

# Forbes

ESPECIAL  
PORTUGAL FAZ MELHOR

Lab

- RADIOGRAFIA:  
AS APOSTAS DO  
TECIDO EMPRESARIAL  
MADE IN PORTUGAL
- PORTUGUESES DÃO  
CARTAS NO WORLD  
ARCHITECTURE FESTIVAL
- ORIGEM:  
A ELEGÂNCIA DO  
CALÇADO POR  
BENEDITA FORMOSINHO

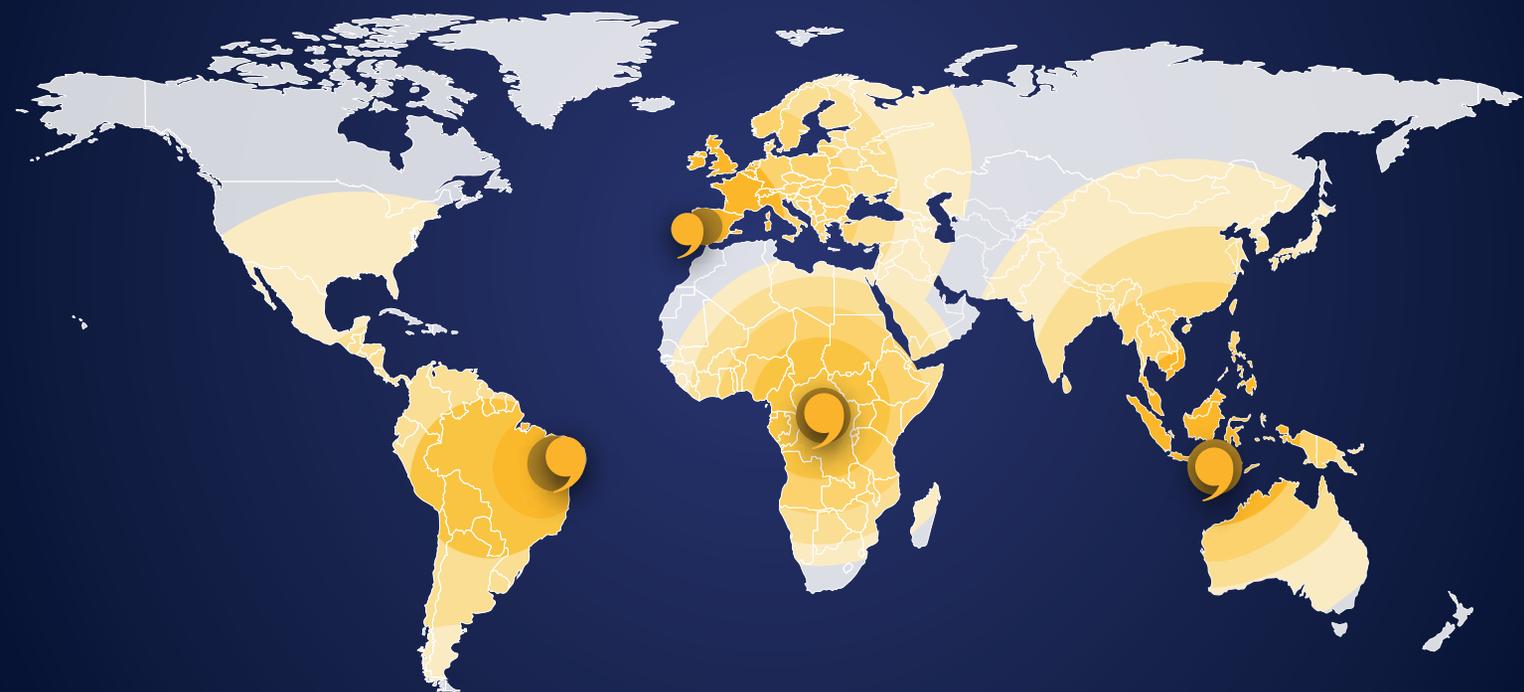
NUNO FORTE

## FORTE STORE: UM IMPÉRIO NAS LOJAS MULTIMARCA

# HÁ UM MAR DE INFORMAÇÃO QUE NOS UNE

Media Nove é o primeiro grupo de comunicação de e para a lusofonia

Navegue connosco em: [medianove.com](http://medianove.com)



MEDIA  
NOVE

PORTUGAL  
Forbes

Forbes  
África Lusófona

O Jornal  
Económico



## Nuno Forte

Começou, em 2007, com duas lojas no Norte, e hoje, gere mais de 80, por todo o país. Nuno Forte é o CEO das lojas multimarca Forte Store que expandiram, neste ano, o negócio, com a compra do Grupo Unifato.

pág. 12

## 04 EDITORIAL Made in Portugal

## 06 RADIOGRAFIA Portugal: o nosso special one

O tecido empresarial português tem sabido reinventar-se para criar produtos e serviços inovadores *Made in Portugal* que estão a dar cartas no mercado nacional e externo.

## 18 LIDERANÇA As 5 competências-chave do futuro líder

Estudo da Aliança Global CEMS revela a nova era de liderança mais centrada em pessoas e ainda o perfil do líder empresarial de 2030.

## 20 REPUTAÇÃO UPS: Made in Portugal está a ganhar reconhecimento internacional

Paco Conejo, *managing director* da UPS para o Sul da Europa, refere que os produtos com marca portuguesa estão a ganhar reconhecimento à escala internacional, impulsionando o crescimento das exportações e, como consequência, dos serviços logísticos.

## 22 CULTURA Sardine Summer

Estão por toda a parte, das redes sociais à moda, com a loja The Fantastic World of the Portuguese Sardine a atrair atenções.

## 26 CALÇADO Uma viagem às... Origens

A *designer* Benedita Formosinho empreende com inspiração e emoção, salvaguardando a tradição em cada detalhe.

## 30 TECNOLOGIA Centros de dados e o futuro de Portugal

O país está prestes a afirmar-se como um dos principais centros digitais e tecnológicos da Europa. E o momento de agir é agora.

## 31 INVESTIGAÇÃO Portugal premiado na investigação em empresas familiares

Tese da investigadora Liliana Dinis, da Católica Lisbon School of Business and Economics, venceu o Best Dissertation Award 2025 do Family Firm Institute, tornando-se a primeira portuguesa a receber esta distinção de investigação em empresas familiares.

## 32 OPINIÃO Gestão da mudança com ADN português: Resultados que falam mais alto

Paula Delgado – mentora e consultora em felicidade, bem-estar e gestão da mudança

## 34 OBJETO DE DESEJO

### Aroma de realeza

Porto 1394 é a nova criação da Leme – Perfumes com Estória, que presta tributo ao nascimento do infante D. Henrique.



## ARQUITETURA

## Portugueses dão cartas no World Architecture Festival

O Echoes of the Void, do Segmento Urbano, em São Miguel, nos Açores, e o Polo de Saúde da Universidade de Évora, do gabinete CLOU architects, ambos na categoria de Envelhecimento e Saúde, estão nomeados no WAF 2025.



## EDITORIAL

DÍRCIA LOPES EDITORA EXECUTIVA DA FORBES PORTUGAL

# Made in Portugal

EDITORIAL 4

Portugal é mais do que um ponto no mapa à beira-mar plantado. É uma marca. Uma marca que transporta séculos de história, criatividade, engenho e a capacidade de transformar recursos e talento em produtos, serviços e experiências que já são reconhecidos em todo o mundo. Da indústria tecnológica à moda, da gastronomia à energia, da ciência ao turismo, o selo “Made in Portugal” é, cada vez mais, sinónimo de qualidade, inovação e autenticidade.

A marca Portugal vive da sua diversidade: do saber-fazer artesanal que preserva a identidade, à capacidade de competir em sectores de ponta e responder a tendências globais com agilidade. É uma marca feita de pessoas que, cá dentro e lá fora, projetam a nossa cultura, a nossa língua e a nossa visão de futuro.

Mas, para que cresça ainda mais, é preciso ir além do orgulho e da tradição. É necessário investir em diferenciação, reforçar a diplomacia económica, apostar em *clusters* estratégicos, acelerar a digitalização e a transição verde, e criar condições que mantenham e atraiam talento qualificado.

A marca Portugal tem tudo para se afirmar como um símbolo de confiança, criatividade e sustentabilidade no mercado global.

Neste especial, mostramos marcas e serviços com a chancela portuguesa que provam que Portugal não só faz bem. Portugal faz melhor. Os protagonistas das principais associações empresariais - AEP, AIP, CCIP, ANJE e APPII - destacam os vários sectores, dos mais tradicionais aos mais disruptivos, que souberam reinventar-se criando produtos e serviços com valor acrescentado. Os líderes associativos alertam que já não é possível ignorar o que de melhor o tecido empresarial português tem feito em setores como o têxtil, calçado e mobiliário, imobiliário, aeroespacial e a defesa, passando pelo ecossistema das *start-ups* e tecnológicas que já conquistaram o estatuto de unicórnio. No entanto, não deixam de sublinhar que ainda há um caminho a percorrer para se valorizar ainda mais a marca Portugal, que é preciso apoiar a reindustrialização e que desburocratizar é preciso. 

# Forbes

ESPECIAL PORTUGAL FAZ MELHOR

## EDITOR/PROPRIETÁRIO

Media9Par, SA

Registo na ERC n.º 224 087. Acionistas detentores de mais de 5% do capital – Emerald Media Corporation (70,4%), Emerald Europe (15%) e Megafin Atlantic SA (10%).  
N.º ERC: 124 955. NIPC: 517 031 558. N.º de Depósito Legal: 245 365/06  
Sede: Avenida da Liberdade, 245, 3.º A, 1250-143 Lisboa. Redação: Tagus Park – Edifício Tecnologia, 4,1, 71 a 74, 2740-122 Porto Salvo

## CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

José Carlos Lourenço (CEO)  
Cristiana de Nóbrega (Administradora)  
Raúl Bragança Neto (Administrador)

## SITE

[www.forbespt.com](http://www.forbespt.com)

## REDAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS COMERCIAIS

Tagus Park – Edifício Tecnologia, 4,1, 71 a 74, 2740-122 Porto Salvo  
geral@forbespt.com | fincas@forbespt.com

## DIRETORA EDITORIAL

Nilza Rodrigues

nilza.rodrigues@forbespt.com

## EDITORA EXECUTIVA

Dírcia Lopes

dircia.lopes@forbespt.com

## COLABORAM NESTA EDIÇÃO

Alexandra Silveira, Catarina Caldeira, Fernanda Mira, Helena C. Peralta, Nuno Antunes, Paulo Marmé e Victor Machado  
Revisão: Rui Gouveia Tradução: Carlos Tomé

## DESIGN

Fernando Dias, Pedro Guedes

## DIREÇÃO COMERCIAL

Manuel Geraldes (Head of Digital & New Projects),  
Ana Catarino, Cristina Ribeiro (Accounts)  
Contacto: comercial@medianove.com

## DIREÇÃO BRANDED CONTENT, MARKETING & EVENTOS

Filipa d'Avillez (Head of Branded Content, Marketing & Eventos),  
Ana Miranda (Coordenação Eventos), Joana Hipólito (Coordenação Marketing), Pedro Brando (Analista de Marketing Digital),  
Carolina Sequeira (Branded Content Account),  
José Duque (Branded Content Account)

## DIREITOS INTERNACIONAIS

Forbes Media LLC

A *Forbes Portugal* é uma publicação da Emerald Europe publicada sob o acordo de licenciamento com a Forbes Media LLC

## IMPRESSÃO

Lidergraf Sustainable Printing

Rua do Galhano, 15,  
Estrada Nacional 13

4480-089 Árvore, Vila do Conde

## TIRAGEM

7,5 mil exemplares

Depósito Legal n.º 473 554/20  
Registo da ERC n.º 126 826

## ESTATUTO

A revista *Forbes Portugal* é focada no mundo dos negócios e da economia. Mas é mais do que uma publicação que se limita a contar boas histórias sobre empresas e números.

