

7 Opinião

- O Novo Papel do Gestor

8 Opinião

- *Value Creation vs. Value Capturing*: compreender a diferença e a sua importância nas organizações

10 Editorial

- Inovar com Coragem, Criar com Sentido

11 Agenda

11 Notícias

- Investimentos de capital de risco em inteligência artificial até 2025
- Relações sociais e a solidão nos países da OCDE

12 Notícias

- IA NA EDUCAÇÃO, COMPETÊNCIAS E EMPRESAS – Como utilizar de modo eficaz a IA generativa na educação



14 Inovação

- Uma Questão de Mentalidade



A “Guerra Silenciosa”: Por que razão a bondade não basta para alimentar o mundo

Alguns sinais de esperança em relação à inovação na outraconferência de segurança de Munique



JOHN BESSANT
Senior Research Fellow at Innofora
Reino Unido

No passado mês de fevereiro, Munique estava ainda mais movimentada do que o habitual. Numa parte da cidade, a Conferência de Segurança de Munique (MSC) decorria a todo o vapor. Discursos em palcos, diplomacia de alto

nível e conversas em sussurros sobre um mundo que já ultrapassou o rótulo de VUCA.

VUCA? Volátil, incerto, complexo e ambíguo – termos utilizados pelo Pentágono em 2001 para enquadrar os desafios colocados pela catástrofe de 11 de setembro.

Mas agora vivemos num mundo BANI – um mundo frágil, ansioso, não linear e incompreensível. E embora possamos sorrir perante a proliferação de acrónimos, a sensação subjacente de crise é inescapável.

Essa não era a única crise em jogo. A poucos quarteirões de distância, dis-

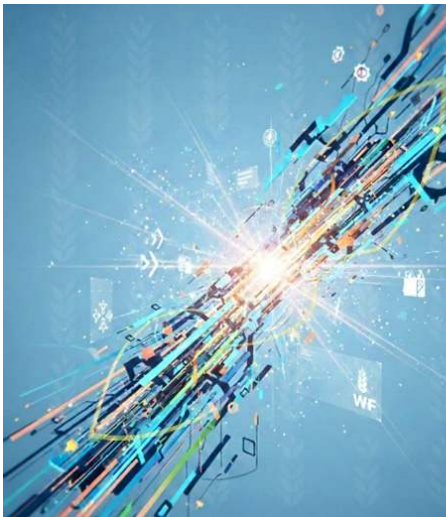
INOVAÇÃO

& empreendedorismo

cutia-se um tipo diferente de ameaça à segurança. O Fórum Anual de Inovação do Programa Alimentar Mundial reuniu outro público preocupado, ansioso por enfrentar o conflito silencioso da fome global.

O fio condutor? Ambas as salas concordaram que as velhas formas de trabalhar estão ultrapassadas. Num mundo onde o ambiente é cada vez mais hostil e onde os recursos são mais escassos do que nunca, não precisamos apenas de melhores planos; precisamos de inovação.

Sempre o fizemos, claro. E desde a sua fundação em 1961, enquanto agência da ONU encarregada de combater o enorme problema da fome e da insegurança alimentar a nível mundial, o WFP tem sido fundamental nos esforços para encontrar novas formas



de o fazer. Desde que foi pioneiro nos primeiros transportes aéreos humanitários há 60 anos, o WFP tem-se mantido atento às inovações que podem ajudar a erradicar a fome mundial e a promover os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.

Em muitos aspetos, os seus esforços assemelham-se a um laboratório gigante que ilustra a ideia de que a necessidade é a mãe da invenção. Mas o bom coração e as boas intenções não

A inovação tem de ser mais do que um slogan; o sucesso requer um processo central facilitador para transformar um “vago vislumbre de uma boa ideia” em valor mensurável.

alimentam 318 milhões de pessoas. A inovação tem de ser mais do que um slogan; o sucesso requer um processo central facilitador para transformar um “vago vislumbre de uma boa ideia” em valor mensurável.

O WFP foi uma das agências humanitárias a reconhecer desde cedo que qualquer pessoa pode ter sorte uma vez, mas que, para que a inovação faça a diferença, é necessário um sistema central facilitador. A agência baseou-se numa série de experiências de inovação e, desde 2015, concentrou os seus esforços no Acelerador de Inovação do WFP. Com sede em Munique, mas a operar a nível mundial em cerca de uma centena de países e com 17 unidades de inovação satélite nos países. Além de ter proporcionado o local para o Fórum de Inovação na semana passada.

A inovação precisa de um sistema

O que aprendemos ao longo de mais de 100 anos de investigação e de uma experiência muitas vezes superior, conquistada com esforço, é que a inovação bem-sucedida necessita de um processo central facilitador para transformar ideias em valor. E necessita de um sistema para captar e apoiar os comportamentos que contribuem para que isso aconteça. Não apenas como ações pontuais, mas como “rotinas”, estruturas e processos integrados que se tornam “a forma como fazemos as coisas por aqui” e que permitem às organizações gerar um fluxo constante de inovação.

Desde 2021 que dispomos de uma norma internacional – a ISO 56002 – para ajudar a codificar esta aprendizagem. Esta norma oferece um roteiro configurável para a construção de um sistema que permita a inovação e a repetição do processo. Mas o plano não é suficiente; tem de ser posto em prática. Sobretudo nas áreas em que a inovação é realmente uma questão de sobrevivência.

Fundamentalmente, o WFP – a par de outras agências da ONU com missões semelhantes, como a UNICEF, o UNDP e uma série de outras organizações, tais como a Cruz Vermelha, a *Save the Children* e os Médicos Sem Fronteiras – reconheceu desde cedo que a inovação tem de ser mais do que um simples slogan. A boa vontade por si só não muda o mundo, mas um fluxo constante de boas ideias, cuidadosamente cultivadas, testadas e ampliadas, podem fazer a diferença. A inovação é importante – mas exige gestão. O Acelerador de Inovação do WFP está em conformidade com a norma ISO 56002, funciona como um sistema que gera um fluxo constante de inovações de alto impacto. Ao longo dos seus dez anos de funcionamento, evoluiu para se tornar um motor de alto desempenho que chega a mais de 104 milhões de pessoas por ano. O sucesso não se mede em termos comerciais, mas sim pelo impacto no simples, por isso extremamente importante o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável – Fome Zero. Infelizmente, a meta ainda está longe de ser alcançada, mas as inovações do WFP estão a ganhar algum impulso. As estimativas sugerem um impacto positivo na vida de mais de 40 milhões de pessoas em 88 países.

