

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

NEWSLETTER N. 141 | JANEIRO/FEVEREIRO | 2026

8 Opinião

- Um Território Inteligente

10 Opinião

- Inovação e Criação de Valor nas Organizações

12 Editorial

- Inovar com Coragem, Criar com Sentido

13 Agenda

13 Notícias

- Mapeamento do ecossistema quântico global



- Perspetiva Económica da OCDE, Volume 2025 Edição 2

14 Notícias

- Perspetiva de habilidades da OCDE 2025



- Análise das tendências recentes e dos fatores que impulsionam as emissões de CO₂ no transporte marítimo

16 Inovação e o Medo

Um conto de inverno – estilo inovador Uma história sazonal para inspirar algumas reflexões sobre inovação no Ano Novo...



JOHN BESSANT
Senior Research Fellow at Innovoria
Reino Unido

Eu sabia que era hora de partir. Lá fora, o trânsito estava a diminuir, os faróis perfuravam a chuva fraca e cansada, e a água projetada pelas rodas dos carros lembrava a chuva forte que caía há uma hora. Eu refugiei-me no calor acolhedor do Molloy's Wine Bar para evitar o pior.

Pelo menos era essa a história que eu contava a mim mesmo enquanto empurrava a porta de vidro para abrir. Quase fui empurrado para trás pela onda de calor; o aroma de café com canela, a lã húmida a vaporizar dos casacos molhados e as festividades já em pleno andamento. O relógio acima do balcão marcava 17h30, mas parecia que a celebração já durava uma eternidade; véspera de Natal e sem piedade. Abri caminho entre as mesas lotadas, afastando os braços que me agarravam, implorando para que eu me juntasse à diversão. De alguma forma, consegui atravessar o mar de vozes sedutoras e encontrei um canto

ao lado da janela. Agarrei a manga de uma empregada que passava, pedi um café irlandês e admiti para mim mesmo que não era realmente da chuva que eu estava a me proteger.

Procurei no bolso do casaco e tirei a impressão do e-mail. Eu já sabia o texto de cor, depois de lê-lo e relê-lo nas horas seguintes ao seu recebimento. Que ótimo começo de Natal. Uma mensagem educada do nosso maior cliente, desejando-nos felicidades na época festiva e, em seguida, pisando nelas ao informar que, a partir de 31 de janeiro, eles não fariam mais pedidos connosco. Agradeceu pelos nossos serviços ao longo dos últimos anos (pelo menos quinze) e pediu desculpas por ter encontrado uma oferta mais atraente noutro lugar.

Ele construiu tudo do nada e conduziu a empresa por águas turbulentas até que ela se tornasse um navio estável.

era que estávamos um pouco cansados, um pouco lentos, um pouco nada; eles finalmente decidiram começar de novo no Ano Novo. Ele estava genuinamente arrependido; estava claro que não tinha sido uma decisão precipitada e imaginei que tivesse havido



Eu não ia deixar as coisas assim; passei a maior parte do resto da tarde a perseguir-los até que finalmente consegui falar com alguém com responsabilidade para atender o telefone e explicar que não era apenas uma questão de preço. Na verdade, o novo fornecedor que eles escolheram era um pouco mais caro do que nós; era a gama mais ampla de produtos, a sofisticação dos recursos em comparação com os nossos e o nível geral de serviço. Dito da forma mais gentil possível, a história

bastante debate sobre o assunto. Mas uma parte de mim também tinha de admitir que eles provavelmente estavam certos — tínhamos ficado tão obsoletos quanto o bolo de Natal do ano passado e tão apetitosos quanto ele. O que me deixou agora a saborear os restos do meu café (demasiado café, whisky a menos) e a preocupar-me com as implicações. Chegava sempre à mesma conclusão. Numa escala de mau a péssimo, este tinha decidido fazer as malas e procurar um lugar

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

que representasse mais plenamente o quanto más as coisas podiam ser. Além de perdermos o nosso maior cliente, a notícia espalhar-se-ia rapidamente e outros poderiam seguir o seu exemplo.

A culpa era minha; a responsabilidade tinha de recair sobre alguém e essa pessoa era eu. Deixei as coisas à deriva, tentei manter demasiadas bolas a girar no ar acima da minha cabeça; agora elas ameaçavam cair sobre mim, mesmo a tempo do Natal. Eu tinha certeza de que não iria dar a notícia aos funcionários hoje; tínhamos feito a festa de Natal ontem e despedimo-nos com os votos habituais de um ótimo feriado e um maravilhoso começo de Ano Novo. O que, para a maioria deles, agora significaria encarar a perspectiva de procurar um novo emprego na primavera.

Esta é uma cidade pequena e somos um dos maiores empregadores há muito tempo, desde que o meu avô fundou a empresa. Naquela época, ele viu as possibilidades no mundo pós-guerra; tudo em ruínas, edifícios e famílias destruídas, confiança baixa, economia vacilante. Qualquer outra pessoa poderia ter se juntado ao pessimismo, mas ele, de alguma forma, viu além disso, percebeu o mais tênue vislumbre de uma oportunidade e fundou a sua empresa.

Não foi fácil, temos o livro oficial da história da empresa para nos contar como foram difíceis aqueles primeiros tempos. Fui encarregue, como membro mais jovem da família, de entregar-lhe o testemunho quando celebramos o nosso quinquagésimo aniversário; ele já estava velho e frágil naquela altura, mas era possível ver o orgulho feroz nos seus olhos.

Ele construiu tudo do nada e conduziu a empresa por águas turbulentas até que ela se tornasse um navio estável. Ele não estava tão velho e frágil a ponto de não poder sair para beber; acompanhando uma série de copos

de uísque, ele contou-me alguns detalhes que não foram incluídos no livro por medo de possíveis acusações criminais que ainda poderiam surgir. Dizer que ele navegou perto do vento seria um eufemismo.

E agora eu podia sentir os olhos desapontados convergindo para mim; não apenas dele, mas do meu pai, é claro, e de toda a família. Sem falar das famílias cujo sustento dependia do negócio. De alguma forma, eu tinha falhado com todos eles; em vez de conduzir este navio em segurança, eu tinha conseguido colocá-lo em rota para algumas rochas bastante desagradáveis. Acenei com a mão, tentando chamar a atenção de uma das raparigas para pe-

Fundada em 1952, mas ali estava o próprio protagonista a acomodar-se na cadeira à minha frente

Bebi o último gole do líquido escuro, senti o whisky a fazer efeito por trás do calor suave. E dei por mim a pensar no Scrooge. Ele teve facilidade, tudo o que precisava de fazer era mudar o



dir outro café. Se eu quisesse chegar a casa, precisaria de um pouco de coragem irlandesa para me ajudar.

Não que pudesse demorar muito mais tempo; tinha prometido aos rapazes que lhes leria o último capítulo do livro esta noite. Uma das nossas tradições familiares, o conto de Natal de Dickens; todos os anos começávamos no início de dezembro, a nossa versão de um calendário do advento. Esta noite deveria ser a grande revelação, Scrooge a mudar de atitude e a descobrir o seu eu oculto antes que fosse tarde demais.

seu coração. Se eu quisesse superar isto, precisava de mudar todo o negócio! O meu braço estava a meio caminho de lembrar a empregada de mesa sobre o meu *refill* quando foi parado por outra pessoa que o agarrou com força.

