, deverá ser capaz de gerir os principais aspectos relacionados com:

-  - A preparação da visita;
-  - A visita propriamente dita;
-  - A avaliação e acompanhamento da visita.

1.2. CONTACTOS

Para mais informações, por favor contactar um dos parceiros do Projecto:

PORTUGAL (Promotor)

CECOA
Rua da Sociedade Farmacêutica, nº 3
1150-112 Lisboa
Tel: ++ 351 213112400
Fax: ++ 351 213112424
E-mail: estudos@cecoa.pt
Pessoa a contactar: Cristina Dimas
www.cecoa.pt

ESTÓNIA (Parceiro)

GEOMEDIA
Rüütli, 4
51007 Tartu
Tel: ++ 372 7441 675
Fax: ++ 372 5167 362
E-mail: geomedia@geomedia.ee
Pessoa a contactar: Krista Noorkõiv
www.geomedia.ee

ITÁLIA (Parceiro)

FRAREG
Viale Jenner, 38
20159 Milão
Tel: ++ 392 6901 0030
Fax: ++ 392 6901 8460
E-mail: info@frareg.com
Pessoa a contactar: Alessandra di Pietto
www.frareg.it

ÁUSTRIA (Parceiro)

FO.FO.S – Forum for Supporting Self-Employment and SME
Landstr. Hauptstr. 71/2
1030 Viena
Tel: ++ 43 650 84 22 874
E-mail: csr@fofos.at
Pessoa a contactar: Wolfgang Keck
www.fofos.at

HUNGRIA (Parceiro)

LA VIDA
Molnár U 29 III/11
1056 Budapeste
Tel: ++ 36 1 318 75 61
Fax: ++ 36 1 318 75 61
E-mail: a.kenyeres@lavid.hu
Pessoa a contactar: Annamaria Kenyeres
www.lavid.hu

HOLANDA (Parceiro)

HUESKEN & DE PREE
Zandveldstraat, 24 - 5223 JE
s-Hertogenbosch
Tel: ++ 317 3623 2347
Fax: ++ 318 4745 8071
E-mail: info@huesken.nl
Pessoa a contactar: Pim Huesken
www.huesken.nl



2. FASES PRÉVIAS

2.1. DEFINIÇÃO DO GRUPO-ALVO

Os organizadores devem começar por definir o grupo-alvo para a visita. Exemplos de possíveis grupos alvos são: empresários/gestão de topo, formadores/consultores na área da RSE, estudantes, jornalistas, líderes de opinião, etc. O programa da visita deve ser estabelecido de acordo com as características e situação específica dos participantes.

2.2. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Os organizadores devem seleccionar uma empresa que possa ser vista pelos participantes como um exemplo de boas práticas de RSE. Se o grupo-alvo é composto de empresários de PME será melhor escolher uma PME com que se possam identificar e não uma grande empresa com vastos recursos, que possa ser vista como um exemplo "fora do seu alcance".

Idealmente, a empresa visitada deve ter uma sala de reuniões suficientemente grande para acomodar os visitantes. Se tal não for possível, os organizadores devem identificar um lugar alternativo onde o grupo se possa reunir para a apresentação da empresa, sessão de perguntas e respostas e discussão.

2.3. NUMERO DE PARTICIPANTES

O número de participantes desejado tem de ser definido de acordo com os objectivos da visita, com a empresa visitada, o grupo-alvo escolhido e os possíveis constrangimentos financeiros.

Para obter melhores resultados, recomenda-se um grupo de 12 a 15 pessoas.

No caso de se tratar de um grupo misto (por exemplo, formadores e formandos, ou consultores e empresários) pode elevar-se o número até 20 participantes, desde que não hajam constrangimentos de espaço, de transporte ou financeiros.

2.4. DATA, HORA E DURAÇÃO

Os organizadores devem escolher uma data, hora e duração da visita adequados à situação e disponibilidade dos participantes. Em circunstâncias normais, o programa completo deve demorar entre 2,5 horas e 4 horas, dependendo da distância do ponto de encontro e da dimensão das instalações.



3. PROGRAMA DE VISITA RECOMENDADO

Os organizadores devem chegar com, pelo menos, 30 minutos de antecedência e permanecer até ao fim da visita. A sequência e duração da visita recomendadas são apresentadas a seguir.

3.1. RECEPÇÃO (⌚ 10 MIN.)

Os organizadores devem acolher cada participante de forma cordial, especialmente se as pessoas não se conhecem mutuamente. É importante que os participantes se sintam à vontade, falem uns com os outros e partilhem experiências pessoais.

