



# XIV BARÓMETRO

## EXECUTIVE DIGEST

APOIO:  **Santander**



# *Os desafios do futuro*

A CRISE VAI ACELERAR O RITMO DA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA,  
O QUE IMPLICARÁ INVESTIMENTOS CENTRADOS, SOBRETUDO, NA  
REESTRUTURAÇÃO DE PROCESSOS PRODUTIVOS E NA ÁREA COMERCIAL

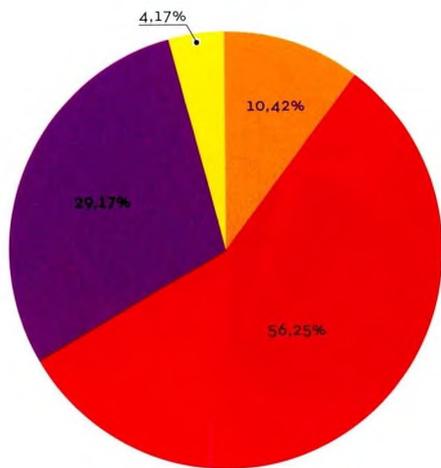


ID: 88741983

30-09-2020

1

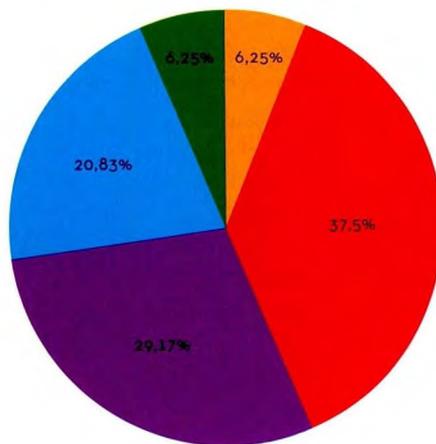
Considera que, para as empresas, os programas de apoio do Estado português estão:



- Muito aquém do que é preciso
- Estão aquém do que é preciso
- Estão à altura das dificuldades
- Superam as expectativas
- Não sabe/não responde

2

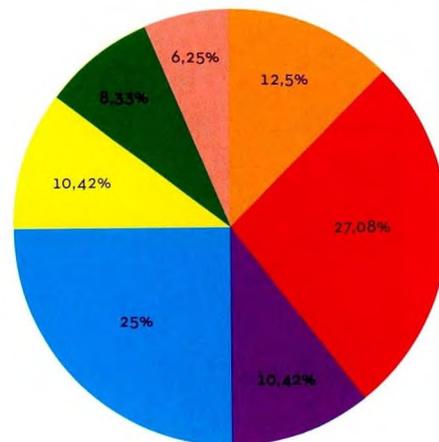
E em relação aos apoios da União Europeia para a retoma económica? E a capacidade da Administração Pública portuguesa para os fazer chegar rapidamente às empresas?



- Nada adequados
- Pouco adequados
- Razoavelmente adequados
- Adequados
- Muito adequados
- Não sabe/não responde

3

Que área de investimento considera fundamental a sua empresa fazer no pós-COVID-19?



- Capacidade produtiva
- Reestruturação de processos produtivos
- Reestruturação de processos administrativos
- Área Comercial
- Marketplaces
- Outra
- Não sabe/não responde

