

# PÓS-GRADUAÇÃO

2013/2014

WINE BUSINESS



ENTRA NUM  
NÍVEL SUPERIOR.

*idefe*

[WWW.IDEFE.PT](http://WWW.IDEFE.PT)

**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
LISBON**



# WINE BUSINESS

4ª EDIÇÃO

## COORDENAÇÃO CIENTÍFICA

Prof. Doutor José Manuel Veríssimo (ISEG)  
Prof. Doutor Manuel Belo Moreira (ISA)

## NATUREZA DO CURSO E PERFIL DA FORMAÇÃO

As duas últimas décadas do século XX consagraram o vinho como bebida global de eleição e conduziram à entrada em cena, não só de novos países consumidores, mas também de novas regiões e países produtores. O mercado global tornou-se, em consequência, mais competitivo, mais exigente e, também, mais complexo, colocando desafios cada vez maiores aos profissionais do setor. Para os países com tradição vitivinícola milenar, como Portugal, deparam-se novas oportunidades de negócio, que importa aproveitar, mas também enfrentam-se novas exigências, para as quais é preciso estar tecnicamente preparado.

Para dar resposta a essas exigências, a Universidade Técnica de Lisboa criou um curso de Pós-Graduação em “Wine Business” especialmente dirigido a profissionais do setor, através de uma parceria entre o Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) e o Instituto Superior de Agronomia, (ISA).

Esta Pós-Graduação tem conteúdos inovadores e pluridisciplinares, orientados para o negócio do vinho a nível nacional e internacional. Combina conhecimentos, teóricos e práticos,

de enologia, viticultura e gestão vitivinícola, com competências específicas das áreas do marketing, gestão empresarial e técnicas de negociação e venda.

Indo de encontro às necessidades dos interessados, a formação avançada terá lugar próximo das regiões produtoras, privilegiando a mobilidade dos docentes e o horário pós-laboral.

## OBJETIVOS

O curso de Pós-Graduação em “Wine Business” está concebido para valorizar as competências de profissionais em pleno exercício de funções na área da produção, marketing e gestão de empresas privadas e cooperativas, bem como técnicos superiores do setor público e de associações interprofissionais que tenham por missão avaliar o mercado a nível nacional ou internacional.

Focado no mercado do vinho, pretende incrementar as habilitações dos profissionais para desenvolverem, em sentido lato, o negócio em Portugal, para identificarem as potencialidades do vinho português a nível mundial e para lhe acrescentarem valor, tendo em conta a modernização do setor e as vias institucionais e organizacionais da sua internacionalização.

## DESTINATÁRIOS

A Pós-Graduação em “Wine Business” destina-se a empresários e responsáveis de organizações ligadas à produção, comercialização e divulgação de vinho, enólogos, relações públicas, empresários de enoturismo, gestores de categoria de vinhos, dirigentes e responsáveis comerciais de cooperativas, responsáveis de marketing e consultores de gestão e imagem.

## PLANO CURRICULAR

### BLOCO 1

UNIDADE CURRICULAR	CORPO DOCENTE	HORAS	CRÉDITOS
História e Cultura do Vinho	Conceição Andrade Martins	12	3
Gestão Vitivinícola	Francisco Gomes da Silva e Manuel Belo Moreira	12	3
Enologia	Virgílio Loureiro	12	3
Viticultura	Carlos Lopes	12	3
Marketing Internacional	Vítor Corado Simões	12	3
Gestão da Marca	Margarida Duarte	12	3
Liderança e Gestão de Equipas	João Pargana	12	3
Estratégia e Competitividade	Francisco Lopes dos Santos	12	3
Seminário	Manuel Belo Moreira, Vasco d'Avillez e Dionísio Rodrigues	3	

### BLOCO 2

UNIDADE CURRICULAR	CORPO DOCENTE	HORAS	CRÉDITOS
Gestão da Distribuição de Vinhos	Manuel Bio	12	3
Promoção e Publicidade de Vinhos	Patrícia Tavares	12	3
Mercados e Regulação dos Vinhos	Dora Simões e Ana Frazão	12	3
Comportamento do Consumidor	Cristina Baptista	12	3
Gestão Comercial em Vinhos	Manuel Rocha	12	3
Comércio Eletrónico dos Vinhos	Filipe Carrera	12	3
Enoturismo	Paula Cristina Sousa	12	3
Introdução à Contabilidade de Gestão	João Cantiga Esteves	12	3
Negociação e Técnicas de Vendas	Luís da Encarnação Lima	12	3
Seminário	Manuel Belo Moreira, Vasco d'Avillez e Dionísio Rodrigues	3	

