últimas notícias

Entre a Tradição e a Inovação: O Futuro do Comércio Alimentar em Portugal

Número 49 / Outubro 2025

Daudali & Filhos, Lda: Tradição Familiar e Inovação no Setor Grossista

por Luís Brás

A **Daudali & Filhos, Lda** é a mais recente empresa associada da **ADIPA**, trazendo consigo uma história marcada pela visão empreendedora, pela continuidade familiar e por um forte sentido de ética empresarial.
Com quatro **Cash & Carry** — localizados em Corroios, Sintra, Beja e Santa Maria da Feira — a **Daudali & Filhos** é hoje um grupo sólido, que se distingue pela gestão familiar e responsável do negócio, pelo compromisso com a qualidade e pela capacidade de adaptação às novas realidades do mercado.

A origem da empresa remonta à década de 1980, quando a família decidiu vir para Portugal e trazer o negócio que mantinha em Moçambique, dando início a uma trajetória de crescimento sustentado que já vai na terceira geração.
Hoje, com **Hadil Daudali**, que também ocupa o cargo de Vice-Presidente da **Unapor**, a assumir um papel ativo na **Daudali & Filhos, Lda**, a empresa continua a afirmar-se no setor da **distribuição alimentar**, mantendo-se fiel aos valores de proximidade, confiança e dedicação que sempre a caracterizaram.
O **Secretário-Geral da ADIPA**, **Luís Brás**, conversou com **Hadil Daudali** e com **António Antunes, Diretor Comercial da Unapor**, para conhecer melhor a história, os desafios e a visão da **Daudali & Filhos, Lda.**

As Origens: de Moçambique a Portugal

ADIPA - ***Quando é que foi fundada a empresa e com que objetivo?***
Hadil Daudali - As nossas empresas formam um grupo de quatro Cash & Carry. Tudo começou há mais de 40 anos, em Moçambique, com o meu avô. Ele tinha um armazém onde se vendia um pouco de tudo, até capulanas. Quando a família veio para Portugal, em 1982/83, abriu o primeiro armazém, o Armazém dos Álamos, no Laranjeiro, com apenas cinco trabalhadores. Desde essa altura que trabalhamos no formato Cash & Carry.

Luís Brás recebido por dois membros da família Daudali, o filho do fundador e o neto Hadil

ADIPA - ***E nessa altura o público-alvo era a restauração?***
Hadil Daudali - Não, o nosso foco principal sempre foi o pequeno comércio tradicional. O pequeno retalho, na altura também não havia as grandes superfícies.

ADIPA - ***Como se deu a expansão para outras zonas do país?***
Hadil Daudali - Crescemos de forma

natural, com base na relação de proximidade com os nossos fornecedores.
Depois do Laranjeiro, abrimos um armazém em Sintra, e depois, em 1993, em Santa Maria da Feira e em Beja. Foram os nossos fornecedores que nos desafiaram a sair da nossa zona de conforto e ir para Santa Maria da Feira.
Em 2002 construímos de raiz o armazém de Mem Martins, o **Asda**, e deixámos o armazém que arrendávamos em Sintra. Em 2007 inaugurámos o de Corroios, o **Rachida's Cash & Carry**, onde estamos atualmente, e deixámos o Armazém dos Álamos, aquele, que foi o nosso primeiro armazém.
ADIPA - ***Já estão na terceira geração.***
Hadil Daudali - Sim. A terceira geração, ou seja, eu, os meus irmãos e os meus primos, já participa ativamente nas decisões. Tivemos acesso a formação ao nível do ensino superior e isso permite-nos trazer novas competências à gestão.
Nós temos o privilégio de dar continuidade ao que nos foi deixado, mas nunca esquecemos o que os nossos pais e tios construíram com esforço.

A Força do Associativismo: a Unapor

ADIPA - ***Também têm um papel ativo na Unapor. Em que momento decidiram integrar a Unapor?***
Hadil Daudali - Nós somos um dos fundadores da **Unapor**. Na altura, existiam dois grupos de compras, a Unipor e a Unapa que se juntaram, em 1983, e nasceu a **Unapor**.
Desde muito cedo percebemos que era essencial ganhar força junto dos fornecedores para termos mais peso na negociação. A união trouxe escala, melhores condições e também uma grande partilha entre empresas. Ao juntarmo-nos foi possível perceber as necessidades uns dos outros, até porque na altura, muito mais do que hoje, tínhamos encontros frequentes. Toda a gente conversava muito mais.
António Antunes - O ambiente que se vive na **Unapor** é muito familiar e caloroso, e isso é algo que valorizamos muito. É um espírito semelhante ao que encontramos na **ADIPA**.