«Então, nosso Jimmy. O que se passa?» O tom inconfundível e direto de Yorkshire do meu avô. Arthur Weston. Parecia exatamente com a figura do retrato pendurado no átrio da empresa. Fundada em 1952, mas ali estava o próprio protagonista a acomodar-se na cadeira à minha frente. Mangas

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

arregaçadas, gordura sob as unhas e olhos que pareciam estar constantemente à procura de uma tempestade no horizonte. Quase conseguia sentir o cheiro do óleo de corte e da nuvem de tabaco velho que costumava envolver-lhe sempre que nos visitava em casa.

«Parece um homem a caminho de um funeral. O seu próprio.» Acenei com a cabeça, amargamente. Culpado. Mantive a cabeça baixa, tentando evitar o seu olhar.

«Então, enquanto esperamos o carro funerário chegar, que tal contar o que o deixou tão abatido? Está quase horizontal, rapaz — isso nunca foi o seu estilo. Lembro-me de ti como o mais inteligente dos meus netos, sempre pronto para algo novo.»

E então tudo veio à tona. Como uma barragem a rebentar à medida que a fenda se alargava, todos os problemas acumulados a transbordar nos últimos dois anos. A concorrência crescente, especialmente da China, as novas tecnologias que não conseguímos acompanhar, tão distantes da nossa compreensão. Os aumentos inexoráveis dos preços, as regulamentações, a lenta fuga dos nossos clientes para concorrentes estrangeiros mais baratos.... Era como um glaciar, lento, mas inexorável, levando tudo consigo em câmara lenta. Eu podia sentir o gosto da sua massa gelada, sentia-a pesada na minha língua, não conseguia encontrar as palavras para lhe explicar.

«Acho que estamos a afundar-nos, avô», foi tudo o que consegui dizer. Bastante fraco como epitáfio para os quinze anos da minha suposta «administração» do negócio que ele fundou. Ele olhou para mim, os seus olhos azuis penetrantes a perfurarem-me. Depois riu, um som seco e metálico. «Achas que foi fácil para mim? Quando comecei, disseram-me que a ideia era loucura. Arrisquei a minha casa ao comprar camiões velhos do exército, a maioria deles já meio destruídos,

completamente gastos. Não construí o negócio a fazer o que todos os outros faziam. Construí-o a quebrar esse modelo para dar lugar a algo melhor.” Ele inclinou-se para a frente, batendo na mesa.

«Há sempre um pônei — só tens de cavar aquele monte de esterco até veres algo brilhante. É o ouro no teu freio. Desenterra o bicho, monta-o e começa a cavalgar numa nova direção!» Ele contava-nos a sua história com tanta frequência que eu quase conseguia fazer o discurso por ele. Como ele voltou da guerra sem nada além do seu fato de desmobilização e um punhado de notas de cinco libras como gratificação do exército. Lutando para encontrar trabalho, indo de porta em porta, oferecendo-se para consertar máquinas avariadas, nenhum aparelho era pequeno demais. As suas mãos de mecânico eram tudo o que tinha para se manter vivo. Tentando o tempo todo conseguir um trabalho de verdade numa fábrica, mas sem sucesso; o cenário em que vivia era de fechos e demissões, o pôr do sol sobre a outrora grande história industrial da cidade.

E então — o ponto em que os seus olhos começavam a brilhar sempre que contava a história — ele conheceu um homem num bar. Um açougueiro local, alguém para quem o fim do rationamento da guerra tinha melhorado as coisas. Agora ele tinha uma loja cheia de carne, mas ninguém capaz de comprá-la. O que ele queria era poder vender os seus produtos em todo o condado, uma loja móvel, levar a comida para onde fosse necessária, em vez de esperar que os clientes viessem até ele. O problema era que a sua velha carrinha não era muito fiável e, de qualquer forma, as longas viagens significariam que os seus produtos estariam estragados quando ele chegasse ao destino. O que ele precisava, brincou ele, enquanto bebia o resto da sua cerveja e se preparava para ir



INOVAÇÃO

& empreendedorismo



«Há sempre um pônei — só tens de cavar aquele monte de esterco até veres algo brilhante. É o ouro no teu freio.

para casa, era de um frigorífico sobre rodas.

Essa era a ideia que o velho Arthur precisava. Ele tinha visto algo parecido no campo quando estava no depósito de transportes na Alemanha. Um armário refrigerado para manter os suprimentos médicos refrigerados, um equipamento bastante simples, conectado ao motor para fornecer energia a um gerador. Ele ajudou a reparar alguns desses e depois acrescentou alguns ajustes e melhorias próprias. O comandante ficou impressionado, disse-lhe que ele tinha mãos mágicas e que deveria seguir carreira nessa área quando a guerra acabasse. E agora ele via uma maneira de fazer isso. Ele ofereceu-se para dar uma olhada na carrinha do açougueiro

para consertar o motor pouco confiável. Disse a ele que tinha uma ideia de que poderia improvisar algo para que o novo amigo açougueiro pudesse entregar os produtos em locais mais distantes, mantendo-os refrigerados e frescos.

Funcionou; um ano depois, o talhante tinha um negócio próspero, fazendo entregas em todo o noroeste. Mais importante ainda, Arthur tinha o seu próprio negócio, continuando a usar as suas mãos de mecânico, mas agora aplicando-as na conversão de carrinhos e camiões em todos os tipos de veículos de entrega. Ele usou as suas poucas poupanças, tentou convencer os gerentes do banco a fazer um empréstimo, sem sucesso, localizou o antigo comandante e conseguiu persuadi-lo a ajudar a financiar a compra de alguns camiões抗igos do exército num leilão.

O negócio começou a prosperar; Arthur percebeu que todos os seus anos a aprender a consertar equipamentos avariados lhe tinham dado as competências necessárias para modificar e personalizar de acordo com as necessidades de um número crescente de clientes. A sua ideia original de uma carrinha refrigerada era tão popular que conseguiu um contrato para for-



necer uma frota delas ao novo Serviço Nacional de Saúde e encontrou outro mercado em conversões especializadas para as forças armadas. Ele tinha um orgulho especial por ter conseguido vender de volta os seus camiões convertidos ao exército de onde os tinha comprado originalmente — com uma boa margem!

Isso deu-lhe dinheiro suficiente para fazer o que sempre quis: desenvolver o seu próprio produto. Um novo design para uma válvula, do qual se orgulhou tanto quanto finalmente o conseguiu que permitiu que levasse o seu nome. E ainda leva; sessenta e cinco anos depois, continua a ser vendido, apesar dos meus melhores esforços para impedir isso.

Olhei pela janela, observei os faróis dos carros que passavam e vi que a chuva tinha diminuído de intensidade. Arthur estava certo; eu não devia aceitar a derrota tão rapidamente. Eu deveria seguir o seu exemplo, parar de olhar para o chão e começar a procurar algo novo. Virei-me, prestes a pedir-lhe conselhos sobre por onde começar a procurar.

