

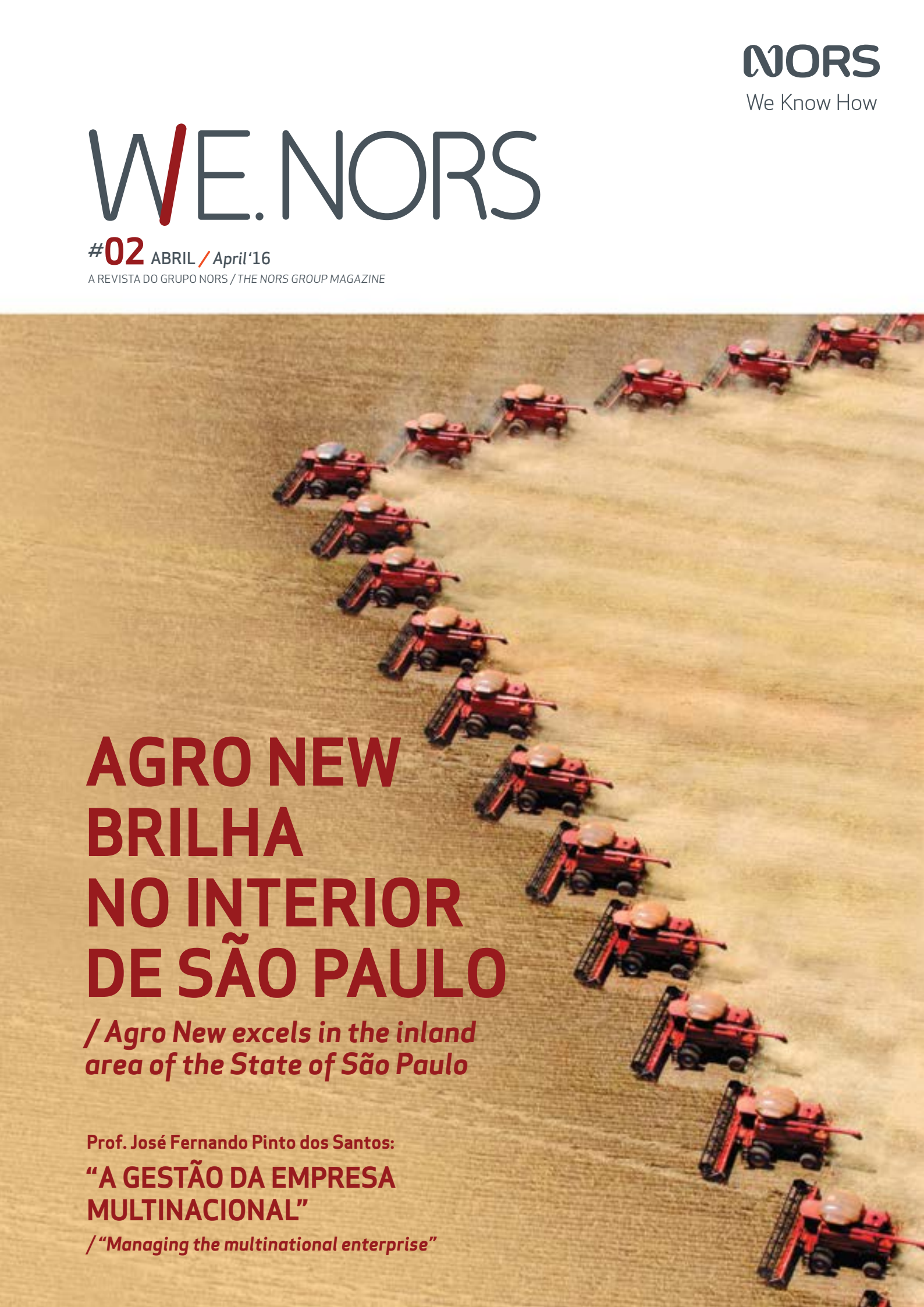
NORS

We Know How

WE.NORS

#02 ABRIL / April '16

A REVISTA DO GRUPO NORS / THE NORS GROUP MAGAZINE



AGRO NEW BRILHA NO INTERIOR DE SÃO PAULO

*/ Agro New excels in the inland
area of the State of São Paulo*

Prof. José Fernando Pinto dos Santos:

**“A GESTÃO DA EMPRESA
MULTINACIONAL”**

/ “Managing the multinational enterprise”

ÍNDICE / Index

- .04** WE.WILL: A GESTÃO DA EMPRESA NO MUNDO
/ The company's worldwide management
- .06** WE.SHOW: AUTO SUECO ASSEGURA REPRESENTAÇÃO DA UD TRUCKS NA NAMÍBIA
/ Auto Sueco takes on representation of UD Trucks in Namibia
- .16** WE.SHOW: VOLVO OCEAN RACE FEZ A FESTA EM LISBOA
/ Volvo Ocean Race livens up Lisbon
- .21** WE.COMMENT: TRIVIALIDADES “SISTÉMICAS”
/ “Systemic” senses
- .22** WE.LEAD: A GESTÃO DA EMPRESA MULTINACIONAL. JOSÉ FERNANDO PINTO DOS SANTOS
/ Managing the multinational enterprise. José Fernando Pinto dos Santos
- .34** WE.LINK: DE VRE TRANS. HÁ MAIS DE 10 ANOS A TRANSPORTAR
/ De Vre Trans. Transporting for over 10 years
- .36** WE.REPORT: AGRO NEW BRILHA NO INTERIOR DE SÃO PAULO
/ Agro New excels in the inland area of São Paulo
- .47** WE.TOUCH: MENTORING TO BE: DESENVOLVER O SUCESSO
/ To Be Mentoring: developing success
- .48** WE.ARE: DE AUTO SUECO COIMBRA A GRUPO ASCENDUM: UMA HISTÓRIA DE EXPANSÃO DE SUCESSO
/ From Auto Sueco Coimbra to Ascendum Group An Expansion Success Story
- .50** WE.CARE: PRÉMIO PRODUTO INOVAÇÃO COTEC - NORS 2015
/ 2015 COTEC - NORS Product Innovation Award
- .52** WE.LOVE

FICHA TÉCNICA / PRODUCTION CREDITS

Responsável de Edição/Editor: Ana Salomé | Coordenação da Redação/Newsroom Coordinator: José Albuquerque | Tiragem/Print run: 2.500 exemplares / copies | Depósito Legal/Legal Deposit: 378317/14 | Nors: Rua Manuel Pinto de Azevedo, 711, 1º, 4149-010 Porto, Portugal - Telefone: +351 22 615 0320



A GESTÃO DA EMPRESA NO MUNDO



/ The company's worldwide
management

Por / By Tomás Jervell, CEO

A gestão em contexto global coloca uma série de desafios complexos, dada a instabilidade do mundo como um todo, com forte interdependência de fenómenos sociais, políticos e económicos, muitas vezes imprevisíveis e contraditórios.

Percebe-se assim, o quão importante é a capacidade de o gestor ler o ambiente e de nele pressentir mudanças, de construir e desconstruir, sem preconceitos, realidades que são sempre contingentes e transitórias, para obter o melhor desempenho coletivo disponível no momento.

Tal implica, antes de mais, a habilidade de integrar no processo de decisão um número alargado de variáveis e de estabelecer a adequada correlação, que nem sempre é linear, entre elas, atingindo medidas de gestão equilibradas e ajustadas de pessoas, processos e sistemas, estimulando, ao mesmo tempo, o diagnóstico dos riscos relevantes enfrentados pela organização e a sua monitorização, explícita e contínua.

Dos desafios da gestão das empresas multinacionais, fala-nos com a sua habitual sabedoria o Prof. José Fernando Pinto dos Santos, numa valiosa entrevista concedida à We.Nors.

Das suas palavras, retemos, por exemplo, que “a escolha do modelo de desempenho integrado é hoje considerada a decisão estratégica mais determinante para uma empresa multinacional, requerendo que os seus dirigentes conheçam profundamente o negócio e o mundo”.

Nesta edição, damos destaque à Agro New, a primeira empresa do grupo no setor dos equipamentos agrícolas, que atua com grande sucesso em São Paulo – Brasil.

A Nors está empenhada em fazer o seu caminho rumo ao mundo!

Managing in a global context presents a series of complex challenges, given the instability in the world as a whole, with a strong interdependence of very often unforeseeable and contradictory social, political and economic phenomena.

So we can see just how important it is for a manager to have the capacity to perceive the environment, sense the changes therein, building and pulling down realities that are always contingent and transitory, without any prejudice, to get the best collective performance possible at the time.

That implies, above all, the ability to integrate a wide number of variables in the decision process and to establish the right correlation between them, which is not always linear, achieving balanced and adjusted people, processes and systems management measures, thereby simultaneously stimulating the diagnosis of the relevant risks that the organisation faces and their explicit and continuous monitoring.

Regarding the management challenges of multinational companies, Prof. José Fernando Pinto dos Santos talks to us with his usual wisdom, in a priceless interview he granted to We.Nors.

From his words, we retain, for example, that “choosing the integrated management model is now considered the most determining strategic decision for a multinational company, requiring all its leaders to have in-depth knowledge of the business and the world”.

In this edition, we are highlighting Agro New, the first company of the group in the agricultural equipment sector, which is successfully doing business in São Paulo - Brazil.

Nors is committed to making its way throughout the world!

AUTO SUECO ASSEGURA REPRESENTAÇÃO DA UD TRUCKS NA NAMÍBIA

/ Auto Sueco takes on representation of UD Trucks in Namibia

A Auto Sueco Namíbia assegurou a representação da UD Trucks neste mercado. A empresa do grupo Nors garantiu a importação das viaturas e também a assistência após venda através do aproveitamento das sinergias facultadas pelas instalações da Volvo / Renault, embora em Windhoek estejam já em construção instalações dedicadas ao negócio da UD Trucks, com inauguração prevista para o mês de maio.

Recorde-se que a Ultimate Dependability (UD) Trucks é uma empresa que integra o universo do Volvo Group, contando com mais de 100 mil colaboradores nos 190 mercados em que está representada. A empresa nasceu há 75 anos e o teste do seu primeiro camião foi realizado pelo fundador, que percorreu mais de 3.000 quilómetros

Auto Sueco Namibia has taken on the representation of UD Trucks in this market. The Nors group company has guaranteed the distribution of the vehicles and also the after-sales service by taking advantage of the synergies provided by the Volvo / Renault facilities, although dedicated facilities in Windhoek for the UD Trucks business are already being built, with the inauguration planned for May.

It should be remembered that Ultimate Dependability (UD) Trucks is a company that is part of the universe of the Volvo Group, with over 100 thousand employees in the 190 markets in which it is represented. The company was formed 75 years ago and the test on its first truck was performed by the founder, who travelled over 3.000



em estradas montanhosas para provar a visão de oferecer um camião de que o Mundo de hoje necessita, durável e eficiente com "Extrema Confiança". No mercado namibiano, a UD Trucks concorre, presentemente, nos segmentos de 8,5 a 16,5 toneladas e acima de 22 toneladas. No entanto, a partir de setembro próximo está prevista a reentrada no mercado de 3,5 a 8,5 toneladas, através dos novos modelos UD 35 e UD 40. Este mercado em 2014 representava 400 unidades, com a UD Trucks a ter então 10,8% de quota de mercado. O mercado total do segmento de 8,5 a 16,4 toneladas na



kilometres along mountainous roads to prove the vision of offering a truck that is needed by the World today, durable and efficient with "Extreme Confidence". In the Namibian market, UD Trucks currently competes in the 8,5 to 16,5 tonne and the over 22 tonne segments. However, as from next September it is planned to re-enter the 3,5 to 8,5 tonne market, with the new UD 35 and UD 40 models. In 2014, this market represented 400 units, with UD Trucks having a 10.8% market share at that time. The total market for the 8,5 to 16,5 tonnes in Namibia is 161 (figures from November 2015), UD Trucks having a market



Namíbia é de 161 (números de novembro de 2015), tendo a UD Trucks uma quota de 26,7% (43 unidades vendidas). No entanto, em anos anteriores a empresa chegou a ter níveis de penetração no mercado superiores. Quanto ao mercado acima das 22 toneladas, a presença da empresa é por agora meramente residual. Refira-se que a gama da UD é vasta e conta com variadíssimas opções de aplicações de carroçaria, desde betoneira a transporte de lixo, a báscula e frio. A UD concorre na gama média - 8,5 a 16,5 tons - com os modelos UD 60 / UD 80 / UD 90 / UD95 e UD 100, com configuração 4x2 e potências entre 157 a 184 CV. Em relação à concorrência, estes modelos têm como principais vantagens o baixo custo de manutenção e fuel saving, a durabilidade e a versatilidade. Na gama Heavy Duty, a UD conta com dois modelos: Quon e Quester. O modelo Quon existe em três versões - CW, GK e GW - com motores de 8 e 11 litros com potências de 330 a 420 CV nas versões 6x4 / 8x4 / 4x2 e 6x2, em trator e rígido. O modelo Quester existe em cinco versões - CWE / CGE / GKE / CDE e GWE - com motores de 13 litros com potências entre 270 a 360 CV nas versões de 4x2 e 6x4, em rígido e trator. De referir que ambos os modelos utilizam motor e grupo motriz da Volvo.

share of 26.7% (43 units sold). However, in previous years, the company reached higher market penetration levels. With regard to the over 22 tonne market, the company's presence is merely residual for the time being. It should be mentioned that the UD range is vast and has a wide number of chassis application options, from cement mixer to garbage truck, to tipper and chilled. UD competes in the medium-duty range - 8,5 to 16,5 tonnes - with the UD 60 / UD 80 / UD 90 / UD 95 and UD 100 models with 4x2 configuration and a power of between 157 and 184 CV. Compared to the competition, the main advantages of these models is their low maintenance cost and fuel saving, durability and versatility. In the Heavy Duty range, UD has two models: Quon and Quester. The Quon model exists in three versions - CW, GK and GW - with 8 and 11 litre engines and a power of 330 to 420 CV in the 6x4/8x4/4x2 and 6x2 versions, in tractor and rigid trucks. The Quester model exists in five versions - CWE / CGE / GKE / CDE e GWE - with 13 litre engines and a power of between 270 and 360 CV in the 4x2 and 6x4 versions, in rigid and tractor trucks. It should be mentioned that both the models use a Volvo engine and drive unit.

AUTO SUECO NAMÍBIA TEM NOVAS INSTALAÇÕES

/ Auto Sueco Namíbia has new facilities



A Auto Sueco Namíbia passou a contar com um novo edifício Volvo e Renault que permite excelentes perspectivas de aumento e melhoria de serviço na região de Windhoek.

As novas instalações têm uma localização excelente – na área industrial B1, projetada para albergar empresas de transportes e armazéns – em plena rota principal dos transportadores entre Cape Town e Walvis Bay, sendo que os Clientes não têm necessidade de atravessar a cidade para chegar à oficina.

A área total principal é 5.500 m² (cerca de 1.200 m² superior ao edifício antigo), sendo a área coberta de 1.600 m².

A oficina conta com 14 baias, mais quatro do que anteriormente, sendo quatro baias com Pit de reparação e seis baias de travões e outros componentes. Existem ainda uma baia PDI, uma baia diagnóstico e duas baias de mudança de óleos (Quick Service).

Mais próximas dos depots dos principais Clientes, estas novas instalações reúnem múltiplas vantagens, permitindo desde logo a separação da área de vendas/serviço do edifício dos componentes (armazém e departamento de peças), mas também oferecendo mais conforto como, por exemplo, uma sala para condutores com duche. Outra vantagem é a extensa área envolvente do edifício e dos parques que permite a expansão do negócio da Auto Sueco Namíbia: um novo edifício para melhorar a instalação da UD Trucks está já em construção e o lançamento de uma nova Divisão de Usados encontra-se em fase de projeto.

Auto Sueco Namibia now has a new Volvo and Renault building which provides excellent prospects for an increase and improvement in the service in the Windhoek region.

The new facilities are in an excellent location - a B1 industrial area planned to house transport companies and warehouses - right on the route of the main transporters between Cape Town and Walvis Bay, so the customers do not need to cross the city to reach the workshop.

The total area of the main plot is 5.500 m² (around 1.200 m² more than the old building), the covered area being 1.600 m².

The workshop has 14 bays, four more than before, four bays with a repair pit and six bays for brakes and other components. There is also a PDI bay, a diagnosis bay and two oil-change bays (Quick Service).

Closer to the main customers' depots, these new facilities bring together a multitude of advantages, enabling the sales /service area of the building to be separate from the components (warehouse and parts department), but also providing greater comfort, with a room for the drivers with a shower, for example.

Another advantage is the large area surrounding the building and the parks, enabling Auto Sueco Namibia to expand its business: a new building to improve UD Trucks set up is already being built and the launch of a new Used Division is in the planning stage.

REBRANDING NA ALEA / Rebranding at ALEA

A ALEA, marca própria desenvolvida pelas empresas de Aftermarket do grupo Nors, no ano em que celebra 10 anos de existência, apresentou a sua nova imagem e alargou a oferta aos veículos automóveis ligeiros.

Especialista no desenvolvimento de peças e acessórios para o setor automóvel, inicialmente com foco exclusivo no setor de Pesados, a ALEA traçou como pilares para o crescimento conceitos como Qualidade, Segurança e Ambiente.

In the year in which it celebrates its 10th anniversary, ALEA, the private brand created by the Aftermarket companies of the Nors group, presented its new image and extended its offer to light passenger vehicles.

