


Lab
ESPECIAL
EMPREENDEDORISMO

Forbes

Este suplemento comercial não pode ser vendido separado da edição 1 da Forbes Maiores Líderes do Crescimento e é da inteira responsabilidade do departamento comercial da Media9

- 
- RADIOGRAFIA: EMPREENDER EM 2030
 - LIDERANÇA COM ALMA
 - AS 10 IDEIAS QUE VÃO INSPIRAR A PRÓXIMA DÉCADA DE EMPREENDEDORISMO

ANTÓNIO FRANCISCO
CEO VISION SUPRA PARTNERS

A NOVA GERAÇÃO DO IMOBILIÁRIO, TECNOLOGIA, COMUNIDADE E FUTURO

PORTUGAL
Forbes

Grandes **Ideias**, grandes **Líderes**,
grandes **Negócios**

Inspire-se com quem está a mudar o mundo

ASSINAR



Assine a FORBES e receba em sua casa

1 ANO (6 edições) PAPEL €33,12 | DIGITAL €28,98

Aceda a forbespt.com/assinaturas ou ligue **217 655 300**

Conheça as opções
para assinar



Forbes

ESPECIAL Empreendedorismo



TEMA DE CAPA António Francisco

António Francisco, CEO da Vision Supra Partners, construiu um grupo que hoje se destaca pela inovação, sustentabilidade e forte sentido de responsabilidade social, fruto de um percurso pautado por decisões ousadas, trabalho incansável e uma ambição consciente.

pag. 12

04 **MACROVISÃO** A redefinição do novo ecossistema empreendedor

O que irá determinar o sucesso de uma startup nos próximos anos vai muito além das métricas tradicionais de crescimento.

08 **RADIOGRAFIA** Empreender em 2030

Um retrato visual das principais tendências que os dados revelam para o futuro do empreendedorismo.

10 **ENSAIO** Uma reflexão sobre transformar visão em ação

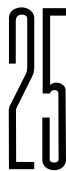
Propósito em impacto e imaginar, concretizando, soluções que antecipam o mundo que aí vem.

18 **LIDERANÇA** Empreender com alma

O mundo corporativo percebeu que a felicidade vai além dos resultados financeiros, colocando no centro o alinhamento com valores e a criação de impacto positivo na vida das pessoas.

22 **INOVAÇÃO** Startups em 2030

Algumas empresas portuguesas estão a antecipar o mundo de 2030 ao inovar no presente com tecnologias disruptivas aplicadas à educação digital, saúde, edifícios inteligentes e fintech.



EMPREENDEDORISMO 10 ideias que vão redefinir o conceito

A próxima década vai redefinir o empreendedorismo, a inovação e o impacto, e aqui estão dez ideias-chave para inspirar esse futuro.



EDITOR/PROPRIETÁRIO

Media9Par, SA

Registo na ERC n.º 224 087. Acionistas detentores de mais de 5% do capital – Emerald Media Corporation (87,97%), Emerald Europe (11,46%) | N.º ERC: 124 955, NIPC: 517 031 558, N.º de Depósito Legal: 245 365/06 | Sede: Avenida da Liberdade, 245, 3.º A, 1250-143 Lisboa. Redação: Tagus Park – Edifício Tecnologia, 4.º, 71 a 74, 2740-122 Porto Salvo

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

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

FORBES MEDIA, LLC

Steve Forbes Forbes Chairman & Editor-in-Chief; Sherry Phillips President & CEO; Randall Lane Chief Content Officer; Peter Hung President, Licensing & Branded Ventures; Kerry A. Dolan Assistant Managing Editor, Global Editions; Mathew Sevin Director, Branded Ventures; MariaRosa Cartolano General Counsel; Nikki Koval Vice President & Assistant General Counsel

SITE

www.forbespt.com

REDAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E SERVIÇOS COMERCIAIS

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

DIRETORA EDITORIAL

Nílza Rodrigues

nilza.rodrigues@forbespt.com

EDITORIA EXECUTIVA

Dírcia Lopes

dircia.lopes@forbespt.com

COLABORAM NESTA EDIÇÃO

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

DESIGN

Fernando Dias, Pedro Guedes

DIREÇÃO COMERCIAL

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

DIREÇÃO BRANDED CONTENT, MARKETING & EVENTOS

Filipa d'Ávilas (Head of Branded Content, Marketing & Eventos), Ana Miranda (Coordenação Eventos), Joana Hipólito (Coordenação Marketing), Carolina Sequeira (Branded Content Account), José Duque (Branded Content Account)

DIREITOS INTERNACIONAIS

Forbes Media LLC

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

IMPRESSÃO

Lidergraf Sustainable Printing
Rua do Galhano, 15,
Estrada Nacional 13
4480-089 Árvore, Vila do Conde

TIRAGEM


7,5 mil exemplares
Depósito Legal n.º 473 554/20
Registo da ERC n.º 126 826

ESTATUTO

A revista Forbes Portugal é focada no mundo dos negócios e da economia. Mas é mais do que uma publicação que se limita a contar boas histórias sobre empresas e números. A Forbes Portugal quer surpreender, inspirar, dar ideias aos leitores. Ideias que possam ser usadas no dia a dia, levá-los a derrubar barreiras e a vencer.

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

O estatuto editorial da Forbes Portugal encontra-se publicado na página da Internet www.forbespt.com



AS FORÇAS QUE ESTÃO A MOLDAR O NOVO ECOSSISTEMA EMPREENDEDOR

O QUE VAI DETERMINAR O SUCESSO DE UMA STARTUP NOS PRÓXIMOS ANOS?
A RESPOSTA VAI PARA ALÉM DAS MÉTRICAS DE CRESCIMENTO.

O empreendedorismo está a entrar numa nova fase em que a Inteligência Artificial (IA), a pressão regulatória da sustentabilidade, o talento global e os modelos descentralizados redefinem prioridades e criam vantagens competitivas. Compreender estas forças torna-se decisivo para desenhar um mapa do empreendedorismo do futuro.

GENAI E AUTOMAÇÃO INTELIGENTE

A Inteligência Artificial Generativa poderá injetar

até 4,4 biliões de dólares por ano na economia mundial ao automatizar tarefas cognitivas e criativas, prevê a McKinsey em *The Economic Potential of Generative AI* (2023). Marketing, software, produto e apoio ao cliente serão as áreas de maior impacto.

As empresas estão conscientes da mudança: 86% espera que a IA e a automação transformem os negócios até 2030, com 170 milhões de novos empregos ligados à tecnologia, indica o *Future of Jobs Report 2025*, do World Economic Forum (WEF).

Para Elisa Tarzia, co-fundadora da 351 Associação

Portuguesa de Startups e VP of Growth da Bridge In, a IA pode “tornar-se a base operacional de negócios competitivos”. Rui Gouveia, CEO da Build Up Labs e presidente da STUDIOS.PT, destaca que esta revolução permite que “equipas reduzidas possam competir globalmente desde o primeiro dia, com agentes de IA a funcionarem como verdadeiros colaboradores”. Mas Stephan de Moraes, co-fundador e managing partner da Indico Capital, alerta para “uma desigualdade em proporções como nunca se viu”.

SUSTENTABILIDADE COMO MODELO DE NEGÓCIO

A sustentabilidade deixou de ser um *nice to have* e passou a motor estratégico, impulsionada por regulação europeia que exige às startups e scale-ups que integrem métricas de ESG desde o início.

O WEF e o Boston Consulting Group estimam que a economia verde já vale 5 biliões de dólares e deverá ultrapassar os 7 biliões até 2030. É o segundo setor de crescimento mais rápido da última década. A McKinsey reforça que empresas com estratégias sustentáveis firmes tendem a apresentar melhor desempenho financeiro, resiliência e maior capacidade para atrair talento.

