

Workshops: Inovação  
e Ecosystema das  
Exportações em debate PVI/VII



# “Export Summit” pode rumar a Norte

Na última década, o peso das exportações, quer na economia nacional, quer no desenvolvimento das PME, foi a força motriz de um evento que conseguiu trazer o mundo a Lisboa. Para os empresários do Norte, chegou a hora de levar o mundo até ao Porto. **PII**

# Empresários querem “Export Summit” no Norte

Cerca de 43% das empresas exportadoras têm sede no norte do país. Os números demonstram que o norte merece ter aquilo a que António Ramalho, o CEO do Novo Banco, chama de “Export Summit”.

Sónia Bexiga  
sbexiga@jornaleconomico.pt

O Portugal Exportador reuniu num só espaço, durante um dia, centenas e centenas de empresas, entidades oficiais, parceiros financeiros e demais players do universo das exportações. Foram horas intensas de partilha e troca de ideias e conhecimentos que, para além de consubstanciar as decisões do presente, também projetaram cenários futuros, apontando caminhos e soluções. E foi neste registo de proximidade, em que toda a geografia mundial se encaixou na cidade de Lisboa, que este ano, emergiu uma “reivindicação”, protagonizada pelos empresários do norte de Portugal que, entretanto, foram partilhando este seu “desejo”. “E porque não se realiza a 12ª edição desta ‘Export Summit’ na cidade do Porto?”.

Entre estas vozes, está a de Mário Vinhas, “deputy country manager” da MDS que defende “fazer todo o sentido levar evento para o Norte do país, sobretudo porque grande parte das exportadoras são do Centro e Norte”. Mas, alerta, “que seja feita a

Levar o conceito para junto dos empresários do Norte foi uma ideia que germinou ao longo do Portugal Exportador 2016

promoção do evento com grande antecedência.”

Assim, mais do que responder ao “porque não”, conheçam-se mais argumentos do “sim, claro”.

Os estudos mais recentes da Ignios, mostram que, num universo de 487.127 empresas em Portugal, cerca de 33% (161.232) têm sede na Região Norte; entre as 53.644 empresas exportadoras no nosso país, a percentagem a Norte é de 43% (23.147 exportadoras), e por último, das 7270 PME Líder, cerca de 42% (3029) estão no Norte.

A reforçar esta argumentação estão também os dados da Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte (CCDRN), revelados em junho último, que indicam que, em 2015, as empresas com sede na região Norte exportaram 19.346 milhões de euros de bens, o que representa 38,8% no total das exportações do país. De 2012 a 2015, acrescenta o documento, o excedente gerado pela participação da Região Norte no comércio internacional de mercadorias situou-se entre 5 e 5,5 mil milhões de euros por ano e a taxa de cobertura tem sido superior a 140%.

As exportações do Norte centram-se em diversos produtos, tendo por base o que são os produtos ditos tradicionais, e que no ano passado representaram 41,8% das exportações do Norte. As matérias têxteis continuam a ser a principal exportação, representando 19,4% do total de 2015.

Assim, conclui, “a orientação exportadora da Região Norte reforçou-se nos últimos anos, passando de 24,1% em 2009 para 36,2% em 2015, superando os registos anteriores à crise internacional”.

Diante destes números, dirão os empresários do Norte, que pouco ou nada fica por dizer quanto à importância de realizar o Portugal Exportador a Norte, região que assume um papel preponderante no cenário das exportações e que, como anfitrião, poderá ser igualmente uma mais-valia. ■



Ao centro, Rocha de Matos (Fundação AIP), ministro da Economia, Caldeira Cabral, e à direita, António Ramalho (Novo Banco) e Miguel Frasquilho

## INTERNACIONALIZAÇÃO

# Sucesso nas exportações também se faz de parcerias

O Portugal Exportador continua a esclarecer as PME, conduzindo-as na rota das novas tendências e dos mercados mais promissores.

Na edição de 2016, o Portugal Exportador, voltou a ser palco de uma intensa troca e partilha de conhecimentos, elevando para um outro patamar a cooperação estratégica entre entidades oficiais, empresas, parceiros financeiros, universidades e centros tecnológicos.