O Acelerador de Inovação como motor da inovação

A integração da inovação assume várias formas. Na sua essência, oferece uma combinação de capital de risco,

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

uma incubadora de alta tecnologia e um programa intensivo para formar e desenvolver capacidades de inovação. É um espaço onde os “intraempreendedores” do WFP — funcionários da linha da frente — e os intervenientes externos podem reunir-se para “avançar rapidamente” de uma ideia a um projeto-piloto em meses, em vez de anos. E, mais importante ainda, aborda o grande problema comum a muitos esforços de inovação neste setor — o de escalar para gerar impacto. O setor está repleto de “projetos-piloto promissores”, grandes ideias que demonstram o seu valor em pequena escala, mas que não crescem. Uma grande parte do desafio do WFP consiste em espalhar estes projetos por um



“mercado” muito mais vasto de necessidades urgentes em todo o mundo. Desde 2015, tem apoiado mais de 500 empreendimentos e equipas de inovação em mais de 90 países e acolhido mais de 200 equipas do *Innovation Bootcamp*. Além disso, catalisou cerca de 400 milhões de dólares em financiamento para projetos de inovação. Esta “jornada de aprendizagem” sistemática transformou Munique numa espécie de farol global para a inovação social. Foi reconhecida em 2021 pela *Fast Company* como uma das “Empresas Mais Inovadoras (Sem Fins Lucrativos)” do mundo e, talvez mais

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

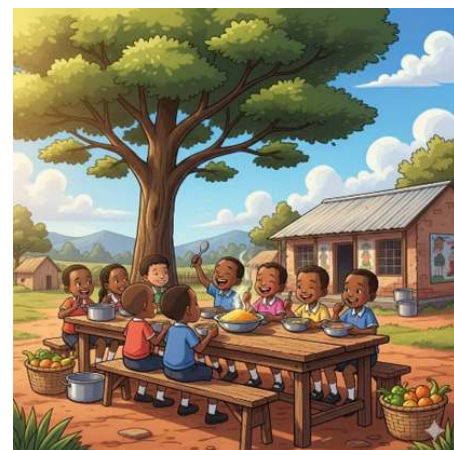
importante, como um dos melhores locais para os inovadores trabalharem — um elogio normalmente reservado aos gigantes de Silicon Valley, e não às agências da ONU.

Está também ativa na partilha do que aprendeu; em colaboração com outros “pioneiros” da inovação, como a UNICEF e o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), coordena a Rede de Inovação da ONU, desenvolvendo uma comunidade de práticas em todo o sistema da ONU e além dele.

Ao longo do caminho, também aprenderam algumas lições importantes sobre inovação. Entre elas, destaca-se o facto de que, embora a inovação possa, por vezes, tirar partido de novas tecnologias poderosas — como a IA ou as entregas por drones — trata-se frequentemente de uma questão de adaptação cuidadosa de recursos bem conhecidos e facilmente acessíveis. Um bom exemplo deste modelo “frugal”, mas de grande impacto, é o *Clean Cooking*, uma inovação que transforma resíduos de plástico reciclado em sacos de retenção de calor. Esta inovação foi testada no Haiti e no Chade, onde as cantinas escolares tendem a cozinhar em fogueiras a lenha ou carvão vegetal. Os sacos de retenção de calor oferecem uma solução simples, mas eficaz, que pode poupar até 70% das necessidades energéticas nas cantinas escolares. Reduz significativamente o tempo de cozedura de 5 horas para 30 minutos, evitando que

os cozinheiros fiquem expostos ao fumo.

Outro mito que o WFP tem trabalhado arduamente para desmistificar que a inovação é domínio exclusivo dos especialistas; o WFP foi pioneiro numa abordagem de “intraempreendedorismo” que incentiva os funcionários em todas as suas operações globais a criar e implementar as suas próprias ideias, tirando partido do seu profundo conhecimento do contexto operacional. Entre os exemplos contam-se ferramentas como o *Payment Instrument Tracking*, o *Optimus* e a *Farm to Market Alliance* — inovações que abrangem uma vasta gama de desafios destinados a combater as múltiplas causas da fome e as fragilidades do atual sistema de abastecimento alimentar.



Parte do reforço de capacidades no âmbito do Acelerador consiste em dotar os inovadores sociais de ferramentas e técnicas avançadas, inspiradas em práticas comerciais de sucesso — por exemplo, a aplicação dos princípios do “*Lean Startup*” ou do design centrado no ser humano. Estas abordagens assentam na interação e na aprendizagem no seio das comunidades onde a inovação é implementada, realizando-se fases-piloto o mais cedo possível e, posteriormente, ajustando-se para se adaptar às necessidades locais.

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Um bom exemplo é a inovadora e bem-sucedida iniciativa SMP PLUS, um sistema baseado em IA destinado a apoiar a prestação de refeições escolares, que otimiza os cardápios e cria refeições mais acessíveis, nutritivas e com ingredientes locais. Trata-se de um problema complexo, que exige um equilíbrio entre os requisitos nutricionais, a disponibilidade de alimentos locais e orçamentos apertados. Antes da sua implementação, os responsáveis pelo planeamento passavam frequentemente semanas a calcular manualmente os valores nutricionais e os custos; agora, o *School Meal Planner Plus* consegue gerar um menu otimizado e culturalmente adequado em poucos minutos. Atualmente, serve cerca de 4 milhões de crianças; um princípio de conceção fundamental foi o envolvimento das comunidades locais no planeamento dos menus.