Elisa Tarzia, considerada uma das 100 mulheres *tech* mais influentes da europa, reforça: “espero ver o espírito empreendedor a assumir a execução, trabalhando ativamente para um futuro mais verde através de soluções práticas e escaláveis”.

Também os investidores estão alinhados. Lurdes Gramaxo, presidente da Investors Portugal, sublinha que “a transição energética e os compromissos climáticos irão obrigar empresas a modelos mais eficientes e responsáveis”.

CAPITAL HUMANO E TALENTO GLOBAL

Ter a tecnologia certa já não chega, é preciso escalá-la. O capital humano será uma das maiores vantagens competitivas.

Miguel Aguiar, diretor-executivo da Startup Portugal, defende que o “mindset internacional é fundamental”, sendo a atração e retenção de talento tão essencial quanto a tecnologia. O *Future of Jobs Report 2025* mostra que 39% das competências principais vão mudar até 2030. A OCDE, no *Future of Education and Skills 2030*, destaca três competências transformativas: criar valor, assumir responsabilidade e lidar com a complexidade.

Para Lurdes Gramaxo, “equipas diversas, multidisciplinares e experientes tendem a criar soluções mais resilientes” e a conquistar capital e posicionamento global.

DESCENTRALIZAÇÃO E NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS

A Web3, os modelos *remote-first* e a economia colaborativa estão a criar startups mais ágeis e inclusivas ao democratizarem o acesso a financiamento, governação e colaboração global. Esta descentralização permite aos empreendedores lançar projetos sem a dependência de uma estrutura hierárquica clássica.

O relatório *Web3: Building Value in the Decentralized Internet* (WEF, 2023) defende que tecnologias como contratos inteligentes, tokenização e as DAO (Decentralized Autonomous Organization) aumentam a eficiência, reduzem custos e democratizam o acesso ao valor digital. Ao mesmo tempo, o *remote-first* consolidou-se como fator competitivo: 70% dos empregadores nas áreas de TIC, finanças e serviços digitais consideram o trabalho remoto e híbrido essenciais, segundo o WEF.

A combinação da Web3 e do talento disperso acelera uma economia colaborativa, onde o valor é criado e partilhado de forma mais aberta. “O mito do génio solitário acabou e o empreendedor do futuro precisa de ser um construtor de comunidades e de redes”, destaca Elisa Tarzia.

PORTUGAL: UM ECOSSISTEMA EM MOVIMENTO

O ecossistema empreendedor nacional acompanha a transformação. Miguel Aguiar destaca um “ecossistema cada vez mais maduro, diverso e orientado para as exportações”. Elisa Tarzia salienta que “a maior mudança é a ambição. O empreendedor português deixou de criar para o ‘quintal’ e passou a ser *born global*.” O país afirma-se como “um hub de criação de valor acrescentado”, sobretudo em “ClimateTech e a Economia Azul”, refere. Persistem, contudo, desafios estruturais como a máquina burocrática e regulatória.

VOZES DO ECOSSISTEMA



Isabel Carapeta
Fundadora e CEO da Simplifyer, Rising Female Award - Entrepreneurship Awards e nomeada pela Forbes "30 under 30" 2025.

COMO OLHA PARA A INOVAÇÃO NOS PRÓXIMOS ANOS?

A inovação deixa de ser tecnologia e passa a ser inteligência aplicada. Isso abre três direções claras para o futuro dos negócios: hiperpersonalização, privacidade como vantagem e automação profunda. No meu caso, a evolução nasce do mesmo lugar. No centro, estão os dados transacionais. Quem dominar, ganha velocidade. E *velocidade* será estratégia.

QUE TIPO DE EMPRESA QUER ESTAR A CONSTRUIR NA PRÓXIMA DÉCADA E QUE IMPACTO GOSTARIA QUE TIVESSE NO MUNDO?

Uma empresa que define um novo padrão para o uso ético de dados, transformando informação transacional em inteligência aplicada e criando a camada de decisão do consumo na Europa. O impacto é claro: pessoas a gerir melhor o seu dinheiro, marcas a agir com base em comportamento real e um mercado com menos ruído e mais privacidade.



Eliza Tarzia
Co-fundadora e vice-presidente da 351 Associação Portuguesa de Startup, VP of Growth da Bridge In e uma das 100 mulheres tech mais influentes da Europa pela Sifted

O QUE INVESTIDORES E GESTORES DEVEM ENTENDER SOBRE O FUTURO DO EMPREENDEDORISMO PORTUGUÊS?

Que Portugal já não é um destino de *outsourcing* de baixo custo, mas sim um *hub* de criação de valor acrescentado. Para os investidores, o fundador português é excecionalmente resiliente e eficiente na gestão de capital. Para os gestores, o futuro exige uma liderança mais empática e adaptável.

QUE CONSELHO DEIXARIA PARA O EMPREENDEDOR DO FUTURO?

Não construam sozinhos. O *motto* na 351 Associação Portuguesa de Startups é "it takes a village to raise an entrepreneur", e vimos resultados tangíveis no trabalho de *ecosystem building*. O mito do génio solitário acabou e o empreendedor do futuro precisa de ser um construtor de comunidades e de redes. Aconselho também a um investimento radical em *soft skills*. E, claro, pensem global desde o início: o mercado é o mundo e a vossa concorrência também.



Lurdes Gramaxo
Presidente da Investors Portugal

ACREDITA NOVOS MODELOS DE FINANCIAMENTO SUBSTITUÍRÃO PARTE DO VENTURE CAPITAL TRADICIONAL?

É expectável uma maior diversificação das fontes de capital. Embora o *venture capital* continue a desempenhar um papel central, veremos maior recurso a instrumentos híbridos, modelos de financiamento baseados em receita e mecanismos alternativos que permitem alinhar risco e retorno de forma mais eficiente, sobretudo em fases iniciais.

QUE CONSELHO DEIXARIA PARA O EMPREENDEDOR DO FUTURO?

Que mantenha um equilíbrio entre ambição e pragmatismo. Empreendedores que saibam combinar visão, resiliência e capacidade de construir equipas fortes estarão melhor posicionados para criar valor duradouro.



Miguel Aguiar
Diretor Executivo da Startup Portugal

QUE COMPETÊNCIAS E MINDSET VÃO DISTINGUIR OS EMPREENDEDORES CAPAZES DE ESCALAR GLOBALMENTE?

Os empreendedores que escalam não são só os que arriscam. Apesar de crucial, os que dominam competências técnicas e de produto, mas também, a capacidade de interpretar métricas, testar rápido e ajustar com disciplina são os mais bem-sucedidos. Porém, o *mindset* internacional é fundamental: pensar global desde o primeiro dia; compreender e acompanhar regulações de vários mercados e saber criar parcerias com grandes empresas ou investidores estrangeiros.

O QUE CONSIDERA ESSENCIAL QUE INVESTIDORES E GESTORES ENTENDAM SOBRE O FUTURO DO EMPREENDEDORISMO PORTUGUÊS?

Que Portugal evoluiu para um dos ecossistemas mais dinâmicos da Europa, com startups altamente competitivas, cada vez mais internacionais e suportadas por políticas públicas estáveis. Temos talento qualificado, *hubs* tecnológicos em todo o país e empresas que já provaram capacidade de escalar globalmente em áreas como IA, saúde digital, *fintech*, energia e defesa e tantas outras.



Rui Gouveia,
CEO da Build Up Labs
e presidente da STUDIOS.PT

DE QUE FORMA O MODELO DE VENTURE STUDIO ESTÁ A TRANSFORMAR A FORMA COMO SE CRIAM E LANÇAM STARTUPS?