Para ver uma cadeira vazia à minha frente. Nenhum sinal de Arthur, ne-

Talvez devesse seguir o exemplo do velho Scrooge e convidar outras duas aparições fantasmagóricas para esclarecer a minha situação?

nhuma indicação de que alguém estivesse sentado ali.

A minha cabeça girou, por um momento me perguntei se estava bêbado, mas só consegui contar dois cafés irlandeses, um deles ainda intocado. No entanto, ele parecia tão real, tinha sido tão natural ver o velho, tal como me lembrava dele. Talvez tivesse visto um fantasma...

Se foi isso, não foi uma experiência tão má. Senti uma calma curiosa, quase animada pela primeira vez naquela noite. Talvez devesse seguir o exemplo do velho Scrooge e convidar outras duas aparições fantasmagóricas para esclarecer a minha situação?

Embora, pensando bem, talvez não —

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

com a minha sorte, o próximo visitante seria o Fantasma do Natal Presente e assumiria a forma do meu pai. Alguém que eu não tinha vontade de encontrar esta noite — não quando teria de confessar a perda do maior cliente, aquele que ele tinha trabalhado tanto para conquistar há tantos anos.

Naquele momento, a porta do bar abriu-se novamente, deixando entrar uma rajada de ar frio, o som do tráfego a passar na estrada encharcada pela chuva e uma mulher alta com as duas mãos cheias de sacolas de compras. Lutando para atravessar o bar cada vez mais cheio, ela sentou-se à minha frente com um alegre «Olá, Jim, feliz Natal!» e um beijo na bochecha. Acenou para a empregada e uma taça de vinho apareceu com uma rapidez surpreendente.

A minha capacidade de surpresa já tinha sido tão testada que nada disso me incomodou; parecia bastante natural que a Sarah estivesse sentada ali. Minha velha amiga da universidade e confidente, com mais do que um pouco de responsabilidade por me apresentar à minha esposa. Agora uma consultora de gestão de sucesso; por que ela não estaria aqui? Por que eu não mergulharia de cabeça e, em resposta à sua pergunta sobre como eu estava, explicaria minha situação atual como se encontrá-la fosse um evento regular de sexta-feira à noite com meu coach e conselheiro pessoal. Afinal, quem melhor para analisar a situação do que um profissional?

Ela ouviu-me e, em seguida, fez uma pausa para lidar com o seu copo de vinho. Sem delicados goles, ela atacou-o com alguns tragos que baixaram consideravelmente o nível do vinho. A mesma abordagem direta que os seus clientes valorizavam (e pagavam caro). E então ela deu-me uma bronca. «Estás praticamente lixado!» Outro gole de vinho, um aceno para a empregada de mesa para que ela rea-



bastecesse o copo e, em seguida, um toque com o dedo no meu peito para reforçar o seu argumento.

«Não acredito que deixaste as coisas chegarem a este ponto — estás realmente numa situação complicada. Eu ofereceria uma bebida para ajudar a afogar as tuas mágoas, mas ainda tens que lidar com isso.»

Ela apontou para o meu café irlandês, que mal tinha sido tocado desde que chegou, antes da visita do Arthur.

«Ainda assim, como é Natal, vou dar-te o benefício da minha cara sabedoria...». E, nos cinco minutos seguintes, ela fez uma análise dolorosamente precisa de como chegámos a esta confusão, os pontos de viragem em que eu tomei a decisão errada ou, mais frequentemente, não tomei nenhuma decisão.

O silêncio quando ela terminou abafou o barulho do bar. Peguei no meu café, a desejar que contivesse algo muito mais forte do que uma dose de Jameson.

«Então é isso? Nenhuma solução mágica, nenhum milagre rápido da consultora?»

Ela sorriu, com a sua irritante imitação da Mona Lisa. Eu insisti, determinado a obter algum tipo de resposta.

O silêncio quando ela terminou abafou o barulho do bar. Peguei no meu café, a desejar que contivesse algo muito mais forte do que uma dose de Jameson.

«Diga-me o que faria? Se fosse o seu negócio prestes a ir por água abaixo?» Mais alguns segundos de olhar enigmático, depois um suspiro. Quase podia vê-la a arregaçar as mangas mentais por trás daqueles olhos brilhantes.

«A situação é má, mas não impossível. Terás de fazer algumas mudanças, rapidamente, e elas precisarão de tempo para surtir efeito. A tua melhor aposta é usar todo o teu charme juvenil. Vais precisar de convencer muitas pessoas a serem pacientes, a darem-te algum espaço para dar a volta por cima...»

Fiquei impressionado; ela sabia do que estava a falar. Enquanto eu sempre pensei secretamente que ela estava a dizer disparates, agora comecei a ver a mente analítica afiada e as ferra-

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

mentas e técnicas que poderiam estar a iluminar um caminho a seguir. Não exatamente uma autoestrada, mas uma trilha na escuridão que poderia funcionar.

Muito disso ecoava o que Arthur tinha sugerido. Era hora de repensar, reformular todo o negócio. Só que o que Sarah trouxe foram algumas ideias concretas para trabalhar.

«O teu avô não se limitou a trabalhar arduamente; ele encontrou algo novo para oferecer ao mundo. Mas tu? Há vinte anos que fazes mais ou menos a mesma coisa. O mundo mudou. E, como já deves ter percebido, ficou maior: há muitos concorrentes por aí e eles conseguem fabricar as válvulas de que tanto te orgulhas por metade do preço!»

«Não podes competir apenas como mais um fornecedor barato — precisas de repensar. Se trabalhasses na tua fábrica, atualizasses os teus processos e equipamentos, poderias segurá-los por mais algum tempo. Mas precisas de encontrar um novo campo para atuar, tal como o velho Arthur fez.»

Ela rabiscou uma nota num pedaço de um envelope velho que tirou da bolsa. «Dá uma olhada nisto quando chegar a casa. É um comunicado à imprensa que acabou de sair. Se for rápido, talvez consiga aproveitar esta onda antes de todos os outros, que ainda estarão a recuperar da ressaca do Natal. O governo vai oferecer subsídios massivos para componentes locais de armazenamento de hidrogénio. As suas máquinas não podem mais fabricar válvulas baratas, mas com uma semana de recalibração, aposto que poderiam fabricar vedações de hidrogénio de alta especificação.»

«Isso parece... caro. E incerto.» Eu podia sentir a minha velha cautela a voltar, querendo ganhar tempo, proteger as minhas apostas.

«Não, não é. É hora da decisão, e sabe disso. É preciso decidir: vai continuar a tentar ser um fabricante de coisas ou um fornecedor de soluções?»

