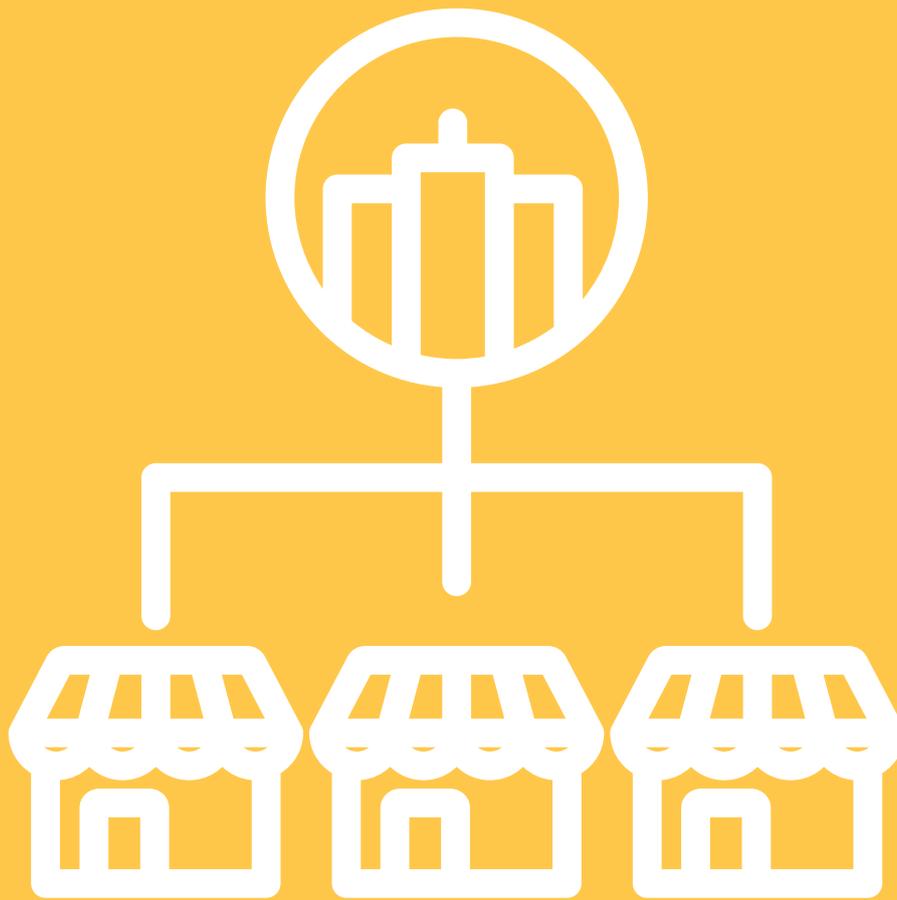


COMUNICAÇÃO EM FRANCHISING

PARA O SUCESSO ENTRE PARCEIROS





01

A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NO FRANCHISING

O PAPEL DA COMUNICAÇÃO

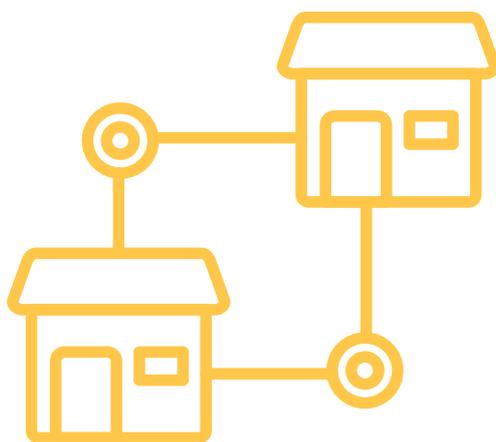
A comunicação é a espinha dorsal de qualquer **rede de franquias bem-sucedida**. Garante que as diretrizes, valores e expectativas do franchisador sejam compreendidos e seguidos pelos franquistas. Além disso, facilita a resolução de problemas, a troca de ideias e a implementação de melhorias.