A *Forbes Portugal* quer surpreender, inspirar, dar ideias aos leitores. Ideias que possam ser usadas no dia a dia, levá-los a derrubar barreiras e a vencer.

A *Forbes Portugal* está registada na Entidade Reguladora para a Comunicação Social com o número 126 826, é detida pela empresa Emerald Europe e resulta de um licenciamento da revista norte-americana *Forbes*. O primeiro número da *Forbes Portugal* foi publicado em dezembro de 2015.

O estatuto editorial da *Forbes Portugal* encontra-se publicado na página da Internet [www.forbespt.com](http://www.forbespt.com)

**Forbes**  
África Lusófona

**EMPREENDEORISMO**

**INOVAÇÃO**

**LIDERANÇA**



Edição  
Digital  
Bimestral  
(6 edições)  
22,77€ p/ano

**Assine** a FORBES ÁFRICA LUSÓFONA

Conheça todas as opções em

[loja.medianove.com/assinar-forbes-africa-lusofona/](https://loja.medianove.com/assinar-forbes-africa-lusofona/)

Conheça as opções  
para assinar





# O NOSSO SPECIAL ONE

O TECIDO EMPRESARIAL PORTUGUÊS TEM SABIDO REINVENTAR-SE PARA CRIAR PRODUTOS E SERVIÇOS INOVADORES TANTO NOS SECTORES TRADICIONAIS COMO NOS DISRUPTIVOS QUE VALORIZAM O MADE IN PORTUGAL E ESTÃO A DAR CARTAS NO MERCADO NACIONAL E EXTERNO. AINDA HÁ UM CAMINHO A FAZER PARA SE GANHAR MAIS MÚSCULO, MAS O QUE SE FAZ EM PORTUGAL É CADA VEZ MAIS *SPECIAL*.

TEXTO DÍRCIA LOPES FOTOS GETTY E D.R.

Quando se pensa no que valoriza a marca Portugal, muitas vezes, caímos no cliché do futebol – citando nomes incontornáveis como CR7 ou o *Special One* José Mourinho – do sol e praia ou da gastronomia. Mas Portugal já está a dar cartas em vários setores de atividade com as empresas a trazerem inovação, criatividade e empreendedorismo a produtos e serviços tanto no mercado nacional como no externo. A ideia de que ainda há um caminho a percorrer para se valorizar ainda mais a marca, que é preciso apoiar a reindustrialização e que desburocratizar é preciso continua na ordem do dia e é defendida pelos protagonistas das principais associações empresariais da AEP, AIP, CCIP, ANJE e APPII neste artigo. Alertam que já não é possível ignorar o que de melhor o tecido empresarial português tem feito em setores como o têxtil, calçado e mobiliário, imobiliário, aeroespacial e a defesa, passando pelo ecossistema das start-ups e tecnológicas que conquistaram o estatuto de unicórnio.

Os líderes empresariais citam nomes como EDP, Galp, Mateus Rosé, Via Verde, Delta Cafés, Renova, Parfois, Vista Alegre, Navigator Company, Sugalg Group, Corticeira Amorim, Mota Engil, Jerónimo Martins, Bial, José Mello Saúde, Feedzai, Critical Software, Tekever, Visabeira, Sovena, Sonae, TMG Automotive, Simoldes, OutSystems, Sword Health, Unbabel, CellmAbs ou Barkyn como alguns dos exemplos que dão cartas dentro e além-fronteiras. Aqui fica o seu statment e alertas para que Portugal seja cada vez mais *the special one* no mundo dos negócios.



**Luís Miguel Ribeiro**  
Presidente do conselho  
de administração da AEP

## “O PRINCIPAL MOTOR DO KNOW-HOW PORTUGUÊS RESIDE SOBRETUDO NAS SUAS PESSOAS”

A AEP – Associação Empresarial de Portugal acredita que a excelência, inovação e competitividade são características inerentes ao tecido empresarial português como um todo. O presidente do conselho de administração da AEP, Luís Miguel Ribeiro, salienta que: “Desde os setores mais tradicionais, como o têxtil, calçado e mobiliário, aos setores mais disruptivos, como o aeroespacial e a defesa, existem inúmeros exemplos de empresas portuguesas reconhecidas pela qualidade e inovação dos seus produtos”. E aqui, Luís Miguel Ribeiro considera importante destacar “a aposta contínua dos empresários portugueses, tanto na qualificação dos seus recursos humanos como na inovação tecnológica, que tem sido decisiva para a afirmação da qualidade dos produtos nacionais”. Realça que são “várias as marcas que merecem destaque pelo seu contributo para a imagem positiva do país além-fronteiras”.

Para Luís Miguel Ribeiro, a valorização da marca Portugal “é um forte contributo para o crescimento e desenvolvimento económico do país, promovendo a oferta e procura nacionais e a competitividade externa. Nesse sentido, a projeção do “Made in Portugal” deve ser uma prioridade de qualquer decisor político”.

E lembra que a AEP tem feito um trabalho significativo na promoção dos produtos portugueses”. O presidente da associação sediada no Porto realça que “esta aproximação às empresas, assente na promoção da qualidade, da inovação e da identidade dos produtos portugueses, é o caminho certo para consolidar a marca Made in Portugal”.

Quanto ao que distingue Portugal face a concorrentes europeus, destaca que “a AEP reconhece que o principal motor do know-how português reside sobretudo nas suas pessoas”. Para Luís Miguel Ribeiro “o país atravessou, nas últimas décadas, uma profunda transformação ao nível da qualificação da sua mão-de-obra, o que aliado à crescente proximidade entre o sistema científico e tecnológico e as empresas, tem contribuído para o desenvolvimento de novos projetos em áreas emergentes

– com salários mais altos e maior valor acrescentado – e contribuído para os setores tradicionais incorporarem cada vez mais inovação nos seus processos e produtos”.

Num mercado onde proliferam as PME, o responsável pela AEP sugere que estas “devem ganhar escala e iniciar/reforçar o seu processo de internacionalização para conseguirem ser mais competitivas no contexto nacional e europeu”. Isto porque, no geral, “as empresas com maior dimensão e/ou expostas aos mercados internacionais são mais competitivas. Porém, em Portugal, a grande maioria do tecido empresarial são microempresas, o que dificulta a capacidade destas empresas concorrerem com outros players no mercado nacional e internacional”, detalha Luís Miguel Ribeiro. Mas salienta a crescente tendência de internacionalização das PME. Socorre-se dos números para lembrar que: “Entre 2010 e 2023, o número de PME a exportar bens aumentou 21,2% e o valor exportado em euros por essa dimensão de empresas aumentou 84,5% em termos acumulados. A trajetória é positiva, mas é preciso continuar o trabalho realizado para obter mais progressos neste domínio”.

A atual conjuntura externa “reforça a necessidade de as empresas portuguesas diversificarem os seus mercados de destino, reduzindo a dependência de economias tradicionais e aumentando a resiliência das exportações nacionais”, refere. Os destinos com maior potencial “serão os mercados menos tradicionais, potencialmente mais longínquos, mas também mais dinâmicos, como o Mercosul e PALOP. Além disso, também faz sentido reforçar a intervenção em mercados mais especializados, como o Japão e o Canadá, para onde as empresas possam reorientar as suas exportações face à atual política comercial adotada pelos EUA”.

No campeonato da internacionalização dos bens e serviços, Luís Miguel Ribeiro defende que as empresas portuguesas têm sido um exemplo. Com uma intensidade exportadora crescente ao longo dos últimos 20 anos, “o país tem registado uma presença cada vez mais sólida nos mercados internacionais, fruto da qualidade, inovação e capacidade de adaptação dos empresários portugueses”. Mas há desafios a vencer no que se refere à diversificação de mercados, à concentração das exportações num segmento reduzido de empresas e à incorporação de valor acrescentado nos produtos exportados. Além que, as tensões militares, na Ucrânia e no Médio Oriente e a guerra tarifária iniciada pelos EUA – o quarto maior cliente das exportações e o primeiro não europeu –, pesam sobre a atividade internacional de qualquer empresa. A “conjuntura internacional desfavorável já se reflete na intensidade exportadora: de 49,5% em 2022,

para 47,5% em 2023, 46,5% em 2024 e 45,6% no primeiro trimestre de 2025”, detalha ainda.



**José Eduardo Carvalho**  
Presidente da AIP

### “A NOTORIEDADE DE UM PAÍS SE AFIRMA PELAS SUAS MARCAS EMPRESARIAIS”

O presidente da AIP, José Eduardo Carvalho, defende que: “A notoriedade de um país se afirma pelas suas marcas empresariais”. Sobre o papel que o Estado deve adotar na valorização e projeção do “Made in Portugal”, José Eduardo Carvalho sublinha que: “O governo deve assumir um papel coordenador do envolvimento de todos os operadores e agentes (empresas e associações) que beneficiam da política pública relacionadas com a internacionalização da economia nacional”. Sem esquecer que: “Deve também orientar a diplomacia económica no sentido de privilegiar a evolução das relações comerciais e I&D. E recuperar um órgão consultivo composto por membros do governo, entidades públicas e associações empresariais que atualizem o diagnóstico dos constrangimentos atuais e defina de forma consensual as medidas e soluções para a sua resolução”.

Sobre o que distingue Portugal de outros países europeus em termos de know-how industrial, inovação ou talento empreendedor, José Eduardo Carvalho não tem dúvidas que: “Basta analisar a evolução do peso das exportações no PIB para constatar que temos aumentado a nossa competitividade externa”. E cita setores como a metalomecânica, agroalimentar, farmacêutica, mobilidade automóvel, TIC's como exemplos da evolução baseada na inovação. O presidente da AIP salienta que, na indústria transformadora, setor muito aberto à concorrência internacional, “temos exemplos que evidenciam a nossa liderança mundial em determinados nichos de mercado. Dou exemplos: somos líderes mundiais na fabricação de caiaques e canoas de alto desempenho, líderes mundiais no fabrico de cadeiras de transporte para bebés, líderes na produção de quadros de bicicletas em alumínio, etc. Há muitos exemplos na indústria nacional pouco conhecidos e divulgados que precisam de maior notoriedade”.