Ela levantou-se, murmurou algo sobre precisar de ir embora. Os últimos centímetros de vinho desapareceram num só gole e então ela afastou-se em direção à área do bar. Presumi que ela estivesse à procura da casa de banho e que voltaria para continuar a nossa conversa. Só depois de dez minutos é que percebi que ela, tal como o Arthur, tinha desaparecido, deixando-me com muito em que pensar. Incluindo uma constatação um pouco assustadora: tinha quase a certeza de que, da última vez que falara com ela, ela tinha grandes planos para passar o Natal nas Caraíbas. Ou os seus planos tinham fracassado repentinamente, ou eu tinha acabado de encontrar o meu segundo fantasma.

O que só deixa tempo para o terceiro, pensei. Olhei para o meu relógio; precisava de voltar para a família antes de estragar também os planos de Natal deles. Parecia que ele tinha decidido juntar-se a tudo o resto, desistido do trabalho árduo de marcar as horas e suspirado até parar. Os ponteiros ainda marcavam 5h45, tal como antes da chegada de Arthur. Ou isso, ou o tempo estava realmente parado?

Eu definitivamente precisava de sair, este lugar estava a fazer coisas estranhas na minha cabeça.

Um jovem, talvez com cerca de vinte e poucos anos, estava sentado à mesa em frente; estranho, eu não o tinha notado antes. Além disso, havia algo familiar nele, mesmo com a cabeça baixa, absorto numa videochamada. Reconheci o perfil acentuado, o leve franzir de sobrancelhas em concentração; ele poderia quase ser uma versão adulta do meu filho, Tom.

Eu estava perto o suficiente para ouvir a chamada, parecia que eles estavam a discutir um artigo em uma página da web aberta na tela. Conseguí distinguir o título.

Um arrepio percorreu a minha espinha, que nada tinha a ver com a temperatura no bar ou mesmo com as



INOVAÇÃO

& empreendedorismo



Acabara de ter um vislumbre do futuro — ou, pelo menos, de um futuro.

ruas frias lá fora. Dizia «Mestres da reivinção: como a Westons reescreveu as regras» e estava estampado numa fotografia de uma fábrica. Inconfundivelmente, apesar de alguns novos edifícios com fachadas de vidro, era a minha fábrica, aquela que eu tinha deixado algumas horas antes.

A voz cortou o mar de ruído no bar cheio, elevada por uma onda de entusiasmo. «Não acredito que aparecemos na revista Management Today — que tal esta citação?» Observei os lábios moverem-se, sem conseguir associar a empresa de que ele falava àquela cujo túmulo eu estava prestes a cavar. Captou algumas frases, agarrou-se a elas enquanto passavam.

«... uma empresa próspera e diversificada... uma cultura de melhoria contínua... novas tecnologias integradas de forma harmoniosa... uma rede global de parceiros, não apenas clientes».

«Dá para acreditar, pai? Ainda estão a falar daquele e-mail, aquele que quase fechou a empresa. E do que fez para mudar as coisas. O avô Arthur construiu as bases, mas tu... salvaste-nos da extinção!»

Ele levantou os olhos do ecrã, a chamada chega audivelmente ao fim. Mas, ao desligar, ele não estava a olhar para o ecrã, mas para mim. Ele sorriu, um sorriso genuíno e feliz. «Feliz Natal, pai. Obrigado por não desistires.» Um grito vindo do bar; virei o pescoço e senti um estalo quando o músculo se contraiu. Depois relaxei; eram apenas alguns folhões barulhentos cumprimentando-se como se tivessem acabado de se reunir após décadas separados. Quando me virei, o jovem tinha ido embora, a mesa estava vazia.

Não importava; tinha sido o suficiente. Acabara de ter um vislumbre do futuro — ou, pelo menos, de um futuro. Mas isso não iria acontecer por si só; o relógio já estava a contar os nossos trinta dias de carência. Eu precisava de voltar para casa. Não apenas para ler Um Conto de Natal, mas para escrever o próximo capítulo da história da minha própria família. ■

Um Território Inteligente



FRANCISCO JAIME QUESADO
Economista e Gestor

Muito se tem falado nos últimos tempos da importância de reforçar os investimentos no território. Para além dos vários relatórios publicados sobre o tema, a discussão dos pacotes de descentralização e as vozes autónomas de fóruns da sociedade civil são consensuais na necessidade de encontrar soluções para a crescente desertificação e empobrecimento do interior. Mas continua a faltar uma estratégia clara que passa pela clarificação das áreas de especialização no território. Precisamos de facto de apostar cada vez mais na ambição de um território verdadeiramente inteligente.

Uma Especialização Estratégica

As políticas públicas de aposta no desenvolvimento estratégico do território, muito associadas à dinâmica dos fundos comunitários e ao trabalho em rede protagonizado pelas áreas metropolitanas e comunidades intermunicipais, em articulação com universidades e associações empresariais, têm sido importantes para reforçar os níveis de inteligência coletiva das diferentes áreas regionais e acompanhar as tendências estratégicas produzidas e disseminadas por entidades



Continua a faltar uma estratégia clara que passa pela clarificação das áreas de especialização no território.

de referência como a Comissão Europeia e a OCDE. Quando se analisam, contudo, as apostas estratégicas em termos de especialização económica assumidas pelas diferentes áreas do território vêm ao de cima a falta de coordenação e articulação, absolutamente centrais para poder assumir opções claras em termos de captação de investimento e fixação de capital social. De Trás-os-Montes ao Alentejo, passando pela zona da Serra da Estrela, existe

na maioria dos casos uma redundância em termos dos *clusters* em que se quer apostar – saúde, tecnologias de informação e comunicação, aeronáutica, quando na verdade a dimensão do país e em particular do interior não o permite.

Apesar da maioria das aldeias do interior estarem cada vez mais desertas e de se ter intensificado nos últimos anos o empobrecimento económico e a descapitalização social daquela área do território, são alguns já os casos de sucesso de criação de “áreas de inovação e competitividade” com sucesso em algumas zonas do interior – a dinâmica de Bragança, com o Instituto Politécnico e a Faurecia, a aposta na área da enologia em Vila Real, o caso exemplar da região de Viseu, o papel do Parkurbis na Covilhã e os investimentos tecnológicos no Fundão, as apostas na aeronáutica com a Embraer em Évora e o trabalho de-

senvolvido em Ponte de Sor. Exemplos de clara articulação colaborativa em rede entre os principais atores locais, em particular entre as universidades e associações empresariais.

Mas importa reforçar esta aposta estratégica e o papel dos *Clusters* e dos Parques de Ciência e Tecnologia pode ser determinante neste domínio. Nunca como agora foi fundamental que se defuisse uma coordenação clara entre poderes públicos e entidades privadas em sede da especialização assumida para cada território e a partir daí sinalizar um programa claro de criação de condições de contexto positivo para a captação de investimento e a fixação de talentos no interior. O caso francês, com os Pólos de Competitividade e de Itália com os Distritos Industriais é absolutamente exemplar nesta área.

O papel das CCDR

Muito se tem falado nos últimos tempos sobre o papel das CCDR – Comissões de Coordenação de Desenvolvimento Regional na estratégia de inovação e competitividade territorial do nosso país. As CCDR são e devem ser centros de inteligência estratégica focados na planificação, gestão, mobilização e promoção de agendas operacionais de criação de valor com impacto social nas regiões onde atuam. Deverão ser de facto cada vez mais centros de coordenação e execução de uma agenda de reforço da coesão territorial e social num país que tem uma Marca Nação forte com grande projeção em termos de redes internacionais.