O franchising é um **modelo de negócios** que se tem tornado, ao longo do tempo, muito popular. A globalização e a convergência dos movimentos migratórios têm contribuído para a alteração do ecossistema do Franchising em Portugal. O momento é de novos desafios para as empresas assentes em modelos de franchising e o que funcionou até hoje deixou de ser verdade. Importa tornar mais visível e tangível o seu valor.

Num contexto de negócio com características específicas e em que a relação assume particular importância, o seu sucesso depende de uma boa comunicação. Um dos principais desafios é manter uma comunicação eficaz entre franchisador e franquista. São necessários canais eficazes e capazes de incentivar um diálogo aberto e honesto e uma **comunicação clara** e frequente.

As novas **tendências de consumo**, como por exemplo o delivery ou e-Commerce, a par das novas preocupações entre os consumidores, com destaque para a comodidade, o bem-estar e a saúde, a diversidade e a sustentabilidade (caso do abandono do plástico ou da produção cruelty-free) ditam "um novo normal" para o franchising e moldam a atividade de franchisadores e franquistas.

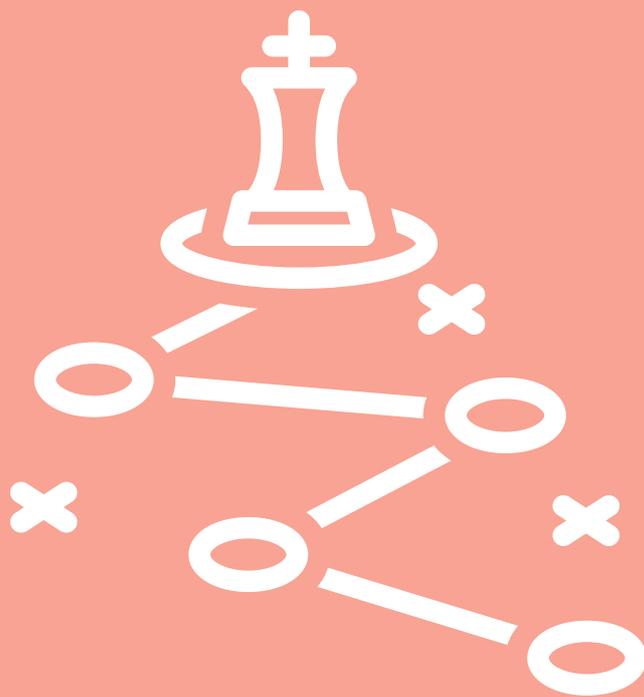
O desafio está na criação de uma **experiência** que guie o público-alvo e transforme leads em franchisadores e franquistas em embaixadores de marca, compreendendo a proposta de valor e posicionamento, contando a sua história, apresentando a sua relevância e assegurando a conexão emocional com o público-alvo.



BENEFÍCIOS DE UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ

- **Coesão da Marca:** Mantém a consistência da marca em todas as unidades, garantindo que os clientes tenham uma experiência uniforme, independentemente da localização.
- **Resolução de Conflitos:** Ajuda a resolver mal-entendidos e problemas rapidamente, estimulando um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente.
- **Engagement e Motivação:** Mantém os franquisados informados e motivados, aumentando a satisfação e a produtividade. Uma comunicação clara e regular pode também inspirar os franquisados a envolverem-se mais ativamente nas iniciativas da rede.
- **Feedback Constante:** Permite ao franchisador receber feedback valioso dos franquisados, facilitando a identificação de áreas de melhoria e a implementação de mudanças necessárias.
- **Tomada de Decisões Informada:** Uma comunicação eficaz assegura que todas as partes envolvidas tenham acesso às informações necessárias para tomar decisões bem fundamentadas, reduzindo o risco de erros e mal-entendidos.
- **Fortalecimento das Relações:** Promove um relacionamento mais forte e colaborativo entre franchisador e franquisados, baseado na confiança e no respeito mútuo.
- **Adaptação às Mudanças:** Facilita a adaptação a mudanças no mercado ou na operação, garantindo que todos estejam alinhados e preparados para implementar novas estratégias ou procedimentos.
- **Capacitação Contínua:** A comunicação eficaz é essencial para a realização de formações contínuas, garantindo que os franquisados estejam sempre atualizados com as melhores práticas e inovações do setor.