## JOÃO PAULO VELEZ

A liderança e os valores são ainda mais importantes em tempo de crise. Esta é talvez uma das principais conclusões deste Barómetro, sendo essa a opinião de quase 70% dos inquiridos. Duas outras lições retiradas da pandemia: o teletrabalho é possível (para 42%) e os negócios que se sabem dever mudar não podem esperar por essa transformação (35%). Para além dessas conclusões, o Barómetro mostra que uma clara maioria das empresas considera as medidas oficiais aquém (56%) ou muito aquém (10%) do que é preciso, o que parece evidenciar o progressivo desconforto e ansiedade quanto ao futuro. No entanto, paradoxalmente, metade entende que os apoios da União Europeia estão a chegar às empresas, talvez já antevendo a importância do pacote europeu gigante aprovado e em vias de ser canalizado para Portugal. Os empresários reconhecem uma forte limitação actual nas exportações e 73% dizem registar perdas de facturação em relação ao período homólogo embora com diferentes gradações (a maioria dos que assinalam quebras falam em menos de 20% de recuo). Os inquiridos afirmam que a reestruturação dos processos produtivos e das áreas comerciais ocupam uma boa parte da sua atenção presente, reconhecendo a grande maioria que a situação acelerará consideravelmente a transformação tecnológica. As principais preocupações para o futuro são simultaneamente manter os colaboradores seguros e produtivos (54%) e o impacto nos clientes e a incerteza no negócio (50%). A Europa continua a ser vista para quase metade das empresas como a região do mundo que apresenta melhores oportunidades de investimento, o que parece evidenciar a consistência dos principais mercados tradicionais da nossa economia.



DIRECTOR DE COMUNICAÇÃO E MARKETING CORPORATIVO  
SANTANDER PORTUGAL



# XIV BARÓMETRO

EXECUTIVE DIGEST

## ANTÓNIO SARAIVA

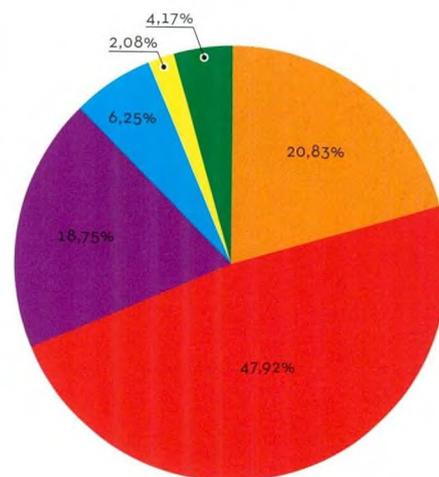


O Barómetro deste mês revela uma situação em que as vendas de 73% das empresas se encontram ainda abaixo dos valores do ano passado (com quedas superiores a 20% para mais de 40% delas). Quanto aos mercados externos, as exportações continuam limitadas ou muito limitadas para mais de 2/3 das empresas. Estes resultados vêm confirmar que a recuperação da actividade económica se está a processar a um ritmo mais lento do que o desejado, com o volume de negócios das empresas ainda em níveis historicamente baixos, apesar

das melhorias relativamente aos mínimos registados em Abril. Mesmo assim, as empresas permanecem focadas nos seus colaboradores e clientes, como o demonstram as respostas à pergunta oito e, para os empresários, a principal lição retirada desta crise foi a importância da liderança e valores. Têm, também, uma visão clara sobre os desafios do futuro, estando conscientes de que a crise vai acelerar o ritmo da transformação tecnológica, o que implicará investimentos centrados, sobretudo, na reestruturação de processos produtivos e na área comercial. Neste quadro, para 2/3 dos inquiridos, os programas de apoio do Estado português estão aquém ou muito aquém do que é preciso. Retirem-se, pois as conclusões óbvias que este Barómetro nos proporciona.

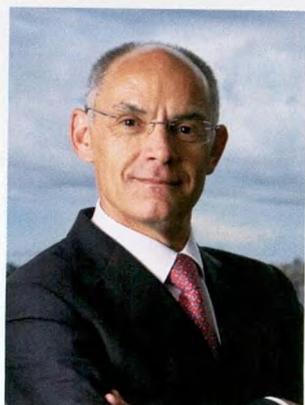
**PRESIDENTE**  
CIP

4  
Em que medida considera que estão limitadas as exportações?



- Muito limitadas
- Limitadas
- Pouco limitadas
- Nada limitadas
- Não se aplica
- Não sabe/não responde

