

2024

TOP 10 RISCOS

ALÉM DA INCERTEZA

Um Guia para a Gestão dos grandes Riscos de 2024



Control to Risk



CONTEÚDO

- 3 Sumário executivo
- 5 Metodologia
- 6 Top 10 Riscos
- 8 Risco da procura
- 9 Risco financeiro
- 10 Risco geopolítico e macroeconómico
- 11 Risco de cibersegurança
- 12 Risco de sustentabilidade
- 13 Risco da energia e commodities
- 14 Risco da inovação e digitalização
- 15 Risco legal e de impostos
- 16 Risco de mercados/bolha imobiliária
- 17 Risco da cadeia de valor
- 18 Riscos em monitorização
- 19 O que dizem os profissionais
- 26 Introdução à estratégia de gestão de riscos
- 27 Sobre o C2R



Sumário executivo

Integrando a gestão de riscos na cultura empresarial

O clima de incerteza dos últimos quatro anos promete continuar a destabilizar o mercado económico mundial em 2024. A imprevisibilidade que caracterizou esta última década não desafiou apenas as bases tradicionais do mercado, mas também forçou as organizações a reavaliar e reestruturar a forma como gerem o risco. Perante um panorama volátil, surge a necessidade urgente de compreender e adotar um pensamento baseado no risco, adotando abordagens inovadoras para navegar pelas águas turbulentas da incerteza global.

Num universo empresarial cada vez mais complexo e dinâmico, a gestão de risco surge como uma bússola essencial para guiar a sua empresa. Não se trata apenas de utilizar ferramentas e processos, mas sim de inculcar uma mentalidade que alcance todos os níveis da empresa. Uma das metas que delineamos para este e-book, passa por ajudar a entender como esta prática pode se transformar em mais do que uma estratégia operacional, tornando-a parte do ADN da organização.

O pensamento baseado no risco

A gestão de riscos, na sua essência, compreende a identificação, avaliação e mitigação de fatores que podem impactar negativamente os objetivos organizacionais. Algumas práticas fundamentais incluem a análise de riscos operacionais, financeiros, estratégicos e de conformidade. Esta atitude proporciona uma visão abrangente das potenciais ameaças e oportunidades que atravessam o tecido empresarial.

A incorporação eficaz da gestão de riscos na cultura organizacional requer uma mudança de mentalidade, onde todos os colaboradores compreendem, e valorizam a importância de antecipar, compreender e enfrentar desafios. Nesse contexto, um dos pilares fundamentais desta jornada reside na função crucial desempenhada pelos altos cargos administrativos. A liderança não apenas legitima, como catalisa a implementação efetiva destas práticas na empresa.

Não se trata apenas de utilizar ferramentas e processos, mas sim de inculcar uma mentalidade que alcance todos os níveis da empresa.

Sobre os autores...

Sérgio Resende

CEO da RMP -Risk Management Projects

Licenciado em Contabilidade e Administração pelo ISCAP, é Mestre em Auditoria e Doutorando em Gestão, Estratégia e Empreendedorismo no ISCTE e Universidade da Corunha.

Fundou e é CEO da RMP, uma empresa de consultoria em gestão de risco. No passado, foi responsável pelas áreas de Risk Management da SGS Portugal e da corretora Universalis. É professor convidado no Politécnico do Porto e no ISLA Business Academy.



Diana Marques

Marketing Specialist na RMP

Licenciada em Marketing, Publicidade e Relações Públicas pelo ISVOUGA, com formação especializada em Marketing Digital e Design UX/UI, trabalha no mercado B2B desde 2019. Foi responsável pelo desenvolvimento da marca C2R, branding e web-development do projeto.

Nota: visite o nosso blogue para saber mais sobre gestão de risco e como implementar uma estratégia de sucesso!