02

DESENVOLVER UMA ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

DEFINIR OBJETIVOS DE COMUNICAÇÃO

Antes de desenvolver uma estratégia de comunicação, é essencial definir os objetivos. Estes podem incluir melhorar a **coesão da marca**, aumentar o *engagement* dos franchisados, ou facilitar a troca de informações.

No franchising, os principais públicos-alvo da comunicação são os franchisados, a equipa de suporte do franchisador e, indiretamente, os clientes finais. Cada grupo requer uma abordagem de comunicação específica.

A conquista de **visibilidade** e reputação junto dos stakeholders relevantes só é possível através de uma narrativa bem delineada que transforme ameaças em oportunidades e o fracasso num inesperado sucesso. Importa saber como partilhar uma proposta de valor e posicionamento, evidenciar relevância e assegurar a conexão emocional com o público-alvo.

São as marcas mais dinâmicas que estão numa posição favorável para dominar a narrativa no setor do Franchising.

Encontrar o canal mais adequado para chegar aos públicos e posicionar a marca, conquistando a atenção para o nosso produto ou serviço.

Temos sempre de nos adaptar ao contexto, saber muito bem para onde vamos e qual o nosso target.

Não podemos todos ter a mesma forma de atuar no mercado, do ponto de vista da comunicação.

O desafio está em criar certeza nos nossos *stakeholders*. Não podemos defraudar o que dizemos que somos. Os públicos são hoje **mais informados e mais exigentes** em relação ao que consomem. O que fazemos tem de ser bom e real. O conteúdo é rei. Deparamo-nos hoje com vários layers de criadores de conteúdos, entre canais e indivíduos.

O relevante é saber como **contar uma história** de forma eficiente, de forma a encontrar uma narrativa original. Portugal é um mercado pequeno e as estratégias a que assistimos noutras geografias não têm aqui o mesmo impacto. Temos de saber como manter a essência da marca na especificidade local, identificando os atributos que nos diferenciam no mercado, contando uma história.



COMO ESCOLHER CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Para cada público-alvo, é importante identificar os canais de comunicação mais eficazes. Por exemplo:

- **Franchisados:** Reuniões presenciais, videoconferências, e-mails, newsletters, e plataformas de comunicação interna.
- **Equipa de Suporte do Franchisadores:** Ferramentas de gestão de projetos, chats internos, e reuniões regulares.
- **Clientes Finais:** Redes sociais, e-mails de marketing, e atendimento ao cliente.

Desenvolver Mensagens Claras e Consistentes

As mensagens devem ser claras, consistentes e alinhadas com os valores e objetivos da marca. É importante adaptar a linguagem e o tom de acordo com o público-alvo para garantir que a mensagem seja bem recebida e compreendida.

Estabelecer um Calendário de Comunicação

Um calendário de comunicação ajuda a organizar e planear quando e como as mensagens serão enviadas, o que inclui a frequência de newsletters, reuniões regulares, e atualizações de status. Um calendário bem estruturado garante que a comunicação seja contínua e previsível.

Utilizar Ferramentas de Comunicação Eficientes

Existem várias ferramentas que podem facilitar a comunicação dentro de uma rede de franquias, como:

- **Plataformas de Gestão de Projetos:** Para acompanhar o desenvolvimento e colaborar em tarefas.
- **Sistemas de CRM** (*Customer Relationship Management*): Para gerir interações com clientes e franchisados.
- **Aplicações de Mensagens Instantâneas:** Para comunicação rápida e eficiente.

