



PREPARE FOR CHANGE



O CISNE NEGRO

O "impensável" acontece muito regularmente no mundo das finanças (aproximadamente a cada 7-10 anos), mas os executivos parece que são sempre apanhados de surpresa quando ele verdadeiramente acontece. Estes eventos impensáveis têm agora um nome - o "evento do tipo cisne negro", tal como foi apelidado por Nassim Taleb no seu livro "O Cisne Negro":

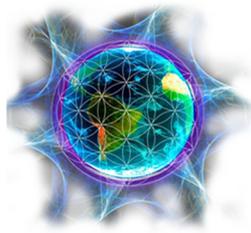
https://pt.wikipedia.org/wiki/Nassim_Nicholas_Taleb

https://pt.wikipedia.org/wiki/Teoria_do_cisne_preto

[https://pt.wikipedia.org/wiki/The_Black_Swan_\(livro\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/The_Black_Swan_(livro))

No entanto, pode argumentar-se que estes eventos são eles próprios previsíveis pelo que VÃO acontecer – e que somente o timing é incerto. Agora é frequente para as pessoas a reconhecerem, em retrospectiva, que os problemas começaram a surgir em 2007 e no início de 2008 em relação ao sector bancário global mas, de antemão, ninguém parecia muito preocupado com isso (publicamente). O termo “Demasiado Grande Para Falhar” [Too Big To Fail (TBTF)] quase nunca foi utilizado durante essa época mas agora é uma parte integrante do nosso léxico.

Saltando para 2016, têm existido uma grande quantidade de declarações auto-congratatórias pelo sector financeiro a fora (banca, seguros, fundos de investimento) em relação às questões que causaram a última crise. É comum discutirem ou mesmo até gabarem-se em como melhoria da "gestão dos riscos" irá garantir que isso “nunca mais aconteça”.



PREPARE FOR CHANGE

Uma diferença-chave que está a ser fortemente promovida tem sido a da introdução de regulamentos que especificam que os bancos TBTF devem agora ter "testamentos em vida" como parte da sua gestão do risco. A ideia é que esse processo ao ser implementado numa crise real vai supostamente impedir o contágio no caso de uma instituição "sistemicamente importante" se tornar insolvente:

<http://www.shearman.com/~media/Files/NewsInsights/Publications/2012/05/Living-Will-Requirements-for-Financial-Institutions/Files/View-full-article-Living-Will-Requirements-for-Financial-Institutions.pdf>

No entanto, como o link abaixo descreve, os gestores de risco estão ainda a "lutar a última guerra" - e pode ser a solução para um problema que possivelmente nem será a maior ameaça sistémica no horizonte:

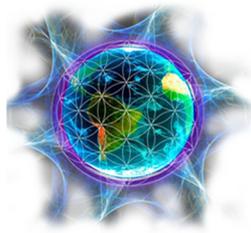
<http://www.theguardian.com/sustainable-business/2015/oct/24/cyber-attacks-could-be-bigger-threat-to-our-banking-system-than-bad-debts>

Se você é o Executivo de Gestão de Risco [Chief Risk Officer (CRO)] da empresa, é bastante fácil de dizer aos seus chefes que você lidou com um problema que já sucedeu antes no mundo real. É essencialmente a modelagem dum cenário que já aconteceu, um teste de stresse sobre como a sua empresa se comporta nesse cenário (e alguns cenários de stresse um pouco mais graves) e, posteriormente, agrega-los a todos num PowerPoint autopromocional demonstrando o tão bem que a sua empresa gere o risco.

No entanto outra coisa completamente será dizer-lhes a verdade nua e crua:

"Eu mal consigo dormir todas as noites preocupado com a infraestrutura de TI da nossa empresa, pois pode acabar por arruinar não apenas a nossa empresa, mas toda a economia global. É imperativo investirmos milhões na actualização da nossa tecnologia e integração dos nossos vários sistemas"

No entanto, dizer a verdade nua e crua é uma forma fácil de ficar desempregado muito rapidamente.