Os *venture studios* são empresas que se especializam em criar startups de forma sistematizada, assumindo o papel de empreendedor, equipa especializada e investidor. Há serviços partilhados, como contabilidade, apoio legal ou de recursos humanos. Há profissionais experientes em design, tecnologia e marketing. Há metodologias testadas. Há conhecimento acumulado. Há capital inicial. Este contexto permite aos empreendedores dedicarem talento e energia na validação e diferenciação da ideia de negócio, aumentando a probabilidade de criação de startups viáveis.

QUE COMPETÊNCIAS VÃO DISTINGUIR OS EMPREENDEDORES CAPAZES DE ESCALAR GLOBALMENTE?

Há três competências que vão ganhar ainda mais relevância: visão tecnológica, inteligência humana e velocidade de adaptação.



Stephan de Moraes
Co-Founder e Managing
Partner da Indico Capital Partners

QUE CONSELHO DEIXARIA PARA O EMPREENDEDOR DO FUTURO?

Que se questione se realmente tem vontade e capacidade de ser empreendedor - são muitas horas, muita dedicação, muitas contrariedades e uma probabilidade alta de falhar. Que conheça a fundo uma indústria antes de se lançar a resolver um problema da mesma. E que reúna o mais rapidamente possível as pessoas mais qualificadas e os parceiros (também de capital) mais competentes para que a probabilidade de sucesso seja maior.



Paulo Figueiredo
CEO da Starkdata

QUE MUDANÇA RECENTE NO MERCADO SENTE QUE ESTÁ A REDEFINIR O MODO DE EMPREENDER?

O modo de empreender, na sua base, não se altera. O que muda é a velocidade e a facilidade com que se pode criar uma empresa, obter informação sobre o mercado, concorrentes, *pricing*, estratégias *Go To Market* e acesso a capital. A maior mudança é a facilidade com que hoje se constrói um modelo de negócio e tudo o que o suporta com uma meia dúzia de *prompts* bem definidos. Mesmo assim, não é o algoritmo que dita o sucesso. Somos nós, a capacidade trabalho e aquele pedaço de sorte que surge como recompensa do esforço feito. 🍀

Mapa Visual das Tendências Emergentes

1. TECNOLOGIA & AUTOMAÇÃO

Até 2030, cerca de 30% das tarefas de trabalho poderão ser automatizadas por IA e outras tecnologias.

ADOÇÃO DE IA NAS EMPRESAS (mundo)

2023 ~50% das empresas reportam usar IA de alguma forma

2030 ~80% (estimado)

INVESTIMENTO GLOBAL EM IA

2023 cerca de US\$ 150 mil milhões/ano (investimentos privados e corporativos)

2030 pode ultrapassar US\$ 500 mil milhões/ano (estimado)

A IA E AUTOMAÇÃO
PODEM AUMENTAR
A PRODUTIVIDADE
GLOBAL EM 20–25%
EM CERTOS SECTORES
ATÉ 2030

CERCA DE 60–70%
DOS CONSUMIDORES
DIZEM PREFERIR
MARCAS SUSTENTÁVEIS
QUANDO O PREÇO
É SEMELHANTE

2. SUSTENTABILIDADE & IMPACTO (ESG)

Os ativos sob gestão em investimentos ESG podem atingir US\$ 30–40 bilhões até 2030.

CRESCIMENTO DE INVESTIMENTOS ESG

2020 ~US\$ 20 bilhões

2030 US\$ 34–40 bilhões (estimado)

EMISSÕES E REGULAÇÃO

- ▶ Mais de 90 países já anunciaram metas de neutralidade carbônica para meados do século.
- ▶ Mais de 80% das grandes empresas listadas são obrigadas ou encorajadas a reportar métricas ESG em algum formato.

PROBLEMA COMPLEXO,
PENSAMENTO CRÍTICO,
CRIATIVIDADE, LIDERANÇA
E COMPETÊNCIAS DIGITAIS
APARECEM DE FORMA
CONSISTENTE NO TOP 10
DE SKILLS MAIS
PROCURADOS DO
FUTURO

3. TALENTO & TRABALHO DO FUTURO

Até 2030, cerca de 300 milhões de empregos poderão ser impactados por IA e automação, exigindo requalificação.

RE-SKILLING

- ▶ O WEF estima que 40–50% dos trabalhadores globais precisem de requalificação significativa até 2030.
- ▶ Mais de 70% das empresas indicam "falta de competências" como um dos maiores riscos ao crescimento.

TRABALHO REMOTO/HÍBRIDO

- ▶ Em 2019, menos de 5% dos trabalhadores de escritório trabalhavam maioritariamente remoto.
- ▶ Em 2023, em muitos mercados desenvolvidos, 25–30% do trabalho é feito em regime remoto/híbrido.
- ▶ Estima-se que em 2030, 35–40% dos empregos "de escritório" sejam parcialmente remotos.

4. NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO & FINANCIAMENTO

A economia global de plataformas e subscrições pode ultrapassar US\$ 1 bilhão em receitas anuais até 2030.

PAGAMENTOS DIGITAIS DEVERÃO REPRESENTAR 80–90% DE TODAS AS TRANSAÇÕES EM VÁRIOS MERCADOS DESENVOLVIDOS ATÉ 2030.

ENTRE 50–70% DOS CONSUMIDORES EM INQUÉRITOS DIZEM ESTAR DISPOSTOS A MUDAR DE MARCA POR RAZÕES DE SUSTENTABILIDADE, ÉTICA OU PROPÓSITO.

ECONOMIA DE SUBSCRIÇÃO

- ▶ Alguns estudos indicam crescimentos anuais na ordem dos 15–20% em receitas de negócios de subscrição.
- ▶ Em 2030, as receitas globais de subscrição (SaaS, media, serviços) podem superar US\$ 900 mil milhões – 1 bilhão.

CROWDFUNDING

- ▶ O financiamento via crowdfunding já ultrapassa US\$ 15–20 mil milhões anuais globalmente.
- ▶ Pode crescer para US\$ 40–50 mil milhões até 2030.

FINTECH

- ▶ O investimento anual tem estado na ordem das dezenas de milhares de milhões de dólares (ex.: >US\$ 50 mil milhões em muitos anos recentes).

5. SOCIEDADE & CONSUMO EM TRANSFORMAÇÃO

Em 2030, mais de 1 em cada 6 pessoas no mundo terá mais de 60 anos.

ENVELHECIMENTO:

2020 ~13% da população global com mais de 60 anos.

2030 ~17% (cerca de 1,4 mil milhões de pessoas).

CONSUMO CONSCIENTE:

- ▶ Segmentos ligados a bem-estar, saúde mental e fitness crescem frequentemente acima de 8–10% ao ano.

URBANIZAÇÃO:

- ▶ Em 2050, quase 70% da população mundial viverá em áreas urbanas (caminho já bem visível até 2030).
- ▶ Em 2030, o número de “mega-cidades” com mais de 10 milhões de habitantes continua a crescer (20+ cidades).

6. OPORTUNIDADE PARA EMPREENDER

Estima-se que a transição para uma economia mais verde possa gerar milhões de novos empregos (por ex., >20–30 milhões globalmente até 2030 em alguns cenários).

O WEF projeta que a transformação digital e verde pode criar mais empregos do que elimina, desde que haja requalificação.

Startups de impacto (clima, saúde, educação, inclusão) têm atraído tens de milhares de milhões em investimento nos últimos anos.