Ao otimizar os menus para incluir produtos disponíveis localmente, a ferramenta apoia os pequenos agricultores e estimula os mercados locais, garantindo simultaneamente que as crianças recebam exatamente as vitaminas e os minerais de que necessitam para crescer. Em países como o Butão e a Colômbia, a ferramenta reduziu significativamente o custo por refeição, aumentando ao mesmo tempo a diversidade nutricional. Esta eficiência permite ao WFP alimentar mais crianças com o mesmo montante de financiamento. À medida que o projeto se expande a nível global, está a transformar a alimentação escolar de um simples exercício logístico numa sofisticada estratégia de saúde pública e desenvolvimento económico.

O desafio da escalabilidade revestiu-se de particular importância e o WFP tem estado na vanguarda da exploração das barreiras à escalabilidade e da tentativa de as eliminar. Incorporaram grande parte desta aprendizagem no seu avançado Programa de Facilitação da Escalabilidade, concebido

para apoiar a fase seguinte da inovação, uma vez que uma ideia tenha sido lançada com sucesso à escala-piloto. Oferece uma combinação de financiamento flexível, apoio técnico, reforço de capacidades e ligação a mentores qualificados e experientes.



Ao eliminar os intermediários financeiros, o WFP poupou milhões de dólares em comissões de transação

A sua abordagem à expansão parece funcionar. Um bom exemplo é o programa *“Building Blocks”*, que utiliza a tecnologia *blockchain* para ajudar a distribuir assistência em dinheiro sem a necessidade de contas bancárias tradicionais ou vales físicos. Foi lançado como projeto-piloto em 2017 no campo de refugiados de Azraq, na Jordânia, onde ofereceu aos refugiados a possibilidade de visitarem mercearias participantes e terem a sua identidade verificada através de um *scan* da íris; a transação era então registada numa *blockchain* privada e autorizada.

O impacto desta inovação tem sido transformadora. Ao eliminar os intermediários financeiros, o WFP poupou milhões de dólares em comissões de

transação — poupanças que são redirecionadas para a assistência alimentar. Para além da redução de custos, proporciona aos beneficiários maior dignidade e segurança dos dados; o seu histórico financeiro é armazenado num livro-razão descentralizado, garantindo que dispõem de uma “identidade digital” que lhes acompanha mesmo que venham a ser novamente deslocados.

O que começou por ser uma ideia ambiciosa em 2017 expandiu-se desde então ao ponto de se tornar agora uma pedra angular da infraestrutura digital do WFP. Em 2024, foi implementada para apoiar mais de um milhão de refugiados em países como a Jordânia e o Bangladesh e, em 2025, já era utilizada por 159 organizações em vários países para coordenar a assistência. As estimativas sugerem que, desde 2022, poupou um total de 287 milhões de dólares, ao proporcionar uma plataforma única e segura para as agências de ajuda humanitária e ao evitar sobreposições indesejadas na assistência. O modelo está agora a ser explorado por outras agências para apoiar os seus programas de assistência para além da alimentação.

Um aspeto fundamental do H2Grow é a sua abordagem “frugal” e de baixa tecnologia, que recorre a kits que a equipa de inovação ajudou a desenvolver e que utilizam materiais locais, tais como baldes de plástico e sobras de madeira. Isto permite que as famílias cultivem forragem para os animais ou vegetais frescos para o seu próprio consumo, mesmo em ambientes difíceis. Por exemplo, nos campos de refugiados Saharauis na Argélia, permitiu aos refugiados cultivar forragem fresca para as suas cabras no meio do deserto, aumentando significativamente a produção de leite e o rendimento familiar.

O H2Grow expandiu-se para mais de 20 países, alcançando mais de 75 000 pessoas, e transformou a história de

INOVAÇÃO

& empreendedorismo



uma simples ação de ajuda humanitária numa iniciativa de promoção da autossuficiência.

Um dos principais desafios da inovação consiste em garantir que o potencial “espaço de inovação” seja explorado da forma mais exaustiva possível. Há muito a fazer no que diz respeito ao fornecimento de alimentos e apoio, e muito mais ainda na melhoria dos vários processos envolvidos na prestação de assistência alimentar. Mas também há margem para ação, por exemplo, nos modelos de financiamento utilizados para viabilizar as operações do WFP. É precisamente essa a história da *ShareTheMeal*, uma aplicação de angariação de fundos concebida para tornar a meta “Fome Zero” algo para o qual qualquer pessoa com um *smartphone* possa contribuir.

Lançado no final de 2015, foi o primeiro projeto a passar pelo *Accelerator*. Foi concebido para permitir que os utilizadores “partilhem a sua refeição” através de doações a partir de apenas 0,80 dólares — o custo médio global para alimentar uma criança durante um dia. O seu poder reside, em parte, na forma como liga os utilizadores ao problema que os motiva a ajudar, mostrando-lhes qual o projeto que o seu dinheiro está a apoiar e acompanhando o seu progresso ao longo do tempo.

A sua primeira campanha apoiou crianças em idade escolar no Lesoto e mais de 52 000 utilizadores na Alemanha, Áustria e Suíça ajudaram a fornecer mais de 1 milhão de refeições; no ano seguinte, os utilizadores ajudaram a partilhar mais de 1 milhão de refeições com mulheres grávidas e lactantes na Síria.

Até 2025, a comunidade já tinha partilhado mais de 220 milhões de refeições, apoiando situações de emergência graves no Líbano, na Síria e na Etiópia. É um bom exemplo do que se denomina “inovação de posicionamento”, explorando novas oportunidades de “mercado” ao alterar a narrativa e a quem ela é dirigida. O *ShareTheMeal* conseguiu efetivamente atrair a base de doadores da geração Y e da Geração Z, afastando a angariação de fundos da filantropia tradicional de alta barreira para um modelo de microdoações e envolvimento

social. Também abriu caminho para outras abordagens de financiamento coletivo e recebeu reconhecimento global como uma das “*App for Good*” do Google e como uma das “melhores aplicações” da Apple na categoria “Fazer a diferença” em 2020.

Um último exemplo de inovação de grande impacto que surgiu do Acelerador é o programa SCOUT, que oferece uma ferramenta baseada em IA para ajudar a melhorar a logística complexa. A utilização da IA para criar um “motor de previsão” já reduziu os custos de planeamento em 10 % e permitiu poupar 6 milhões de dólares nos seus primeiros dois anos de funcionamento. O objetivo agora é aumentar esse valor para 25 milhões de dólares por ano, graças à capacidade de fazer escolhas mais inteligentes sobre o que entregar, quando e como, garantindo que os recursos sejam reinvestidos diretamente para alcançar mais pessoas.