Quando analisamos os indicadores sobre a coesão territorial e social do nosso país, cinquenta anos depois da implementação da democracia e pouco mais de quarenta anos depois da adesão à atual União Europeia, os números falam por si – apesar da grande evolução registada do ponto de vista

de investimentos de modernização estratégica de infraestruturas e de reforço da capacitação do capital humano, hoje temos um país mais centralizado, com assimetrias crescentes entre o interior e o litoral e com dificuldades de resposta operacional aos desafios e exigências de um mundo cada vez mais incerto, exigente e complexo.

Por isso pergunta-se – o que falhou? O que falta fazer? Não há respostas imediatas e conclusivas. Mas há certamente lições retiradas destes anos e que nos permitem dar nota aqui de alguns pontos que nos parecem centrais para uma governação inteligente do território nos próximos tempos. Uma nota inicial – o nosso país tem uma Marca Nação forte, com muitos séculos de história e isso não deve ser

As CCDR devem ter a capacidade de orquestrar, dinamizar e monitorizar estas agendas de criação de valor. Devem ser capazes de mobilizar o território para essa agenda, de forma coordenada e em rede, em articulação com a estratégia europeia e nacional.

posto em causa. Do que precisamos daqui para a frente é de uma nova estratégia de mobilização liderante dos recursos e competências de cada território e do foco claro em áreas estratégicas específicas que possam catalizar a captação de investimento – estrangeiro e nacional – em articulação com as empresas e centros de competência da região.

Foi essa aliás uma das tópicas centrais do Relatório Porter de há 30 anos e que revisitámos num Ciclo de *Smart Discussions on line* com a participação de especialistas em várias áreas

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

da nossa economia e sociedade. Na linha do que outros países fizeram, importante ter um foco muito claro nas áreas estratégicas e *clusters* em que cada território vai atuar, consolidando com isso o papel de recursos e competências com capacidade de criação de valor. O exemplo da aeronáutica no Alentejo e da área da Moda (têxtil e calçado) no Vale do Ave são bons exemplos que importa destacar e replicar noutros territórios do país. O que aqui está em causa é a capacidade dos territórios de porem no terreno estratégias efetivas de especialização inteligente com efeito claro em termos de escala nas redes internacionais de criação de valor.

As CCDR devem ter a capacidade de orquestrar, dinamizar e monitorizar estas agendas de criação de valor. Devem ser capazes de mobilizar o território para essa agenda, de forma coordenada e em rede, em articulação com a estratégia europeia e nacional. As CCDR não podem nem devem ser agências nacionais desconcentradas – têm que ser de forma clara centros de inteligência de base regional – com representatividade e *governance* associada – que consigam dar sequência a uma verdadeira estratégia de competitividade territorial executada pelas empresas, universidades e centros de competência, com claro enfoque na capacitação e qualificação das pessoas e da comunidade.

É esse o papel das CCDR. É essa agenda que têm pela frente neste novo ano e daqui para a frente. O mais importante é a clarificação do seu papel, da mobilização dos recursos e competências do território para agendas claras, focadas na criação de valor com impacto territorial e social. A articulação com as estratégias europeias e nacionais deve ser um instrumento ao serviço deste papel central e maior que cabe às CCDR de serem o motor de uma agenda de confiança para o território. ■

Inovação e Criação de Valor nas Organizações



HELENA V. G. NAVAS
Professora da Universidade Nova de Lisboa,
Investigadora do UNIDEMI, Especialista em
Inovação Sistématica e TRIZ

Num contexto económico cada vez mais globalizado, competitivo e marcado por rápidas transformações tecnológicas, a **inovação** assume um papel central na **criação de valor** para as organizações, para os consumidores e para a sociedade em geral. Mais do que desenvolver novos produtos, inovar significa repensar processos, modelos de negócio, formas de relacionamento e propostas de valor. Mais do que a simples introdução de novidades, a inovação envolve a capacidade de transformar ideias em soluções que respondam a necessidades reais, contribuindo para a sustentabilidade e para a vantagem competitiva a longo prazo. Neste sentido, compreender a relação entre inovação e valor torna-se essencial para a gestão estratégica contemporânea.

O Conceito de Inovação

A inovação pode ser entendida como a implementação bem-sucedida de ideias novas ou significativamente melhoradas, que geram impacto positivo no desempenho organizacional. Esta pode assumir diversas formas, nomeadamente:

- **Inovação de produto**, através da introdução de bens ou serviços novos ou aperfeiçoados;
- **Inovação de processo**, por meio de melhorias nos métodos de produção, distribuição ou prestação de serviços;
- **Inovação organizacional**, relacionada com alterações nas práticas de gestão, estruturas internas ou cultura organizacional;
- **Inovação de modelo de negócio**, que redefine a forma como a organização cria, entrega e captura valor.

Importa salientar que a inovação não se limita à dimensão tecnológica. Inovações incrementais, muitas vezes menos visíveis, resultantes de aprendizagem contínua e melhoria progressiva, podem revelar-se decisivas para o sucesso

Importa salientar que a inovação não se limita à dimensão tecnológica. Inovações incrementais, muitas vezes menos visíveis, resultantes de aprendizagem contínua e melhoria progressiva, podem revelar-se decisivas para o sucesso e gerar impactos profundos no desempenho organizacional.

O Conceito de Valor: Uma Perspetiva Multidimensional

O conceito de **valor** evolui significativamente ao longo do tempo. Tradi-

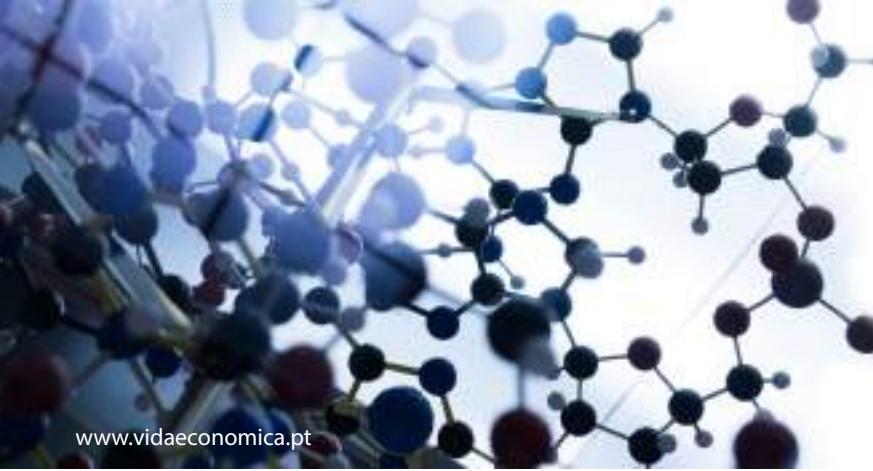
cionalmente o valor era associado sobretudo ao desempenho financeiro e à maximização do lucro. Contudo, esta visão tem vindo a evoluir para uma abordagem mais abrangente, que reconhece múltiplas dimensões do valor criado pelas organizações. Entre estas destacam-se:

- **Valor económico**, refletido na rentabilidade, no crescimento e na eficiência operacional;
- **Valor para o cliente**, traduzido na satisfação, utilidade percebida e qualidade da experiência;
- **Valor social**, associado ao impacto positivo nas comunidades, no emprego, na qualidade de vida e no bem-estar coletivo;
- **Valor ambiental**, relacionado com práticas sustentáveis e com a utilização responsável dos recursos naturais.