Tal como salientou o Comendador Jorge Rocha de Matos, pre-

sidente da fundação AIP, este evento volta a dar uma nova perspectiva às PME portuguesas, revelando-lhes mercados de oportunidade, os quais, neste momento, estão na América Latina e o Norte de África. Contudo, o apoio que o Portugal Exportador pode dar aos empresários passa também por deixar claro que estes mercados, tal

como tantos outros, comportam grandes exigências de conhecimento dos contextos económico, social e político e têm custos de oportunidade elevados. E, sobretudo, exigem ofertas com tecnologia de ponta.

Conscientes deste cenário repleto de desafios, mas também de barreiras, os empresários devem aproveitar então para dese-



(AICEP), acompanhados pelos representantes do Japão e da Aliança do Pacífico (Peru, Chile, Colômbia e México).

nhar, ou redefinir, os planos de exportação, sendo que, “não devem entender os mercados internacionais como a solução para os seus problemas económico-financeiros”, como sublinhava António Ramalho, presidente do Novo Banco, aquando da preparação deste evento. Em seu entender, exportar é “acima de tudo o resultado das vantagens competitivas, de inovações de produto ou de processo, da qualidade percecionável além-fronteiras. Exportar é sair de um mercado interno

Este evento volta a dar uma nova perspetiva às PME portuguesas, revelando-lhes mercados de oportunidade

limitado em número de consumidores geralmente homogéneo e antecipável para tentar um mercado ilimitado mas com diferentes culturas de consumo, diferentes ambientes regulatórios, diferentes modelos de distribuição”.

Quando falamos em exportações, para António Ramalho, importa reter que, mais do que uma missão ou um desígnio, se trata da sobrevivência das empresas. E para apontar o caminho do sucesso, dá os exemplos dos setores do Turismo, Têxtil e Vestuário, Calçado e Metalomecânica – crescentemente empregadores, que batem recordes de volume de negócios para os mercados externos e que competem com os melhores a nível mundial. Estes setores, apostando em mercados maduros, sofisticados e exigentes, apresentam-se com uma assinalável flexibilidade, capacidade de resposta e poder de inovação, o que, inevitavelmente levou à perceção da sua qualidade pelos clientes internacionais e lhes permitirá uma base sustentada de crescimento. ■

# 1500

## visitantes

Nesta 11ª edição, passaram pelo Centro de Congressos de Lisboa empresários e entidades das mais diversas nacionalidades.

# 35

## cafés temáticos

Entre muitos, foram abordados temas como o Programa Portugal 2020 ou como preparar a ida a uma feira internacional.

# 37

## embaixadas

Um grupo vasto de diplomatas estrangeiros marcou presença a fim de demonstrar o seu apoio ao tecido empresarial português.

# 21

## workshops

Sob diferentes ângulos, o sucesso na internacionalização dos negócios foi debatido entre diferentes players.

# 17

## Câmaras de Comércio

As Câmaras de Comércio e Indústria de Comércio Bilateral reforçaram o compromisso de intermediar contactos.

# 8

## associações empresariais

As associações, de diversos setores, voltaram a marcar presença, mostrando como podem apoiar os empresários.



“

O Portugal Exportador é o nosso Export Summit. Podemos conhecer novos mercados sem viajar, conhecer clientes ou fornecedores, porque esta feira é acima de tudo um enorme espaço de networking.»

As empresas não devem entender os mercados internacionais como a solução para os seus problemas económico-financeiros. Exportar é o resultado das vantagens competitivas, inovações de produto ou processo, da qualidade percecionável além-fronteiras.»

O nosso objetivo é criar um conceito de plataforma de negócios ‘low cost high value’. Mas não esqueçamos o fenómeno da digitalização na abordagem a novos mercados. Os novos empreendedores têm hoje ferramentas para exportação que não tinham há cinco anos.»

António Ramalho  
Presidente do Novo Banco

REGIÕES EM DESTAQUE

# Rumar ao Chile, ganhar a América Latina

O melhor ano das exportações portuguesas para o Chile foi 2015, tendo atingido de 103,1 milhões de euros.