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

E agora?

O Fórum de Inovação anual não se resume a celebrar os sucessos do passado; trata-se também de preparar o futuro. Um elemento fundamental consiste em reunir investidores e corretores influentes com aspirantes a inovadores. São apresentadas inovações promissoras em fase inicial, juntamente com as equipas entusiastas que as criaram e que irão fornecer a energia necessária para as levar por diante. As suas apresentações oferecem um vislumbre do futuro e a garantia de que o motor da inovação continua a funcionar a toda a velocidade. Incluem também uma série de “wild cards” – candidaturas que oferecem soluções ousadas, mas de alto risco, que, esperamos, possam proporcionar um elemento de inovação disruptiva (positiva), abalando modelos antigos e desafiando novas direções. (É significativo que algumas das histórias de sucesso acima referidas, como a SCOUT, tenham começado por ser escolhas “wild card”)

A “colheita” deste ano incluiu:

- **Jangala** – um dispositivo portátil do tipo “plug-and-play” que fornece Wi-Fi escalável a comunidades inteiras e equipas de emergência em segundos. É uma solução versátil porque encara o acesso à Internet não como um luxo, mas como uma infraestrutura essencial para a sobrevivência – permitindo que as famílias encontrem os seus entes queridos e que os trabalhadores humanitários se coordenem em zonas sem rede.
- **Remer** – uma inovação em biofórmulas concebida para melhorar a saúde do solo e o rendimento das colheitas em áreas devastadas por conflitos ou alterações climáticas.
- **The Toothpick Project** – utiliza tecnologia especializada em bioherbicidas para combater a Striga, a infestação de ervas daninhas mais

O Fórum de Inovação anual não se resume a celebrar os sucessos do passado; trata-se também de preparar o futuro.

destrutiva em África. Oferece uma forma económica e sem produtos químicos para os pequenos agricultores protegerem os seus meios de subsistência de um inimigo silencioso e verde.

da IA para monitorizar dados em tempo real, identificando irregularidades e fraudes na distribuição de ajuda humanitária.

Enfrentar o problema da segurança

Os dois eventos realizados em Munique na semana passada recordam-nos que o desafio da inovação é maior do que nunca. Sobretudo porque, precisamente quando o mundo se sente mais inseguro, os recursos disponíveis para inovar estão mais escassos do que nunca. Conciliar essas duas realidades



- **Combustível sustentável a partir do jacinto-de-água** – transformar um problema numa solução através da colheita do jacinto-de-água, uma espécie invasora que obstrui os cursos de água e destrói a pesca local. Utiliza-o como matéria-prima para a produção de bio-briquetes, proporcionando um combustível de cozinha acessível, seguro e sustentável.
- **Deteção de anomalias na prestação de assistência (ADAD)** – utilização

é, no mínimo, complicado – mas é um contexto em que agências como o WFP sempre atuaram. O mundo em que atuam é aquele em que a “inovação impulsionada pela crise” é a norma. E as lições que têm vindo a aprender sobre como implementar um sistema robusto, mas flexível, para a inovação contínua são relevantes, não só para outros intervenientes no domínio humanitário, mas para qualquer organização que tente mobilizar ideias para criar valor real no mundo. ■

O Novo Papel do Gestor



FRANCISCO JAIME QUESADO
Economista e Gestor

Numa economia global complexa e com níveis acrescidos de concorrência internacional, o gestor acaba por ganhar uma nova dimensão estratégica. O modelo tradicional de criação de valor mudou por completo e nesta fase crítica da economia portuguesa a aposta tem que ser clara – apoiar novas empresas, de preferência de base tecnológica, assentes numa forte articulação com centros de competência e capazes de ganhar dimensão global. Ganhar o desafio de uma economia mais inovadora e competitiva passa em grande medida pelo papel que os gestores, enquanto orquestradores de uma agenda de criação e sustentação de valor, têm que saber ter neste processo. O gestor, mais do que nunca, tem que ser um agregador de competências e um indutor de um sentido de modernidade estratégica para as empresas e a economia e geral.

Agenda de Colaboração

O primeiro grande vetor desta afirmação do gestor passa pela ativação positiva de uma cultura de inteligência competitiva. Dinamizar uma agenda de colaboração em rede, consolidar mecanismos de valorização da ética comportamental por parte dos diferentes atores, estabelecer uma matriz

doutrinária pedagogicamente disseminada de qualificação dos princípios do rigor, respeito pela inclusão em sociedade mas aceitação dos resultados do jogo da competitividade. Não se trata de impor regras de gestão pré-formatadas a uma economia com padrões comportamentais historicamente consolidados, mas de fazer do desafio da qualificação das organizações um exercício exigente de responsabilidade coletiva de mudança da capacidade de ir a jogo. O gestor tem que saber estar presente e fazer parte do processo.

Tudo tem que começar por aqui. Trata-

O gestor tem que saber estar presente e fazer parte do processo.

-se claramente do vértice mais decisivo do capital estratégico que importa construir neste novo tempo. O exercício de maior seletividade nas apostas empresariais e na qualidade do financiamento e de maior atenção operativa a uma monitorização dos resultados conseguidos terá que ser acompanhado desta acção global de qualificação sustentada que se pretende para a gestão empresarial. Não se realizando por decreto, não restam dúvidas que esta acção de competence building das nossas estruturas empresariais será um exercício inteligente que passa por um compromisso entre o respeito pela

tradição corporativa e o papel que a inovação terá que ter neste processo. O gestor terá que ser neste contexto um ator de inteligência competitiva partilhada em rede.