Rachida's, localizado em Corroios, é um dos quatro Cash & Carry da Daudali & Filhos, Lda

A família Daudali chegou a Portugal na década de 80 e fundou o seu primeiro armazém Cash & Carry

O Negócio: Entre Tradição e Modernidade

ADIPA - ***Como está hoje o grupo Daudali & Filhos em termos de dimensão?***
Hadil Daudali - Temos quatro pontos de venda e 120 colaboradores. Em 2024 fechámos o ano com uma faturação de 65 milhões de euros, o que nos orgulha muito, mesmo não comercializando bebidas alcoólicas nem carne de porco.
António Antunes - O segredo do sucesso da **Daudali & Filhos** está na boa gestão de custos, na negociação e na proximidade com o cliente.
Hadil Daudali - Sim, o nosso segredo e o nosso sucesso tem sido não ter despesas avultadas, gerir muito bem os custos, gerir as compras. Nós sempre fomos muito focados naquilo que o meu pai e os meus tios nos ensinaram: o momento da negociação de compra, gerir bem os custos, ter sempre o pessoal adequado.

ADIPA - ***A Unapor é fortíssima nas marcas próprias. Hoje, qual é a importância da marca própria no vosso negócio?***
Hadil Daudali - Representa cerca de 10% da faturação, mas em unidades vendidas é o dobro.

O grupo Daudali & Filhos fechou o ano de 2024 com uma faturação de 65 milhões de euros,

ADIPA - ***O que é que vos impede de catapultar essa percentagem no negócio? Sendo a Unapor tão forte em marca própria, com tantos produtos que poderiam abastecer o negócio.... A marca é vossa, a margem vai toda para os associados....***

Hadil Daudali - Normalmente temos margens maiores na **marca própria**, mas um dos desafios está no volume de vendas. Temos que ter mais volume. Além disso, há cada vez mais concorrência neste segmento. Marcas como a Mercadona trouxeram produtos semelhantes aos nossos, o que reduziu a diferenciação.

Há 5 anos atrás, a **Unapor** tinha muitos produtos inovadores, e nessa altura criámos muito valor acrescentado. Sempre fomos uma das **marcas próprias** mais vanguardistas. Hoje já há muitos produtos iguais aos nossos. Por exemplo, nós fomos dos primeiros, se não a primeira marca própria, a lançar o detergente de 5 l. Hoje já todas as marcas próprias têm este formato de detergente.

ADIPA - ***Não sei se é o vosso caso, mas os produtos de perfumaria também têm um peso importante.***

António Antunes - Como não vendem carnes nem bebidas, acabaram por apostar noutros segmentos, como a cosmética e perfumaria, onde são muito fortes e mantêm excelentes relações com fornecedores, como a **Unilever** e a **L'Oréal**.

A Daudali & Filhos é uma empresa familiar com continuidade assegurada, onde o legado da segunda geração se cruza com a visão da terceira

Diversificação e Novas Gerações: uma Família que Cresce com o Negócio

ADIPA - ***Uma empresa familiar sólida como a vossa acaba, inevitavelmente, por procurar novas áreas de investimento. A Daudali & Filhos também seguiu esse caminho?***

Hadil Daudali - Sim. Nós também já desenvolvemos outros tipos de investimentos em Portugal, para além da atividade grossista. Temos empresas na área da imobiliária, uma empresa de consultoria informática e até um atelier de arquitetura em Almada, criado pela minha irmã que se formou em Arquitetura. Ela recuperou um antigo armazém na zona ribeirinha de Cacilhas, transformando-o num espaço moderno e funcional.

No fundo, tudo isto nasce da nossa vontade de continuar a trabalhar em equipa e em família, mas também de aproveitar sinergias entre as diferentes áreas.

ADIPA - ***Ou seja, o grupo mantém-se dentro de casa, literalmente, aproveitando as competências da própria família.***

Hadil Daudali - Exatamente. O meu irmão Ibrahim, vive em Londres, onde tem uma empresa de consultoria informática. Apesar de estar fora, continua muito ligado ao grupo, prestando-nos todo o apoio ao nível da gestão e da tecnologia. É ele quem gere os nossos sistemas informáticos e as soluções digitais.

O Ibrahim foi o melhor aluno de Economia da Universidade Católica, até recebeu uma medalha das mãos do professor Cavaco Silva. Trabalhou 14 anos na Mackenzie, em Londres, e fez depois um MBA em Nova Iorque. O meu pai até já tentou, por várias vezes trazê-lo de volta, mas não conseguimos pagar o nível de salários que se pagam em Inglaterra.

ADIPA - ***E quanto à sua própria formação, Hadil Daudali?***

Hadil Daudali - Sou economista, com um mestrado em **Finanças** e outro em

Transformação Digital, ambos pela Universidade Católica. Trabalhei durante três anos na banca antes de me juntar ao grupo. Achei importante ganhar experiência fora da empresa familiar, aprender outras metodologias e perspetivas de gestão. E vou começar agora outra pós-graduação em **Liderança**, na Universidade Nova. Tenho que me atualizar!

