LEADING BRANDS

LEADING BRANDS

LEADING BRANDS LEADING

SPONSORED BY

bliss APPLICATIONS · Capgemini · clan · iSQ ACADEMY · NOVA Executive Education NOVA SCHOOL OF BUSINESS & ECONOMICS · Unilever FIMA

NÚMEROS

O mercado global de produtos para estilo de vida minimalista foi avaliado em

8,7 MIL MILHÕES DE EUROS

em 2024 e deve atingir os 21,6 mil milhões de euros até 2032.

Fonte: ***Future Data Stats*****, 2025**

Com a fadiga cognitiva a aumentar, a simplicidade é

TENDÊNCIA PARA 2026.

Os consumidores preferem menos opções, mais claras, que combinem preço, qualidade e valores.

Fonte: Salesforce, 2024

A procura por conforto e simplicidade num mundo volátil é uma das tendências para 2026, com

58% DOS CONSUMIDORES

a referirem sentir *stress* moderado/alto diariamente.

Fonte: ***NIQ*****, 2025**

LETRAS

O consumidor quer
EXPERIÊNCIAS AJUSTADAS
ao seu perfil, mas sem sentir que foi "vigiado".

Eduardo Marques Lopes, Diretor de Marketing e Comunicação do Clan

LIDERAR
o futuro significa fomentar uma cultura onde a satisfação de vencer supera o medo de falhar.

Rita Vilaça, Executive board member na Unilever FIMA e Gallo Worldwide

A maioria das escolas e empresas já usa a IA em marketing e tarefas administrativas, mas o desafio está em integrar no pensamento estratégico e ético da
LIDERANÇA.

Pedro Brito, Associate Dean e CEO da Nova SBE Executive Education

Novo Ano, Nova Marca? Eis o Guia de Marketing para 2026

Leonor Wicke

O fim do ano é uma época que evoca reflexão e autoavaliação. Para as empresas, isso traduz-se em relatórios, contas fechadas e planos que ganham forma para o ciclo seguinte. Num mercado em transformação acelerada, os estudos mais recentes mostram que o futuro das marcas já não se constrói apenas com campanhas: depende de confiança, criatividade humana, uso responsável de dados e relações autênticas com os consumidores. Para os líderes, isto implica rever prioridades, reconfigurar investimentos e adotar uma nova mentalidade sobre o que realmente gera valor.

O marketing de 2026 será moldado por três pilares: tecnologia (IA e dados), humanidade (propósito e autenticidade) e agilidade estratégica. As marcas que conseguirem integrar estes três eixos - simplificando processos, criando experiências relevantes e comunicando com transparência - estarão mais bem posicionadas para crescer num mercado em rápida transformação.

1. IA e dados responsáveis no centro da estratégia

A Inteligência Artificial deixa de ser um recurso experimental para se tornar estrutural nas operações das marcas. O relatório *Marketing Trends 2026* da Kantar destaca temas como *AI-native decision-making* e uso de *synthetic* data, reforçando a necessidade de dados de qualidade e transparência.

Segundo o estudo *Voice of a CMO*, 99% dos diretores de marketing já utilizam IA e 89% recorrem a IA generativa em conteúdos e publicidade. Esta tendência reforça o papel da governança de dados.

> «Na parte emocional e humana, encontraremos, cada vez mais, nos produtos digitais, interfaces simples, mais "quentes" e imperfeitas.»

2. Autenticidade e propósito como diferenciação

Com a fadiga digital e a saturação de conteúdos, o marketing está de volta ao essencial: confiança, consistência e relevância. Existe um movimento crescente de 'desautomatização' do marketing, defendendo uma divisão equilibrada de 60% para marca / 40% para performance, de acordo com a *Forbes*. O foco passa por narrativas duradouras, presença consistente e mensagens alinhadas com valores verificáveis.

3. Experiências imersivas e omnicanal

A integração entre o físico e o digital vai continuar a acelerar, com tecnologias como realidade aumentada e virtual a tornarem-se parte natural das experiências de compra e de relacionamento. Segundo a consultora Rizco, campanhas que utilizam três ou mais canais têm quase quatro vezes mais *engagement* do que estratégias numa única plataforma. Esta é a era do *phygital*.