Cabe às empresas o papel central na criação de riqueza e promoção duma cultura sustentada de geração de valor, numa lógica de articulação permanente com universidades, centros I&D e outros actores relevantes. São por isso as empresas essenciais na tarefa de endogeneização de activos de capital empreendedor com efeito social estruturante e a leitura da sua prática operativa deverá constituir um exercício de profunda exigência em termos de análise. O gestor tem que ser um indutor de modernidade estratégica nas organizações, dotando-as de um sentido de aposta estrutural na procura do valor e da excelência como fatores centrais de uma nova competitividade para a nossa economia e sociedade. O gestor tem que ser um driver de mudança positiva para o futuro.

Também na gestão das redes o gestor tem um papel central. As redes de conhecimento terão que ser um verdadeiro acelerador de modernidade estratégica empresarial, centrada na criação de valor sustentado em linhas de acção de cooperação operacional com sucesso. Através destas redes a aposta em novos modelos de inovação e criatividade ajudará as empresas e as suas equipas de gestão a poder ambicionar mais resultados no futuro, com forte impacto na estratégia interna e no seu posicionamento dentro dos diferentes ecossistemas em que atuam. O gestor deverá ser o grande orquestrador deste novo processo de criação de valor para o futuro. ■

Value Creation vs. Value Capturing: compreender a diferença e a sua importância nas organizações



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

No contexto da gestão e da estratégia empresarial, dois conceitos surgem frequentemente associados ao desempenho das organizações: *value creation* (criação de valor) e *value capturing* (captura de valor). Apesar de estarem intimamente relacionados, estes conceitos representam dimensões distintas do funcionamento das empresas e da forma como estas competem no mercado.

Em termos gerais, a criação de valor refere-se à capacidade de uma organização gerar benefícios para clientes, parceiros ou para a sociedade através dos seus produtos, serviços ou processos. Já a captura de valor diz respeito à forma como a empresa se apropria de parte desse valor gerado, normalmente através de receitas, lucros ou vantagens estratégicas. Num ambiente económico cada vez mais competitivo e globalizado, compreender a relação entre criação e captura de valor tornou-se essencial para gestores e decisores.

Muitas empresas conseguem desenvolver soluções inovadoras e gerar valor significativo para os clientes, mas nem sempre conseguem transformar esse valor em resultados económicos sustentáveis.

O Conceito de Criação de Valor (*Value Creation*)

A criação de valor ocorre quando uma empresa consegue oferecer algo que melhora a vida dos clientes ou resolve um problema de forma mais eficiente do que as alternativas existentes no mercado. Este valor pode manifestar-se através de diferentes fatores, como maior qualidade, inovação tecnológica, redução de custos, conveniência ou melhoria da experiência do utilizador.

A criação de valor ocorre quando uma empresa consegue oferecer algo que melhora a vida dos clientes ou resolve um problema de forma mais eficiente do que as alternativas existentes no mercado.

As organizações criam valor através de diversos mecanismos. A inovação é um dos mais importantes, permitindo o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos produtivos. A eficiência operacional também desempenha um papel relevante, na medida em que permite às empresas produzir mais ou melhor utilizando menos recursos. Além disso, a diferenciação é uma estratégia frequentemente utilizada para criar valor, uma vez que permite às empresas oferecer características únicas que são valorizadas pelos consumidores.

Por exemplo, uma empresa que desenvolve um produto energeticamente

mais eficiente está a criar valor ao permitir que os consumidores reduzam os seus custos de energia e o impacto ambiental. Da mesma forma, uma organização que introduz um serviço digital que simplifica tarefas do dia a dia está a gerar valor ao aumentar a conveniência e poupar tempo aos utilizadores.

A criação de valor não beneficia apenas os clientes. Outros intervenientes da cadeia de valor, como fornecedores, distribuidores e parceiros estratégicos, também podem beneficiar das melhorias introduzidas pelas empresas. No entanto, criar valor não significa necessariamente que a empresa consiga obter retorno económico proporcional ao valor gerado.

O Conceito de Captura de Valor (*Value Capturing*)

Enquanto a criação de valor se refere ao processo de gerar benefícios, a captura de valor está relacionada com a capacidade da empresa de apropriar-se de parte desses benefícios. Em termos económicos, a captura de valor traduz-se frequentemente na obtenção de receitas, lucros ou vantagens competitivas. A captura de valor depende fortemente do modelo de negócio adotado pela empresa.

O modelo de negócio define como a organização cria, entrega e captura valor, incluindo aspetos como a proposta de valor, a estrutura de custos e as fontes de receita. Empresas que conseguem estruturar eficazmente o seu modelo de negócio tendem a capturar uma maior proporção do valor que geram. Existem diversos mecanismos que



INOVAÇÃO

& empreendedorismo

www.vidaeconomica.pt

NEWSLETTER N. 142 | MARÇO/ABRIL | 2026

permitem às empresas capturar valor. Entre os mais comuns encontram-se a definição estratégica de preços, o controlo de recursos críticos, o desenvolvimento de marcas fortes e a proteção da propriedade intelectual através de patentes ou direitos de autor. Além disso, fatores como economias de escala, efeitos de rede e fidelização de clientes podem reforçar a capacidade de captura de valor.

No entanto, a captura de valor pode ser limitada pela concorrência. Em mercados altamente competitivos, os preços tendem a diminuir e parte significativa do valor criado pode ser transferida para os consumidores sob a forma de preços mais baixos ou melhores condições de serviço.

Relação entre Criação e Captura de Valor

A relação entre criação e captura de valor é central para compreender o desempenho das empresas. Embora os dois conceitos estejam interligados, eles não ocorrem necessariamente na mesma proporção. Uma empresa pode criar muito valor, mas capturar apenas uma pequena parte desse valor. Esta situação ocorre frequentemente quando as inovações são facilmente imitadas pelos concorrentes ou quando o modelo de negócio não permite monetizar adequadamente o valor gerado. Em alguns casos, empresas pioneiras em determinadas tecnologias acabam por ser ultrapassadas por concorrentes que conseguem capturar melhor o valor criado. Por outro lado, existem empresas que conseguem capturar valor de forma eficaz mesmo sem serem as principais responsáveis pela inovação inicial. Estas organizações posicionam-se estrategicamente na cadeia de valor e desenvolvem capacidades que lhes permitem extrair maiores margens económicas.