EMPREENDER É IMAGINAR, CRIAR O FUTURO ANTES DE ACONTECER

MAIS DO QUE UM RISCO, ASSOCIAR EMPREENDEDORISMO E CRIATIVIDADE É DESENHAR O FUTURO TODOS OS DIAS, TRANSFORMAR VISÃO EM AÇÃO, PROPÓSITO EM IMPACTO E IMAGINAR, PONDO EM PRÁTICA SOLUÇÕES QUE ANTECIPAM O MUNDO.

A palavra “empreendedorismo” é sinônimo da capacidade de evoluir, de atingir metas. E mais do que seguir um qualquer mapa ou coordenadas é ter a capacidade de desenhar e apontar direções.

Mas, é também perceber que o futuro não é um destino garantido, escrito nalguma página

escondida do tempo. O futuro é um projeto em constante construção, um esboço que se redesenha todos os dias, com cada escolha, cada tentativa, cada risco calculado a ser um “salto de fé”. Isto porque, acima de tudo, empreender é imaginar antes de existir. É acreditar no intangível, quando tudo à volta, o presente, ainda parece concreto demais para mudar.

PROVOCAR O AMANHÃ E EVOLUIR

Vivemos numa época em que a velocidade da inovação rivaliza com a nossa capacidade de absorver. Mas, paradoxalmente, nunca o mundo precisou tanto de imaginação. Não da sua perspectiva fantasiosa e distante, mas daquela que nos permite decidir agir, identificar questões e problemas reais, que ousa questionar o óbvio, que quer redesenhar processos do presente que rapidamente se torna passado e atreve-se a propor alternativas que esperam por um nome ou definição.

No fundo, falamos da imaginação que se compromete com a execução, com o arregaçar mangas, já que o empreendedor não espera que o futuro aconteça, provoca-o. Mas também não se limita a antecipar tendências; cria-as. Não observa caminhos; constrói novas estradas. E, acima de tudo, compreende que cada grande ideia nasce quando alguém decide imaginar um cenário melhor, mais justo, mais eficiente, mais próximo, mais e sempre humano.

Ao tentar uma nova ideia, o empreendedor assume que todos os dias são “rascunhos” que obrigam a um aperfeiçoamento contínuo. E que o fracasso não é um fim, mas uma etapa do processo, o que implica entender que não existe uma obra final, mas apenas versões sucessivas, cada uma mais próxima daquilo que podemos ser enquanto indivíduos, empresas e sociedade.

EXERCÍCIO DE INQUIETAÇÃO

Quando dizemos que o futuro não é um destino, mas um esculpir diário, falamos desta prática consistente de moldar a realidade. De transformar inquietações em soluções, intuições em protótipos, sonhos em métricas. É no cerne dessa dialética e exercício de construir hoje aquilo que desejamos viver amanhã que diferencia quem empreende com propósito de quem apenas observa o mundo avançar.

Não basta navegar à vista, é urgente descobrir um rumo e empreender é imaginar um futuro onde, por exemplo, a tecnologia seja ferramenta e não fim. Através dessa filosofia, instiga-se a superação e o crescimento sem perder o norte e a alma.

A partir daí, a imaginação causa um impacto que sobrevive à moda e leva a imaginar equipas, organizações e empresas que se movem pelo talento e não pelo medo, e assim criam produtos e serviços que

resolvem, transformam e elevam. Serão esses que assumem que o impossível não é apenas aquilo que ainda ninguém tentou com a persistência certa. E, depois de imaginar, fazer.

Fazer com a noção de que o ato de empreender é profundamente humano: nasce do inconformismo, alimenta-se da criatividade e concretiza-se na disciplina. Aplicando essa metáfora ao mercado, é entender que não se trata apenas de construir empresas, mas de construir futuros possíveis, que nascem pequenos, frágeis, imperfeitos, que crescem com cada nova tentativa, cada cliente conquistado, cada problema identificado, cada passo na direção certa.

CONSTRUIR, TODOS OS DIAS


Sabemos que a jornada de quem empreende não é linear. Haverá desvios, interrupções, retornos inesperados. Mas, para quem acredita no que faz, cada curva é oportunidade; cada obstáculo, matéria-prima para inovar; cada adversidade, uma página em branco que convida a reinventar. É nesse movimento contínuo, entre risco e aprendizagem, que se moldam projetos com ambição e consistência.

Pois, empreender é imaginar porque só imagina quem acredita, percebe que o amanhã é flexível ou entende que o futuro não acontece — constrói-se. E constrói-se com escolhas conscientes, leitura de contexto e capacidade de antecipar valor num mundo em permanente transformação.

E constrói-se hoje. Nas conversas. Sozinhos e em equipa. Nos cadernos rabiscados. Nos protótipos imperfeitos. Nos testes que falham. Nas perguntas que incomodam. Só com trabalho e objetivos, empreender se torna no ato de transformar imaginação em impacto e impacto em legado, sustentável e relevante.

Como sabemos, o futuro não espera. Mas também não pressiona, disponibiliza-se. Abre espaço para que o ocupemos com visão, coragem e intenção. Cada decisão que tomamos, cada linha que desenhemos, é um gesto sobre aquilo que virá.

Por isso, quando dizemos que empreender é imaginar, sublinhamos a ideia de que a imaginação é a primeira pedra de um edifício em constante evolução. Que imaginar é já começar, assumir responsabilidade por aquilo que ainda não existe, mas pode existir.

Agarremos então a ideia de que o futuro não é um destino, mas algo que criamos, todos os dias. Vamos a isso? 





ANTÓNIO FRANCISCO

CONSTRUIR COM VISÃO, LIDERAR COM PROPÓSITO

COM UM PERCURSO MARCADO
POR DECISÕES OUSADAS,
TRABALHO INCANSÁVEL
E UMA AMBIÇÃO CONSCIENTE,
CONSTRUIU UM GRUPO QUE HOJE
SE DISTINGUE PELA INOVAÇÃO,
SUSTENTABILIDADE E SENTIDO
DE RESPONSABILIDADE SOCIAL.

TEXTO **ANA CALAÇA**
FOTOS **EDUARDO RIBEIRO**



De um bairro pobre em Lisboa à liderança do grupo imobiliário Vision Supra Partners, António Francisco é a prova viva de que visão, esforço e disciplina podem transformar vidas. Desde muito jovem, trabalhou arduamente, poupou cada escudo e tomou decisões arriscadas que acabaram por se demonstrar certas como o investir em imóveis estratégicos em Lisboa em tempos de crise. Nesta entrevista, partilha os momentos-chave da sua história, a filosofia que orienta a Vision Supra Partners e a forma como imagina o futuro do imobiliário: mais humano, mais tecnológico e profundamente conectado às pessoas e ao território.

A sua história de vida é marcada por superação, de um bairro pobre à liderança de um grupo imobiliário. Que momentos considera decisivos?

Eu nasci e cresci num bairro pobre da zona de Lisboa e apesar de considerar que tive uma infância feliz, cedo percebi que aquele não era o futuro para mim, como tal desde muito cedo comecei a trabalhar e a juntar as minhas economias.

Nunca cedi a tentações fáceis: enquanto os meus amigos fumavam ou bebiam, eu poupava cada escudo para comprar o meu primeiro apartamento, aos 18 anos, aproveitando os créditos bonificados para jovens.

Sair de Portugal rumo à Suíça foi decisivo. Cheguei a um país estrangeiro sem falar francês, sem conhecer ninguém e deixando toda a minha família em Portugal. Foram anos difíceis, mas aprendi a impor-me, a gerir riscos e a confiar nas minhas capacidades. Durante anos trabalhei de dia e estudei de noite.

Sempre fui ambicioso e tive o gosto do desafio, nunca fui de me deixar vencer pelas contrariedades e muito menos de desistir dos objetivos.