Monitorizar e Avaliar a Eficácia da Comunicação

É crucial monitorizar e avaliar a eficácia da estratégia de comunicação, o que poderá ser feito através de pesquisas de satisfação, feedback dos franchisados, e análise de métricas de *engagement*. Com base nestes dados, os ajustes podem ser feitos para melhorar continuamente a comunicação.

Promover uma Cultura de Comunicação Aberta

Incentivar uma cultura de comunicação aberta e transparente é fundamental. Os franchisados devem sentir-se à vontade para partilhar as suas ideias, preocupações e feedback. Tal ação pode ser promovida através de fóruns de discussão, sessões de brainstorming, e canais de feedback anónimos.

CANAIS DE COMUNICAÇÃO

- **Intranet:** Uma plataforma centralizada para todos os recursos e informações. A intranet pode incluir manuais de operação, políticas da empresa, calendários de eventos, e fóruns de discussão. É uma ferramenta essencial para garantir que todos os franquisados tenham acesso fácil e rápido às informações necessárias.
- **E-mail:** Para atualizações regulares e comunicações formais. Os e-mails são ideais para enviar documentos informativos, anúncios importantes e relatórios de desempenho. É importante manter uma frequência regular e um formato consistente para que os franquisados saibam o que esperar.
- **Redes Sociais:** Para envolvimento e comunicação informal. As redes sociais podem ser usadas para compartilhar novidades, celebrar conquistas, e promover a interação entre os franquisados. Plataformas como Facebook, LinkedIn, e Instagram são ótimas para criar uma comunidade ativa e envolvida.
- **Webinars e Conferências:** Para formação e discussões em grupo. Webinars e conferências online são excelentes para formações, workshops, e sessões de perguntas e respostas. Permitem que os franquisados aprendam e interajam em tempo real, independentemente da sua localização geográfica.
- **Aplicações de Mensagens Instantâneas:** Ferramentas como WhatsApp, Slack, ou Microsoft Teams podem ser usadas para comunicação rápida e eficiente. Estas aplicações são ideais para resolver questões urgentes, compartilhar atualizações rápidas, e manter uma comunicação contínua.
- **Plataformas de Gestão de Projetos:** Ferramentas como Trello, Asana, ou Monday.com ajudam a organizar tarefas, acompanhar o progresso, e colaborar em projetos. São especialmente úteis para coordenar iniciativas que envolvem múltiplas unidades de franquias.
- **Vídeoconferências:** Além dos webinars, as vídeoconferências regulares podem ser usadas para reuniões de equipa, discussões estratégicas, e check-in mensais. Ajudam a manter um contato mais pessoal e direto com os franquisados.
- **Peças Informativas:** Enviar newsletters periódicas com atualizações, melhores práticas, e histórias de sucesso pode manter os franquisados informados e inspirados. É uma maneira eficaz de compartilhar informações de forma estruturada e visualmente atraente.
- **Fóruns de Discussão Online:** Criar fóruns ou grupos de discussão online permite que os franquisados compartilhem experiências, façam perguntas e colaborem em soluções. Estes espaços podem ser moderados para garantir que as discussões sejam produtivas e respeitosas.



03

FERRAMENTAS E TÁTICAS DE COMUNICAÇÃO

TÁTICAS DE COMUNICAÇÃO

Manuais de Operação

Os manuais de operação são fundamentais para garantir que todas as unidades operem de acordo com os padrões da marca, caso de identidade visual, atendimento ao cliente, qualidade de produtos e serviços, ambiente e decoração, e marketing e comunicação. Devem ser claros, detalhados e atualizados regularmente. Além disso, é útil incluir exemplos práticos e estudos de caso para ilustrar os procedimentos.

Documentos Informativos

Os documentos informativos periódicos mantêm os franquisados atualizados sobre novidades, eventos e melhores práticas. Podem também destacar histórias de sucesso e reconhecer desempenhos eficientes. É importante que estes documentos sejam visualmente atraentes e fáceis de ler, utilizando gráficos e imagens para destacar informações chave.