ALEA is a specialist in developing parts and accessories for the auto sector, initially focused exclusively on the Heavy-Duty sector and has defined its growth pillars to be concepts such as Quality, Safety and Environment.



CIVIPARTS CRIA MARCA "BUS+" / Civiarts creates the "Bus+" brand

A Civiarts criou em Portugal e em Espanha a nova marca "Bus+", com a qual a empresa pretende reforçar a notoriedade e especificidade no setor dos autocarros, que engloba áreas tão distintas como o fornecimento de peças de mecânica, carroçaria, vidros, letreiros, sistemas de videovigilância e infotainment.

Constituindo-se como uma verdadeira "one-stop-shop" dos autocarros, a empresa consegue responder a todas as solicitações de uma forma integrada e completa.

Civiarts created the new "Bus+" brand in Portugal and Spain, with which the company intends to reinforce its notoriety and distinctiveness in the bus sector, which encompasses such different areas as the supply of mechanical parts, chassis, glass, signs, video-surveillance systems and infotainment. As a real "one-stop-shop" for buses, the company is able to respond completely and entirely to all requests.



"INOVAÇÃO E TECNOLOGIA NA MOBILIDADE URBANA" / "Innovation and Technology in Urban Mobility"

A Auto Sueco Portugal promoveu um seminário que contou com a presença dos principais operadores de autocarros urbanos portugueses. Num evento que decorreu no Porto, nas instalações do CEiiA, debateu-se a visão para o setor proposto pela VBC e a experiência na utilização de Autocarros Híbridos Volvo na operação da Sales Lentz, no Luxemburgo.

Auto Sueco Portugal held a seminar where the main Portuguese urban bus operators were present. This event took place in Oporto, at CEiiA's facilities, where the vision for the sector proposed by VBC was discussed as well as the experience in using the Volvo Hybrid Buses at Sales Lentz's operation in Luxembourg.



A Nors foi escolhida como um dos exemplos de sucesso de Investimento Português no Brasil pela Câmara Portuguesa de São Paulo.

O Administrador da Nors Brasil, Jorge Guimarães, participou numa reunião no Consulado Geral de Portugal e, perante cerca de 40 empresários portugueses e brasileiros, viu a Nors ser considerada um exemplo de sucesso, no âmbito de um trabalho elaborado pela McKinsey em colaboração com a Câmara de Comércio. Foram muitos os resultados que levaram o desempenho da Nors Brasil a ser reconhecido. O principal destaque foi a liderança de mercado de camiões HDV em todas as regiões em que atua no Brasil.

Na área de atuação da Auto Sueco São Paulo, a Volvo conquistou a liderança de mercado, em 2014, no segmento HDV, com 29,9% do mercado e, em outubro de 2015, mantinha a liderança com 30,2% de quota. "O nosso compromisso para o próximo ano mantém-se em oferecer o melhor em soluções de transporte aos nossos clientes para nova conquista do título", afirmou o Diretor-Executivo da Auto Sueco São Paulo, Fernando Ferreira.

A empresa acredita que, apesar das dificuldades enfrentadas pela retração do mercado, a aposta no fortalecimento do relacionamento será a chave para mais sucessos.

A Auto Sueco São Paulo recebeu também, pela 2ª vez consecutiva, o "Prémio de CRM de Ônibus", distinção atribuída aos concessionários que se destacaram na utilização e controlo da ferramenta junto das suas estruturas e região de atuação. A competência dos nossos colaboradores e os investimentos em formação foram estratégias fundamentais para estas conquistas. O colaborador Diego Cristiano Ribeiro, da Baixada Santista, é um destes exemplos, pois ficou entre os finalistas do Programa Melhor Lubrificador do Brasil. Cabe ressaltar também que, entre 72 técnicos participantes, o concessionário conquistou o 1º e o 3º lugares no programa Melhor Bus Key Technician do Brasil, com Eder José a ser o grande vencedor.

Nors was chosen as one of the examples of success of Portuguese Investment in Brazil by the Portuguese Chamber of São Paulo.

The Nors Brasil Executive Director, Jorge Guimarães, participated in a meeting at the General Consulate of Portugal and, in front of 40 Portuguese and Brazilian business people, witnessed Nors being considered an example of success, within the scope of the work carried out by McKinsey in cooperation with the Chamber of Commerce.

There were many results that led to the recognition of Nors Brazil's performance. The main highlight was its HDV Truck market leadership in all the regions in which it operates in Brazil.

In Auto Sueco São Paulo's area of activity, in 2014, Volvo gained market leadership in the HDV segment, with 29,9% of the market and in October 2015, maintained that leadership with a 30,2% market share.

"Our commitment for next year continues to be to offer the best transport solutions to our customers to win the title once again", stated the Managing Director of Auto Sueco São Paulo, Fernando Ferreira. The company believes that, despite the difficulties faced due to market retraction, investment in strengthening the customer relationship will be the key to further success.

Auto Sueco São Paulo also received, for the 2nd consecutive time, the 'CRM

Ônibus' Award, attributed to dealers that stood out for their use and control of the tool in their structure and region of operation.

The competence of our employees and the investments in training were fundamental strategies for these achievements. Diego Cristiano Ribeiro, da Baixada Santista, one of the employees, is one of those examples, as he was one of the finalists in the Best Lubrication Technician in Brazil. It should also be mentioned that, among the 72 technicians participating, the dealer won the 1st and the 3rd places in the best Bus Key Technician in Brazil, with Eder José being the grand winner.

Auto Sueco Centro Oeste also had some fantastic

NORS BRASIL CONQUISTOU VÁRIOS PRÉMIOS E DISTINÇÕES

/ Nors Brazil won
various prizes
and awards



A Auto Sueco Centro Oeste também alcançou conquistas fantásticas. A liderança de mercado foi efetivada não só no segmento pesado, mas também em Autocarros. Pelo 4º ano consecutivo, esta unidade está entre as 100 Maiores Empresas da Região Centro Oeste. No mês de julho de 2015 foi publicada mais uma edição da Revista Exame "Melhores e Maiores" que contempla as 1.000 maiores empresas do Brasil e as maiores por região. O trabalho consiste numa pesquisa realizada todos os anos, pelo critério do desempenho da receita líquida em dólares, excluídas as empresas do setor financeiro. A análise contempla ainda a pontuação de diversos ângulos da excelência empresarial (Crescimento de Vendas, Liderança de Mercado, Liquidez Corrente, Rentabilidade do Património e Riqueza Criada por Empregado), pelos quais são escolhidas as melhores empresas do Brasil em cada setor.

achievements. It secured market leadership not only in the heavy-duty segment, but also in Buses. For the 4th consecutive year, this unit is among the 100 Biggest Companies in the Centre West Region. In July 2015, another edition of Revista Exame's "Melhores e Maiores" (Biggest and Best) was published, which covers the 1.000 biggest companies in Brazil and the biggest by region. The work consists of a study carried out every year, using the criterion of net revenue performance in dollars, excluding companies from the finance sector. The analysis also contemplates the score on various aspects of business excellence (Sales Growth, Market Leadership, Current Liquidity, Equity Profitability and Wealth Created per Employee), from which the best companies in Brazil in each sector are chosen.



AUTO SUECO SÃO PAULO INAUGURA NOVA SEDE NO JARAGUÁ

/ Auto Sueco São Paulo inaugurates a new head office in Jaraguá

Dispondo de uma área total de mais de 22.000 m², sendo cerca de 6.300 m² de área construída e mais de 10.000 m² de pátio, a Auto Sueco São Paulo inaugurou a sua nova sede no Jaraguá.

Sediadas num dos principais troços do transporte de carga de São Paulo, as novas instalações estão localizadas no Km 14 da Rodovia Anhanguera, na Estrada Turística do Jaraguá 209 e contam com 26 boxes de trabalho e outras seis boxes para Pit Stops exclusivos para troca de óleo, que otimizam o tempo dos camiões e autocarros na oficina, deixando-os aptos a rodar rapidamente. A oficina conta com equipamentos modernos de diagnóstico, além de oferecer toda a estrutura de venda de veículos novos e seminovos, pneus, peças, planos de manutenção e serviços de após-venda.

A mudança e nova escolha do local do concessionário possibilita ao camionista diminuir os tempos de paragem para assistência, como determina a legislação nas marginais. Além disso, as novas instalações estão num ponto estratégico entre os sete outros concessionários do grupo espalhadas na Grande São Paulo, ABC, região de Campinas e Baixada Santista. A decisão tomada faz parte do plano de expansão da empresa, oferecendo melhores instalações aos seus clientes e melhores condições de trabalho aos seus colaboradores.



Auto Sueco São Paulo inaugurated its new head office in Jaraguá, with a total area of more than 22.000 m², a built area of around 6.300 m² and a patio of over 10.000 m².

Based along one of the haulage stretches of São Paulo, the new facilities are located at KM 14 of Rodovia Anhanguera, on Estrada Turística do Jaraguá 209 and have 26 work bays and another six bays for Pit Stops, exclusively for oil changes, which optimise the time that trucks and buses are in the workshop, leaving them quickly ready to roll. The workshop has modern diagnostics equipment, apart from offering the entire sales structure for new and used vehicles, tyres, parts, maintenance plans and all after-sales services.

The dealer's move and new choice of location enables truck drivers to decrease the time they are stopped for service, as legislation determines, on the service roads. Besides that, the new facilities are a strategic point between the group's seven other dealers spread around the Greater São Paulo area, ABC, Campinas region and Santos lowlands. This decision is part of the company's expansion plan, offering better facilities to its customers and better working conditions to its employees.

AUTO SUECO CENTRO OESTE INAUGUR A NOVA SEDE EM CUIABÁ

/ Auto Sueco Centro Oeste inaugurates a new head office in Cuiabá

A Auto Sueco Centro Oeste inaugurou a nova sede em Cuiabá. Representando um investimento de R\$ 25 milhões (cerca de 6 milhões de Euros), a sexta unidade do grupo possui uma arquitetura moderna e atraente e uma disposição muito funcional.

A nova unidade está implantada num terreno com 42.000 m² e possui 9.000 metros de área coberta. Com 30 boxes para serviços de oficina e mais 12 boxes de chapa e pintura, conta ainda com uma estrutura exclusiva para pintura e quatro rampas para Pit Stops.

Para o Administrador Executivo da Nors Brasil, Jorge Guimarães, o novo concessionário em Cuiabá possui três significados para o grupo: "A Ambição de apresentar uma instalação de referência no mercado, a Confiança depositada pelo grupo Nors na região Centro Oeste do Brasil e o Talento das nossas equipas de serviços colocado ao serviço dos clientes".

"Era estrategicamente necessário para o desenvolvimento dos nossos serviços na região inaugurar esta nova unidade em Cuiabá", disse o Presidente do grupo Volvo na América Latina, Claes Nilsson, que presidiu à sessão de inauguração.

De acordo com o Diretor Executivo da Auto Sueco Centro Oeste, Carlos Melnec, o novo concessionário marca o início de uma nova trajetória da empresa: "Foi um investimento visando a satisfação

total de nossos clientes externos e internos, que aqui poderão encontrar tudo o que precisam", explicou.

Auto Sueco Centro Oeste inaugurated a new head office in Cuiabá. Representing an investment of R\$ 25 million (around 6 million Euros), the group's sixth unit has a modern, attractive architecture and a very functional lay-out.

The new unit is built on a 42.000 m² plot and has a covered area of 9.000 metres. It has 30 bays for workshop repairs and over 12 bays for body work and also has a structure exclusively for paintwork and four ramps for Pit Stops. In the opinion of the Executive Director of Nors Brasil, Jorge Guimarães, the new dealership in Cuiabá means three things to the group: "The Ambition of presenting facilities that are a benchmark in the market, the Confidence deposited by the Nors group in the Centre West region of Brazil and the Talent of our service teams placed at the service of the customers".

"It was strategically necessary for the development of our services in the region to inaugurate this new unit in Cuiabá", said Claes Nilsson, the President of the Volvo group in Latin America, who presided over the inauguration session.

According to the Managing Director of Auto Sueco Centro Oeste, Carlos Melnec, the new dealership marks the start of a new path for the company: "This was an investment aiming to completely satisfy our external and internal customers, who will find everything they need here", he explained.



PRÉMIO PLATINUM DA SDMO 2014

/SDMO 2014 Platinum Award

A Auto Sueco Portugal recebeu o prémio Platinum atribuído pela SDMO, relativo a 2014, galardão que recompensa o distribuidor que mais se destacou numa avaliação que passa pelas áreas de Stocks, Serviço, Vendas, Marketing e Comunicação. A conquista deste prémio constitui um marco importante na representação da marca SDMO pela Auto Sueco.

Auto Sueco Portugal received the Platinum award attributed by SDMO, with respect of 2014, a distinction that rewards the distributor who stood out the most in an assessment which covers the areas of Stocks, Service, Sales, Marketing and Communications. Winning this award is an important milestone in Auto Sueco's representation of the SDMO brand.



PORTUGAL REFORÇA IMAGEM DA MARCA VOLVO

/Portugal reinforces image of the Volvo brand

A Auto Sueco Portugal desenhou para o biênio 2015/2016 um projeto que visa concretizar uma aposta forte no "Reforço da Imagem da Marca Volvo" através da valorização da Marca, da sua História e Valores fundamentais. Trata-se de uma iniciativa global que envolve Colaboradores e Clientes, integrando o projeto denominado "Conceito Genuíno Volvo". O lançamento deste programa, em 2015, integrou a celebração do "Dia da Marca" e foi focado nos colaboradores que representam a Volvo em Portugal, a quem foi lançado o desafio de assumirem a responsabilidade de se tornarem verdadeiros Embaixadores da marca. Esse comprometimento foi reforçado na formação sobre o conceito a que os colaboradores tiveram acesso. Em 2016 o projeto alargar-se-á a clientes e motoristas, com eventos em vários ambientes Volvo em Portugal.

For the 2015/2016 biennium, Auto Sueco Portugal designed a project which aims to make a strong investment in "Reinforcing the Image of the Volvo Brand" by placing value on the Brand, its History and core Values. This is a global initiative involving employees and customers, and is part of the project called "Genuine Volvo Concept". The launch of this programme in 2015 was part of the celebration of the "Day of the Brand" and focused on employees who represent Volvo in Portugal, who were given the challenge of taking on the responsibility of becoming true Ambassadors of the brand. This commitment was reinforced with training that the employees received on the concept. In 2016, the project will be extended to customers and drivers, with events in various Volvo scenarios in Portugal.



PRESENÇA NO CONGRESSO DA ANTRAM

/Presence at the ANTRAM Congress

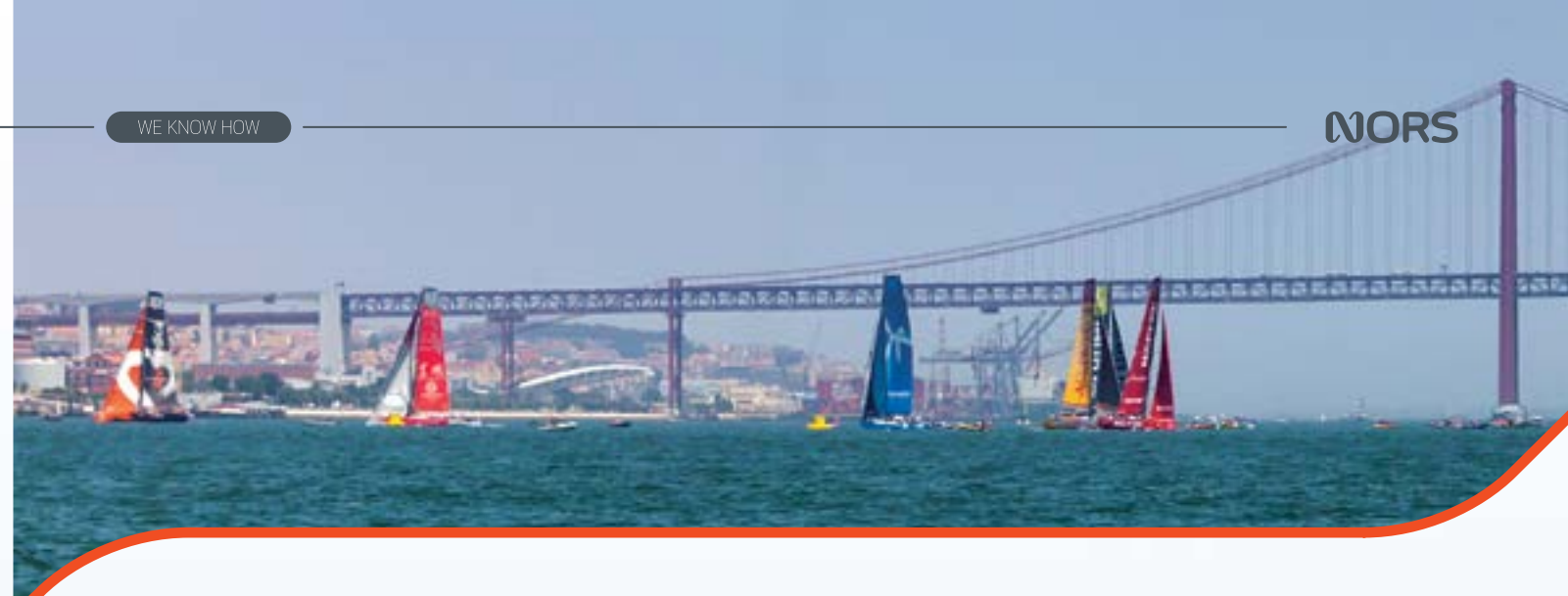
A Auto Sueco Portugal foi um dos principais patrocinadores do Congresso da ANTRAM, realizado em Albufeira. Sob o tema "Sinergias que nos Unem", esta reunião veio marcar os 40 anos da principal associação de transportadores rodoviários de mercadorias em Portugal e teve no simulador de condução do Volvo FH uma das suas principais atrações.