## MANUEL LOPES DA COSTA



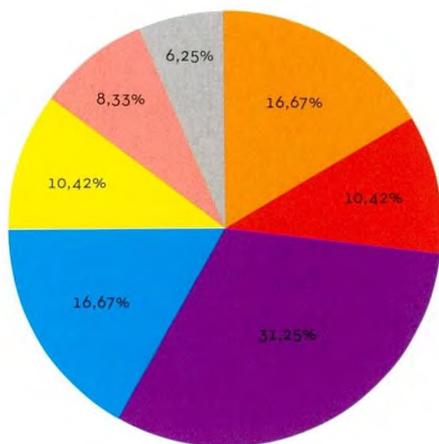
Vivemos nos últimos meses um desafio muito para além do expectável e para a qual ninguém estava preparado. A COVID-19 foi algo totalmente inusitado que apanhou a todos de surpresa. Este Barómetro revela-nos que 2/3 das empresas nacionais considera que os apoios do Estado português estão aquém ou muito aquém do que é preciso bem como estarem limitadas as exportações, actividade que se tinha revelado da máxima importância para a nossa economia no passado recente. No entanto, é de realçar que só 1/3 desses mesmos respondentes é que relata uma diminuição em mais de 20% da sua facturação face ao período homólogo e reconhece (em mais de 95%) que esta crise irá permitir acelerar significativamente a transformação tecnológica sobretudo relativamente à reestruturação dos processos produtivos e na evolução da capacidade comercial. Todos acreditam que muito embora tenha sido um período muito difícil para as suas empresas, existem ensinamentos e oportunidades que podem e devem ser aproveitadas. Ou seja, o copo pode estar meio cheio ou meio vazio, e os nossos respondentes acreditam que está meio cheio. À sua saúde...

**COUNTRY MANAGING PARTNER**  
BEARING POINT



5

Como foi a facturação da sua empresa em comparação com o período homólogo?



- A empresa aumentou o volume de negócios
- Sem diminuição de vendas
- Menos de 20% de diminuição
- Entre 20 a 40% de diminuição
- Entre 40 a 60% de diminuição
- Entre 60 a 80% de diminuição
- Superior a 80% de diminuição
- Não sabe/não responde

## LUÍS MERGULHÃO

Os resultados do Barómetro revelam que a classe empresarial se encontra ciente dos resultados desastrosos que a pandemia veio trazer às empresas e mercados e, embora cautelosa quanto ao futuro próximo, está ao mesmo tempo atenta às limitações mas também às oportunidades que a crise poderá criar, desde que se aja de forma transparente e acertiva no actual contexto. De uma forma clara, retira-se dos resultados a percepção de que a crise irá perdurar por tempo que ainda não é possível estimar, que o principal foco de actuação dos gestores e empresários terá por enquanto ainda de ser ao nível dos processos e da área comercial, a par das pessoas, ao mesmo tempo que se deverá agir rapidamente na transformação tecnológica. Tudo isto com a percepção de que, embora as ajudas do Estado sejam sempre valorizadas, são mais relevantes para as empresas, as suas lideranças. Não podia ser de outra forma. Sabemos bem que nada substitui a racionalidade e frieza da análise e acção em momentos como estes. Sabemos também que as empresas devem contar em primeiro lugar consigo próprias, e depois tentar capitalizar as suas estratégias de adaptação e mudança. Sabemos que as lideranças só são fortes se aliarem uma clara visão, ao trabalho em equipa, fundamental nos processos de inovação e transformação rápida. Em momentos de disrupção abrupta e síncrona, a lucidez, aliada à acção e determinação, ao assumir do risco, separam sempre as estratégias de sobrevivência das vencedoras. É disto que se trata agora. Com pés na terra, mas também com coragem e ambição. O fundamental assim está aqui. Se o quisermos ver e desenvolver. Tudo, quase tudo, depende de nós.