PREPARE FOR CHANGE



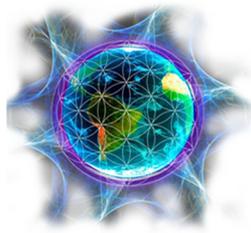
"Bem, de acordo com vários cenários, os modelos convergem para o mesmo resultado..."

O cenário em questão é descrito no link do artigo do Guardian acima - uma grande falha na infraestrutura de TI de um grande banco ou um cyber-ataque que cause uma falha generalizada no sistema financeiro eletrónico.

Nós testemunhamos a forma como o fracasso de apenas uma instituição sistemicamente importante pode desencadear um efeito dominó em redor quando o *Lehman Brothers* declarou falência em Setembro de 2008. No entanto, o que acontece se um evento disruptor na infraestrutura TI como o descrito acima atinge várias instituições financeiras multinacionais de grande dimensão simultaneamente?

Eu trabalhei como atuário durante quase duas décadas. A gestão do risco é suposto ser uma parte fundamental da minha profissão. Como o artigo acima implica, uma infraestrutura de TI frágil pode significar que um sistema pode fracturar-se completamente durante um período prolongado devido à falta de investimento. Para além disso esses pontos fracos significam que ele pode ser facilmente derrubado de várias maneiras através de diversos métodos de ciber-ataque. Este é um risco sistémico ENORME... mas para onde tem ido o financiamento para corrigir isto, historicamente falando? Onde estão os grupos de trabalho de brainstorming para identificar e resolver os problemas de infraestruturas de TI desactualizadas? Por último, onde está a aplicação da regulamentação para responsabilizar estas instituições por estas preocupações sistémicas?

Infelizmente, a vontade de corrigir verdadeiramente o problema não existe - apenas "pensos-rápidos" são financiados de forma a que nada de grave aconteça sob a vigilância do actual regime de liderança. A pressão para o desempenho



PREPARE FOR CHANGE

financeiro de curto prazo garante que há pouco planeamento relevante tendo em vista futuros eventos de “dimensão histórica”. Isto é particularmente verdade em relação à ideia de implementar contramedidas proactivas para evitar um efeito de contágio em cascata que paralise a economia de um país, continente ou do mundo inteiro.

É por isso que é necessário considerar o que é possível dentro das limitações do mundo real, em vez de simplesmente confiar nas previsões feitas em ambientes controlados dos modelos dos testes de stresse. No mundo real vidas estão em jogo - e não apenas números. Se o problema é generalizado (ou seja, à escala de um continente por exemplo) e perdura por um período suficientemente longo, isso pode resultar num colapso social completo.

Como um atuário que olha "a gestão do risco" como uma responsabilidade profissional para com o público em geral, observar uma resposta tão amorfa por parte dos executivos e reguladores é incompreensível. A maior parte da minha educação e formação foi gasta na demonstração da necessidade social de protecção da riqueza, não apenas para os clientes do seu empregador, mas também para a sociedade como um todo.

A falha sistémica do sistema financeiro eletrónico - mesmo que por uma duração relativamente curta de um dia ou dois - teria efeitos catastróficos sobre a riqueza da sociedade. Estou convencido de que é preciso haver uma solução alternativa viável que possa ser implementada de forma rápida e numa ampla escala para assegurar que o comércio continua operacional. No mínimo, o fornecimento dos serviços críticos e necessários deve ser disponibilizado para aqueles que deles necessitem.

Se pudermos manter um nível básico de comércio através de meios criativos mas ainda sim legais, usando os princípios dos seguros, podemos obviamente alcançar o objectivo primordial de salvar vidas e minimizar os impactos sobre a população. Mas aqueles que insistam em priorizar o dinheiro sobre pessoas durante uma crise como esta estão com sorte, pois existem benefícios financeiros substanciais para a manutenção do sistema de distribuição. Simplesmente, se a civilização se extinguisse rapidamente qual seria o retorno do investimento? Você provavelmente iria perder tudo - possivelmente até mesmo a sua vida. Mesmo



PREPARE FOR CHANGE

considerando que sofre uma perda financeira moderada devido à partilha do fardo de manter o comércio operacional, esse resultado é muito superior no que diz respeito ao retorno do investimento.