Auto Sueco Portugal was one of the main sponsors of the ANTRAM Congress, which took place in Albufeira. This meeting, entitled "Synergies that Unite us", celebrated the 40 years of the main association of the haulage companies in Portugal and one of its main attractions was the Volvo FH driving simulator.



VOLVO OCEAN RACE FEZ A FESTA EM LISBOA

/ Volvo Ocean Race livens up Lisbon



NORS



A Volvo Ocean Race passou por Portugal pela segunda vez consecutiva. A Doca de Pedrouços, em Lisboa, foi o local escolhido para receber, entre 25 de maio e 7 de junho, a Race Village da maior regata de circum-navegação do mundo. Durante duas semanas, num permanente clima de festa, decorreram inúmeras atividades ligadas à vela, assim como seminários e concertos, destacando-se a In-Port Race, no dia 6 de junho. A Auto Sueco Portugal associou o calendário desta prova a um evento com alguns dos seus maiores clientes de empresas de referência no setor dos transportes rodoviários de mercadorias. Num encontro que contou com a presença do CEO da Nors, na noite que precedeu à In-Port Race, este foi um momento de reconhecimento e celebração da Marca Volvo, sendo também fundamental para fomentar a relação de parceria que a Auto Sueco Portugal tem com estes que são os embaixadores da Marca no mercado português.

The Volvo Ocean Race held a stopover in Portugal for the second time running. Doca de Pedrouços, in Lisbon, was the location chosen to receive the Race Village of the largest round-the-world regatta. For two weeks, there were numerous activities linked to sailing, as well as seminars and concerts, and especially the In-Port Race, all in a non-stop party atmosphere.

Auto Sueco Portugal linked this race's schedule to an event with some of its biggest truck customers, from benchmark companies in the haulage sector. The night before the In-Port Race, a meeting took place in the presence of the Nors CEO, which was a moment of recognition and celebration of the Volvo brand, and was also essential for fostering the partnership that Auto Sueco Portugal has with those who are the ambassadors of the brand in the Portuguese market.

O dia da In-Port Race teve uma participação mais alargada, com clientes do setor dos Autocarros e dos Motores Marítimos a juntarem-se aos restantes para acompanhar a corrida no Tejo, a bordo de um catamaran. Desta forma, foi possível associar este evento de extrema importância para Portugal à promoção da Marca Volvo nas suas diferentes áreas de negócio. O balanço final foi, na opinião de todos os presentes, muito positivo.

On the day of the In-Port Race there was a wider range of participants, with customers from truck, Bus and Marine Engine sectors, joining to watch the race on the Tagus, on board a catamaran. That way it was possible to link this event, which is extremely important for Portugal, to the promotion of the Volvo brand in its different business areas. Everyone present felt that the final outcome was very positive.



GALIUS PROMOVEU OPTIFUEL CHALLENGE 2015

/Galius promoted Optifuel Challenge 2015

A Galius, representante exclusiva da Renault Trucks em Portugal, organizou pela primeira vez no nosso país o Optifuel Challenge, uma competição que apura os melhores eco-condutores das empresas clientes. Este evento começou com quatro etapas a nível nacional que envolveram mais de 55 condutores e 50 empresas de todo o país. Estas etapas foram realizadas em Braga, Viseu, Santarém e Olhão.

A final nacional, realizada em Castanheira do Ribatejo, contou com os oito melhores eco-condutores do País e apurou os dois representantes portugueses para a Final Internacional.

A Grande Final Internacional do Optifuel Challenge 2015, que contou com 37 eco-condutores de 20 países diferentes, foi disputada na região de Lisboa, com Portugal a obter um meritório terceiro lugar através da participação de Vitor Pereira, formador da JLS.

In 2015, Galius, the exclusive representative of Renault Trucks in Portugal, organised for the first time in our country, the Optifuel Challenge, a competition that gauges the best eco-drivers of our customers' companies.

This event started with four national rounds, which involved over 55 drivers and 50 companies throughout the country. These rounds took place in Braga, Viseu, Santarém and Olhão.

The national final, held in Castanheira do Ribatejo, included the eight best eco-drivers in the country and determined the two Portuguese representatives for the International Final. The grand International Final of the Optifuel Challenge 2015, in which 37 eco-drivers from 20 different countries participated, was held in the Lisbon area, where Portugal obtained a deserved third place through the participation of Vitor Pereira, a JLS Transportes trainer.



FESTA COM OS COLABORADORES E CLIENTES GALIUS CELEBROU PRIMEIRO ANIVERSÁRIO

*/Party with Employees and Customers
Galius celebrated its first anniversary*

A Galius, distribuidora exclusiva da Renault Trucks em Portugal, assinalou, com justificado orgulho, a passagem do seu primeiro aniversário no passado dia 2 de março. A efeméride foi comemorada com dois eventos festivos que juntaram Colaboradores e Clientes nas instalações de Vila do Conde e Castanheira do Ribatejo, sublinhando-se o facto de nesse dia todos os Clientes terem beneficiado de atrativos descontos (50% na mão-de-obra e 10% nas peças).

“Foi um ano em que nos focámos no esforço de reorganização das operações da Renault Trucks em Portugal e bem se pode dizer que os resultados alcançados nas vendas e no após-venda foram muito positivos”, salienta Ricardo Gomes, Diretor Executivo da Galius, recordando a satisfação por todos sentida com o aumento significativo de quota de mercado da Renault Trucks em Portugal, que mais do que duplicou.

Recorde-se que a Galius foi criada pelo grupo Nors em março de 2015 para assumir a operação de importação, distribuição e retalho da Renault Trucks em Portugal.

Galius, the exclusive distributor of Renault Trucks in Portugal, marked the event of its first anniversary on 2nd March, with justified pride. The occasion was commemorated with two festive events which brought together Employees and Customers in the Vila do Conde and Castanheira do Ribatejo facilities. Of particular note is that on that day, all the Customers benefited from attractive discounts (50% on labour and 10% on parts). “It was a year in which we focused on the effort to reorganise the Renault Trucks operations in Portugal and it could be said that the results achieved in sales and after-sales were very positive”, highlights Ricardo Gomes, Executive Director of Galius, remembering the satisfaction everyone felt with the significant increase in Renault Trucks’ market share in Portugal, which more than doubled.

It should be remembered that Galius was created by the Nors group in March 2015, to take on the import, distribution and retail sales of Renault Trucks in Portugal.

O DINAMISMO DO NEGÓCIO DA SOTKON

/The dynamics of the Sotkon business

A Sotkon forneceu recentemente à empresa 'Cascais Ambiente', 400 sondas para medição do nível de enchimento dos contentores enterrados Sotkon existentes no município. Após os primeiros meses de operação, esta solução já permitiu diminuir o número de circuitos diários para metade, o que se traduz numa importante redução dos custos operacionais. Entretanto, a Sotkon vendeu mais de mil unidades de contentores enterrados *standard* para a recolha de indiferenciados no município de Seyhan, na Turquia, num valor total de 2,5 milhões de euros. O mercado da Turquia mostra-se, assim, um passo acertado, não só na consolidação da diversificação geográfica da Sotkon, mas também na expansão do negócio.

A Sotkon marca ainda presença no projeto 'Canning Town', com a primeira instalação funcional do sistema Sotkis Access, num total de 30 contentores enterrados *standard*. Situada nos arredores de Londres, Canning Town foi sempre uma área pouco desenvolvida e que está a atravessar agora uma profunda reabilitação. Cerca de 500 moradores terão acesso restrito aos marcos para depósito de resíduos com cartões RFID, sendo este o primeiro projeto integrado de grande escala da Sotkon.

O sistema de carga lateral, o marco retangular e o Oleão são três novidades que a Sotkon apresentou em 2015. O sistema de carga lateral é um conceito inovador desenvolvido e patenteado mundialmente pela Sotkon e que consiste em contentorização enterrada, mas adaptada aos veículos que fazem a recolha de resíduos por carga lateral. O Oleão destina-se ao depósito de óleos alimentares usados, podendo o marco de depósito ser enterrado ou de superfície.

Sotkon recently supplied the company 'Cascais Ambiente' with 400 sensors for measuring the filling level of the Sotkon underground containers in existence in the municipality. After the first months of operation, this solution has already enabled the number of daily routes to be halved, which has meant a significant reduction in operating costs.

In the meantime, Sotkon sold over one thousand units of standard underground containers for collecting unsorted waste in the municipality of Syhan, in Turkey, at a total value of 2,5 million Euros. The Turkish market can be seen to be moving in the right direction, not only through Sotkon's geographical diversification, but also the expansion of the business.

Sotkon is part of the 'Canning Town' project, with the first functional installation of the Sotkis Access system, with a total of 3 standard underground containers. Situated in the outskirts of London, Canning Town had always been an underdeveloped area and is now undergoing profound rehabilitation. Around 500 residents will have restricted access to the waste deposit sites with RFID cards, this being Sotkon's first large-scale integrated project.

The side-loading system, the rectangular bin and the Oleão (Oil Deposit) are three novelties that Sotkon presented in 2015. The side-loading system is an innovative concept developed and patented worldwide by Sotkon and which consists of an underground container system, but which is adapted to vehicles with side-loading waste collection. The Oleão (Oil Deposit) is for depositing used cooking oils and the bin can be underground or on the surface.



Por / By António Caroço

“A construção de um Sistema de Informação eficaz potencia a capacidade da organização interagir tanto internamente, como com o ambiente onde está inserida”

“An effective Information System boosts the organisation's capacity to interact both internally and with the environment of which it is a part.

TRIVIALIDADES “SISTÉMICAS” */“Systemic” senses*

A empresa é um sistema social complexo e uma comunidade “viva” sujeita a permanentes (e cada vez mais frequentes...) alterações de contexto, pelo que as decisões de gestão e as ações têm que ter em consideração as inter-relações entre as pessoas, os processos, e os sistemas de informação que caracterizam, univocamente, o ecossistema empresarial. Este reconhecimento torna claro que a mudança isolada em qualquer parte do Sistema (pessoas, processos, sistemas), ou no seu ambiente exterior, pode produzir efeitos em cascata. A projeção sobre o modo como as mudanças induzidas afetam a ação coletiva da empresa deve considerar, não só a forma como todas as peças (componentes do sistema) funcionam individualmente e “encaixam” como um todo, mas também a sua capacidade de adaptação à mudança e aprendizagem com os próprios erros.

Nesta perspetiva, e no que concerne à componente de sistemas de informação (que, como referido, não deve ser vista isoladamente), deveremos começar por considerar que a construção de um Sistema de Informação eficaz potencia a capacidade da organização interagir tanto internamente, como, e cada vez mais, com o ambiente onde está inserida. Depois, importa perceber que dessas interações resultará, naturalmente, informação importante para a tomada de decisão, que hoje em dia se pretende mais rápida e precisa. Finalmente, interiorizar que é determinante para que qualquer sistema de informação empresarial cumpra com sucesso os seus objetivos, que as restantes componentes do sistema (pessoas e processos) possam contribuir, positivamente, para maximizar o seu retorno.

É com base nesta visão sistémica que acreditamos que os Sistemas de Informação e o uso das melhores tecnologias disponíveis não devem ser o fim último de nenhum projeto, mas antes um meio que permita ao “Sistema Nors” atingir patamares de excelência operacional que maximizem a sua performance enquanto Grupo Empresarial de referência.

A company is a complex social system and a “living” community subject to permanent (and increasingly frequent...) context changes, therefore the management decisions and actions must consider the inter-relations between the people, the processes, and the information systems, which unequivocally characterise the business ecosystem.

This acknowledgement makes it clear that an isolated change to any part of the System (people, processes, systems), or to its external environment, may produce a cascade effect. When projecting the way in which any induced changes affect the collective action of the company, it is mandatory to consider not only the way in which all the parts (components of the system) work individually and “fit together” as a whole, but also its capacity to adapt to change and to learn from its own mistakes.

From this perspective, and with regard to the information systems component (which as mentioned should not be viewed in isolation), we must start by considering that building an effective Information System boosts the organisation's capacity to interact both internally and, increasingly, with the environment of which it is a part. Then, it is important to understand that these interactions will naturally result in important information for decision-making, which nowadays is required to be quick and precise. Finally, to realise that for any business information system to successfully meet its objectives it is decisive that the remaining components of the system (people and processes) can make a positive contribution towards maximising its return. It is based on this systemic vision that we believe that Information Systems and use of the best available technology must not be the ultimate goal of any project, but rather a means that enables the “Nors System” to reach levels of operational excellence that maximise its performance as a benchmark Business Group.

“A ESCOLHA
DO MODELO DE
DESEMPENHO
INTEGRADO É A
DECISÃO ESTRATÉGICA
MAIS IMPORTANTE
PARA UMA EMPRESA
MULTINACIONAL”

“Choosing the integrated performance model is the most important strategic decision for a multinational company”

José Fernando Pinto dos Santos



José Fernando Pinto dos Santos é Affiliated Professor of Practice in Global Management do INSEAD, Fontainebleau, e Professor Catedrático Convidado da Católica Porto Business School. É um estudioso da gestão das empresas multinacionais e nesta entrevista deixa-nos importantes pistas acerca da gestão em contexto global, fala-nos do Brasil e o seu momento atual, do povo português e dos seus traços, bem como do papel da história na gestão das empresas. Uma conversa a não perder...

We.Nors: A gestão das empresas multinacionais é o objeto do seu estudo. Acredita que é qualitativamente distinta da gestão das empresas nacionais?

José Fernando Pinto dos Santos: Existem dois saltos (não passos!) entre a gestão da empresa nacional e a gestão da empresa multinacional. O primeiro, a que chamo dos “desempenhos comparativos”, decorre simplesmente das muitas diferenças entre os países em que a empresa opera. O segundo, do “desempenho integrado”, reflete a relação entre o desempenho total da empresa no mundo e o desempenho da empresa em cada país em que se instalou – ou seja, da relação entre o desempenho global e os desempenhos locais.

A empresa multinacional está instalada em diversos países tendo, em cada país, uma organização e uma estratégia de negócio e, portanto, um desempenho local distinto (que se traduz, por exemplo, numa produtividade económica ou num resultado financeiro que apenas por coincidência serão iguais aos de outros países). Já a empresa nacional, mesmo que importe ou exporte, apresenta apenas o desempenho empresarial no país de origem, a sua ‘casa’. Assim, a gestão da empresa multinacional inclui uma dimensão que a da empresa nacional não tem: a variedade de desempenhos locais no mesmo negócio, no mesmo tempo. Este é o salto dos “desempenhos comparativos”.

O potencial positivo deste salto é grande. A gestão de uma empresa nacional apenas pode comparar o seu desempenho com o passado, ou com o de outras empresas (que conhece apenas por fora). Pelo contrário, a empresa multinacional

José Fernando Pinto dos Santos is Affiliated Professor of Practice in Global Management at INSEAD, Fontainebleau, and Guest Professor at Católica Porto Business School. He is a scholar in the management of multinational companies and in this interview he leaves us important clues on management in a global context, talking to us about Brazil and its current times, the Portuguese people and their characteristics, as well as the role of history in the management of companies. A conversation not to be missed...

We.Nors: Your study is focused on the management of multinational companies. Do you believe that it is qualitatively different from the management of national companies?

José Fernando Pinto dos Santos: There are two leaps (not steps!) between the management of a national company and the management of a multinational company. The first one, which I call “comparative performances”, arises simply from the many differences between the countries in which the company operates. The second, “integrated performance”, reflects the relationship between the company’s total performance in the world and the company’s performance in each country where it has set up business - i.e. the relationship between the global performance and the local performances.

A multinational company is set up in various countries, with an organisation and a business strategy in each country, and exhibits different local performances (the same economic productivity or profitability across countries will be a matter of coincidence). The national company, even if it imports or exports, has a single business performance in the country of origin, its ‘home’. As such, the management of the multinational company includes an aspect that the national company doesn’t have: the variety of local performances in the same business, at the same time. That is the leap of “comparative performances”.

This leap has a huge positive potential. The management of a national company can only compare its performance with the past, or with that of other companies (that it only knows from

O “desempenho integrado” é o que melhor diferencia a gestão da empresa multinacional da empresa nacional
/“Integrated performance” is what best differentiates the management of the multinational company from the national company

é como uma quase-experiência em que se estuda o desempenho da empresa no negócio (a mesma empresa, o mesmo negócio, o mesmo tempo) por comparação transversal entre países, eventualmente combinada com uma comparação entre períodos de tempo.

Mas há também um potencial negativo, que é a tentação das análises superficiais e simplistas, por exemplo, se a empresa tem bom resultado num país e mau noutro país, que até é maior, os gestores locais deste último são logo rotulados de incompetentes, pedindo-se a sua substituição.

O segundo salto para a gestão da multinacional, o “desempenho integrado”, é o que melhor evidencia a diferença entre a gestão de uma empresa multinacional e a da empresa nacional e pode ocorrer em três modelos, essencialmente, segundo o que é o ‘todo’ da empresa: uma carteira de empresas (filiais) nacionais; uma empresa num mercado mundial; ou uma empresa global.