Outro momento essencial foi quando os meus atuais sócios confiaram nas minhas capacidades de negócio e liderança. Desde muito novo, os meus pais incutiram-me um enorme sentido de responsabilidade e respeito pelos outros. No bairro onde cresci, comparavam-me ao Cristiano Ronaldo porque trabalhava quase de sol a sol.

No universo empresarial, o seu crescimento tem sido constante: em empresas, projetos

e geografias. O que o move nesta expansão: a ambição de escala ou a vontade de deixar uma marca duradoura no setor?

Um dos meus sonhos é o de deixar uma marca, um cunho no setor imobiliário. Procuramos criar um conceito diferente não só ao nível da construção como do design. Dá-me um enorme prazer criar algo inovador. Os imóveis são espaços onde quem neles vive irá construir uma história. O grupo tem crescido não só em número de empresas como de projetos. A Suíça foi o ponto de partida, mas Portugal não podia ficar de fora porque é o meu país e sempre ambicionei desenvolver projetos imobiliários aqui.

Um líder deve ser estrategicamente paciente, mas tecnologicamente impaciente?

Concordo plenamente e identifico-me como tal porque todas as decisões estratégicas do grupo são tomadas de forma ponderada e amadurecida.

Temos uma enorme preocupação e anseio de que os nossos projetos tragam algo de novo. Gostamos de surpreender, mas essencialmente do desafio de nos mantermos como um grupo, uma marca de confiança, mas que está sempre em evolução e crescimento. Esta dualidade nem sempre é fácil de gerir, sobretudo nos dias de hoje em que o Mundo muda de forma tão veloz.

O setor imobiliário vive entre a pressão de uma dinâmica global de investimento e a urgência da habitação acessível. Que modelo pode conciliar rentabilidade e responsabilidade social?

Para ser sincero na Vision Supra Partners estamos conscientes de que Portugal e a Europa em geral enfrenta uma enorme crise de habitação e que o tema da habitação acessível tem que ser tratado como uma prioridade por todos nós, sobretudo para quem tem nas mãos esta responsabilidade de construir como é o nosso caso.

Como grupo que prima pelo gosto de desenvolver projetos imobiliários com acabamentos de luxo e que recorre a materiais e técnicas de alta qualidade essa tarefa assume-se altamente desafiadora, porque não nos revemos numa vertente de construção de qualidade inferior para que se torne mais acessível a quem, infelizmente, não dispõe de recursos financeiros que permitam comportar os atuais preços de mercado.



Considero que a todos os cidadãos deverão ser asseguradas condições de acesso a habitações condignas e preparadas para enfrentar os novos desafios que se têm vindo a impor neste século, desde logo o desafio das alterações climáticas, o desafio da eficiência energética entre tantos outros que poderão ainda vir a marcar presença na nossa vida.

Somos forçados a apelar à tomada de medidas por parte dos governos que permitam reduzir o custo enorme que a burocracia exige. Medidas que permitam aliviar a carga fiscal são essenciais. Apenas com uma redução acentuada destes custos será possível tornar viável um projeto de construção sem recorrer a técnicas ou materiais de qualidade inferior.

A nossa estratégia assenta em três pilares: excelência, colaboração e visão internacional.

Como a Vision Supra Partners está a redefinir urbanismo e habitação?

O Grupo tem como objetivo desenvolver projetos cada vez mais atrativos do ponto de vista tecnológico, mas sem descuidar o design.

Queremos construir projetos inteligentes e respeitadores do meio ambiente.

No nosso projeto do Barreiro (o NAUS EcoVillage) optamos por revestir com cortiça as fachadas dos edifícios, recorrendo a materiais ecológicos. A utilização da luz solar e natural tem sido uma preocupação constante, o que permite aliar a eficiência energética com um conceito de design leve e inovador.

Em termos de impacto paisagístico os nossos projetos aliam a modernidade com a sobriedade aspirando a um resultado harmonioso com a paisagem exterior.

Estamos neste momento a desenvolver um novo projeto em Mafra, composto por nove moradias e cinquenta e quatro apartamentos, onde esses conceitos voltam a ser aprofundados: varandas habitáveis, coberturas verdes, espaços comuns



e familiares, que reforçam o sentido de comunidade e de pertença. O urbanismo, para nós, é isso — criar lugares que aproximam as pessoas, e as aproximam também da natureza.

A tecnologia está a transformar profundamente o imobiliário. Como a Vision Supra Partners a usa para pensar melhor as cidades?

Na Vision Supra Partners, encaramos a tecnologia como uma ferramenta essencial para pensar melhor o território, não apenas para construir mais depressa, mas para construir melhor. Apostamos numa coordenação rigorosa entre arquitetura, engenharia e paisagismo, reduzindo desperdícios e otimizando recursos. Mas mais do que isso, a tecnologia é o meio que nos permite criar edifícios inteligentes, sustentáveis e eficientes, com soluções energéticas otimizadas, conforto térmico e acústico e uma integração natural no ambiente.



Qual é a arquitetura estratégica que sustenta a marca em termos de posicionamento, parcerias e expansão internacional?

A nossa estratégia assenta em três pilares: excelência, colaboração e visão internacional. Excelência, porque cada projeto reflete qualidade de construção e sensibilidade ambiental, com materiais naturais e duradouros. Colaboração, na medida em que trabalhamos em diálogo constante com arquitetos, engenheiros, paisagistas e comunidades. Visão internacional ao exportar o melhor de Portugal em design e sustentabilidade, atraindo investimento e deixando um legado. Se pudéssemos resumir a nossa estratégia numa frase seria: “Construir com alma, conectar pessoas e inovar pelo planeta.

Se pudesse construir o futuro do setor imobiliário português como um edifício, qual seria a sua fundação e legado?

A fundação seria profunda e resistente, garantindo longevidade e estabilidade. O legado seria um setor reconhecido pela qualidade, respeito ambiental e social, e edifícios que continuem a transmitir confiança, que sejam atrativos e onde apetece estar, mesmo daqui a muitos anos. **F**



EMPREENDER COM ALMA

Quem disse
que não
podemos
melhorar
o mundo?

O mundo corporativo descobriu que a felicidade não se conquista apenas com lucro. Motivação profunda, identificação com os valores da empresa ou projeto e a criação de impacto com soluções que melhoram a vida das pessoas está em primeiro lugar.

nas últimas décadas do século xx, com os movimentos de responsabilidade social e de sustentabilidade corporativa, a ideia de que as empresas devem tomar consciência do seu impacto na sociedade e no mundo ganhou muita força e ainda não parou de evoluir. No início dos anos 2000 passou a falar-se em propósito, ou seja, a querer desvendar a razão pela qual existe uma empresa e, conseqüentemente, qual é o fim último do trabalho de cada colaborador. Nascia a cultura do propósito que, hoje, é uma ferramenta que os líderes devem desenvolver para fazer chegar a bom termo os seus projetos. Tanto no papel de CEO de uma grande empresa, como enquanto empreendedor, um líder tem de saber que o lucro, a remuneração e a compensação financeira não bastam para fazer evoluir uma organização ou uma ideia.

GLOBALIZAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

O avanço das tecnologias e das comunicações, a abertura económica, com a operação das grandes multinacionais e a mobilidade humana, entre outros fatores, fizeram com que o mundo passasse a ser visto como uma aldeia global. Escancararam-se as desigualdades e surgiram novas exigências éticas. A transparência e o impacto positivo tornaram-se imperativos. No início desta década, a inesperada desestabilização causada pela pandemia, levou a que, mais do que nunca, as pessoas se confrontassem com a sua própria fragilidade e repensassem as suas prioridades. O propósito tornou-se num vantagem competitiva e foi integrado na lógica empresarial.