ADIPA - ***Essa visão garante a continuidade da empresa.***

Hadil Daudali - Sim, e é o que estamos a fazer também com o meu irmão mais novo, que seguiu o mesmo caminho. Terminou **Economia**, fez um mestrado em **Gestão,** e neste momento trabalha no departamento financeiro da ATM Total - Assistência Total em Manutenção, a maior empresa portuguesa de manutenção de hospitais e centrais de combustível. Está a colaborar num projeto para a Repsol, em Sines, e dentro de dois ou três anos vamos integrá-lo no grupo.

Na nossa organização, a tomada de decisão está muito dependente da segunda geração, do meu pai e dos meus tios, que ainda estão no negócio, mas é importante esta disrupção da terceira geração. Este desafiar.

É engraçado porque o meu pai e os meus tios estão gradualmente a afastar-se da gestão ativa, mas continuam sempre presentes. O meu pai já está reformado, mas todos os dias passa por aqui.

António Antunes - Este é um grupo familiar com continuidade assegurada. O capital humano e financeiro mantém-se na família.

ADIPA - ***Quais são os maiores desafios que enfrentam hoje?***

Hadil Daudali - O principal é a falta de continuidade no retalho tradicional. Muitos dos nossos clientes, pequenas mercearias, não têm sucessores. A nova geração não quer dar continuidade ao negócio.

Eu diria que 70% dos nossos clientes hoje não são aqueles que eram há 5 anos atrás. E recuo só 5 anos, se recuar 10, diria 50%, porque não existe a continuidade do negócio. A mercearia do senhor Zé hoje já não é do senhor Zé é de outra pessoa.

Hadil Daudali está hoje à frente da Rachida's Cash & Carry, empresa onde o pai, apesar de reformado, vai todos os dias

António Antunes - É um problema cultural. Os filhos estudam, têm outras ambições e não querem continuar no negócio, parece que têm vergonha de ser "merceeiros". Mas este é um negócio tão nobre como qualquer outro.

Hadil Daudali - O problema é principalmente geracional e cultural, mas também do que se ensina nas escolas. Por exemplo, na Faculdade de Economia, o que fizeram foi preparar-me para ir trabalhar para uma consultora, para o departamento comercial de uma empresa.

António Antunes - Não te prepararam para seres um empreendedor...

Hadil Daudali - Não, não me preparam para criar o meu próprio negócio, para estar atento a oportunidades. Falta a formação empreendedora, porque ter uma mercearia é um negócio, é ser empreendedor...

Desafios Logísticos e Transformação Digital

ADIPA - ***A logística é sempre um tema sensível. Como a gerem atualmente?***

Hadil Daudali - Temos frota própria, mas enfrentamos grandes dificuldades com as restrições legais das viaturas ligeiras. Uma carrinha de 3,5 toneladas só pode transportar 500 kg, porque só 3 toneladas é o peso da viatura. É insustentável.

ADIPA - ***Este é um tema que a ADIPA tem levado às reuniões que tem tido com várias entidades com responsabilidade governativa, na tentativa de se arranjar uma solução.***

Hadil Daudali - Temos também o grande desafio de fazer chegar a mercadoria aos centros urbanos, como em Lisboa, onde as restrições de circulação de viaturas pesadas e janelas horárias para descarga de mercadoria tornam tudo mais complicado. Precisamos urgentemente de legislação mais ajustada à realidade do setor.

ADIPA - ***O e-commerce é também uma aposta?***

Hadil Daudali - Estamos a desenvolver o comércio eletrónico. Atualmente já é possível fazer encomendas no nosso site, embora o processo ainda não esteja totalmente automatizado, uma vez que ainda não se consegue fazer o pagamento, ou seja, ainda não é uma loja totalmente online. Também ainda não conseguimos encontrar o distribuidor perfeito.

Falta-nos encontrar o modelo logístico ideal. Ainda temos que encontrar o "sweet spot" daquilo que é a encomenda mínima, o peso mínimo para ser rentável.

Temos também o problema da distribuição nos centros urbanos onde não

A empresa está a dar os primeiros passos no comércio eletrónico. Já é possível fazer encomendas através do site, embora o projeto ainda se encontre numa fase inicial

se consegue descarregar na maior parte das mercearias. Isto é um problema que a digitalização não consegue resolver.
Neste momento, projeto ainda está num estádio embrionário.

Eficiência Energética e Sustentabilidade

ADIPA - ***E ao nível energético, já implementaram medidas de eficiência eergética?***
Hadil Daudali - Sim. Substituímos toda a iluminação por LED, abrimos claraboias e estamos a preparar a instalação de painéis fotovoltaicos. Já temos orçamentos, mas as soluções atuais do mercado ainda levantam dúvidas quanto à rentabilidade e aos contratos exigidos.
Os comercializadores querem contratos de 25 anos e o que oferecem é 15% de desconto no valor da fatura!
E agora vamos investir num dos outros Cash. Vamos pintar o armazém todo, porque já está a perder a cor, vamos também alterar as claraboias. O cliente tem que se sentir bem nas nossas instalações!
António Antunes - O setor precisa de se modernizar e tornar as lojas mais funcionais, mais atrativas e sustentáveis.