Como fatores distintivos, José Eduardo Carvalho

destaca a “elevada qualificação técnica na engenharia e produção, capacidade de produzir séries curtas com qualidade e flexibilidade; cultura de adaptação rápida e criativa de resolução de problemas”.

Alerta que: “Não é com 7.400 médias empresas e 1.300 grandes que teremos um tecido empresarial dinamizado, capitalizado, com perfil exportador, índices de produtividade apreciáveis e com a inovação no interior da sua estrutura organizacional”.

Já são várias as empresas que fazem do mercado externo um palco privilegiado. Aqui, José Eduardo Carvalho defende que: “Não será possível aumentar a base e a intensidade exportadora do tecido empresarial descurando a penetração nos mercados europeus tradicionais. Os mercados emergentes da América Latina, Médio Oriente e Golfo, Sudoeste Asiático, Canadá e os PALOP aparecem como mercados potenciais, mas exigem um conjunto de condições e exigências diferentes dos primeiros”. Mas se pretendemos reforçar o peso das exportações no mercado extracomunitário “temos de incentivar as empresas a ganhar escala (é preciso ter balanço para que os processos de internacionalização corram bem); colocar o Banco de Fomento a garantir financiamento na aquisição de distribuidores nesses países; condicionar os apoios de política pública a requisitos de dimensão mínima obrigando a adotar diversas formas de cooperação empresarial; reforçar os mecanismos de seguros de créditos nos negócios desses países; adotar uma diplomacia económica mais dinâmica, interventiva, e com incentivos decorrentes da atribuição de KPI's no pessoal das embaixadas e delegações da AICEP”.



**Rui Miguel Nabeiro**  
Presidente da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (CCIP)

### “INTERNACIONALIZAÇÃO TEM DE PASSAR A SER PARTE DO ADN”

O presidente da Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa (CCIP), Rui Miguel Nabeiro, realça que Portugal tem “setores altamente diferenciadores. A fileira agroalimentar, o têxtil e vestuário com incorporação tecnológica, o turismo sustentável, a saúde, as tecnologias de formação e as energias renováveis, são exemplos claros de excelência e inovação”. Estes setores “demonstram

que sabemos competir pela qualidade, diferenciação e talento”, salienta Rui Miguel Nabeiro, que refere que são exemplos distintos, mas com algo em comum: “uma clara aposta na inovação e na construção de marcas com identidade nacional forte”.

Para a valorização e projeção do Made in Portugal diz que o Estado deve ter “um papel de facilitador e promotor. Cabe ao Estado criar condições e alavancar a marca “Portugal” no exterior. Mas deve ser o setor privado a liderar, com o Estado como parceiro estratégico. A marca “Made in Portugal” tem de ser sinónimo de qualidade, confiança e inovação”. Sobre onde o País se distingue dos congéneres, o presidente da CCIP diz que “é a capacidade de adaptação, a resiliência e a criatividade do nosso tecido empresarial. Portugal tem um ecossistema com forte tradição industrial e familiar, mas também com uma nova geração empreendedora, altamente qualificada e virada para o mundo. O nosso “saber-fazer” alia tradição à inovação como poucos países na Europa”.

Mas para aumentar a competitividade das PME é preciso “investir mais em qualificação de recursos humanos, acelerar o acesso a financiamento, reduzir burocracia e apostar em redes colaborativas que integrem universidades, empresas e centros tecnológicos”. Sem esquecer que: “Aumentar os níveis de produtividade do país é também crucial. Além disso, a internacionalização – que é uma das grandes bandeiras da CCIP – tem de deixar de ser uma exceção e passar a ser parte do ADN das nossas empresas”.

Para acelerar a transição digital, Rui Miguel Nabeiro defende “a requalificação dos nossos trabalhadores e gestores deve ser uma das prioridades nacionais para adaptar a nossa economia ao advento das novas tecnologias e para que possamos também aproveitá-las da melhor forma”.

E para reforçar o ecossistema empresarial sugere a “aposta e apoio à internacionalização das nossas empresas, formação contínua – nomeadamente dos nossos gestores –, simplificação administrativa, incentivos à inovação, mecanismos de financiamento mais ágeis e uma maior articulação entre o setor público e privado”. Além que é “essencial também criar estabilidade e previsibilidade legislativa e fiscal para que as empresas possam planear o futuro. O aumento dos níveis de produtividade do País deve ser também basilar em qualquer estratégia económica nacional”.

O desígnio da internacionalização não é esquecido. “As novas dinâmicas internacionais fazem com que tenhamos de olhar para mercados internacionais diferentes dos que estávamos habituados”. Há parceiros económicos antigos e importantes “cuja relação deve ser mantida e estimulada tais como, a Oriente, Japão ou Coreia do Sul e, a Ocidente, Canadá e América Latina”. No entanto, “devemos olhar

para África, continente com o qual Portugal tem relações históricas estáveis e consistentes. Essa vantagem pode e deve ser aproveitada, tendo também em conta o enorme potencial a médio/longo prazo deste continente”.

Quais os fatores em Portugal valorizados pelos investidores? “Temos talento, localização estratégica, estabilidade política e qualidade de vida. São ativos muito valorizados. Falta-nos, muitas vezes, uma maior agilidade administrativa, estabilidade fiscal e maior capacidade de execução de projetos estruturantes”. Portugal é um destino atrativo graças à “combinação de talento altamente qualificado, infraestruturas modernas, e uma atitude aberta à inovação. Portugal é hoje um país onde se pode testar, implementar e escalar ideias com qualidade e segurança”, conclui.



**Carlos Carvalho**  
Presidente da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE)

### “O “MADE IN PORTUGAL” DEVE SER ENTENDIDO COMO UM ATIVO ESTRATÉGICO”

Como é que a nova geração vê a competitividade de Portugal? A resposta é do presidente da Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), Carlos Carvalho, que defende que o País se afirma “como uma economia diversificada, onde a excelência e a competitividade resultam da combinação entre setores emergentes e setores tradicionais com forte capacidade de adaptação”. O presidente da ANJE destaca setores como o agroalimentar, o calçado, têxtil técnico e moda, a indústria automóvel e de componentes, a construção e engenharia civil, o retalho, o turismo sustentável e as energias renováveis que “representam pilares da nossa economia com reconhecimento internacional. A estes juntam-se áreas de crescente afirmação como a tecnologia, cibersegurança, biotecnologia e os serviços partilhados e digitais”. E sublinha que: “Estes setores destacam-se não apenas pela qualidade dos seus produtos e serviços, mas também pela capacidade de inovar, internacionalizar e gerar emprego qualificado. A sua competitividade resulta da combinação entre talento, tradição industrial, orientação exportadora e uma crescente aposta na transição digital e sustentável”.

Para Carlos Carvalho, “o “Made in Portugal” deve ser entendido como um ativo estratégico nacional, que traduz não apenas a origem geográfica de um produto ou serviço, mas um conjunto de atributos diferenciadores associados

à qualidade, inovação, design, sustentabilidade e confiança”. Para que a marca seja mais valorizada defende que: “O Estado deve assumir um papel de facilitador, articulador e embaixador, criando as condições certas para que as empresas possam crescer, competir e afirmar-se internacionalmente com identidade própria. E remata que “valorizar o “Made in Portugal” é valorizar a confiança no futuro económico do País”.

O País tem vindo a afirmar-se no exterior através de “um ecossistema empresarial que conjuga tradição industrial, inovação tecnológica e uma crescente sofisticação nos processos e produtos. São inúmeras as empresas portuguesas que hoje representam com excelência a marca Portugal no mundo”. O mosaico de empresas – grandes e pequenas, industriais e digitais, tradicionais e disruptivas – “é a melhor prova de que o “Made in Portugal” está a ganhar dimensão, sofisticação e reputação nos mercados externos”, realça.

O presidente da ANJE diz que o País se distingue “pela combinação entre tradição industrial consolidada e uma nova geração de talento altamente qualificado, criativo e resiliente. Esta geração está mais globalizada, fala várias línguas, alia competências tecnológicas a uma mentalidade empreendedora e tem um forte sentido de propósito e impacto”.

A nível do talento empreendedor, defende a sua dama: “Os jovens portugueses se destacam pela versatilidade, capacidade de liderança e orientação para resultados, mesmo em contextos adversos. Esta cultura de superação, aliada a uma boa rede de incubadoras, centros de investigação e a alguns programas de apoio ao empreendedorismo, permite que surjam cada vez mais *start-ups* e projetos inovadores com ambição internacional”.

Quanto aos mercados de aposta refere que: “A Europa continua a ser um destino natural, com destaque para mercados de maior poder de compra como França, Alemanha, Benelux e países nórdicos, onde os produtos portugueses já têm notoriedade crescente, sobretudo nos setores agroalimentar, moda, mobiliário, componentes industriais, tecnologia e serviços digitais”. Fora da Europa, há “um potencial enorme em África, com particular destaque para os países lusófonos (Angola, Moçambique, Cabo Verde), onde existe uma relação histórica e cultural que deve ser transformada numa nova geração de parcerias económicas”. A América Latina, em destaque o Brasil, representa também uma oportunidade estratégica, quer pela dimensão do mercado, quer pela proximidade linguística e cultural, em setores como saúde, tecnologias da informação, educação e alimentação. O Médio Oriente e o Sudeste Asiático, “estão a tornar-se cada vez mais relevantes, tanto para empresas industriais como para tecnológicas. Mercados

como Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita, Singapura e Vietname valorizam produtos com certificação europeia, inovação e sustentabilidade”.



**Duarte Mairos**

Diretor da Associação Portuguesa de Promotores e Investidores Imobiliários (APPII)

### “O IMOBILIÁRIO É UMA VERDADEIRA MONTRA DA EXCELÊNCIA PORTUGUESA”

Na construção e imobiliário não restam dúvidas: “o País é hoje mais do que uma referência: é um dos destinos de eleição para turistas, residentes não habituais e para todos os que procuram qualidade de vida fora do seu país de origem”, diz o diretor da Associação Portuguesa de Promotores e Investidores Imobiliários (APPII), Duarte Mairos. Isto porque Portugal diferencia-se “pela elevada qualidade da nova construção, fortemente sustentada numa arquitetura de excelência e numa aposta clara na inovação, tanto ao nível dos materiais como da sustentabilidade, que deixou de ser uma aspiração para se tornar uma realidade concreta no edificado novo”. E refere que o País é “competitivo nos mercados de escritórios, logística e, claro, no setor hoteleiro, onde estamos seguramente entre os melhores do mundo, com uma oferta diversificada entre cidade, campo e litoral, sempre associada a um nível de serviço de *hospitality* excepcional”.