A CULTURA DE PROPÓSITO

Quando uma organização tem um propósito bem definido, este é vivido — e visível — através das suas práticas, decisões e comportamentos. O impacto e o significado estão no centro da sua forma de trabalhar e tornam-se claros no seu desempenho social e ambiental bem como na sua transparência e responsabilidade. Chama-se a isto a cultura de propósito e pode ser traduzido como “fazer o bem, além do lucro”. O propósito é como uma causa e apresenta

vantagens de gestão a vários níveis, como a definição do seu público alvo e quais os produtos a desenvolver, a capacidade de atrair clientes — que se identificam com a marca e valorizam o seu impacto — e em relação à motivação das equipas e à rapidez na tomada de decisão. No fundo, o propósito é o que dá identidade à organização, à marca ou ao projeto e é essa identidade que lhe permite fazer a diferença no mercado. É importante perceber que o propósito não é marketing. É, antes, a estratégia empresarial que engloba as políticas sociais, ambientais e de sustentabilidade e orienta desde o modelo de negócio aos investimentos e à inovação.

A cultura de propósito é de tal maneira valorizada que em 2006 foi criada, internacionalmente, a Certificação B Corp. Exige uma avaliação rigorosa, que tem de ser renovada a cada 3 anos. Comprova que uma empresa tem o seu propósito medido e implementado de forma rigorosa e foca todos os stakeholders. Para chegar a esta certificação, uma empresa passa pela avaliação B Impact Assessment (BIA), que mede o seu impacto em 5 áreas (Governança; Trabalhadores; Comunidade; Ambiente; Clientes). Em Portugal, muitas startups estão a aderir ao movimento B Corp e, segundo a B Lab Portugal, entre as empresas sedeadas no país, 46 são certificadas. Pertencem a todos os sectores e, entre elas, estão a Delta Cafés, a Quinta da Aveleda, a 3D Cork e o NoCode Institute, para citar apenas algumas.

MUDAR O MUNDO

O certo é que as novas gerações assumem que as suas vidas profissionais têm de ser agentes na construção de um futuro mais sustentável e as empresas B Corp asseguram que o seu impacto é positivo. Isto dá-lhes um incrível poder para captar e reter talento, e este é um dos grandes desafios de um líder (*ver caixa*). “Um líder não evolui sem uma boa equipa”, afirma Pedro Gray, engenheiro eletrotécnico e founder da Belmont Engenharia, uma empresa de eficiência energética que, através de equipamentos próprios, baseados em cloud computing, permite reduzir em até 30% os gastos com energia. Os seus bons resultados já lhe valeram prémios de empreendedorismo da DNA Cascais e dos Institutos Politécnicos de Lisboa bem como um apoio a fundo perdido de 40.000 USD por parte do governo do Chile, destinado ao desenvolvimento

da empresa naquele país onde opera desde 2009. Pedro faz questão de contratar engenheiros portugueses e só não teve enorme dificuldade porque a maioria eram seus colegas de faculdade. E não tem dúvidas ao afirmar que o líder, ou o empreendedor do futuro, não basta ter uma ideia inovadora. Sem uma boa equipa, sem inspirar o seu staff, a evolução não acontece.

De facto, Simon Sinek, autor, empreendedor, inspirador de lideranças e um dos grandes promotores da cultura do propósito, que popularizou na sua TED Talk em 2009, não se cansa de dizer que “as ideias só ganham vida quando são partilhadas”. Fundador da The Optimistic Company, Simon apresenta-se como um otimista que acredita num futuro brilhante. O seu livro “Start with Why” é um dos best sellers do New York Times, o seu podcast ganha audiências a cada episódio e os líderes escutam-no.

O FUTURO PEDE LÍDERES COM CORAÇÃO

O contexto atual, seja no mundo corporativo seja na vida pessoal, perdeu o medo do sentimento. Depois de décadas de um ambiente laboral frio, pouco inclusivo e exigente a ponto de acreditar que as obrigações do trabalho estavam acima de tudo, hoje procura-se conciliar vida pessoal e profissional. A tendência é juntar as necessidades de ambos estes papéis e a grande maioria dos jovens tem esta mentalidade perfeitamente interiorizada e a naturalidade com que se move no mundo tecnológico reforça a necessidade de gerir o seu tempo.

Nuno Fernandes Thomaz, cuja atividade principal é a de investir em empresas e contratar líderes para as conduzir, revela que, em todos os sectores, a dificuldade em atrair e reter talento é um dos maiores desafios de hoje. “As empresas vivem dramaticamente à procura de pessoas. É cada vez mais fundamental atrair e reter talento e este é o grande desafio dos gestores e assenta sobretudo em soft skills. Um líder tem de saber aglutinar pessoas, tê-las com ele e fazê-las participar. A meu ver, obviamente não desvalorizando a formação e as competências mais analíticas, os soft skills são as competências mais necessárias num CEO, ou num líder. É isto que vai distinguir as lideranças do futuro.” Noutras palavras, a empatia, a capacidade de escutar, adaptar e compreender a pessoa que tem consigo, podem ser

trunfos inalienáveis para quem gere equipas ou empresas. Mas o investidor refere ainda as questões da tecnologia que também são desafios para um líder. “A transformação digital, e a IA, também são grandes desafios para um líder e exigem dele uma grande capacidade de adaptação. A disrupção, própria deste ambiente, faz com que os líderes tenham de ser rápidos na forma como reagem aos mercados e ao contexto. Vejo que nos próximos dois a três anos, vamos assistir a mais inovações do que nas últimas duas décadas.” Em resumo, além da capacidade técnica, o líder do futuro deve apostar nos soft skills e na capacidade de adaptação, “porque os contextos vão mudar muito. O evento da IA, combinado com a computação quântica, que está a acelerar exponencialmente, vai fazer com que, em muito poucos anos, o mundo seja diferente”.

Segundo José Manuel Seruya, docente dos 1.º e 2.º Ciclos na Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa e de Formações Avançadas e Pós-Graduação, “o líder do futuro deve ter uma literacia tecnológica robustecida, mesmo que não seja um expert, mas sobretudo ser alguém com uma grande lucidez moral. Tem de ter uma forte consciência ética, pois o líder é um decisor, faz escolhas. E tem de ser exemplo dos valores que transporta, pois tem de ser capaz de gerar confiança. Eu vejo o líder do futuro como alguém que influencia e tem um poder, no fundo, para influenciar muitíssimo o curso da história das organizações. Essa influência, esta alma da liderança, gera a confiança que se repercute nos colaboradores em geral.

Ou seja: as novas gerações, que lidam com a tecnologia como se fosse um brinquedo, estão habituadas a uma cultura disruptiva e à mobilidade própria de uma sociedade que é cada vez mais digital, precisam — e querem — fazer valer o facto de serem pessoas. Valorizam o tempo e procuram geri-lo de maneira a trabalharem com produtividade e conseguirem usufruir da família, dos amigos e dos seus hobbies. O gestor que souber conduzir as suas equipas permitindo-lhes ser mais humanos, respeitando as suas vulnerabilidades e forças e ainda contribuir para que as suas vidas sejam mais próximas dos seus ideais, estará na linha da frente da liderança e da Inovação. Porque, como unanimemente se afirma, sozinho, ninguém realiza coisa alguma.