O desempenho integrado da empresa multinacional como ‘carteira de empresas nacionais’ é tão somente a soma dos desempenhos nos vários países onde a empresa opera. Tal pressupõe que a envolvente relevante para o desempenho da empresa num país é apenas esse país, o que torna o conjunto das filiais locais da multinacional numa carteira de ativos separados e autónomos, que pode ser gerida para otimizar ciclos económicos e a relação risco-rendibilidade, tendo a sede um papel de ‘holding’ de controlo financeiro.

Um ‘mercado global’ é como um mercado ‘interno’ do tamanho do mundo: um comprador pode comprar o mesmo produto,

the outside). In contrast, the multinational company is like a quasi-experiment in which the performance of the company in a business is studied by comparing across the countries (the same company, the same business, the same time) and even combined with a comparison across different periods of time.

But there is also a negative potential, the temptation to make superficial and simplistic analyses. For example, if the company has a good result in one country and a bad one in another country, which is actually bigger, the local managers of the latter are likely to be labeled as incompetent, and asked to be replaced.

The second leap to the management of a multinational, “integrated performance”, is what most clearly shows the difference between the management of a multinational company and that of a national company. There are three models for the integration, according to what is the ‘whole’ of the company: a portfolio of national companies (subsidiaries); a company in a worldwide market (aka “global market”); or a global company.

The integrated performance of the multinational company as a ‘portfolio of national companies’ is merely the sum of the performances in the various countries where the company operates. That assumes that the environment relevant to the company’s performance in a country is only that country, which turns the group of local subsidiaries of the multinational into a portfolio of separate and autonomous assets that can be managed to optimise the risk-return to investors. The head office of the multinational has the role of a financial control ‘holding’. A ‘global market’ is like a domestic market the size of the



ao mesmo preço e nas mesmas condições, resida em que país residir e independentemente da origem nacional ou estrangeira do produto. O “desempenho integrado” é simples e evidente: a empresa multinacional é gerida como se fosse uma empresa ‘nacional’ de um país do tamanho do mundo, mesmo sendo composta de filiais em cada país, que são meras extensões, totalmente dependentes do país de origem.

O desempenho integrado de uma ‘empresa global’ é uma novidade recente, que surge no meio de um mundo em transformação. A parte mais fascinante e potencialmente mais valiosa deste modelo de desempenho integrado reside na descoberta de novas combinações de recursos e práticas de negócio de países diferentes (desempenhos locais) e que não seriam possíveis em nenhum país isoladamente, mas que potenciam e servem o desempenho do todo. A sede da empresa multinacional é uma plataforma de colaboração entre as filiais de todos os países. A empresa usa o mundo para se libertar do fado original, e assim mudar o futuro.

A escolha do modelo de “desempenho integrado” é a decisão estratégica mais determinante para uma empresa multinacional e requer que os dirigentes da empresa multinacional de hoje conheçam profundamente o negócio e o mundo.

W.N.: A palavra “global” parece significar coisas diferentes. É assim?

JFPS: É isso mesmo e temos de estar avisados disso. Desde logo, usa-se a palavra global para significar todo o mundo – a palavra mundial não existe em inglês, portanto mercado mundial diz-se... “mercado global”, expressão que eu próprio

world: a buyer can buy the same product, at the same price and conditions, irrespective of country of residence and regardless of the domestic or foreign origin of the product. “Integrated performance” is this model is simple and clear: a multinational company is managed as though it were a ‘national’ company in a country the size of the world, even if it is comprised of subsidiaries in each country, which are totally dependent on the country of origin.

The integrated performance of a ‘global company’ is a recent novelty, which has appeared in the midst of a world under transformation. The most fascinating and potentially the most valuable part of this integrated performance model lies in the discovery of new combinations of local resources and local practices in different countries, combinations that would not be possible in any single country on its own. The head office of a “global company”, as I define it, is a platform for cooperation between the subsidiaries in all the countries. The company uses the world to free itself from its original destiny, and thereby create a new future.

Choosing the “integrated management” model is the most determining strategic decision for a multinational company and requires all the leaders of a multinational company of today to have in-depth knowledge of the business and of the world.

W.N.: The word “global” seems to mean different things. Is that right?

JFPS: That’s right and we have to be careful about that. From the outset, the word global is used to mean the whole

não posso deixar de usar sob pena de maior confusão. Este significado geográfico chegou ao ponto de alguns dizerem que uma empresa está em fase de “globalização” quando querem apenas descrever a sua internacionalização.

Global usa-se ainda como sinónimo de “universal”, significando o mesmo em qualquer lugar (por exemplo, um “produto global”), um uso que evito sempre e que aconselho a evitar. Alguns entenderam até que a mensagem do livro “O mundo é plano” era que a globalização servia para tornar o mundo igual em toda a parte. Não é nada assim. A mensagem era outra, com a qual concordo plenamente: que o mundo de hoje é um mundo em que as oportunidades tendem a ser as mesmas em toda a parte, ou seja, que o campo de jogo não está inclinado à partida.

O desempenho empresarial é cada vez menos limitado pelo país de origem – exatamente porque as empresas podem gerir-se, desde o início, segundo o modelo de ‘empresa global’. A Alibaba, a Infosys, a Skype, ou mesmo a Farfetch, são prova disso. Assim, o “global” que nos deve interessar é outro: é o que significa como um todo. A recente onda de globalização, com o toque definitivo da internet, criou um ‘mundo global’ em rápido desenvolvimento. Cada país e cada negócio recebem efeitos diferentes, a ritmo diferente, do tal ‘mundo global’. A caminhada é longa e tortuosa, com altos e baixos, com avanços e recuos, mas não há regresso. O ‘mundo global’ é um mundo emergente.

W.N.: Há alguma forma de organização que potencie o sucesso da empresa multinacional?

JFPS: A organização numa multinacional deve permitir, como dizia agora, que a empresa use o mundo a favor



world - the word “mundial” doesn’t exist in English, so a market all over the world becomes ... a “global market”. This geographical meaning reached the point of some people saying that a company is in a phase of “globalisation” when they really only want to describe its internationalisation.

Global is also used as synonymous for universal, meaning the same in any place (for example, a “global product”), a use that should be avoided. Some even understand that the message in the book “The world is flat” was that globalisation made the world equal everywhere. It’s not at all like that.

The message is different: that today’s world is a world in which opportunities tend to be the same from everywhere, that is, a level playing field.

Business performance is increasingly less limited by a company’s country of origin - exactly because companies can manage themselves, from the start, using the ‘global company’ model. Alibaba, Infosys, Skype, or even Farfetch, a Portuguese company, are examples of that. As such, the meaning of “global” that should interest us is “as a whole”. The recent wave of globalisation, nailed with the Internet, created a ‘global world’ undergoing rapid development. Each country and each business get different effects, at a different pace, from such ‘global world’. It is a long and winding path, with ups and downs, advances and setbacks, but there’s no return. The ‘global world’ is emerging.

The message is different: that today’s world is a world in which opportunities tend to be the same from everywhere, that is, a level playing field.

W.N.: Is there any kind of organisation that boosts the success of a multinational company?

JFPS: The organisation of a multinational company, must, as I was just saying, allow the company to use the world to



do seu desempenho, que desfrute ao máximo das diferenças comparativas e do desempenho integrado como 'empresa global'.

Isto implica, por exemplo, que a gestão da empresa seja composta de pessoas do mundo e vivendo, literalmente, espalhadas pelo mundo. A 'empresa global' ideal tem uma sede virtual, com os dirigentes de topo espalhados pelos vários países e locais chave para a empresa. Acaba-se a torre onde estão os que mandam. Desaparecem as metáforas 'centro' e 'cabeça' ("head...quarters"). A 'sede' passa a ser onde quer que residam os dirigentes da empresa, não o contrário. A noção de 'sede' é alargada para incluir os dirigentes das filiais da empresa nos vários países e até os dirigentes das parcerias locais e das empresas com que se estabeleçam alianças estratégicas internacionais. A organização da gestão destaca-se como originalidade.

A 'empresa global' vê o mundo como um todo, mas retira o seu sucesso das diferenças entre os países. A organização precisa de celebrar essa variedade, sendo multidimensional e incluindo estruturas, processos e sistemas diferentes conforme os países. Escolher e gerir o que é comum a todos é determinante e constitui a 'sede' como uma base ou plataforma virtual a que se ligam as unidades nos vários países – que devem puxar pela 'sede' em vez de serem empurradas por ela.

As pessoas da organização em qualquer país devem ainda sentir que o seu contributo para o "desempenho integrado" da empresa multinacional é também um contributo para o sucesso da sua comunidade, do seu país. Uma empresa integrada não pode tratar as suas partes como se fossem descartáveis ou de segunda. A opção de integrar um país é livre mas, depois de feita, deve ser tratada com muita delicadeza.

W.N.: Tem falado em empresas campeãs locais, que conseguem neutralizar as tradicionais vantagens das multinacionais. Que empresas são estas? E como podem as multinacionais reagir?

JFPS: Eu e o meu colega Peter Williamson, da Universidade de Cambridge, verificamos que em diversos negócios, desde os gelados e a cerveja até ao comércio-pela-internet, passando pelos eletrodomésticos e pelos telemóveis inteligentes, algumas empresas nacionais de "países emergentes" lideram ou ocupam posições proeminentes nos seus mercados locais mesmo quando seria de esperar que tal domínio fosse de multinacionais estrangeiras que lideram no mundo – e sem se encontrarem protecionismos nacionais ou concorrência desleal que desfavorecessem as multinacionais.

the benefit of its performance, to get the most from local differences and the integrated performance of a 'global company.'

This implies that the company's management team includes managers from around the world and living, literally, spread across the world. The ideal 'global company' has a virtual head office, with the top management spread across various countries in key locations for the company. The days of the tower of those in power are over. The 'head office' is then wherever the company's leaders live, not the other way round. The notion of 'head office' is broadened to include the managers of the company's subsidiaries in the various countries and even the managers of local partnerships and strategic allies. The management organisation of a 'global company' stands out for its originality.

The 'global company' sees the world as a whole, but gets its success from the differences between the countries. The organisation needs to celebrate such variety within itself. It will therefore include different structures, processes and systems depending on country. Choosing and managing what is common to all is a critical factor for performance. The 'head office' is the base to which the units in the various countries are connected – but the country units pull the 'head office' instead of being pushed by it.

The people in the organisation in any country must also feel that their contribution to the "integrated performance" of the multinational company is also a contribution to the success of their community and their country. An integrated company cannot treat its parts as though they were disposable or second-rate. Integrating a country into a global performance is a choice, not an imperative, but it must be handled very delicately after it's made.

W.N.: You have talked of local champions that managed to neutralise the traditional advantages of foreign multinationals. What companies are those? And how may multinationals react?

JFPS: My colleague, Peter Williamson, from the University of Cambridge, and I have found that in various businesses, from ice creams and beer to electrical appliances and smartphones and even internet retail or e-commerce, some local companies in "emerging markets" lead or occupy prominent positions in their domestic markets even when it would be expected that such positions be held by the foreign multinationals that lead the world. Such local champions are winning even in the

Uma empresa integrada não pode tratar as suas partes como se fossem descartáveis ou de segunda.
/ An integrated company cannot treat its parts as though they were disposable or second-rate.

WE KNOW HOW

NORS



Encontramos três fatores de tal sucesso: 1) as empresas locais usam o mundo para o seu negócio no próprio país de origem (os telemóveis inteligentes da chinesa Xiaomi, por exemplo, usam as mesmas tecnologias, componentes e serviços de montagem fornecidos pelos mesmos fornecedores americanos, japoneses e taiwaneses que servem a Apple e a Samsung – e dizer que a Xiaomi é uma cópia barata da Apple é repetir a asneira dos que viram a Zara como cópia da Benetton a baixo preço); 2) as empresas locais são mais rápidas a fazer as voltas e reviravoltas típicas de um "mercado emergente", enquanto as multinacionais tentam adaptar-se incrementalmente a um mercado sempre em sobressalto; e 3) algumas empresas locais participam ativamente no próprio desenvolvimento do país investindo em infraestruturas e conhecimentos que acabam servindo todos, até os próprios concorrentes locais – o que nós designamos por "integração local" – o que lhes permite antecipar os sobressaltos da "emergência" e ganhar uma preferência local acrescida.

As multinacionais estrangeiras podem continuar a vencer nessas "países emergentes" se o seu produto for valorizado exatamente porque é estrangeiro ou se trouxerem consigo uma vantagem tecnológica única e absoluta. Ou então deverão ser capazes de se integrarem localmente, uma inusitada novidade e um contratempo para qualquer empresa fora de sua 'casa'. Se conseguirem ser assim 'tão locais como as locais', serão também mais capazes de conviverem com a dinâmica turbulenta desses mercados.

absence of national protectionism or unfair competition against foreign companies.

We found three factors for such success: 1) the local companies leverage the world for their domestic business (smartphones from the Chinese company Xiaomi, for example, use technologies, components and manufacturing services supplied by the same American, Japanese and Taiwanese suppliers that serve Apple and Samsung – and considering Xiaomi a cheap copy of Apple is tantamount to mistaking Zara as a low-price Benetton); 2) the local companies are quicker at the twists and turns of an "emerging market", whilst the multinationals try to adapt incrementally to a market constantly shifting; and 3) the local companies actively participate in the development and transformation of their own country, by investing in infrastructures and knowledge which end up serving everyone, even their own competitors – a strategy we named "local integration". Such strategy affords them additional local preference and the ability to anticipate the turbulence of an "emerging economy".

Foreign multinationals can continue to win in those "emerging markets" if their product is valued exactly because it is foreign or if they bring with them a unique and absolute technological advantage. Otherwise they need to be able to integrate locally, an unusual strategy and a potential setback for any company outside its 'home'. But if a foreign multinational manages to be "as local as the

O Brasil continua a emergir
/ Brazil is still emerging



W.N.: Falemos do Brasil, onde passa boa parte do ano. De onde nasce a atual crise brasileira e que Brasil acredita que sairá deste processo?

JFPS: O Brasil vive há umas duas décadas um período de assinalável desenvolvimento e crescimento económico. Agora está em recessão – mas continua a “emergir”, não está a andar para trás.

Nós habituamo-nos a ver uma “economia emergente” como sinónimo de crescimento dos mercados locais. Mas “emergir” não é crescer, muito menos crescer certinho ano após ano. Uma “economia emergente” é uma economia em desenvolvimento passando por profundas transformações: uma miríade de coisas novas vai acontecendo (novas instituições, novas regras e novos hábitos, novas técnicas, novas ocupações, novos usos, novos bens e serviços, novas relações, etc..) e tantas outras vão sendo desaprendidas, esquecidas ou abandonadas. Esta mistura de criação e destruição é complexa e dinâmica, com altos e baixos, euforia e desilusão, com resultados imprevisíveis. E, acima de tudo, nem sequer é só uma coisa da economia. Não há “economia emergente” viável se não ocorrerem profundas transformações na política e na sociedade. (Nós, portugueses, teremos até a vantagem de perceber isto melhor do que um sueco ou um americano).

As dificuldades que o Brasil passa atualmente são, em parte, o fruto de políticas orçamentais inadequadas (outro aspeto que nós conhecemos bem...) e da dependência da exportação de mercadorias primárias, cujas cotações foram por água abaixo nos últimos anos. Mas esta é a parte mais evidente. O que temos de observar e admirar é a luta contra velhas práticas

locals” it will also be capable of coping and benefiting from the turbulent dynamics of those markets.

W.N.: *Let’s talk about Brazil, where you spend a good part of the year. What is the root of the current Brazilian crisis and how will Brazil get out of this process?*

JFPS: *Brazil has experienced two decades of remarkable development and economic growth. Now it is in recession - but is still “emerging”, it’s not moving backwards.*

We got used to seeing an “emerging economy” as synonymous with growth in local markets. But “emerging” isn’t growing, and certainly not growing nicely year after year. An “emerging economy” is a developing economy undergoing deep transformations: a myriad of new things happen (new institutions, new rules and new habits, new techniques, new jobs, new uses, new goods and services, new relationships, etc..) and many other are unlearned, forgotten or abandoned. This mixture of creation and destruction is complex and dynamic, with highs and lows, euphoria and disillusion, and unforeseeable results. And it is not just about the economy. There is no viable “emerging economy” if profound transformations don’t take place in politics and society.

The difficulties that Brazil is currently going through are partly due to inadequate fiscal policies and its dependence on exports of primary goods, whose prices crashed over the last few years. But that’s the most obvious part. What we have to observe and admire is the struggle against old practices of corruption among the powerful in business and the powerful in politics, the attempts to create new

de corrupção entre poderosos dos negócios e poderosos da política, que parou partes da economia, as tentativas de criar novas práticas de governo e de governança, as populações a utilizarem as redes sociais para exprimirem as suas exigências de maior eficiência e sustentabilidade.

O Brasil está numa senda meandrosa e íngreme, mas sem retorno. Existem altos e baixos, grandes como tudo no Brasil, mas o caminho é para a frente. Os brasileiros continuam brasileiros mas já não são os mesmos brasileiros. Já agora, o Brasil é um país tão, tão diferente de Portugal... que até espanta como podemos por vezes pensar o contrário!

W.N.: Os portugueses foram, há cerca de 500 anos atrás, responsáveis pela primeira globalização da era moderna: o caminho marítimo para a Índia. Existirão características dos portugueses enquanto povo, que os tornem especialmente habilitados para lidar com a instabilidade que caracteriza o mundo de hoje?