Desta forma, a criação de valor passou a envolver não apenas os acionistas, mas um conjunto alargado de partes interessadas, exigindo uma visão mais integrada e responsável da atividade organizacional.

A Relação entre Inovação e Valor

A relação entre inovação e criação de valor é complexa, dinâmica e fortemente dependente do contexto organizacional e do mercado em que a organização opera. A inovação deve ser entendida como um meio para gerar valor e não como um fim em si mesma. O seu impacto real mede-se pela capacidade de produzir benefícios sustentáveis para clientes, colaboradores, investidores e para a sociedade em geral.



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

www.vidaecomonica.pt

NEWSLETTER N. 141 | JANEIRO/FEVEREIRO | 2026

Um dos principais contributos da inovação para a criação de valor reside na **diferenciação competitiva**. Ao desenvolver produtos, serviços ou experiências distintas, as organizações conseguem afastar-se da concorrência baseada exclusivamente no preço, reforçando a sua proposta de valor e aumentando a fidelização dos clientes. Esta diferenciação pode resultar de avanços tecnológicos, mas também de melhorias no design, na personalização, na conveniência ou na qualidade do serviço.

A inovação contribui igualmente para a criação de valor através da **eficiência e otimização de recursos**. Inovações ao nível dos processos internos, da logística ou da gestão da informação permitem reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a qualidade. Mesmo inovações incrementais, muitas vezes menos visíveis externamente, podem ter um impacto significativo no desempenho económico e na competitividade das organizações.

Para além disso, a inovação desempenha um papel crucial na **adaptação às mudanças do ambiente externo**. Mercados caracterizados por rápidas evoluções tecnológicas, alterações nas preferências dos consumidores ou mudanças regulatórias exigem uma capacidade contínua de inovação. As organizações que antecipam tendências e respondem de forma proactiva a novas exigências conseguem criar valor ao longo do tempo, enquanto aquelas que resistem à mudança arriscam perder relevância e posição no mercado.

No entanto, nem toda a inovação gera valor. A criação de valor depende de um **alinhamento estratégico** entre as iniciativas inovadoras e os objetivos da organização. Inovações que não respondem a necessidades reais, que não são economicamente viáveis ou que excedem as capacidades internas

podem resultar em desperdício de recursos e destruição de valor. Assim, a gestão eficaz da inovação requer processos de avaliação, seleção e aprendizagem contínua.

Finalmente, a relação entre inovação e valor tem vindo a expandir-se para incluir dimensões **sociais e ambientais**. Inovações orientadas para a sustentabilidade, a inclusão social ou a melhoria da qualidade de vida contribuem para a criação de valor partilhado, reforçando a legitimidade das organizações e a sua capacidade de gerar valor duradouro.

A inovação é um dos principais motores da criação de valor. Organizações inovadoras conseguem diferenciar-se,

A inovação contribui igualmente para a criação de valor através da eficiência e otimização de recursos.

responder melhor às necessidades dos clientes e adaptar-se a ambientes incertos. No entanto, inovar não garante automaticamente valor. Para que a inovação seja eficaz, é necessário:

- Alinhar a inovação com a estratégia organizacional;
- Compreender profundamente o mercado e os utilizadores;
- Avaliar riscos e viabilidade económica;
- Garantir capacidade de implementação.

Inovações que não respondem a necessidades reais ou que não são bem executadas tendem a destruir valor, consumindo recursos sem retorno.

Inovação Sustentável e Valor a Longo Prazo

Nos últimos anos, a crescente preocupação com questões ambientais e sociais tem conduzido ao desenvolvimento de abordagens de **inovação sustentável**, que procuram equilibrar desempenho económico, responsabilidade social e proteção ambiental. Este tipo de inovação permite não só reduzir custos e riscos futuros, como também responder às expectativas dos consumidores, investidores e reguladores, contribui para a criação de valor duradouro, reforçando a reputação organizacional e a confiança dos consumidores.

Organizações que investem em soluções sustentáveis, eficiência energética, economia circular ou soluções socialmente responsáveis não só reduzem custos e riscos futuros, como também se posicionam de forma favorável face às exigências regulatórias e às expectativas da sociedade, fortalecem a sua reputação, aumentam a confiança dos stakeholders e criam valor no longo prazo, contribuindo para um desenvolvimento mais equilibrado e sustentável.

A inovação e a criação de valor estão intrinsecamente ligadas no contexto organizacional contemporâneo. Num mundo marcado pela incerteza e pela mudança constante, as organizações que conseguem inovar de forma estratégica, responsável e orientada para as necessidades reais do mercado e dos seus stakeholders e com responsabilidades sociais e ambientais são aquelas que criam valor sustentável e asseguram a sua relevância no longo prazo.

Assim, a inovação deixa de ser uma opção, passa a ser um elemento essencial da estratégia e da criação de valor, sendo uma condição para o sucesso organizacional. ■

EDITORIAL

Inovar com Coragem, Criar com Sentido

Entramos em 2026 com a consciência clara de que os desafios são muitos – geopolíticos, económicos, sociais e ambientais – mas também com a convicção de que a inovação continua a ser o melhor antídoto contra a incerteza. Nesta primeira edição do ano, partilhamos reflexões estratégicas que nos convocam a agir com mais visão, mais ousadia e mais sentido coletivo.

John Bessant regressa com um conto de inverno profundamente simbólico: uma narrativa sobre perda, reinvenção e liderança visionária, que nos lembra que a inovação não é apenas sobre tecnologia, mas sobretudo sobre coragem para mudar quando tudo parece perdido.

Francisco Jaime Quesado lança um apelo à construção de um verdadeiro **território inteligente**, com foco na especialização estratégica, na mobilização dos recursos locais e no papel reforçado das CCDR como centros de inteligência territorial. A coesão, a descentralização e a criação de valor nos territórios passam a ser, mais do que nunca, pilares fundamentais para o desenvolvimento sustentável do país.

Já Luís Archer explora a relação entre **inovação e medo**, desafiando organizações instaladas a abandonar o imobilismo, a valorizar a experimentação e a aceitar que o erro é parte do caminho criativo. Num ambiente onde a mudança é a única constante, o maior risco pode ser... não arriscar

Complementamos esta edição com um artigo de fundo sobre a **relação entre inovação e criação de valor** da Helena Navas, que aprofunda a importância de alinhar inovação com

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

estratégia, propósito e sustentabilidade – nas suas dimensões económica, social e ambiental

E porque inovar também implica conectar e aprender continuamente, incluímos um **calendário de eventos internacionais** que marcarão 2026 nas áreas da transformação digital, energia sustentável, inteligência artificial, empreendedorismo e políticas de inovação

Neste novo ano, que a nossa capacidade de imaginar, testar, adaptar e transformar seja maior do que os obstáculos que enfrentamos. Que possamos – juntos – construir um ecossistema mais inteligente, mais justo e mais competitivo.

