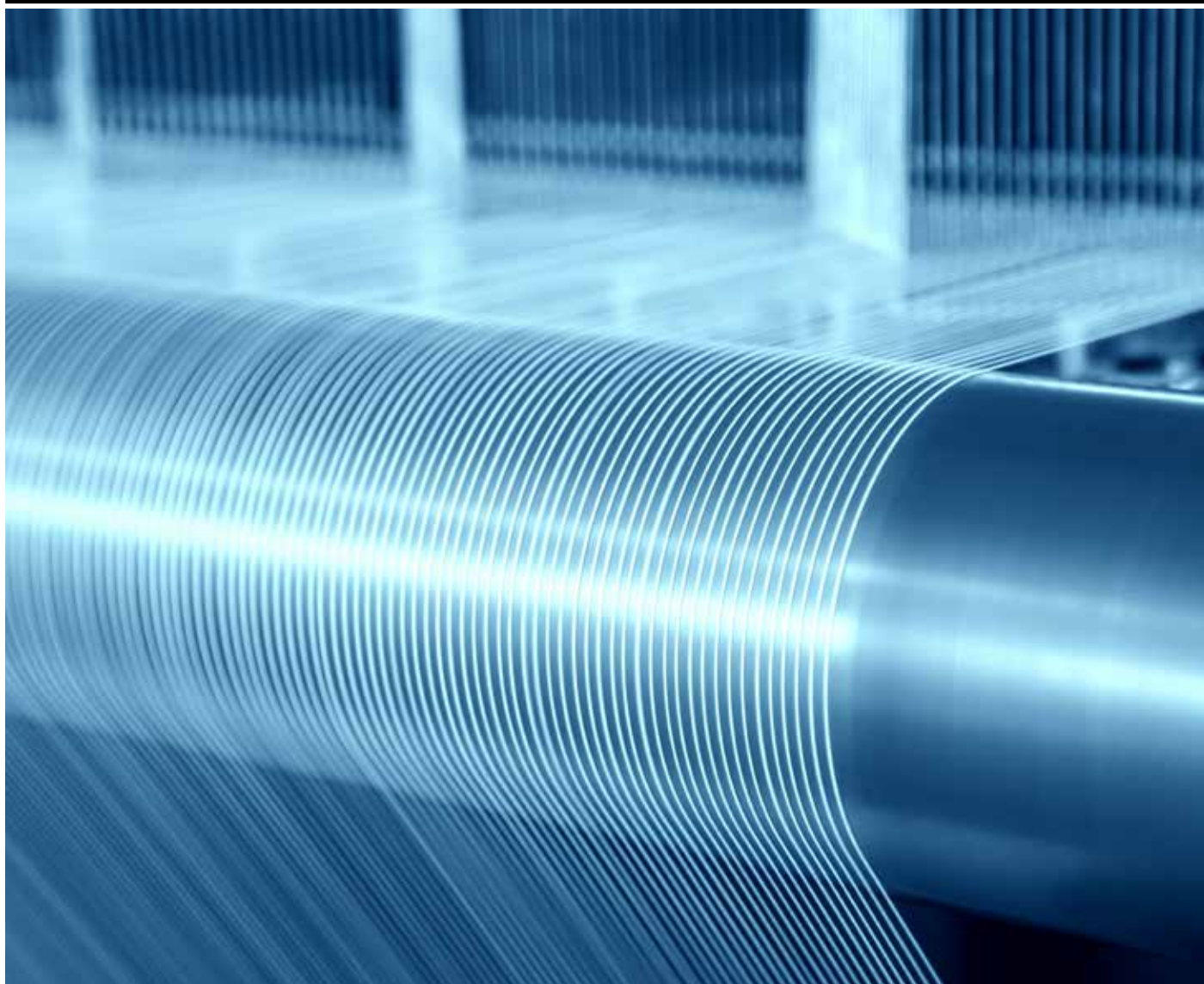


# INDUSTRIA TEXTEIS E CALÇADO



APOIOS:

mind

randstad



ESPECIAL

INDÚSTRIA - TÊXTEIS E CALÇADO

ENQUADRAMENTO



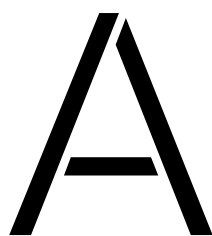
*TÊXTEIS E CALÇADO  
PORTUGUESES EM  
ALTA NO MERCADO  
INTERNACIONAL*

A INDÚSTRIA DOS TÊXTEIS E DO CALÇADO ASSUMIRAM  
DESDE CEDO UM PAPEL PREPONDERANTE  
NA HISTÓRIA E NA ECONOMIA DE PORTUGAL