JFPS: Que boa lembrança! Sim, nós criamos a “aldeia global” 1.0 (ou seria 0.1, não importa). Lia noutro dia um trabalho académico, de um britânico, que continha três explicações para esse nosso feito: desenvolvimento sistemático de barcos de dimensão e especificações certas para cada missão; novos métodos de navegação, devidamente documentados; treino aturado dos pilotos, em escola própria, em Lisboa. Interessante, não é? Os nossos antepassados responderam à complexidade e à incerteza com a formação dos profissionais, o desenvolvimento sistemático, métodos documentados e com o equipamento certo. Nada de improvisos, nada de jeitinhos, nada de contar com a sorte.

Nessas épocas, aliás, os “cientistas” e “engenheiros” das várias “disciplinas”, que trabalharam em Portugal na criação de conhecimento, inovação e desenvolvimento de novas técnicas e métodos de navegação e construção naval, vinham de toda a parte, da Europa e do Médio Oriente. Era uma “equipa multinacional”, um modo de utilizar o mundo a nosso favor. Não foi por acaso.

A nossa história como povo feito de povos caminhando para o oeste ou sudeste e subitamente barrados pelo oceano, e a nossa experiência de andar há séculos por esse mundo fora, trazendo coisas e costumes de todos os lugares, é um dote invejável num ‘mundo global’. Temos traços coletivos que nos situam culturalmente em vários continentes, outra enorme vantagem. Não somos etnocêntricos, temos uma notável capacidade de adaptação (às vezes demais), sabemos passar despercebidos e não assustamos ninguém. Obedecemos bem e sabemos servir ainda melhor, quando estamos para aí virados.

government and governance practices, the discontent of people using social media to express their demands for more efficiency and sustainability. Brazil is on a steep, winding path, but with no return. The ups and downs are big, like everything in Brazil, but the path is forward. Brazilians are still Brazilians but they’re not the same Brazilians. In fact, Brazil is a country that is so different from Portugal...that it’s amazing how we can sometimes think otherwise!

W.N.: *Around 500 years ago, the Portuguese were responsible for the first globalisation of the modern era: the sea route to India. Could there be characteristics of the Portuguese as a People that make them especially qualified to deal with the instability that is typical of the world today?*

JFPS: *Well remembered! Yes, we created “global village” 1.0 (or 0.1, it doesn’t matter). The other day I was reading an academic piece by a British author with three explanations for our achievement five centuries ago:*

systematic development of ships with the right size and specifications for each mission; new, duly documented navigation methods; expert training of pilots at a naval school in Lisbon. Interesting, isn’t it? Our ancestors responded to complexity and uncertainty with training professionals, systematic development, documented methods and using the right equipment. No improvising, no fixes, no trust on luck.

In those times, the “scientists” and “engineers” from the various “specialities”, who worked on creating knowledge, innovation and developing new techniques and methods of navigation and shipbuilding, came from everywhere, from Europe and the Middle East. It was a “multinational team”, a way of leveraging the world in our favour. It wasn’t by chance.

Our history as a People made of a variety of Peoples travelling west or south-west and suddenly barred by the ocean, and our experience of travelling all over the world for centuries, bringing back goods, artefacts, and customs from all kinds of places, is an enviable asset in a ‘global world’. We have some collective traits that place us culturally in various continents, another huge advantage. We are not ethnocentric, we have a remarkable ability to adapt (sometimes too much), we know how to go unnoticed and we don’t scare anyone. We obey well and we know how to serve even better, when we so wish.

But at the same time, our culture gained several characteristics that hinder our development and curb our productivity: our fatalism; our aversion to uncertainty and bad news; our tendency to lay low and to attribute our failures to context; speaking between the lines; the

Não somos etnocêntricos, temos uma notável capacidade de adaptação

/We are not ethnocentric, we have a remarkable ability to adapt

Mas a nossa cultura ganhou, ao mesmo tempo, alguns traços que atrapalham o nosso desenvolvimento e coartam a nossa produtividade: o nosso fatalismo, a aversão à incerteza e às más notícias, o nosso toque jacobino, a atribuição dos erros ao contexto, o dizer entre-as-linhas, o carácter pessoal do que fazemos, a nossa indisciplina, a noção do tempo como múltiplo e do espaço como privado.

Os gestores em Portugal precisam de ter consciência de tais traços, das suas manifestações e efeitos, e de serem capazes de obviar à sua “entrada” nas empresas. A questão não é mudar a cultura portuguesa (o que, aliás, seria uma desculpa bem “à portuguesa”). A questão é melhorar a nossa qualidade de gestão – o que depende de nós, só de nós.

W.N.: A Nors é uma empresa com 82 anos. As empresas antigas têm alguma característica que possa explicar a sua longevidade? Que desafios vê para uma empresa como a Nors, que tem um passado de sucesso e a ambição de ser bem-sucedida no futuro?

JFPS: Para o meu primeiro professor de teoria da organização, que muito me ensinou, a idade era o indicador certo do sucesso – até pelo fascínio humano com a longevidade. Estudou durante anos a organização da Igreja Católica que, com dois milénios, considerava de longe a organização de maior sucesso de sempre (sorria ao dizer isto, a que não seria estranho ser israelita e judeu).

Agora, do que pude observar e estudar até hoje, não é tão evidente que o tempo de existência de uma organização seja a revelação de uma qualidade especial e vantajosa de uma organização. Ou melhor, sê-lo-á quando a idade é suficientemente elevada para que o meio envolvente da organização tenha podido variar amplamente, sem o que se pode atribuir a idade às qualidades e generosidade desse meio. A evidência recente mostra como uma forte recessão pode fazer desaparecer rapidamente empresas tidas

personal nature of what we do; our lack of discipline and our notion of time as a multiple and of space as private.

Managers in Portugal need to be aware of such characteristics, their manifestations and effects in order to stifle their “entry” into business and the workplace. It is not a question of changing Portuguese culture (which, in fact, would be a “Portuguese-like” excuse). It is a question of improving our quality of management - which depends on us, only us.

W.N.: Nors is an 82-year old company. Do old companies have any characteristic that can explain their longevity? What challenges do you see for a company like Nors, which has a successful past and has the ambition of being successful in the future?

JFPS: My first teacher of Organisation Theory, who taught me a great deal, considered age the key indicator for success. For many years he studied the organisation of the Catholic Church, two millennia old, and he presented it to us as the most successful organisation ever (he would say it with a smile, not least for an Israeli Jew).

Now, from what I have been able to observe and study so far, it is not so evident that an organisation's age is the effect of some special and advantageous quality or qualities. Or rather, it may be so but only if it is old enough for the organisation's environment to have gone through wide variations and if we cannot attribute its old existence to the generosity of its environment. Recent evidence shows how a strong recession can eliminate companies that were deemed “great” and “built to last”. Generally, a few decades are not enough, a few hundred years are more than enough. The last eighty years in Portugal are surely enough with drastic turns in politics and socio-economic affairs, often ungenerous to companies and entrepreneurs. The history of Nors is therefore a precious legacy for its management.

A história de uma empresa ensina sobre o seu desempenho.
/ The history of a company teaches us about its performance



como “ótimas” e “feitas para durar”. Em geral, umas poucas dezenas de anos não bastam, umas centenas de anos são mais do que suficientes. As últimas oito dezenas de anos, em Portugal, parecem-me tempo bastante. A história da Nors é um legado precioso para a sua gestão.

A história de uma empresa serve se contar as sucessivas intervenções dos dirigentes no desempenho da empresa – ou seja, as transformações na interação entre o meio envolvente, a organização e a estratégia da empresa. Quando a idade é longa, tal história da empresa permite-nos perceber os traços da empresa que explicam o seu desempenho, a sua resiliência e sucesso face à variedade do tempo.

O primeiro repto para a gestão de uma empresa antiga é conhecer mesmo a história do desempenho da própria empresa no detalhe factual necessário e sem o “romance” que torna os dirigentes em heróis ou vilões, a começar pelos fundadores. A história da empresa não é feita de momentos grandiosos mas de momentos significativos, quase sempre envolvendo várias mudanças simultâneas, quicá pequenas, no exterior e no interior da empresa.

O segundo repto é o de garantir que as pessoas que estão e entram na empresa, nomeadamente os quadros dirigentes, conheçam a história da empresa e o que tal história ensina sobre o desempenho da empresa. Depois, é preciso que tais ensinamentos – a que chamo a “teoria da própria empresa” – sejam a base da gestão da empresa, principalmente nos momentos de mudança como a internacionalização e os saltos para empresa multinacional. Só depois de se conhecer a “teoria da Nors” é que se pode escolher mudá-la.

The history of a company is worthwhile if you tells us about the successive choices and interventions by its founders and managers in shaping the company's organization, strategy, and business environment over time. When such history is long it enables us to understand the company's performance and the factors of its resilience and success.

The first challenge for the management of an old, successful company is to know the factual detail of the history of such a performance as objectively as possible – and certainly without the romantic touch that usually turns founders and past managers into heroes or villains. The history of a company is not made of grand moments but of significant moments, almost always involving simultaneous changes, albeit small, inside and outside the company.

The second challenge is to ensure that those in the company and those who join it, namely the management staff, know the history of the company and what that history can teach them about the company's performance. Such teachings - what I call the “theory of the company itself” - must be the basis for the company's management, namely during times of change such as internationalisation and the leaps to being a multinational company. Only after knowing the “theory of Nors” should one choose to change it.

DE VRE TRANS - HÁ MAIS DE 10 ANOS A TRANSPORTAR

/DE VRE TRANS - Transporting for over 10 years

Com 14 anos de história e 50 veículos em operação, a De Vre Trans é um parceiro de excelência da Auto Sueco Botswana, empresa do grupo Nors, dedicado ao melhoramento do setor dos transportes em vários países africanos.

Nascida em 2003, a De Vre Trans é uma empresa de transportes e logística fundada por Johannes Theodorus De Vrye Van Dyk, no Botswana, com o objetivo de fornecer um serviço de transporte de carga à medida de cada cliente. Hoje é uma das maiores empresas do setor de transportes a operar em vários países. "Tudo começou com apenas um camião há 14 anos atrás", explica De Vrye Van Dyk, fundador e CEO da empresa, acrescentando que "para chegarmos onde estamos hoje foi preciso muito trabalho e estamos sempre atentos para agarrar todas as oportunidades e prontos para lutar contra todos os desafios". Com um crescimento invejável, Van Dyk foi diversificando as áreas de operação, como o transporte de materiais de construção, produtos agrícolas, alimentares e mineiros. Para a De Vre Trans tudo é possível: "Vamos expandir negócios num futuro próximo, embora esteja ainda em negociações".

Todas as operações são coordenadas a partir de Palapye, no Botswana, de onde os serviços se expandiram pela Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC). Van Dyk explica que "de momento, a De Vre Trans está sediada em Palapye, no Botswana, mas estamos focados em mudar a nossa sede para Gaborone ainda este ano, passando Palapye a ser um armazém". O negócio está a crescer e isso traz consigo diversos desafios: "O nosso maior desafio, atualmente, é lidar com as flutuações económicas, pois todos tentam poupar dinheiro enquanto esperam por tempos melhores. Isto faz com que tenhamos de estar sempre atentos e em cima do acontecimento para continuar a nossa trajetória de sucesso!"

O crescimento em volume de negócios significou um aumento da frota, fazendo com que a história da De Vre Trans se cruzasse com a da Auto Sueco Botswana. Van Dyk recorda que "a relação da minha empresa com a Auto Sueco Botswana começou em 2010, ou seja, já passaram cinco bons anos de parceria! A Auto Sueco Botswana fornece-me um excelente serviço de após venda, um bom tempo de operação e um

With 14 years of history and 50 vehicles in operation, De Vre Trans is a partner of excellence of Auto Sueco Botswana, a company of the Nors Group, working to improve the transport sector in various African countries.

Created in 2003, De Vre Trans is a transport and logistics company founded in Botswana by Johannes Theodorus De Vrye Van Dyk, with the objective of supplying a haulage service tailored to each customer. Today, it is one of the biggest companies in the transport sector operating in various countries. "It all started 14 years ago with just one truck", explains De Vrye Van Dyk, founder and CEO of the company, adding that "to get to where we are today a lot of work was required and we're always attentive to seize every opportunity and ready to fight every challenge". With an enviable growth, Van Dyk gradually diversified the operating areas, such as the transport of construction materials, agricultural products, food and mining products. Everything is possible for De Vre Trans: "We're going to expand business in the near future, although it's still under negotiation".

All the operations are coordinated from Palapye, in Botswana, from where the services expanded throughout the South African Development Community (SADC). Van Dyk explains that "for the time being, De Vre Trans is based in Palapye, in Botswana, but we are focused on moving our head office to Gaborone during this year, and then Palapye will become a depot". The business is growing and that brings with it various challenges: "Our greatest challenge, nowadays, is dealing with economic fluctuations, as everyone is trying to save money whilst they wait for better days. This means we have to always be attentive and on top of everything in order to continue on our success path!" The growth in turnover meant an increase in the fleet, making the history of De Vre Trans cross paths with that of Auto Sueco Botswana. Van Dyk remembers that "my company's relationship with Auto Sueco Botswana began in 2010, in other words, there have already been five great years of partnership! Auto Sueco Botswana supplies me with an excellent after-sales service, great operation time and an in-house mechanic who is always available. We have

WE KNOW HOW

NORS



mecânico interno sempre disponível. Temos uma relação excelente! A Auto Sueco sabe o que queremos e o que esperamos do seu produto, procurando ir ao encontro das nossas expectativas e ultrapassá-las". A De Vre Trans fornece o melhor serviço de transportes através de parcerias colaborativas com foco na segurança, otimização estratégica e um processo de desenvolvimento sustentável. "O que nos distingue das outras empresas do setor é o nosso serviço que prima pela qualidade e eficiência", sublinha Van Dyk, acrescentando que "esta é uma empresa que se rege pela satisfação do cliente, dedicada 100% ao mesmo, ao fornecer um serviço feito à medida das necessidades de cada um", muito à semelhança da Auto Sueco Botswana. Para ser uma empresa líder no transporte e logística que opera num contexto de uma economia global, a De Vre Trans baseia o seu sucesso em dois fatores: tempo e eficácia. De Vrye Van Dyk conta que "face à nossa concorrência, temos de oferecer aos nossos clientes um preço acessível em todos os momentos". Como empresa, está comprometida com a maior rentabilidade e qualidade do serviço, assim como com a excelência no negócio: "Temos diversos clientes, desde locais a internacionais, e são todos importantes para nós. Afinal de contas, o nosso lema é 'You Call, We Haul' - [Uma chamada, um transporte] - e queremos que os nossos clientes sintam sempre essa rapidez e proximidade, independentemente da geografia". A empresa acredita que o setor dos transportes é fundamental para a expansão e crescimento económico de um país. Ao melhorar a performance, a De Vre Trans tem saído destacada no setor e Van Dyk remata que "o ano de 2015 foi muito bom para nós, conseguimos um contrato com a Nam-Power para transportar 25.000 toneladas de mercadoria em 8 semanas até à Namíbia! Já 2016 afigura-se um ano um pouco mais difícil para todos, devido à recessão e crise no Botswana. Mas isto representa um desafio e uma oportunidade para mudarmos o nosso foco do crescimento para a consolidação do negócio."

an excellent relationship! Auto Sueco knows what we want and what we expect from its product, seeking to meet and exceed our expectations. De Vre Trans supplies the best transport service through cooperation partnerships focused on safety, strategic optimisation and a sustainable development process. "Where we differ from the other companies in the sector is in our service which is one of quality and efficiency", Van Dyk highlights, adding that "this is a company that is governed by customer satisfaction, 100% dedicated to that, by supplying a service tailored to the needs of each of them", very much like Auto Sueco Botswana. To be the transport and logistics leader operating within a global economy, De Vre Trans bases its success on two factors: time and effectiveness. De Vrye Van Dyk tells us that "in view of the competition, we have to offer our customers accessible prices every time". As a company, it is committed to the greatest service profitability and quality, as well as to business excellence: "We have various customers, from local to international, and they are all important to us. After all, our motto is 'You Call, We Haul' - and we want are customers to always feel that speed and proximity, regardless of the country." The company believes that the transport sector is essential for a country's expansion and economic growth. By improving its performance, De Vre Trans has stood out in the sector and Van Dyk finishes saying that "2015 was a very good year for us, we won a contract with Nam-Power to transport 25,000 tonnes of goods to Namibia in 8 weeks" 2016 is going to be a bit tougher for everyone, due to the recession and crisis in Botswana. But that's a challenge and an opportunity for us to change our focus from growth to consolidating the business.



AGRO NEW BRILHA NO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO

/ Agro New excels in their land area of the State of São Paulo

A famosa Lei de Antoine Lavoisier, segunda a qual “Na Natureza nada se perde, tudo se cria e tudo se transforma” pode muito bem ser aplicada à cultura da cana de açúcar no Brasil: etanol, açúcar, co-geração de energia, fertilizantes, tudo advém desta cultura em que o Brasil é

The famous Law of Antoine Lavoisier, according to which “In Nature nothing is lost, nothing is created, everything is transformed” could easily be applied to the harvest of sugar cane in Brazil: ethanol, sugar, co-generation of energy, fertilizers, everything comes from that harvest where

líder e em que a cana é a matéria-prima para um conjunto vasto de aplicações. E é nesta cadeia de valor que a Agro New Máquinas Agrícolas opera, no interior do Estado de São Paulo, um dos estados mais relevantes do setor agrícola brasileiro.

Brazil is the leader and the cane is the raw material for a wide range of applications. It is in this value chain that Agro New Máquinas Agrícolas operates, in the inland area of the State of São Paulo, one of the most important states in the Brazilian agricultural sector.