Nesta altura deve ser distribuída a documentação disponível.

3.2. REUNIÃO DE ABERTURA (⌚ 10 MIN.)

Conforme as circunstâncias, a reunião de abertura pode ter lugar num ponto de encontro no exterior da empresa visitada ou nas instalações da própria empresa.

Na reunião de abertura, os organizadores devem dar as boas-vindas aos participantes, apresentarem-se sucintamente e informar os participantes do programa e objectivos da visita, medidas de segurança (se aplicáveis) e outra informação relevante.

3.3. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA (⌚ 20 - 30 MIN.)

A fase seguinte é a apresentação da empresa. Recomenda-se vivamente que esta seja feita por um elemento da Gestão de Topo.

As instruções para a apresentação da empresa são indicadas no Capítulo 4.

3.4. VISITA ÀS INSTALAÇÕES (⌚ 20 - 60 MIN.)

É importante que seja permitido aos participantes visitar as instalações da empresa. Isso dar-lhes-á a oportunidade de conhecer as actividades da empresa, de observar alguns dos pontos referidos na apresentação da empresa e de estabelecer contacto directo com os funcionários da empresa.

3.5. SESSÃO DE PERGUNTAS E RESPOSTAS (P&R) (⌚ 45 - 60 MIN.)

A seguir à visita, os participantes devem voltar à sala de reuniões e discutir o que viram. A Administração ou a Direcção da empresa deve estar presente e responder a todas as questões levantadas.

3.6. AVALIAÇÃO (⌚ 15 MIN.)

No fim da visita, todos os participantes devem preencher o questionário de avaliação do participante (Anexo 3) e devolve-lo aos organizadores.

É também recomendado que os participantes partilhem as suas impressões sobre a visita. Se os participantes são consultores/formadores ou empresários, é desejável que estabeleçam algum compromisso, nesta matéria, para a sua actividade profissional.



4. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A apresentação da empresa constitui uma parte importante da visita. Deve ser cuidadosamente preparada num esforço conjunto entre os organizadores e os gestores / proprietários da empresa.

Até hoje, apenas algumas PMEs, consideradas pioneiras, produziram um relatório escrito de RSE ou de sustentabilidade. No entanto, uma apresentação das boas práticas de RSE de uma empresa pode ser considerada um "resumo" de um relatório de RSE. De facto, pode ser o primeiro passo para a publicação de relatórios de responsabilidade social.

O objectivo de uma apresentação de boas práticas de RSE de uma empresa é revelar todos os dados importantes relativos ao empenho da empresa em práticas socialmente responsáveis e apresentar o seu desempenho económico, ambiental e social de um modo transparente. A preparação de uma apresentação desta natureza pode, também, ter um efeito positivo na identificação de outros processos empresariais internos, levando à avaliação e melhoria das práticas socialmente responsáveis da empresa.

O esforço e quantidade de trabalho que tem de ser feito serão, com toda a certeza, significativos. No entanto, para além do impacte em termos de marketing que resulta da sua apresentação a uma audiência externa, a sensibilização à RSE no seio da empresa pode ser aumentada durante o período de preparação através do envolvimento tanto dos empregados (i.e., entrevistas internas) como dos parceiros, clientes, ONGs (i.e., declarações curtas) e de outras partes interessadas.

4.1. ESTRUTURA DE APRESENTAÇÃO SUGERIDA

Tendo em consideração que o principal objectivo de uma visita é fornecer aos visitantes uma oportunidade de *benchmarking* a apresentação da empresa deve ser feita de modo a induzi-los a perguntar: "Porque razão devo(e) eu / a minha empresa ser também responsável?"

Já que a transparência e a credibilidade são elementos-chave da RSE, o orador deve apresentar a empresa de modo equilibrado, reflectindo os seus pontos fortes e pontos fracos e evitando imagens ideais e pouco realistas que possam não ser confirmadas pela visita subsequente.

As PMEs têm muita margem para a criatividade na preparação da sua apresentação de RSE.

Se a empresa já possui uma apresentação orientada para a RSE, os organizadores devem analisar os seus conteúdos e assegurar-se da sua adequação aos objectivos do evento, recomendando os ajustamentos que considerem necessário.

No caso de a empresa visitada ter de preparar a apresentação pela primeira vez, recomenda-se que o façam de acordo com a seguinte estrutura:

- 🕒 História, Números & Factos da Empresa
- 🕒 Informação de Mercado
- 🕒 Áreas Temáticas
- 🕒 Iniciativas e Pessoas Envolvidas
- 🕒 Principais Motivações para ser Responsável
- 🕒 Desafios à RSE
- 🕒 Benefícios Identificados
- 🕒 Conclusões
- 🕒 Perguntas e Respostas (P&R)



A tabela 1 contém uma lista de tópicos mais detalhada que podem ser incluídos na apresentação da empresa.