## EXPORTAÇÕES

OS DADOS MAIS RECENTES DA APICCAPS MOSTRAM QUE PORTUGAL FOI RESPONSÁVEL POR EXPORTAR MAIS DE 76,1 MILHÕES DE PARES DE SAPATOS EM 2022, AVALIADOS EM MAIS DE DOIS MIL MILHÕES DE EUROS



As exportações portuguesas de têxteis e vestuário aumentaram 5% em valor no mês de Janeiro, face ao mesmo período de 2022, somando 518 milhões de euros. «Apesar de uma conjuntura desfavorável, com uma redução significativa da procura internacional, os resultados das exportações de têxteis e vestuário, em Janeiro de 2023, não foram tão negativos quanto se esperava», avança a Associação Têxtil e Vestuário de Portugal (ATP) em comunicado.

Embora assumindo que “existe um efeito da inflação e do aumento do custo produtivo nestes resultados”, a associação diz acreditar que, “em muitos casos”, estará também em causa “um aumento de valor acrescentado nos produtos exportados”. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) tratados pela ATP, “em volume registou-se uma redução de 12% face ao mês homólogo do ano anterior, tendo sido, em termos absolutos, os produtos incluídos na categoria ‘pastas, feltros e falsos tecidos, fios especiais, cordéis, cordas e cabos e artigos de cordoaria’ os que registaram maior quebra (menos 2.426 toneladas, equivalente a -19%).

Ainda em volume, os artigos que registaram maior subida foram os ‘tecidos de malha’ (mais 302 toneladas, equivalente a +12%). Em valor, o sector exportou 518 milhões de euros de têxteis e vestuário em janeiro, o que representa um crescimento de 5%, ou 23 milhões de euros, face ao valor exportado no mesmo mês de 2022.

Segundo a ATP, “os produtos mais afectados, em valor, foram as ‘pastas, feltros e falsos tecidos, fios especiais, cordéis, cordas e cabos e artigos de cordoaria’, com uma quebra de 6,3 milhões de euros (equivalente a -17%), seguidos dos ‘outros artefactos têxteis confeccionados’, onde se incluem os têxteis para o lar, com uma quebra de 4,6 milhões de euros (-7%)”.

As exportações portuguesas de têxteis e vestuário registaram em 2022 um valor recorde de 6.122 milhões de euros, mais 13,1% face a 2021 e 17,4% acima de 2019, mas recuaram perto de 1% em vo-

**AS EXPORTAÇÕES PORTUGUESAS DE TÊXTEIS E VESTUÁRIO REGISTRARAM EM 2022 UM VALOR RECORDE DE 6.122 MILHÕES DE EUROS, MAIS 13,1% FACE A 2021**

lume, sobretudo devido a uma “forte contração (-11%) vivenciada no último trimestre do ano”.

### CALÇADO

A indústria do calçado assumiu desde cedo um papel preponderante na história e na economia de Portugal. Com uma importância expressiva e uma forte vocação exportadora, os actores deste sector sempre caminharam em terreno árido, e conseguiram mostrar a resiliência e a qualidade dos produtores nacionais.

O sector do calçado em Portugal tem percorrido um longo caminho nos últimos anos e está a tornar-se um caso de sucesso internacional. Mas o processo foi lento, atribulado e demorou décadas para se consolidar como uma referência.

Em 1975, a indústria portuguesa de calçado empregava cerca de 15.000 pessoas, produzia 15 milhões de pares de sapatos por ano e exportava 3,1 milhões de euros. Os dados mais recentes da APICCAPS mostram que Portugal foi responsável por exportar mais de 76,1 milhões de pares de sapatos em 2022, avaliados em mais de dois mil milhões de euros, um valor recorde na última década, e tendo crescido mais de 20% só no último ano.