CEO PORTUGAL

OMNICOM MEDIA GROUP

## GUSTAVO GUIMARÃES



Deve ser motivo de orgulho para todos os portugueses, especialmente os que trabalham nas grandes e médias empresas lideradas pelos inquiridos neste Barómetro, o facto da maior lição retirada nesta crise por estes mesmos gestores e empresários ser a ainda maior importância que a liderança e valores têm. Acrescido ao facto da maior preocupação ter sido a segurança e produtividade dos colaboradores, denota uma maturidade na gestão de crises e o foco adequado na determinação das prioridades. Estes são motivos de orgulho, apesar das incertezas e dificuldades que existem, mas que nos dão o conforto que serão enfrentadas com humanidade. É, por outro lado, motivo de preocupação que a maioria denote forte incerteza em relação ao futuro, considere as medidas de apoio do Estado português aquém e muito aquém do necessário para as empresas e vejam, assim, como acção que terá de ser acelerada, a transformação tecnológica e a reestruturação de

processos. Obviamente que quanto mais prolongado for o período de recessão, mais preocupante o impacto no emprego destas reestruturações será, o que não é positivo para nenhuma das partes. Haverá alternativa? Só com uma saída mais rápida da crise, o que, por sua vez, requer incentivos generalizados à capitalização das empresas a médio prazo, ao investimento e à chamada dos melhores para a liderança de cada processo, por mérito. É fundamental criar esperança, prepararmo-nos para ser os mais competitivos e apostar nas actividades de alto valor acrescentado. Uma retoma não se constrói com medidas recessivas, principalmente se as ajudas forem só para alguns. Não podemos deixar nenhum português para trás. Todos podemos vencer esta crise.

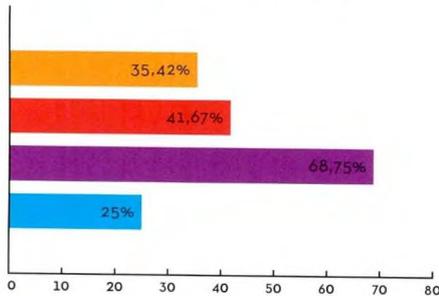
ECONOMISTA E EMPRESÁRIO

## XIV BARÓMETRO

## EXECUTIVE DIGEST

7

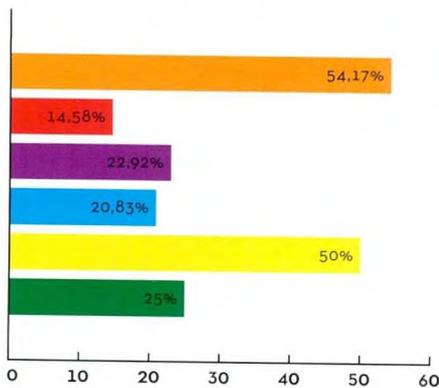
A coisa mais importante que a crise me ensinou:



- Um negócio não pode esperar pela transformação que sabe ser necessária
- Trabalhar a partir de casa é possível
- Liderança e valores são sempre importantes, mas mais ainda durante uma crise
- O significado da palavra essencial
- Não sabe/não responde

8

Quais as principais preocupações em relação à gestão de risco nas empresas, no actual ambiente empresarial?



- Manter os meus colaboradores em segurança e produtivos
- Oferecer uma rede de segurança para os meus colaboradores através de benefícios e serviços adicionais e de medidas flexíveis
- Liquidez a curto prazo
- Continuidade da cadeia de abastecimento
- Impacto nos meus clientes e incerteza em relação à continuidade ou vulnerabilidade dos seus negócios
- Previsões económicas e incerteza na procura dos meus produtos e serviços
- Não sabe/não responde