### BLOCO 3

UNIDADE CURRICULAR	CORPO DOCENTE	HORAS	CRÉDITOS
Projeto Final de Curso	Manuel Belo Moreira, José Veríssimo e Virgílio Loureiro	24	9

TOTAL HORAS: 234  
TOTAL CRÉDITOS: 60

# CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

## BLOCO 1

### HISTÓRIA E CULTURA DO VINHO

#### CONCEIÇÃO ANDRADE MARTINS

Fornecer os conhecimentos que permitem encarar o vinho como uma mercadoria que se diferencia das restantes e cuja história milenar está intrinsecamente ligada à da civilização Ocidental. Demonstrar por uma perspetiva histórica a importância (sócio-económica, política e cultural) da vinha e do vinho na sociedade portuguesa. Avaliar as respostas que o setor foi dando aos sucessivos desafios com que se deparou.

### GESTÃO VITIVINÍCOLA

#### FRANCISCO GOMES DA SILVA E MANUEL BELO MOREIRA

Sensibilizar os alunos para a necessidade de usar os instrumentos usuais da gestão da produção tendo em atenção as especificidades técnicas quer da produção de uva, quer de vinho e produtos vínicos. Sublinhar que as decisões de produção têm de estar em perfeita sintonia com os ensinamentos e objetivos a atingir com os esforços do marketing. Atender à necessidade de harmonização de interesses entre os produtores de uva e os produtores de vinho e produtos vínicos nos casos em que se trate de entidades distintas. Sublinhar as vantagens do delineamento de estratégias de cooperação entre essas entidades na procura de sinergias organizacionais. O caso particular das adegas cooperativas e das peculiaridades de gestão que estas organizações colocam, nomeadamente no que respeita à disciplina produtiva face aos comportamentos oportunistas, às decisões de investimento e à determinação dos preços da uva.

### ENOLOGIA

#### VIRGÍLIO LOUREIRO

Fornecer as ferramentas necessárias para aprender a provar e melhorar o sentido crítico, na perspetiva do profissional do setor, e transmitir os aspetos essenciais da produção de vinho, desde o “conceito” à importância da matéria-prima e bases tecnológicas. Perspetivar o vinho a nível global – a “Velha Europa” e o “Novo Mundo” – e enquadrar o vinho português no contexto internacional, fazendo uma breve referência aos principais países produtores de vinho. Introdução crítica às principais Denominações de Origem portuguesas – Vinhos Verdes, Douro, Bairrada, Dão, Alentejo, Porto, Moscatel de Setúbal e Madeira, tendo em vista a sua tipificação.

### VITICULTURA

#### CARLOS LOPES

Sensibilizar os alunos para a necessidade de encarar o negócio do vinho desde a vinha ao mercado e enaltecer a importância das diferentes alternativas de produção. Fornecer competências que permitam a compreensão do ciclo biológico da videira e sua interação com as técnicas culturais. Explicar a importância da tecnologia vitícola como ferramenta para manipular a quantidade e qualidade da uva, bem como as suas consequências no estilo de vinho pretendido.

### MARKETING INTERNACIONAL

#### VICTOR CORADO SIMÕES

Proporcionar uma visão geral e integrada da teoria e prática do marketing e do comércio internacional de vinhos. Os tópicos incluem a análise de fatores que interferem no mercado mundial de vinho, em especial as transformações sócio-culturais que afetam a exportação, as estratégias e planeamento para exportação, a organização para o comércio internacional, a pesquisa de mercados para o produto, a formação de preços em mercados internacionais, os canais de distribuição e publicidade internacional, e o controlo e coordenação de operações de comércio internacional.

### GESTÃO DA MARCA

#### MARGARIDA DUARTE

Desenvolver aplicação do marketing ao problema da competitividade, valorizando o papel das adegas na formação de marcas. Aborda o desenvolvimento do produto, a definição da estratégia de marca, os aspetos regionais da marca, a segmentação dos mercados de vinho, a estratégia de formação de preços, os canais de distribuição do vinho, e a publicidade e promoção produto.