Olhar Para o Futuro

ADIPA - ***Quais são as prioridades para o futuro da Daudali & Filhos?***
Hadil Daudali - Modernizar as instalações, investir na digitalização, melhorar a experiência dos clientes e garantir a continuidade familiar.
António Antunes - E continuar a trazer novas ideias para o setor. Muitos armazenistas pararam no tempo. Um dos grandes problemas dos armazenistas em Portugal é não re-investirem neste negócio o dinheiro que ganharam, modernizando-o. Mas acreditamos que o futuro passa pela renovação e pela aposta na qualidade do serviço.
ADIPA - ***É um prazer ver empresas com esta vitalidade a integrarem a ADIPA.***
Hadil Daudali - Para nós é um orgulho enorme fazer parte da família **ADIPA**. Partilhamos os mesmos valores e acreditamos que, juntos, podemos fortalecer o setor e criar mais oportunidades para todos.

Rachida's Cash & Carry Fez 18 anos: a Idade Adulta de Uma Empresa com Futuro

A ADIPA marcou presença nas comemorações

Na manhã do dia 3 de outubro, a **ADIPA** esteve presente na celebração do **18.º aniversário** da **Rachida's Cash & Carry**, que teve lugar nas instalações da empresa em Corroios.
O momento foi vivido com grande emoção e simbolismo, não só para a empresa, mas também para todos os que fazem parte da sua história: clientes, fornecedores, colaboradores e amigos.

18 anos: o Marco da Maioridade Empresarial

Tal como na vida, atingir os **18 anos** significa conquistar a maioridade, a maturidade e a confiança necessárias para enfrentar o futuro. O mesmo acontece no mundo empresarial.

Hadil Daudali e Rogério Silva em representação da ADIPA

A **Rachida's Cash & Carry** assinala assim a sua entrada numa nova fase: a fase adulta, onde a experiência adquirida se alia à determinação para continuar a crescer.

A Liderança de Hadil Daudali

À frente da empresa está **Hadil Daudali** que durante a comemoração protagonizou um dos momentos mais marcantes do encontro ao partilhar, com emoção, a origem do nome da empresa. O **"Rachida's"** é uma homenagem à sua avó, **Rachida**, uma figura de inspiração que continua a estar presente nos valores e no espírito de dedicação que guiam a empresa.

O evento contou com a presença de fornecedores, clientes e amigos que, ao longo destes **18 anos**, contribuíram para o percurso de sucesso da **Rachida's Cash & Carry**. Foram prestadas homenagens a todos aqueles que fazem parte desta caminhada, com destaque muito especial para os colaboradores que acompanham a empresa desde o primeiro dia, demonstrando a importância da lealdade, do esforço conjunto e da relação de proximidade que se construiu ao longo do tempo.

Uma Celebração com Olhos Postos no Futuro

Mais do que um aniversário, a celebração foi uma oportunidade para refletir sobre o caminho percorrido e, sobretudo, para reforçar a visão de futuro da empresa. Os **18 anos** são apenas o início de uma nova etapa, marcada pela ambição de continuar a inovar, crescer e consolidar-se como referência no setor.

ADIPA e Rachida's: uma Ligação com Futuro

Para a **ADIPA**, é motivo de orgulho ver os seus associados alcançar etapas tão significativas. A integração da **Rachida's Cash & Carry** enquanto empresa associada reflete um compromisso partilhado de valorização do setor, de promoção de boas práticas e de aposta na proximidade entre empresas, clientes e comunidade.

Em sinal de reconhecimento, foi entregue a **Hadil Daudali** um exemplar do livro ***"ADIPA: Uma Associação em Defesa do Comércio"***, publicado pelo Centro de História da Universidade de Lisboa, e que relata os **50 anos** de história e património da **ADIPA.**

A **ADIPA** felicita a **Rachida's Cash & Carry** pelos seus **18 anos** de dedicação e sucesso, desejando que esta nova etapa de maioridade empresarial seja marcada por muitas conquistas, prosperidade e um futuro repleto de realizações.