Muitas das previsões não deverão ser levadas a sério. Se este cenário acontecer é absolutamente imperativo olhar para além da linha do horizonte ou da folha de balanços do seu empregador, dada a extensão dessa crise. Este artigo é sobre a utilização de um obscuro produto de seguros, modificando-o para servir o interesse público durante um período difícil. As finanças devem servir as pessoas - e não o contrário.



Pensar Fora da Caixa

No artigo seguinte, um ataque simultâneo a múltiplas instituições é longamente discutido e as propostas do regulador são apresentadas. No entanto, as principais iniciativas regulatórias não foram aplicadas desde que este foi publicado em Fevereiro de 2015:

<http://www.usatoday.com/story/money/business/2015/02/25/lawsky-goldman-sachs-banks/23995979/>

Esta preocupação não é apenas válida para os EUA como demonstra o próximo artigo. Mais uma vez não existiram grandes iniciativas promulgadas desde a sua publicação:



PREPARE FOR CHANGE

<http://pubdocs.worldbank.org/pubdocs/publicdoc/2015/5/285251432913965615/Cyber-Preparedness-Seminar-Working-Paper-May-2015.pdf> (Link original não funciona mais)

[CyberPreparednessSeminarWorkingPaperMay2015](#) (Download do PDF do link acima)

Nestes documentos o que é simplesmente discutido é a elevada dependência de “auto-relatos” e “auto-gestão” de riscos de TI. Nada de realmente inovador é considerado como um plano de acção em caso de uma crise de grandes proporções.

A solução que eu estou a propor é provavelmente mais fácil de implementar do que a lei marcial e mais segura para a população, e pode vir a acabar por ser substancialmente mais barata se um acordo puder ser alcançado entre todas as partes interessadas de forma rápida e amigável. Não depende de armas, toques de recolher obrigatório e rações militares. Em vez disso, ele conta com a cooperação em todos os níveis da sociedade, e é modelado num tipo de seguro de imóveis e de acidentes pessoais chamado de "seguro para a protecção do património e para lucros cessantes". Mas o alcance é muito mais vasto do que aquele que é normalmente coberto pelos mesmos, por razões que serão óbvias à medida que avançamos.

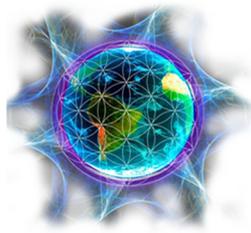
Para além disso os seguintes artigos sobre seguros descrevem de forma interessante potenciais impactos das acções exigidas pela autoridade civil e pela cooperação interjurisdicional e, finalmente, o papel da indústria dos seguros na própria sociedade:

<https://www.marsh.com/us/insights/research/business-insurance.html>

https://en.wikipedia.org/wiki/Business_interruption_insurance

http://www.insurancecompact.org/documents/member_resources_gao_response.pdf

<https://www.ciab.com/uploadedfiles/resources/roleofinsint.pdf>



PREPARE FOR CHANGE

Existem muitas informações para processar nos links acima. Resumindo eles tendem a suportar a tese de que *"a indústria dos seguros é vital para o comércio no nosso sistema económico moderno como uma indústria que tem a responsabilidade de servir o interesse público"*.

Uma implicação óbvia disso é que as seguradoras são muitas vezes responsabilizadas quando o "impensável" acontece, quer através da perda financeira directa ou de danos indirectos para a reputação caso consigam evitar perdas substanciais (*"Evite essa seguradora porque ela não paga sinistros!"*). Para além disso se o sistema financeiro electrónico ficar inoperacional a nível mundial, mesmo que por apenas alguns dias, quais seriam os impactos económicos a longo prazo? Uma vez que todos os vários sistemas fiquem novamente on-line, uma depressão global poderá ser a consequência. Mais ainda, todo o sector financeiro poderá ver-se envolvido em falências, fusões forçadas / aquisições ou litígios - consumindo recursos que poderiam estar a ser usados para reabilitar a economia mundial.