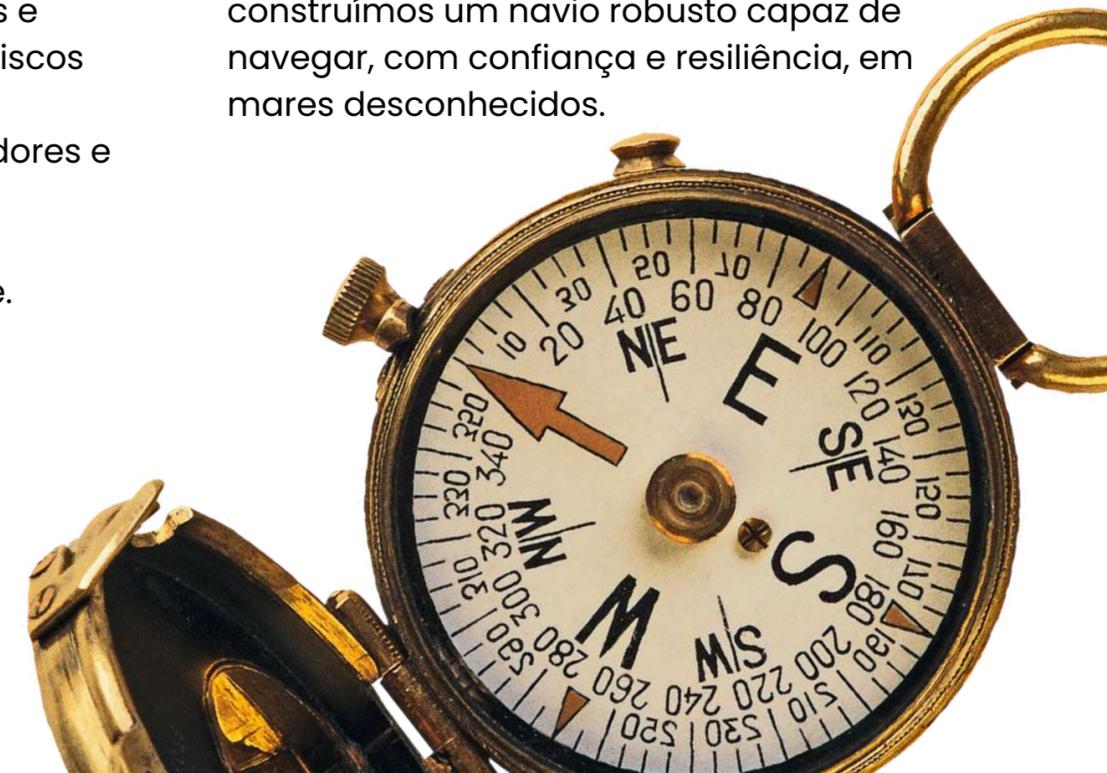
Porque implementar uma estratégia de gestão de risco?

A gestão de riscos não é uma mera resposta a ameaças; é um alicerce estratégico. Não só protege a organização contra incertezas, como também impulsiona o desenvolvimento, adaptando-se à estratégia de negócio. Desta forma, a mitigação de riscos é intrínseca à execução dos objetivos empresariais, agindo como um conjunto de guias na jornada da organização.

Os benefícios desta prática transcendem a componente financeira. A reputação e confiança dos stakeholders têm um valor inestimável para a empresa, sendo moldados e preservados por uma gestão de riscos sólida. A confiança do cliente, o comprometimento dos colaboradores e a lealdade dos investidores são construídos sobre os alicerces de transparência e responsabilidade.

É imperativo destacar a sinergia entre o conteúdo deste e-book e o conceito de risco e estratégia. Não se trata apenas de um manual, mas de uma filosofia que entrelaça a gestão de riscos à essência estratégica da organização. É uma narrativa fluida, onde cada decisão, cada movimento, é moldado por uma compreensão profunda dos desafios e oportunidades que compõem o tecido empresarial.

Ao integrar a gestão de riscos na cultura empresarial, não apenas antecipamos as tempestades, mas também construímos um navio robusto capaz de navegar, com confiança e resiliência, em mares desconhecidos.



Metodologia

Este estudo teve por objetivo a criação de uma lista de riscos estratégicos para as organizações em 2024, bem como na identificação de outros potenciais eventos de risco que, apesar de menor relevância, deverão ser continuamente monitorizados. Para tal, foi desenvolvida uma metodologia dividida por duas etapas.

Primeiro, estabeleceu-se um grupo de 43 riscos universais (conforme tabela à direita) aos quais se aplicou uma análise qualitativa descritiva, com base em menções identificadas na base de dados da Thomson Reuters/Refinitiv (imprensa global, notícias web, redes sociais), na categoria finanças globais, durante o ano 2023.