Plataformas de Comunicação Interna

Ferramentas como Slack, Microsoft Teams, ou plataformas personalizadas facilitam a comunicação instantânea e a colaboração entre franquisadores e franquisados. Estas plataformas podem incluir funcionalidades como chats em grupo, videoconferências, e partilha de arquivos, tornando a comunicação mais eficiente e organizada.

Formação e Desenvolvimento

Os programas de formação contínua são essenciais para garantir que os franquisados e as suas equipas estejam sempre atualizadas com as melhores práticas e as últimas tendências do mercado, o que pode incluir:

- **Workshops:** Sessões presenciais ou online para formação intensiva em áreas específicas.
- **Cursos Online:** Plataformas de e-learning que permitem aos franquisados aprender no seu próprio ritmo.

- **Mentoria e Coaching:** Programas de mentoria onde franquisados experientes orientam novos franquisados.

- **Avaliações Regulares:** Testes e avaliações para garantir que os franquisados compreendam e apliquem corretamente os conhecimentos adquiridos.

Reuniões Regulares

Reuniões periódicas, tanto presenciais quanto virtuais, são cruciais para manter todos alinhados e informados. Nestas reuniões poderão ser discutidos desempenhos, atualizações importantes, e resolvidos quaisquer problemas que possam surgir.

Feedback Estruturado

Implementar um sistema de feedback estruturado permite que os franquisados compartilhem as suas opiniões e sugestões de forma organizada, incluindo pesquisas de satisfação, caixas de sugestões anónimas, e reuniões de feedback.

Comunicação Visual

Utilizar elementos visuais como infográficos, vídeos explicativos, e apresentações pode tornar a comunicação mais eficaz e envolvente. Estes recursos ajudam a transmitir informações complexas de forma mais clara e memorável.

Eventos de Networking

Organizar eventos de networking, como conferências anuais e encontros regionais, pode fortalecer a comunidade de franquisados e promover a troca de ideias e experiências. Estes eventos também são uma oportunidade para reconhecer e premiar os franquisados de destaque.





04

**EXEMPLOS DE SUCESSO
DE COMUNICAÇÃO EM
FRANCHISING**

CASOS DE SUCESSO

Rede de Fast Food

Uma grande rede de fast food implementou uma plataforma de intranet robusta que centralizou todos os recursos de formação, manuais operacionais e fóruns de discussão. Esta iniciativa melhorou a coesão da marca e reduziu significativamente os problemas operacionais. Além disso, a plataforma permitiu uma comunicação mais rápida e eficiente entre os franchisados e a sede, facilitando a resolução de problemas e a implementação de novas políticas.

Rede de Fitness

Uma rede de ginásios desenvolveu uma aplicação móvel exclusiva para os seus franchisados. A aplicação incluía módulos de treino, atualizações de marketing, e um sistema de feedback em tempo real. Como resultado, os franchisados puderam aceder a informações importantes de forma rápida e conveniente, o que levou a uma melhoria significativa na qualidade do serviço e na satisfação dos clientes.

Cadeia de Cafeterias

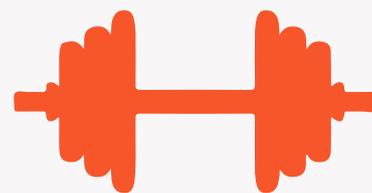
Uma cadeia de cafeterias criou um programa de comunicação interna que incluía reuniões mensais por videoconferência, newsletters semanais e um portal online para troca de ideias e melhores práticas. Este programa ajudou a criar uma comunidade forte entre os franchisados, promovendo a colaboração e a inovação. A cadeia também implementou um sistema de reconhecimento, destacando os franchisados que alcançaram resultados excepcionais, o que aumentou a motivação e o envolvimento.