O NOVO CAPITAL HUMANO

A dificuldade das empresas em captar e reter talento não acontece por acaso. As universidades continuam a existir, a atualizar-se e a formar centenas de milhares de jovens que, obviamente, pretendem ingressar no mercado de trabalho. A questão é que a gestão de recursos humanos sofreu uma disrupção quase tão evidente como a tecnologia. Os profissionais digitalizaram-se. Querem trabalhar à distância pelo menos uma parte do seu tempo e não dispensam uma ponta de orgulho cada vez que falam sobre as suas funções ou referem a sua empresa. Daí ser tão importante o propósito, os valores e aquilo que, para além do salário, é o que recebem por se dedicarem ao trabalho. Num mundo em constante transformação, fatores como talento, identidade, bem-estar e aprendizagem contínua são fundamentais para o sucesso das organizações e para que as equipas se mantenham motivadas. Porque hoje, um colaborador é um ativo estratégico e não apenas um recurso humano.



O líder do futuro tem de ser alguém com literacia tecnológica mas sobretudo deve ter uma grande lucidez moral e uma forte consciência ética.

Além da capacidade técnica, o líder do futuro deve apostar nos soft skills e na sua própria capacidade de adaptação

A gestão de recursos humanos sofreu uma disrupção quase tão evidente como a tecnologia. Os profissionais digitalizaram-se. Querem trabalhar à distância pelo menos uma parte do seu tempo e não dispensam uma ponta de orgulho cada vez que falam sobre as suas funções ou referem a sua empresa. **f**



Startups que (já) vivem em 2030

ALGUMAS EMPRESAS PORTUGUESAS ESTÃO A ANTECIPAR O FUTURO AO APLICAR TECNOLOGIAS DISRUPTIVAS EM ÁREAS COMO A EDUCAÇÃO DIGITAL, A SAÚDE, OS EDIFÍCIOS INTELIGENTES OU A *FINTECH*, MOSTRANDO COMO INOVAR O PRESENTE RUMO AO MUNDO QUE 2030 PROMETE.

Anova vaga tecnológica acelera e promete redefinir setores até 2030. As *startups* que aliarem rapidez e fundamento serão as que moldarão o futuro num contexto de disrupção digital, pressão climática e mudanças sociais profundas. A Inteligência Artificial (IA) deixará de ser apenas ferramenta para se tornar infraestrutura, antecipando comportamentos, automatizando decisões e criando produtos que aprendem em tempo real.

Hoje, a IA generativa já transforma saúde, educação digital e serviços financeiros.

Na biotecnologia, edição genética, biofármacos criados por algoritmos e biomanufatura sustentável abrem caminho a melhor prevenção e cadeias produtivas mais eficientes. A urgência climática impulsiona soluções de climate tech, enquanto fintechs com IA democratizam o acesso ao capital. Por tudo isso, a inovação que vencerá será a que juntar escala, propósito e impacto real.

NACIONAIS E DISRUPTIVAS

Na vanguarda dessa maré de inovação estão algumas *startups* portuguesas que navegam em direção ao futuro. Entre elas está a Bandora, que utiliza IA para otimizar a eficiência energética de edifícios. A plataforma integra dados em tempo real, padrões de ocupação, climatização e metas de descarbonização, reduzindo consumos, emissões e custos sem comprometer o conforto. Com projetos na Europa, EUA e Médio Oriente, destaca-se na transição energética rumo a 2030, integrando automação, previsão e gestão inteligente num único sistema. Hotéis, escritórios, hospitais e *data centers* recorrem à Bandora, hoje vista como um dos “cérebros energéticos” das infraestruturas do futuro.

Também a Coverflex tem revolucionado como empresas gerem benefícios dos colaboradores. Ao simplificar a compensação flexível, permite que cada profissional personalize o seu pacote — dos cartões de refeição a saúde, formação, mobilidade ou apoio familiar — escolhendo o que melhor se adequa ao dia a dia. Com um modelo digital e transparente, facilita o trabalho das equipas de RH ao centralizar gestão, compliance e relatórios. A sua expansão internacional tornou-a uma referência europeia na modernização da compensação laboral.

Na área da nutrição, a Kencko nasceu com um propósito claro: facilitar o consumo diário de fruta e vegetais com soluções práticas e sustentáveis. Produz misturas instantâneas de *smoothies* e refeições rápidas feitas de ingredientes 100% naturais, liofilizados e sem aditivos, preservando o valor nutricional. Vendidos por subscrição e personalizados, os produtos destinam-se a quem procura hábitos alimentares mais saudáveis. Com operações entre Lisboa e os EUA, a Kencko aposta ainda em embalagens recicláveis e agricultura regenerativa, conquistando milhares de consumidores que querem integrar mais nutrientes na rotina. **F**

ESCALAR COM PROPÓSITO

A próxima década será definida por *startups* que entendem que não basta crescer e que essa evolução implica escalar com propósito. Da IA que redesenha modelos de negócio à biotecnologia que promete uma nova era de medicina personalizada, o ecossistema de inovação acelera rumo a 2030 com uma ambição clara: criar impacto real, mensurável e global.

As tecnologias mais disruptivas estão a emergir na confluência entre ciência, dados e sustentabilidade. Assim, clima e energia limpa tornam-se motores estratégicos; educação digital evolui para modelos adaptativos e inclusivos; *fintech* prepara a infraestrutura financeira para um mundo descentralizado; e *healthtech* aproxima cuidados avançados do quotidiano de milhões.

Nesta fronteira, as *startups* que lideram não serão as maiores, mas as que melhor combinam visão tecnológica e responsabilidade social. Essa aliança prepara-nos melhor face ao futuro que chega depressa. E, esse, está a ser construído agora.



3 PERGUNTAS A TOMÁS FROES

CEO E FUNDADOR DA KENCKO

A Kencko nasceu com que missão?

A principal é tornar a alimentação saudável acessível, ajudando a comer mais fruta e vegetais. E como o consumidor está cada vez mais informado e procura mais transparência, cabe às marcas responder a tal tendência.

Nutrição personalizada e sustentabilidade estão a transformar o setor. Como integram estas tendências?

Fundei a empresa nos EUA após perceber que 9 em cada 10 pessoas não consomem o que mais ajuda a viver de uma forma mais saudável: fruta e vegetais, ou seja, o que produzimos. É algo que médicos e nutricionistas concordam, e os estudos demonstram os seus benefícios, pois têm todas as vitaminas, minerais e os nutrientes necessários, e na forma original da Natureza. Além disso, orgulhamo-nos de não ter materiais convencionais e os nossos produtos são embrulhados em plástico certificado *home compostable*, que, com as condições ideais de compostagem, desaparece em 26 semanas.

De que forma a tecnologia permite à Kencko antecipar hábitos de consumo futuros e redesenhar a indústria alimentar?

Quase 45% da fruta e vegetais a nível mundial vão para desperdício, o que é responsável por uma fatia bastante significativa de emissões CO2. Isto acontece, pois são produtos perecíveis e que, à temperatura ambiente, rapidamente se estragam. Perante esse cenário, e com a ajuda da tecnologia, apostamos em tornar a fruta e os vegetais em produtos com mais validade, sem perder os nutrientes, facilitando o consumo diário e de forma prolongada.



3 PERGUNTAS A MÁRCIA PEREIRA

CEO E FUNDADORA DA BANDORA

A Bandora aplica IA para transformar a eficiência energética dos edifícios. Em que medida esta tecnologia coloca-vos entre as startups que já operam em 2030?

As metas de 2030 são exigentes: a Europa quer reduzir consumos e descarbonizar edifícios públicos, enquanto no Médio Oriente agendas como a Qatar National Vision 2030 e a Vision 2030 saudita colocam a eficiência no centro da estratégia. A Bandora já trabalha com estes horizontes. Usamos IA para reduzir consumos e emissões em edifícios reais – de restaurantes nos EUA a hotéis e escritórios na Europa e no Médio Oriente – ajudando organizações a monitorizar impacto e provar que estão no caminho certo, e agindo como se estas metas fossem obrigatórias já amanhã.