Universo de riscos analisados:

- Cadeia de valor
- Recursos humanos
- Inovação e digitalização
- Sustentabilidade
- Poder de compra
- Cibersegurança
- Político/geopolítico
- Acesso a capital
- Resiliência
- Expectativas de shareholders
- Conflitos de larga escala
- Coesão social
- Mercados
- Novo paradigma político
- Fraude e roubo
- Pandemias (zero covid ou novos covid's)
- Legal e impostos
- Catástrofes naturais
- Bolha tecnológica
- Concentração industrial
- Concorrência e competitividade
- Fusões, aquisições e parcerias
- Cultura corporativa
- Características demográficas
- Padrões culturais
- Cidadania corporativa
- Integração no meio
- Concentração de investimento
- Exteriorização da atividade
- Legislação específica e certificações
- Impostos
- Legislação comercial
- Barreiras à entrada
- Legislação de investimentos
- Políticas públicas
- Mudança
- Investimento estatal
- Posição concorrencial
- Novos concorrentes
- Expectativas de clientes
- Fusões/aquisições/parcerias
- Estabilidade (ou sensibilidade)
- Características sociais e demográficas

Da análise efetuada, obtiveram-se 17 riscos, cujas frequências de observação mostraram uma relevância de aplicabilidade superior aos demais. Nesta nova base de dados de riscos aplicou-se uma pesquisa junto de gestores portugueses, com vista a: analisar a perceção do mercado perante a relevância destes riscos; fazer um levantamento de avaliações dos riscos (probabilidade e impacto) para obter um mapeamento da posição dos riscos nas organizações.

Da aplicação desta etapa resultou o sumário macroeconómico Top 10, conforme se resume na próxima página, e um grupo de riscos que apesar de não serem os mais prioritários deverão ser continuamente monitorizados ao longo de 2024 e dos próximos anos.

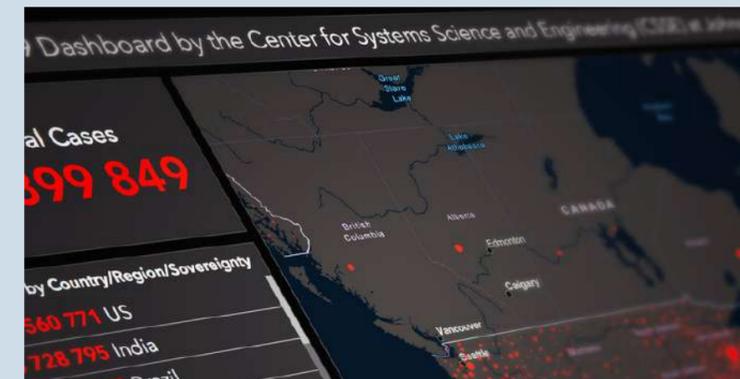
TOP 10 RISCOS

Principais riscos para as empresas portuguesas



1. Risco da procura

Inflação e taxas de juro ainda elevadas, levando ao endividamento das famílias e quebra do consumo privado.



Country/Region/Sovereignty	Cases
US	660 771
India	728 795
Brazil	781 507
France	781 507

2. Risco financeiro

O aperto da política monetária prolonga-se até 2024, levando a uma recessão global, volatilidade financeira de mercados, e problemáticas de liquidez nas empresas.



3. Risco geopolítico macroeconómico

A escalada do conflito ou a fragmentação da UE podem agravar a crise económica e financeira.



4. Risco de Cibersegurança

Aumento exponencial dos casos de crimes cibernéticos, malware/ransomware que causam inatividade do sistema, violações de dados, multas e penalidades.



5. Risco de sustentabilidade

Portugal é um país bastante afetado pela crise climática, já com áreas afetadas por falhas na sua mitigação, o que traz desafios e imposições de adaptação na cadeia de valor.



6. Risco da Energia e commodities

A crise energética atual está a pressionar os preços da energia, o que pode ter um impacto significativo na economia portuguesa e estrutura de custos das empresas.



7. Risco da inovação e digitalização

Impacto sectorial decorrente da disrupção digital, inteligência artificial, e novas tecnologias e regulamentações.



9. Risco de mercados e bolha imobiliária

A subida dos preços dos imóveis em Portugal tem levado a preocupações sobre a possibilidade de uma bolha imobiliária.



8. Risco legal e de impostos

Mudança nas leis, decorrentes de guerras comerciais, mudanças políticas e o agravamento da carga fiscal.



10. Risco de cadeia de valor

Portugal tem uma forte dependência das cadeias de valor globais, sendo vulnerável a perturbações, podendo condicionar ou levar a interrupções do negócio.

TOP 10

+7
em análise

Risco	Posição em 2024 (Portugal)	Posição em 2023 (Portugal)	Posição em 2024 (internacional)
Risco da procura	1	1 →	2
Risco financeiro	2	6 ↑	8
Risco geopolítico e macroeconómico	3	4 ↑	3
Risco de Cibersegurança	4	3 ↓	4
Risco de sustentabilidade	5	7 ↑	1
Risco da energia e commodities	6	Novo ↑	6
Risco da inovação e digitalização	7	9 ↑	13
Risco legal e de impostos	8	5 ↓	10
Risco de mercados/bolha imobiliária	9	12 ↑	15
Risco da cadeia de valor	10	2 ↓	7
Risco político-social	11	15 ↑	5
Risco de governança	12	13 ↑	9
Risco de recursos humanos	13	8 ↓	12
Risco de resiliência	14	10 ↓	14
Risco de catástrofes naturais	15	14 ↓	11
Risco de pandemias	16	11 ↓	16
Risco de fraude e roubo	17	19 ↑	17

10

Risco da procura

À imagem de 2023, o risco da procura continua com uma prevalência acentuada devido ao impacto na atividade das organizações.