TABELA 1 – TÓPICOS PARA APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

1) História, Números & Factos da Empresa - missão - visão e valores - acontecimentos mais relevantes da vida da empresa - principais produtos e serviços (ciclo de vida e cadeia de valor do produto) - estrutura organizacional (organigrama) - dados operacionais da empresa - o que torna a empresa especial?	5) Principais Motivações para ser Responsável - valores éticos e princípios da empresa - preocupações ambientais - corporate governance - relações com a comunidade - relações com os empregados - pressão dos consumidores - etc.
2) Informação de Mercado - modelo de negócio, estratégia de marketing e clientes-alvo - dimensão total do mercado e do mercado potencial - enquadramento competitivo - vantagens competitivas - utilização de estratégias de comunicação e de relações públicas	6) Desafios à RSE - relacionados com a complexidade / desconhecimento da temática - internos à empresa - de mercado - relacionados com as expectativas das partes interessadas - financeiros - outros
3) Áreas Temáticas - tópicos identificados e partes interessadas - diálogo com as partes interessadas sobre objectivos de RSE e perspectiva temporal - definição, organização e medição de estratégias de RSE - relatórios de RSE e comunicação com as partes interessadas	7) Benefícios Identificados - reputação da empresa - melhoria das relações com as partes interessadas - inovação nos produtos e serviços - acesso a novos mercados e parcerias - etc.
4) Iniciativas e Pessoas Envolvidas - que iniciativas em curso reflectem a sua filosofia e responsabilidade? - estado da arte da RSE na empresa incluindo iniciativas/boas práticas em termos de: - local de trabalho - ambiente - mercado e - comunidade - pessoas envolvidas (empregados e partes interessadas) em todas os estádios de desenvolvimento da RSE - fases seguintes e oportunidades	8) Conclusões - breve resumo da apresentação feita - mudanças ocorridas e perspectivas de evolução da empresa relacionadas com a implementação de boas práticas de RSE no (a) - local de trabalho - ambiente - mercado e - comunidade - desafios e benefícios
Perguntas e Respostas (P&R) O orador deve encorajar a audiência a participar activamente. Deve também informar a audiência da existência de um período de "P&R".	



4.2. DICAS PRÁTICAS PARA UMA APRESENTAÇÃO EM POWERPOINT

Este guia prático inclui um modelo de apresentação de empresa em PowerPoint (Anexo 6), organizado de acordo com a estrutura anteriormente apresentada.

Se a empresa visitada decidir fazer uma apresentação em PowerPoint, diferente da sugerida, não esquecer de:

- ⦿ usar títulos curtos (usar o menos texto possível)
- ⦿ usar expressões curtas e não frases completas
- ⦿ limitar o número de pontos por slide
- ⦿ evitar colocar demasiada informação num slide
- ⦿ apresentar apenas uma ideia ou gráfico por slide
- ⦿ usar dois ou três slides para explicar uma ideia complexa
- ⦿ incluir apenas informação que reforce as declarações feitas
- ⦿ formular títulos que resumam cada slide
- ⦿ usar palavras-chave positivas e verbos em vez de substantivos
- ⦿ reduzir o texto a seis a oito linhas por slide
- ⦿ usar cores e tipos de letra de modo uniforme ao longo de toda a apresentação

Quando a apresentação estiver pronta, ensaiá-la e verificar quanto tempo demora. Se parece ser demasiado curta, ou demasiado longa, fazer os ajustamentos necessários e tentar de novo.

4.3. PERGUNTAS & RESPOSTAS

É fundamental que todos os participantes tenham a oportunidade de levantar as suas questões. Para que isso suceda deve haver sempre um período de P&R alargado.

Nesse período de P&R, os organizadores devem agir como facilitadores e tentar envolver todos no diálogo.

Os representantes da empresa devem tentar responder a todas as perguntas de uma maneira directa e transparente, a não ser que o assunto seja confidencial.

Se se optar por fazer uma sessão de P&R logo a seguir à apresentação da empresa e essa sessão estiver a demorar mais do que o esperado os organizadores podem intervir e interrompê-la, lembrando aos visitantes que ainda têm de visitar as instalações e que terão posteriormente uma oportunidade de levantar mais questões.