## LIDERANÇA E GESTÃO DE EQUIPAS

### JOÃO PARGANA

Dar a conhecer e treinar as principais responsabilidades e funções inerentes a uma chefia. Aplicar as funções de estilo e técnicas, nomeadamente em situações de avaliação, correção de desempenho e definição de objetivos. Saber envolver os colaboradores, através de um diálogo eficaz e motivador.

## ESTRATÉGIA E COMPETITIVIDADE

### FRANCISCO LOPES DOS SANTOS

As Estratégias Empresariais visam a consecução de resultados acima da média, de forma sustentada, através do reforço de competências nucleares bem alicerçadas nas organizações que a implementam.

Esta disciplina tem por objetivo dotar os alunos de:

- a) raciocínio estratégico, por forma a melhor procederem às análises necessárias;
- b) métodos e modelos de apoio à decisão estratégica, por forma a permitir um posicionamento distintivo;
- c) instrumentos e ferramentas de controlo estratégico, por forma a bem monitorar o desenvolvimento competitivo na atividade diária das organizações.

## BLOCO 2

## GESTÃO DA DISTRIBUIÇÃO DE VINHOS

### MANUEL BIO

Introduzir princípios práticos e teóricos da venda a retalho, com especial foco na distribuição e logística, nos sistemas de informação, nas tendências atuais das tecnologias de venda e de marketing, e nas operações de venda por grosso e a retalho.

## PROMOÇÃO E PUBLICIDADE DE VINHOS

### PATRÍCIA TAVARES

Desenvolver o marketing integrado, aprofundando os processos formais de comunicação em contextos do negócio de vinhos, a planificação e estratégias de publicidade, promoção de vendas e de relações públicas.

## MERCADOS E REGULAÇÃO DOS VINHOS

### DORA SIMÕES E ANA FRAZÃO

Este módulo irá contribuir para a aquisição de conhecimentos atuais e relevantes sobre os principais mercados internacionais importadores de vinhos. Constituirá uma base importante para a planificação do modelo de negócio e definição da estratégia de exportação. Pretendemos que o aluno fique a conhecer o enquadramento regulamentar do negócio e os apoios disponíveis aos investimentos de forma a que possa definir a sua estratégia e tomar as suas decisões de gestão com base na conjuntura global.

## COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

### CRISTINA BAPTISTA

Caracterizar a evolução recente do consumo de vinho nos principais mercados, destacando as alterações dos padrões de consumo de vinho nos países tradicionais produtores e os comportamentos de consumo em mercados com potencial de crescimento; Explicitar o processo de decisão de compra e os seus diferentes tipos de determinantes, com destaque para as variáveis económicas (rendimento e preços), para as variáveis sócio demográficas (idade, género, estilos de vida) e para as variáveis psicológicas (motivações, atitudes e perceção). Analisar a perceção da qualidade na ótica do consumidor e a segmentação do mercado do vinho.

## GESTÃO COMERCIAL EM VINHOS

### MANUEL ROCHA

Princípios da gestão comercial de vinhos. A função comercial, as vendas e o marketing. Organização da equipa de vendas, as áreas, e os canais. Planeamento das vendas, o *forecast*, os objetivos, a motivação e a remuneração. Gestão dos canais de distribuição e a prospeção de clientes. Construção de preços, margens, condições de venda e da tabela de preços. Gestão de grandes contas, negociação dos contratos gerais de fornecimento, promoções, controlo de investimentos promocionais, preços e margens no ponto de venda. Análise da *performance* de vendas.

## COMÉRCIO ELETRÓNICO DOS VINHOS

### FILIPE CARRERA

Familiarizar os alunos com o impacto do comércio eletrónico e do marketing digital no mercado do vinho. Aborda a tecnologia de base do comércio eletrónico, os princípios do marketing num ambiente eletrónico, os modelos de comércio eletrónico, as atitudes do consumidor na Internet, a pesquisa de mercado pela Internet, novos media, as estratégias de publicidade e promoção electrónicas na Web 2.0. Inclui ainda os tópicos respeitantes a planeamento, *design* e *outsourcing* de sistemas de comércio eletrónico.