Por um lado, **a conjuntura de inflação e taxas de juro ainda elevadas, continuam a estrangular a capacidade de consumo das famílias.** O endividamento destas, assim como a pressão sobre os seus gastos essenciais, continuarão a afetar o consumo privado. Por outro lado, a dependência de investimentos substanciais financiados pela UE e governos para crescimento dos salários reais e aos mercados de trabalho, que ainda restritivos tendem a não atenuar os efeitos causados pela inflação.

A esta perspetiva de 2023, que permanecerá para 2024, acrescentará ainda o efeito de potenciais novos programas de austeridade, decorrentes de uma conjuntura internacional em desaceleração,

com possíveis impactos em termos de dívida pública. Este cenário, além do agravamento da desaceleração económica/recuperação lenta, terá uma vez mais impacto no rendimento disponível das famílias, face a possíveis agravamentos fiscais.

Por fim, neste cenário será ainda de salientar um desafio complementar para as organizações. A sua capacidade de adaptação e inovação será fundamental para fazer face à falha de capacidade de compra das famílias. Assim, a não capacidade de inovar para adaptar às necessidades dos clientes poderá ser um risco acrescido.

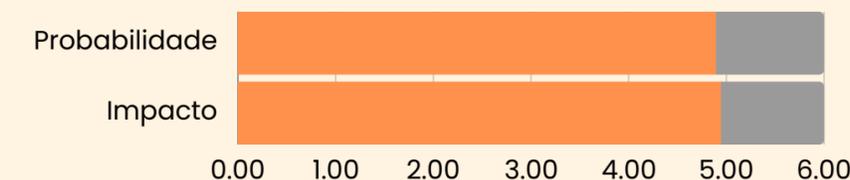
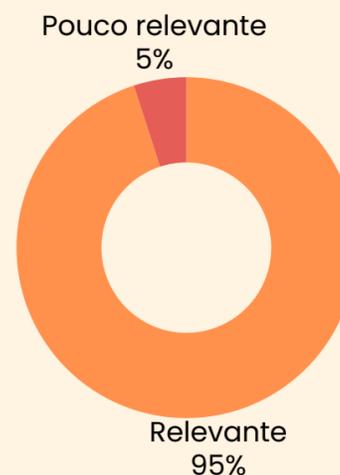
A persistência de inflação e taxas de juro elevadas apresentam-se como um problema que está a conduzir, com toda a velocidade, ao endividamento das famílias e conseqüente quebra no consumo privado.

- Ricardo Costa, CEO do Grupo Bernardo da Costa



Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.

Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.



20

Risco financeiro

O risco financeiro, por natureza, é um risco em destaque. Sendo pelo facto de que se apresenta como o reflexo final de vários riscos, seja por características que lhe são intrinsecamente inerentes.

Sem surpresa este será um dos principais riscos para o ano 2024. Desde logo, pelo reflexo que assume como efeito dos vários riscos em destaque neste estudo. O acumular de alguns cenários e conjunturas globais para este ano, poderão provocar uma recessão global, gerando um estrangulamento na atividade das organizações. Como consequência, teremos na ordem das atenções eventos associados à falta de liquidez e insolvência, decorrentes da quebra da atividade privada em global.

Adicionalmente, incorre-se num cenário de agravamento da dívida pública e aperto da política monetária, levando a uma recessão global e a uma volatilidade financeira de mercados. Como

consequência, poderá ser gerada uma tendência de agravamento dos custos de financiamento e acesso a capital, acentuando ainda mais o risco financeiro de liquidez.