5. LOGÍSTICA

5.1. INSCRIÇÕES

Os organizadores devem preparar uma ficha de inscrição e manter registos dos participantes inscritos.

5.2. DOCUMENTAÇÃO E MATERIAIS

Lista de materiais recomendados:

- 🕒 Lista de Participantes
- 🕒 Programa da Visita
- 🕒 Nota Introdutória (Anexo 1)
- 🕒 Questionário de Sensibilização da DG Empresa (Anexo 2)
- 🕒 Resumo da Apresentação da Empresa
- 🕒 Questionário de Avaliação do Participante (Anexo 3)

Os organizadores devem verificar com a Administração/Direcção da empresa se há necessidade de recursos pedagógicos (computador, projector de vídeo, *flip chart*, papel, canetas, etc.) e fornecer o que seja adequado.

5.3. TRANSPORTE

Conforme a localização da empresa e as circunstâncias particulares do evento, os organizadores têm de decidir se providenciam transporte para todos os participantes (se o ponto de encontro não é nas instalações da empresa visitada) ou fornecem um mapa com indicações claras da localização da empresa e da melhor maneira de lá chegar.

Se providenciarem transporte, os organizadores devem garantir a existência de seguros de transporte para todos os participantes.

5.4. CATERING

É recomendável o fornecimento de algumas bebidas/alimentos durante a visita. Os organizadores devem combinar com a Administração/Direcção da empresa quem vai providenciar e pagar este serviço.

5.5. OFERTAS / LEMBRANÇAS

Como modo de agradecimento e de recordação do evento, os organizadores devem providenciar uma oferta adequada à empresa (ou à Administração/Direcção da empresa).

Se tal for possível, todos os participantes devem receber também uma lembrança simbólica relacionada com o evento ou com a empresa e as suas actividades de RSE.



6. PROMOÇÃO

Assim que as decisões apresentadas no Capítulo 2 tiverem sido tomadas, os organizadores devem encetar o processo de promoção do evento.

É recomendável que os contactos de promoção comecem com 2 meses de antecedência e que os convites sejam enviados cerca de 3 semanas antes do evento, mas este planeamento pode variar consoante o país, a região e as circunstâncias.

6.1. CONVITE

Os organizadores devem preparar um convite de uma página que seja atractivo, incluindo:

- ② Introdução à temática da RSE
- ② Descrição do evento (localização, data, hora)
- ② Breve apresentação da empresa
- ② Razão por que a empresa foi escolhida
- ② Benefícios esperados com a visita
- ② Contactos dos organizadores
- ② Taxa de inscrição (se aplicável)

O convite deve ser acompanhado de uma ficha de inscrição.

6.2. DIVULGAÇÃO DO EVENTO

O convite deve ser posto a circular entre os grupos-alvo. Exemplos de possíveis pessoas / organizações a contactar são:

- ② Contactos dos organizadores / clientes
- ② Contactos da empresa visitada / clientes / fornecedores
- ② Centros de formação
- ② Consultores / empresas de consultadoria
- ② Associações locais / profissionais
- ② Organizações de apoio a PMEs
- ② Autoridades locais
- ② Universidades
- ② Escolas de gestão
- ② Escolas secundárias locais



6.3. CANAIS DE DIVULGAÇÃO

Os organizadores devem usar os canais de divulgação que melhor se ajustem à sua organização e ao grupo-alvo seleccionado e escolher os melhores em termos de relação custo-benefício. Sugestões:

- 📍 Website dos organizadores
- 📍 Website da empresa visitada
- 📍 Correio
- 📍 Correio electrónico
- 📍 Telefone
- 📍 Contactos pessoais
- 📍 Jornais

No caso de um evento isolado, a abordagem multi-canal é altamente recomendada.

No entanto, se os organizadores conseguirem identificar um grupo-alvo específico que se reúne regularmente, uma simples abordagem directa pode ser suficiente.



7. FINANCIAMENTO

Os organizadores devem sempre ter em mente que o objectivo principal da visita é disseminar boas práticas de RSE e tomar todas as decisões financeiras de acordo com este princípio. Devem também procurar apoios para custear a visita.

A definição das taxas de inscrição a pagar pelos participantes deve depender da situação dos organizadores, dos hábitos locais e do grupo-alvo. Nalguns casos, obrigar os participantes a pagar pela visita fará com que esta pareça mais profissional e seja mais motivadora. Mas noutros casos, os participantes não virão a não ser que não tenha custos ou se peça uma quantia simbólica.

Os organizadores devem elaborar um orçamento para a visita de estudo e procurar evitar contratempos financeiros.