Celebração dos 18 anos da Rachida's Cash & Carry em Corroios, um momento de emoção, homenagem e partilha

Sistema de Depósito e Reembolso: ADIPA em Ação no Apoio ao Comércio Alimentar Independente

por Rogério Silva

20 anos da Marca UP: Celebrar o Passado, Preparar o Futuro

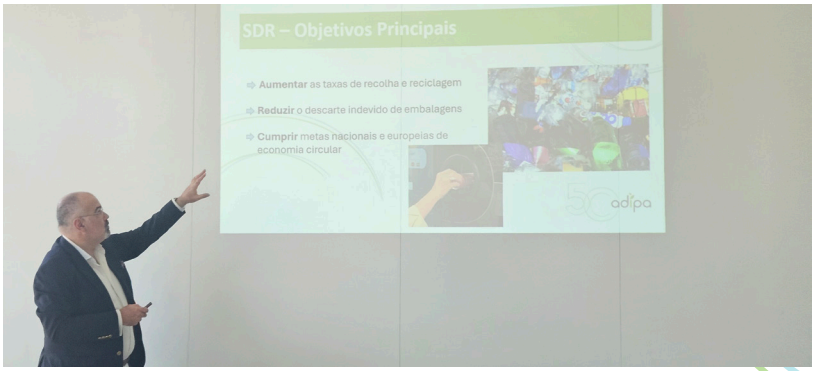
No dia 30 de setembro, a Quinta do Outeiro, em Tentúgal, foi palco da celebração dos **20 anos** da **marca UP**. Um momento de reconhecimento pela confiança conquistada junto de consumidores e retalhistas, mas também de projeção para o futuro, assente em inovação e dinamismo.

A ADIPA associou-se a esta comemoração, partilhando não apenas a celebração da marca, mas também conhecimento estratégico para o setor.

A marca UP comemorou 20 anos na Quinta do Outeiro. em Tentúgal

O Contributo da ADIPA: Esclarecer para Fortalecer

Durante o evento, promovemos uma sessão dedicada ao Sistema de Depósito e Reembolso (SDR), tema que marcará a evolução do **comércio alimentar** nos próximos anos. Mais do que apresentar as **obrigações legais**, procurámos destacar as **oportunidades** que o sistema traz para o **comércio alimentar independente**, desde o reforço das práticas de sustentabilidade, à valorização das embalagens e incentivo à sua devolução, passan-



A ADIPA promoveu uma sessão dedicada ao SDR, onde procurou destacar as oportunidades que o sistema traz para o comércio alimentar independente

do ainda pela aproximação ao consumidor através de uma maior consciência ambiental.
Estas sessões representam o esforço e trabalho contínuo desenvolvido pela **ADIPA** por forma a assegurar que as empresas associadas estejam preparadas para os desafios regulatórios, e capazes de os transformar em verdadeiras oportunidades de competitividade.

Parceria que Faz Caminho

Ao celebrar os **20 anos** da **UP**, a **ADIPA** sublinha também a importância de parcerias sólidas e de proximidade. É no diálogo entre associações, marcas, grossistas e retalhistas que se constroem soluções capazes de dar resposta às exigências atuais do mercado.
Endereçamos os **parabéns à Unimark** e à **marca UP** por duas décadas de confiança e inovação. Estamos certos de que, com iniciativas como esta, continuaremos a fortalecer o **comércio alimentar independente** e a preparar o setor para um futuro mais sustentável e competitivo.

Showroom SOPREI

No passado dia 5 de outubro, a **Soprei Cash & Carry** promoveu o seu **1.º Showroom**, um encontro que reuniu cerca de duas dezenas de fornecedores e mais de 150 clientes, sob o mote **"Produtos de Natal e Oportunidades Especiais"**.
Entre negócios, convívio e partilha de experiências, o evento destacou-se também pela realização de sorteios, prémios e momentos de degustação, tornando-se uma ocasião memorável para todos os participantes. Um verdadeiro marco para a **Soprei** e para a região centro, reforçando o compromisso em apoiar o comércio tradicional e aproximar fornecedores e retalhistas.

O Showroom de Natal da Soprei, onde a ADIPA esteve presente, reuniu cerca de duas dezenas de fornecedores e mais de 150 clientes

A Presença da ADIPA

Este **showroom** foi igualmente palco para mais uma **sessão de esclarecimento promovida pela ADIPA**, no âmbito do **Sistema de Depósito e Reembolso** (SDR).
Perante uma audiência composta por **retalhistas** e **profissionais do setor**, a **ADIPA** apresentou as linhas gerais deste novo sistema, que entrará em vigor para reforçar as práticas de sustentabilidade e economia circular. A sessão foi uma oportunidade para realçar de forma clara as **obrigações dos retalhistas** no âmbito do **sistema SDR**, sublinhando a importância de estarem alinhados com este processo que impacta diretamente o futuro do **comércio alimentar**.
No **showroom**, demos igualmente a conhecer a **ADIPA**, mostrando como a **Associação** pode ser um **parceiro estratégico para os retalhistas**, disponibilizando apoio, informação e representação do setor.