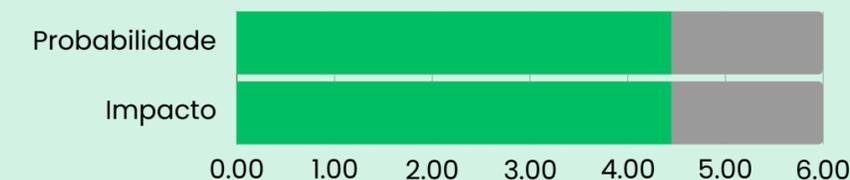
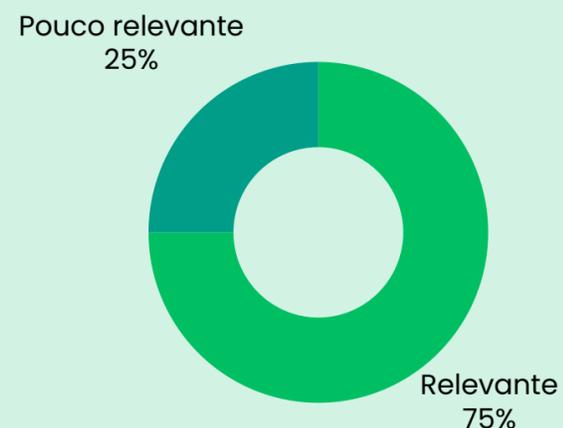


A instabilidade política, caracterizada pelo aumento de conflitos internacionais, não apenas compromete as relações comerciais, mas também introduz incertezas económicas-financeiras que afetam diretamente as empresas portuguesas, principalmente, as PME's que procuram internacionalizar a sua atividade comercial.

– Manuela Carvalho,
Fundadora e CEO da EFACONT

Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.

Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.



Risco geopolítico e macroeconómico

A conjuntura geopolítica e macroeconómica internacional, continua sujeita a elevados níveis de volatilidade. Diversos eventos continuam a gerar, não só efeitos diretos na atividade das organizações, assim como a tendencialmente fazer crescer os já elevados níveis de incerteza.

Transitando de 2023 a guerra Ucrânia-Rússia, aqui junta-se o conflito Israel-Hamas, a crescente instabilidade no médio oriente. Adicionalmente, podem-se perspetivar alterações nas políticas das grandes potências, como por exemplo uma possível alteração na administração dos EUA, ou nas políticas da administração chinesa em termos de estímulo económico ou face à sua posição relativamente a Taiwan.

Em termos globais, toda esta volatilidade internacional poderá gerar mudanças no paradigma macroeconómico, decorrentes de: confronto geoeconómico de

grandes potências, políticas protecionistas à escala global, escalada global dos conflitos bélicos e migração involuntária em larga escala.

Adicionalmente, será de realçar as contínuas mudanças de paradigmas políticos globais. Por um lado, o novo papel de influência dos países africanos no panorama internacional continua em crescimento. Por outro lado, novos regimes políticos em ascensão na Europa, tem levado a um enfraquecimento da União Europeia, que em última instância poderá colocar em causa parcerias estratégicas, bem como levar a uma fragmentação do projeto Europeu.

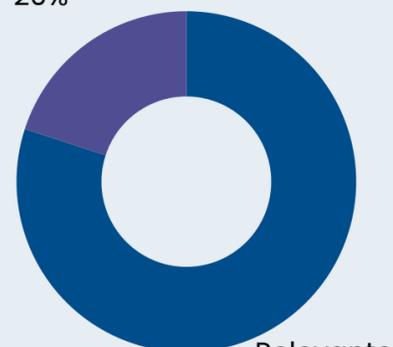
O acesso a matérias-primas, a fluidez logística (Suez, Panamá), as possíveis restrições políticas e embargos associados farão de todos os outros riscos meras derivadas da situação geopolítica mundial.

- André Vieira de Castro, ex. CEO Argatintas

Por fim, será de realçar o impacto da inteligência artificial nas eleições locais. Estando-se num momento de enorme incerteza, associado a pouca clareza e legislação neste âmbito, será importante monitorizar potenciais efeitos da inteligência artificial nas eleições que, minando a confiança nas instituições políticas, irão agravar ainda mais todo o cenário geopolítico a nível internacional.

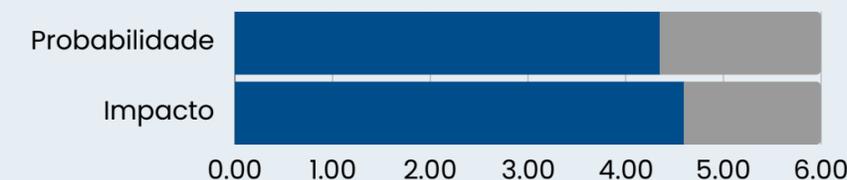
Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.

Pouco relevante
20%



Relevante
80%

Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.