Em Portugal existiam no ano passado 1.668 empresas neste sector, desde o calçado, passando pelos componentes, artigos de pele e curtumes, que empregavam 42.790 pessoas no nosso país. ●



ESPECIAL

INDUSTRIA - TEXTEIS E CALÇADO

MIND

# PROXIMIDADE E INOVAÇÃO PARA UMA LIDERANÇA DE EXCELÊNCIA

A MIND É UMA EMPRESA 100% PORTUGUESA, QUE OPERA NA ÁREA DAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E DOS SISTEMAS INDUSTRIAIS. CONSTITUÍDA HÁ MAIS DE 25 ANOS, É HOJE UMA REFERÊNCIA NA ÁREA DO SOFTWARE PARA O SECTOR DO CALÇADO E DO TÊXTIL, E OCUPA UMA PARTICIPAÇÃO CADA VEZ MAIOR NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL, DADO O SEU CARACTER INOVADOR E A SUA POLÍTICA DE PROXIMIDADE COM O CLIENTE



«  
S

urgiu como uma startup tecnológica, uma vez que nasceu de um conjunto de pessoas que vieram de equipas de investigação e docência do Instituto Superior Técnico e do INESC Lisboa. Em boa hora decidimos constituir-nos como empresa e, graças ao carácter marcadamente

inovador dos nossos produtos, temo-nos conseguido afirmar no mercado com assinalável sucesso, primeiro no mercado nacional, e depois no mercado internacional». É desta forma que João Bernardo, CEO da Mind, descreve o papel que esta empresa, constituída por capitais 100%

portugueses, tem tido nos seus sectores de referência.

O processo para a constituição da Mind começa, assim, em 1984, quando, «no âmbito do IST e do INESC, começámos a desenvolver um conjunto de projectos de investigação aplicada, cujo sucesso conduziu primeiro à construção



## CRESCIMENTO

TEMOS ESPAÇO PARA CRESCER PORQUE TRABALHAMOS  
TECNOLOGIAS E SOLUÇÕES QUE FAZEM FACE À RESOLUÇÃO DE  
GRANDES CONSTRANGIMENTOS QUE AS EMPRESAS TÊM

mind

de um dado número de protótipos que, quando expostos ao mercado, mostraram ter potencial de produto», recorda o CEO da Mind. Depois do lançamento de um centro de transferência tecnológica, o projecto teve um período de incubação durante o qual protótipos foram transformados em produtos e foram feitas as primeiras alianças comerciais, conseguindo provar que se tratava de uma unidade financeiramente sustentável.

O sucesso desses projectos foi aplicado a sectores industriais tradicionais, como a confecção de vestuário e o calçado, sendo o do calçado mais forte. «Também dominávamos algumas tecnologias ditas na altura de sistemas interactivos e de multimédia, que nos permitiram explorar outras áreas de negócio, mas hoje em dia estamos concentrados em duas áreas primordiais: uma de sistemas industriais, onde abordamos vários sectores industriais – começámos pelo calçado, passámos para a confecção de vestuário, mas temos também soluções adequadas para mobiliário, automóvel e aeronáutica; por outro lado, temos uma unidade de negócios que desenvolve soluções para gestão de bibliotecas, gestão de arquivos e, mais recentemente, para a desmaterialização de processos de urbanismo nas câmaras municipais», reflecte o mesmo responsável.

Com o tempo, a Mind passou a ter, no ramo industrial, duas áreas que hoje definem o seu core business: «A área de CAD e CAM, que depois se dividem em quatro famílias principais de produto.

Temos a área de MindCAD, que nasceu da parte de modulação do calçado e evoluiu, já na componente 2D, para áreas como a do automóvel, estofos e marroquinaria. Depois, temos uma área mais ligada a vendas, que é o MindSALES, e o MindGEST, que faz toda a parte de gestão, quer da componente de modelação, quer da componente de corte. Por fim, temos o MindCUT, a parte que gere toda uma célula de corte», resume Ricardo Carranca, director de unidade IDI.

Tendo lançado os primeiros produtos na área do calçado, a Mind começou, historicamente, pela área dos CADs, para desenvolver e fornecer sistemas de CAD 2D e posteriormente CAD 3D. «Mais tarde, entramos na área do corte automático, também desenvolvendo soluções de software que integramos com máquinas de corte automático, neste caso através de uma parceria com a Zünd, uma empresa suíça, e fornecemos essas soluções completas ao mercado. No calçado, actuamos nestas duas grandes áreas de desenvolvimento do produto: sistemas CAD 2D e 3D, sendo o desenvolvimento técnico de produto na componente 2D e a componente do design nos sistemas CAD 3D», acrescenta Vitor Duarte, director de unidade SIP.