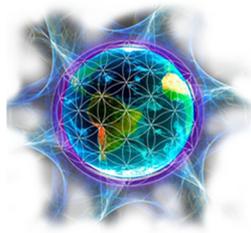
Tendo em conta os resultados possíveis da generalizada e temporária quebra nos serviços associados à infraestrutura associados ao sistema financeiro electrónico, talvez resolver o problema pensando "fora da caixa" seja uma alternativa melhor do que o completo colapso social, certo?

Na próxima seção vamos discutir como os biscoitos e os seguros de interrupção de negócios podem salvar o mundo de uma crise.



"Um cêntimo pelos seus pensamentos, um biscoito pela sua honestidade"

Em 2005, o livro *Freakonomics* foi publicado, virando algumas pepitas de sabedoria convencional quanto à microeconomia de cabeça para baixo. Uma



PREPARE FOR CHANGE

história notável com Paul Feldman, também conhecido como "O homem-biscoito", deu uma visão particularmente perspicaz sobre a mente dos consumidores.

O link abaixo descreve em detalhe os resultados da experiência económica de Feldman:

https://youtu.be/ExG_ps53Nf4

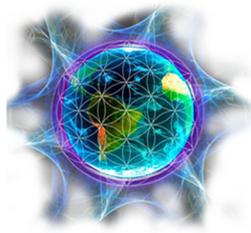
A experiência mostrou como as pessoas "honestas" se comportavam em relação ao pagamento por meio de um sistema de honra sobre o percentual dos recebíveis colectados. Resumindo, todos os dias Paul Feldman entregava biscoitos e uma caixa de madeira para a recolha dos pagamentos e veio de novo ao meio-dia para recolher a caixa de madeira com os pagamentos. Naturalmente, as taxas de pagamento não eram de 100%. No entanto, ele acabava por ter uma taxa de pagamento igual ou superior a 87%. O vídeo do YouTube acima mencionado, explica que após o 11 de Setembro Feldman observou que as taxas de pagamento aumentara 2% e as mesmas permaneceram elevadas durante pelo menos 3-4 anos até ser lançada a 1.^a edição do livro.

Isto foi conseguido simplesmente usando um sistema de honra com os pagamentos no mesmo dia – entre 4 a 6 horas - e não usando todo o tempo para fazer várias tentativas de colectar os 11% -13% adicionais. Para que eles ganhassem dinheiro no que ele considerava ser um nível justo, ele simplesmente tinha adicionar uma sobretaxa para colmatar a taxa da falha de pagamentos de 13%.

Alguns factores interessantes impactaram a taxa de pagamentos:

A galvanização (temporária) da sociedade devido a um evento como o do 11 de Setembro aumentou as taxas de pagamento.

As empresas de menor dimensão (com base no número de empregados) tinham maiores taxas de pagamento.



PREPARE FOR CHANGE

Os funcionários mais bem pagos, como os executivos por exemplo, tinham menores taxas de pagamento.

O mau tempo estava correlacionado com as taxas de pagamento mais baixas, e o clima agradável fora de época tinha tendência para aumentar as taxas de pagamento sobre a experiência base.

Usando as férias como um indicador, observou-se que a diminuição do stresse individual resultava em taxas de pagamento superiores. Isto era mais mais evidente durante os “fins-de -semana prolongados”. Por outro lado os feriados resultavam em taxas de pagamento mais baixas.

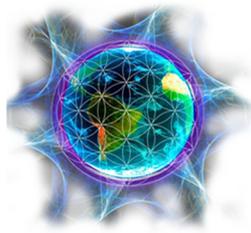
Se as pessoas percebessem que estavam a ser responsabilizadas (exemplo do “não-biscoito” no link do YouTube acima), elas eram substancialmente mais propensas a pagar. Isto é análogo à utilização de espantalhos pelos agricultores como dissuasores.