## ANTÓNIO LAGARTIXO



Na minha opinião, existem três características na actual pandemia que criam um contexto ainda mais desafiante aos gestores nacionais: 1) a velocidade e dimensão da quebra abrupta na actividade económica, que retirou tempo de reacção a uma boa parte do tecido empresarial; 2) a enorme imprevisibilidade da evolução desta pandemia nos próximos meses, tornando mais difícil definir uma estratégia de reacção à crise e evolução económica; e, 3) o facto de se tratar de uma crise em simultâneo em todas as geografias do mundo, reduzindo as possibilidades e alternativas de implementação de estratégias a nível global que possam minimizar o efeito da crise

nos mercados locais. São de facto aspectos que acabam por estar reflectidos nos diversos resultados do barómetro realizado. A maioria das empresas inquiridas aponta para uma limitação ao nível das exportações, uma tendência que, apesar de estar em linha com o que acontece por exemplo em Espanha, França ou Itália, obriga a repensar as estratégias de negócio e a apostar num incremento da competitividade do nosso mercado à escala global. Para isso, é importante estimular o aumento da capacidade produtiva nacional através da reestruturação dos processos produtivos das organizações, que 27% dos inquiridos considera fundamental numa fase pós-COVID, e priorizar a digitalização e transformação tecnológica da economia que, não obstante a aceleração provocada pela crise e corroborada por mais de 80% dos participantes no Barómetro, ainda tem um importante caminho a percorrer, sendo um factor absolutamente estratégico a nível global. É do conhecimento público que a União Europeia irá disponibilizar um montante financeiro muito considerável para apoiar a economia nacional a recuperar desta crise. No entanto, para que esta ajuda seja realmente efectiva, teremos de ter claros os objectivos estratégicos de médio prazo que se pretendem atingir, direccionando de uma maneira inequívoca esses apoios para acções que ajudem a concretizar essa visão estratégica para o país. A forma mais ou menos assertiva que teremos na utilização e injeção deste apoio na economia vai determinar o ritmo e o modo como vamos ultrapassar a crise económica e social provocada pela pandemia e as consequências que dela ainda poderão advir. Os próximos meses serão desafiantes para todos. Cabe às nossas empresas e aos seus líderes ter a resiliência e determinação necessárias para que, não descurando a segurança e saúde dos seus colaboradores, possam estabelecer metas e visões de médio prazo que contribuam para a modernização dos seus processos produtivos e da nossa economia. Esse é o caminho.

CEO | MANAGING PARTNER  
DELOITTE PORTUGAL



## NELSON PIRES



O Barómetro da Executive Digest é um excelente indicador do estado de espírito da economia Portuguesa, das expectativas e frustrações dos gestores em relação ao negócio, mas acima de tudo, do futuro do mesmo. E isso mesmo é confirmado pelas respostas aqui apresentadas, nomeadamente sobre a retoma económica, os apoios da União Europeia e a capacidade da administração Pública Portuguesa os implementar de forma rápida. Quase metade dos gestores entende que não são adequados (ou são pouco adequados) e provavelmente que o obstáculo maior, será a capacidade da sua implementação no terreno. Um pouco