A transição energética exige inovação rápida e escalável. Quais os maiores desafios e que competências são essenciais para liderar uma startup de "futuro"?

No início, focámo-nos em grandes edifícios automatizados, o que parecia lógico, mas não era o nosso *product-market fit*. O maior desafio foi admitir isso cedo, ouvir o mercado e pivotar para um segmento onde podíamos escalar rápido. Para liderar uma startup de futuro é essencial ter visão de longo prazo, capacidade de execução diária com agilidade para ajustar produto e mercados, e não se apaixonar demasiado pela primeira ideia. Sem esta flexibilidade, mesmo startups inovadoras dificilmente sobrevivem

Que tendências tecnológicas irão redefinir o setor até 2030 e como se prepara a Bandora?

A palavra-chave é integração. Hoje, há inovação fragmentada: sensores, solar fotovoltaico, mobilidade elétrica e edifícios ainda geridos como em 2005. O futuro será a convergência entre automação, dados em tempo real, previsão de ocupação, tarifários dinâmicos e metas de carbono, tudo orquestrado por IA. A Bandora quer ser esse "cérebro" energético que gere energia, conforto e descarbonização. Outro tema crítico será o consumo massivo de energia e água dos *data centers* que suportam IA, especialmente no Médio Oriente, onde dissipar calor é um desafio. É neste cruzamento entre eficiência, automação e IA que queremos contribuir para um futuro digital mais sustentável.



EMPREENDEDORISMO:

10 IDEIAS QUE VÃO REDEFINIR A PRÓXIMA DÉCADA

COMO SERÁ CRIAR UM NEGÓCIO DENTRO DE 10 ANOS? A TRANSFORMAÇÃO JÁ ESTÁ EM CURSO. A PRÓXIMA DÉCADA NÃO SERÁ TANTO SOBRE LANÇAR EMPRESAS COMO AS CONHECEMOS, MAS SOBRE REPENSAR, DE RAIZ, O QUE SIGNIFICA EMPREENDER, INOVAR E GERAR IMPACTO. EIS DEZ IDEIAS-CHAVE QUE IRÃO INSPIRAR O FUTURO DO EMPREENDEDORISMO.

1.

ABRIR HORIZONTES COM INOVAÇÃO
DEEP TECH E CIENTÍFICA

O empreendedorismo será cada vez mais moldado por avanços científicos e tecnologias de fronteira. A Europa está bem posicionada para escalar este movimento: segundo a McKinsey, o ecossistema europeu de *deep tech* pode atingir um valor de 1 bilhão de dólares e criar até 1 milhão de empregos até 2030. O potencial global é evidente, com regiões como a América Latina a projetarem um crescimento acelerado neste tipo de inovação.

2.

DAR À IA O LUGAR
DE COFUNDADORA

A IA avançada deixa de ser ferramenta e passa a infraestrutura estratégica. De acordo com o *Future of Jobs Report 2025* do World Economic Forum (WEF), a IA e a automação irão transformar 86% das empresas até 2030. Negócios concebidos como "IA-native" ganharão vantagem pela capacidade de escalar rápido, reduzir ineficiências e gerar novos modelos de valor.

3.

ESCOLHER O IMPACTO
COMO MÉTRICA PRINCIPAL

Empreender será cada vez mais sobre resolver problemas reais. Nas reflexões do Summer Davos 2025, o WEF sublinha a mudança para uma cultura de "valuation purpose", na qual o impacto ambiental e social se torna critério central de competitividade. A figura do empreendedor-herói dá lugar ao ativador de mudança coletiva, capaz de mobilizar comunidades e alinhar impacto com crescimento.

4.

INOVAR COM A SUSTENTABILIDADE
NO CENTRO

A economia verde e circular passa de diferencial a requisito. O estudo da McKinsey apresentado no Green Business Building 2025 estima que a procura por produtos verdes possa gerar 9 a 12 bilhões de dólares anuais até 2030. O relatório Global Entrepreneurship Monitor reforça que América Latina & Caraíbas lideram na proporção de novos empreendedores focados em sustentabilidade, sendo jovens e mulheres os mais motivados a "fazer a diferença".



5.

FAZER DO TALENTO
UM ATIVO CRÍTICO

Tecnologia não basta: sem competências, não há transformação. O WEF estima que 39% das competências atuais ficarão desatualizadas até 2030 e 63% das empresas já identificam lacunas críticas como barreira ao crescimento. A OCDE, no *Future of Education and Skills 2030*, destaca três competências transformativas: criar valor, assumir responsabilidade e lidar com a complexidade, todas essenciais para liderar a inovação.

6.

'SURFAR' A ONDA
DA ECONOMIA COLABORATIVA

A economia colaborativa evoluiu de um modelo de partilha para um movimento de redistribuição de valor. O *Sharing Economy Report 2025*, do StartUs Insights, projeta um mercado global acima de 827 mil milhões de dólares até 2032, impulsionado por consumidores que privilegiam acesso em vez de propriedade. Com um crescimento anual acima de 22%, estes modelos estão a reconfigurar cadeias de produção, logística e serviços, abrindo espaço para empreendedores que criem plataformas, comunidades e produtos orientados à utilização eficiente dos recursos.

7.

DIVERSIFICAR AS FONTES
DE FINANCIAMENTO

O financiamento ao empreendedorismo torna-se mais híbrido. O relatório "Capital de Risco e Crowdfunding" do IAPMEI (2024) mostra que start-ups e PME já combinam venture capital, crowdfunding, P2P lending e fundos públicos. O *McKinsey Global Private Markets Report 2025* confirma a ascensão de private credit, fundos híbridos e private equity. O *World Investment Report 2025 da UNCTAD* destaca ainda o papel crescente do blended finance para impulsionar inovação, transição verde e digitalização.

8.

ACREDITAR NO PODER
DOS ECOSISTEMAS

A colaboração continua a ser motor de competitividade. A OCDE, no estudo *University-Industry Collaboration (2019)*, demonstra que parcerias entre academia e indústria aceleram a conversão de conhecimento científico em valor económico – através de co-investigação, licenciamento e incubação. A estratégia europeia de inovação segue esta linha: modelos em rede, partilha de risco e alinhamento entre universidades, empresas e governo.

9.

CRIAR MODELOS DE NEGÓCIO
DIGITAL-FIRST E REMOTOS

Negócios globais já não precisam de presença física. O *digital-first* maximiza escalabilidade, reduz custos operacionais e permite aceder a talento distribuído. Tendências de e-commerce e trabalho remoto, identificadas em múltiplos estudos internacionais, reforçam que a próxima década será dominada por empresas concebidas para escalar online desde o primeiro dia.

10.

VER A DEFESA COMO NOVO
MOTOR TECNOLÓGICO

O novo contexto geopolítico e a procura por autonomia estão a transformar a defesa numa área tecnológica estratégica e fértil para inovação. De acordo com a NATO, as tecnologias *dual use* – com aplicação civil e militar – serão centrais em áreas como a energia, a mobilidade e a ciberdefesa, abrindo espaço para *startups* de *deep tech* com forte potencial de escala.

Muito obrigado por fazer de nós
a sua referência em economia



VENCEDOR NA CATEGORIA
IMPrensa DE ECONOMIA

SAIBA MAIS





E P O C A

PROJECTS & HOSPITALITY



Image credit: Villa Pétrusse - Relais & Châteaux

BESPOKE HOSPITALITY FURNITURE, CRAFTED FOR A LIFETIME.

Family owned since 1947.