A forma como o valor é distribuído ao longo da cadeia de valor também influencia esta relação. Parte do valor criado por uma empresa pode ser apropriado por fornecedores, distribuidores ou outros parceiros. Assim, muitas organizações procuram reforçar o seu controlo sobre determinadas atividades estratégicas da cadeia de valor para aumentar a sua capacidade de captura.

Implicações Estratégicas para as Empresas

Compreender a diferença entre criação e captura de valor tem importantes implicações estratégicas. Para alcan-

Empresas que controlam etapas críticas do processo produtivo ou de distribuição tendem a ter maior capacidade de capturar valor.

çar sucesso sustentável, as empresas precisam de desenvolver estratégias que combinem eficazmente estas duas dimensões.

Em primeiro lugar, as organizações devem investir continuamente na criação de valor através da inovação, melhoria da qualidade e desenvolvimento de soluções que respondam às necessidades dos clientes. Sem criação de valor, torna-se difícil diferenciar-se da concorrência e justificar a preferência dos consumidores.

Em segundo lugar, é fundamental desenvolver mecanismos que permitam capturar esse valor. Isto pode envolver o desenho de modelos de negócio adequados, o investimento em ativos intangíveis como marcas e reputação, ou a proteção de tecnologias através

de direitos de propriedade intelectual. Outro aspeto relevante é o posicionamento estratégico na cadeia de valor. Empresas que controlam etapas críticas do processo produtivo ou de distribuição tendem a ter maior capacidade de capturar valor. Da mesma forma, organizações que conseguem criar relações duradouras com os clientes podem beneficiar de maior fidelização e margens mais elevadas.

Num contexto de rápida evolução tecnológica e intensificação da concorrência global, as empresas devem também ser capazes de adaptar continuamente as suas estratégias. A vantagem competitiva raramente é permanente, sendo necessário renovar constantemente a capacidade de criar e capturar valor.

A criação de valor e a captura de valor constituem dois pilares fundamentais da estratégia empresarial. A criação de valor refere-se à capacidade de desenvolver produtos, serviços ou processos que geram benefícios para clientes e outros intervenientes do mercado. A captura de valor, por sua vez, diz respeito à forma como as empresas conseguem apropriar-se de parte desses benefícios sob a forma de resultados económicos.

Para alcançar sucesso sustentável, as organizações precisam de equilibrar estas duas dimensões. Criar valor sem conseguir capturá-lo pode comprometer a viabilidade económica do negócio, enquanto tentar capturar valor sem oferecer benefícios reais aos clientes dificilmente garantirá vantagem competitiva a longo prazo.

Assim, gestores e empresas devem procurar desenvolver estratégias que integrem simultaneamente inovação, modelos de negócio eficazes e posicionamento estratégico adequado. Só desta forma será possível transformar valor criado em crescimento sustentável e vantagem competitiva duradoura. ■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

EDITORIAL

Inovar com Intenção: da Ideia ao Impacto

Num contexto global cada vez mais marcado pela incerteza, pela escassez de recursos e pela aceleração tecnológica, a inovação deixou de ser uma opção estratégica para se afirmar como uma condição de sobrevivência. Vivemos num mundo que já não pode ser descrito apenas como volátil ou complexo, mas sim como estruturalmente instável, onde a capacidade de adaptação contínua se tornou o principal ativo das organizações.

Neste enquadramento, importa recentrar o debate: inovar não é apenas gerar ideias — é transformar essas ideias em valor concreto, mensurável e escalável. Como sublinhado nesta edição, a inovação eficaz exige sistemas, processos e cultura organizacional que permitam transformar intuição em impacto. Não basta a criatividade; é necessária disciplina de execução.

Este ponto é particularmente relevante quando analisamos a distinção crítica entre criação e captura de valor. Muitas organizações são capazes de inovar e gerar benefícios claros para os seus clientes e para

a sociedade, mas falham na capacidade de transformar esse valor em resultados económicos sustentáveis. A competitividade moderna exige esse equilíbrio: inovar com propósito, mas também com modelo de negócio.

Por outro lado, a inovação não começa na tecnologia — começa na mentalidade. Culturas organizacionais abertas, que promovem a experimentação, a aprendizagem contínua e a colaboração, são hoje o verdadeiro terreno fértil da inovação. A



capacidade de questionar, testar e ajustar rapidamente tornou-se mais relevante do que qualquer infraestrutura tecnológica isolada.

Neste novo paradigma, o papel da liderança assume uma centralidade reforçada. O gestor deixa de ser apenas um decisor para se afirmar como um orquestrador de competências, redes e conhecimento. Cabe-lhe criar condições para que a inovação aconteça de forma sistemática, promovendo ambientes de confiança,

articulando ecossistemas e alinhando estratégia com execução.

Simultaneamente, assistimos a uma transformação profunda impulsionada pela inteligência artificial. A sua crescente adoção — seja na educação, nas empresas ou nos processos de decisão — coloca novos desafios: como garantir que estas ferramentas aumentam a capacidade humana em vez de a substituir? Como assegurar que a inovação tecnológica se traduz em ganhos reais de competências e produtividade?

A resposta a estas questões exige uma abordagem integrada: tecnologia, sim — mas acompanhada de estratégia, competências e propósito.

Finalmente, a agenda internacional de eventos e fóruns de inovação reforça uma evidência clara: a inovação é hoje um fenómeno global, colaborativo e em rede. O acesso ao conhecimento, às melhores práticas e às comunidades de inovação é um fator crítico para qualquer organização que pretenda posicionar-se de

forma competitiva.

Esta edição da newsletter convida, assim, a uma reflexão estruturada: não basta inovar — é necessário inovar com intenção, com método e com impacto.

Porque, no final, a verdadeira vantagem competitiva não está apenas em ter boas ideias, mas em conseguir transformá-las, de forma consistente, em valor sustentável.