4. Agilidade estratégica e aprendizagem contínua

O marketing deixa de funcionar em ciclos anuais e passa a estruturar-se em modelos de experimentação contínua: *test-learn-optimize*. A Content Marketing Institute mostra que os líderes de marketing mais eficazes criam fundamentos claros com IA como suporte, e não como substituto da criatividade humana. A capacidade de adaptação rápida será determinante num ambiente cada vez mais volátil.

5. Sustentabilidade e ética como critérios de escolha

Os consumidores estão mais atentos ao impacto ambiental e social das marcas, valorizando transparência, práticas responsáveis e autenticidade. A tendência não é apenas reputacional - influencia a decisão de compra e a relação a longo prazo entre marca e consumidor.

ABRIR
PARA FECHAR EM GRANDE

ATUALIZÁMOS A IMAGEM.

MANTIVEMOS O LEGADO.

SEJA RESPONSÁVEL. BEBA COM MODERAÇÃO.

Zero UI: Por que razão a melhor interface pode ser a ausência de interface

Ao longo de décadas, a nossa relação com a tecnologia foi mediada por ecrãs, cliques e menus. Mesmo as aplicações mais avançadas exigiam que soubéssemos onde clicar e como navegar. Mas este cenário está a mudar rapidamente. No novo mundo que se anuncia, as interfaces diluem-se e a tecnologia, apesar de dominar tudo como nunca, passa a ser quase invisível.

O primeiro passo desta evolução foi assinalado com a chegada dos *prompts* de texto. Graças à inteligência artificial já não precisamos de comandos rígidos. Podemos escrever ou dizer o que pretendemos fazer em linguagem natural, como por exemplo: "Cria um resumo desta reunião", ou "Gera um relatório de vendas". Desta forma, as tarefas passam a ser mais simples e os utilizadores ganham liberdade.

Num segundo momento, surgiram as interfaces conversacionais dominadas pelo diálogo. Graças a elas, em vez de abrirmos uma aplicação para marcar uma reunião, basta dizermos: "Marca uma reunião com a equipa amanhã às 10:00 no *Teams*." O sistema interpreta o nosso pedido/ordem, confirma e responde: "Reunião agendada para amanhã às 10:00 no Teams. Queres adicionar uma agenda?" Este modelo já está presente em assistentes virtuais e nas soluções empresariais que automatizam processos sem recurso a menus complexos, tornando as experiências dos utilizadores mais próximas de uma conversa real.

O passo seguinte é um conceito ainda mais sofisticado, onde não há interface visível e a tecnologia atua de forma proativa, antecipando as necessidades: o Zero UI. Este conceito leva-nos para novos patamares. Imaginemos que entramos num carro e ele ajusta automaticamente a temperatura e sugere pontos de carregamento; ou um sistema bancário que identifica que o utilizador vai viajar e propõe automática e proactivamente ativar o cartão para uso internacional sem ser sequer preciso dar qualquer ordem. Um conceito também presente no retalho, quando entramos numa loja e uma aplicação invisível reconhece o nosso histórico de compras e sugere produtos relevantes sem necessidade de abrirmos menus ou apps.

Num mundo onde os consumidores cada vez mais querem simplicidade e rapidez, esta é uma mudança crucial e que impacta também as empresas

> «No novo mundo que se anuncia, as interfaces diluem-se e a tecnologia, apesar de dominar tudo como nunca, passa a ser quase invisível.»

> «O caminho para a Zero UI não é apenas uma questão tecnológica; é, sobretudo, uma transformação cultural.»

ao aumentar os níveis de satisfação e fidelização. Convém, contudo, percebermos que este não é ainda um percurso inteiramente linear, já que existem desafios a superar para que esta transformação seja segura e inclusiva, sobretudo no que diz respeito a garantir a privacidade, a confiança e a acessibilidade.

Em suma, o caminho para a Zero UI não é apenas uma questão tecnológica; é, sobretudo, uma transformação cultural. E para se alinharem com ela, as empresas terão de repensar o *design*, deixando de se focar numa abordagem de "como o utilizador navega" para passarem a adotar um novo modelo focado em "como antecipamos o que o utilizador realmente precisa?". À medida que a IA se torna parte natural do nosso quotidiano, torna-se cada vez mais evidente que, por vezes, a melhor interface pode ser aquela que deixa de existir.