Desejamos a todos os nossos leitores um excelente 2026 – com visão, coragem e sentido de missão. ■

Jorge Oliveira Teixeira

Coordenador da Newsletter de Inovação e empreendedorismo – Grupo Vida Económica



FORMAÇÕES ONLINE

VENHA APRENDER CONNOSCO

CURSOS DE FISCALIDADE,
CONTABILIDADE E DIREITO



INFORMAÇÕES/INSCRIÇÕES (Departamento Formação)
Vida Económica - Editorial SA. | R. Gonçalo Cristóvão, 14 R/C 4000-263 Porto
Tel: 223 399 400/27 | Email: formacao@grupovidaeconomico.pt | www.vebs.pt

AGENDA

Fevereiro 2026

- 04 Digital Transformation Expo Global 2026
London, United Kingdom Presencial



Março 2026

- 24 2nd International Conference on Sustainable Energy Education
Utrecht, Países Baixos Presencial

Abril 2026

- 27 Momentum AI New York 2026
NY, EUA Presencial



Maio 2026

- 06 Data Innovation Summit 2056
Estocolmo, Suécia online e presencial

Junho 2026

- 15 3rd Sustainable Solutions for Growth - Research and Business
Dublin, Irlanda online e presencial

Setembro 2026

- 17 21st European Conference on Innovation and Entrepreneurship
Lisboa, Portugal online e presencial

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

► Mapeamento do ecossistema quântico global

Uma análise abrangente baseada em dados de inovação, empresa, investimento, habilidades, comércio e políticas

As tecnologias quânticas estão migrando do laboratório para impactos no mundo real, prometendo avanços em computação, comunicações seguras e medições ultra precisas. Mas quem está impulsionando esse progresso e como o cenário global está evoluindo? Este relatório conjunto EPO-OCDE oferece um mapeamento aprofundado do ecossistema quântico mundial, revelando onde a inovação está acontecendo, como o investimento está crescendo e quais habilidades são mais necessárias.

O relatório se baseia em dados únicos de patentes, startups, fluxos de investimento e tendências da força de trabalho para mostrar um campo de rápido crescimento, porém desigual. Enquanto os Estados Unidos lideram em inovação e financiamento, Europa, Ásia e outras regiões estão construindo bases sólidas. Tanto startups ágeis quanto empresas estabelecidas desempenham papéis vitais, e o apoio público e a colaboração internacional são funda-



mentais para o progresso futuro. Esta publicação oferece uma visão clara e acessível das oportunidades e desafios do setor quântico, ajudando os leitores a compreender melhor esse campo emergente que pode moldar economias e sociedades ao redor do mundo. ■

► Perspetiva Económica da OCDE, Volume 2025 Edição 2

Crescimento Resiliente, mas com Fragilidades Crescentes

Ocrescimento do PIB global deverá abrandar de 3,2% em 2025 para 2,9% em 2026, antes de recuperar para 3,1% em 2027.

Prevêm-se novas reduções das taxas de juro de política monetária e poucas medidas de austeridade orçamental este ano e no próximo.

A inflação continua a variar muito entre os países. No entanto, prevê-se que volte às metas dos bancos centrais até 2027 em quase todas as principais economias. A inflação anual dos preços ao consumidor no G20 deverá diminuir de 3,4% este ano para 2,9% em 2026 e 2,5% em 2027. ■

► Perspetiva de habilidades da OCDE 2025

Construindo as habilidades do Século XXI para Todos

A Perspetiva de Habilidades 2025 da OCDE examina como os países podem desenvolver as habilidades do século XXI necessárias para sustentar o crescimento e o progresso social. Ele explora como as diferenças de origem, educação e oportunidades moldam quem desenvolve, utiliza e se beneficia de habilidades-chave como alfabetização, numeracia e resolução adaptativa de problemas. O acesso diferencial ao desenvolvimento de habilidades limita o potencial de mui-

tos, limitando assim o desempenho econômico. O contexto socioeconômico influencia fortemente quem desenvolve habilidades valorizadas no mercado de trabalho, enquanto as diferenças entre homens e mulheres aparecem principalmente em como as habilidades são usadas e recompensadas. À medida que a demanda por habilidades evolui mais rápido que os ciclos de políticas, investir em aprendizado ao longo da vida e usar inteligência oportuna do mercado de



trabalho são cruciais para ajudar as pessoas a se adaptarem, fortalecer a produtividade e garantir que ninguém fique para trás em um mundo em transformação. ■

► Análise das tendências recentes e dos fatores que impulsionam as emissões de CO₂ no transporte marítimo

Insights de uma análise de decomposição para a OCDE e para o mundo

O transporte internacional é uma pedra angular do comércio global, mas traz uma pegada de carbono significativa, representando 2,5% das emissões totais de CO₂ relacionadas à energia em 2024. A descarbonização do transporte marítimo tornou-se, assim, um foco central nas discussões sobre política climática. Este artigo utiliza o banco de dados experimental de emissões de transporte marítimo da OCDE para avaliar tendências recentes e fatores que impulsionam as emissões de CO₂, contrastando dinâmicas para a OCDE e para o mundo. As emissões

globais aumentaram 9,3% entre 2019 e 2024, com navios porta-contêineres e navios a graneleiro sendo os que mais contribuíram. Uma análise de decomposição é então aplicada para desvendar as contribuições relativas de seis efeitos-chave: intensidade de transporte, atividade econômica, subutilização de capacidade, distância, fatores de emissão e intensidade do combustível. Mostra que o aumento das emissões foi impulsionado principalmente pelo crescimento do PIB, reforçado pelo aumento da intensidade do transporte, com melhorias na intensidade dos combustíveis e

um efeito negativo de distância apenas parcialmente compensando esses efeitos. A subutilização de capacidade teve um efeito positivo em nível global e levemente negativo para a OCDE. O efeito do fator de emissão teve apenas um papel menor. A análise dos resultados de decomposição para tipos de navios emissores de topo mostra dinâmicas significativas que podem ser explicadas por choques exógenos (pandemia de Covid, interrupções nas rotas de transporte, guerras) combinadas com mudanças estruturais e de longo prazo na dinâmica da frota e regulação ambiental. ■

LIGAMOS A INOVAÇÃO À GESTÃO DA SUA EMPRESA

Inovação

Transformação Digital i 4.0

Clean Energy - Economia Circular

Projetos de Investimento – Incentivos

accelper
consulting iberia

Avenida da Boavista, 1588 – 1º sala 297
4100-115 PORTO
www.accelperiberia.com
info@accelperiberia.com

Inovação e o Medo



LUÍS ARCHER | Consultor
luisarcher17@gmail.com

A expressão, “mas sempre foi assim”, que se repete constantemente em muitas empresas, pode ser facilmente confundida com uma “inocente” resistência à mudança, aprendizagem e mudança. Num mundo em que a única constante é a mudança, estar preso à maneira como as coisas sempre foram feitas pode ser sinônimo de medo. De facto, em algumas empresas ainda existe e persiste uma cultura de que celebra os que acertam, tolera os que não arriscam e pune aquele que erram, mas que tiveram a ousadia de propor algo inovador.