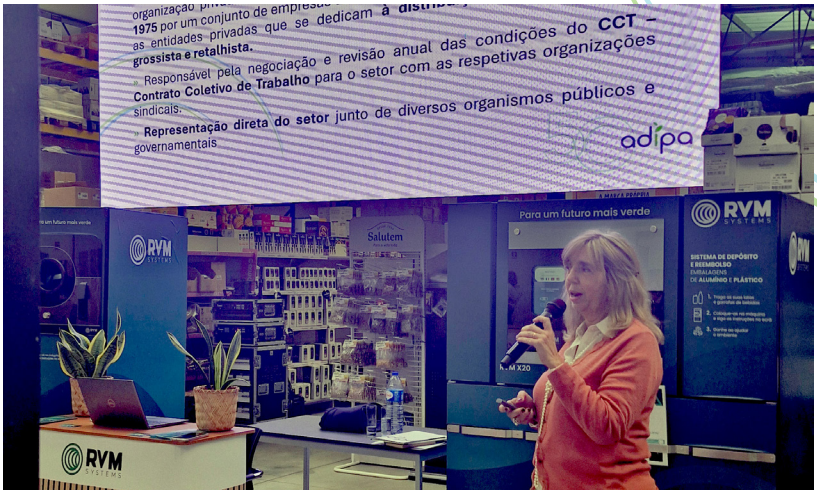
Porque Importa Falar do SDR?

O **Sistema de Depósito e Reembolso** é um passo significativo para a valorização das embalagens e para o incentivo à sua devolução, trazendo benefícios ambientais, mas também novas dinâmicas ao setor do retalho.
Ao dinamizar estas sessões, a **ADIPA** cumpre **a sua missão**: **informar, apoiar** e **fortalecer o comércio alimentar independente**, garantindo que os seus associados estejam preparados para os desafios e oportunidades que se avizinham.

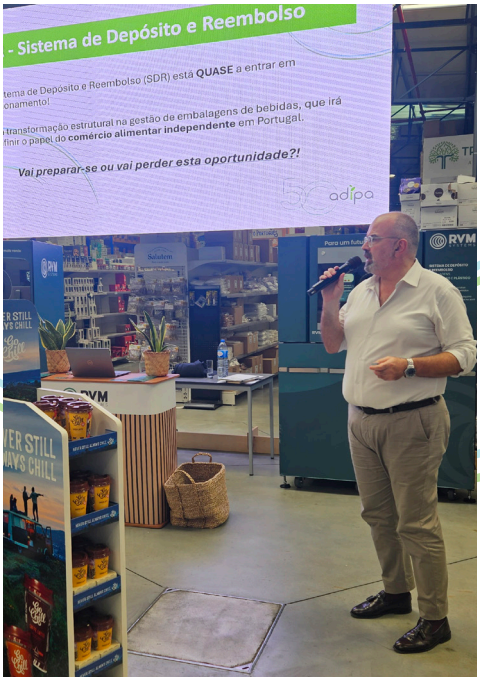
Um Futuro que se Constrói em Conjunto

A presença da **ADIPA** no **showroom da Soprei** foi mais um exemplo do trabalho de proximidade que queremos manter com os nossos associados. Acreditamos que é no diálogo, na partilha de conhecimento e na criação de

valor que se constrói um futuro mais sustentável e competitivo para todos.
Juntos, vamos transformar desafios em oportunidades e reforçar o papel essencial do **comércio alimentar independente** na economia nacional.



Perante uma audiência de retalhistas e profissionais, a ADIPA apresentou-se como parceira estratégica, que oferece apoio, informação e representação



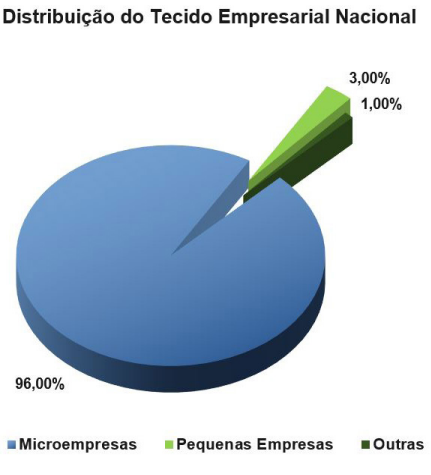
O showroom foi ainda palco para mais uma sessão de esclarecimento sobre o SDR

A Tão Propalada Reforma da Legislação Laboral

por Luís Brás

O **programa do XXV Governo** assenta em **dez eixos prioritários** que constituem o mote da ação governativa. Nele figuram, entre outros, a **revisão da legislação laboral** como meio de prossecução dos objetivos de combate às desigualdades sociais, de proteção dos mais vulneráveis, de promoção da coesão social, criação de riqueza, aumento do rendimento dos trabalhadores, crescimento da produtividade e da competitividade dos empregadores, na assunção de que a mesma permanece ancorada nos modelos tradicionais de trabalho e passa por dificuldades inerentes ao trabalho na era digital.
Para alcançar tal desiderato, foram elencadas diversas matérias objeto de revisão por forma a adequar a **legislação laboral** à economia 4.0, dinamização da contratação coletiva, o combate à precaridade laboral e conciliação da vida pessoal e privada e a vida profissional.
No campo dos princípios, nada temos contra os objetivos elencados. Já no que concerne à sua concretização, os mesmos oferecem-nos matéria mais do que suficiente para encetarmos uma **reflexão critica** sobre o conjunto.