## ENOTURISMO

### PAULA CRISTINA SOUSA

Conhecimento dos benefícios e dos riscos para um produtor, sempre que abra as suas portas ao turismo.

O que é o Enoturismo, quem são os visitantes, quais as expectativas e necessidades que trazem, como preparar a adega e os funcionários para receberem os visitantes, como tirar o máximo proveito a vinda do visitante, como manter uma comunicação após a visita, quais os erros a não cometer, serão temas abordados de forma a maximizar os benefícios e minimizar os riscos, de uma aposta no Enoturismo.

## INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE DE GESTÃO

### JOÃO CANTIGA ESTEVES

Adquirir conhecimentos sobre os princípios da contabilidade aplicada à indústria do vinho. Aborda os princípios desta disciplina considerados necessários para gestores na indústria do vinho, incluindo custos, proveitos, fluxos de caixa, orçamentos e análise de desvios. Será igualmente abordada a análise de investimentos pelo método dos valores de caixa descontados.

## NEGOCIAÇÃO E TÉCNICAS DE VENDAS

### LUÍS LIMA

Refletir sobre “negociar no início do século XXI”, transmitir e treinar uma metodologia de abordagem de negociação. Identificar o estilo de negociação de cada um e criar planos de ação personalizados.

## SEMINÁRIOS

### MANUEL BELO MOREIRA, VASCO D'AVILLEZ E DIONÍSIO RODRIGUES

Destinam-se a abordar temas atuais e relevantes no mercado de vinhos que não estão contemplados nos diversos módulos, criando-se um espaço de contacto privilegiado dos participantes na Pós-Graduação com profissionais do setor.

## BLOCO 3

### PROJETO FINAL DE CURSO

### MANUEL BELO MOREIRA, JOSÉ VERÍSSIMO E VIRGÍLIO LOUREIRO

Consiste no desenvolvimento de estudos de caso a realizar junto de empresas ou na universidade. Serão criadas condições para que os melhores alunos da Pós-Graduação possam concretizar este projeto em empresas de referência, nacionais ou estrangeiras.



# CORPO DOCENTE

## **ANA FRAZÃO**

Responsável pelo Departamento de Qualidade da Agroges.

Ex-Responsável pelo setor vitivinícola no departamento técnico da Fenadegas - Federação Nacional das Adeegas Cooperativas (3 anos) e na CAP - Confederação dos Agricultores de Portugal (16 anos). Licenciada em Engenharia Agro-Industrial pelo Instituto Superior de Agronomia.

## **CARLOS LOPES**

Professor Associado com Agregação do Instituto Superior de Agronomia da Universidade Técnica de Lisboa na área de Viticultura.

Especialista em Ecofisiologia da Videira. Doutor em Eng<sup>o</sup> Agronómica pelo Instituto Superior de Agronomia.

Mestre em Produção Vegetal.

Licenciado em Eng<sup>o</sup> Agrícola pela Universidade de Évora.

## **CONCEIÇÃO ANDRADE MARTINS**

Membro do conselho de redação da Revista Douro Estudos & Documentos e editora das recensões da Revista Análise Social.

Investigadora Auxiliar do Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa.

Autora de vários trabalhos de história da vinha e do vinho em Portugal.

Licenciada em História e Doutorada pela Universidade de Lisboa.

## **CRISTINA BAPTISTA**

Doutora em Business Administration and Economics pela Universidade Técnica de Luleå, Suécia.

Licenciada e Mestre em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa.

## **DIONÍSIO OSEIRA RODRIGUEZ**

Diretor Geral da Sogevinus Fine Wines, com as marcas Kopke, Burmester, Barros e Calem.

Diretor Comercial e posteriormente Diretor Geral da Valdamor (Rias Baixas, Espanha). Programa em Alta Direção e MBA pela Escola de Negócios de Nova Caixa Galicia com especialização em Marketing e Direção Comercial.

Licenciado em Economia pela Universidade de Santiago de Compostela.

## **DORA SIMÕES**

Presidente da Direção Vinícola Regional Alentejana.

Ex-Diretora-Geral da VINIPORTUGAL e *pivot* de Estudos Estratégicos para o setor do vinho.