Boa leitura

Jorge Oliveira Teixeira ■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

AGENDA

Abril 2026

- ▶ **25** The 3rd International Forum on Information Management, Information Technology and Artificial Intelligence (IFIMITAI)
Londres, Reino Unido online e presencial

Maio 2026

- ▶ **06** Data Innovation Summit 2056
Estocolmo, Suécia online e presencial
- ▶ **19** TECHSPO Chicago 2026 Technology Expo (Internet ~ Mobile ~ AdTech ~ MarTech ~ SaaS)
Chicago, Estados Unidos da América Presencial

Junho 2026



- ▶ **25** International Conference on Business and Management (ICABM2026)
Porto, Portugal online e presencial

Agosto 2026

- ▶ **03** International Conference on Impact of Innovative, Disruptive and Emerging Technologies on Audiences and Society
Manchester, Reino Unido Presencial

September 2026

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



▶ Investimentos de capital de risco em inteligência artificial até 2025

Este brief de políticas analisa os recentes investimentos globais de capital de risco em empresas de inteligência artificial (IA), com base nos dados da Preqin provenientes do Observatório de Políticas de IA

da OCDE. Descreve as medidas que os decisores políticos podem tomar para promover ambientes propícios ao investimento, reforçar os ecossistemas nacionais de IA e apoiar a inovação fiável em IA ao nível tecnológico. ■

▶ Relações sociais e a solidão nos países da OCDE

As relações sociais – a forma como as pessoas interagem e se relacionam umas com as outras – têm efeitos de longo alcance na saúde, no emprego, na educação e no envolvimento cívico. Este relatório baseia-se nas conclusões da principal publicação da OCDE sobre bem-estar, intitulada «How's Life?», para apresentar uma análise aprofundada da coesão social nos países da OCDE, alargando assim a base de dados sobre esta prioridade política emergente. Com base em fontes de dados oficiais combinadas recentemente e com amostras de grande dimensão, o estudo compara a quantidade e a qualidade das relações sociais entre diferentes grupos populacionais e acompanha a evolução destes resultados ao longo do tempo. Os resultados revelam que (1) as pessoas estão a encontrar-se pessoalmente com menos frequência do que no passado, embora os sentimentos de conexão auto-relatados só recentemente tenham mostrado sinais de deterioração no contexto da pandemia da COVID-19; (2) os homens e os jovens –



grupos anteriormente considerados de menor risco – registaram algumas das maiores deteriorações; (3) as privações em termos de conexão social sobrepõem-se frequentemente a desvantagens socioeconómicas, ao facto de viver sozinho e à idade avançada; e (4) os fatores que impulsionam as conexões sociais são complexos e abrangem fatores socioeconómicos, ambientais e estruturais.

Este relatório explora as infraestruturas sociais e as tecnologias digitais como dois exemplos de fatores impulsionadores da (des)conexão que podem ser alvo de políticas. ■

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

▶ IA NA EDUCAÇÃO, COMPETÊNCIAS E EMPRESAS

Como utilizar de modo eficaz a IA generativa na educação

A inteligência artificial generativa (GenAI) rapidamente implantou-se por todo o mundo. Como podemos garantir que a sua utilização é consciente, de forma a enriquecer a aprendizagem e não a substituir o esforço cognitivo nem a diminuir o discernimento profissional dos professores?

Embora o estudo com uma ferramenta de IA generativa melhore a qualidade das respostas dos alunos, essa vantagem desaparece durante os exames, quando o acesso à IA é retirado: os seus resultados tornam-se comparativamente piores. Em contrapartida, as ferramentas de GenAI especializadas, concebidas especificamente para a aprendizagem, com uma intenção pedagógica clara e baseadas na ciência de como as pessoas adquirem conhecimentos e competências, podem frequentemente conduzir a melhores resultados de aprendizagem.

A IA generativa (GenAI) está a remodelar o panorama educativo, para além do ensino e da aprendizagem. Ao contrário das anteriores ondas de tecnologia educativa, grande parte



da GenAI é de acesso livre e amplamente utilizada fora do controlo institucional, devido à sua intuitividade e versatilidade. O OECD Digital Education Outlook 2026 analisa estudos recentes que sugerem que a GenAI pode apoiar a aprendizagem quando orientada por princípios educacionais claros. No entanto, se for concebida ou utilizada sem orientação pedagógica, a delegação de tarefas à GenAI limita-se a melhorar o desempenho, sem que haja ganhos reais em termos de aprendizagem. O relatório destaca os benefícios da GenAI enquanto tutor, parceiro e assistente, e sintetiza as evidências e as perspetivas dos especialistas sobre os critérios de conceção que a tornam eficaz no contexto educativo. ■

37%

dos professores do ensino secundário utilizaram IA no trabalho em 2024 (TALIS 2024)

57%

dos professores do 3º ciclo concordam que a IA ajuda a elaborar ou a melhorar os planos de aula

72%

uma parte dos professores do ensino 3º ciclo acredita que a IA pode prejudicar a integridade académica, permitindo que os alunos apresentem trabalhos como se fossem da sua autoria



ISBN 978-84-8408-576-8



9 788484 085768

NUEVAS APLICACIONES DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS PARA INGENIERÍA Y FABRICACIÓN



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

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

Compre Já!

LIGAMOS A INOVAÇÃO À GESTÃO DA SUA EMPRESA

Inovação

Transformação Digital i 4.0

Clean Energy - Economia Circular

Projetos de Investimento – Incentivos

INOVAÇÃO

& empreendedorismo

Inovação: Uma Questão de Mentalidade



LUÍS ARCHER | Consultor
luisarcher17@gmail.com

A inovação é frequentemente associada a tecnologia de ponta, laboratórios modernos e *startups* disruptivas. No entanto, mais do que um conjunto de ferramentas ou recursos financeiros, a inovação é, acima de tudo, uma questão de mentalidade (*open mind*). É a forma como indivíduos e organizações encaram problemas, oportunidades e mudanças.

Muito Além da Tecnologia

Quando se pensa em empresas inovadoras como a Apple ou a Tesla, é fácil focar apenas nos produtos revolucionários que lançam no mercado. Porém, o que realmente as distingue é a cultura interna: a disposição para desafiar o *status quo*, experimentar novas abordagens e aprender rapidamente com os erros.

De facto, Inovação não significa necessariamente inventar algo completamente novo. Muitas vezes, trata-se de melhorar processos existentes, criar novas combinações ou aplicar soluções conhecidas a contextos diferentes. Essa capacidade nasce de uma mentalidade aberta, curiosa e com vontade de ir mais além.