A verdade é que já houve muitas marcas e empresas que ruíram por terem tido medo de mudar e inovar. Contudo, importa lembrar que por cada empresa que não inova, há dezenas

de Startups a fazerem de forma diferente, atendendo melhor os consumidores e adequando-se aos novos hábitos de consumo, simplesmente porque não aceitam que as coisas sejam como são.

A questão que se pode levantar é: o que é as Startups e empresas inovadoras têm em comum? A cultura do teste, em que a falha é parte do processo. É, precisamente aqui que as coisas se complicam, ou seja, as empresas já instaladas necessitam de grandes problemas para atuar, na maior parte das vezes, negligenciando os pequenos problemas, pode entenderem que há coisas maiores a pensar. Ou pior, as regras e processos são usados como desculpa para a inércia.

Impor limitações para despoletar e encorajar a criatividade, é impor quase como que limitações artificiais e pode parecer como contraintuitivo ao processo de inovação. Todavia, sem algumas e ponderadas limitações os

criativos poderão andar à deriva ou não saírem da sua zona de conforto intelectual, podendo cair na tentação de explorar “espaços em branco” sem qualquer conteúdo e interesse.

“Definindo” alguns limites e objetivos, para além de ajudar a empresa no seu todo, e os inovadores, em particular, a afinar/desenvolver o pensamento criativo, também prepara a empresa para futuros desafios, sendo até possível que este tipo de atuação permita antecipar e preparar futuros constrangimentos.

Efetivamente, a capacidade de inovar não é uma característica que apenas alguns possuem, ou julgam possuir. Ao “obrigar” a equipe a mergulhar em ambientes inesperados, ao confrontar ortodoxias instaladas, e ao desafiar a organização a ultrapassar limitações que podem ser mais ou menos severas, claramente que os resultados criativos aumentarão e a empresa ficará a ganhar. ■



Autores: Ellen Domb, Kalevi Rantanen
ISBN: 978-84-8408-576-8
Páginas: 292 | Preço: 28 euros (IVA incluído)*
Formato: 170x240mm | Encadernação: Capa dura
(*) O preço inclui despesas de envio para Portugal continental e ilhas

TRIZ SIMPLIFICADO

NUEVAS APLICACIONES
DE RESOLUCIÓN
DE PROBLEMAS
PARA INGENIERÍA
Y FABRICACIÓN

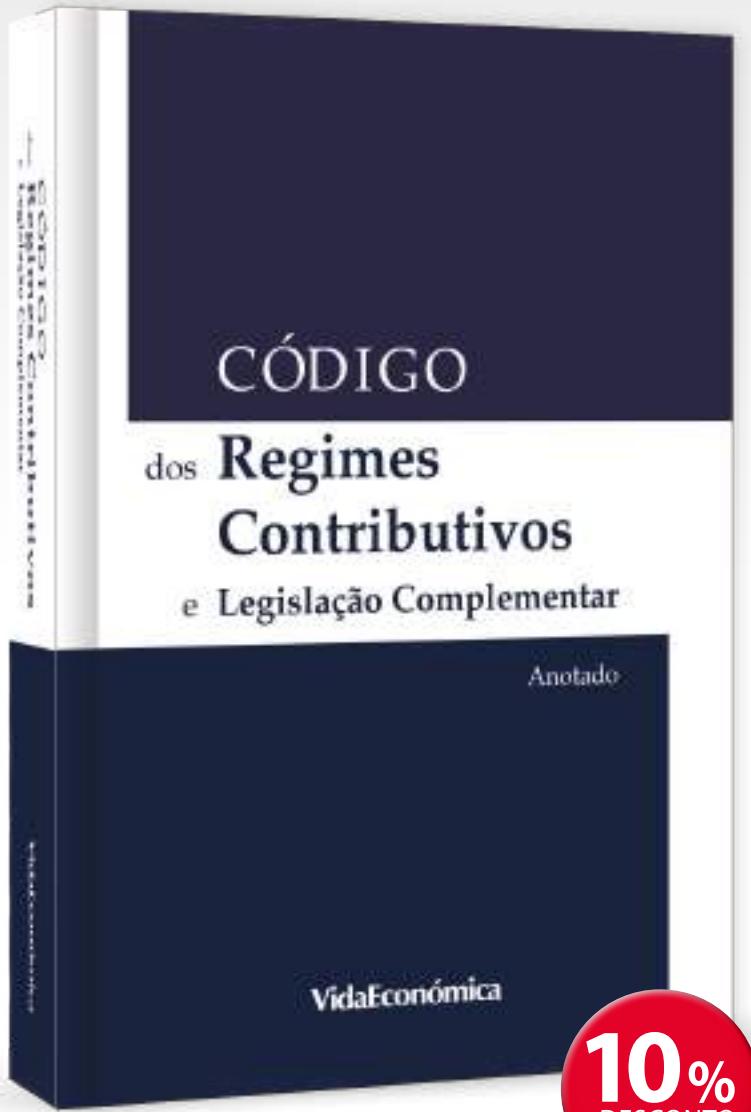


Accelper Consulting Iberia,Lda
info@accelperiberia.com
www.accelperiberia.com

Compre
Já!

Novidade

VidaEconómica



Autor Vida Económica

Páginas 136 **PVP** €19

PVP c/ desconto € 17,10

CÓDIGO dos REGIMES CONTRIBUTIVOS e Legislação Complementar Anotado

O **Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social**, acompanhado da respetiva **legislação complementar**, é apresentado em texto consolidado e atualizado, concebido como instrumento de apoio à prática profissional.

Destaca-se a **alteração introduzida pelo Decreto-Lei n.º 127/2025, de 9 de dezembro**, em vigor a partir de 1 de janeiro de 2026, que reformula o modelo de comunicação contributiva, passando de um sistema declarativo para um **modelo centralizado e automatizado**, com maior intervenção da Segurança Social no apuramento das remunerações e contribuições e um papel essencialmente corretivo das entidades empregadoras.

A obra **inclusa anotações, quadros-resumo e exemplos práticos**, constituindo uma ferramenta de consulta essencial para contabilistas certificados, juristas, técnicos de recursos humanos e gestores.

Compre já em
www.grupovidaeconomica.pt/livraria-online
ou encomendas@grupovidaeconomica.pt

VidaEconómica

R. Gonçalo Cristóvão, 14, r/c • 4000-263 PORTO

www.grupovidaeconomica.pt/livraria-online



encomendas@grupovidaeconomica.pt



223 399 400 (chamada para a rede fixa nacional)