40 Risco de cibersegurança

O contexto tecnológico global, continua em constante inovação, a um ritmo alucinante à escala global. **A democratização das tecnologias, associada a níveis de capacidade de inovar, estão a oportunidades únicas de desenvolvimento.**

No entanto, o contexto global de instabilidade, associado à evolução tecnológica vem agravar as ameaças ao nível da Cibersegurança para as organizações. Por um lado, continua a ocorrer uma tendência para o aumento exponencial dos casos de crimes cibernéticos, malware/ransomware que causam inatividade do sistema, violações de dados. Por outro lado, o novo papel da inteligência artificial no modelo de funcionamento dos mercados, geram uma generalizada preocupação em termos de segurança e confiança nos sistemas tecnológicos.

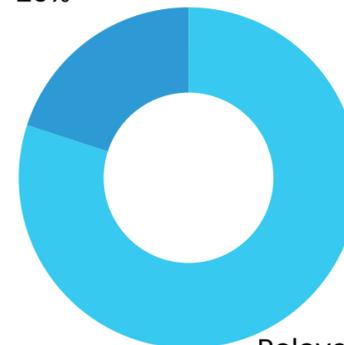
Todos estes eventos, agravarão os riscos de interrupção do negócio e capacidade de recuperação de sistemas para as organizações, assim como, poderão aumentar a sua exposição a fenómenos de fraude, roubo, multas e penalizações.

A criação de leis não deve apenas reagir a ameaças imediatas, mas também antecipar potenciais desafios futuros, sendo também essencial uma legislação flexível para acompanhar o ritmo das rápidas mudanças tecnológicas.

- Ricardo Costa, CEO do Grupo Bernardo da Costa

Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.

Pouco relevante
20%



Relevante
80%

Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.



50 Risco de sustentabilidade

Na base deste risco estão as mudanças climáticas, o impacto na biodiversidade e sustentabilidade ambiental, decorrente das alterações climáticas. De facto, a perda de biodiversidade e colapso dos ecossistemas têm levado a efeitos colaterais profundos na atividade das organizações.

Desde logo, as alterações e exigências legais em curso, aliadas às pressões da sociedade e diferentes stakeholders das organizações, geram uma pressão significativa que impõe necessidades de adaptação da cadeia de valor. Desde efeitos ao nível das compras, processos e produtos finais, todo um efeito de investimento é gerado para as empresas.

Adicionalmente, sendo este um processo de adaptação com elevados níveis de incerteza associados, existe ainda um longo caminho a percorrer, sendo previsível muitos avanços e recuos.

Esta volatilidade, tenderá a gerar impactos adicionais nas atividades das empresas. Por um lado, a corrida aos subsídios e à tecnologia verde poderá transformar-se numa guerra comercial à escala global. Por outro lado, uma potencial falha nas ações de combate ao aquecimento global e às alterações climáticas, poderá continuar a agravar os impactos físicos, operacionais e financeiros associados à sustentabilidade, assim como, servir de catalisador para novas exigências regulamentares.

A adaptação das empresas à dupla transição verde e digital trará riscos associados às exigências de práticas de sustentabilidade ambiental e social para acesso às cadeias de valor globais pelas PME.

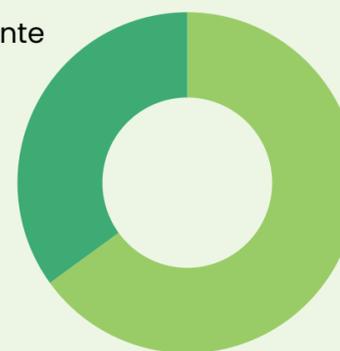
– Pedro Cilínio,
ex. Secretário de Estado da Economia



Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.

Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.

Pouco relevante
35%



Relevante
65%

Probabilidade

Impacto

0.00 1.00 2.00 3.00 4.00 5.00 6.00

Risco da energia e commodities

Este será um dos riscos que irá exercer mais preocupação junto das organizações. Efetivamente, a influência dos custos com energia e matérias-primas assume uma preponderância estratégica na estrutura de custos das atividades de qualquer operação.

Por um lado, há uma clara tendência para que o sector da energia sofra novas perturbações devido aos esforços governamentais para descarbonizar as economias, podendo impactar os consumidores e as empresas com custos elevados. Por outro lado, a permanência de crises de recursos naturais associada a escassez/interrupção de fornecimento e flutuações de preços de commodities e materiais, agravará o peso da estrutura de custos das organizações, refletindo-se também nos custos para o consumidor.

Deste modo, o ano de 2024 poderá ficar marcado por ser um período de crise energética, assim como das matérias-primas. Uma especial atenção deverá ser dada ao impacto destes eventos diretamente e indiretamente, via consumidores nas organizações.