Representante da Marca CASE IH, uma das marcas mais importantes a nível da indústria, a Agro New possui duas localizações: a sede em Catanduva e a filial de Votuporanga, contando hoje com uma equipa de 62 colaboradores. A Agro New foi adquirida em 2013 pelo grupo Nors, e desde cedo o grupo procurou incutir o seu DNA nas operações. O foco no após-venda tem-se revelado crucial para o sucesso da operação e para a distinguir da concorrência. E não poderia ser de outra forma.

Com os equipamentos a trabalharem 18 horas por dia durante oito meses, ou seja, o período da colheita (ou safra) da cana, a capacidade de intervenção no local de operação é fundamental. Por isso a Agro New executa 80% das ordens de serviço “em casa” do cliente, e muitas dessas são feitas na frente de trabalho.

Esta realidade exige técnicos qualificados, viaturas de assistência dedicadas e ferramentas de trabalho em número muito superior a outros negócios do grupo. Durante a safra, em qualquer altura, estão a decorrer entre 25 e 30 intervenções em equipamentos da marca Case espalhados na área de atuação da Agro New. Uma máquina parada representa cana não colhida, perda de produção imediata e faturação não efetuada para o cliente. E a Natureza não espera por ninguém...

A Agro New, neste âmbito, tem aplicado alterações profundas na forma de gestão de stocks, com aplicação das melhores práticas que o grupo desenvolveu, e na forma e método de relacionamento com os clientes, pondo em prática as lições aprendidas nos últimos 83 anos: uma experiência que nos diz que proximidade, diálogo e parceria são as bases do sucesso. Tentando estabelecer relações duradouras que reflitam o compromisso que a empresa tem com os seus clientes, o grupo tem implementado contratos de assistência em clientes chave e promoveu o desenvolvimento de estudos de aplicação e operação das frotas visando a redução dos custos de operação dos equipamentos.

Agro New is the representative of the CASE IH brand, one of the most important manufacturing brands, and is based in two locations: the head office in Catanduva and a branch in Votuporanga, currently with a team of 62 employees.

Agro New was acquired by the Nors group in 2013, and from early on the group endeavoured to instil its DNA in the operations. Focus on after-sales has been crucial for the success of the operation and for distinguishing it from the competition. And it couldn't be any other way.

With the equipment operating 18 hours a day for eight months, i.e. the period of the cane harvest, the capacity to intervene in the operating site is essential. That's why Agro New carries out 80% of the customer's service orders in his house, and many of these are carried out at the work front. This requires having qualified technicians, dedicated service vehicles and work tools in a much higher quantity than the group's other businesses. During the harvest, at any given time, between 25 and 30 interventions on Case brand equipment are carried out throughout Agro New's area of activity. A machine standstill represents an un-harvested cane, immediate loss of production and lack of invoicing to the customer. And Nature waits for no-one...

Within this context, Agro New has applied some profound changes in the way it manages stocks, applying the best practices developed by the group, and in its way and method of relating with the customers, putting into practice the lessons learned over the last 83 years: an experience that tells us that proximity, dialogue and partnership are the bases for success.

In an effort to establish lasting relationships which reflect the company's commitment to its customers, the group has been implementing service contracts for key customers and promoting the development of studies on fleet application and operation, aiming to reduce the cost of operating the equipment.

Face a outras indústrias agrícolas, a da cana-de-açúcar exige um equipamento particular. Ora, dado que a área de atuação da Agro New é 90% referente à cana-de-açúcar, a esmagadora maioria do volume de negócios advém da venda ou assistência a este tipo de equipamentos. Dada a especificidade da cultura, há apenas dois players relevantes no mercado: John Deere e CASE IH. Neste momento, o mercado é 35% Case e o objetivo é chegar a 50% em três anos.

Tecnologia avançada

A aposta em desenvolvimento técnico e criação de ferramentas tecnológicas avançadas é uma realidade nesta atividade, começando a ser norma a existência de máquinas equipadas com piloto automático e GPS, a colheita e plantação automáticas, a gestão sincronizada de colheita e transbordo, etc.

Perante esta realidade, a Agro New quer estar na dianteira da aplicação e apoio ao desenvolvimento destas tecnologias, gerando assim uma mais-valia em produtividade, um aumento da disponibilidade e uma redução do custo por tonelada. Haverá poucos países com o poderio agrícola do Brasil (há quem avance que não há nenhum...) e, no setor da cana-de-açúcar, o Brasil tem a dianteira na generalidade dos parâmetros relevantes para o futuro desta indústria: quantidade colhida por hectare, qualidade do produto, tecnologia, aplicação e reaproveitamento de matéria derivada, sistemas de plantação e colheita e genética da cana.

Ciente desta realidade, a Agro New continuará a assumir-se como um parceiro estratégico, contribuindo para o aprofundar desta liderança.

Compared to other agricultural industries, sugar cane requires very specific equipment. Given that 90% of Agro New's area of activity is concerned with sugar cane, the vast majority of the turnover comes from the sale or service of that type of equipment. Given the specific nature of the harvest, there are only two relevant players in the market: John Deere and CASE IH. At the moment, Case has 35% of the market and the target is to reach 50% in three years.

Cutting-edge technology

The investment in technical development and the creation of cutting-edge technological tools in this activity is a reality, as it is starting to be standard to have machines equipped with an automatic pilot and GPS, automatic harvest and planting, synchronised harvest and transfer management, etc.

In view of this reality, Agro New wants to be in the forefront of applying and supporting the development of these technologies, thereby generating a productivity asset, an increase in availability and a reduction in the cost per tonne. There must be few countries with Brazil's agricultural power (some even say that there is none...) and in the sugar cane sector, Brazil is at the forefront in most of the important parameters for the future of this industry: quantity harvested per hectare, quality of the product, technology, application and re-use of derivative materials, planting and harvesting systems and cane genetics.

Aware of this reality, Agro New will continue to be a strategic partner, contributing towards the strengthening of that leadership.





AGRO NEW FAZ DA CRISE UMA OPORTUNIDADE

/ Agro New turns the crisis into an opportunity

Há algo de admiravelmente novo com a Agro New. Hélder Alvarenga, o Diretor Executivo da empresa, explica-nos como pode ser operado o progresso através do mercado dos combustíveis.

There's something remarkably new about Agro New. Hélder Alvarenga, Managing Director of the company, explains to us how progress can be achieved through the fuel market.



É difícil apresentar a Agro New sem falar no mercado do etanol, um mercado ligeiramente diferente do restante que caracteriza os setores agrícolas mais convencionais. Combustível alternativo, de consumo generalizado na economia brasileira, o etanol é uma área de negócio extremamente desenvolvida e com muitos anos de implementação. O seu fabrico - a partir da destilação da cana-de-açúcar - e utilização são regulados pelo Estado. É precisamente no mercado da cana-de-açúcar que a Agro New opera.

No Brasil, o etanol é, desde há muitos anos, a alternativa à gasolina. Os fabricantes automóveis fazem as devidas adaptações nos veículos para que estes possam circular. Outro elemento relevante no mercado da cana-de-açúcar é, claro, o próprio açúcar. Quando o produtor processa a cana-de-açúcar, tem de decidir-se pelo etanol ou pelo açúcar. A dimensão do Brasil é o pêndulo destes dois mercados: não só é o maior produtor de açúcar do mundo (com 50% do mercado mundial), como consome, dentro das suas fronteiras, praticamente todo o etanol que produz. “Na prática, quando o produtor vê que é mais rentável produzir etanol, dirige para aí o processamento da cana, reduzindo a oferta de açúcar. Logo, o preço do açúcar sobe. Quando vê que o açúcar é mais atrativo, é para aí que direciona a produção. O preço do açúcar desce e o do etanol, teoricamente, sobe. No entanto, existia um conjunto de influências públicas sobre os combustíveis do Brasil, que levaram a contrações significativas do setor. O preço do etanol estava tabelado pelo preço da gasolina e como tal não era atraente para os produtores, fazendo-os perder muito dinheiro. Felizmente, o cenário mudou no último ano e hoje o setor do etanol e da cana do açúcar no Brasil mudou radicalmente. Deixou de se poder controlar o preço dos combustíveis e, como tal, o cenário deste setor é muito mais risonho do que era há dois ou três anos atrás”, explica Hélder Alvarenga, Diretor Executivo da Agro New. E acrescenta:

It's difficult to present Agro New without talking about the ethanol market, a slightly different market from what characterises the more conventional agricultural sectors. Ethanol is an alternative fuel, widely consumed in the Brazilian economy, and is an extremely advanced business area that has been implemented for many years. Its manufacture - by distilling sugar cane - and its use are regulated by the State. It is precisely in the cane sugar market that Agro New operates. For many years, ethanol has been used in Brazil as an alternative to petrol. Car manufacturers make the necessary adaptations for the vehicles to be able to run. Another relevant aspect of the sugar cane market is, of course, the sugar itself. When a producer processes sugar cane, they must decide upon ethanol or sugar. The size of Brazil is the pendulum of these two markets: not only is it the world's largest sugar producer (with 50% of the world's sugar market), but its domestic consumption accounts for practically all the ethanol it produces. “In practice, when a producer sees that it is more profitable to produce ethanol, then that is where they direct the cane processing, reducing the offer of sugar. Consequently, the price of sugar rises. When they see that sugar is more attractive, then they direct production there. The price of sugar drops and, in theory, that of ethanol rises. However, there were a series of public influences on fuel in Brazil, which led to significant contractions in the sector. The price of ethanol was listed according to the price of petrol and as such, it was not attractive for the producers, causing them to lose a lot of money. Luckily, the scenario changed last year and today the ethanol and cane sugar sector in Brazil has changed radically. The price of fuel can no longer be controlled and, as such, the scenario of this sector is much brighter than it was two or three years ago, explains Hélder Alvarenga, Managing

“O preço do etanol é normalmente 30 a 35% inferior ao da gasolina devido às diferenças de rendimento. E nos últimos meses, o preço do etanol acompanhou a subida da gasolina”. As alterações políticas e administrativas em relação ao etanol tiveram um impacto direto muito positivo no que toca ao cash flow dos clientes da Agro New. “Os nossos clientes passaram a ter um fluxo de caixa muito mais saudável do que tinham há um ano e as perspetivas são muito mais positivas. Naturalmente, esperamos que isso potencie novos investimentos, aquisição de mais equipamento, manutenções e outros serviços”, esclarece Hélder Alvarenga, que já tem definidos os desafios para os próximos anos: “Há duas realidades distintas na Agro New. A empresa é representante de uma marca, a CASE IH, e portanto não controla os investimentos em inovação, as apostas em certos tipos de máquinas ou sequer qual o equipamento que vai colocar no mercado nos próximos anos. Ainda assim, a nossa expectativa é que haja um

Director of Agro New. And he adds: “The price of ethanol is normally 30 to 35% lower than that of petrol due to the differences in yield. And in the last few months, the price of ethanol has accompanied the rise in the price of petrol”. The political and administrative changes regarding ethanol had a very positive direct impact on Agro New's customers' cash flow. “Our customers started to have a much healthier cash flow than they had a year ago and the outlook is much more positive. Naturally, we hope that this will boost new investments, acquisition of more equipment, maintenance and other services”, Hélder Alvarenga clarifies, already having defined the challenges for the next few years: “There are two quite different realities at Agro New. The company is the representative of a brand, CASE IH, and so it doesn't control investments in innovation, in certain kinds of machines or even which equipment it is going to place on the market in the coming years. Even so, it is our



desenvolvimento normal para uma marca que é líder no Brasil, sendo a segunda no ranking do agro-negócio. Outra variável é a nossa capacidade de concorrer no mercado com este produto, de aplicar os conhecimentos da Nors noutras indústrias. É uma capacidade superior à dos nossos concorrentes, utilizando o know-how existente e aplicando estratégias já usadas com sucesso pelo grupo noutras setores. Em suma, se por um lado temos os limites impostos pela marca, por outro podemos utilizar o nosso conhecimento e as nossas capacidades para tentarmos ser mais eficazes e eficientes na forma como trabalhamos. Externamente, em termos comerciais e de assistência no após-venda, podemos ter um conjunto de propostas superiores às dos nossos concorrentes no mercado e até às dos nossos parceiros de marca”.

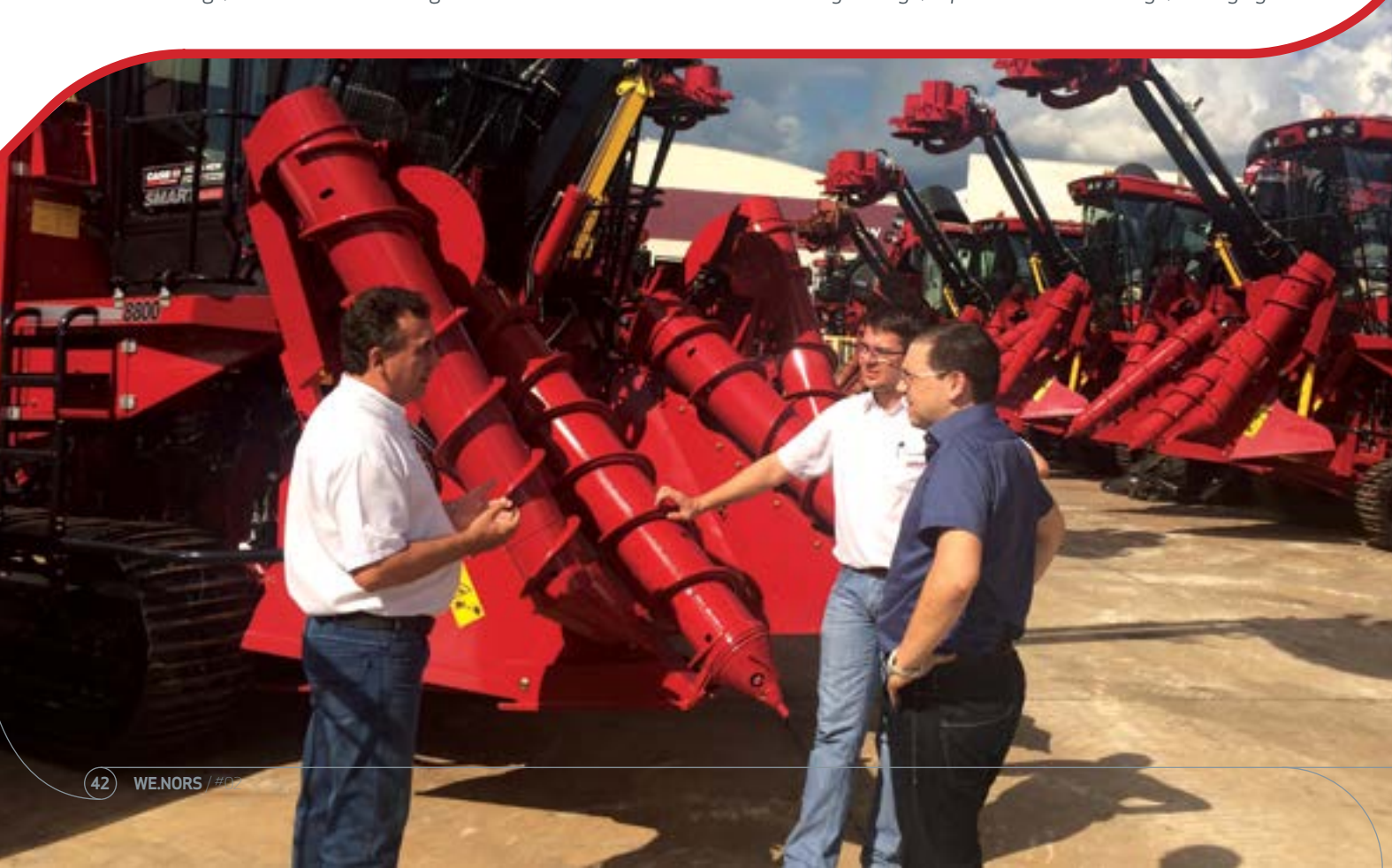
Outro grande desafio é o segmento dos tratores. Neste segmento, o objetivo é crescer 50% nos próximos 24 meses, porque atualmente a quota de mercado é inferior a 2%. Isto significa crescer rapidamente, afirma Hélder Alvarenga, “com uma equipa comercial muitíssimo mais vasta e ativa, que já foi inclusivamente constituída, com autonomia para propor valores muito mais agressivos e benéficos para os nossos clientes, que são na sua maioria as grandes fábricas, no que toca a colhedoras de cana. No mercado de tratores, que é muito mais segmentado, há muita diversidade”.

Adquirida pelo grupo Nors em 2013, já se pode falar em crescimento da Agro New. Em mercados altamente complexos como o Brasil, não são permitidas quaisquer roturas, quer de métodos, quer de formas de trabalho, em termos imediatos.

expectation that there will be a normal development for a brand that is leader in Brazil, and the second in the ranking of the agribusiness. Another variable is our capacity to compete in the market with this product, to apply Nors' knowledge in other industries. We have a greater capacity than our competitors, using the existing know-how and applying strategies that have already successfully been used by the group in other sectors. In summary, if on the one hand we have limits imposed by the brand, on the other hand, we can use our knowledge and our capacities to try to be more effective and efficient in the way we work. Externally, in commercial and after-sales service terms, we can have a series of better proposals than our competitors in the market and even our brand partners”.