O Chile, a economia mais competitiva da América Latina e um caso de sucesso económico e social no contexto da região, apresenta indicadores de desempenho acima da sua dimensão: um produto interno bruto (PIB) da ordem de 240,6 mil milhões de dólares, e um PIB per capita de 13 410 dólares (o 3º entre as economias latino-americanas), indicam números compilados pela AICEP.

Por outro lado, fruto das reformas dos últimos anos, distingue-se por ser um dos países mais estáveis da região em termos económicos, sociais e políti-

cos, e por apresentar as melhores classificações no que se refere ao desenvolvimento humano, qualidade de vida, ambiente de negócios e competitividade. Apesar da dimensão do mercado ser relativamente reduzida, o Chile assume uma posição de relevo enquanto destino de investimento estrangeiro e como potência económica regional.

Ainda sobre a economia chilena, importa reter que o setor extrativo é um dos pilares, representando 12,1% do PIB (o cobre participa com 11,6%) e mais de 50% das exportações. O Chile é o primeiro

produtor mundial de cobre (cerca de 32% da produção mundial e 41% das reservas totais), lítio (37,5%), iodo (61%), rênio (41,7%) e nitratos naturais.

A estrutura económica chilena assenta no setor dos serviços, que representou 61,7% do PIB em 2014, seguindo-se a indústria (34,8%) e a agropecuária (3,4%).

Quanto aos principais fornecedores, a China e os EUA destacam-se com quotas, respetivamente, de 23,5% e 18,7%, das importações chilenas em 2015, seguidos pelo Brasil (7,7%), Argentina (4,4%) e Alemanha

(3,8%). O grupo dos cinco principais países fornecedores foi responsável por 57,7% das importações do Chile em 2015, evidenciando-se ainda a China que tem vindo a ganhar quota.

A União Europeia (UE28), no seu conjunto, representou 15,3% das importações chilenas em 2015 (16,4% e 14,4% em 2013 e 2014, respetivamente), destacando-se como principais fornecedores, a Alemanha, Espanha, França e Itália. Na UE, Portugal posicionou-se em 13º lugar em 2015, ocupando o 38º lugar do ranking global de clientes.

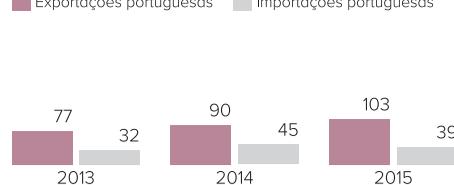
O Chile tem um peso reduzido no comércio externo português. Em 2015, posicionou-se como 44º cliente de Portugal (manteve a posição de 2014), absorvendo 0,21% do total das exportações.

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), no período compreendido entre 2011 e 2015 as exportações portuguesas para o Chile registaram uma taxa de crescimento médio anual de 7%. O maior valor do período foi alcançado em 2015, quando as exportações atingiram um montante de 103,1 milhões de euros. ■

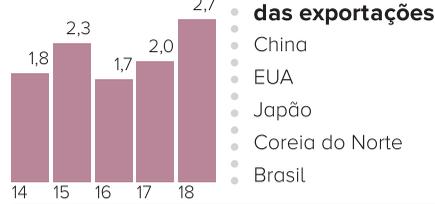
## PORTUGAL EXPORTADOR SUCESSO PASSA PELO CHILE E JAPÃO

Nesta edição do Portugal Exportador, os empresários foram convidados a descobrir o potencial do Chile e do Japão, enquanto destinos recetores. Em extremos opostos, traduzem-se em apostas distintas mas têm como denominador comum o interesse pelos produtos portugueses.