Estes são dados altamente relevantes, porque agora temos:

Um potencial para trabalharmos que poderá restaurar a confiança dos retalhistas e grossistas para manterem suas portas abertas. Isto seria uma implementação maciça dos princípios da criação de um terceiro “pagador de último recurso” ou fiador” como forma de restaurar a confiança de que o comércio pode ocorrer de forma justa e legal.

[Comentário PFC: Existem inúmeras possibilidades em relação à estrutura de um tal "terceiro pagador". Para este artigo o pressuposto é de que as fontes de financiamento para este mecanismo de recurso iriam variar de acordo com a jurisdição e seriam tanto implementadas e aplicadas pela autoridade civil sem que seja necessária lei marcial]

As Informações-chave relativas ao comportamento do consumidor podem ser usadas para criar soluções alternativas em termos financeiros e logisticamente viáveis de forma rápida e em grande escala.



PREPARE FOR CHANGE

No cenário de quebra das infraestruturas que eu descrevi, o sistema financeiro electrónico poderá estar inoperacional por um período de que poderá ir de dias até mesmo semanas. Embora o período mais longo provavelmente mude a dinâmica e o comportamento do consumidor, o princípio geral é que o uso de um sistema de honra ao invés do pagamento no momento da compra resultará, para a grande maioria das pessoas, no honrar dos pagamentos sobre as potenciais aquisições. Este período mais prolongado pode ser mais favorável à realização de tentativas adicionais para entrar em contacto com as pessoas que não tenham feito os pagamentos - elevando substancialmente a taxa de cobrança bem-sucedida ao consumidor.

O método de implementação rápido e generalizado poderá usar a documentação primária de qualquer transação financeira - o recibo - como uma forma de moeda.

[Nós também disponibilizamos um rascunho de recibo que pode ser emitido manualmente e usado por qualquer lojista ou fornecedor de serviços no caso do seu sistema informático estar inacessível por motivos de disrupção das redes eléctrica ou de telecomunicações: <http://pt.communityleadersbrief.org/2015/09/09/um-plano-de-continuidade-do-negocio-para-os-produtores-distribuidores-e-comerciantes-de-bens-essenciais/>. Apesar de não ser válido para efeitos fiscais poderá ser usado para efeitos legais para reclamar compensações sobre os pagamentos não efectuados]

A próxima secção irá descrever em detalhe como isso pode ser implementado amplamente através duma resposta rápida e coordenada pela autoridade civil, líderes empresariais e políticos locais.



PREPARE FOR CHANGE

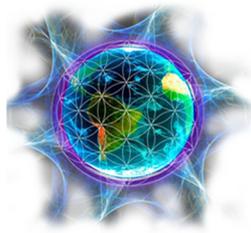


Como é que vai funcionar – usando os Recibos como Moeda

Esta secção descreve os princípios básicos que regem as transações individuais para os lojistas, retalhistas e todas as outras formas de comércio, onde os produtos e serviços são fornecidos em troca de pagamentos em moeda corrente aceite dentro de uma determinada jurisdição. Note que isto é proposto como uma ideia aberta e flexível. As melhorias ou modificações aos conceitos básicos apresentados são encorajados desde que alcancem o objectivo de manter o comércio operacional dentro de uma determinada jurisdição, de forma pacífica e equitativa.

Ideias para a implementação - Lojas

- Usar o "modo de pagamento" em dinheiro.
- Criar duas cópias do recibo que funcionará como um vale ou recibo de adiantamento, onde o consumidor se compromete a reembolsar o lojista logo que as transações financeiras electrónicas estejam novamente operacionais.
- O cliente deve assinar e data ambas as cópias do recibo. O caixa deve rubricar mencionando a data.