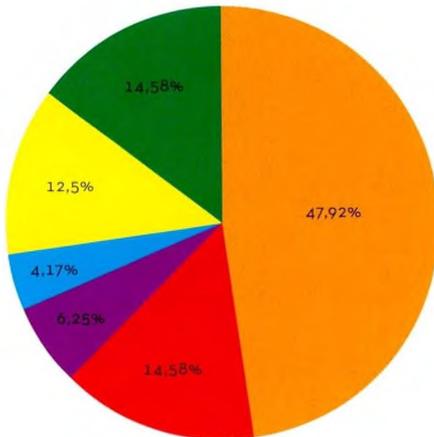
como os apoios prometidos em Abril para a tesouraria das empresas que em Junho ainda não tinha chegado, quando devia ser urgente. Julgo que o maior problema (e baixa expectativa aqui demonstrada) teve a ver com o atraso na discussão dentro da EU, que demorou tempo demais a decidir mas também das competências do nosso País em administrar e definir prioridades para que a retoma se faça rapidamente. Outro ponto, este positivo, tem a ver com o facto dos gestores sentirem agora a necessidade de adaptarem as empresas, quer ao nível do processo produtivo e da área comercial através do aceleração da transformação tecnológica das empresas. Talvez com este propósito consigamos aumentar a produtividade da força de trabalho em Portugal. Mas o ponto mais negativo é a expectativa negativa de que a facturação das empresas vai cair mais de -20% em 2020, ou seja muito acima da expectativa do Governo Português que espera uma quebra do PIB abaixo de -10%. A grande consequência é o aumento do desemprego (e do endividamento gerado pelos apoios sociais), que na minha opinião irá quase chegar aos 20%, quando as "medidas almofada" que o Estado criou, acabarem (como lay-off ou moratórias). Discordo muito da opinião generalizada que as medidas criadas em Abril pelo Governo Português, de curto prazo, para combater a crise e apoiar as empresas tenham sido "aquém e muito aquém do que é preciso", como é referido pela maioria dos gestores, julgo que não foram aquém, foram as possíveis no cenário político de um governo sem maioria, com uma elevada dívida pública, uma economia de serviços com baixa produtividade, um PIB baixo e um tecido empresarial de PME. Foram as necessárias para injectar tesouraria, atrasar o pagamento dos débitos e impostos nas empresas bem como reduzir os despedimentos. O problema não foram as medidas criadas, mas a sua aplicação que não foi eficiente, foi fora de tempo e burocratizada. Portanto nalguns casos, inúteis! Finalmente comentar as aprendizagens da crise, que ainda não passou, mas que reforçou a importância da liderança nas empresas; que a melhor forma de crescer e inovar, é nós próprios tornarmos o nosso negócio obsoleto (antes que a concorrência o faça); que a Europa continuará a ser o grande destino dos processos de internacionalização e exportação de produtos bem como da preocupação genuína dos gestores com os seus colaboradores e clientes (como as duas maiores preocupações eminentes). Sem dúvida ensinamentos bastantes úteis. E recordar que "em tempos de crise, muitos choram e alguns decidem vender lenços de papel!"

GENERAL MANAGER

JABA RECORDATI

9

Que país ou regiões apresentam as melhores oportunidades de investimento no próximo ano?



- Europa
- Ásia (excepto China)
- China
- Índia
- EUA
- Não sabe/não responde

**OS GESTORES SENTEM AGORA A NECESSIDADE DE ADAPTAREM AS EMPRESAS, QUER AO NÍVEL DO PROCESSO PRODUTIVO E DA ÁREA COMERCIAL ATRAVÉS DO ACELERAMENTO DA TRANSFORMAÇÃO TECNOLÓGICA DAS EMPRESAS**



# XIV BARÓMETRO

EXECUTIVE DIGEST

## PEDRO COSTA FERREIRA



Lidos os resultados, uns mais óbvios que outros, sublinho três ideias fundamentais. Desde logo, a centralidade da preocupação dos líderes empresariais na manutenção do emprego e na qualidade de vida dos colaboradores, centralidade que tanto ajuda a explicar a estratégia de tantas empresas, que se estão a endividar com um único objectivo: não despedir. Em segundo lugar, a falta de liquidez das empresas, expressa tanto em resposta directa do painel quanto ao que mais preocupa os empresários, como também na identificação da insuficiência actual dos apoios do Estado, que visam sobretudo a liquidez. Consigo identificar, na base da estratégia global de recuperação económica, um pacto informal realizado entre empresas e Estado - as empresas, não despedindo, ajudam o Estado na gestão dos custos associados ao subsídio de desemprego e, em contrapartida, o Estado apoia as empresas, assegurando a sua manutenção, garantindo com isso

que estas são instrumento eficaz nesta gestão dos custos orçamentais. Espero apenas que estas respostas relativas aos apoios governamentais, indicando um fraquejar por parte do Estado na sua missão essencial de apoio, não sejam o antecipar de uma constatação mais efectiva... a de que o Estado não virá a ser capaz de cumprir o seu papel neste pacto global a favor do emprego. Uma terceira nota sobre a importância da liderança e valores, em tempos de crise, patente num dos painéis de resposta. Tão verdade. Em todas as realidades empresariais que acompanho e que, ao longo da crise, mantiveram estabilidade e serenidade, identifiquei verdadeiros líderes, que zelaram pela manutenção dos valores das empresas. As bases são simples, mas tantas vezes, em microeconomia como em qualquer outra realidade, é o simples mal assimilado que provoca o maior problema!...