Franquia de Serviços de Limpeza

Uma franquia de serviços de limpeza adotou uma abordagem de comunicação multicanal, utilizando e-mails, mensagens instantâneas e uma plataforma de gestão de projetos. Esta estratégia permitiu uma coordenação mais eficaz das operações diárias e uma resposta mais rápida às necessidades dos clientes. A franquia também organizou workshops trimestrais para compartilhar novas técnicas e tecnologias, garantindo que todos os franchisados estivessem atualizados com as melhores práticas do setor.

Rede de Restaurantes

Uma rede de restaurantes implementou um sistema de feedback estruturado que incluía pesquisas de satisfação regulares e reuniões de feedback individualizadas. Este sistema permitiu ao franchisador identificar rapidamente áreas de melhoria e implementar mudanças necessárias. Além disso, a rede criou um programa de mentoria, onde franchisados experientes orientavam novos franchisados, promovendo um ambiente de aprendizagem contínua e de suporte mútuo.





05

DESAFIOS E SOLUÇÕES NA COMUNICAÇÃO DE FRANCHISING

DESAFIOS

Há frequentemente um **medo partilhado de fracasso entre franchisadores e francheisado**.

Os franchisadores podem sentir-se cétricos quanto ao facto de os seus francheisados não cumprirem os seus números de vendas acordados, o que pode fazer com que os francheisados se sintam stressados e sem apoio. A falta de confiança e comunicação entre ambas as partes, agrava este ciclo, com os francheisados de marcas mundiais como **McDonald's, Dominos e Subway** a terem disputas muito públicas com os seus franchisadores. Todas estas questões exacerbam desafios que podem dificultar o potencial sucesso. Por conseguinte, vale a pena enfrentar estes problemas profissionalmente para assegurar uma relação comercial saudável durante muitos anos.

Quer seja dono de uma ou cem franquias, pode ser difícil estabelecer e manter a comunicação com o seu franchisador.

- A **falta de comunicação pode ter consequências graves** para os francheisados, particularmente quando se trata da gestão de recursos ou de grandes mudanças que afetem o negócio. As mudanças podem passar de um nível corporativo para um nível individual de proprietários sem uma comunicação clara ou feedback por parte desses proprietários. Isto restringe as capacidades dos francheisados para expressarem as suas preocupações e proporciona um tempo limitado para realizar os ajustes necessários no serviço, nas previsões de vendas e nas operações. Em 2017, um grupo de francheisados canadianos da Tim Horton formou uma associação para combater a “má gestão” da marca desde a sua venda à Restaurant Brands International em 2014. Uma das principais queixas foi uma “falta de transparência” na forma como a empresa estava a utilizar fundos publicitários pagos pelos francheisados.

Para os franchisadores

- Estabeleça canais de comunicação formais e informais entre si e os francheisados. Realizar reuniões numa periodicidade regular, visitas à localização, e estar aberto ao feedback dos francheisados são algumas das melhores formas de estabelecer uma comunicação sólida.

Para os francheisados

- Seja proactivo na comunicação com o seu franchisador. Aproveite as reuniões e aproveite o tempo para fazer perguntas, expressar preocupações e fazer sugestões sobre como ambos podem ser bem-sucedidos.

Da mesma forma, existem **outros desafios** mais gerais:

- **Barreiras Geográficas:** Franquias espalhadas por diferentes regiões podem enfrentar dificuldades de comunicação devido a fusos horários diferentes, distâncias físicas e limitações tecnológicas, o que pode resultar em atrasos na troca de informações e na implementação de políticas.
- **Consistência de Mensagem:** Manter a uniformidade da mensagem em todas as unidades é crucial para preservar a identidade da marca. No entanto, diferenças na interpretação e na execução das diretrizes podem levar a inconsistências que afetam a experiência do cliente.
- **Adaptação Cultural:** Adequar a comunicação às diferentes culturas e mercados locais é essencial para garantir que as mensagens sejam relevantes e eficazes. Diferenças culturais podem influenciar a forma como as informações são recebidas e interpretadas, exigindo uma abordagem personalizada.