O diretor da APPII assume que o imobiliário conquistou o estatuto de embaixador da qualidade nacional e “tem vindo a afirmar-se como uma verdadeira montra da excelência portuguesa. A qualidade dos projetos – do design à execução –, a segurança e a atratividade dos nossos centros urbanos e regiões costeiras fazem de Portugal um destino preferencial para investimento estrangeiro”. O País concorre “com os mercados mais exclusivos da Europa – como o sul de França ou determinadas zonas de Itália – mas com uma vantagem competitiva: melhor relação qualidade/preço, maior segurança e um estilo de vida mais autêntico e acessível”.

No imobiliário, os mercados com maior potencial para se atrair investimento são os EUA, Reino Unido, Brasil, China, França e Israel. Mas “importa continuar a cultivar relações bilaterais e presença institucional nestes mercados, promovendo Portugal como um destino seguro, sustentável e economicamente competitivo”. O diretor da APPII confirma que, em termos de oferta, o País já está a concorrer no “campeonato” *premium*. 

# Marcas refletem economia em transformação

A edição 2025 do estudo 100 Marcas Portuguesas Mais Valiosas, da consultora OnStrategy, traça um retrato da evolução das marcas em Portugal. A edição 2025 mostra que não basta existir, é preciso resistir e inovar. À medida que os consumidores se tornam mais exigentes e os mercados mais voláteis, a marca corporativa torna-se uma bússola: orienta confiança, atrai investimento e sustenta crescimento.

## Banca lidera valorização

Com um crescimento médio de **+29,9%**, o sector bancário assume o papel de protagonista da recuperação. Destaque para:



**+90,3%**



**+35,4%**



**+30%**

## Construção em ascensão: infraestruturas reforçam valor

O sector da construção apresenta um salto expressivo de **+22,5%**, com o Grupo Mota-Engil a destacar-se com uma valorização de **+31,3%**.



**+31,3%**

## Saúde cresce com confiança e serviço de excelência



Marcas como CUF e Luz Saúde sustentam um crescimento agregado de **+11,4%**.

## Retailo consolida posição

Com peso total de **€4.776M**, o sector continua forte:



**+21,1%**



**+12,3%**



**+7,1%**

## Energia em transição: valor sob pressão

Apesar de manter a liderança absoluta com a EDP (€2.870M), o sector energético retrai **-4,3%**. A Galp Energia recua 6,9%, e a EDP Renováveis, 5,1%.



**-6,9%**



**-5,1%**

## Media enfrentam desafios profundos

O sector dos *media* sofre uma queda significativa, com SIC, TVI e marcas da imprensa a enfrentar uma forte pressão sobre os seus modelos de negócio.

## Economia em números

- Serviços → (77% do VAB),
- Indústria, construção e energia → (21% do VAB)
- Agricultura, silvicultura e pescas → (2% do VAB)
- PIB *per capita* (a preços correntes) → 25 756 EUR (2023)
- Taxa de Desemprego → 6,5% (2023)
- Saldo Orçamental do Sector Público → 1,2% do PIB (2023)
- Dívida Pública → 99% do PIB (2023)
- Saldo da Balança Corrente → 1,4% do PIB
- Índice Harmonizado de Preços do Consumidor → 5,3% (2023)
- Exportações (participação no PIB) → 47,5% (2023)

## Turismo

As receitas turísticas em 2024 totalizaram **27,7 mil milhões de euros**, superando o valor de 2023 em **8,8%**. No primeiro trimestre de 2025, o sector do alojamento turístico registou **5,7 milhões de hóspedes** e **13,4 milhões de dormidas**.

Fonte: Consultora OnStrategy, Pordata, AICEP

# FORTE

## NAS LOJAS MULTIMARCA

COMEÇOU, EM 2007, COM DUAS LOJAS A NORTE, E HOJE, GERE MAIS DE 80, POR TODO O PAÍS. **NUNO FORTE** É O CEO DAS LOJAS MULTIMARCA FORTE STORE QUE EXPANDIU, NESTE ANO, O NEGÓCIO, COM A COMPRA DO GRUPO UNIFATO.

TEXTO CATARINA CALDEIRA BAGUINHO  
FOTOS JOÃO NEVA

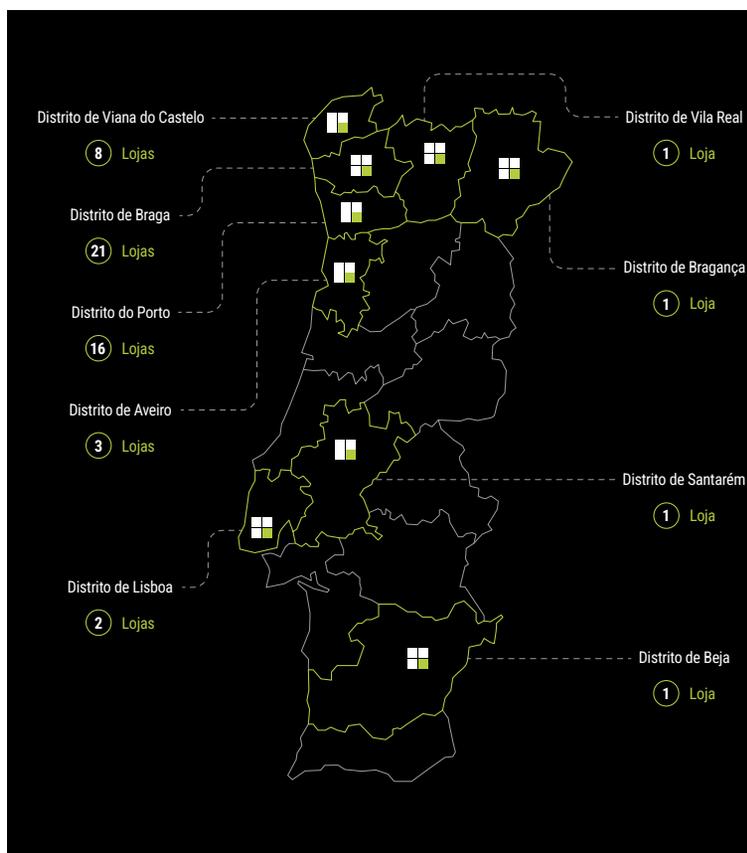




Estudou contabilidade e finanças, mas a moda falou mais alto, fazendo-o deixar para trás o curso. Aos 21 anos, Nuno Forte ficou responsável pela sua primeira loja de roupa, seguindo o negócio de família. Mais tarde, optou por se lançar sozinho no mundo das multimarcas. E assim nasceu, em 2007, a Forte Store, com uma loja em Braga, de onde Nuno é natural, e outra em Famalicão. Mas Nuno não se ficou por aqui, e continuou a desbravar caminho. Hoje, o grupo conta com mais de 80 lojas físicas em todo o país, duas plataformas de *e-commerce*, mais de 450 colaboradores diretos e uma faturação anual próxima dos 50 milhões de euros. Presente de norte a sul do país, o grupo trabalha com marcas de referência como Guess, Calvin Klein, Boss, Gant, Armani, Ralph Lauren, Levi's e outras, consolidando uma posição de destaque no retalho de moda *premium*. Mais recentemente, deu outro grande passo: a compra do Grupo Unifato, que permitiu a Nuno Forte abrir portas para um negócio que não tinha — o de lojas monomarca. O que começou como um pequeno projeto regional é hoje o maior operador multimarca de moda em Portugal e um dos maiores da Europa. O “forte” está-lhe no nome, mas também na visão que tem para o negócio.

### Como se passa de uma loja, em 2007, em Braga, para, atualmente, várias lojas físicas, de norte a sul de Portugal?

Com muita resiliência e com muita capacidade e foco nos resultados. Com equipas sólidas e fortes. Quando comecei a abrir lojas, pensava: “Se eu abrir mais uma loja, o investimento que vou fazer nela põe em causa tudo o que consegui até aqui?” Se não, investia e abria; se sim, não investia. Em 2011/2012, com a crise, quando toda a gente estava retraída e com medo, eu tive a coragem e a audácia de arriscar. Na altura, arrisquei bastante. Abri uma loja praticamente sem dinheiro [risos]. Mas acreditava tanto naquela loja... Hoje, é uma das nossas melhores lojas. Na altura da crise, consegui lojas em sítios-chave, bastante bons, porque a maior parte das pessoas tinha medo de arriscar. O ponto de viragem foi quando deixei de pensar como comerciante e comecei a pensar como empresário. Fiz de tudo: montras, vender, escolher coleções, entregar roupa nas lojas, etc. Mas percebi que precisava de me libertar e construir uma organização escalável. Comecei a delegar, formei equipas, e passei a pensar a empresa como um sistema com pessoas e processos. Mas no meio disto tudo, sofre-se muito, tem-se desilusões.



## INOVAR (N)O SECTOR

Apesar de o negócio da Forte Store ser a venda de roupa multimarca, Nuno Forte reconhece a importância dos pormenores. É por isso que a sua aposta nas pessoas não se fica apenas pela venda de roupa: "Nós temos *designers*, programadores, videógrafos... a maioria das empresas nesta área não tem."

Além disso, o grupo investe de forma pioneira em tecnologia própria, tendo desenvolvido uma plataforma digital de formação e uma ferramenta inteligente de gestão e redistribuição de stock entre lojas. Ferramenta essa que Nuno Forte tenciona partilhar com o restante sector do retalho: "A curto prazo, espero poder vendê-la, para fazer com que o mercado português evolua. Recentemente, o grupo passou também a usar inteligência artificial (IA) de forma intensiva, tanto para otimizar os processos de compra como para melhorar a eficiência de várias áreas operacionais. Existe, atualmente, uma pessoa dedicada exclusivamente à implementação e desenvolvimento de soluções com base em IA dentro da organização. Este investimento posiciona o grupo como um verdadeiro caso de inovação no sector da moda."

Já fui roubado, traído, tive pessoas em quem confiava que me desiludiram, pessoas de alta confiança que me trocaram pela concorrência, fui assaltado...

**A Forte Store tem um portefólio de marcas variado. Porquê as marcas que comercializam? E como é feita a escolha das marcas que pretendem vender?**

Porque são as marcas que o mercado pede. Há uns anos que, felizmente, podemos escolher as marcas com que queremos trabalhar, e, neste momento, o mix de marcas que temos na Forte Store são as principais que o mercado português está a pedir.