**PRESIDENTE**

APAV

## PAINEL

- |   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| Adrian Bridge, Flagdate Partnership       | Clara Raposo, ISEG                      | José Luís Pinto Basto, The Edge Group   | Paulo Ramada, Dom Pedro Hotéis           |
| Afonso Carvalho, Egor                     | Cristina Campos, Novartis               | José Manuel Oliveira, Markttest         | Paulo Simões, Egon Zhender               |
| Alberto Ramos, Bankinter                  | Daniel Bessa, Porto Business School     | José Miguel Leonardo, Randstad Portugal | Paulo Teixeira, Pfizer                   |
| Alberto Rui, IPG Mediabrands              | Daniel Traça, Nova SBE                  | José Ramos, Salvador Caetano            | Pedro Afonso, VINCI Energies             |
| Alexandre Fonseca, Altice                 | Diogo Alarcão, Mercer                   | José Theotónio, Pestana Hotels          | Pedro Almeida, SIVA                      |
| Alexandre Relvas, Logoplaste              | Duarte Pinto, Sumol+Compal              | Leonardo Cataldo, Diageo                | Pedro Costa Ferreira, APVT               |
| Álvaro Covões, Everything is New          | Dulce Mota, Banco Montepio              | Licínio Pina, Crédito Agrícola          | Pedro Lacerda, Kelly Services            |
| Álvaro Nascimento, Católica Porto         | Eduardo Cabrita, MSC Cruzeiros          | Luís Alves Costa, SDG                   | Pedro Morais Leitão, Prio Energy         |
| Business School                           | Erik Lassche, Fullsix                   | Luís Araújo, Turismo de Portugal        | Pedro Oliveira, BP                       |
| Amândio da Fonseca, Egor                  | Fabrice Crevola, Renault                | Luís Filipe Reis, Sonae                 | Pedro Rebelo de Sousa, SRS Advogados     |
| Ana Garcia Cebrian, Sanofi                | Fernanda Marantes, Havas                | Luís Flores, Unicre                     | Rita Nabeiro, Adega Mayor                |
| André Freire de Andrade, Carat            | Fernando Esmeraldo, ECS Capital         | Luís Magalhães, Deloitte                | Rodrigo Guimarães, Explorer Investments  |
| Ángelo Ramalho, Efacec                    | Fernando Neves de Almeida, Boyden       | Luís Pais Antunes, PLMJ                 | Rogério Bicho, Liberty Seguros           |
| António Casanova, Unilever                | Fernando Nogueira, Fundação             | Luís Paulo Salvado, Novabase            | Rogério Carapuça, APDC                   |
| António Chaves Costa, Tecnifar            | Millennium BCP                          | Luís Sítima, Ray Human Capital          | Rosa Cullell, TVI                        |
| António Cunha Vaz, Cunha Vaz e Associados | Fernando Oliveira, Mundicenter          | Manuel Lopes da Costa, Bearing Point    | Rui Bento, Uber                          |
| António Donato, Tecnimede                 | Francisco de Lacerda, CTT               | Manuela Tavares de Sousa, Imperial      | Rui Borges, Grandvision                  |
| António Henriques, CH Consulting          | Francisco Pedro Balsemão, Impresa       | Maria da Glória Ribeiro, Amrop          | Rui Fiolhais, Instituto Segurança Social |
| António Loureiro, Travelport              | Francisco Teixeira, Royal Caribbean     | Maria João Oliveira, Wavemaker          | Rui Miguel Nabeiro, Delta Cafés          |
| António Mexia, EDP                        | Gonçalo Barral, Essilor                 | Mário Vaz, Vodafone                     | Rui Paiva, WeDo                          |