**Comércio bilateral**  
Valores em milhões de euros



**Crescimento do PIB**  
Valores em %



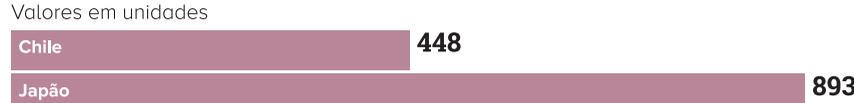
**Principais países de destino das exportações**

- China
- EUA
- Japão
- Coreia do Norte
- Brasil

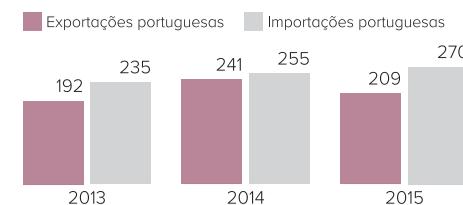
**CRESCIMENTO DA ECONOMIA EM 2016**



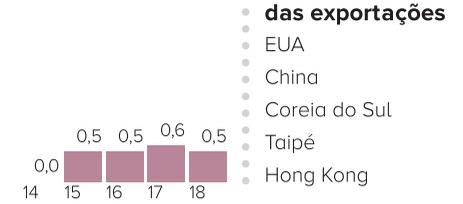
**EMPRESAS PORTUGUESAS EXPORTADORAS, EM 2015**  
Valores em unidades



**Comércio bilateral**  
Valores em milhões de euros



**Crescimento do PIB**  
Valores em %



**Principais países de destino das exportações**

- EUA
- China
- Coreia do Sul
- Taiapé
- Hong Kong

Fonte: Novo Banco

Infografia: Mário Malthão | mmalthao@jornaleconomico.pt

# Conquistar o 4.º maior importador do mundo

Nos últimos cinco anos o número de empresas portuguesas a exportar para o Japão tem vindo sempre a aumentar.

Em 2015, o Japão registou o 3º maior produto interno bruto (PIB) mundial, a seguir aos EUA e à China. Em termos de estrutura produtiva, destaca-se o setor dos serviços (71,3% do PIB em 2015), com a indústria a pesar 27,5% e o setor agrícola 1,2% (os dados são estimativas, esclarece a AICEP).

A estrutura económica japonesa é composta por um estrato de grandes multinacionais, que se afirmaram mundialmente nas últimas décadas, e por uma enorme massa de pequenas empresas, que lhe conferem flexibilidade e inovação.

A indústria transformadora, um dos principais suportes da economia é, também, altamente diversificada. Os setores da eletrónica e automóvel, apesar do seu peso indiscutível na indústria e como motor das exportações, sofreram, um claro recuo. Por outro lado, o Japão é um dos principais produtores de aço e de máquinas e ferramentas a nível mundial.

A economia japonesa está muito dependente do comércio internacional. Em 2015, o Japão foi o quarto maior exportador e importador a nível mundial. Em

termos de importações, houve um acréscimo em 2012 (+3,6%, relativamente ao ano anterior), registando-se reduções em 2013 (variação percentual de -5,9%), em 2014 e em 2015 (variações percentuais, respetivamente, de -2,5% e -20,2%). A taxa média de crescimento anual foi de -6,3%. As importações atingiram 885,8 mil milhões de dólares em 2012 diminuindo para 648,5 mil milhões em 2015. A China é o principal fornecedor, representando 25,6% do montante global em 2015. Seguiram-se os EUA (10,9%), Austrália (5,6%), Coreia do Sul (4,3%) e os

Emirados Árabes Unidos (3,8%).

No âmbito dos países da Europa, situaram-se nos vinte primeiros lugares do ranking de fornecedores, em 2015: a Alemanha (9º lugar, com um peso de 3,2% no total das importações), Rússia (12º lugar, com um peso de 2,5%), França (14º lugar), Itália (18º) e Suíça (20º).

O mercado do Japão assume uma posição modesta no contexto do comércio internacional português de bens e serviços.

De acordo com os dados do INE, o número de empresas portuguesas que exportam produ-

tos para o Japão tem vindo a aumentar, passando de 649 em 2011 para 866 em 2015, num acréscimo de cerca de 33%.