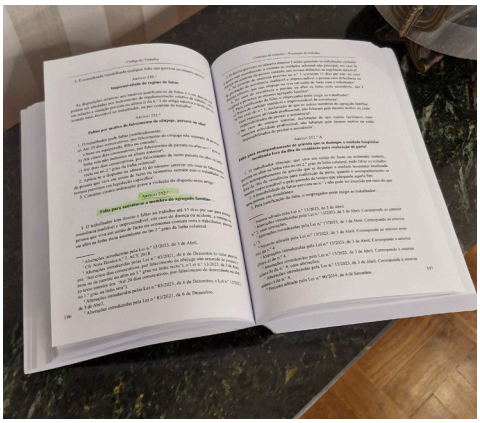
As micro, pequenas e médias empresas do **comércio independente**, e em particular as da área **alimentar**, desempenham um papel essencial na coesão social e territorial, garantindo o **abastecimento de proximidade** em todo o país. Contudo, estas empresas, enfrentam **desafios estruturais** significativos: margens reduzidas, forte concorrência, escassez de recursos humanos e limitada capacidade administrativa.
Ora sabendo-se que o tecido empresarial nacional é essencialmente constituído por micro e pequenas empresas, onde as primeiras representam 96% do total e as segundas 3%, toda e qualquer **revisão da legislação**, e em especial a laboral, deverá partir desta realidade material e não abstrata.
Tal realidade evidencia uma limitada capacidade da generalidade do tecido



empresarial em absorver aumentos de encargos administrativos e financeiros, desnecessários.
A imposição de novas obrigações administrativas (por ex.: afixações obrigatórias em sítios de intranet) penaliza desproporcionalmente as empresas, sem atender à sua realidade operacional nem ao aumento dos custos de contexto inerentes. Na prática, constitui, um **aumento de burocracia** totalmente desnecessária e sem qualquer resultado prático.
Continuar a persistir na ideia de que os trabalhadores não têm acesso à informação sobre os seus direitos básicos, parece-nos nos dias de hoje, totalmente fora do contexto e da realidade, onde a informação está ao alcance de todos e apenas à distância de um click. Não vivêssemos nós numa sociedade dita "sociedade de informação" (não confundir com sabedoria) ainda era tolerável este zelo paternalista...

Neste contexto, é fundamental que qualquer **alteração legislativa** respeite o princípio da proporcionalidade e da diferenciação, reconhecendo as **especificidades das micro e pequenas empresas**, as quais representam, como já referi, a quase totalidade do tecido empresarial nacional.
Neste sentido devemos antes promover alterações que reforcem a flexibilidade na **organização do trabalho** nas empresas, nomeadamente as referentes à gestão das horas trabalhadas através de mecanismos como o **banco de horas individual,** admissibilidade de **celebração de contratos a termo** com um enquadramento mais abrangente do que o atualmente previsto, possibilidade de pagamento de **subsídios em duodécimos** e simplificação de **procedimentos disciplinares.**

Neste âmbito, alterações que visam alargar a amplitude das **licenças**, merece uma reflexão mais aprofundada e em especial as suas repercussões no dia a dia das empresas, e em especial as de pequena dimensão.
Devemos respeitar o valor social das novas **faltas justificadas,** mas estas devem ser acompanhadas de mecanismos de compensação alternativos e reforço das medidas de controlo.
Noutra vertente, a **Flexibilidade Contratual** deve ser encarada como um **Pilar da Competitividade** sem complexos, mantendo e reforçando os instrumentos de **flexibilidade contratual** (contratos de muito curta duração, banco de horas individual, duração dos contratos a termo certo e porventura medidas que saiam da bitola habitual).
Devemos, igualmente, evitar medidas que se traduzam num efetivo aumento de encargos administrativos e burocráticos.