PREPARE FOR CHANGE

- Para compras acima de um determinado limite, como de por exemplo 50€, o cliente deve fornecer informações de contacto como um endereço físico, um número de telefone ou um endereço de e-mail.
- Todos os recibos que representem montantes incobráveis podem ser apresentados como reivindicações sob a cobertura legal existente. Se a cobertura considerada não for aplicável com base nos termos de uma dada política comercial a indemnização pode ser procurada através do reembolso por terceiros (consulte "Comentário PFC" acima).
- **As transações on-line para os clientes existentes:** em situações em que os clientes e os retalhistas on-line tenham relações prévias, quaisquer transferências eletrónicas de fundos poderão simplesmente ocorrer quando o sistema financeiro voltar a ficar online. Por outras palavras, poderá ser tudo como habitual desde que a informação referente a contas bancárias e informações de cartões de crédito / débito já tenham sido trocadas.
- **Transações on-line para novos clientes:** o processamento de novos clientes on-line será difícil uma vez que a verificação das informações da conta será quase impossível se os próprios bancos estiverem fechados enquanto as transações financeiras eletrónicas estão offline. Se eles permanecerem abertos para acesso às informações da conta do cliente embora estas possam estar "congeladas", então será possível ao lojista verificar as informações da conta directamente com os representantes do serviço ao cliente dos bancos.

Ideias para a implementação - transações entre clientes profissionais

- Estas são na realidade um pouco mais fácil de implementar pois todas as compras simplesmente ser tratadas através do processamento normal dos pagamentos desfasados e todos os pagamentos de bens vendidos ou serviços prestados seriam simplesmente tratados através do processamento normal das "contas a receber". As vendas seriam simplesmente extensões de crédito e a liquidação financeira de todas as transações pode ocorrer uma vez que as transações financeiras eletrónicas sejam restabelecidas. Cada empresa será responsável por



PREPARE FOR CHANGE

desenvolver a sua própria estrutura de política em relação à documentação necessária, à “aprovação” de crédito e outras considerações logísticas, bem como a respectiva comunicação às contrapartes em todas as transações.

- Uma das principais preocupações aqui seria a de uma moratória temporária sobre falências ou insolvências de empresas que poderá decorrer de problemas nos fluxos de caixa. Todas as empresas seriam forçadas a permanecer abertas até que todas as operações do período de contingência fossem processadas e os pagamentos recebidos dos consumidores e indenizações pagas via seguros comerciais existentes ou quaisquer reembolsos por terceiros. Somente após este processo ser concluído poderiam as declarações de falência ou insolvência ser retomadas no âmbito de processos legais e financeiros normais.

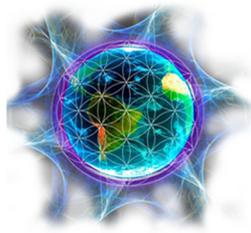
Considerações sobre a coordenação generalizada e Implementação

As principais partes interessadas (apesar da ordem apresentada, todas são de vital importância):

- Governador Civil ou Estatal
- Câmaras Municipais ou Prefeituras
- Câmaras de Comércio
- Reguladores no ramo dos seguros (Exemplos: EUA> NAIC & *State Insurance Commissioners*; Canadá> OSFI; Grã-Bretanha> FSA; UE> Comissão Europeia; Austrália> APR)
- As empresas de serviços públicos

Nota - embora não dedicados especificamente a manter a cadeia de distribuição operacional, os agentes da lei locais podem fornecer assistência adicional como por exemplo orientar o tráfego de comboios bens críticos ou a distribuição de alimentos, água, e medicamentos quando as circunstâncias exigirem o seu envolvimento. Manter um perfil baixo irá aliviar as preocupações sobre a imposição da lei marcial que inevitavelmente surgirá no decorrer de uma crise como essa.