No que se refere à estrutura das exportações, situaram-se na primeira posição, em 2015, os produtos alimentares, com 22,7% do respetivo total. Seguiram-se os agrupamentos de máquinas e aparelhos (17,9%), produtos químicos (17,2%), calçado (9,0%) e produtos agrícolas (7,6%). Os cinco primeiros grupos de produtos representaram, no todo, 74% do valor global das nossas vendas para o Japão. ■

# O melhor Banco de Trade Finance em Portugal

- **Best Trade Finance Bank Award - 2016**

Global Finance

- **Best Trade Bank Award - 2016**

Trade & Forfaiting Review

O NOVO BANCO foi eleito o Melhor Banco de Trade Finance, em Portugal, pelas revistas internacionais Global Finance e Trade & Forfaiting Review (TFR).

Estes prémios representam o reconhecimento da excelência da nossa oferta, experiência e competências no apoio ao negócio internacional.

Best Trade Finance Bank  
in Portugal 2016



Best Trade Bank  
in Portugal 2016



Estes prémios são da exclusiva responsabilidade das entidades que os atribuíram.

[tradefinance@novobanco.pt](mailto:tradefinance@novobanco.pt)

**NOVO  
BANCO**

ENTREVISTA Marta Mariz e Paulo Gil  
Internacionalização e Marketing do Novo Banco

# “Europa e América do Norte servem de barómetro da nossa capacidade competitiva”

O Portugal Exportador convidou os participantes a debater, e a aprofundar, as questões cruciais do universo da Inovação e do Ecosistema da Exportação.

Sónia Bexiga  
sbexiga@jornaleconomico.pt

Marta Mariz e Paulo Gil, responsáveis da área de Apoio à Internacionalização e Marketing de Empresas do Novo Banco, membros da equipa de trabalho da organização do Portugal Exportador, explicam porque teve a Inovação em grande destaque no evento e porque atraiu tanta atenção junto dos participantes.

## Exportar significa inovar em que áreas?

Por um lado, exportar significa ser competitivo a nível internacional, e isso só se consegue estando atentos e na vanguarda da inovação em todas as áreas da empresa, por outro lado, ninguém inova hoje apenas para um mercado de 10 milhões de consumidores. Exportação e inovação andam de braços dados. O mundo digital veio apenas acelerar este binómio.

De nada nos serve ter um produto inovador se não o estamos a vender nos mercados certos, ou se não tivermos capacidade de resposta às solicitações ou, até, se não tivermos um serviço pós-venda eficiente, então não teremos sustentabilidade futura. Mais do que criar valor é capturar o valor criado que é fundamental. Assim, os empresários têm que inovar em todas as áreas da empresa, desde a inovação do produto, à otimização da produção, à utilização de novas ferramentas de vendas digitais, ou seja, inovar constantemente e transversalmente para que se instale na empresa uma cultura e mentalidade de competitividade.

## Os empresários que estiveram no Portugal Exportador perceberam a importância de inovar nos produtos e nos processos para que o mercado externo seja uma opção?

Sem dúvida que sim pois este ano a afluência, nos

workshops do Portugal Exportador dedicados à Inovação e ao Ecosistema da Exportação, bateu recordes de participação e de debate de ideias entre a assistência e os oradores especialistas nestas áreas. A assertividade nos debates e a troca de opiniões a que assistimos são prova de que a maioria dos empresários já estão a trabalhar nesta temática e aproveitaram o evento para consolidar ideias e estabelecer ligações com outros empresários no sentido de juntarem esforços e criar sinergias entre eles. E isso é gratificante e é a essência do Portugal Exportador.

## O que tem feito o Novo Banco a

Exportar significa ser competitivo a nível internacional, e isso só se consegue estando atentos e na vanguarda da inovação em todas as áreas da empresa

## nível de literacia financeira vocacionada para gestores e empresários que mantêm as opções convencionais?

Atendendo a que 70% da carteira de crédito do Novo Banco é dedicada às empresas, quer dizer que somos um banco de empresas. E para sermos o banco das PME em geral e das exportadoras em particular, tivemos que desenvolver equipas com competências únicas na banca nacional para que nos reconheçam como mais do que um simples prestador de serviços financeiros. Somos vistos pelos nossos clientes como parceiros de negócio, por um lado acompanhamos o ciclo da exportação, ou seja da produção ao recebimento, aconselhando a cada momento a estrutura ideal para a mitigação dos riscos internacionais, por outro lado realizamos junto dos colaboradores das empresas, dezenas de ações de formação sobre instrumentos de comércio internacional existentes. Por último referir que disponibilizamos aplicações, como o “NB Fine Trade”, que permitem aos nossos clientes identificar potenciais mercados de exportação dos seus produtos a nível mundial. É desta forma que temos ajudado muitas empresas a começar a exportar ou a diversificar os seus mercados destino das exportações.