**Nuno Forte tenciona partilhar a plataforma com o restante sector do retalho: "A curto prazo, espero poder vendê-la, para fazer com que o mercado português evolua."**



### LOJAS DE RUA

#### AMARES

- Loja Amares Adulto
- Loja Amares Kids

#### ARCOS DE VALDEVEZ

- Loja Arcos Mulher
- Loja Arcos Kids
- Loja Arcos Homem

#### BARCELOS

- Loja Barcelos Adulto
- Loja Barcelos Kids

#### BEJA

- Loja Beja

#### BRAGA

- Loja Braga Souto
- Loja Braga 2

#### BRAGANÇA

- Loja Bragança

#### CAMINHA

- Loja Caminha

#### CHAVES

- Loja Chaves

#### ESPOSENDE

- Loja Esposende Adulto
- Loja Esposende Kids

#### FAFE

- Loja Fafe

#### FELGUEIRAS

- Loja Felgueiras

#### FÁTIMA

- Loja Fátima

#### GUIMARÃES

- Loja Guimarães 1
- Loja Guimarães 2
- Loja Guimarães 3

#### LOUSADA

- Loja Lousada
- Loja Lousada Kids

#### MARCO DE CANAVESES

- Loja Marco 1
- Loja Marco 2

#### PAÇOS DE FERREIRA

- Loja Paços de Ferreira Outlet

#### PÓVOA DE VARZIM

- Loja Varzim 1
- Loja Varzim 2
- Loja Varzim Kids

#### SANTO TIRSO

- Loja Santo Tirso

#### TROFA

- Loja Trofa

#### VALENÇA

- Loja Valença

#### VIANA DO CASTELO

- Loja Viana Centro

#### VEIEIRA DO MINHO

- Loja Vieira do Minho

#### VILA NOVA DE FAMILIÇÃO

- Loja Familiarção 1
- Loja Familiarção 2
- Loja Familiarção 3
- Loja Familiarção Kids

#### VILA VERDE

- Loja Vila Verde 1
- Loja Vila Verde 2

### LOJAS DE SHOPPING

#### ALGÉS

- Loja Miraflores

#### BRAGA

- Loja Nova Arcada
- Loja Nova Arcada Kids

#### LOURES

- Loja LoureShopping

#### MAIA

- Loja Maia Shopping
- Loja Mira Maia

#### MONÇÃO

- Loja Monção

#### OVAR

- Loja Vida Ovar Mulher
- Loja Vida Ovar Homem

#### PAÇOS FERREIRA

- Loja Ferrara Plaza
- Loja Ferrara Plaza Kids

#### SÃO JOÃO DA MADEIRA

- Loja 8ª Avenida

#### VIANA DO CASTELO

- Loja Viana Shopping

#### VILA NOVA DE GAIA

- Loja Arrábida



Temos uma seleção de produto muito rigorosa. Temos dados praticamente para tudo: sabemos perfeitamente o que mais se vende, a rentabilidade de cada referência... Fazemos um inquérito de satisfação aos clientes para perceber o que querem. Por exemplo, nós não vendíamos Levi's, e os clientes, no inquérito de satisfação, pediam várias vezes esta marca.

### O que vos distingue de outras lojas multimarca?

A diferença da Forte Store passa por três pilares: produto certo, loja irrepreensível e atendimento com alma. Somos muito exigentes com a seleção das marcas e dos artigos para cada loja. Adaptamos o produto ao cliente local, à cidade, à zona. A apresentação é cuidada, e o atendimento tem de ser feito como se estivéssemos a atender a família.

Também faz diferença manter os bons colaboradores. Temos colaboradores que estão connosco desde o início, o que diz muito sobre o ambiente e a forma como gerimos talento. Valorizamos profundamente a lealdade, a entrega e o mérito.

Por isso, criamos um sistema de incentivos robusto que reconhece quem mais se destaca anualmente,

FORTE store



oferecendo viagens de grupo a destinos como a Tunísia ou Marrocos. Além disso, todos os colaboradores que celebram 5, 10 ou 15 anos de casa são igualmente premiados com estas experiências. Organizamos *sunsets*, jantares, eventos com as famílias e reuniões regulares para alinhar cultura e partilhar resultados. Queremos que cada pessoa sinta que pertence a algo maior. Apostamos intencionalmente num clima positivo, em que a cultura interna é mais do que um conceito — é uma experiência real vivida todos os dias.

#### **Neste ano, adquiriram o Grupo Unifato. Porquê?**

Nós não íamos para a zona centro devido a este grupo. Não havia um acordo, mas havia respeito: nós não “invadíamos” a zona deles, e eles não “invadiam” a nossa. Éramos os dois maiores clientes [no retalho] de Portugal. Foi uma jogada estratégica. Não estávamos presentes na zona centro, e o grupo tinha um posicionamento

**"O que nos distingue mesmo são as nossas lojas. São bem decoradas. Temos muito cuidado com a imagem das lojas. Somos muito exigentes com a forma como a roupa é apresentada. A escolha, a seleção da roupa para cada loja... o melhor produto para a zona, para a loja, para a cidade é muito estudado e muito pensado. E nós queremos que os nossos colaboradores atendam os clientes como se fossem da família."**

complementar ao nosso. Trouxemos escala, novas marcas, novas pessoas, e abrimos portas ao modelo monomarca. Herdámos cinco lojas Mango, e estamos já a negociar mais unidades com marcas internacionais.

#### **Que frutos já colheram com a aquisição deste grupo?**

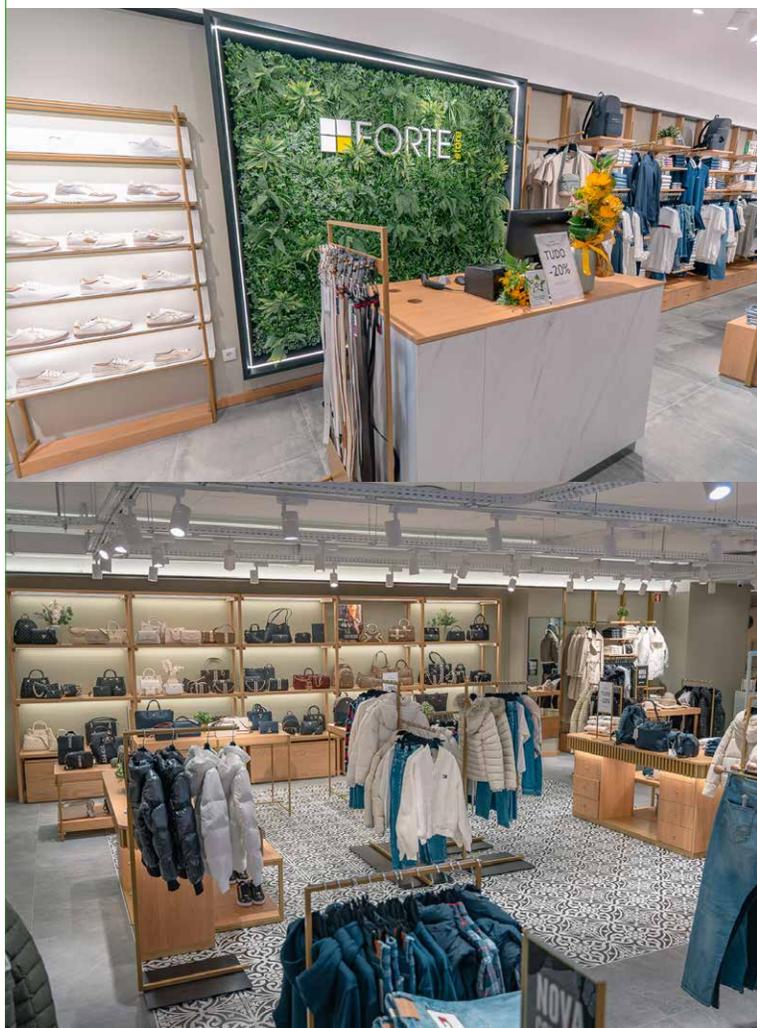
Aumentámos o mercado, a faturação, o volume de compras — o que nos dá outras capacidades de negociação. Temos colaboradores altamente comprometidos, excelentes pessoas a trabalhar na área. E adaptámos certas formas de trabalho que eles tinham na nossa empresa.

#### **Também neste ano, receberam o Prémio Cinco Estrelas, na categoria "Lojas de moda multimarca". O que representa esta distinção?**

Representa o culminar de vários anos de trabalho e dedicação que temos. Somos uma empresa que está maioritariamente no Norte, e ser reconhecido nacionalmente é muito bom. Mas isto é um prémio de toda a gente: de quem trabalha nas lojas, das senhoras da limpeza, do armazém... todos. Porque basta um departamento falhar, que tem impacto no todo.

#### **O que deseja para o futuro da Forte Store?**

Quero que a Forte Store se mantenha como o maior grupo multimarca de moda em Portugal e que a nossa tecnologia seja referência no retalho europeu. Quero criar uma empresa que funcione sem depender de mim, em que as equipas são fortes, os processos, eficientes, e a inovação, constante. Esse é o meu legado. 





# AS 5 COMPETÊNCIAS-CHAVE DO FUTURO LÍDER

ESTUDO GLOBAL REVELA NOVA ERA DE LIDERANÇA MAIS CENTRADA EM PESSOAS E AINDA...  
O PERFIL DO LÍDER EMPRESARIAL DE 2030.

TEXTO ALEXANDRA SILVEIRA FOTO GETTY

Segundo um estudo recente da Aliança Global CEMS que reúne 33 das mais prestigiadas escolas de negócios do mundo, incluindo a portuguesa Nova SBE, há um retrato novo da liderança empresarial do futuro. Ao coletar *insights* de 20 multinacionais parceiras, a pesquisa aponta para uma mudança paradigmática: o sucesso em 2030 não será definido apenas por competências técnicas, mas pela combinação única entre inovação, inteligência emocional e visão global.

Segundo os empregadores consultados, os líderes do futuro terão de dominar cinco competências fundamentais:

- **Rigor analítico com criatividade:** A habilidade de transformar dados complexos em decisões criativas e estratégicas, que se distinguem da automatização.
- **Pensamento empreendedor:** Mentalidade de inovação e propósito que desafia os modelos tradicionais de gestão.
- **Inteligência cultural:** Capacidade de trabalhar além-fronteiras, com equipas diversas, fomentando colaboração internacional.
- **Especialização com visão de gestão:** Conhecimento técnico profundo aliado a uma compreensão abrangente da dinâmica organizacional.

- **Fluência digital:** Domínio das tendências digitais e capacidade de traduzir dados em estratégias impactantes.

O estudo revela uma valorização crescente das qualidades humanas na liderança. Traços como resiliência, autenticidade, humildade e inteligência emocional são considerados cruciais para inspirar equipas e promover culturas organizacionais sustentáveis. Há ainda um foco em valores éticos, responsabilidade social e bem-estar tanto da equipa quanto do próprio líder. “Este estudo reforça a importância de preparar os nossos alunos não só para liderar empresas, mas também para gerar impacto positivo na sociedade”, afirma Catherine da Silveira, *associate dean* da Nova SBE e diretora académica do CEMS.

## O QUE DIZEM OS EMPREGADORES

Para Nicolas Barbier, *chief of staff* do BNP Paribas Portugal, as qualidades de um futuro líder estão cada vez mais ligadas à flexibilidade, ao pensamento estratégico e à capacidade de motivar equipas em ambientes diversos. “Uma mentalidade coletiva é incrivelmente poderosa”, destaca.

Com estas conclusões, a CEMS propõe um novo modelo de liderança que transcende fronteiras e coloca o ser humano no centro das decisões empresariais. Em tempos de mudança acelerada, o líder do futuro será, acima de tudo, um catalisador de impacto positivo. 

PATROCINADOR PRINCIPAL:

**VICTORIA**  
Uma empresa do Grupo Segurador SMABTP

PATROCINADORES:

**ans**  
academia negocios de saúde

**hug**

**GSK**

**SOMAI**  
PHARMACEUTICALS

APOIO INSTITUCIONAL:

**anf**

ORGANIZADOR:

**Forbes**  
PORTUGAL

INSCREVA-SE



bitly



PORTUGAL  
**Forbes**

**hnc**

Summit

**Health Care**  
2025

16 SETEMBRO

ASSOCIAÇÃO NACIONAL  
DAS FARMÁCIAS  
LISBOA



# A MARCA «MADE IN PORTUGAL» ESTÁ A GANHAR RECONHECIMENTO À ESCALA INTERNACIONAL



**PACO CONEJO**, *MANAGING DIRECTOR* DA UPS PARA O SUL DA EUROPA, REFERE QUE OS PRODUTOS COM MARCA PORTUGUESA ESTÃO A GANHAR RECONHECIMENTO À ESCALA INTERNACIONAL, IMPULSIONANDO O CRESCIMENTO DAS EXPORTAÇÕES E, COMO CONSEQUÊNCIA, DOS SERVIÇOS LOGÍSTICOS. E A UPS VAI CRESCER COM ELES.

TEXTO **FORBES STAFF** FOTOS **D.R.**

Fundada há mais de um século, a história da UPS, uma das maiores empresas de logística de entrega de encomendas no mundo, começou com um pequeno serviço de mensageiros, criado por dois adolescentes, num armazém em Seattle. Hoje conta com operações em mais de 200 países e territórios, emprega perto de 500 mil pessoas e opera perto de 2 mil voos diários. Em Portugal, a UPS está presente desde 1993, e já emprega 320 colaboradores. Inaugurou recentemente um novo *hub* em Leiria, com capacidade para recolher cerca de 16% do volume de encomendas em Portugal, ou seja, tem capacidade para

separar até 3 mil encomendas por hora. As novas instalações ocupam uma área total de 11 mil metros quadrados e atuam como reforço às capacidades operacionais da marca. Foi a propósito desta inauguração que a *Forbes Portugal* conversou com Paco Conejo, *managing director* para o Sul da Europa.

**A UPS inaugurou recentemente o seu novo hub em Leiria, com capacidade para separar até 3 mil encomendas por hora. Que impacto terá este novo espaço na vossa estratégia para o mercado nacional?**

O novo *hub* em Leiria reforça significativamente as nossas capacidades operacionais em Portugal, permitindo processar 16% do volume total da UPS no país. A sua localização central melhora a eficiência em Portugal e na Península Ibérica, suportando a crescente procura de produtos “Made in Portugal” de alta qualidade. Este investimento reforça a nossa rede logística, permitindo serviços mais rápidos e fiáveis para as PME portuguesas. Complementa o nosso centro de corretagem no Porto, melhorando os serviços de desalfandegamento e facilitando um transporte internacional mais fluido.

### **Quanto pretendem crescer no mercado nacional com o alargar da vossa capacidade?**

Com a expansão da nossa capacidade através do novo *hub* de Leiria, pretendemos aumentar significativamente a nossa presença no mercado português. O nosso objetivo é apoiar o crescimento das PME portuguesas, melhorando a fiabilidade e a eficiência dos nossos serviços. Prevemos um aumento substancial no nosso volume de movimentação, permitindo-nos responder melhor à crescente procura por transporte marítimo nacional e internacional. Este investimento estratégico posiciona-nos para captar novas oportunidades de negócio e impulsionar o crescimento sustentável no mercado nacional.

### **Qual foi o valor do investimento realizado neste novo local?**

Embora não possamos divulgar o valor exato do investimento, é um dos investimentos recentes mais significativos da UPS no Sul da Europa. Este investimento está alinhado com a nossa estratégia mais ampla de otimizar os tempos de trânsito, melhorar a fiabilidade do serviço e refletir a nossa forte confiança no potencial económico de Portugal.

### **Qual é o retrato atual da vossa presença em Portugal? E de que forma tem crescido a vossa atividade?**

A nossa atividade tem crescido sempre em Portugal. Um dos nossos grandes marcos foi a abertura do centro no Aeroporto do Porto, em 2005, que melhorou muito as nossas capacidades logísticas. Também implantámos ainda um *brokerage center* para agilizar os processos aduaneiros e melhorar a eficiência para os nossos clientes.

A UPS emprega atualmente cerca de 320 pessoas em Portugal. Estabelecemos uma rede robusta para todo o território português, com instalações estratégicas loca-

lizadas perto dos aeroportos do Porto e de Lisboa, para responder às exigências internacionais. Esta rede é ainda reforçada pelo nosso principal *hub* na zona centro de Portugal, que facilita as ligações internacionais terrestres. Além destes centros operacionais, a nossa rede inclui mais de 900 UPS *access points* em Portugal. Estes locais oferecem opções de entrega e recolha flexíveis, garantindo que a última fase do percurso das entregas seja eficiente e conveniente aos nossos clientes.

### **E como está a decorrer a atividade desse vosso *brokerage business center*, no Porto?**

O *brokerage business center*, no Porto, inaugurado em 2021, tem tido um desempenho excepcionalmente bom. Acolhe os nossos especialistas em corretagem para a Península Ibérica, dando apoio tanto a Portugal como a Espanha, e ajuda os clientes a lidar com as complexidades do comércio internacional. Implantado, inicialmente, com uma equipa de 38 pessoas, o centro cresceu e conta agora com mais de 120 colaboradores dedicados aos serviços de corretagem em Portugal. Essa equipa lida com a documentação necessária, coordena o desalfandegamento e garante o pagamento dos impostos devidos. O BBC apoia o mercado ibérico, sendo o Reino Unido o nosso principal mercado de importação e exportação fora da União Europeia. O crescimento e a experiência do centro contribuíram significativamente para o êxito das nossas operações logísticas na região.

### **Quais são os vossos objetivos para Portugal nos próximos três anos?**

O mercado português é uma parte vital da rede UPS. Funciona como um importante centro logístico que liga a Europa a outros mercados globais. Nos próximos três anos, a UPS planeia expandir a rede, aumentando o número de locais dos UPS *access points*. Estamos empenhados em investir em tecnologias avançadas e soluções digitais para melhorar a eficiência e a fiabilidade das nossas operações logísticas, o que vai garantir entregas mais rápidas. Para nós, um foco decisivo é apoiar o crescimento dos negócios dos nossos clientes por meio das exportações. A nossa solução Global Checkout, por exemplo, foi concebida para ajudar as empresas portuguesas a chegar aos mercados internacionais de forma mais eficaz, simplificando as complexidades do comércio global. É de salientar que o primeiro cliente internacional a fazer uso do Global Checkout é de Portugal, sublinhando o papel fulcral do país na nossa estratégia global. A nossa meta é solidificar a nossa posição como operador logístico líder em Portugal.



### **E no mercado ibérico, o que pretendem para este território?**

Pretendemos reforçar a logística transfronteiriça entre Espanha e Portugal, criando uma cadeia de abastecimento ibérica fluida. Investimentos como as instalações de Saragoça e a ligação Leiria-Benavente refletem o nosso compromisso com a construção de uma rede integrada e eficiente. O nosso *brokerage center* apoia este esforço, garantindo uma descomplicada coordenação entre fronteiras. Como parte do *cluster* do Sul da Europa da UPS — que inclui Itália, Grécia, Eslovénia, Portugal e Espanha —, potenciamos a colaboração regional. O BBC apoia o mercado ibérico, sendo o Reino Unido o nosso principal mercado de importação e exportação fora da União Europeia.

### **A sustentabilidade também tem um papel importante...**

A sustentabilidade é também uma prioridade fundamental. Em toda a Europa, operamos em cinco rotas internacionais usando camiões Ecoliner de reboque duplo, economizando cerca de 75 mil litros de combustível anualmente. Em Espanha, lançámos os nossos primeiros *duo trailers* europeus, em 2022, que operam atualmente entre Madrid e Barcelona. Continuamos a defender políticas à escala da UE que apoiem a utilização destes veículos mais eficientes além-fronteiras. Ao combinar investimento inteligente, colaboração regional e inovação sustentável, estamos a ajudar as empresas ibéricas a crescer, enquanto reduzimos o nosso impacto ambiental.

### **Que outros investimentos serão feitos no nosso país? Qual o valor de investimento previsto?**

A UPS vai continuar a investir em Portugal. Fazemos uma avaliação contínua de possíveis oportunidades de expansão — seja em automação, soluções de energia renovável ou na nossa rede de UPS *access points* —, garantindo que temos a capacidade de antecipar as necessidades logísticas em constante evolução.

### **De que forma a pandemia teve impacto positivo nas vossas operações em Portugal e Espanha?**

A pandemia veio sublinhar o papel decisivo da logística e da gestão da cadeia de abastecimento, dando origem a um impacto positivo nas nossas operações em Portugal e Espanha. O aumento da procura por serviços de entrega confiáveis, especialmente de bens essenciais e material de saúde, impulsionou o crescimento e a inovação no âmbito da nossa rede. Esta foi fundamental para garantir a distribuição atempada de equipamento médico e vacinas. A nossa resposta célere na entrega das primeiras vacinas contra a covid-19 em ambos os países, do final de 2020 em diante, durante um pico do ano em que a procura pelo comércio eletrónico era acentuada, sublinhou a nossa capacidade de lidar com envios críticos em circunstâncias desafiadoras. A pandemia reforçou a importância dos nossos serviços e veio acelerar os esforços para melhorar a nossa infraestrutura, incluindo a rede UPS Healthcare e as ofertas de serviços, para melhor servir os nossos clientes em ambos os países.

### **E este ritmo de crescimento, sentido na fase pandémica, vai manter-se?**

A pandemia acelerou a adoção do *e-commerce* e aumentou a procura por soluções de logística e de cadeia de abastecimento confiáveis. Como consequência, preveemos um crescimento sustentado impulsionado por estas tendências. Além disso, o envelhecimento da população na Europa está a aumentar a procura de logística de cuidados de saúde, a qual estamos bem preparados para apoiar com as nossas capacidades alargadas na Península Ibérica. Além disso, a marca “Made in Portugal” está a ganhar reconhecimento à escala internacional, impulsionando o crescimento das exportações e criando mais oportunidades para os serviços logísticos. Os nossos investimentos em infraestruturas, tecnologia e melhorias de serviços garantem que podemos apoiar esta tendência e promover o alcance global dos produtos portugueses. Estamos otimistas de que as tendências aceleradas durante a pandemia vão continuar a moldar os nossos serviços. 

# Monte Machial

**Refúgio de charme  
no coração do Ribatejo**

**Descubra a magia do Monte Machial: um espaço exclusivo, perfeito para estadias tranquilas ou para celebrar - desde aniversários e batizados a eventos corporativos, cada detalhe foi pensado para proporcionar momentos inesquecíveis.**

[www.montemachial.com](http://www.montemachial.com)



**+351 937 252 666**

Um **olhar**  
que vale  
**ouro.**

**ZEISS DuraVision Gold**

Catarina Furtado é embaixadora  
da marca ZEISS em Portugal.

**ZEISS**





# UMA VIAGEM ÀS.. ORIGENS

A DESIGNER BENEDITA FORMOSINHO EMPREENDE COM INSPIRAÇÃO E EMOÇÃO, SALVAGUARDANDO A TRADIÇÃO EM CADA DETALHE.

TEXTO ALEXANDRA SILVEIRA FOTOS D.R.

Com raízes profundas na cultura portuguesa e uma visão voltada para o futuro, Benedita Formosinho dá forma à elegância consciente com o lançamento de ORIGEM, o primeiro modelo de calçado da sua marca homónima. Esta criação surge após seis anos de uma “viagem às origens com inspiração e emoção”, iniciada no sul do Tejo, onde Benedita foi despertando para o valor intemporal da autenticidade.

Movida pela curiosidade pelo que se faz com as mãos e pelo desejo de deixar uma pegada leve mas significativa, a *designer* mergulhou nos saberes das comunidades locais, descobrindo nos teares de Reguengos de Monsaraz a manta alentejana, símbolo da resistência, beleza e herança cultural portuguesa. O retalho desse tecido artesanal é o elemento central de ORIGEM, que reflete a confluência entre tradição e inovação.

Cada par é feito com uma microfibril ecológica à base de milho, solas de borracha natural e cortiça reaprovei-

tada, combinando sustentabilidade com *design* autoral. A forma, pensada para durar e servir todos os géneros, evoca versatilidade e intemporalidade, pilares da estética Benedita Formosinho.

“A beleza da tradição, a contemporaneidade do desenho e o engenho da inovação” definem a filosofia da marca, que também se expressa nas coleções de moda com cortes naturais, paletas neutras e tecidos sensoriais, tudo pensado para respeitar o corpo, o tempo e o planeta.

Com presença marcada na ModaLisboa desde 2020, a marca já abriu lojas próprias em Setúbal, Lisboa e Cascais, reforçando o compromisso com a qualidade local e a perpetuação de saberes portugueses. ORIGEM é mais do que um sapato, é um manifesto pelo *design* com alma, que valoriza o tempo, a história e o futuro em cada passo. **F**



# SARDINE SUMMER

## AS SARDINHAS SÃO A NOVA TENDÊNCIA NOS ESTADOS UNIDOS

ESTÃO POR TODA A PARTE, DAS REDES SOCIAIS À MODA, COM A LOJA THE FANTASTIC WORLD OF THE PORTUGUESE SARDINE A SURFAR ESTA ONDA E A ATRAIR ATENÇÕES.

TEXTO FORBES STAFF FOTO GETTY

Este peixe, um dos mais emblemáticos da gastronomia portuguesa, tem estado em destaque ao longo das últimas semanas, uma tendência que irá dominar o verão e que já tem nome: 'Sardine Summer'.

Mais que um alimento, a conserva de sardinha transformou-se num objeto de desejo associado ao estilo de vida mediterrânico e está agora presente em acessórios, decoração, vídeos virais nas redes sociais e campanhas de moda. O programa *Today Show*, exibido no canal norte-americano NBC, dedicou uma reportagem ao 'Sardine Summer', com a loja portuguesa The Fantastic World of the Portuguese Sardine, em Nova Iorque, a servir de montra para esta tendência de verão, não só pelas latas de conserva coloridas e vintage que oferece, mas também pela variedade de produtos que apresenta.

"As pessoas procuram experiências com alma, com história, com um lado humano. E é aí que a nossa loja entra: com sardinhas em conserva e uma cenografia que cruza a teatralidade. É quase como se Portugal fosse um segredo bem guardado que agora o mundo está a descobrir", explicou o Grupo O Valor do Tempo – proprietário da The Fantastic World of the Portuguese Sardine, à Lusa. A loja portuguesa, localizada na famosa Times Square e inaugurada em agosto de 2023, tem reforçado o compromisso da marca em levar a tradição portuguesa para o palco mundial.

Com as pesquisas no motor de busca Google para "sardine" a triplicarem desde 2023, na reportagem da NBC aponta-se que, até 2030, o mercado global de conservas de peixe deverá ultrapassar os 61 mil milhões de dólares (53 mil milhões de euros).

### TENDÊNCIA REGISTA CONSUMO SEM PRECEDENTES

De acordo com O Valor do Tempo – que detém a conserveira Comur, fundada em 1942 na Murtosa –, esta tendência de consumo no mercado norte-americano regista um crescimento sem precedentes, "impulsionada pelas alterações no gosto do consumidor, pela conveniência e pela adoção de um estilo de vida mais saudável sem abdicar do sabor".

"O momento da 'Sardine Summer' não podia ser mais perfeito para a sardinha portuguesa, que ocupa um lugar de destaque: é estrela na gastronomia de verão, graças ao seu valor nutricional, e conquistou o estatuto de *superfood*. Mas a sardinha vai mais longe – transformou-se num verdadeiro acessório de culto, tal como aconteceu com o fenómeno 'Barbiecore', que invadiu redes sociais e guarda-roupas em 2023, lembrou a empresa.

Para tirar partido desta tendência, a companhia portuguesa reforçou a narrativa de Portugal em loja, lançou uma lata com uma ilustração dos ícones de Nova Iorque – Empire State Building, Broadway, Estátua da Liberdade e a própria Times Square, além de apostar em conteúdos digitais que prolongam a experiência da loja para lá da visita física. "Tudo isto sem nunca esquecer a raiz artesanal do produto – porque, no fim, o que vendemos é uma conserva feita como antigamente. Gigantes do retalho de luxo – e não só – replicam a estética das sardinhas em *merchandising*, um sinal claro de que a tendência já saltou das redes sociais para as prateleiras do consumo global", acrescentou O Valor do Tempo. 



# PORTUGUESES DÃO CARTAS NO WORLD ARCHITECTURE FESTIVAL

O JÚRI DA EDIÇÃO DE 2025 DO WAF DISTINGUIU 28 PROJETOS DE ARQUITETURA CONTEMPORÂNEA, DOIS DOS QUAIS SÃO PORTUGUESES. O ECHOES OF THE VOID, DO SEGMENTO URBANO, EM SÃO MIGUEL, NOS AÇORES, E O POLO DE SAÚDE DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA, DO GABINETE CLOU ARCHITECTS, AMBOS NA CATEGORIA DE ENVELHECIMENTO E SAÚDE, ESTÃO ENTRE OS NOMEADOS.

TEXTO FORBES STAFF FOTOS CLOU ARCHITECTS E SEGMENTO URBANO



Dois projetos portugueses foram premiados pelo World Architecture Festival (WAF), que neste ano se realiza em Miami, nos Estados Unidos da América, de acordo com a lista de vencedores divulgada pelo certame.

O júri da edição de 2025 do festival de arquitetura distinguiu 28 projetos de arquitetura contemporânea, com o prémio WAFX, em diversas áreas, incluindo o Echoes of the Void, do Segmento Urbano, em São Miguel, nos Açores, e o Polo de Saúde da Universidade de Évora, do gabinete CLOU architects, ambos na categoria de Envelhecimento e Saúde.

Segundo o World Architecture Festival, o prémio WAFX distingue projetos que “utilizam *design* e arquitetura para abordar grandes problemas mundiais, como saúde, mudanças climáticas, tecnologia, ética e valores”.

O vencedor geral do WAFX será anunciado no último dia do festival, que decorre de 12 a 14 de novembro, em Miami.

A arquiteta Maria João Correia, fundadora do ateliê Segmento Urbano, defendeu que “esta conquista representa a afirmação da capacidade criativa da arquitetura nacional, para além dos vultos consagrados de Siza ou Souto Moura”.

“O WAF é reconhecido por destacar propostas visionárias e inovadoras, e esta distinção reforça o potencial de exportação da arquitetura nacional, num momento em que a procura por soluções mais humanas, sustentáveis e contextuais ganha força no mercado imobiliário internacional”, realou ainda Maria João Correia.

O projeto Echoes of the Void foi concebido para as Furnas, na ilha de São Miguel, e pretende ser “um último refúgio” para quem vive com uma doença terminal. “Integrado entre a floresta densa e a paisagem lacustre, o edifício propõe um espaço de acolhimento e contemplação destinado a pessoas em fim de vida. Não se trata de um centro clínico convencional, mas de um lugar que permite o silêncio, a pausa e a intimidade com o tempo e com a paisagem”, explicou o ateliê. E acrescenta que a arquitetura do espaço se



“inspira nas cinco fases do luto (negação, raiva, negociação, depressão e aceitação), desenhando um percurso onde a luz natural, as sombras, os planos verticais e os intervalos de vazio conduzem a experiência espacial e emocional”. O projeto é assinado por Maria João Correia, Cristina Lúcio, Sónia Silva e Hiago Carvalho.

Já o projeto do Polo de Saúde da Universidade de Évora é assinado pelo arquiteto Tiago Tavares, do ateliê CLOU architects. Segundo o festival, a proposta prevê “uma instalação educativa como um ecossistema aberto e adaptável”, que “funde a forma construída com a paisagem para apoiar modelos evolutivos de aprendizagem, interação social e responsabilidade ambiental”.

“Em vez de atuar como um edifício isolado, o projeto emerge do terreno como uma extensão do seu contexto natural e urbano, criando um ambiente poroso e inclusivo enraizado em três princípios orientadores: Natureza, Aprendizagem e Sustentabilidade”, diz a descrição da obra.

A estratégia arquitetónica “é inspirada na morfologia urbana, decompondo uma massa monolítica numa série de volumes interligados”, que “formam uma rede de praças, becos e terraços – espaços ao ar livre que prolongam a vida quotidiana para além da sala de aula”.

“Aqui, a aprendizagem formal e a informal entrelaçam-se, encorajando o diálogo, a espontaneidade e a colaboração. A composição geral é unificada por uma cobertura contínua, que oferece sombra e abrigo, ao mesmo tempo que liga visualmente as diversas componentes programáticas num todo coeso”, lê-se na página do festival. **F**

# CENTROS DE DADOS E O FUTURO DE PORTUGAL

O PAÍS ESTÁ PRESTES A AFIRMAR-SE  
COMO UM DOS PRINCIPAIS CENTROS DIGITAIS  
E TECNOLÓGICOS DA EUROPA.  
E O MOMENTO DE AGIR É AGORA.

TEXTO ALEXANDRA SILVEIRA FOTO GETTY



De acordo com um estudo conduzido pela Copenhagen Economics, os centros de dados, estruturas fundamentais para suportar a digitalização e a inteligência artificial, poderão acrescentar até 26 mil milhões de euros ao PIB nacional até 2030, criando cerca de 50 mil empregos diretos e indiretos. Mais do que um dado estatístico, esta projeção representa uma oportunidade de reinvenção económica, tecnológica e até territorial.

A aposta nesta infraestrutura invisível mas vital é reforçada pelo avanço da inteligência artificial, que já representa uma revolução transversal em todos os sectores. O estudo aponta que, até ao final da década, cerca de 70% da capacidade computacional dos centros de dados será dedicada a aplicações de IA, exigindo uma resposta ambiciosa do ponto de vista da infraestrutura. Nesse cenário, Portugal está estrategicamente posicionado: conta com um *mix* energético limpo e competitivo, uma das melhores coberturas de fibra ótica da União Europeia (92%) e uma localização geográfica privilegiada — com 25% dos cabos submarinos mundiais a passarem pelo país.

Neste contexto, a Start Campus, com o seu megaempreendimento SINES DC, desempenha um papel de vanguarda. Com um investimento previsto de 8,5 mil milhões de euros, pretende tornar-se o maior ecossistema de dados sustentável da Europa. O primeiro edifício, SINO1, já está operacional, e o projeto, com uma capacidade de 1,2 GW de IT, será 100% alimentado por fontes de energia renovável, com uma eficiência energética e hídrica notável graças ao uso inovador do arrefecimento por água do mar.

“O estudo confirma que, com políticas públicas adequadas, os centros de dados podem ser motores de crescimento económico e coesão territorial”, afirma Robert Dunn, CEO da Start Campus. Para que este potencial se materialize, o estudo identifica cinco áreas críticas para atuação governamental, como o acesso fiável à rede elétrica, a simplificação do licenciamento e o incentivo à adoção de IA e *cloud computing* por parte das empresas e do sector público.

O relatório sublinha ainda a capacidade em talento e inovação. Portugal conta com mais de 230 mil especialistas em tecnologias de informação e comunicação, um número que reforça o potencial do país para atrair e reter investimentos de alto valor acrescentado. “Portugal está a emergir como um destino europeu relevante para investimentos em centros de dados, mas o seu potencial não está garantido”, refere Bruno Basalisco, diretor da Copenhagen Economics. A concorrência internacional é feroz, e apenas com uma estratégia coerente entre sector público e privado será possível garantir que este movimento se transforme numa vantagem competitiva duradoura. **F**

# Portugal ganha prêmio mundial de investigação em empresas familiares

A INVESTIGADORA LILIANA DINIS, DA CATÓLICA LISBON SCHOOL OF BUSINESS AND ECONOMICS, VENCEU O BEST DISSERTATION AWARD 2025 DO FAMILY FIRM INSTITUTE (FFI), TORNANDO-SE A PRIMEIRA PORTUGUESA A RECEBER ESTA DISTINÇÃO INTERNACIONAL ATRIBUÍDA À MELHOR TESE SOBRE EMPRESAS FAMILIARES.

TEXTO FORBES STAFF FOTO GETTY

**L**iliana Dinis foi distinguida com o Best Dissertation Award 2025 pelo Family Firm Institute (FFI), a mais prestigiada organização mundial dedicada ao estudo das empresas familiares. A distinção, que nunca tinha sido atribuída a uma investigadora portuguesa nas 34 edições anteriores deste prêmio, reconhece a excelência da tese *Of Ghosts and Strangers in Family Firms: The Founder's Shadow in the Organization's Daily Life*.

O trabalho de doutoramento introduz o conceito de “sombra do(a) fundador(a)” – a perceção de que o(a) fundador(a) continua presente na vida organizacional mesmo após se afastar. A tese desenvolve-se em três estudos complementares: um primeiro, qualitativo, baseado em entrevistas a 25 empresas familiares, mostra como a presença simbólica do(a) fundador(a) é mantida ao longo de gerações tanto pela família como pelos colaboradores; os dois estudos seguintes, com 1244 participantes, validam uma escala que permite medir este fenómeno e compreender o seu impacto nas atitudes e nos comportamentos organizacionais.

Liliana Dinis é investigadora na Católica Lisbon School of Business and Economics e doutorada em Estudos Organizacionais pela Nova School of Business and Economics, instituição onde a tese recebeu menção de honra. O seu trabalho académico foca-se nas dinâmicas internas das empresas familiares, em particular na relação entre legado e inovação, nas dimensões emocionais do comportamento organizacional e na utilização estratégica de narrativas históricas. Antes do doutoramento, concluiu o mestrado em Gestão Aplicada na Católica-Lisbon.

Ao longo do percurso académico, esta especialista já foi distinguida por três vezes com prémios de melhor artigo em conferências internacionais dedicadas à investigação em empresas familiares.

Sobre o prêmio, Liliana Dinis afirma que “é uma grande honra receber o Best Dissertation Award do Family Firm Institute, a mais prestigiada distinção internacional para investigação em empresas familiares. Este reconhecimento, mais do que um marco pessoal, é um sinal do crescente contributo da investigação feita em Portugal em *family business*. É a primeira vez que este prêmio vem para o nosso país, o que deve servir de incentivo para continuarmos a desenvolver o potencial da academia portuguesa neste domínio”.

O Best Dissertation Award do Family Firm Institute é entregue anualmente desde 1989 – apenas em dois anos (1999 e 2000) não houve distinção. Liliana Dinis irá receber o prêmio num evento a ser organizado em Boston, entre 29 e 31 de outubro próximo. **F**





PAULA DELGADO

MENTORA E CONSULTORA EM FELICIDADE, BEM-ESTAR E GESTÃO DA MUDANÇA

## Gestão da mudança com ADN português: Resultados que falam mais alto

32

OPINIÃO

**M**um mundo em rápida transformação, gerir a mudança deixou de ser uma opção: é vital para organizações que querem inovar e prosperar. O sucesso de qualquer transformação começa nas pessoas. Pode ter os melhores processos e tecnologias, mas são as pessoas que aceleram, sustentam e dão vida à mudança.

Como consultora internacional, tive uma experiência marcante numa organização de referência em Angola. Acompanhei de perto a gestão da mudança e cultura organizacional onde, entre outras ações, apoiei a criação da nova persona organizacional e a capacitação de 55 agentes de mudança, de diferentes direções, que dinamizaram ações de bem-estar, ajustadas à realidade de cada área. Este projeto reforçou uma certeza: não existem fórmulas universais. O segredo é adaptar cada solução à cultura e às necessidades específicas, envolvendo toda a organização, desde a estrutura à liderança de topo.

A minha abordagem assenta em quatro pilares: reduzir a resistência, fortalecer a resiliência, cultivar a segurança psicológica e empoderar agentes internos de mudança. Estes são fatores decisivos para que a mudança se enraíze e traga resultados sustentáveis ao negócio.

Naturalmente, a mudança desencadeia resistência, uma resposta humana ao desconhecido. Encontrei receios silenciosos sobre o futuro: “O que muda no meu papel?”, “Serei parte desta história?” Desconstruir estes medos foi fundamental. Através de *workshops*, promovi

uma visão clara de que a mudança pode (e deve) ser uma jornada *win-win*, com ganhos pessoais e profissionais. Quando se constrói confiança e alinhamento, as equipas evoluem da hesitação ao compromisso.

Ao mesmo tempo, trabalho para fortalecer a resiliência, desenvolvendo a capacidade interna para aprender e prosperar na incerteza. Com formação e mentoria prática, as pessoas não só sobrevivem à mudança, mas crescem com ela.

Empoderar agentes de mudança, como os 55 que capacitei, revelou-se decisivo: foram eles que dinamizaram iniciativas como o mural da gratidão, promovendo emoções positivas e fortalecendo relações, mesmo em períodos de pressão.

Por fim, apoiar as lideranças na criação de ambientes de segurança psicológica é essencial. Em processos de mudança, é crucial que as pessoas se sintam seguras para partilhar dúvidas e receios. Quando há confiança, a inovação floresce, e a produtividade cresce de forma sustentável.

Organizações que colocam as pessoas no centro e investem em bem-estar, resiliência e agentes de mudança são as que realmente fazem melhor, alcançando resultados sustentáveis no negócio. Para mim, é um orgulho imenso levar o talento português além-fronteiras. Porque a verdadeira mudança não se resume ao que fazemos, mas, sim, como crescemos, evoluímos e nos transformamos ao longo do processo. Este é o espírito de quem acredita que, em Portugal, também se faz melhor. 

PORTUGAL  
**Forbes**

# GOLF

EXECUTIVE CUP 2025

Onde os líderes jogam



27 setembro  
8h30-16h



Belas Clube  
de Campo



**INSCREVA-SE**



Organização

PORTUGAL  
**Forbes**

BELAS  
CLUBE  
CAMPO

Apoio

*Casa no Campo*

CLUBHOUSE

FLAVOURS & MEMORIES

lev®

# OBJETO DE DESEJO

## Aroma de realeza

Porto 1394 é a nova criação da Leme – Perfumes com Estória, uma fragrância que presta tributo ao nascimento do infante D. Henrique, figura central da epopeia marítima portuguesa, na Ribeira do Porto. Inspirado na sua cidade natal e no espírito de descoberta, o perfume é apresentado num frasco que ostenta uma rosa dos ventos, símbolo da expansão por mares nunca antes navegados.

A composição, inteiramente desenvolvida em Portugal, abre com a delicadeza das camélias, flor icónica dos jardins portuenses – entrelaçada com notas frescas e frutadas de limão e uva. No coração, a suavidade da rosa, o lírio do vale e *nuanças* aquáticas conferem elegância e leveza. A base envolve-se em acordes quentes e persistentes de sândalo, vetiver, *musk* branco e um subtil toque de noz-moscada, garantindo uma assinatura olfativa marcante e duradoura. Criado pela perfumista Paula Baldaia Gomes, Porto 1394 alia técnica, sensibilidade e identidade cultural.

ALEXANDRA SILVEIRA





Green One Capital centra a sua atividade na ligação de ideias, pessoas e capital através da criação de fundos de capital de risco assentes na inovação e sustentabilidade.

Avenida da Liberdade, 245, 3B  
1250-143, Lisboa, Portugal  
Tel: +351 211 234 000  
[www.greenonecapital.com](http://www.greenonecapital.com)

# A Nossa Terra A Nossa Alma.

Vinhas Velhas com mais de 65 anos, oliveiras de 800 anos e a singularidade da casta Tinta Grossa fazem parte da nossa história, da nossa terra. Entregue-se aos sentidos e eleve a alma, no *The Wine Hotel*.



## QUINTA DO PARAL

ALENTEJO . PORTUGAL



(Seja responsável, beba com moderação.)