Recursos Necessários no imediato

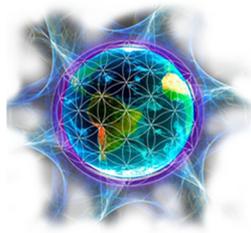


PREPARE FOR CHANGE

- Caixas adicionais de plantão nas lojas
- “Supervisão” flexível e amigável em loja - pense em relações mais personalizadas com maior interação com os clientes (o objectivo é o de “personalizar” cada transação e encorajar as pessoas verbalmente ao sair para efectuarem o pagamento como um dever cívico.)
- Funcionários de Contabilidade Temporários
- Criação de anúncios de serviço público a serem divulgados através de todos os canais de comunicação, inclusive a comunicação social.
- Descrever a situação em termos que todas as pessoas possam entender
- Educar as pessoas sobre o que é necessário por parte dos indivíduos, bem como as empresas
- Incentivar as empresas a contratar funcionários adicionais para atenuar os tempos de espera em geral mais longos
- Solicitar voluntários para os mecanismos de suporte adicionais à comunidade, acompanhamento porta-a-porta a idosos, deficientes ou participação em grupos de vigilância de bairro como dissuasão do crime.
- Encorajar o acompanhamento público das empresas para garantir que não há manipulação de preços ou especulação. (Uma ideia para as pessoas que paguem através de recibos e vales de adiantamento, adicione uma sobretaxa de 5% ou 10% por compra. Por outro lado, para as pessoas que paguem em dinheiro ou moedas de prata ou ouro, oferecer um desconto de 5% por compra).
- Incentivar actos de caridade, feiras de trocas, vendas de garagem em todas as ruas e as transações de indivíduo para indivíduo como a troca directa de mantimentos adicionais para assegurar que as necessidades possam ser suprimidas sempre que necessário.

Recursos necessários a longo prazo

- Pessoas com experiência em análise e processamento de sinistros de seguros
- Contabilistas forenses para a investigação da legitimidade das reivindicações
- Funcionários de Contabilidade Temporários



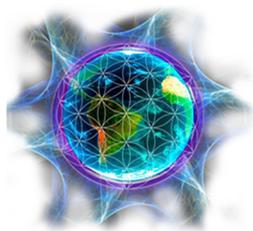
PREPARE FOR CHANGE

- O aumento da supervisão da auditoria para rever os casos de manipulação de preços e / ou especulação relatados.
- Se ficar provado que as partes que as partes envolvidas causaram danos financeiros enquanto o sistema financeiro esteve inoperacional, posteriormente uma sub-rogação pode começar no sentido de buscar uma indemnização por prejuízos financeiros causados por parte de indivíduos, empresas ou governos locais. Um fundo de compensação poderá também ser criado como os que resultam das acções judiciais colectivas. Escusado será dizer que pessoas qualificadas e de integridade serão necessárias para supervisionar e administrar o desembolso dessas verbas caso isso ocorra.

Pensamentos finais

Este artigo descreve o cenário d uma crise financeira generalizada sem precedentes e incapacitante que resulte tanto das insuficiências nas infraestruturas de TI ou de um ciberataque. As medidas de acção descritas acima representam um plano básico. É quase certo que modificações significativas serão necessárias variando consoante a região, cultura, sistema legal ou outras circunstâncias únicas não discutidas anteriormente.

O ponto principal deste artigo é o de enfatizar que esse cenário não precisa de ser um problema insuperável. Estar à frente da história em desenvolvimento é a chave aqui. Um ambiente tranquilizador precisa de ser rapidamente criado pelos líderes cívicos e empresariais através da criação de acordos para o desenvolvimento de soluções viáveis e claramente comunica-las através dos meios de comunicação, rapidamente implementando-os para manter a confiança do público. Se isso for feito, posteriormente a agitação social pode ser minimizada para que os recursos sejam canalizados para a distribuição real de bens e serviços, ao invés da manutenção da lei e da ordem. Manter a calma pública nas primeiras 48 a 72 horas deve garantir que o resto do período de inactividade do sistema bancário possa prosseguir sem problemas até que todos os sistemas estejam novamente online.



PREPARE FOR CHANGE

Deixe-nos as suas sugestões ou peça um contacto e colaboração da nossa parte através do email prepararamudancaempportugal@gmail.com ou visite-nos em pt.prepareforchange.net ou no facebook em <https://www.facebook.com/prepreemseparaamudancaportugal>.