Ex-Associate Marketing Manager para a Europa Central da produtora californiana Ernest & Júlio Gallo Winery.

Licenciada em English for International Business pela University of Central Lancashire (UCLAN), Reino Unido.

## **FILIPE CARRERA**

Consultor e formador internacional.

MBA com especialização em e-Business e e-Commerce pela Universidad Politécnica de Madrid.

Pós-Graduado em e-Business e e-Commerce pela Universidad Politécnica de Madrid.

Licenciado em Economia pelo ISEG.

## **FRANCISCO GOMES DA SILVA**

Professor Auxiliar e Membro do Departamento de Ciências e Engenharia dos Biosistemas do ISA/UTL.

Doutorado em Engenharia Agronómica pela Universidade Técnica de Lisboa.

Licenciado em Engenharia Agronómica pelo Instituto Superior de Agronomia, Universidade Técnica de Lisboa.

## **FRANCISCO LOPES DOS SANTOS**

Professor Auxiliar do ISEG.

Revisor Oficial de Contas.

MBA pela UNL/Wharton School University.

Mestre em Gestão de Empresas pela UNL.

Licenciado em Organização e Gestão de Empresas pelo ISEG.

## **JOÃO CANTIGA ESTEVES**

Professor Auxiliar Convidado do ISEG.

Administrador, APAF-Assoc. Port. Analistas Financeiros.

MBA em Finanças e MSc em Planeamento pela Northeastern University (Boston).

## **JOÃO PARGANA**

Professor Auxiliar Convidado ISEG.

Fundador da Dynargie.

Presidente da Hand Team SGPS e da Bonding, S.A.

Licenciado em Gestão de Empresas pela Universidade Técnica de Lisboa (ISEG).

## **JOSÉ VERÍSSIMO**

Professor Auxiliar do ISEG.

Doutor em Gestão (Marketing) pela Manchester Business School, University of Manchester (UK).

MBA pela European University.

Licenciado em Gestão pelo ISEG.



#### **LUÍS LIMA**

Professor convidado do ISEG.  
Formação avançada em Coaching Certification Program, BCI – Behavioural Coaching Institute, London; “OWP – Orchestrating Winning Performance”, IMD, Lausanne, Switzerland; Negotiation and Decision – Making Strategies, Columbia Business School – New York; Coaching your Sales Team, American Management Association – New York.  
Licenciado em Economia, Instituto Superior de Economia de Lisboa, Universidade Técnica de Lisboa.

#### **MANUEL BELO MOREIRA**

Professor Catedrático do ISA.  
Doutorado pela Universidade de Ciências Sociais de Grenoble e equiparado a doutor em engenharia agrónómica pela Universidade Técnica de Lisboa.  
Licenciado em Engenharia Agrónómica pelo Instituto Superior de Agronomia.

#### **MANUEL BIO**

Diretor Geral das Pousadas de Portugal no Grupo Pestana.  
Presidente da Cooperativa Agrícola de Granja Amareleja e Gerente de uma distribuidora de vinhos.  
Licenciado em Economia pela Universidade Nova de Lisboa.

#### **MANUEL ROCHA**

Presidente do Conselho Executivo da Adega de Borba.  
Master em Brewing Technology pelo Siebel Institute em Chicago, EUA.  
MBA pelo ISEG-UTL.  
Licenciado em Engenharia Química pelo IST.

#### **MARGARIDA DUARTE**

Professora Associada do ISEG.  
Doutora em Gestão (Marketing) pela Manchester Business School, University of Manchester (UK).

#### **PATRÍCIA TAVARES**

Mestre em Marketing pelo ISEG.  
Consultora e formadora nas áreas de Reputação e Comunicação Empresarial.

#### **PAULA CRISTINA SOUSA**

Formadora na área de Enoturismo  
Direção de Marketing e Comunicação/Direção de Enoturismo da Quinta de Nossa Senhora do Carmo (Grupo Amorim).  
Pós-graduação em Gestão Hoteleira.  
Wine & Spirits Education Trust pela Wine Academy of Spain.  
Diploma Nacional de Oenologie pela Universidade de Bordéus.  
Licenciada em Engenharia Alimentar pela Universidade Católica Portuguesa.