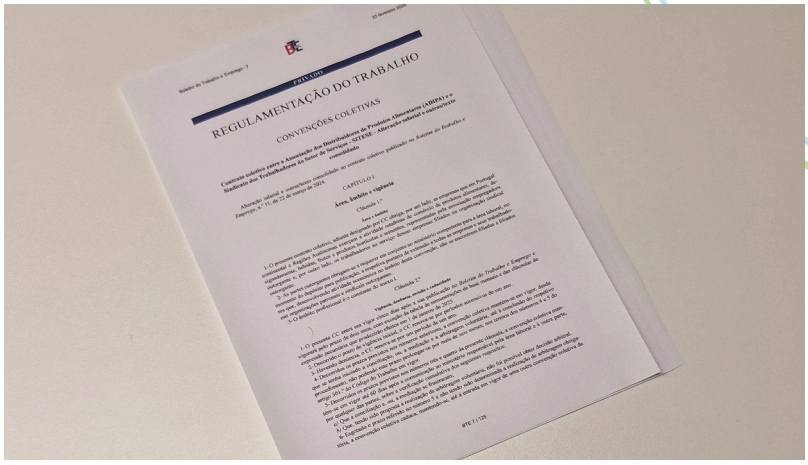


A alteração ao regime de faltas merece uma reflexão aprofundada, nomeadamente sobre as sua repercussão nas empresas

Por outro lado, se queremos verdadeiramente **aumentar o rendimento dos trabalhadores**, teremos inexoravelmente de criar condições que permitam **aumentar a produtividade** daqueles e a **competitividade** dos empregadores, uma verdade de La Palice. Neste campo enquanto continuarmos obsessivamente a julgar que resolvemos esta equação olhando apenas para uma das suas incógnitas, umas vezes com maior pendor para os rendimentos dos trabalhadores, outras para as dificuldades dos empregadores, dificilmente resolveremos a equação e muito menos acharemos o valor justo das incógnitas - **retribuição do trabalho** e **remuneração dos empregadores.**
Neste âmbito e à luz das dificuldades enunciadas, a determinação da **Re-**

O programa do XXV Governo define dez eixos prioritários, entre eles, a revisão do Código do Trabalho.

buição Mínima Mensal Garantida, para além dos critérios elencados tais como as necessidades dos trabalhadores, o aumento do custo de vida, o nível geral de salários e sua distribuição e a taxa de crescimento dos salários - que devem sempre nortear aquela determinação, deveria ainda envolver uma ponderação em face dos sectores e atividades económicas envolvidas.



A contratação coletiva constitui o local privilegiado para obter os equilíbrios e os consensos necessários para aumentar rendimentos

Não fará muito sentido impor um **salário mínimo comum** a todas as atividades. Será realista estipularmos o mesmo patamar mínimo de rendimento para uma atividade altamente produtiva em termos de VAB e produtividade e outra em que esses resultados sejam manifestamente inferiores? Não creio. Isto já para não falar da dicotomia entre atividades cujo fator trabalho é intensivo em confronto com aquelas com maior pendor capital intensivo.

Mas quererá isto dizer que devemos defender um modelo em que não se estipule um valor mínimo de rendimento para os trabalhadores? Obviamente que a resposta só pode ser uma: ***Devem ser fixados patamares mínimos de rendimentos, mas com o propósito final de elevar o valor do rendimento salarial médio.***
Nem a rentabilidade das empresas, nem os salários pagos se obtém por decreto, antes dependem de um conjunto mais vasto de condicionantes que não devem ser secundarizadas.
Neste âmbito consideramos muito positiva a tentativa de **valorizar a contratação coletiva**, na medida em que esta constitui o local privilegiado para obter os equilíbrios e os consensos necessários para aumentar os rendimentos de uns e de outros.
Apoiar mecanismos que defendam o **trabalho desenvolvido pelas associações patronais e sindicais** em prol das empresas e setores abrangidos, valorizando todo o esforço e trabalho realizado e custos suportados pelas partes intervenientes, parece-nos uma medida muito relevante e da mais elementar justiça.

Como vimos, toda e qualquer reforma deve ter como principal objetivo a **melhoria da envolvente empresarial**, na medida em que só por esta via é que conseguiremos elevar o desempenho das empresas e por inerência progredir no campo salarial, elevando o **salário médio mensal** dos trabalhadores tão ambicionado.

SIGEP 2026 – de 16 a 20 de Janeiro, Rimini, Itália

De **16 a 20 de janeiro** de 2026, o **Rimini Expo Centre**, em Itália, acolhe a **47.ª edição da SIGEP – The World Expo for Foodservice Excellence**, uma das feiras internacionais mais importantes dedicadas à **pastelaria**, **geladaria, panificação**, **pizzaria, café** e **chocolate**.
O evento reúne **fabricantes**, **distribuidores**, **profissionais** e **marcas líderes** do setor alimentar, oferecendo um panorama completo das **tendências, inovações** e **tecnologias** que estão a transformar o universo do foodservice.
Com uma programação que inclui **demonstrações**, **competições internacionais** e **conferências especializadas**, a **SIGEP** é o ponto de encontro ideal para quem procura **inspiração**, **networking** e **novas oportunidades de negócio**.

📍 Rimini Expo Centre – Itália
🗓 16 a 20 de janeiro de 2026

Descubra o melhor do mundo doce e do foodservice internacional na **SIGEP 2026**!

Mais informações em:
https://www.sigep.it/en

Para mais informações sobre o programa buyer escreva para:
feiras@ccitalia.pt