## Quais os mercados mais exigentes em termos de processos e de produtos inovadores?

Com a globalização e a competição com players mundiais, todos os mercados são desafiantes. No entanto, temos que reconhecer que os mercados maduros da Europa ou da América do Norte são os que servem de barómetro para aferir a nossa capacidade competitiva global. Estes são de facto os mais sofisticados e exigentes em que só conseguimos ser competitivos se tivermos elevados níveis de flexibilidade, resposta rápida, ‘know-how’ e, claro, inovação. ■



## Inovação: linguagem universal que quebra barreiras

O Portugal Exportador reuniu um conjunto de players, oriundos de diferentes setores, para debater a inovação na exportação. Apesar das abordagens distintas, todos convergiram na defesa do potencial da inovação “made in” Portugal.

## “Inovação já

A StartUp Lisboa foi uma das presenças no workshop “Inovar para Exportar”. Miguel Fontes, diretor executivo, foi o representante da tecnológica portuguesa que, em declarações ao Jornal Económico, considerou a sua participação um “contributo para partilhar experiências das empresas, desafios que têm de ultrapassar e também mudar um pouco a forma ou o âmbito em que a questão da internacionalização hoje em dia é colocada em Portugal”.

Em seu entender, num mundo caracterizado por uma profunda transformação digital e cada vez mais invadido pelo fenómeno das startups, a inova-



## não é a cereja, é o próprio bolo”

ção tornou-se “o motor de arranque indispensável” quando o objetivo é exportar. “A maior parte das startups quando são criadas, desde o momento zero, são pensadas enquanto empresas que têm o mundo como testemunho”, reforça. “É por isso que entendemos que a inovação é qualquer coisa de constitutivo. Não é por uma questão de marketing, de posicionamento, para dar um ar de modernidade”, conclui.

Assim, à luz da sua experiência, neste workshop, Miguel Fontes transmitiu três conceitos base em relação ao universo da inovação. Primeiro, considera que hoje a inovação já não é

uma parte da empresa, “já não é a cereja em cima do bolo”, mas sim “o próprio bolo”, ou seja, o próprio modelo de negócio tem de ser inovador, justificando assim a sua própria existência. “A empresa que não perceba que a inovação tem que estar presente em tudo, está condenada ao insucesso”, remata.

Por outro lado, Miguel Fontes defende que, atualmente, particularmente no que diz respeito às tecnológicas, “não há razão nenhuma para que as empresas comecem como domésticas e depois se vão internacionalizar”. E justifica: “o que faz sentido na nossa perspetiva é que sejam pensadas desde a raiz,

como empresas globais porque vão oferecer soluções e serviços que têm um mercado global à sua espera e é nesse mercado que se devem posicionar e competir”.

Por último, Miguel Fontes deixou uma nota sobre o empreendedorismo. Em sua opinião, neste universo “o parente pobre continua a ser a fragilidade do lado dos investidores, a falta de liquidez, e o número de players disponíveis, com capacidade de investir”. “A dificuldade em Portugal, para quem tem uma boa ideia, uma boa equipa e um bom projeto, é ver esse projeto financiado numa fase muito inicial”, conclui. ■

## Ensino superior potencia capacidade inovadora

Também o Politécnico de Leiria, representado pelo vice-presidente, Rui Pedrosa, foi convidado a debater o “Ecosistema da Exportação”, numa outra abordagem que também passa pelo universo da inovação.