### LIDERANÇA DE MERCADO

«Somos líderes de mercado na componente CAD, até porque historicamente começámos por aí. Somos claramente uma referência, apesar da concorrência forte vinda de Itália, com soluções mais acessíveis. Nos últimos tempos, te-



» João Bernardo,  
CEO da Mind



A MIND TEM  
ESCRITÓRIOS  
EM LISBOA,  
SANTA MARIA  
DA FEIRA  
E FELGUEIRAS.  
INTERNACIONALMENTE, TEM  
PRESENÇA  
NA CHINA  
E REPRESENTAÇÃO  
COMERCIAL NOS  
ESTADOS  
UNIDOS  
DA AMÉRICA

mos, inclusive, instalado projectos ambiciosos e abrangentes na área do calçado, com soluções novas e uma diferente orientação em termos daquilo que é possível fazer na área do corte automático pelas empresas de calçado», sublinha Vitor Duarte.

A experiência no sector têxtil também já conta com alguns anos, tendo iniciado em 2005 uma presença que é, actualmente, incontornável. «A nossa primeira solução vendida na área do têxtil foi em 2005, à Petratex, que é provavelmente a empresa mais inovadora na área da confecção. Na altura, produziam os fatos que o Michael Phelps usava para bater os recordes, que eram peças sem costura. Tinham, então, necessidades singulares de corte, para cortar um material muito específico, sendo que o processo de ligação entre as diferentes componentes da peça de vestuário era feito por processos de colagem e não por costura tradicional. As nossas máquinas, na altura, foram as



» Vitor Duarte,  
director de  
unidade SIP

únicas que conseguiram ser uma solução », lembra o director de unidade SIP. O mesmo profissional refere, ainda, a importância da parceria com outra empresa nacional – CRIALME –, activa na produção de fatos de homem de alta qualidade, que também permitiu à Mind criar e lançar soluções de software extremamente inovadoras e únicas no mercado.

#### MERCADO INTERNACIONAL

Nas indústrias de calçado e de produtos em pele, a Mind começou por desenvolver e distribuir soluções de apoio ao design, à engenharia de produto, à concepção, tornando-se rapidamente líder de mercado a nível nacional. «Estando esse mercado saturado, por volta de 2002/3 sentimos a necessidade de estabelecer as nossas primeiras

parcerias internacionais com empresas de software e de bens e equipamentos multinacionais que operavam nestes mercados. Com base nessas alianças conseguimos entrar em mercados externos e angariar os primeiros grandes clientes – as maiores empresas de calçado no mundo, quer nos EUA, quer no extremo oriente, nomeadamente na China», evidencia João Bernardo, CEO da Mind. Para manter e alavancar esta actividade, decidiram complementar a oferta da empresa com soluções de corte automático e foi, então, que entraram na área da automação industrial. «Não sendo produtores de máquinas, e sendo tipicamente uma “software house”, estabelecemos primeiro uma aliança com a empresa Zünd, da qual nos tornámos distribui-

dores exclusivos em Portugal. Tendo sido bem-sucedidos no país, alargámos a parceria com a Zünd para a tornar bidireccional. Hoje em dia, não só revendemos as soluções da Zünd em Portugal como na China, como fornecemos o nosso software para a Zünd integrar nas suas máquinas e revender através da sua rede de distribuição mundial», contextualiza o CEO.

A nível internacional, e na área do CAD, a Mind trabalha, actualmente, com as maiores referências no calçado, fazendo projectos à medida e fornecendo produto próprio. «Temos grandes projectos de implementação e desenvolvimento de software com, por exemplo, o maior fabricante de estofos europeu, que é a Polipol, uma empresa alemã com fábricas na Polónia», complementa Ricardo Carranca, responsável pelo desenvolvimento de software para a unidade de negócio industrial.