| António Portela, BIAL                     | Gustavo Guimarães, Apollo/Tranquilidade | Miguel Almeida, Cisco                   | Rui Santos, Almirall                     |
| António Ramalho, Novo Banco               | João Almeida Lopes, Medinfar            | Miguel Almeida, NOS                     | Ruy Conde, LGE                           |
| António Saraiva, CIP                      | João Alves, EY                          | Miguel Frásquilho, TAP                  | Salomão Kolinski, Tempus                 |
| António Valério, Multipessoal             | João Duque, ISEG                        | Moet Sacoor, Sacoor Brothers            | Salvador da Cunha, Lift                  |
| António Vieira Monteiro, Santander Totta  | João Miranda, Frulact                   | Nelson Machado, Ocidental               | Sofia Salgado Pinto, Católica Porto      |
| Arlindo Oliveira, IST                     | Jorge Ferraz, McDonald's                | Nelson Pires, Jaba Recordati            | Business School                          |
| Beatriz Caeiro, Omega Pharma              | Jorge Magalhães Correia, Fidelidade     | Niels Kowollik, Mercedes                | Stefano Saviotti, Dom Pedro Hotéis       |
| Bernardo Correia, Google                  | Jorge Marrão, Deloitte                  | Nuno Fernandes, Católica Lisboa         | Steven Breakeveldt, Grupo Ageas Portugal |
| Carlos Álvares, Banco Nacional            | Jorge Rebelo de Almeida, Vila Galé      | Nuno Ferreira Pires, Sport TV           | Tiago Vidal, Llorente & Cuenca           |
| Ulramarino                                | José Correia, HP Portugal               | Nuno Oliveira, VIA Outlets              | Timóteo Gonçalves, Ávoris Travel         |
| Carlos Gomes da Silva, Galp               | José Crespo de Carvalho, INDEG-ISCTE    | Paula Panarra, Microsoft                | Tomás Jervell, Nors                      |
| Carlos Lacerda, SAP                       | José Dias Pinheiro, GroupM              | Paulo Carmona                           | Vasco Antunes Pereira, Lusíadas Saúde    |
| Carlos Leite, HP Enterprise               | José F. Gonçalves, Accenture            | Paulo Carvalho Leite, Groundforce       | Vasco Falcão, Kinoca Minolta             |
| Carlos Nogueira, CP                       | José Félix Morgado                      | Paulo Macedo, CGD                       | Vera Pinto Pereira, EDP                  |
| Carlos Oliveira, Miral                    | José Galamba de Oliveira, ADS           | Paulo Morgado, Twin Pikes               | Vitor Virginia, MSD                      |
| Cátia Martins, L'Oréal                    | José Gomes, Ageas                       | Paulo Pereira da Silva, Renova          |  |
| Celine Bouillet, Pierre Fabre             | José Leal Araújo, Trivalor              |   |  |



# Executive DIGEST

ANÁLISE  
**Barómetro**  
 Avaliação à resiliência das empresas

À LA CARTE  
**João Portugal Ramos**  
 A vida e os negócios do grande enólogo do Alentejo

ESTUDO  
**Accenture**  
 Como é que o 5G pode impactar o mundo empresarial

# 10

# IDEIAS PARA PORTUGAL

CADERNOS MBA, Pós-graduações & Formação de Executivos | Transportadoras e Logística | Empresas Portuguesas no Brasil

INCLUI CONTEÚDOS DA REVISTA:

**MIT Sloan**  
Management Review

Algumas características para ser um patrão ágil

Comunicar com os clientes em tempos incertos



COM O APOIO:



Executive

SETEMBRO 2020 | Nº174 | II SÉRIE | 2,95 EUROS (cont.) | www.executivedigest.pt

XVIII CONFERÊNCIA EXECUTIVE DIGEST 10 IDEIAS PARA PORTUGAL | MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW