



**dinheiro  
vivo**

### VIC PROPERTIES

Six Senses chega à Comporta para colocar região na 'Champions League' do turismo mundial

PÁGS. 8-9

### ARMÉNIA

O país que tem a adega mais antiga do mundo ainda é um bebé na produção de vinho

PÁG. 14

### OPINIÃO

**Luís Tavares Bravo**

A Europa está envelhecida, mas não condenada



PÁG. 16

Nº 864 Este caderno faz parte integrante do Diário de Notícias nº 57 221

## Nathalie Hellard-Lambic

CEO da Airbus Portugal

*Um quarto das encomendas à Airbus Portugal são da área da Defesa. E vão crescer.*

PÁGS. 4-5



# Empresários avisam que vão subir preços até setembro

PÁG. 6

# Ainda nos espantamos com o óbvio

**MARGARIDA VAQUEIRO LOPES**  
 Editora-executiva



**A**s manchetes têm-se sucedido nos últimos dias – inclusivamente no DinheiroVivo – e parecem espantar toda a gente: caos no aeroporto de Lisboa vai provocar problemas na restauração, nas agências de viagem e na hotelaria nacionais.

Um vídeo da correspondente internacional principal da CNN, Clarissa Ward, tornou-se viral esta semana, depois de a repórter de guerra ter filmado uma fila imensa de pessoas à espera para conseguir passar no controlo de passaportes do aeroporto de Lisboa, enquanto contava a sua própria experiência, nas redes sociais: esperou, perdeu o voo que ia apanhar, continuou à espera...

Confesso que me deixa sempre surpreendida esta capacidade que temos de nos espantarmos com algo que não é novo. Há mais de 50 anos que se fala num novo aeroporto e, na última década, apesar de o discurso se ter inflamado, o resultado foi exatamente o mesmo: zero. No entanto, o Turismo de Portugal, juntamente com associações do setor apostaram significativamente no aumento do turismo, a quem devemos grande parte do desenvolvimento económico a que o país assistiu desde o pico da crise financeira, em 2012.

Ora, não é possível ter mais turistas sem preparar para isso as estruturas que os recebem. Bem que podem aumentar o número de polícias, substituir sistemas, suspender temporariamente o controlo fronteiriço e escrever textos inflamados nos jornais: quando o espaço não estica, não há milagres.

Há uns meses escrevi nestas páginas algo parecido, sobre o aumento significativo do número de habitantes em território português nos últimos cinco anos: tal como acontece quando regamos uma planta, se formos colocando água em quantidades moderadas, a terra consegue absorvê-la; mas se decidirmos despejar um litro e meio de água para o vaso, não há muitas dúvidas de que a água vai transbordar.

No aeroporto – pasme-se! – não é diferente. Por muito que se tente fazer obras, alterar percursos ou regras, o que é certo é que não é possível, naquele espaço, acolher a quan-

tidade de viajantes que as companhias aéreas querem, os hotéis e os restaurantes precisam (porque agora se dimensionaram para estes números recorde) e o país tem recebido. Simples assim.

Lisboa tem-se tornado motivo de chacota internacional porque o aeroporto parece, na verdade, um grande armazém onde nada faz sentido. Os passageiros que chegam e que partem cruzam-se nos mesmos corredores; as filas nos controlos fronteiriços são inenarráveis; os atrasos sucedem-se porque não há, sequer, forma, de garantir que todos os voos previstos saem a horas – é como se o trânsito do aeroporto se juntasse ao da 2.ª Circular, mas sempre em hora de ponta – e a experiência é, na larga maioria das vezes, pouco agradável.

Aliás, recentemente, até a zona do *lounge* da TAP esteve em obras, o que fez com que várias pessoas se espalhassem pelos corredores, encostadas a plásticos de proteção.

Tudo isto podia ser somente interpretado como falta de respeito pelos passageiros, que pagam cada vez taxas mais elevadas para viajar. Mas na verdade, creio que é até mais grave do que isso. É sintomático de uma cultura de descaso que se tem visto em vários serviços públicos, e que tem sido perpetuada por governantes ao longo das últimas décadas.

Seria fácil resolver a questão do aeroporto se houvesse vontade política para resolver um problema, ao invés de estarem à espera de quem ganha uma guerra de poder onde quem perde são sempre os mesmos: os consumidores e os contribuintes.

**Por muito que se tente fazer obras, alterar percursos ou regras, o que é certo é que não é possível, naquele espaço, acolher a quantidade de viajantes que as companhias aéreas querem, os hotéis e os restaurantes precisam (porque agora se dimensionaram para estes números recorde) e o país tem recebido. Simples assim**

## PROGRAMA

09h00

Abertura de Portas e *Welcome Coffee*

Receção | Registo | *Networking* informal

09h30

Sessão de Abertura Institucional

Isaltino Morais\*, presidente da Câmara Municipal de Oeiras  
Mara Duarte, presidente da Parques Tejo

10h00

KEYNOTE 1

Como Lisboa pode ser uma cidade ciclável:  
Dez estratégias comprovadas a implementar

Adam Tranter, antigo Cycling and Walking Commissioner nas West Midlands (UK) e CEO da Fusion Media (residente em Portugal)

10h30

PAINEL 1

«Cidades que Pedalam: Estratégias Municipais para a Mobilidade Ciclável»

Implementação de redes cicláveis, *bike-sharing* e políticas de incentivo. Casos de sucesso e lições aprendidas.

Mara Duarte, presidente, Parques Tejo  
Carlos Silva, presidente EMEL  
Ribau Esteves, presidente CCDR Centro  
Moderador: Paulo Tavares, Curador do Portugal Mubi Summit

11h15

Coffee Break & Networking

11h30

KEYNOTE 2

«A Ciência da Bicicleta: Dados para Decidir Melhor»

Investigação aplicada sobre mobilidade ciclável em Portugal: Censos, indicadores de utilização, barreiras e oportunidades.

Rosa Félix, investigadora do IST (U-Shift)

12h00

PAINEL 2

«Bicicleta e Economia: Um Potencial Inexplorado»

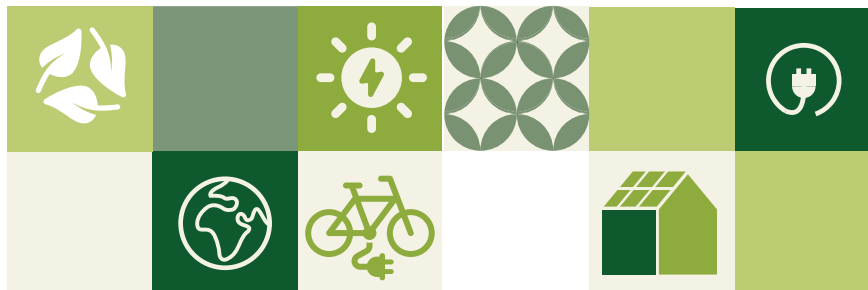
Representante Federação Portuguesa de Ciclismo (Programa Cyclin' Portugal)  
David Macário, secretário-Geral da ABIMOTA  
Rita Castel Branco, arquitecta, grupo de trabalho da MUBI Lisboa  
Paulo Sergio Pinto Rodrigues, gestão das unidades de ecopistas e património histórico e cultural, IP Património  
Moderador: Paulo Tavares, Curador do Portugal Mubi Summit

12h45

Encerramento

Pedro Clemente, presidente da ANSR

\*a confirmar



DN C7 *Estados Unidos* JN MOTOR26 TSE

PORTUGAL  
MOBI  
SUMMIT

OEIRAS VALLEY  
MUNICÍPIO DE OIRAS  
PARQUES

## Debate Oeiras Dia Mundial da Bicicleta

3 de junho de 2026

Auditório do Parque dos Poetas,  
Oeiras

INSCREVA-SE AQUI



# “20 dos 87 milhões em encomendas à cadeia de abastecimentos da Airbus Portugal já são da área da Defesa”

**NATHALIE HELLARD-LAMBIC** A gestora francesa revolucionou as operações da Airbus em Portugal, hoje um centro nevrálgico do grupo que emprega 1.700 pessoas. Em entrevista ao DN, levanta o véu sobre os desafios do gigante da aviação no nosso país.

TEXTO **NUNO VINHA** [nuno.vinha@dn.pt](mailto:nuno.vinha@dn.pt)

**N**athalie Hellard-Lambic tem um sorriso aberto e uma gargalhada franca, que soltou mais do que uma vez, por exemplo quando o Dinheiro Vivo quis saber novidades sobre os projetos mais secretos da Airbus Portugal. Há mais de 30 anos na Airbus, a gestora francesa confessa-se uma apaixonada por Portugal, país onde não tem parado de fazer crescer a operação da gigante de aviação. O grupo emprega hoje 1.700 funcionários em Portugal, distribuídos por Santo Tirso, Coimbra e Lisboa, produzindo, entre outros, partes da fuselagem dos aviões de corredor único da Airbus. Os planos imediatos envolvem o alargamento das operações em Santo Tirso. Por outro lado, em cima da mesa está ainda a possibilidade de o Governo português vir a escolher o Eurofighter para equipar as suas esquadras de caça. Seja ou não escolhido, a Airbus Portugal já é, hoje, um fornecedor de relevo na cadeia de abastecimento de material militar. Com o prato cheio de temas, Nathalie Hellard-Lambic recebeu o DV envargando a *Légion d'honneur*, condecoração que recebeu este ano.

**Que planos existem atualmente para a operação da Airbus em Portugal?**

O principal desafio é o crescimento, em particular da Airbus comercial, mas não só. Em todas as divisões da Airbus temos de ter crescimento, por causa da procura. Aplica-se a tudo na Airbus em Portugal. Temos crescido muito no passado e isso foi para acompanhar o desafio geral de crescimento da Airbus. Há cinco anos havia zero e agora temos mais de 1.700 funcionários em Santo Tirso, em Coimbra e em Lisboa. Continuamos a crescer. Veja-se Santo Tirso, que faz a montagem de uma parte da fuselagem, o casco dos aviões de corredor único, que também precisa de ser entregue. Também o A350, um avião flagship, para o qual eu contribuí para o seu desenvolvimento. De certa maneira também é o meu bebé!

**Muito trabalho nessas estruturas...**

Porisso estão a alargar as fábricas em 30%, o que deve ser entregue este ano. Estão a crescer muito também, atualmente com 550 funcionários. Bem, quando os visitei no primeiro ano em que cheguei, havia 300. O ritmo é muito rápido. No segmento de Global Business Services (GBS) também contribuimos para o crescimento. No GBS fazemos o procurement (seleção de forne-

cedor e compras); Recursos Humanos; Finanças; toda a contabilidade. Mas também o digital, trazendo a automação, melhorar ainda mais a performance e entregando mais rápido. No GBS somos mais de 1.300 e continuamos fortes também. E nós contribuimos para isso. Contribuímos de uma forma que não é negligenciável.

**O CEO da Airbus enalteceu recentemente a dupla finalidade de algumas das áreas da empresa: civil e militar. Considera que as atuais infraestruturas civis da Airbus em Portugal poderiam ser alteradas para produzir mais equipamento do setor da defesa também?**

Hoje já temos uma cadeia de abastecimento que fornece peças com finalidade dupla: comercial e militar. Apenas para lembrar, temos algo como 87 milhões de euros encomendados à cadeia de abastecimento em Portugal. Dos quais cerca de 20 milhões já são para a defesa. Já temos uma presença abrangente em Portugal e essa presença está a continuar a crescer, e bem, para acompanhar, obviamente, a escalada que queremos fazer em todos os setores.

Esse é o número do ano passado. Mas no futuro este número será mais alto, com certeza. Essa rota que pergunta está a acontecer, de qualquer forma, já hoje.



**Essa estratégia passa por um reforço das parcerias com empresas portuguesas? Estão à procura de mais, além das que já têm?**

Do lado da defesa, sabe que tivemos um Memorando de Entendimento (MOU, na sigla em inglês) e estamos a trabalhar com muitos fornecedores. Muitas equipas estão já a operar para discutir esse futuro juntos.

Do lado civil, estamos atualmente a expandir as nossas duas parcerias mais recentes. Em resumo: uma é a Flytech, que é uma joint-venture, uma parceria forte, muito próxima. Precisamos de crescer para o que está planeado: 300 pessoas a trabalhar nessa área de software, para todos as áreas de negócios da Airbus. Estamos a meio caminho. Consideramos que é um bom progresso num curto espaço de tempo. E isso vai continuar.

**“Aqui trabalham 50 nacionalidades diferentes e é importante para nós ter essa mentalidade internacional.”**



### E a segunda?

Também estamos a ir pelo lado da formação. Se quisermos vender mais aeronaves, as nossas companhias aéreas precisam de mais pilotos. E para acompanhar o treino de pilotos, a Airbus criou uma academia de voo. Porque não podemos fazê-lo sozinhos. E associámo-nos a algumas empresas de formação que têm a mentalidade correta, adequada. Porque o que mais importa não é ir rápido, em detrimento de qualquer qualidade ou segurança do produto. É por isso que quando selecionamos parceiros, como a Critical Software ou a Sevenair, procuramos mesmo com muita atenção esta mentalidade, esta cultura para desenvolver o futuro dos produtos. Então, o futuro está aberto a quaisquer perguntas.

**A Airbus é fornecedora de**

**aviões comerciais para a companhia aérea portuguesa, a TAP. O relacionamento pode melhorar com grande grupo europeu como accionista privado na TAP?**

A TAP tem sido um parceiro-cliente, realmente, há muito tempo. Já era cliente há 50 anos. Na verdade, começamos o nosso relacionamento com Portugal através desse relacionamento com a TAP. Foram um cliente de lançamento no A330 Neo. Um cliente de lançamento é um cliente específico, porque são os primeiros a comprar um novo tipo de aeronave. E isso envolve uma espécie de parceria, porque enquanto está a desenvolver um novo produto, vamos descobrindo mais coisas com os primeiros voo desse produto. Portanto não é um cliente que compra um produto que está há muito tempo na

prateleira, mas sim um parceiro para o lançamento de um dos teus novos produtos. Então, isso mostra a relação que temos com a TAP no país. Não estou nada certa de que a entrada de um novo acionista altere o que quer que seja nesse relacionamento no futuro.

**Nem com um grupo franco-neerlandês como a Air France-KLM?**

Somos uma empresa internacional. E tentamos manter esse ADN em toda a nossa pegada e cultura de funcionários. Estamos em todo o mundo, em 180 locais diferentes. Aqui trabalham 50 nacionalidades diferentes e é importante para nós ter essa mentalidade internacional. E também queremos incorporar todas essas culturas diferentes nas nossas maneiras diárias de trabalhar.

**Não importa então [quem possa**

**“Temos um ecossistema completo aqui, em que fazemos crescer o talento e mantemos o talento”**

**vir a comprar a TAP?]**

Não, de certa forma (risos). A diversidade faz parte do nosso ADN.

**Qual é o projeto mais interessante que tem em cima da sua mesa atualmente na Airbus Portugal?**

(Risos) São todos aqueles de que não é suposto eu falar. O que realmente desejamos é continuar a desenvolver as relações com o país. Temos muitas coisas que que podemos oferecer. E sem mencionar um produto específico, porque queremos continuar nas três divisões, mas gostaríamos de continuar a desenvolver o relacionamento que é bem sucedido hoje no país. Portanto, gostaríamos de disponibilizar ainda mais produtos nossos para que possamos desenvolver este ecossistema.

**Qual seria a maior conquista para si na Airbus Portugal?**

Já estou muito feliz com o que fizemos até agora. Muitas pessoas estão a vir até nós para

Sim, é claro, porque e até mesmo, você sabe, muitas pessoas estão vindo a nós para nos perguntar: ‘Bem, como é que geriu esse crescimento?’ Acho que esse crescimento tem sido muito íngreme nestes cinco anos, perto de 2.000 pessoas. Não é comum. Estou muito orgulhosa por o termos feito de forma bem-sucedida. E em toda a transição que fizemos até agora, tanto em Santo Tirso como na GBS, não houve interrupção nos negócios. Foi uma rampa íngreme, mas sólida.

Eu diria que podemos estar orgulhosos de toda a relação e ecossistema que temos no país, porque não é apenas uma empresa, não é só a instalação de uma cadeia de abastecimentos ou um produto. Temos um ecossistema completo aqui, em que fazemos crescer o talento e mantemos o talento.

**A área civil da Airbus poderia ser uma moeda de troca para que Portugal escolhesse o Eurofighter no concurso para os caças da Força Aérea Portuguesa?**

É verdade que no lado civil temos uma boa pegada, um bom relacionamento nas aeronaves comerciais. Temos muitos helicópteros civis também. Podemos disponibilizar produtos muito bons nessa área. E como disse, é de utilização dual, por isso também poderiam ser transformados numa proposta militar.

**O que Portugal teria a fazer para ter mais uma fábrica da Airbus em Portugal?**

Precisamos de continuar as discussões que iniciámos no quadro do nosso MOU e todas as discussões que temos com a cadeia de suprimentos e com a indústria, localmente. Baseado nisso, com base no que poderíamos construir no futuro, se Portugal quiser desenvolver a sua frota no país, podemos certamente olhar para coisas diferentes.

**Em termos globais, acredita que há um crescimento na procura por mais e mais aviões por parte das companhias aéreas?**

A previsão do mercado global mostra uma forte procura ainda nos próximos 20 anos. E atualmente vemos uma procura de aparelhos wide-body, que está a crescer bem também. O crescimento está planeado, a partir desta previsão do mercado global e da IATA, não nos falta, de forma nenhuma, potencial de crescimento para o futuro. Bem, quanto à geopolítica, ninguém pode prever isso com toda a certeza. O que precisamos é de ter adaptabilidade em todas as divisões para lidar, para enfrentar essa volatilidade. Mas prevemos um grande crescimento, sim.

**Como vê a evolução das empresas chinesas de aviação? Serão uma ameaça para a supremacia da Airbus e Boeing no futuro próximo?**

Se olharmos para o crescimento dessas empresas, vamos precisar de mais do que dois players! Há espaço para mais players. A Embraer [Brasil] vai ser um player, a COMAC (Commercial Aircraft Corporation of China) vai ser potencialmente um player também. Os chineses produzem aviões de corredor único para o seu mercado, mas não posso comentar sobre o seu crescimento. De qualquer forma, nós estamos confiantes que o mercado reserva um lugar para a Airbus no futuro.



Choque e alta volatilidade no mercado da energia continua sem fim à vista.

FANG DONGRU / EPA

## INE. Empresários avisam que vão subir mais os preços até setembro

**A guerra continua, o choque energético não recede, e Portugal, uma pequena economia dependente de quase tudo o que vem do exterior, enfrenta a pior inflação dos últimos dois anos, com a comida a custar já mais 7% face há um ano. A maioria dos sete mil empresários inquiridos pelo INE dizem que o pior ainda está para vir ao nível dos preços. Este verão deve sair caro.** TEXTO LUIS REIS RIBEIRO luis.ribeiro@dn.pt

A esmagadora maioria dos quase 7.000 empresários e gestores de vários sectores de actividade económica em Portugal – ouvidos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), entre 1 e 21 de maio – adverte que terá de continuar a subir os preços de venda ao longo dos próximos três meses. Ou seja, até ao início de setembro, pelo menos, e na sequência do pesado agravamento dos custos de produção imposto pelo choque energético, que já dura desde o início de março.

De acordo com informações recolhidas pelo Dinheiro Vivo, a inflação sentida pelos consumidores, que quase duplicou de ritmo, subindo de 1,9% em janeiro para 3,3% em abril (segundo o INE), o valor mais elevado em dois anos,

vai continuar em alta, dizem a maioria dos gestores e decisores de topo consultados no âmbito dos inquéritos mensais do INE junto dos empresários.

Se isto acontecer noutros países da Zona Euro, designadamente nas maiores economias (Alemanha, França, Itália, Espanha), então o Banco Central Europeu (BCE) terá razões de sobra para começar a subir as taxas de juro já na reunião de política monetária de 10 e 11 de junho e prometer novos apertados até ao final do ano.

Em Portugal, não há dúvidas: a inflação despertou em março e, pelas expectativas verbalizadas pelos gestores, está para ficar.

De acordo com o INE, em maio foram ouvidos 1.399 empresários da indústria transformadora, um sector que representa cerca de

14% da economia portuguesa (valor acrescentado bruto anual).

A esmagadora maioria dos industriais confirma que as expectativas de preços de venda nos próximos três meses indicam que o

**Indicador que mede as expectativas de preços nos serviços para os próximos três meses chegou, agora em maio, ao valor mais alto desde setembro de 2022, mostra o INE.**

sector está a antecipar uma crise inflacionista duradoura (seis meses de inflação em alta, pelo menos) e que esta será tão grave quanto no primeiro ano da guerra da Ucrânia. Em maio de 2026, o saldo de respostas extremas dos empresários da indústria apresenta o registo mais elevado desde julho de 2022, apontando para aumentos nos preços. Ou seja, a expectativa inflacionista é agora tão elevada quanto era no início da guerra da Rússia contra a Ucrânia (fevereiro de 2022).

O mesmo acontece na Construção e Obras Públicas. Neste sector, para o qual o INE estima um peso de 5% na economia portuguesa, foram consultados 651 empresários. Segundo os dados recolhidos pelo DV, as perspectivas de preços a praticar nos próximos três meses

subiram de forma pronunciada e estão agora no valor mais alto desde março de 2023, um período de inflação muito elevada desencadeada pela agressão da Rússia, na altura um fornecedor-chave de gás para a Europa, designadamente a economia alemã, a maior da zona euro.

Mais próximos dos consumidores e, portanto, mais capazes de passar direta e imediatamente a sua inflação às famílias, estão os sectores Comércio e Serviços.

O INE ouviu 1.248 empresários do ramo comercial e não há dúvidas: o respetivo indicador que mede as perspectivas de preços de venda para os próximos três meses está a subir de forma significativa desde março e, agora, em maio, registou, tal como o ramo da construção, o nível mais elevado desde março de 2023, quando a guerra da Ucrânia tinha feito um ano. O Comércio representa 12% da economia.

Finalmente, o maior sector, o dos Serviços. Com um peso de quase 40% no valor acrescentado bruto (VAB), a esmagadora maioria dos seus empresários (o conjunto de respostas ascende a 1.398) confirmou junto dos serviços do INE que o barómetro das “expectativas de preços na prestação de serviços nos próximos três meses” chegou, agora em maio, ao valor mais elevado desde setembro de 2022.

Numa altura em que tudo continua incerto e imprevisível na guerra no Médio Oriente, no Golfo Pérsico e no bloqueio do Estreito de Ormuz, com esboços de aproximação e sucessivos atos de agressão, estas expectativas a nível nacional mostram que a corrosão do poder de compra das famílias e dos consumidores vai continuar verão adentro, isto sem contar com as faturas dos combustíveis e dos juros da dívida bancária, que também vão subir ou manter-se elevadas.

Como referido, a inflação geral do país está no nível mais alto dos últimos dois anos e, pelas contas do DV, o custo dos alimentos frescos e essenciais, os chamados alimentos não transformados, registou um agravamento maior agora, com a nova guerra no Médio Oriente, do que há quatro anos, quando a Rússia abriu hostilidades e invadiu a Ucrânia: o preço médio no período de janeiro a abril deste ano do cabaz de alimentos não transformados (onde estão os produtos frescos) aumentou cerca de 7% em termos homólogos (face ao primeiro quadrimestre de 2025).

# “Portugal já não é tanto um destino de subcontratação, mas cada vez mais fornecedor de tecnologia para a Aeronáutica e Defesa”

**José Neves, presidente do AED Cluster, que representa as indústrias da Aeronáutica, Espaço e Defesa, acredita que Portugal vive um momento de “grande sucesso” no setor e avisa que empresas nacionais precisam de projeção internacional para sobreviverem**

TEXTO RUTESIMÃO rute.simao@dn.pt FOTO GERARDO SANTOS

Portugal está a ganhar peso na indústria da Aeronáutica, Espaço e defesa, deixando de operar exclusivamente como um destino de subcontratação industrial para assumir um papel mais relevante no desenvolvimento de tecnologia própria, *software* e sistemas para mercados internacionais. A mudança de paradigma, apontada por José Neves, presidente do AED Cluster – que representa as indústrias da Aeronáutica, Espaço e Defesa – está a ganhar força com o crescimento de áreas como os *drones*, satélites, *software*, sistemas autónomos e novos materiais.

“Portugal já não é tanto hoje um destino de subcontratação, mas cada vez mais estamos a tornar-nos fornecedores e OEM (fabricante original de equipamento, na sigla em inglês). Algumas das conquistas que estamos a alcançar estão, de facto, a promover as empre-

sas portuguesas a juntarem-se, a conhecerem o mercado e usarem esse conhecimento e essa competência para se projetarem lá fora”, defendeu o responsável, na sessão de abertura dos AED Days.

No evento que termina hoje, e que durante três dias reuniu mais de 1000 participantes destes setores no Estoril e em Oeiras, José Neves explicou que a crescente parceria entre as empresas internacionais e portuguesas revela um sinal de maturidade do setor nacional. “O mercado é bastante pequeno, por isso todas as empresas, para sobreviverem, têm de se projetar para fora de Portugal, por isso é importante que estejamos a conseguir isso. Quando falamos de Espaço, de tecnologia e de Defesa, a concorrência é à escala global e, por isso, temos de ser os melhores dos melhores.”, afirmou.

Na fileira da Aeronáutica, o presidente do AED Cluster sublinhou o “trabalho sólido” na aérea de

MRO (manutenção, reparação e revisão de aeronaves), elogiando o desenvolvimento, ao longo do último ano, de novas tendências como infraestruturas inteligentes, novos materiais e *software* digital “que está a começar a integrar aeronaves reais”. Também o desenvolvimento do LUS-222, o primei-

**2,1**  
mil milhões de euros  
foi o volume  
de negócios do setor  
da Aeronáutica, Espaço  
e Defesa, em 2024  
(dados mais recentes),  
em Portugal

ro avião civil-militar projetado e desenvolvido em Portugal, que envolve 20 membros do *cluster* nacional, foi apontado como um caso de cooperação.

“Estamos a fazer aquilo que devemos fazer: colocar empresas, institutos e entidades de investigação a trabalhar em conjunto e isso é uma grande conquista. Estas empresas no futuro poderão trabalhar e ser fornecedoras da aeronave e adquirir este conhecimento que podem usar quando vão lá fora falar com a Airbus, com a Saab ou com a Lockheed Martin”, exemplificou. O responsável defendeu ainda que o futuro do setor passa por áreas como a aviação sustentável, sistemas autónomos e pelos “aeroportos do futuro”, áreas que até há poucos anos eram vistas como ambições, mas que “começam agora a transformar-se em realidade”.

No Espaço, frisou o momento de “grande sucesso” que Portugal

enfrenta, sustentado por mais de duas décadas de investimento. O país conta atualmente com quase 100 entidades ligadas a atividades espaciais, desde sistemas espaciais e navegação de precisão até observação da Terra, propulsão e monitorização espacial. Depois do lançamento do primeiro satélite comercial português no ano passado, este ano já ocorreram lançamentos ligados à Força Aérea Portuguesa ou ao NEO totalizando “mais de meia dúzia de satélites” enviados para o espaço.

“As nossas atividades estão realmente a ir para o mercado e isto é um exemplo claro da nossa ambição e do nosso posicionamento neste setor. A nossa posição estratégica atlântica, que pode ser bastante importante no domínio espacial e é algo que podemos usar em combinação com a posição geográfica, com a tecnologia e, mais importante, com uma visão operacional sobre aquilo que queremos para o futuro”, apontou.

Já a Defesa assume para José Neves um papel central num contexto marcado pelo aumento do investimento europeu e pelas decisões da NATO relacionadas com rearmamento. Portugal está hoje mais bem preparado do que há uma década devido ao desenvolvimento em comunicações, drones e satélites. “Este é realmente um momento para Portugal alcançar resultados extraordinários. A questão já não é onde Portugal pode desempenhar um papel relevante, mas sim como podemos integrar-nos no ecossistema global de defesa. As empresas portuguesas não se estão apenas a projetar para a Europa, estão a projetar-se à escala global”, indicou, destacando as exportações para o Reino Unido, para a Arábia Saudita e para o Brasil. As empresas de drones são, para o responsável, “o melhor exemplo do que se faz em Portugal”.



Os AED Days reuniram mais de 1000 participantes durante três dias

# Six Senses chega à Comporta para colocar região na “Champions League” do turismo mundial

**VIC Properties lança projeto de 300 milhões de euros no Pinheirinho e quer transformar o litoral alentejano num novo polo europeu de turismo premium, exclusividade e branded residences**

TEXTO **NUNO TIBIRIÇA** nuno.tibirica@dn.pt

Entre pinheiros, dunas e estradas de terra batida ainda praticamente intocadas, a VIC Properties reuniu investidores, arquitetos, executivos da cadeia Six Senses, autarcas e jornalistas para apresentar oficialmente aquele que promete tornar-se num dos mais ambiciosos projetos turísticos da história recente da Comporta. Uma das regiões mais procuradas em Portugal, nos últimos anos, em breve tornar-se-á ainda mais requisitada através da marca que pretende colocar aquela zona do país num patamar ainda mais exclusivo – se é que isso é possível.

O Six Senses Comporta, apresentado na última terça-feira, 26 de maio, no Pinheirinho, em Grândola, representa um investimento direto de cerca de 300 milhões de euros e combinará um hotel de 70 quartos com 58 *branded residences* – as primeiras da marca em Portugal – integradas num empreendimento com mais de 400 hectares e um plano global de investimento estimado em 1,7 mil milhões de euros. Este será o segundo empreendimento da marca que se fortaleceu no país, após o sucesso do primeiro hotel no Douro, e está previsto para inaugurar em 2028.

Mais do que anunciar um

novo *resort* de luxo, porém, o discurso dos promotores ao longo do dia apontava para outra ambição: transformar definitivamente a Comporta num destino de elite do turismo internacional. “Isto coloca a Comporta na *Champions League* do turismo”, afirmou João Cabaça, CEO e cofundador da VIC Properties, ao Dinheiro Vivo, depois da apresentação oficial do projeto.

A frase surgiu no meio de uma conversa sobre posicionamento turístico, marcas globais e validação internacional, e traduz um pouco o espírito que dominou a visita ao Pinheirinho.

**O empreendimento contará com um Spa de aproximadamente dois mil metros quadrados, restaurantes, lago artificial, área de wellness, entre outros**

Ao longo da manhã, executivos da VIC e da Six Senses repetiram várias vezes palavras como “sustentabilidade”, “baixa densidade”, “*wellness*”, “luxo silencioso” e “integração com a natureza”, numa tentativa de afastar o empreendimento da lógica de massificação que hoje domina parte do turismo europeu. Apesar da área disponível e da capacidade construtiva do Pinheirinho, a VIC optou por limitar o número de quartos e residências, apostando num conceito de exclusividade e baixa ocupação. “O que está ali podia ser um hotel de 300 quartos. Mas nós não queremos isso”, afirmou João Cabaça durante a conversa com o DV.

A ideia, segundo o empresário, passa precisamente por criar um modelo de turismo de elevado valor acrescentado, capaz de gerar impacto económico sem reproduzir problemas associados ao excesso de visitantes em destinos como Barcelona, sul de Itália ou algumas regiões do Algarve.

“Acho que as pessoas não querem mais este turismo de massas”, disse. “Veja o que acontece em Barcelona ou em Sorrento. Isso deixa pouco ou nada para as comunidades locais.” A crítica à massificação turística, aliás, surgiu diversas vezes durante o evento, sobretudo asso-

Cerimónia da primeira pedra da construção do Six Senses Comporta



FERNANDO PICARRA





**Six Senses Comporta tem inauguração prevista para 2028**

ciada à necessidade de preservar aquilo que tornou a Comporta atrativa nos últimos anos: baixa densidade urbanística, paisagem preservada e sensação de exclusividade.

Não por acaso, a VIC insiste na ideia de que o projeto foi pensado “de raiz” para a Six Senses – algo considerado determinante

pela cadeia hoteleira no momento de escolher a Comporta para receber o primeiro projeto da marca com *branded residences*, em Portugal.

Segundo João Cabaça, o processo de aproximação entre a promotora e a Six Senses durou quase dois anos e envolveu sucessivas avaliações técnicas, visitas ao território e discussões sobre posicionamento estratégico.

“Uma marca como a Six Senses recebe entre cinco e dez projetos por semana”, explicou. “Não são eles que vêm ter consigo. É você que tem de convencer a marca.” Para o CEO da VIC, o facto de a cadeia ter escolhido o Pinheirinho representa uma espécie de selo internacional de qualidade. “A Six Senses escolheu-nos a nós. E isso foi um ca-

rimbo de qualidade inquestionável”.

Já o projeto arquitetónico é assinado pela marca britânica Michaelis Boyd. Conhecido pelos trabalhos ligados à Soho House, incluindo o Soho Farmhouse, o *atelier* londrino será responsável pela arquitetura do Six Senses Comporta, que aposta numa abordagem biofílica, integrada na paisagem natural e fortemente baseada em materiais orgânicos, baixa volumetria e relação contínua entre interior e exterior.

Ainda durante a apresentação oficial, Viri Kaur, diretora Global do Six Senses, afirmou que o objetivo da marca passa por criar um empreendimento “envolvido na paisagem em vez de imposto sobre ela”, numa lógica de “luxo tranquila”, conceito cada vez mais associado ao segmento premium internacional.

O empreendimento contará com um *Spa* de aproximadamente dois mil metros quadrados, restaurantes, lago artificial, horta biológica, áreas de *wellness*, espaços de lazer e acesso direto à praia. As residências serão divididas em três coleções – *Lake, Forest e Sand Dune* – desenhadas para dialogar com diferentes elementos da paisagem natural do Pinheirinho.

Segundo Marco Drummond, diretor Comercial da VIC Properties, a ideia passa por criar uma experiência contínua entre hotelaria e residencial. “Pela primeira vez será possível não só ficar num hotel Six Senses, mas também pertencer à marca”, afirmou durante a apresentação.

#### O impacto na região

Enquanto investidores e executivos falavam sobre exclusividade e posicionamento global, outro tema que pairava constantemente sobre as conversas foi o impacto do crescimento turístico sobre a região. O presidente da Câmara Municipal de Grândola, Luís Vital Alexandre (PS), reconheceu durante o evento que o concelho enfrenta atualmente dificuldades para responder ao volume de investimentos em curso, sobretudo em áreas como habitação, mão de obra e infraestruturas. “Não temos neste momento o número de pessoas necessário para ajudar a desenvolver estes projetos”, afirmou. “Mas estou certo de que o futuro mudará este paradigma”.

## Além do Six Senses, das residências e do campo de golfe, um outro hotel será anunciado nos próximos 12 meses. Investimento total no espaço é de 1,7 mil milhões de euros

João Cabaça afirma querer ajudar para que o cenário mude. Para o CEO da VIC, o antigo modelo de promotor imobiliário – focado apenas em construir e vender – deixou de funcionar em regiões como a Comporta. “Não há espaço para o antigo promotor que fazia um projeto e se ia embora”, afirmou. Segundo o empresário, a VIC já trabalha em soluções ligadas à Habitação, Educação e até Saúde privada para tentar responder às necessidades futuras da região, numa altura em que a empresa prevê a criação de cerca de mil postos de trabalho diretos e indiretos associados ao Six Senses Comporta.

Ao mesmo tempo, a promotora acredita que a própria procura internacional pela região deverá crescer nos próximos anos, impulsionada não apenas pelo turismo, mas também por um novo perfil de residente interessado em viver permanentemente na Comporta. “Há cada vez mais pessoas que querem viver aqui e ir pontualmente a Lisboa, quando precisarem de uma reunião”, afirmou João Cabaça, destacando a proximidade da região com a capital portuguesa, mas não só, também a Faro e a Beja.

Uma posição estratégica para uma região que, de acordo com o presidente da Câmara de Grândola, será em breve um dos sítios mais privilegiados do mundo com os novos empreendimentos no Pinheirinho. Além do Six Senses, das residências e do campo de golfe, um outro hotel será anunciado nos próximos 12 meses. “Isto é a prova de que Grândola é, neste momento, o centro do turismo em Portugal”, afirmou o autarca. “E em breve será um grande centro do turismo mundial”, finalizou.

# Relais & Châteaux e dois 'chefs' Michelin servem o mar com sustentabilidade

**Os chefs Rui Paula e Gil Fernandes desenham menus de alta cozinha onde o pescado é rei, mas com a consciência do imperativo de salvaguardar os recursos do mar. As suas casas integram a rede de turismo de luxo Relais & Châteaux, que há muito sensibiliza os seus membros dos cinco continentes para a utilização responsável de pescado**

TEXTO SÓNIA SANTOS PEREIRA sonia.s.pereira@dn.pt

A Relais & Châteaux, rede de turismo de luxo que reúne 580 propriedades espalhadas pelos cinco continentes – 14 em Portugal –, e os premiados chefs Rui Paula e Gil Fernandes decidiram colocar à mesa o aroma da maresia e o sabor do mar, tendo por base a sustentabilidade dos ecossistemas marinhos. A fragilidade de muitos bancos de pesca internacionais exige uma reinvenção do mar à mesa. E é essa a viagem que a Relais & Châteaux e a associação Ethic Ocean propuseram aos dois conceituados chefs, quando se está prestes a celebrar o *Dia Mundial dos Oceanos* (8 de junho).

A Casa de Chá da Boa Nova, restaurante de Rui Paula distinguido com duas estrelas Michelin, assim como o restaurante gastronómico do hotel Fortaleza do Guincho, que detém uma estrela e está sob

alçada de Gil Fernandes, têm no mar a sua inspiração. Seria até difícil imaginar outra musa para estes dois membros da Relais & Châteaux. A Casa de Chá da Boa Nova, obra do reconhecido arquiteto Siza Vieira, está plantada em rochas a escassos dois metros do oceano Atlântico. O hotel Fortaleza do Guincho pousa um olhar altivo, mas próximo, sobre as ondas do mar. Ambos os restaurantes têm no peixe, mariscos e moluscos a matéria-prima da sua arte.

E os chefs têm o poder de escolher o que põem na mesa. Neste ponto, entra a Ethic Ocean, que desde 2009 tem uma parceria com a Relais & Châteaux para apoiar todos os membros da rede na escolha de pescado sustentável, e

em simultâneo, incentivar a utilização de espécies menos óbvias e a criatividade na alta cozinha. Como frisa Elisabeth Vallet, diretora desta organização ambiental dedicada à preservação dos ecossistemas marinhos, “há risco de colapso” dos recursos pesqueiros. Por isso, a Ethic Ocean elabora todos os anos o guia das espécies

para uso de profissionais (chefs, indústria de pescado, supermercados...).

É um documento exaustivo, que logo nas primeiras páginas faz uma análise entre o tamanho legal de comercialização e a medida adequada para reproduzir. A pescada, tão habitual na mesa dos portugueses, é uma das espécies que os ambientalistas receiam ter atingido um nível de colapso. A pescada do Mediterrâneo pode ser capturada com um comprimento mínimo de 20 centímetros (cm), mas a sua reprodução exige que cresça pelo menos até aos 36 cm. O carapau, outra variedade de pescado muito apreciada pelos lusos, pode ser apanhado com 15 cm, mas precisa de atingir os 20 cm para reproduzir. Não podemos esquecer que Portugal é o país da União Europeia com o maior consumo anual de peixe.

## Entre a banca e a mesa

Para celebrar o Dia Mundial dos Oceanos, e toda a riqueza que o Homem retira destas águas, o primeiro passo da viagem foi o Mercado de Matosinhos. O chef Rui Paula, que tem sob a sua batuta os restaurantes DOC, DOP e a Casa de Chá da Boa Nova – todos no Norte –, foi o anfitrião entre as bancas de peixe. O chef patron (já emprega cerca de 100 pessoas) enalteceu a frescura, a qualidade e cheiro a mar espalhado no ar. Gil Fernandes também aproveitou

para pôr a mão na massa, neste caso, no peixe, para demonstrar a sua frescura. Natural da vila piscatória de Ribamar da Lourinhã, este chef traz no sangue o mar. E, pouco depois, assim o confirmou.

Com alguns dos jornalistas que estavam a acompanhar esta iniciativa comemorativa do Dia Mundial dos Oceanos (os que não se intimidaram pela chuva miudinha e o vento oceânico), Gil Fernandes desceu às rochas junto à Casa de Chá da Boa Nova, edifício classificado como Monumento Nacional, e deu uma pequena aula sobre a horta marítima. Como explicou, há cerca de uma dúzia de algas no mar português interessantes para aplicar na cozinha e um bom substituto à proteína da carne. Temos a luminária, a alface do mar, a alga trufa, a esparguete, a botelho, entre outras. “Em Portugal, é um mundo ainda por explorar”, sublinha.

Talvez por isso o menu do Dia Mundial dos Oceanos, desenhado a seis mãos – há ainda o contributo de Catarina Correia, chef executiva da Casa de Chá da Boa Nova – e com a aprovação da Ethic Ocean, abra com o prato “Mundo das Algas”, idealizado por Gil Fernandes. Seguem-se vários outros, ora assinados pela dupla Rui Paula e Catarina Correia ou por Gil Fernandes, onde o pescado é rei, o sabor a mar se infiltra na boca e o aroma se expande enaltecendo a riqueza da matéria-prima. “Queremos que se sinta o mar. É um menu de mar”, sublinha Rui Paula. Gil Fernandes destaca a simbiose com a natureza, a atenção às espécies em extinção e a utilização de pescado subvalorizado, como a buzina, e os vegetais do mar.

A Casa de Chá da Boa Nova, em Leça da Palmeira, integrou a exclusiva associação Relais & Châteaux em novembro do ano passado





**Os chefs Gil Fernandes, Catarina Correia e Rui Paula criaram um menu de cor, sabor e aroma de mar para comemorar o Dia Mundial dos Oceanos**



Ambos os *chefs* assumem a sua atenção ao respeito pela biodiversidade marinha e aos critérios de sustentabilidade (ambiental, social e governação). Nas suas cozinhas dão preferência a produtos locais e nacionais, e respeitam os ciclos da natureza. Mas o *chef patron* Rui Paula não deixa de sublinhar: “A sustentabilidade financeira é a primeira prioridade. Pa-

gar salários, aos fornecedores, os impostos...” Ouve-se de seguida, de alguém que está próximo, num tom entre o sério e a brincadeira: “O Norte fala sempre a verdade”.

Este é o terceiro evento dedicado ao pescado que a Relais & Châteaux promove em Portugal. O objetivo foi criar “um momento de consciência e de compromisso” com o mar, diz Rui Silva, diretor da rede de turismo de luxo para Portugal e Espanha. Depois de ter passado pelo L’And Vineyards, no Alentejo, e pelo Casa Velha do Palheiro, na Madeira, a

escolha recaiu na Casa de Chá da Boa Nova, no Porto, que integrou em novembro passado a associação. Rui Silva lembra que a Relais & Châteaux tem, neste campo, um já longo trabalho. Em 2024, depois de uma década de colaboração, firmou uma parceria oficial com a UNESCO, sustentada em 12 compromissos para a proteção e desenvolvimento da biodiversidade.

A rede de turismo de luxo, criada em 1954 sob o mote “Rota da Felicidade”, chegou a Portugal há 26 anos, quando o hotel Fortaleza do Guincho foi aceite como membro da associação. Hoje há 14 propriedades portuguesas que integram a associação (12 hotéis e dois restaurantes com duas estrelas Michelin – o Belcanto e a Casa de Chá da Boa Nova). Como explica Gonçalo Narciso dos Santos, delegado da Relais & Châteaux para Espanha e Portugal, a entrada na exclusiva associação pode suceder por prospeção ou candidatura espontânea. Em qualquer dos casos, a unidade é sujeita a uma inspeção mistério que avalia criteriosamente a qualidade e autenticidade do estabelecimento, e a sua integração no território. O processo de entrada pode demorar anos. Em novembro do ano passado, a Relais & Châteaux recebeu 14 novos membros, dois deles em Portugal: a já referida Casa de Chá da Boa Nova, em Leça da Palmeira, e a Casa de São Lourenço, em Manteigas.

**OPINIÃO**  
Nuno Botelho



## UE e EUA: o acordo possível, que não é bom para Portugal

Ao fim de ano e meio de hesitações, contradições e ameaças mútuas, parece estar finalmente fechado o acordo comercial entre União Europeia e EUA. Faltando apenas ser aprovado pelo Parlamento Europeu, o compromisso mantém os termos já definidos no acordo-quadro de julho de 2025, com uma tarifa geral de 15% para os produtos europeus e um conjunto amplo de especificidades de um lado e de outro do Atlântico.

Foi, provavelmente, o acordo possível dadas as circunstâncias que marcaram este processo. Por um lado, a UE teve de lidar com a instabilidade quase permanente na Administração Trump e o ultimato que apontava para 4 de julho como data-limite para a negociação. Por outro, teria sempre de agir de forma pragmática, evitando a guerra tarifária e privilegiando a estabilidade de uma relação económica que vale 30% do comércio global.

A racionalidade imperou – e, ainda bem – do lado europeu, mas isso não impede de reconhecer que, para consumo interno, as notícias não parecem ser animadoras. Advinham-se tempos (ainda) mais difíceis para as empresas portuguesas.

A esse propósito, importa recordar o estudo que a Associação Comercial do Porto apresentou no final do ano passado, alertando para os riscos que a vaga protecionista americana poderia trazer para a economia nacional. Num cenário de tarifa-base a 15%, que é precisamente aquele que se coloca neste acordo, o estudo antecipava impactos de 370 milhões de euros nas exportações, quebras de produção na ordem dos 750 milhões por ano e 4500 a 6000 postos de trabalho afetados, com a região Norte a concentrar cerca de metade das perdas de emprego potenciais.

São números que não podem deixar ninguém indiferente e que comportam riscos reais em muitos setores. Se a metalurgia, a metalomecânica ou cortiça beneficiam de isenções totais ou parciais neste acordo, outras áreas como o têxtil, mobiliário ou agroalimentar vão ser largamente afetadas. Além disso, como os efeitos na Europa serão assimétricos, a tendência será para penalizar mais as economias de menor dimensão, como é o caso da portuguesa.

Apesar de tudo, há uma vantagem evidente neste acordo: o fim da incerteza. A partir daqui, as empresas conhecem as regras do jogo e dispõem de um quadro de atuação previsível para o futuro. Ao mesmo tempo, a Europa evita chocar de frente com o seu principal aliado comercial e traz a normalidade possível às relações transatlânticas. Não é *win-win*, mas nem tudo é mau.

Presidente da Associação Comercial do Porto





A Riopele trabalha para grandes marcas internacionais de moda.

DIRETOS RESERVADOS

## Riopele aposta no segmento homem com John Varvatos

**Têxtil portuguesa apresenta em julho uma coleção de tecidos para homem com assinatura do designer norte-americano. Objetivo é reforçar a visibilidade internacional no ano do seu centenário.**

TEXTO SÓNIA SANTOS PEREIRA sonia.s.pereira@dn.pt

O grupo têxtil Riopele decidiu apostar na produção de tecidos para o segmento homem e, nessa estratégia, firmou uma parceria com o designer norte-americano John Varvatos. Como explica Francisca Oliveira, diretora de desenvolvimento de negócio, “a Riopele tem historicamente uma presença muito forte no segmento de womenswear [em português, moda para mulher], mas identificámos no menswear [moda para homem] uma oportunidade estratégica de crescimento e diferenciação”. Esta aposta está direcionada para os mercados externos, que valem 98% das vendas da têxtil de Famalicão.

A coleção de John Varvatos será apresentada em julho, na feira Milano Unica, e no showroom da Riopele em Nova Iorque. Este lançamento segue as diretrizes da estratégia: focar o produto no mercado norte-americano, onde tem

escritório local, e dar a conhecer aos restantes clientes internacionais os novos tecidos. Segundo Francisca Oliveira, o designer propõe um conceito integrado de guarda-roupa, que aproxima “o produto final do processo de criação, respondendo de forma mais direta às necessidades do retalho internacional”.

John Varvatos é reconhecido como uma das referências do menswear contemporâneo. O de-

signer norte-americano construiu uma carreira marcada pela reinvenção da alfaiataria masculina e pela fusão entre herança, cultura rock e sofisticação contemporânea, sublinha a Riopele. John Varvatos já liderou o design de marcas como Ralph Lauren e Calvin Klein, e, em 2000, lançou a marca homónima. Agora, vai dar o seu contributo para o crescimento da têxtil portuguesa que está prestes a comemorar 100 anos.

Como afirma Francisca Oliveira, esta parceria garante um “reforço de posicionamento e visibilidade internacional”, especialmente no segmento de menswear. O grupo, que opera nas áreas da criação, I&D, fição, tecelagem, tinturaria, ultimação e confeção, exporta para mais de 50 países, com destaque para Espanha, Itália, França, Reino Unido e Canadá, onde trabalha com algumas das principais marcas internacionais de moda. No ano passado, faturou 99,5 milhões de euros.

**Riopele faturou 99,5 milhões de euros no ano passado e vendeu para mais de 50 mercados.**

## Pessoas

**A vida das empresas é feita de mudanças, reestruturações, reorganizações. E novas na gestão. O DN/DV dá a conhecer as últimas apostas das empresas.**

### JOÃO LINO

O Valverde Sintra Palácio de Seteais iniciou um novo capítulo da sua história com a entrada de João Lino para diretor geral. Com um percurso consolidado na hotelaria de luxo internacional, traz ao hotel uma visão de hospitalidade que cruza a elegância do serviço clássico e uma abordagem contemporânea, humana e orientada para a experiência dos hóspedes, diz em comunicado a unidade. Com esta nomeação, o histórico palácio do século XVIII quer reforçar a ambição da marca Valverde em elevar os padrões de hospitalidade, serviço e posicionamento no luxo. João Lino é reconhecido pela ligação à cultura da hotelaria clássica.



### EDUARDO BORJA VEIGA

A British American Tobacco (BAT) Portugal acaba de nomear Eduardo Borja Veiga como diretor geral. Esta nomeação visa reforçar a aposta da BAT no mercado português. Eduardo Borja Veiga terá como missão impulsionar o crescimento sustentável da BAT em Portugal, acelerar a inovação no portefólio de novas categorias e consolidar uma cultura organizacional orientada para o desenvolvimento das pessoas, a diversidade e a transformação do negócio. O novo diretor geral tem um percurso de mais de duas décadas no grupo, tendo assumido diferentes responsabilidades de liderança em mercados estratégicos para a organização.



### WEZA SILVA

A Corcoran Atlantic selecionou a consultora Weza Silva como responsável pela comercialização e apresentação do Karl Lagerfeld Residences Lisboa nos mercados nacional e internacional. O Karl Lagerfeld Residences Lisboa afirma-se como um dos projetos residenciais mais exclusivos da capital portuguesa. Desde 2021 que Weza Silva se dedica ao imobiliário de luxo, com foco em propriedades orientadas para lifestyle e investimento premium. Tem um percurso construído entre África, Europa e América Latina, tendo desenvolvido uma visão cosmopolita e sensibilidade para tendências, experiências e posicionamento de alta qualidade.



OPINIÃO  
Tiago  
Cabanas Alves



## A CNPD não tem falta de meios. Tem falta de memória institucional.

Nos últimos dias, multiplicaram-se os comentários sobre a atividade da Comissão Nacional de Proteção de Dados. O diagnóstico que circula é sempre o mesmo: faltam recursos humanos, falta financiamento, falta lei nova. É um argumento cómodo, mas profundamente inexacto. Os números contradizem-no de forma inequívoca.

Em 2021, a CNPD registou os melhores resultados desde a entrada em vigor do RGPD: 60 coimas aplicadas, 1232 processos de averiguações abertos – um até aí máximo histórico –, e 318 notificações de violação de dados. Em 2022, os resultados foram ainda mais expressivos: 71 coimas e foram abertos 1785 processos de averiguação – mais 500 do que no ano anterior. A CNPD aplicou ao INE a maior coima de sempre em Portugal em matéria de proteção de dados: 4,3 milhões de euros. Nesses mesmos anos, a coima à Câmara Municipal de Lisboa – 1,25 milhões de euros por envio de dados de manifestantes a embaixadas estrangeiras – foi a terceira maior sanção aplicada a uma entidade pública em toda a Europa no âmbito do RGPD.

Estes não são resultados de uma instituição sem meios. São resultados de uma instituição com vontade de agir.

Vi de perto como se construíram esses processos – a exigência técnica, a cadência de trabalho, o esforço para transformar queixas em deliberações sólidas e juridicamente sustentadas. Não era fácil. Nunca foi. Mas era possível, e fazia-se.

O que aconteceu depois está à vista de todos, embora ninguém o diga com clareza: nos últimos três anos, a instituição perdeu, de forma sistemática, quem havia construído essa capacidade operacional. Não saíram por acaso. Não foram substituídos por outros com perfis equivalentes. O conhecimento acumulado, os métodos de trabalho, as redes de colaboração, a cultura de rigor sancionatório. Tudo isso foi-se com eles.

Quando uma organização que pro-

duzia 71 coimas por ano passa a aplicar apenas 2 em 2025, a explicação não está na lei, nem no orçamento. Estará na gestão e nos modelos de liderança.

A narrativa da falta de meios é, em certa medida, uma inversão da realidade: não é que os meios sejam insuficientes para produzir resultados – é que os resultados deixaram de ser uma prioridade visível para quem os devia garantir. Os meios que existiam foram desperdiçados, quando não afastados.

Tudo isto acontece num momento em que a proteção de dados nunca foi tão relevante. A digitalização acelerada da sociedade – dos serviços públicos ao comércio, da saúde à educação, da comunicação ao trabalho – significa que os dados pessoais dos cidadãos estão hoje em mais lugares, em mais mãos, sujeitos a mais riscos do que em qualquer momento anterior. A Inteligência Artificial, a proliferação de plataformas e a crescente sofisticação dos ataques informáticos tornaram a proteção de dados uma questão de cidadania fundamental, não uma preocupação técnica de especialistas e auditores.

Uma autoridade de controlo atuante é, neste contexto, indispensável – e não apenas pela via coerciva. A função sancionatória é essencial para que as regras tenham peso real, mas é inseparável da função pedagógica: orientar empresas e entidades públicas, promover boas-práticas, esclarecer dúvidas de interpretação, educar os próprios cidadãos sobre os seus direitos. Uma CNPD efetiva não se mede apenas pelas coimas que aplica, mas pela cultura de conformidade que é capaz de gerar à sua volta.

É precisamente por isso que o declínio da sua atividade não é um problema interno da instituição. É um problema de todos. Quanto mais digital for a nossa vida, mais necessária se torna uma autoridade que a proteja – com rigor, com continuidade, e com a memória institucional que lhe permita estar à altura do desafio.

Advogado. Especialista em Proteção de Dados

OPINIÃO  
António  
Pinho Cardão



## Quando os dirigentes são um passivo

Num dos capítulos do livro *Principles of Corporate Finance* (Princípios de Finanças Empresariais, na tradução portuguesa), que se tornou uma referência na teoria e na prática da gestão financeira, os seus autores, professores Richard Brealey, da LBS, e Stewart Myers, do MIT, deixavam a interrogação: serão as administrações um passivo? Davam como ilustração uma empresa petrolífera do Texas, cujo valor bolsista era persistentemente inferior ao valor de mercado das suas reservas de crude, e concluíam ironicamente que assim era mais vantajoso comprar petróleo em Wall Street do que no Texas. De facto, muitas administrações, pela suas acções ou omissões constituem um claro passivo para as empresas.

A interrogação de Brealey e Myers pode, sem abuso, ser alargada a outras classes de gestores, governantes, políticos, dirigentes associativos, quando estratégias mal pensadas, dissipação de recursos, investimentos ruinosos, constante incumprimento de objectivos se traduzem em continuadas perdas de valor, prestígio ou aderentes para as entidades que representam.

Associações sindicais marcaram uma greve geral para o próximo dia 3 de junho, desse modo reclamando demonstrar uma grande manifestação de força contra a lei laboral. Uma força ilusória, desde logo pela data, convite oportunista a uma “ponte” de 5 dias, mas sobretudo pela debilidade que a continuada perda de filiados vai evidenciando. A taxa de sindicalização, que já atingiu quase 70% dos trabalhadores, tem vindo a decair ano a ano. Segundo os mais recentes dados oficiais, era de 9,2% em 2014, tendo baixado para 7% em 2024 (13,9%, incluindo o sector público). Uma evolução que mostra bem como a acção sindical anda longe das aspirações dos trabalhadores, incapaz de reconhecer as mudanças no mundo do trabalho, teimando num discurso do passado, por completo descolado da realidade do presente.

Uma economia competitiva exige sindicatos fortes que procurem no compromisso e não na rua a concretização dos seus interesses. A perda de filiados indica que os trabalhadores não se revêem nas associações que dizem representá-los.

“Pelo fruto se conhece a árvore”, já dizia S. Mateus. Esta seria uma reflexão que as direcções sindicais deveriam fazer, antes que os filiados se interroguem se os seus dirigentes não se tornaram já um passivo.

**Uma economia competitiva exige sindicatos fortes que procurem no compromisso e não na rua a concretização dos seus interesses**

Economista

# Arménia: o país que tem a adega mais antiga do mundo ainda é um bebé na produção de vinho

**Tem mais de 400 castas autóctones identificadas, mas atualmente só meia centena é usada comercialmente. Rússia e EUA são os principais mercados e a Europa ainda deve demorar a conquistar**

TEXTO MARGARIDA VAQUEIRO LOPES, NA ARMÉNIA margarida.lopes@dn.pt

**A**reni Noir, Khangarts, Voskehat, Garan Dmak...os nomes podem ser difíceis de pronunciar, mas são mais fáceis de beber. As duas primeiras são castas tintas, as segundas são brancas e fazem parte do pequeno grupo de variedades de uva mais utilizadas e reconhecidas da Arménia. Considerado – ao lado da Geórgia – como o berço da criação dos vinhos, o país orgulha-se de uma História que é feita de invasões, conflitos, saques e muita arte. É na Arménia que se encontra a adega mais antiga do mundo, dentro da Caverna de Areni. Uma prensa, talhas enterradas no chão e sinais de sacrifício asso-

ciados a rituais da época, revelam a presença de povos que já vinificavam, apesar de não ser propriamente para beber – o vinho era o símbolo do sangue da terra e era nele que eram mergulhadas as vítimas dos sacrifícios de então.

No entanto, só há cerca de dez anos a Arménia parece ter percebido o potencial económico de uma atividade que pratica há milénios. Foi em 2016 que o governo daquele país, que faz fronteira com o Irão, a Geórgia, o Azerbaijão e a Turquia, decidiu criar a Wine and Vine Foundation. A iniciativa, público-privada, tem como principal objetivo preservar as castas indígenas, promover os vinhos arménios internacio-

nalmente e aumentar o peso do setor no PIB.

Certo é que entre 2016 e 2023, o número de produtores de vinho cresceu de 25 para 150, tendo o investimento no setor, segundo dados do governo, multiplicado por 10 no mesmo período. A diáspora arménia tem um papel absolutamente fundamental no crescimento deste setor, a ela pertencendo grande parte do investimento realizado nos últimos anos. Estima-se, aliás, que atualmente haja cerca de dez milhões de arménios a viver longe do país que lhes dá a nacionalidade – os censos mais recentes mostram, por outro lado, que vivem na Arménia 2,9 milhões de cidadãos. Os êxodos após o genocídio arménio,

em 1915, e durante o período soviético (1920-1991), explicam grande parte destes números.

Não é alheia à movimentação da diáspora a escolha dos mercados para onde o país mais exporta. No caso do vinho, a Rússia e os EUA são os dois principais destinos. É precisamente nesses dois países que estão as maiores comunidades arménias fora da Arménia. A Rússia, em particular, tem sido um importante mercado de exportação, naturalmente também devido à história partilhada e visível no centro da capital, Yerevan. É de edifícios da era soviética que se fazem as grandes avenidas da cidade, e é neles que estão alojados alguns dos mais importantes órgãos de soberania do país, nomeadamente os ministérios das Finanças e da Economia e a Procuradoria-Geral da República.

A proximidade geográfica, histórica e cultural coloca a Rússia como uma geografia muito relevante para a economia da Arménia, que tenta, ainda assim, procurar novos mercados. Os vinhos daquele país têm, devagar, mas paulatinamente, conquistado consumidores internacionais – são vinhos genericamente elegantes, frescos, equilibrados e com um perfil aromático muito interessante, sobretudo no que aos tintos diz respeito – mas para chegarem à Europa ainda deverão demorar algum tempo.

Num investimento que terá rondado os dois milhões de euros, o governo da Arménia levou este ano a Yerevan mais de 300 especialistas internacionais, ao acolher o Concurso Mundial de Bruxelas (CMB), um dos principais certames internacionais de vinho. O principal objetivo era dar-lhes a conhecer produtores, regiões e referências da Arménia, para alavancar as exportações.

Em 2022, a Arménia vendia para o exterior cerca de 12,2 milhões de litros, ou cerca de 36,4 milhões de euros – são estes os dados mais recentes disponibili-

zados pela Vine and Wine Foundation. Em 2025, e segundo resultados preliminares da Armenian Viticulture and Winemaking Foundation, apesar de o volume exportado ter caído 3,1%, a receita aumentou 12,7%. Isto porque os vinhos arménios estão a colocar-se num mercado mais *premium*, que lhes permite crescer em valor e conquistar segmentos mais estáveis. Mas, ainda assim, é para a Rússia que seguem 80% dos vinhos arménios, admite a Vine and Wine Foundation, que sinaliza um incremento das exportações para alguns mercados europeus como a Suíça, a Bélgica ou a Alemanha.

O Dinheiro Vivo falou com alguns importadores e distribuidores europeus, durante o CMB, na semana passada, e os problemas apontados eram praticamente os mesmos: os custos de importação para a Europa e a pequena dimensão da maioria dos produtores, que têm assim pouca oferta para aquilo que alguns mercados necessitam e tornam muito oneroso para o consumidor a opção de uma referência arménia.

Mas passos estão a ser dados. As sanções à Rússia, a tensão geopolítica atual e a necessidade de fazer a economia descolar estão a fazer com que o Executivo arménio, em conjunto com entidades privadas, tente criar estratégias que abram novos mercados para os produtores daquele país, que se adjectiva como “a região vinícola mais antiga e mais recente” do mundo. A determinação, aliada a produtores que investem em técnicas inovadoras, entendem o perfil de vinho preferido por cada geografia e estão empenhados em fazer vinhos *premium*, o que está a animar o setor.

No ano passado, os vinhos arménios conquistaram várias medalhas no CMB (onde todas as provas são às cegas) e surpreenderam os jurados. Este ano, os resultados ainda estão por conhecer – serão revelados no dia 10 de junho –, mas uma coisa o Executivo arménio já garantiu: centenas de especialistas do mundo inteiro entendem, agora, como é que este novo ator está a posicionar os seus produtos numa economia incerta, e numa altura em que o consumo de vinho não para de cair, globalmente.

\*A jornalista viajou para a Arménia a convite do Concours Mondiale de Bruxelles



O monte Ararat é o cartão postal da Arménia, e também um grande contributo para um *terroir* único



As talhas da adega mais antiga do mundo, com cerca de 6000 anos



## Incógnita chamada Irão põe mercados em agitação constante

**Os investidores estão expectantes sobre novidades ligadas à guerra do Médio Oriente, perante as conversações das quais pode sair um acordo de paz. O barril de Petróleo Brent está há vários dias abaixo dos 100 dólares.**

TEXTO **TOMÁS GONÇALVES PEREIRA** tomas.pereira@dn.pt

Os mercados financeiros continuam atribulados e o ponto de partida é a guerra entre EUA e Irão. O elevador nos principais índices bolsistas e no petróleo é símbolo da irregularidade, que está ligada à incerteza geopolítica.

A semana tem ficado marcada pela expectativa entre os investidores, que fazem o capital viajar entre o petróleo e as ações ou índices bolsistas. Na base estão os sinais contraditórios que chegam da guerra entre EUA e Irão.

Segunda-feira trouxe reações positivas aos sinais que surgiram no fim de semana de que um acordo de paz estaria mais próximo. Na base esteve a possível reabertura de Ormuz. É que a mínima luz sobre este cenário lança as bolsas para o 'verde' em alta e o petróleo em queda. Desde então, o sentimento foi de indefinição em ambas as vertentes.

Na abertura de segunda-feira,

o Petróleo Brent (referência europeia para os contratos futuros) baixou da fasquia dos 100 dólares por barril e não mais lá voltou, até às 18h45 horas de quinta-feira, quando marcava 92,48 dólares.

É que os dois principais intervenientes na guerra (EUA e Irão) discutem condições para um acordo de paz mas, em simultâneo, as tensões escalarão. Os ataques entre as duas partes voltaram a causar turbulência nas negociações, ainda que não se

tenha observado um sentimento vincado.

Prova disto é que os principais índices europeus subiram ou desceram menos de 1% na quinta-feira, em sinal de incerteza.

Certo é que as novidades ligadas ao conflito vão continuar a guiar os mercados, sobretudo as que estejam ligadas a desenvolvimentos das conversações entre as duas partes.

Se a generalidade dos índices já recuperaram a maioria ou a totalidade das perdas face ao início de março, o petróleo deverá demorar a regressar aos níveis daquela altura, quando o Brent rondava os 70 dólares por barril. É que a destruição de infraestruturas energéticas localizadas no Médio Oriente vai condicionar o aumento da oferta, pelo menos a médio prazo, mesmo quando o trânsito de petroleiros em Ormuz volte à normalidade. De acordo com a generalidade dos especialistas, a reposição total deverá demorar vários meses.

**A semana começou com a recuperação das bolsas e descida do barril. Desde então, a incerteza foi palavra de ordem, face à guerra.**

## Portugal emite 3 mil milhões com yield de 3,9%

**A procura superou em 18 vezes a oferta, e o juro fixou-se abaixo dos 4% no prazo a 20 anos. Obrigações do Tesouro vencem a 15 de junho de 2046, informou o IGCP**

TEXTO **MARGARIDA VAQUEIRO LOPES**

Portugal concluiu esta quinta-feira a emissão de Obrigações do Tesouro no valor de 3 mil milhões de euros. Com um prazo a 20 anos, os investidores pagaram uma "yield" de 3,913%, numa operação onde a procura superou em 18 vezes a oferta. A informação foi revelada pela Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP), em comunicado.

"Apesar de uma semana ocupada no mercado primário em euros, a transação atraiu uma forte procura", refere o comunicado do IGCP. No total, a operação atraiu o interesse de 353 investidores, oriundos do Reino Unido (29,1%) França/Itália/Espanha (25,5%), Alemanha/Áustria/Suíça (14,6%), Portugal (12,2%) e os países nórdicos (6,5%).

O IGCP contou com BBVA, Bank of America, Deutsche Bank, Goldman

Sachs, JPMorgan e o Santander como "joint lead managers", ou seja, como coordenadores da emissão.

Naquela que foi a sua segunda emissão junto da banca internacional em 2026, Portugal garantiu o apetite dos investidores graças às recentes revisões em alta, por parte das agências S&P e Fitch, que melhoraram o 'outlook' do rating da dívida nacional a longo prazo.

Na primeira emissão do ano, que aconteceu, com habitualmente, em janeiro, Portugal conseguiu colocar 4 mil milhões de euros junto dos investidores, que pagaram uma "yield" de 3,245%. Na altura, a procura superou em 12 vezes a oferta, o que foi um valor recorde. No entanto, nesta segunda emissão, o IGCP garantiu o estabelecimento de um novo recorde, com os investidores a olharem com apetite para a economia nacional.



## Em Portugal, 8% dos jovens não trabalham nem estudam

É o quinto país da Europa com menor peso deste indicador, que envolve jovens dos 15 aos 29 anos. Os últimos dez anos trouxeram, no país, uma redução, em linha com a média europeia, pelo menos até 2025

TEXTO TOMÁS GONÇALVES PEREIRA tomas.pereira@dn.pt

Entre os jovens dos 15 aos 29 anos residentes em Portugal, 8% não trabalham nem estudam. Os números ficam abaixo da média europeia e caíram nos últimos 10 anos, assim como aconteceu lá fora.

De acordo com os dados do Eurostat referentes a 2025, Portugal é o 5.º país com menos peso de jovens “nem-nem”, designação referente aos que não trabalham, nem estudam. Também chamados NEET (do inglês “not in education, employment or training”)

É que 8% dos jovens em Portugal estão nesta situação. Trata-se de um decréscimo face aos 13,1% que se registavam em 2025, o que poderá ser um indicador positivo para a economia nacional.

Só três países europeus ficam abaixo desta taxa registada em território nacional: os Países Baixos (5,3%), a Suécia (5,9%) e a Eslovénia (7,6%). A Chéquia, por seu lado, fica em pé de igualdade com o país mais ocidental da Europa, com 8% de nem-nem.

Por outro lado, os números mais elevados foram registados na Roménia (19,2%), Bulgária (13,8%) e Grécia (13,6%).

Em termos europeus, a média

dos Estados-membros recuou para os 11%, um decréscimo significativo face a 2015, quando os jovens que não estudavam nem trabalhavam representavam 15,2% do total. O objetivo da União é que esta taxa escorregue para os 9% até 2030.

Ao longo dos anos, os especialistas têm explicado que os jovens que integram este grupo têm, na sua maioria, baixas qualificações fruto de sucessivas exclusões sociais e do abandono precoce do sistema educativo e formativo, o que gera dificuldades em ingressar no mercado de trabalho.

Motivar os “nem-nem” para o sistema da formação e da educação, e para o mercado de trabalho, é particularmente difícil, sobretudo quando não há um registo claro sobre onde eles se encontram.

Os estímulos à educação profissional, aos estágios profissionais, e o apoio à contratação têm sido apresentados como caminhos a seguir pelos sucessivos governos que tentam cumprir as metas europeias.

Apesar de Portugal revelar um bom desempenho neste indicador, há ainda caminho a fazer para conseguir reduzir ainda mais o número de jovens sem ocupação.for

### BREVES

#### IDE sofre corte de quase 50% até março

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE) em Portugal ascendeu a 2,1 mil milhões de euros no primeiro trimestre. Em causa está uma descida de 1,6 mil milhões face ao observado no mesmo período do ano passado. De acordo com os dados, divulgados pelo Banco de Portugal (BdP), está em causa um corte próximo de 43%. Em simultâneo, o stock de IDE em Portugal representava 70% do PIB nacional. O investimento que diz respeito ao capital de entidades portuguesas marcou 2,2 mil milhões. Deste valor, 800 milhões de euros dizem respeito a investimento no setor imobiliário.

#### Exportações para os EUA caem 30,4%

No primeiro trimestre de 2026, a União Europeia exportou 640,5 mil milhões em bens e importou 627,8 mil milhões, anuncia o Eurostat. Em termos homólogos, as exportações recuaram 8,8% e as importações diminuíram 3,3%. Comparando com o trimestre anterior, as importações subiram 1,7% e as exportações caíram 0,1%. As vendas da UE para os EUA totalizaram 119,4 mil milhões, ou seja, 18,6% do total — apesar de uma queda de 30,4% face ao 1.º trimestre de 2025, os EUA continuam o principal mercado da UE. Seguem-se o Reino Unido (88,7 mil milhões, correspondendo a 13,8% do valor global), a Suíça (57,2 mil milhões; 8,9%) e a China (47,6 mil milhões; 7,4%).

### OPINIÃO

Luis Tavares Bravo



## A Europa está envelhecida, mas não condenada

A Europa habituou-se a olhar para a sua crise demográfica como uma sentença inevitável: menos jovens, menos crescimento, menos inovação. A taxa de fertilidade da Zona Euro caiu para apenas 1,3 filhos por mulher em 2024, muito abaixo do nível de substituição geracional. Ao mesmo tempo, mais de um quarto da população europeia terá mais de 65 anos em 2035. O diagnóstico é conhecido. O fatalismo é que é perigoso.

Uma primeira reflexão, assenta sobre o mercado de trabalho. O envelhecimento não significa necessariamente menos capacidade produtiva. Significa, isso sim, que a Europa terá de prolongar e adaptar à vida ativa. A participação laboral tem aumentado de forma significativa, sobretudo entre trabalhadores mais velhos e mulheres. Segundo o BCE, a taxa de participação dos 55 aos 74 anos subiu de 40% para quase 45% entre 2019 e 2025. O modelo europeu terá de evoluir para carreiras mais flexíveis, requalificação contínua e integração dos seniores na economia. Viver mais tempo não pode significar apenas mais anos de reforma.

Numa segunda inferência, importa falar sobre produtividade. Uma Europa com menos população ativa só conseguirá manter crescimento se cada trabalhador produzir mais valor. O banco BNP Paribas, num estudo produzido em Maio, alerta que o crescimento potencial europeu dependerá da recuperação da produtividade, impulsionada por inovação, inteligência artificial e automação. A diferença face aos Estados Unidos já não está apenas na dimensão do mercado, mas na velocidade da transformação tecnológica. O verdadeiro risco europeu não é envelhecer, mas sim envelhecer sem modernizar a economia.

Por fim, mas não menos importante, imigração e política familiar. A Europa precisará inevitavelmente de imigração qualificada para compensar o declínio demográfico. Mas imigração, por si só, não resolve tudo. Nenhuma sociedade estabiliza sem condições para formar família. Habitação inacessível, precariedade laboral e adiamento da autonomia financeira estão a destruir a natalidade europeia. Incentivar famílias não é conservadorismo cultural. Trata-se de sustentabilidade económica.

Portugal não ficará de fora destes desafios, afinal também somos um país envelhecido, com emigração jovem persistente e baixos salários. Precisamos de um equilíbrio que combata a erosão demográfica, mas que não assente apenas numa estratégia: atrair imigração integrada e qualificada importa, mas também importa criar condições para que os portugueses possam ficar, trabalhar e ter filhos. O inverno demográfico europeu não é inevitável. Mas exige coragem política para reformar trabalho, produtividade e política familiar ao mesmo tempo.

Economista, presidente do International Affairs Network



Portugal tem menos jovens “nem-nem” do que a média europeia