#### DESAFIOS E PLANOS PARA O FUTURO

Num mercado claramente abrangente, e por vezes saturado, a Mind acredita que ainda existe espaço para aumentar a sua quota nesta área, seja pela sua forma de abordar o mercado e as empresas, seja pela consciência de que é necessário estar aberto e apto a procurar responder às necessidades que vão surgindo. «Temos espaço para crescer porque trabalhamos tecnologias e soluções que fazem face à resolução de grandes constrangimentos que as empresas têm, para lidar com produtos que



## MUDANÇAS

TEMOS QUE ESTAR ATENTOS A MUDANÇAS QUE TÊM NÃO SÓ A VER COM A TECNOLOGIA, MAS TAMBÉM COM O PRÓPRIO COMPORTAMENTO DOS MERCADOS

mind

necessitam desta tecnologia, como no corte de tecidos com riscas e xadrez. As empresas têm dificuldade em ter recursos para fazê-lo manualmente, pois as gerações mais novas já não querem fazê-lo e os mais velhos estão a sair das empresas. Assim, as empresas já só conseguem fazê-lo com base em tecnologia e a nossa vantagem é essa mesma. Começamos a ter alguns concorrentes, mas as nossas soluções estão claramente um passo à frente da concorrência», reitera Vitor Duarte.

Nesta proximidade com o mercado nacional e suas necessidades específicas, a Mind tem neste momento diversos projectos na área da investigação. «No plano nacional, temos dois grandes projectos financiados pelo PRR (Plano de Recuperação e Resiliência), um na área do calçado e marroquinaria, que é o FAIST, feito com o Centro Tecnológico do Calçado de Portugal (CTCP), cujo objectivo é desenvolver sistemas para melhorar toda a parte de digitalização das empresas na área do calçado e da marroquinaria; e temos um outro, na área da confecção, feito em conjunto com o CITEVE, para a modernização e digitalização da área dos têxteis e confecção de vestuário. Tanto derivado destes dois grandes projectos, como de outras actividades internas, temos projectos de inovação, investigação e desenvolvimento na área da realidade aumentada e da inteligência artificial, que hoje em dia estão muito na moda e nós, como uma empresa inovadora,

estamos na crista da onda nessas áreas», avança Ricardo Carranca.

Para o futuro, a Mind procura manter a sua filosofia de proximidade com o cliente e com as necessidades do mercado como pontos distintivos no sucesso da empresa. Na opinião de Vitor Duarte, a empresa apresenta diversas vantagens face à concorrência: «O facto de sermos portugueses e o software ser desenvolvido em Portugal ajuda. Temos, por outro lado, equipas muito eficientes, quer seja no suporte técnico ao cliente, quer seja no desenvolvimento do software de produto, que dão segurança ao mercado e às empresas. Esta abordagem permite-nos estabelecer relações mais próximas com o cliente, que tendencialmente confia em nós, mas também nos permite estar atentos e perceber as necessidades dos clientes, e irmos desenvolvendo as nossas soluções no sentido de caminharmos lado a lado com estes parceiros», acrescenta.

Face ao dinamismo do segmento, a proximidade e o acompanhamento do mercado são essenciais para um futuro sustentado e de crescimento consolidado, mas ainda existem alguns pontos a ter em conta: «Temos que estar atentos a mudanças que têm não só a ver com a tecnologia – é óbvio que os avanços da inteligência artificial e da robótica condicionam fortemente a nossa oferta –, mas também com o próprio comportamento dos mercados. Se falarmos da área industrial, temos que ter em conta que os ciclos de moda são cada vez mais curtos, que



» Ricardo Carranca, director de unidade IDI



A EMPRESA PORTUGUESA APRESENTA QUATRO PRODUTOS PRINCIPAIS: MINDCAD, MINDCUT, MINDSALES, E MINDGEST

há cada vez mais necessidade de fornecer um produto altamente especializado e personalizado e entregue em tempos cada vez mais curtos. E, já agora, ter em conta que as mudanças na vida pessoal e profissional das pessoas, nesta turbulência em que vivemos (pandemias, conflitos internacionais, alterações climáticas), fazem com que as pessoas encarem a vida pessoal, mas também profissional, de outra forma. Penso que é nossa responsabilidade adaptar-nos cultural e organicamente aos novos anseios das pessoas, porque, na verdade, o capital humano é o que há de mais importante numa empresa», conclui João Bernardo, CEO da Mind. ●



ESPECIAL

INDUSTRIA - TEXTEIS E CALÇADO

RANDSTAD

# *TRANSFORMAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO*

O SECTOR TÊXTIL E DO CALÇADO  
LIDA COM UMA ELEVADA  
CONCORRÊNCIA NOS MERCADOS  
INTERNACIONAIS, O QUE DEMONSTRA  
A SUA RELEVÂNCIA E IMPACTO