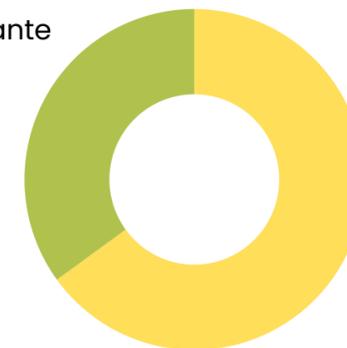
A crescente instabilidade no médio-orient e o crescente número de ataques a navios de transporte criou condicionamentos ao tráfego no Mar Vermelho. Com as empresas de transporte forçadas a alterar rotas e a enviar os seus navios por percursos alternativos para evitar a região, os custos para as empresas portuguesas mais que duplicam e os prazos de entrega aumentam.

– Sérgio Resende,
CEO da RMP – Risk Managent Projects

Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.

Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.

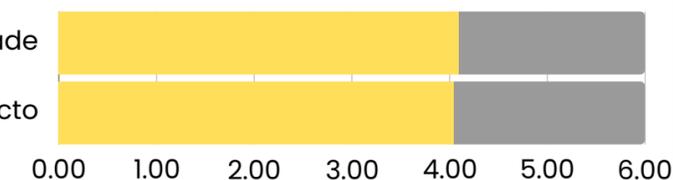
Pouco relevante
35%



Relevante
65%

Probabilidade

Impacto



À semelhança de outros riscos, na atualidade este assume-se como uma constante da atividade das organizações. Assumindo diversas facetas, as tendências do risco de inovação, digitalização e competitividade assentarão em três pilares fundamentais.

Em primeiro lugar, naquilo que é a premissa incontornável da inovação: o impacto sectorial decorrente da disrupção digital, novas tecnologias e Inteligência artificial, que conduzirão a necessidade de investimento em Know-How e recursos. Nas atuais tendências, manter a competitividade passará sem dúvida pela inovação, seja de processos (abastecimentos, produção, comunicação, distribuição e organizacionais), métodos e materiais, assim como dos produtos a oferecer ao mercado.

No entanto, e em segundo lugar, a inovação não poderá ser desmedida. Será necessário acompanhar também

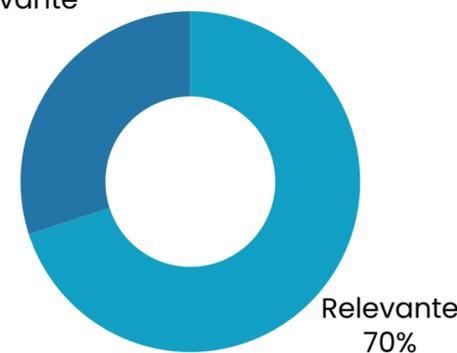
as tendências dos consumidores. Diferentes perfis, assumem diferentes necessidades. **A nível estratégico, este risco de inovação exigirá a definição de um posicionamento face ao consumidor, assim como, face à concorrência.** Uma vez mais, as definições dos planos de inovação deverão ser criteriosas e estrategicamente adequadas. O impacto financeiro dos investimentos em inovação será sempre significativo.

Por fim, em terceiro lugar, se a inovação gera oportunidades, pode também gerar ameaças, através de mudanças profundas em diversos sectores. Por um lado, há o aumento da concorrência fruto de novos modelos de negócio e à facilidade de entrada de novos concorrentes ou substitutos. Por outro, mudanças em leis e regulamentos, decorrentes da implementação de novas tecnologias, poderão ser impeditivas para uma organização desenvolver a sua atividade.



Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.

Pouco relevante
30%



Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.

Probabilidade

Impacto

0.00 1.00 2.00 3.00 4.00 5.00 6.00

À semelhança de 2023, este risco mantém-se com forte tendência para afetar a atividade das organizações em 2024.

Desde logo, os constrangimentos geopolíticos e macroeconómicos, que marcam a atualidade internacional, aliados à tendência de agravamento da dívida pública, políticas monetárias apertadas e orientações de austeridade, poderão refletir-se também a nível fiscal para as organizações. Complementarmente, tal cenário de volatilidade a nível global poderá desencadear fenómenos associados a sanções económicas ou ações protecionistas, dando origem a custos de natureza legal para acesso a mercados e sectores específicos.

Adicionalmente, a perspetiva sobre nova legislação associada à sustentabilidade ou às novas tecnologias, poderá novamente ser um fator penalizador a nível fiscal.

Por fim, destaque-se uma tendência elevada para a exposição face a possíveis agravamentos da carga fiscal sobre as famílias, penalizando o consumo privado. Desta forma, penalizará as organizações de forma indireta, pelo impacto associado ao risco da procura.