SOLUÇÕES

Comunicação com franquisados

A comunicação eficaz é essencial para o sucesso de qualquer negócio de franchising. Poderão ser aplicadas diversas dicas para potenciar a comunicação com franquisados e mantê-los atualizados e empenhados. Muitos dos problemas que as empresas de franchising enfrentam podem ser reduzidos a falhas de comunicação. Por exemplo, um franquisador que negligencia a partilha de informações de segurança ou franquisados que lançam promoções que não estão alinhadas com a marca. O “ingrediente secreto” para relações bem-sucedidas entre franquisador e franquisado é uma comunicação eficaz.

Comunicar melhor com franquisados

A boa notícia é que a comunicação eficaz não é uma competência difícil de aprender. Vamos abordar diversas formas diferentes de comunicar melhor com os seus franquisados.

- **Assegurar a consistência com os seus franquisados:** Uma comunicação consistente é essencial para reforçar a sua reputação e responsabilidade, bem como para construir confiança com os seus franquisados. Permite-lhe também alinhar e medir os seus esforços. O contacto regular com os seus franquisados ajudá-lo-á a obter informações sobre o que é positivo, como saber quão eficaz é o seu marketing ou o que ouvem dos clientes.
- **Priorizar a comunicação cara-a-cara:** É fácil esquecer a importância da comunicação cara-a-cara na era digital. Ferramentas como o e-mail, as redes sociais e as mensagens instantâneas oferecem conveniência, mas não podem substituir os laços pessoais que só podem ser construídos através de interações cara-a-cara. E as comunicações baseadas em texto muitas vezes perdem subtilezas importantes, levando a que até os e-mails mais bem-intencionados sejam mal interpretados.

Tente ter reuniões presenciais com os seus franquisados, especialmente se tiver de discutir tópicos ou objetivos importantes. Os e-mails podem ser muito lentos – os leitores não podem fazer perguntas, de modo que os e-mails são alvo de longas discussões enquanto as pessoas pedem mais esclarecimentos. Assim, as reuniões presenciais podem ser a forma mais eficiente de transferir uma grande quantidade de informação.

Se os seus franquisados estiverem espalhados por uma grande área geográfica, utilize ferramentas de vídeo como Zoom, Join.me, GoToMeeting, e Google Meet para uma comunicação cara-a-cara regular. Note que a videoconferência online não é um substituto completo para o contacto humano.

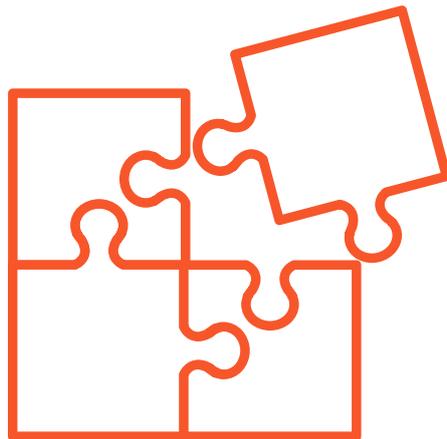
- **Criar laços de feedback com os seus franquisados:** A comunicação é uma via de dois sentidos e não deve ser dirigida apenas pelo franquisador. Os laços de feedback são essenciais para o ajudar a compreender o que precisa de melhorar, o que interessa aos seus clientes, porque é que certas localizações têm melhores resultados, etc. Não é apenas desmoralizante para os franquisados sentirem que não são ouvidos, mas também estará a perder informação crucial e oportunidades que podem transformar o seu negócio.
- **Reuniões e pontos de ação:** Não é razoável esperar que todos se lembrem de cada detalhe de uma reunião. Ter uma ordem de trabalhos é importante e deve também escrever os pontos-chave de ação e as decisões discutidas em cada reunião, partilhar agendas e atas com os participantes (e todos os que não puderam comparecer) e dar seguimento aos pontos de ação para garantir que as reuniões têm objetivos e não precisam de ser repetidas.