## TALENTO

A APOSTA NOS PROFISSIONAIS E NAQUILO QUE MAIS ESPERAM DOS EMPREGADORES É ESSENCIAL, COM UMA ESTRATÉGIA DE EMPLOYER BRANDING FORTE E REFORÇADA COM OS CRITÉRIOS MAIS ATRACTIVOS PARA OS TRABALHADORES



# A

As empresas apostaram numa transformação do modelo de negócio, que passaram essencialmente pela aposta em vectores que impactam diretamente o produto como qualidade, design e criatividade, mas também a gestão do negócio como a aposta em inovação, flexibilidade e tecnologia. Em entrevista à Executive Digest, David Ferreira, Diretor de Staffing & Inhouse da Randstad Portugal, explica como está a evoluir o sector do têxtil e do calçado em Portugal, mas também traça o retrato da área dos recursos humanos para 2023.

### **Na vossa opinião, qual é a importância do sector têxtil e do calçado para a economia portuguesa?**

O sector têxtil e do calçado português tem um peso extremamente importante na economia do país e registou profundas transformações nas últimas décadas. Depois de décadas de crescimento ininterrupto, sofre um abrandamento forçado pela pandemia, que desafia a forma como o sector se tem vindo a desenvolver até aqui. As boas notícias é que volta a mostrar sinais de crescimento neste último ano. Para além disto, é importante salientar que o sector lida com uma elevada concorrência nos mercados internacionais, o que demonstra a relevância e impacto que o sector tem.

### **Actualmente, consideram que a indústria têxtil e do calçado é atractiva para os trabalhadores portugueses em busca de oportunidades de emprego?**

Este sector é caracterizado por uma elevada instabilidade, e isto levou à reinvenção da forma como conduzem o negócio. As empresas apostaram numa transformação do modelo de negócio, que passaram essencialmente pela aposta em vectores que impactam diretamente o produto como qualidade, design e criatividade, mas também a gestão do negócio como a aposta em inovação, flexibilidade e tecnologia. Estes são ingredientes que compõem a forte estratégia de atracção e retenção de talento do sector e que respondem às expectativas do talento



» David Ferreira,  
Diretor de Staffing  
& Inhouse da  
Randstad Portugal

## SÃO VÁRIOS DESAFIOS, MAS SENTIMOS UM REALINHAMENTO DAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS, COM UM NOVO MINDSET, MUITO VOLTADO PARA CULTURA, PROPOSTA DE VALOR E MODELO DE TRABALHO

dentro de uma faixa etária mais nova no mercado de trabalho.

### **O recrutamento de recursos humanos qualificados nestas áreas tem sido um desafio?**

O desafio de recrutamento é generalizado em todo o mercado de trabalho e não necessariamente deste ou daquele sector. É preciso então olhar mais profundamente

para o tema da atracção e sobretudo garantir a retenção dos profissionais qualificados.

É imprescindível estabelecer e implementar políticas de employer branding, não só porque são importantes para as equipas que já fazem parte da estrutura das organizações, mas também para os candidatos que queremos atrair e recrutar. A importância do candidate experience e do employer branding devem estar alinhados, por forma a darem ao candidato uma visão autêntica da organização, da sua cultura, valores e práticas. Aliado a isto estão também as diferentes expectativas e necessidades das várias gerações no mercado de trabalho (Geração X, Geração Y

e Geração Z), que necessitam de ser devidamente enquadradas para garantir retenção, toldando constante atracção.

### **Ao nível do recrutamento, quais as vossas perspectivas para estas áreas ao longo de 2023?**

2023 tem se mostrado desafiante em temas como escassez de talento e com um cenário socioeconómico

impactante. Acreditamos que haverá uma estabilização nesta área nos próximos meses ao nível da contratação, pois os sinais económicos de abrandamento, inflação e confiança impactam gravemente esta área. No entanto é uma tendência que deverá ser acompanhada como em qualquer outro sector.

### **Como se podem tornar as empresas destes sectores mais atractivas para recrutarem colaboradores?**

Se olharmos para o passado, estávamos muito focados em pilares mais tradicionais como o salário, a chefia, o ambiente de trabalho e a distância.