Another major challenge is the tractor segment. In this segment, the objective is to grow 50% in the next 24 months, because our market share is currently less than 2%. This means growing quickly, states Hélder Alvarenga, “with an extremely wide and active sales team, which has actually already been set up, with the autonomy to propose much more aggressive values and benefits to our customers, who are mostly the big factories, as far as cane harvesters are concerned. In the tractor market, which is much more segmented, there is a wide diversity”.

Agro New was acquired by the Nors group in 2013, so we can already talk about its growth. In highly complex markets such as Brazil, no immediate ruptures in methods or ways of working are permitted. Processes deemed relevant





Muito lentamente adicionam-se processos que se entendam ser relevantes para determinado negócio. Neste caso, a gestão de armazém e oficinas, foco no mercado e na qualidade, com conhecimentos significativos no após-venda. Na Agro New, o ano transato serviu para aprofundar estas alterações e dar, assim, início ao trabalho mais intensivo sobre a vertente comercial do mercado de tratores. Mas quem melhor que Hélder Alvarenga para falar sobre o assunto: “Desde que foi adquirida, a empresa tem permanecido numa trajetória de consolidação. Os resultados têm estado dentro daquilo que era a expectativa, pelo que o grupo está satisfeito com a forma como as operações têm decorrido. Para além disso, as expectativas são hoje muito melhores do que eram há dois anos, até porque já uniformizámos processos e queremos continuar a otimizar o know-how do grupo quer no após-venda quer na rede comercial. Sempre com o objetivo de maximizar o valor para o cliente e, a partir daí, liderar quotas de mercado em tratores, melhorar margens, etc.”

Curiosamente, a recente crise brasileira, que tem vindo a afetar todos os negócios e expectativas, foi benéfica para a Agro New. Nos últimos 16 meses, período que corresponde à oficialização da crise, os preços do etanol subiram, tornando-o mais rentável. Certo é, também, que o custo do financiamento disparou. Para se financiarem, as empresas têm custos muito superiores aos de há dois anos. Ainda assim, o saldo continua a ser positivo para a Agro New. Mas isso não significa que o paradigma não mude de futuro. Muitas fábricas sobreviveram no limite durante os últimos anos, mas o acesso ao financiamento estava garantido e, logo, o otimismo era generalizado, incluindo o da banca. Hoje, as prioridades estão invertidas. Os negócios são muito melhores (o preço do açúcar subiu 30% no último semestre, o etanol duplicou o preço nos últimos 4 meses), ou seja, a capacidade de gerar dinheiro está altamente valorizada, mas obter financiamento é cada vez mais difícil. Ainda assim, as expectativas do Diretor

for a certain business are very slowly added. In this case, warehouse and workshop management, focus on the market and quality, with significant after-sales knowledge. At Agro New, last year was useful for furthering these changes and thereby starting more intense work on the commercial aspect of the tractor market. But who better than Hélder Alvarenga to talk about the subject: “Since it was acquired, the company has remained on a consolidation path. The results have been within expectations, and so the group is satisfied with the way the operations have unfolded. Besides that, expectations today are much higher than they were two years ago, because we have already standardised the processes and we want to continue optimising the group’s know-how both in after-sales and the sales network. With the objective of always maximising value for the customer, and from there, leading market shares in tractors, improving margins, etc.” Oddly enough, the recent Brazilian crisis, which has been affecting all businesses and expectations, was beneficial for Agro New. In the last 16 months, the official period of the crisis, the prices of ethanol rose, making it more profitable. One thing is also for sure, the cost of financing shot up. To obtain financing, companies have much higher costs than two

years ago. Even so, the balance is still positive for Agro New. But that doesn’t mean the paradigm won’t change in the future. Many factories just about survived in the last few years, but access to financing was guaranteed and so there was a general optimism, including at the banks. Today, the priorities are reversed. Businesses are much better (the price of sugar rose 30% in the last half, ethanol doubled its price in the last 4 months), i.e. the capacity to generate money is highly valued, but it is increasingly difficult to obtain financing. Even so, the expectations of Agro New’s managing director are the highest: “Brazil is a huge market, with 210 million people. We’re not talking about a recession of 20%; we’re talking about a recession of 2 or 3%. It has



Helder Alvarenga, à esquerda, com Claudio Espejo, colaborador da Agro New da área de Compras, à direita

O Brasil é um mercado gigantesco, são 210 milhões de pessoas / Brazil is a huge market, with 210 million people

Executivo da Agro New são as melhores: “O Brasil é um mercado gigantesco, são 210 milhões de pessoas. Não estamos a falar de uma recessão de 20%, estamos a falar de uma recessão de 2 ou 3%. Tem impacto, mas não é apocalíptico. O desemprego no Brasil está em 10%, a inflação está em 10%, tem um mercado interno que só por si sustenta grande parte da atividade. Há receio, sem dúvida, mas todas as crises são uma oportunidade”.

O homem por trás do gestor

Hélder Alvarenga é licenciado em Economia. Tem uma Pós Graduação em Marketing. Mas considera muito mais importante a multiculturalidade das funções desempenhadas em países com culturas absolutamente diversas a que foi sujeito nos últimos anos. Integrou o grupo em 2004 na área do Controlo de Gestão. De 2007 a 2012, dirigiu a Auto Sueco na Namíbia e Botswana, ao que se seguiu um convite para ir para Angola encabeçar a operação de máquinas industriais. Três anos depois, começou a chefiar esta operação agrícola. São 10 anos de experiência em 3 mercados muito distintos e cobrindo toda a gama de equipamentos que o grupo comercializa: Camiões/Autocarros, Máquinas Industriais e Máquinas Agrícolas. “No que toca ao perfil de gestão, gosto de me ver como uma pessoa extremamente aberta e dialogante. Raramente tomo decisões sem ouvir a equipa. Sou muitíssimo analítico e cético e tenho, sobretudo, uma grande paixão pelo que estou a fazer. Tenho uma aversão tremenda em ser o segundo classificado no que quer que seja, o que implica procurar ser, sistematicamente, o melhor. Podemos não ser os maiores porque podemos não ter a marca ou a dimensão no mercado, mas temos que ser sistematicamente mais rápidos a reagir aos clientes e ao mercado, mais eficientes e mais eficazes a trabalhar. Não é o diretor que faz a operação, são as equipas. A criação de equipas robustas, autónomas, motivadas, é a condição essencial para o sucesso. O diretor é um facilitador do trabalho dessas pessoas e garantia última para que os processos e a cultura do grupo estejam incluídos nas operações”.



an impact but it’s not apocalyptic. Unemployment in Brazil stands at 10%, inflation at 10%; it has a domestic market which alone supports a large part of the activity. There is fear, for sure, but all crises are an opportunity”.

The man behind the manager

Hélder Alvarenga has a degree in Economics. He has a Post-Graduation in Marketing. But he believes that much more important than that is the multi-cultural aspect of the role he has carried out in the last few years in countries with completely different cultures. He joined the group in 2004 in the Management Control area. From 2007 to 2012, he managed Auto Sueco in Namibia and Botswana, following which he had an invitation to go to Angola to head the construction equipment operation. Three years later, he began leading this agricultural operation. That’s 10 years’ experience in 3 quite different markets and covering the entire range of equipment that the Group sells: Trucks/Buses, Construction Equipment and Agricultural Equipment. “With regard to my management profile, I like to see myself as an extremely open person who appreciates dialogue. I rarely make a decision without listening to the team. I am extremely analytical and sceptical and, above all, I am very passionate about what I’m doing. I loathe being in second place in whatever it may be, which implies systematically endeavouring to be the best. We may not be the biggest because we may not have the brand or the dimension in the market, but we must systematically be the quickest to react to the customers and the market, the most efficient and the most effective in our work. It’s not the director that makes the operation, it’s the teams. Creating robust, autonomous, motivated teams is the key to success. The director is a facilitator of those people’s work and the ultimate guarantee that the group’s processes and culture are embedded in the operations”.

PAULO OLIVEIRA: A PAIXÃO PELOS RELÓGIOS

/PAULO OLIVEIRA:
Passion for
watches

Paulo Oliveira é o Coordenador de Chapa e Pintura da Unidade Após Venda, da Maia, da Auto Sueco Portugal. Está no grupo há 23 anos, onde começou como estagiário de chapeiro, e há oito aceitou o desafio para chefiar esta área. Rigoroso com a pontualidade, até porque é um apaixonado por relógios, que coleciona, Paulo gosta de chegar bem cedo ao serviço e de se preparar com todo o cuidado para atender os primeiros peritos e clientes logo às 08h00 da manhã.

Com 40 anos de idade, casado e pai babado de uma menina de 13 anos, a sua atividade profissional desenrola-se, na prática, numa área que personaliza veículos novos à medida dos anseios dos seus proprietários, fazendo também intervenções de preparação em veículos acidentados, nomeadamente camiões e autocarros.

Paulo levanta-se às 06h30 e toma o pequeno-almoço num café perto de casa, a caminho da oficina, onde faz questão de chegar bem antes da hora de abertura.

Após um dia de trabalho, é tempo de cuidar do físico antes do jantar em família e de acompanhar os estudos da filha: a visita ao ginásio ou um treino de futsal vão preenchendo, alternadamente, os fins de tarde. Uma forma saudável de passar os tempos livres que, ao fim de semana, conhece algumas modalidades mais radicais.

Não dispensando o iPhone, Paulo é completamente focado, como se disse, em relógios. Daí que se tenha tornado colecionador e que a mulher há muito tenha deixado de alimentar dúvidas sobre a prenda a dar-lhe pelo Natal. Outra paixão inabalável é o Benfica. O seu coração é vermelho e adora marcar presença na "Catedral" da Luz nos momentos mais significativos da época.

Embora não goste de cozinhar – o que não invalida que participe em diversas tarefas domésticas – aprecia a gastronomia portuguesa e gosta de petiscos variados que vão do Bacalhau à Braga, passando pelas populares francesinhas e terminando numa bem temperada carne de porco à alentejana. Depois do ginásio e o futsal queimam as calorias...



Paulo Oliveira is the Bodywork and Painting Coordinator of Auto Sueco Portugal's After-Sales Unit in Maia. He has been with the group for 23 years having started as an apprentice metal worker, and eight years ago he accepted the challenge of overseeing this area. Paulo is strict about punctuality, because in fact he is passionate about watches, which he collects, and likes to arrive really early at work and carefully get ready to see the first assessors and customers right away at 8 a.m.

At the age of 40, married and the adoring father of a 13-year old girl, his professional activity is carried out in practice in an area that personalises new vehicles to meet the aspirations of their owners, whilst also participating in the preparation of vehicles damaged in accidents, namely trucks and buses. Paulo gets up at 6.30 a.m. and has breakfast at a coffee shop near his house, on the way to the workshop, where he makes quite sure to arrive well before opening time.

After a day's work, it's time to keep fit before dinner with the family and monitoring his daughter's studies: the ends of the afternoon are filled, alternately, with visits to the gym and indoor football training. A healthy way of spending his free time which, at the weekend, involves some more radical sports. Paulo won't be without his iPhone but as we said, he's completely focused on watches. That's why he became a collector and for a long time, his wife hasn't had to worry about what to give him for Christmas.

Another firm passion is Benfica. His heart is red and he loves to be present at the Luz "Cathedral" (Benfica Stadium) at the highlights of the season. Although he doesn't like cooking - which doesn't prevent him from participating in various household chores - he enjoys Portuguese cuisine and likes various delicacies ranging from Bacalhau à Braga (Braga-style salt cod), and the popular francesinhas (a special toasted sandwich) finishing with a well-seasoned carne de porco à alentejana (Alentejo-style pork with clams).

Then the gym and the indoor football burn off the calories...

MENTORING TO BE: DESENVOLVER O SUCESSO

/To Be Mentoring: developing success

O Programa de Mentoring da Nors é um projeto de desenvolvimento dos Colaboradores de Elevado Potencial (CEP) identificados no Programa To Be que visa criar condições para a construção de percursos profissionais de sucesso. Este projeto, cuja sessão de arranque ocorreu em janeiro, visa, por um lado, assegurar a existência de um programa que permita reter e orientar o potencial identificado, de acordo com as necessidades estratégicas do negócio e, por outro lado, otimizar os recursos aplicados e minorar as barreiras ao desenvolvimento profissional e à gestão das carreiras. Recorde-se que o Mentoring é um processo de desenvolvimento profissional assente numa relação pessoal de transferência de conhecimento, experiência, aconselhamento e apoio entre um Mentor e um Mentorado. Esta é uma relação de apoio e suporte que, quando bem aplicada, se torna uma poderosa ferramenta de crescimento individual e organizacional.

A sessão de arranque contou com a participação do CEO do grupo Nors, da Direção de Pessoas e Comunicação e dos Colaboradores de Elevado Potencial do Programa To Be, residentes em Portugal, e teve como principais objetivos sensibilizar os participantes para os Objetivos do Programa, Regras de Funcionamento e Responsabilidades de todos os intervenientes no processo. Sessões idênticas foram realizadas para os participantes To Be residentes nas Regiões de Angola e do Brasil e também para os Mentores do Programa.

Nors' Mentoring Programme is a project for developing High Potential Employees (HPE) identified in the To Be Programme, which aims to create the right conditions for building successful professional paths.

This project aims, on the one hand, to ensure that a programme exists, which enables the identified potential to be retained and guided, according to the strategic needs of the business and, on the other hand, to optimise the applied resources and mitigate the barriers to professional development and career management. It should be remembered that Mentoring is a process of professional development based on a personal relationship of knowledge transferral, experience, advice and support between a Mentor and the Mentee. This is a relationship of help and support which, when properly applied, becomes a powerful individual and organisational growth tool.

The Nors group CEO, the People and Communications Director and the High Potential Employees from the To Be Programme who are resident in Portugal were present at the kick-off session. Its main objectives were to raise the awareness of the participants of the Objectives of the Programme, Operating Rules and Responsibilities of all those taking part in the process. Identical sessions took place for To Be participants resident in the Regions of Angola and Brazil as well as for the Programme's Mentors.





WE.ARE

DE AUTO SUECO COIMBRA A GRUPO ASCENDUM UMA HISTÓRIA DE EXPANSÃO DE SUCESSO

/ From Auto Sueco Coimbra to Ascendum Group
An Expansion Success Story

Atualmente designada Grupo Ascendum, a Auto Sueco Coimbra nasceu em 1959 da necessidade de dar resposta ao crescente sucesso das vendas da Volvo em Portugal e de expandir, geograficamente, a presença da Auto Sueco - uma marca que na época já consolidara totalmente o seu crescimento na região Norte do País, graças ao serviço após-venda verdadeiramente exemplar facultado aos seus clientes.

Foi perante este enquadramento de notório sucesso que a Auto Sueco recebeu uma abordagem de Ernesto Rodrigues Vieira, proprietário da Rodrigues Vieira, Lda., de Aveiro, que começou por tentar a representação da Volvo naquela região, ele que já trabalhava com as marcas Fargo e Volkswagen, mas ouvia constantemente os seus clientes falarem no "Viking", um modelo de camião muito robusto e eficiente. Ernesto Rodrigues Vieira decidiu então interpelar a Auto Sueco, e logrou obter condições vantajosas para comercializar os produtos da marca. A verdade é que o sucesso desta parceria foi tão grande que, dois anos depois, é a Auto Sueco a propor a constituição de uma sociedade, em partes iguais, à família Rodrigues Vieira, para desenvolver toda a atividade Volvo na região Centro do País, o que viria a acontecer em 1959. Nos termos do acordo, a casa-mãe propunha-se apoiar a construção das instalações de vendas e assistência da nova empresa, um complexo que viria



It was in view of this scenario of remarkable success that Auto Sueco was approached by Ernesto Rodrigues Vieira, the owner of Rodrigues Vieira, Lda. in Aveiro, who started by trying to represent Volvo in that region, as he was already working with the Fargo and Volkswagen brands but was constantly hearing his customers talk about the "Viking", a more robust and efficient truck model. So Ernesto Rodrigues Vieira decided to challenge Auto Sueco and managed to obtain

advantageous terms for selling the brand's products. The truth is that the success of this partnership was so great that two years later, it was Auto Sueco that proposed to the Rodrigues Vieira family that they should form a joint venture, to carry out all the Volvo business in the Centre region of the country, which took place in 1959. Within the terms of the agreement, the parent company proposed to support the construction of the sales and service facilities of the

Currently called Grupo Ascendum, Auto Sueco Coimbra was formed in 1959 from the need to respond to the increasing success of Volvo's sales in Portugal and to expand the geographical presence of Auto Sueco - a brand that at that time had already totally consolidated its growth in the north of the country, thanks to the truly exemplary after-sales service provided to its customers.

WE KNOW HOW

NORS



a ser inaugurado, em 1962, numa localização estratégica em plena Estrada Nacional nº1, então a via com mais trânsito em Portugal.

O excelente crescimento da Auto Sueco Coimbra rapidamente permitiu concluir pela necessidade de expandir o negócio mais para Sul, ainda e sempre ao longo da Estrada Nacional nº1, o que se concretizou com a inauguração, em 1968, das novas instalações de Leiria.

Como curiosidade, refira-se que o tipo de estrutura dos edifícios e sobretudo a sua grande dimensão faziam com que muitos pensassem que a Volvo tinha fábricas em Portugal, coisa que nunca aconteceu apesar das espetaculares taxas de penetração da marca no nosso País: nessa altura atingia 40% em veículos com mais de 15 toneladas de peso bruto, valor só igualado ou ultrapassado na Suécia.

A parceria da Auto Sueco Coimbra seria reforçada logo em 1970, quando a Auto Sueco ofereceu a Ernesto Rodrigues Vieira a representação das máquinas Volvo BM, recebida com grande entusiasmo.