Miguel Mancellos
Head of Digital Customer Experience
da Capgemini Portugal

Pedro Varela

Head of Commercial and Partnerships da Bliss Applications

2026 em Foco

Tendências tecnológicas e de Design Digital

Com o aproximar-se do final de 2025, é normal olhar-se para o ano seguinte e tentar analisar as tendências de 2026 nas áreas tecnológicas e de design de produto digital.

Se pensar nos anos anteriores em que fiz este exercício, algumas tendências são mesmo aspirações, e há tantas outras que quase não saem do papel no ano que vaticinamos ser tendência. Farei o mesmo exercício, não com o detalhe de falar sobre cada uma delas, mas com o de enquadramento, e termino com aquilo que realmente importa para quem cria e quem utiliza.

Vai ser o ano dos agentes de Inteligência Artificial (IA); não se fala de outra coisa, daqueles que tomam decisões e executam tarefas independentemente do utilizador. Vamos ouvir falar mais de *Edge* e não só de *Cloud*, a forma de computação distribuída em que o processamento e o armazenamento de dados acontecem perto de onde os dados são gerados (por exemplo, sensores, câmaras, máquinas numa fábrica) e não em centros de dados ou na 'nuvem'. Será inevitável falar de segurança digital, pois os sistemas cada vez mais "inteligentes" assim o obrigam, a adotar práticas como *zero trust*, em que, de forma simples, nada nem ninguém é confiável por padrão. Haverá novas técnicas de criptografia e, claro, o uso de IA tanto no ataque quanto na defesa dos sistemas, numa batalha cada vez mais intensa.

Se olharmos para o lado do *design*, as interfaces multimodais e conversacionais voltam a estar no centro das atenções. A combinação de texto, voz, gesto e visão, que já teve os primeiros passos há muito tempo em óculos, depois em capacetes de realidade virtual e aumentada, e agora começa a fazer parte do dia a dia com produtos já disponíveis para utilizadores finais, campanhas de marketing e afins.

Também vamos poder aprofundar um pouco mais na área de Usabilidade (UX), com sistemas preditivos. Na utilização de modelos de impacto preditivo e *dashboards* de métricas em tempo real para ajustar continuamente produtos digitais ao comportamento dos utilizadores. Quero acreditar que, na parte emocional e humana, encontraremos, cada vez mais, nos produtos digitais, interfaces simples, mais "quentes" e imperfeitas, que apelam aos sentimentos e substituem as interfaces de utilizadores (UI) genéricas, de *template*. Sem nunca esquecer o *design* inclusivo e a acessibilidade digital. Esta última já está em legislação, mas anda (quase) todo o mundo a passar ao lado.

Termino com o que me parece mais importante. As tendências são um excelente ponto de partida, mas espero que 2026 seja um ano de negócios em que as empresas olhem para o digital com a maturidade certa: clareza estratégica, capacidades internas alinhadas e produtos pensados para criar valor real para as pessoas e para o negócio. É aqui que transformamos as *buzzwords* em impacto tangível.

> «Na parte emocional e humana, encontraremos, cada vez mais, nos produtos digitais, interfaces simples, mais "quentes" e imperfeitas.»

PORTUGAL
Forbes

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

Inspire-se com quem está a mudar o mundo

NOVA EDIÇÃO

Assine a FORBES e receba em sua casa

1 ANO (6 edições) PAPEL €28,98 | DIGITAL €22,77

Aceda a **loja.medianove.com** ou ligue **217 655 300**

Conheça as opções para assinar

Eduardo Marques Lopes

Diretor de Marketing e Comunicação do Clan

IA, Influência, Sustentabilidade e Ética

Quando falamos de futuro falamos, inevitavelmente, de projeções, ou seja, de sinais e padrões que hoje são tendência e que amanhã serão norma. O marketing, enquanto espelho do comportamento humano, é um dos campos mais sensíveis a estas mudanças.