7.1. PREPARAÇÃO DO ORÇAMENTO

Encontra-se no Anexo 4 um ficheiro de Excel com um orçamento simplificado de uma visita, que inclui uma lista de custos previsíveis e possíveis fontes de receita.

A folha 1 (protegida) tem um modelo de orçamento em branco no qual é apenas necessário preencher as células amarelas: preço por unidade e, quando necessário, quantidade. Todos os cálculos serão feitos automaticamente.

Na folha 2 (não protegida) está um exemplo de um orçamento já preenchido.

7.2. CUSTOS

Custos com pessoal:

Custos com deslocações: incluem os custos com as viagens de preparação e organização da visita, com a própria visita de estudo e qualquer visita de avaliação. Se forem utilizados transportes públicos devem ser incluídos os custos dos bilhetes.

Custos com remunerações: nesta rubrica regista-se o custo hora com o pessoal afecto à organização da visita e o tempo necessário para organizar a visita: tempo de preparação, tempo da visita propriamente dita, tempo para a avaliação e acompanhamento.

Custos operacionais: aqui cabem todos os outros custos tais como, impressão, anúncios, comunicações (correio, telefone, fax, correio electrónico), ofertas, aluguer de sala de reuniões, materiais, catering, etc.

È também nesta rubrica do orçamento que se devem incluir os custos com a deslocação dos participantes. Se solicitar uma taxa de inscrição, pense em partilhar as despesas de deslocação equitativamente entre os participantes, tornando mais fácil a situação dos que estão mais distantes.

È importante não esquecer de incluir os custos de envio dos questionários de avaliação e de tratamento da avaliação.

Os organizadores devem discutir com a empresa visitada outros custos em que esta possa vir a incorrer e estabelecer antecipadamente se serão reembolsados.



Todos os custos que não são mencionados nas rubricas referidas podem ser apresentados como "outros custos". Em alternativa, podem ser inseridas novas linhas, acautelando, no entanto, que as fórmulas continuem a funcionar correctamente.



7.3. RECEITAS

- Ⓢ Taxas de inscrição dos participantes: se não existirem outros critérios, as taxas de inscrição devem corresponder à quantia exacta necessária para equilibrar o orçamento.
- Ⓢ Sugestões de subsídios e outras fontes de receita: programas da UE ou do Governo, fundos especiais locais, associações empresariais.



8. AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DA VISITA

8.1. AVALIAÇÃO DA VISITA

Os organizadores devem fazer uma avaliação final da visita.

Recomenda-se que essa avaliação seja feita numa reunião formal, idealmente entre cerca de uma a duas semanas após a visita.

Antes da reunião de avaliação, os organizadores devem processar toda a informação recolhida através do questionário de avaliação do participante (Anexo 3).

O *feedback* da empresa visitada também é muito importante, não apenas da Administração/Direcção mas também dos funcionários da empresa.

Os organizadores devem preparar um relatório de avaliação escrito final com os principais resultados e conclusões. Para facilitar o processo, também se apresenta um formulário para apresentação do relatório de avaliação da visita (Anexo 5).

8.2. ACOMPANHAMENTO DA VISITA

Uma visita a uma empresa com boas práticas de RSE é uma ocasião perfeita para levar os participantes a envolverem-se em qualquer tipo de actividade socialmente responsável, independentemente da sua situação profissional.

Por isso, recomenda-se vivamente que os organizadores procurem saber o que pode ser feito para facilitar esse tipo de envolvimento. Todos os tipos de iniciativas são bem-vindas e o empenhamento dos participantes deve ser uma das prioridades dos organizadores.

Algumas sugestões para envolver os participantes:

- ② Participar noutras visitas semelhantes
- ② Abrir as portas das suas próprias empresas a visitas semelhantes
- ② Organizar grupos de trabalho entre os participantes
- ② Organizar grupos de trabalho dentro das suas empresas permitindo transferir para o plano prático algumas das ideias recolhidas na visita
- ② Ingressar num programa de formação de RSE
- ② Recorrer a serviços especializados de consultoria em RSE
- ② Desenvolver o seu próprio *business case* de RSE para o apresentar às partes interessadas da empresa
- ② Criar um grupo de discussão ou fórum para discutir e partilhar informação



Educação e cultura

Leonardo da Vinci

Projectos-piloto

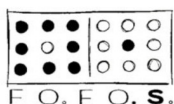
Projecto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

Promotor



Centro de Formação Profissional
para o Comércio e Afins

Parceiros



GEOMEDIA



FRAREG
FRAFOR
Consulenza e Formazione

Huesken & De Pree
training and consultancy