A Mentalidade Inovadora - Ter uma mentalidade inovadora implica:

- 1. Curiosidade constante** – Questionar o “porquê” e o “por que não?”
- 2. Tolerância ao erro** – Ver falhas como parte do processo de aprendizagem



- 3. Proatividade** – Antecipar problemas e propor soluções
 - 4. Colaboração** – Valorizar diferentes perspetivas
 - 5. Adaptabilidade** – Ajustar-se rapidamente às mudanças
- Organizações que promovem segurança psicológica — onde as pessoas se sentem confortáveis para partilhar ideias sem medo de julgamento — tendem a gerar mais inovação. Isso porque a criatividade floresce em ambientes onde há confiança.
- Inovação no Dia-a-dia**

Engana-se quem pensa que inovação é exclusiva de grandes empresas ou centros tecnológicos. Ela pode acontecer numa escola, num hospital, numa pequena empresa ou até na gestão da vida pessoal. Uma nova forma de organizar tarefas, um método diferente de ensinar ou uma estratégia criativa de atendimento ao cliente são exemplos claros de inovação prática.

O ponto central é a atitude: em vez de aceitar limitações como definitivas, a mentalidade inovadora encara-as como desafios a serem superados.

Liderança e Cultura

A liderança tem papel determinante na construção de uma cultura inovadora. Líderes que incentivam a experimentação, reconhecem esforços — mesmo quando os resultados não são imediatos — e promovem autonomia contribuem para que a inovação se torne parte do ADN organizacional.

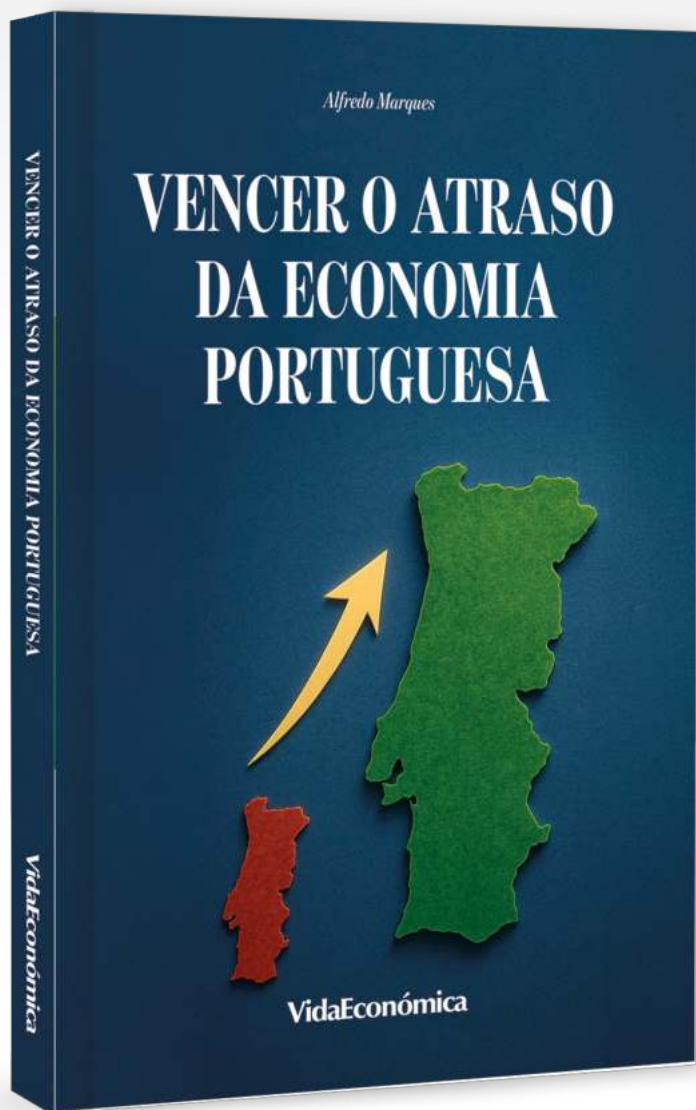
Mais do que impor metas de criatividade, é preciso criar condições para que ela aconteça naturalmente.

Conclusão

Inovação não começa com tecnologia, começa com pessoas. É fruto de uma mentalidade que valoriza aprendizagem contínua, coragem para arriscar e abertura à mudança. Num mundo em constante transformação, desenvolver essa mentalidade deixou de ser uma vantagem competitiva e tornou-se uma necessidade. No fim das contas, inovar é escolher ver o mundo não apenas como ele é, mas como pode vir a ser. ■

Novidade

VENCER O ATRASO DA ECONOMIA PORTUGUESA



O atraso económico português é uma realidade, mas não é uma inevitabilidade. Este atraso exprime-se por um dos mais baixos níveis de PIB/habitante da UE e traduz-se por um baixo nível médio de vida, que afeta com gravidade uma parte muito substancial da população. Estas consequências sociais do atraso resultam, por um lado, da pequenez do rendimento global do país, e, por outro, da falta de equidade na repartição desse rendimento. Neste livro, identifica-se como causa imediata do atraso existente a fragilidade da estrutura produtiva da economia nacional, ou seja, o modelo produtivo do país.

Sob este prisma, considera-se na análise aqui efetuada que a origem do atraso económico existente reside naquilo que o país produz, tendo em conta, essencialmente, a intensidade tecnológica da produção. Constata-se na produção nacional uma baixa intensidade tecnológica média, da qual decorre uma fraca capacidade de criação de riqueza, uma baixa produtividade, baixas remunerações do trabalho, e, consequentemente, um baixo nível médio de vida. O fraco nível tecnológico espelha-se numa estrutura produtiva frágil e sectorialmente reduzida, num padrão de especialização pouco qualificado, numa fraca competitividade empresarial e na ausência de grandes empresas inovadoras e exportadoras.



Compre já em <https://www.grupovidaeconomica.pt/livraria-online>
ou encomendas@grupovidaeconomica.pt

Autor Alfredo Marques **Págs.** 240 **PVP** € 25 **PVP c/ desconto** € 22,50