Num cenário em que a Inteligência Artificial (IA) generativa já influencia decisões de compra, seja através de resultados de pesquisa, recomendações personalizadas ou assistentes virtuais, as marcas terão de competir não apenas pela atenção humana, mas também pela relevância algorítmica. Estar no *top of mind* será tão importante quanto estar no *top of prompt*.

Ao mesmo tempo, o marketing de influência, que viveu o seu auge este ano com fenómenos virais como o "chocolate do Dubai", evolui para um modelo mais consciente. A audiência já não procura apenas quem tem seguidores, mas quem tem uma voz com propósito. Influenciadores tornam-se curadores de causas, e as marcas que se associam a eles ganham não só visibilidade, como também, credibilidade.

A sustentabilidade, por sua vez, deixa de ser um pilar paralelo para se tornar um eixo central das decisões de negócio. Surgem novos perfis profissionais – os *sustainability marketeers* –, especialistas que unem métricas de impacto ambiental e social a indicadores de *performance*. A narrativa *green* ganha profundidade quando o *storytelling* se alinha com dados e ações concretas.

Outro movimento em ascensão é o da personalização ética. O consumidor quer experiências ajustadas ao seu perfil, mas sem sentir que foi "vigiado". A transparência no uso de dados será uma nova forma de fidelização. Recordo o episódio de 2021, embora breve, em que muitos portugueses instalaram o Telegram e o Signal com receio das atualizações de privacidade do WhatsApp, um sinal claro de que a confiança também é um valor de marca.

À medida que a tecnologia generativa se democratiza, a diferenciação passará também pela curadoria humana: quem souber usar a IA para amplificar criatividade, e não a substituir, destacará a sua marca. O futuro do marketing não será apenas digital, mas mais humano por desenho, tecnológico por natureza e sustentável por obrigação. As marcas que entenderem esta tríade não apenas acompanharão o futuro, mas defini-lo-ão.

> «O futuro do marketing não será apenas digital, mas mais humano por desenho, tecnológico por natureza e sustentável por obrigação.»

Não é preciso um desejo para encontrar os melhores talentos

Com mais de 30 anos de experiência no setor dos recursos humanos, mais de 1.000 clientes ativos e 10.000 colaboradores colocados diariamente nos nossos clientes, trabalhamos para otimizar a ligação entre talento e oportunidades através de uma plataforma digital que oferece um ecossistema integrado de soluções e que garante o suporte necessário a Candidatos, Colaboradores e Clientes.

Margarida Segard
Directora, ISQ

Coragem é a Nova Estratégia

Num mundo VUCA, volátil, incerto, complexo e ambíguo, liderar deixou de ser uma função e passou a ser um ato diário de coragem informada. Alterações climáticas, fragmentação geopolítica, cadeias de valor instáveis e disrupção tecnológica obrigam os líderes a decidir sem mapas definitivos, mesmo que assentes em Planos estratégicos realizados a 3 ou 5 anos, que na realidade se vão concretizando ou não, em cada dia, em cada semana que passa, o que requer agilidade na inovação, na criação de oportunidades, no superar de cada risco e desafios. Hoje, 76% dos executivos afirmam que a incerteza global é maior do que em qualquer período anterior das suas carreiras e 62% admitem que os modelos tradicionais de liderança já não funcionam.

A realidade do talento agrava o desafio: mais de 60% das organizações relatam escassez de competências críticas e cerca de 20% dos jovens europeus encontram-se em situação NEET (nem estudam, nem trabalham, nem estão em formação). Atrair os mais jovens, reter os ativos emergentes e, simultaneamente, garantir a intergeracionalidade e a transmissão estruturada de conhecimento tornou-se uma prioridade estratégica. A diversidade etária é hoje um forte pilar de inovação e resiliência.