SOLUÇÕES

- **Fornecer apoio aos franquisados:** Os primeiros franquisados com pouca experiência a gerir um negócio podem sentir-se sobrecarregados numa primeira fase. No entanto, os franquisadores percorreram este caminho e acumularam uma riqueza de conhecimentos durante anos de trabalho árduo e perseverança. Partilhe as suas lições e melhores práticas com os franquisados, através de materiais escritos e outras formas de comunicação como reuniões, sessões de perguntas e respostas, e discussões informais. Quando os franquisados se sentirem apoiados e investidos, terão confiança, um melhor desempenho e reforçarão a sua confiança na marca.
- **Ajudar os franquisados a “venderem-se” eficazmente:** O sucesso dos franquisados é uma situação vantajosa para ambas as partes. Quanto mais eles venderem, mais saudável será o seu negócio. O marketing é fundamental para informar os clientes sobre a existência do seu franchise e assegurar um resultado final saudável. Encoraje os franquisados a concentrarem-se em iniciativas de marketing. Por exemplo, pode fornecer um plano de marketing que cubra os primeiros três meses de funcionamento de um local de franchising. Deve apresentar materiais promocionais específicos, calendarização e custos para cada atividade de marketing, tanto online como offline.
- **Tecnologia de Comunicação Avançada:** Utilizar ferramentas de comunicação avançadas, como videoconferências, plataformas de colaboração online e aplicações de mensagens instantâneas, pode ajudar a superar as barreiras geográficas. Estas tecnologias permitem uma comunicação em tempo real, independentemente da localização.
- **Formação e Capacitação:** Implementar programas de formação contínua para garantir que todos os franquisados compreendam e apliquem as diretrizes de comunicação de maneira uniforme. Workshops, webinars e cursos online podem ajudar a alinhar as práticas de comunicação em toda a rede.
- **Localização de Conteúdo:** Adaptar o conteúdo de comunicação para diferentes mercados locais, tendo em conta as nuances culturais e linguísticas, incluindo a tradução de materiais, a utilização de exemplos locais e a adaptação do tom e estilo da mensagem.
- **Feedback Regular:** Estabelecer canais de feedback regulares para identificar e resolver problemas de comunicação rapidamente. Pesquisas de satisfação, reuniões de feedback e caixas de sugestões anónimas podem fornecer insights valiosos sobre como melhorar a comunicação.
- **Políticas de Comunicação Claras:** Desenvolver e implementar políticas de comunicação claras que definam as expectativas e os padrões para todas as unidades. Estas políticas devem ser documentadas e facilmente acessíveis a todos os franquisados.
- **Cultura de Comunicação Aberta:** Promover uma cultura de comunicação aberta e transparente, onde os franquisados se sintam à vontade para compartilhar as suas preocupações, ideias e feedback, o que poderá ser incentivado através de fóruns de discussão, grupos de trabalho colaborativos e sessões de brainstorming.
- **Monitorização e Avaliação:** Monitorizar e avaliar continuamente a eficácia das estratégias de comunicação. Utilizar métricas de desempenho, como taxas de resposta, níveis de *engagement* e feedback dos franquisados, para identificar áreas de melhoria e ajustar as abordagens conforme necessário.

CONCLUSÃO

A comunicação eficaz é um elemento crucial para o sucesso no franchising. Investir em estratégias e ferramentas de comunicação que promovam clareza, consistência e envolvimento, ajuda a criar uma rede de franquias coesa e bem-sucedida. Ao aplicar as táticas e estratégias discutidas, qualquer franquia estará mais bem posicionada para atrair e reter franquisados, aumentando a sua reputação e sucesso a longo prazo.





Como entrar em contacto?

 [21 192 6120](tel:211926120)

 letus@say-u.pt

 www.say-u.pt