Desde então, o percurso da Auto Sueco Coimbra, hoje Grupo Ascendum, detido em 50% pela Nors, fala por si...

new company, a complex that was inaugurated in 1962, in a strategic location right on the Estrada Nacional 1, which was the busiest road in Portugal at that time.

The excellent growth of Auto Sueco Coimbra quickly led to the conclusion that it was necessary to expand the business to the South, also always along the Estrada Nacional 1, which was achieved with the inauguration of the new facilities in Leiria in 1968.

Out of interest, it should be mentioned that due to the type of structure of the buildings and mostly its large size, many people thought that Volvo had factories in Portugal, which is something that never happened despite the brand's spectacular market share in our country: at that time it reached 40% in vehicles with a gross weight of over 15 tonnes, a figure only equalled or surpassed in Sweden.

The Auto Sueco Coimbra partnership was reinforced straight away in 1970, when Auto Sueco offered Ernesto Rodrigues Vieira the representation of the Volvo BM machines, which was received with great enthusiasm.

Since then, the track record of Auto Sueco Coimbra, now Ascendum Group, 50% held by Nors, speaks for itself...

PRÉMIO PRODUTO INOVAÇÃO COTEC - NORS 2015

O Prémio Produto Inovação COTEC - NORS 2015 foi entregue em Lisboa, em novembro, pelo então Presidente da República, ex-aequo, à Bosch Termotecnologia, SA, pelo Sensor Connect, a primeira gama de esquentadores termostáticos estanque com interface de controlo tátil e display digital policromático, e à WOCK®, da Procalçado, SA, uma linha de calçado profissional, de produção 100% nacional, para profissionais de hospitais, indústria farmacêutica, salas limpas, canal Horeca, e setor de cosmética, entre outros.

O júri decidiu ainda atribuir uma menção honrosa à Retail Movves, da Movvo, SA., um sistema de gestão analítica de visitas que recorre a sinais emitidos por dispositivos móveis para fornecer informação sobre o número de visitantes, áreas mais frequentadas ou horas de maior afluência.

As distinções foram anunciadas por Francisco Ramos, Administrador da Nors, que na sua intervenção sublinhou: "Associado há longos anos da COTEC, o grupo Nors orgulha-se de incentivar com este prémio a produção nacional a trilhar os caminhos da Inovação, distinguindo casos concretos que se pretendem exemplos de práticas de excelência para todo o tecido empresarial português."

Instituído no ano de 2008, o Prémio Produto Inovação COTEC-NORS tem como objetivo premiar e divulgar produtos inovadores que resultem de uma atividade consistente e continuada de inovação empresarial levada a cabo em Portugal.

The 2015 COTEC - NORS Product Innovation Award was presented in Lisbon, by the President of the Republic, ex-aequo to Bosch Termotecnologia, SA, for Sensor Connect, the range of watertight thermostatic water heaters with a tactile control interface and polychromatic digital display, and to WOCK®, by Procalçado, SA, a line of 100% Portuguese made professional footwear, for professionals in hospitals, the pharmaceutical industry, cleanrooms, the HORECA channel and the cosmetics sector, among others. The jury also decided to attribute an honourable mention to Retail Movves, by Movvo, SA. an visits analytical management system which uses signals emitted by mobile devices to provide information on the number of visitors, areas most used or hours of most traffic. The awards were announced by Francisco Ramos, Executive Director of Nors, who in his speech, highlighted the following: "The Nors group has been an associate of COTEC for many years and is proud that this award can encourage domestic production to channel paths of innovation, awarding concrete cases aiming to be examples of practices of excellence for the entire Portuguese business structure." Set up in 2008, the COTEC-NORS Product Innovation Award aims to award and publicise innovative products that are the result of consistent and ongoing business innovation carried out in Portugal.

ENTREGUE EX-AEQUO A DUAS EMPRESAS

**/ 2015 COTEC - NORS
Product Innovation Award
presented ex-aequo to two companies**

Em 2015, segundo ano consecutivo em que a Nors foi o patrocinador exclusivo deste Prémio, foram recebidas 26 candidaturas respeitantes a bens ou serviços inovadores desenvolvidos por empresas nacionais ou estrangeiras a operar em Portugal e dirigidos a mercados globais.

Tomás Jervell, CEO do grupo Nors, refere, a propósito deste patrocínio: "É com redobrado prazer que damos continuidade ao nosso envolvimento neste Prémio, cientes da importância fundamental da inovação para o sucesso das empresas num contexto de atuação global e para o desenvolvimento do País. Na génese do Prémio Produto Inovação COTEC-NORS existe muito do que é o ADN da Nors - foco no know how, qualidade, talento e valorização do mérito, excelência de produtos e serviços, assim como uma constante aposta na inovação. Foi por isso muito natural para nós dar continuidade a esta associação à COTEC para o Prémio Produto Inovação, pelo importante objetivo de reconhecimento dos melhores exemplos de inovação e excelência."

In 2015, the second consecutive year in which Nors was the exclusive sponsor of this Award, 26 applications were received regarding innovative goods or services developed by Portuguese or foreign companies operating in Portugal and aimed at global markets.

With regard to this sponsorship, Tomás Jervell, Nors group CEO, says: "It is with renewed pleasure that we are continuing our involvement in this Award, aware of the fundamental importance of innovation for the success of companies in their global activity and for the development of the country. The origin of the COTEC-NORS Product Innovation Award contains much of what is the DNA of Nors - focus on know-how, quality, talent and placing value on merit, product and service excellence, as well as a constant investment in innovation. That is why it was very natural for us to continue with this association with COTEC for the Product Innovation Award, due to the important objective of acknowledging the finest examples of innovation and excellence."

WITHINGS GO

A moda do exercício físico veio para ficar. E os gadgets de apoio aos aficionados das mais variadas modalidades não param de chegar ao mercado. A última novidade chama-se Withings Go, um wearable com ecrã e-ink, que mede frequência cardíaca, respiração e os demais indicadores necessários a quem pratica atividade física. Faz sincronização com o smartphone via a app Health Mate da Withings e vai chegar ao mercado com um preço aproximado de €65. Pode encomendar aqui: www.withings.com

The trend for doing exercise is here to stay. And gadgets to help fans of the widest variety of sports are continually arriving in the market. The latest novelty is called Withings Go, a wearable with an e-ink screen, which measures heart beat, breathing and other indicators necessary for those doing physical activity. It synchronises with a smartphone via the app Health Mate by Withings and will come to the market at a price of approximately €65. You can order it here: www.withings.com



SEGURADOR DE TAMPA / Lid holder

Sabe quando está a fazer arroz e precisa deixar a tampa da panela entreaberta para não transbordar? Este é o acessório perfeito para nunca mais sujar o fogão.

Pode ser comprado por €2,35 através do site www.aliexpress.com

You know when you're making rice and you need to leave the saucepan lid slightly open for it not to boil over? This is the perfect accessory to never dirty the cooker again.

It can be bought for €2.35 by going to the website www.aliexpress.com

PARA COMPRAR / Shopping

SENSORWAKE

Já imaginou ser acordado por um despertador que liberta cheiro a café ou a pão quente? Essa é a promessa do SensorWake, um despertador que se propõe estimular a memória olfativa na hora de acordar.

Pode ser adquirido no site <http://sensorwake.com> por €81,50.

Have you ever imagined being woken up by an alarm clock that releases the smell of coffee or warm bread? That's the promise of SensorWake, an alarm clock that proposes to stimulate the olfactory memory at the time of waking up.

It can be purchased from the website <http://sensorwake.com> for €81.50.



AS MIL E UMA MANEIRAS DE FAZER BACALHAU / The thousand and one ways of preparing 'bacalhau'

O bacalhau é, sem dúvida, um dos pratos mais populares e conhecidos da gastronomia Portuguesa. Entre as mais populares está o Bacalhau à Lagareiro, o Bacalhau à Brás, ou ainda o Bacalhau à Gomes de Sá, entre muitas outras combinações possíveis.

Encontre aqui 1001 receitas: www.1001receitas.com

'Bacalhau' (salt cod) is, without a doubt, one of the most popular and well-known dishes of Portuguese cuisine. Among the most popular are Bacalhau à Lagareiro, Bacalhau à Brás, as well as Bacalhau à Gomes de Sá, among many other possible combinations.

You'll find 1001 recipes here: www.1001receitas.com



FUNGE OU PIRÃO / 'Funge' o 'pirão'

Típico de Angola, o funge é confeccionado com farinha de milho ou de mandioca, cozida e mexida com muita frequência e de forma enérgica para que se obtenha a consistência certa. A textura final assemelha-se a uma cola por ser mole e pegajosa. É usado como acompanhamento da muamba de galinha.

<http://lifestyle.sapo.pt/sabores/receitas/funge>

'Funge' is typical of Angola and is made by boiling corn or cassava flour, stirred frequently and energetically until the right consistency is achieved. The final texture resembles glue, as it is soft and sticky. It is used to accompany chicken 'muamba'.

<http://lifestyle.sapo.pt/sabores/receitas/funge>



PARA PROVAR / Tasting

CAMARÕES À MODA DE MOÇAMBIQUE / Mozambique-style prawns

Tendo como principais ingredientes os camarões, muito alho, jindungo e um cálice de cerveja, pode ser feito tanto na frigideira como no forno.

www.receitasemenus.net/camaroes-a-moda-de-mocambique

The main ingredients are prawns, lots of garlic, 'jindungo' and a small glass of beer. It can be made in the frying pan or in the oven.

www.receitasemenus.net/camaroes-a-moda-de-mocambique



WE LOVE

ULLA

Para quem se esquece de beber água, o Ulla poderá ser o seu novo melhor amigo. Trata-se de um pequeno sensor que se acopla a uma garrafa de água ou a um copo e que brilha quando está na hora de se hidratar. Este gadget é alimentado por uma bateria com autonomia para cerca de 6 meses e pode ser adquirido por aproximadamente €17. <https://ulla.io>

For those of you who forget to drink water, Ulla might be your best new friend. It is a small sensor that is attached to a water bottle or a glass and glows when it is time for you to be hydrated. This gadget is fed by a battery which lasts for around 6 months, and can be purchased for approximately €17. <https://ulla.io>

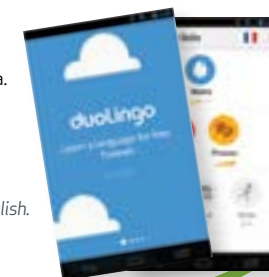


DUOLINGO

O Duolingo é uma das melhores aplicações para quem quer aprender outro idioma. As aulas em português permitem aprender francês, espanhol e inglês.

Grátis, em inglês, para Android, iPhone/iPad e Windows Phone.

Duolingo is one of the best applications for anyone wanting to learn another language. The lessons in Portuguese enable you to learn French, Spanish and English. Free, in English, for Android, iPhone/iPad and Windows Phone.



PARA COMER / Eating

SANITAS RESTAURANT

Cercado por um viveiro de plantas, o restaurante Sanitas é uma surpresa agradável em Gaborone, no Botswana. Com um ambiente muito calmo e familiar, o espaço oferece a melhor limonada da região e ainda vende legumes da sua própria produção.

www.sanitas.co.bw/tea_garden.html

Surrounded by a plant nursery, Sanitas restaurant in Gaborone, in Botswana is a pleasant surprise. With a very calm, homely environment, it serves the best lemonade in the region and also sells its own-grown vegetables.

www.sanitas.co.bw/tea_garden.html



LA VANDUCA

É novo, cosmopolita e bem no centro de Madrid. Com total fidelidade aos produtos nacionais, La Vanduca assume-se como um restaurante de matriz mediterrânica onde pode experimentar o tomate ibérico aliñado, hambúrgueres com queijo de Cádiz, croquetes de presunto e muitas outras iguarias de deixar água na boca. <http://lavanduca.es>

It's new, cosmopolitan and right in the centre of Madrid. La Vanduca is totally loyal to domestic products and sets out to be a Mediterranean restaurant where you can try the aliñado Iberian tomatoes, hamburgers with cheese from Cadiz, smoked ham croquettes and many other delicacies to make your mouth water. <http://lavanduca.es>



HANDPRESSO PUMP POP

Para quem não dispensa um café expresso esteja onde estiver, a Handpresso Pump Pop resolve o problema. Não usa eletricidade nem precisa de pilhas, funcionando com uma bomba manual.

Pode ser adquirida por €99,00 no site www.handpresso.com

For those who can't be without an espresso coffee wherever they may be, Handpresso Pump Pop resolves the problem. It does not use electricity or need any batteries as it operates with a manual pump.

It can be purchased for €99.00 from the website www.handpresso.com



TASCA DA BADALHOÇA

Tem uma fama antiga na cidade do Porto e, dizem, de badalhoça já pouco tem. O ambiente da tasca é o que mais a caracteriza, muito típica, e as sandes de presunto, com ou sem ovo, são a especialidade a casa. Igualmente populares são as canecas de vinho espadal, sempre fresquinhas que fazem igualmente as delícias de grande parte da clientela.

Morada: Rua Dr. Alberto Macedo, 437, Porto
T: +351 222618532

It's long been famous in the city of Oporto, and they say that now it is not 'badalhoça' (dirty) at all. It's atmosphere is very much that of a typical tavern, and the house specials include smoked ham sandwiches, with or without egg. Equally popular are the mugs of Espadal wine, which is always nicely chilled to the delight of the majority of the clientele.

*Address: Rua Dr. Alberto Macedo, 437, Porto
T: +351 222618532*

GUEST URBAN FRUTTARE – BRASIL / Brazil

Bem no centro de São Paulo podemos encontrar o novo Guest Urban Fruttare Hotel, localizado na Rua Lisboa. Com decoração minimalista, a proposta é oferecer um espaço íntimo, confortável e com a cara de São Paulo.

Convidados a viver a cidade, os hóspedes têm acesso a dicas de acordo com o seu interesse pessoal e podem ainda desfrutar de eventos e exposições no próprio hotel.

O site do hotel, www.guesturbansp.com.br, propõe-se funcionar como um portal de turismo local tanto para hóspedes quanto para qualquer pessoa que queira descobrir a cidade.

Preços a partir de €58 por noite

Right in the centre of São Paulo you'll find the new Guest Urban Fruttare Hotel, located on Rua Lisboa. It has a minimalist décor and offers an intimate, comfortable ambience in real São Paulo style.

Guests are invited to experience the city and have access to tips in line with their personal interests and they can also enjoy events and exhibitions in the hotel itself. The hotel's website, www.guesturbansp.com.br, aims to operate as a local tourism portal both for guests and anyone wishing to discover the city.

Prices from €58 a night



PARA DORMIR / Sleeping



SANT JORDI HOSTELS ROCK PALACE – ESPANHA / Spain

Inspirado na música Rock, o Sant Jordi Hostels Rock Palace é um dos mais concorridos Hostels em Barcelona. Com instalações modernas, atmosfera animada e um serviço diferenciado, este espaço garante uma estadia inesquecível. Saiba mais em www.santjordihostels.com

Preços a partir de €60 por noite

Inspired by Rock music, the Sant Jordi Hostels Rock Palace is one of the most sought-after hostels in Barcelona. This place has modern facilities, an exciting atmosphere and a differentiated service, ensuring an unforgettable stay. Find out more at www.santjordihostels.com

Prices from €60 a night



MONTE DO COLMEAL – PORTUGAL

Situado bem no coração do Alentejo, a 2 Km da vila de Mourão, fica o Monte do Colmeal, um local onde a tradição e os costumes se aliam à excelência do turismo rural. Rodeado pela vasta planície alentejana, bem como pelas barragens de Mourão e do Alqueva, é o sítio ideal para o descanso ou para a prática de atividades náuticas e ao ar-livre.

A não perder o doce de rosas caseiro, bem como o maravilhoso queijo da região oferecido ao pequeno-almoço. Saiba mais em www.montedocolmeal.com

Preços a partir de €65 por noite

Monte do Colmeal is situated right in the heart of the Alentejo, 2 km from the town of Mourão, and is a place where tradition and customs are linked to the excellence of rural tourism. Surrounded by the vast Alentejo plains, as well as the Mourão and Alqueva dams, this is the ideal place to rest or to do nautical or open-air activities.

Don't miss the home-made rose jam, or the wonderful cheese from the region, served at breakfast. Find out more at www.montedocolmeal.com

Prices from €65 a night



QUEM SOMOS NORS

Nós, Nors, somos o Grupo Auto Sueco, agora com um novo nome e uma nova imagem. Ou seja, continuamos a ser uma história de 82 anos que não para porque sabemos como fazer da mobilidade dos nossos clientes um bem inesgotável. Seja nos camiões, autocarros, máquinas de construção, automóveis, peças e componentes, motores e geradores, equipamentos agrícolas ou indústria ambiental. Para nós, Nors, estar em constante movimento é poder estar hoje em 23 países de quatro continentes. É poder estar aqui e saber que não vamos parar por aqui. Daí o nosso lema: "We Know How".

NORS
We Know How

/AutoSueco

Galius

ASCENDUM

/Auto-Maquinaría

/AutoSueco

AGRONOW

CIVIPARTS

AS Parts

SWEDRIVE

EXPRESS GLASS

OHIO

Borac

sotkon

AMPLITUDE SEGUROS

MasterTest

NORS

Rua Manuel Pinto de Azevedo,
711, 1º
4149-010 Porto
Portugal
tel: +351 226 150 300
fax: +351 226 150 437



We Know How