A coragem do líder moderno constrói-se em passos concretos: criar narrativas positivas em tempos de crise, cultivar confiança através do domínio técnico, agir em pequenos passos consistentes, construir alianças e manter clareza emocional em ambientes de pressão extrema. Não é ausência de medo – é a capacidade de agir apesar dele. Cada dia que passa as organizações e o mundo exigem mais dos seus líderes, num ritmo rapidíssimo, e o medo de não saber, não ser capaz, não conseguir motivar, não conseguir dominar, cresce todos os dias. Temos de aprender a agir, apesar do medo e da consciência de fragilidade, da nossa falta de competências. As *super power skills* do futuro assentam em cinco pilares: *leadership* consciente, competências digitais avançadas, sustentabilidade integrada, competências técnicas sólidas e *soft skills* de elevada maturidade. Estes pilares sustentam equipas ágeis, inclusivas e orientadas para impacto. Estas competencias adquirem-se, trabalham-se, moldam-se, desaprendem-se para se aprender de novo, em novos modelos, por isso é necessária humildade para se assumir incompetência e coragem para ousar fazer *upskillings* frequentes, para mudar, para transformar.

> «Temos de aprender a agir, apesar do medo e da consciência de fragilidade, da nossa falta de competências.»

A produtividade, principal prioridade para mais de 70% dos líderes globais, depende agora de novos processos, automação inteligente e uso estratégico da IA, que pode aumentar a eficiência em até 40%, apenas quando existe liderança preparada. Mas tecnologia sem cultura e propósito é apenas ruído. São as novas atitudes colaborativas, orientadas a resultados e reconhecidas na cadeia de valor, que criam vantagem competitiva real.

Neste contexto, a certificação de sistemas (ISO) e a integração de práticas ESG deixam de ser selo reputacional para se tornarem critério de sobrevivência e acesso a mercados. O futuro pertence às organizações que alinham coragem, competência e impacto mensurável.

Liderar, hoje, é decidir em terreno instável – e fazê-lo com visão, ética e determinação. Essa é a assinatura do novo líder corajoso, essa é a audácia de ter ambição e coragem, sabendo, com humildade, que temos inúmeras incompetências a superar, sabendo que temos medo, mas temos coragem para construir em terrenos incertos e imprevisíveis, e para mobilizar equipas e parceiros para fazer acontecer.

NOVA RECEITA
DELTA
CAPPUCCINO
CLASSIC
NOVA RECEITA
DELTA
CAPPUCCINO
INTENSE
NOVA RECEITA
FAZ-SE
NUM MINUTO,
ADORA-SE
NUM SEGUNDO.
DELTA
CAFÉS

Pedro Brito
Associate Dean e CEO da Nova SBE Executive Education

O Próximo Nível da Liderança

Regenerar para *performar*

A tendência é clara: a procura já não é por "mais conhecimento", mas por capacidade de discernimento, a habilidade de separar o essencial do ruído num contexto de excesso de informação, pressão e mudança constante. É aqui que o conceito de liderança regenerativa ganha terreno: não como idealismo, mas como uma resposta prática à fadiga, à dispersão e à necessidade de resultados sustentáveis.

Regenerar, neste contexto, significa voltar a criar condições de alta *performance*: pessoais, de equipa e organizacionais. Não se trata de yoga corporativo, mas de energia produtiva: foco, clareza e confiança. As equipas que *performam* melhor são as que sabem quando acelerar e quando recuperar, que aprendem rápido e executam com propósito.

Muitas lideranças têm níveis de *performance* muito altos com grande capacidade de atingir resultados ano após ano. Mas com que taxa de esforço? O que é que fica para trás? Em que medida é que estes líderes também praticam recuperação? Seja ela física, social, emocional, etc.

> «O verdadeiro luxo da liderança moderna é ter energia, foco e sentido num mundo que não para.»

A Inteligência Artificial é a grande aliada e o grande teste desta nova fase. A maioria das escolas e empresas já a usa em marketing e tarefas administrativas, mas o desafio está em integrar a IA no pensamento estratégico e ético da liderança. Não basta dominar a ferramenta; é preciso liderar com discernimento humano num contexto cada vez mais digital.

Na Nova SBE Executive Education, estas tendências estão a ser trabalhadas em programas como o *Horizon Leadership Program* e os *Management Retreats*. Em ambos, o foco é simples: ajudar líderes a pensar com mais profundidade, agir com mais impacto e gerir com mais equilíbrio. Porque, no fim, o verdadeiro luxo da liderança moderna é ter energia, foco e sentido num mundo que não para.