Sobre a dimensão das instituições de Ensino Superior no ecossistema de exportação das empresas em Portugal, Rui Pedrosa, reforçou a perceção social e empresarial e o papel ativo destas instituições no ecossistema de exportação dos territórios onde estão inseridas. Em seu entender, as instituições de Ensino Superior ajudam nas dinâmicas e na capacidade inovadora dos próprios territórios, sendo que, no caso do Politécnico de Leiria isto só acontece “pela capacidade empreendedora das empresas e instituições da Região de Leiria, num ambiente de relação de compromisso e cumplicidade entre a nossa instituição e as associações empresariais, associações setoriais, municípios, entre outros atores da região”,

Particularmente sobre a di-

menção do papel do Politécnico no ecossistema de exportação da região de Leiria, Rui Pedrosa aponta, primeiramente, a formação de profissionais altamente qualificados das empresas e das instituições de suporte à sua atividade; seguindo-se a atualização de conhecimento técnico e científico ao longo da vida dos quadros das empresas, assim como o desenvolvimento de projetos e serviços de investigação, desenvolvimento e inovação ao serviço das empresas e que sejam geradores de valor acrescentado e de antecipação tecnológica. Por último, uma nota para o papel de agentes promotores da multiculturalidade e da mobilidade internacional de professores, investigadores, técnicos e estudantes. Facto este que, sublinha, “diminui, direta e indiretamente, as barreiras à internacionalização das empresas, promovendo a criação de embaixadores para as instituições, empresas e territórios, enquanto veículos de penetração nos mercados internacionais”. ■

## “O mercado global está aí e é igual para todos”

Igualmente convidado a debater as questões de fundo que interligam a inovação e o crescimento do tecido empresarial português, particularmente das Pequenas e Médias Empresas (PME), Fernando Seabra Santos, fundador da Friday, Ciência e Engenharia do Lazer partilhou neste workshop do Portugal Exportador a sua experiência no terreno.

A Friday, Ciência e Engenharia do Lazer é uma tecnológica portuguesa, que se encarrega da conceção, projeto e desenvolvimento de dispositivos e equipamentos tecnologicamente evoluídos aplicados à náutica de recreio e turismo.

Esta empresa, por se encontrar no final do primeiro ano de atividade, o qual, segundo Seabra Santos, se traduz num “ciclo intenso virado exclusivamente para a exportação”, entendeu ser o momento adequado para ouvir outros intervenientes no processo de exportação: “para aprender, trocar ideias e aferir conceitos e orientações”, explica ainda.

E nesta troca de ideias, Fernando Seabra Santos, sublinhan-

do considerar que as empresas portuguesas não estão limitadas pela dimensão do mercado nacional, principiou defendendo que, atualmente, o mercado global está aí “e é igual para todos”.

Por outro lado, e particularmente dada à complexidade dos problemas que se levantam, “sempre renovados na sua enorme diversidade” salientou, Seabra Santos alertou para a necessidade de a “inteligência tática dever prevalecer sobre o planeamento que, sendo essencial para marcar o rumo, não pode impedir as decisões tomadas diariamente numa base conjuntural, que definem o percurso”.

Partindo do princípio de que, “cada caso é um caso”, o empresário deixou uma nota final no sentido de reforçar que, sobretudo numa empresa baseada na inovação, “por muito que estudemos a teoria não vamos encontrar um caso igual ao nosso. É fundamental ouvir o que os outros têm para dizer, na perspetiva em que isso nos poderá ajudar a definir as nossas próprias opções, provavelmente diferentes das deles”, concluiu. ■

Soluções  
de Tesouraria

NOVO BANCO<sup>l</sup>

# A ambição fabrica-se no dia a dia.

Só uma gestão eficaz do presente permite ter a ambição de saborear grandes resultados no futuro. Sabendo isso, o NOVO BANCO criou um conjunto de soluções de tesouraria que ajudam a tornar o dia a dia da sua empresa mais produtivo – e isto ajuda-o a crescer. Se essa é a sua ambição, fale com um banco de referência para as empresas portuguesas. Temos soluções para pequenas, médias ou grandes ambições.

- Conta Corrente
- Factoring
- NB Express Bill
- Gestão de Pagamento a Fornecedores

NOVO BANCO<sup>l</sup>  
EMPRESAS

Fale com o seu gestor NOVO BANCO  
ou vá a [novobanco.pt/empresas](http://novobanco.pt/empresas)