#### **VASCO D’AVILLEZ**

Consultor de Relações Públicas, Marketing e Formação em Vinhos.  
Ex-Presidente da VINI PORTUGAL.  
Ex-Diretor do grupo Symington, Port and Madeira Shippers e Vice President de A. A. Cálem & Filho, Lda.  
Ocupação de vários cargos na J.M. Da Fonseca Internacional Vinhos.  
Vários cursos de formação avançada em Vendas e Marketing em Berkley (Califórnia); Toronto (Canadá); Londres (Reino Unido); Turim (Itália); Paris (França).  
Licenciado em Ciências Sociais e Política pela Universidade Técnica de Lisboa.

#### **VICTOR CORADO SIMÕES**

Ex-membro do Conselho Consultivo sobre Investimento Internacional do ICEP.  
Ex-Presidente da European International Business Academy (EIBA), em 1992/93, sendo hoje Fellow desta Associação.  
Tem atuado como consultor de organizações internacionais ( Comissão Europeia, OCDE, UNCTC e UNIDO).  
Presidiu ao Grupo de Trabalho do CREST (UE) sobre SMEs and Innovation.  
Professor no ISEG.  
Licenciado em Finanças pelo ISCEF.  
Especializado em Gestão da Inovação e a Gestão Internacional.

#### **VIRGÍLIO LOUREIRO**

Experiência profissional, nacional e internacional, no domínio da Enologia.  
Autor de vários livros e artigos científicos sobre vinhos e microbiologia de vinhos.  
Doutorado em Microbiologia pelo Instituto Superior de Agronomia, UTL.  
Equiparado a Mestre em Engenharia Biológica pela Faculdade de Ciências e Tecnologia, UNL.  
Licenciado pelo Instituto Superior de Agronomia, UTL.

# INFORMAÇÕES GERAIS

## ORGANIZAÇÃO GERAL DO CURSO

A avaliação de conhecimentos será feita de forma diversificada. Para além de uma prova escrita, com duas épocas de exame, poderá envolver trabalhos individuais, trabalhos de grupo, resolução de casos, simulações de marketing e participação individual e em grupo nas aulas.

## CONDIÇÕES DE CANDIDATURA

Serão consideradas candidaturas de detentores de Licenciatura, Mestrado, Pós-graduação, ou com experiência profissional relevante no setor. Poderá ser solicitada a realização de uma entrevista ou a prestação de provas ou testes adicionais para avaliar competências.

## LOCALIZAÇÃO

As aulas decorrem no ISEG e no ISA.

## CALENDÁRIO

O curso decorre de Janeiro a Dezembro de 2014, com sessões à sexta-feira em horário pós-laboral e aos sábados de manhã.

## PROPINAS

As propinas do curso, no total de **4500€**, repartem-se da seguinte forma:

### MATRÍCULA

(a pagar até uma semana após a aceitação no curso) 500€

### 1ª PROPINA

(a pagar até 1 de Janeiro de 2014) 1.125€

### PROPINA

(a pagar até 1 de Março de 2014) 1.125€

### 3ª PROPINA

(a pagar até 1 de Maio de 2014) 1.125€

### 4ª PROPINA

(a pagar até 1 de Julho de 2014) 1.125€

Desconto de pronto pagamento: 10% sobre o valor total das propinas. (O valor da matrícula não está abrangido pelo desconto). Os descontos não são acumuláveis.

Pré-inscrição em: [www.idefe.pt](http://www.idefe.pt)

## PARA MAIS INFORMAÇÕES:

Secretaria do IDEFE  
Telefone: 213 925 888/9; 213 958 274  
Fax: 213 958 275  
[secretaria.idefe@iseg.utl.pt](mailto:secretaria.idefe@iseg.utl.pt)

ISEG/IDEFE - Rua do Quelhas, 6, 4º Piso  
1200-781 Lisboa  
[www.idefe.pt](http://www.idefe.pt)

Com o apoio de:



Em parceria com:



**Hinc patriam sustinet**

**Instituto Superior de Agronomia  
Universidade Técnica de Lisboa**



ENTRANUM  
NÍVEL SUPERIOR.

[IDEFE.PT/PGWB](https://idefe.pt/pgwb)



**SCHOOL OF  
ECONOMICS &  
MANAGEMENT  
LISBON**