Em 2026, as organizações que perceberem que a energia das pessoas é o verdadeiro multiplicador do desempenho terão mais capacidade de executar a sua estratégia com menos esforço, mais equilíbrio, maior satisfação e de forma mais sustentável.

ESTE NATAL, OFEREÇA SAÚDE COM A CONFIANÇA DA CRUZ VERMELHA PORTUGUESA.

cartão saúde
CUIDA DE SI, TODOS OS DIAS.

Humanidade, proximidade e saúde ao seu alcance.
Escolha o melhor cartão para a sua família ou para a sua empresa,
em **cartaosaude.cruzvermelha.pt**

Cruz Vermelha
Portuguesa

Rita Vilaça

Executive board member na Unilever FIMA e Gallo Worldwide

Liderar o Futuro com Coragem

Preparar uma organização para o futuro nunca foi tão desafiante, nem tão entusiasmante. Num contexto onde a mudança e a pressão por resultados se tornaram o novo normal, o que distingue as empresas que crescem das que apenas sobrevivem é a liderança. E, mais do que nunca, liderar é um exercício de vulnerabilidade, coragem e foco.

A gentileza, tantas vezes confundida com "ser bonzinho", assume um novo protagonismo. Não se trata de evitar conflitos, de agradar a todos, ou de arranjar desculpas, mas sim de criar um ambiente onde o *feedback* é frontal, a exigência é clara e o respeito é inegociável, promovendo uma cultura de performance, onde 'performance is care'.

Como sublinha o artigo da *Harvard Business Review*, «Why kindness isn't a nice to have», ser um líder gentil significa enfrentar desafios com coragem e empatia, criando condições para que todos se sintam valorizados e encorajados a dar o seu melhor. Este ambiente psicologicamente seguro fortalece a confiança e incentiva a colaboração, o que se traduz diretamente em melhores resultados e equipas mais motivadas e empenhadas em atingir objetivos comuns.

> «Líderes que arriscam e não temem o fracasso tornam-se referências de coragem, inspirando equipas a desafiar limites.»

Esta visão está alinhada com a nova cultura da Unilever, que propõe quatro comportamentos essenciais para promover uma "mentalidade de crescimento".

O primeiro é Cuidar com Comprometimento: preocupar-se genuinamente com o desenvolvimento das pessoas, com a experiência dos consumidores e com o impacto no planeta. Aqui, desempenho e cuidado não são opostos, mas aliados, e é nos momentos difíceis, como nas conversas de *feedback*, que esta cultura se revela.

O segundo comportamento, Focar no que Importa, está ligado ao princípio da simplificação. Menos iniciativas, com mais impacto. Não se trata de reduzir ambição, mas de canalizá-la para a criação de valor. Promovendo assim uma cultura organizacional mais ágil e eficaz.

Estar 3 Passos à Frente representa outro comportamento fundamental para o futuro, traduzindo-se na capacidade de antecipar tendências, inovar e agir com coragem, mesmo perante o risco de falhar. A verdadeira força está em assumir a própria vulnerabilidade, transformar erros em oportunidades de aprendizagem e fazer da experimentação um motor constante de inovação e crescimento. Líderes que arriscam e não temem o fracasso tornam-se referências de coragem, inspirando equipas a desafiar limites, a procurar soluções originais e a cultivar uma cultura de progresso contínuo.

Por fim, Entregar com Excelência, assumindo a responsabilidade e comprometimento em passar da ideia à ação.

No essencial, liderar o futuro significa fomentar uma cultura onde a satisfação de vencer supera o medo de falhar, tornando pessoas e organizações mais audazes, resilientes e mais bem preparadas para enfrentar os desafios e impulsionar o crescimento sustentável.

NESTE NATAL, AQUEÇA O QUE IMPORTA: VIDAS.

O MUNDO ESTÁ A AQUECER PELOS PIORES MOTIVOS.
NESTE NATAL, AQUEÇA-O PELOS MELHORES.
APOIE UMA ONGD PORTUGUESA QUE LUTA DIARIAMENTE POR UM MUNDO MAIS JUSTO E SUSTENTÁVEL EM WWW.OIKOS.PT

oikos
cooperação e desenvolvimento