São vários desafios, mas sentimos um realinhamento das áreas de recursos humanos, com um novo mindset, muito voltado para cultura, proposta de valor e modelo de trabalho. É necessário garantir e reforçar a cultura da organização. Esta essência tem que ser passada aos colaboradores, através de ferramentas e momentos que permitam aos colaboradores nutrir sentimentos de pertença, propósito, união e sentido de compromisso para com a missão da empresa. Isto só é possível, quando dedicamos tempo a conhecer os nossos colaboradores, a identificar quais as suas necessidades e a implementar medidas que vão ao encontro daquilo que são as necessidades da empresa com as necessidades das suas pessoas. Os elementos de liderança de uma organização têm um papel vital na condução das mudanças,

## RECRUTAMENTO

ACREDITAMOS QUE HAVERÁ UMA ESTABILIZAÇÃO NESTA ÁREA NOS PRÓXIMOS MESES AO NÍVEL DA CONTRATAÇÃO, POIS OS SINAIS ECONÓMICOS DE ABRANDAMENTO, INFLAÇÃO E CONFIANÇA IMPACTAM GRAVEMENTE ESTA ÁREA



garantindo o compromisso, motivação e coesão das suas equipas. Outro grande desafio prende-se com o bem-estar físico e psicológico dos colaboradores. Um dos grandes desafios que temos pela frente é continuar a promover programas que possam apoiar os colaboradores, trabalhar no sentido de desenvolver uma rede de benefícios, parcerias e programas que promovam o bem-estar físico e mental. O bem-estar não é um tema novo para a área dos RH, mas até à data ainda não tínhamos lidado com cenários pós-pandémicos onde a fragilidade das pessoas se transpõe cada

vez, e as necessidades precisam de abordagem cada vez mais única e holística. Isto é obviamente um desafio grande não só para os recursos humanos, mas também para os líderes de equipa que devem actuar como coach e apoiar as suas equipas na sua melhora e desenvolvimento profissional (e por vezes pessoal).

**Para formar alguém na área da tricotagem, tinturaria, da confecção, é necessário um investimento grande. Como é que as empresas portuguesas devem reter o talento nestas áreas?**

Falamos do setor têxtil e de cal-

çado, mas a verdade é que poderíamos estar a falar de qualquer sector quando o desafio é retenção. A aposta nos profissionais e naquilo que mais esperam dos empregadores é essencial, com uma estratégia de employer branding forte e reforçada com os critérios mais atractivos para os trabalhadores.

A aposta na formação, progressão de carreira e práticas de conciliação entre a vida pessoal e profissional são os valores com maior prioridade para os profissionais, como vemos em estudos como o Workmonitor de 2023 e o Randstad Employer Brand Research dos últimos dois anos.

### **O que se pode fazer para chamar os jovens portugueses para a área têxtil?**

Como em qualquer organização, o desafio em atrair a geração Z para as empresas está presente e por isso as lideranças devem cada vez mais entender o que as diferentes gerações procuram num empregador e incorporar nas suas estratégias de atracção de talento. Vemos por exemplo um alinhamento com valores de diversidade, inclusão e sustentabilidade que são fundamentais para o talento mais jovem, assim como a valorização da formação e progressão de carreira. Se procuramos talento jovem devemos ouvir o que a geração espera do mundo do trabalho e perceber como é que no final do dia empresas e profissionais jovens podem ter o melhor dos dois mundos e contribuir para o sucesso do sector. ●



SÃO VÁRIOS DESAFIOS, MAS SENTIMOS UM REALINHAMENTO DAS ÁREAS DE RECURSOS HUMANOS, COM UM NOVO MINDSET, MUITO VOLTADO PARA CULTURA, PROPOSTA DE VALOR E MODELO DE TRABALHO

# SIGA AS PRINCIPAIS TENDÊNCIAS INTERNACIONAIS DE GESTÃO



## ASSINE JÁ!

# 38,00€

1 ANO ASSINATURA  
(12 edições)

# 69,00€

2 ANOS ASSINATURA  
(24 edições)

Para mais informações: [assinaturas@multipublicacoes.pt](mailto:assinaturas@multipublicacoes.pt) ou ligue para o **210 123 400**.  
Assine já em: <https://assinaturas.multipublicacoes.pt/> e beneficie de descontos até 20% sobre o preço de capa.

Valores de assinatura válidos para Continente e Ilhas.