A União Europeia tem vindo a aprovar novas leis e regulamentos que têm um impacto significativo nas empresas, como a Diretiva de Serviços Digitais (DSA) e a Diretiva de Serviços de Streaming Audiovisual (DSAV). Estas leis visam garantir um ambiente digital mais seguro e justo para os consumidores, mas também implicam novos custos e obrigações para as empresas.

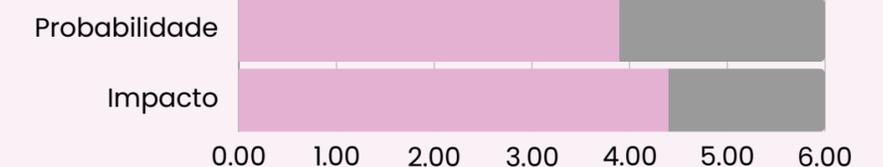
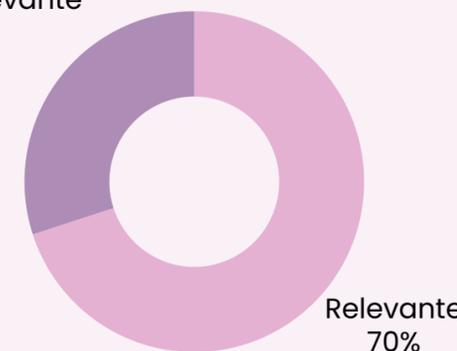
– Sérgio Resende,
CEO da RMP – Risk Managent Projects



Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.

Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.

Pouco relevante
30%



Apesar do bom desempenho de alguns sectores e economias internacionais, o funcionamento dos mercados financeiros ainda não estabilizou por completo. Diversos desafios ainda permanecem, e alguns fantasmas assombram as perspectivas futuras.

Ao cenário geopolítico e macroeconómico já explorado, é necessário acrescentar a volatilidade de desempenhos contrastantes entre as economias individuais na Europa: Alemanha, economias da Europa de Leste (com recuperações modestas e impactados pelos custos de energia e conflito) vs. Grécia, Portugal e Espanha na Europa Ocidental (ajudados pela recuperação do turismo após a pandemia), e a Roménia e a Croácia na Europa Oriental (mercados em expansão). Estas divergências deverão chamar a atenção daquilo que são pontos estáveis e instáveis, que definirão

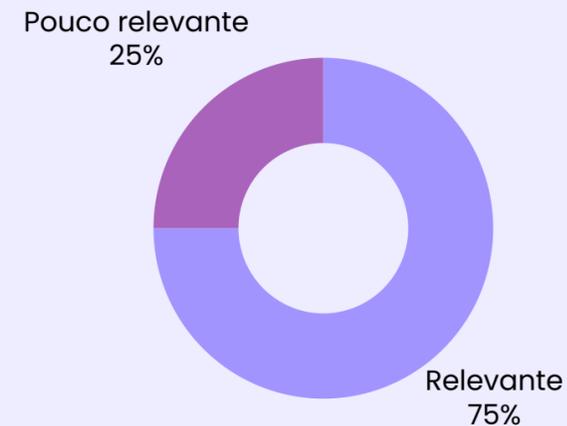
políticas monetárias e oportunidade para as organizações.

Adicionalmente, impactos colaterais na economia, decorrentes de colapsos sectoriais voltam à ordem do dia. Por um lado, novos rumores de uma nova bolha imobiliária, decorrente da pressão fiscal e da política monetária sobre as famílias e empresas. Por outro lado, cenários sobre uma bolha tecnológica, decorrentes da volatilidade, investimentos elevados e ciclos de vida curto, permanecem a alertar por cautela.

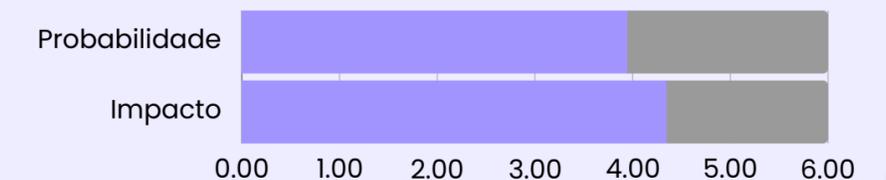
A crise habitacional que enfrentamos, parece estar sem controlo e soluções.

- Ricardo Costa, CEO do Grupo Bernardo da Costa

Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.



Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.



10º

Risco da cadeia de valor

Num mercado global, caracterizado por interconexões e interdependências entre as organizações, as diversas conjunturas que afetam diversas regiões do globo, direta ou indiretamente acabam por se refletir em praticamente todas as organizações. Deste modo, o efeito essencialmente dos riscos macroeconómicos, da procura e da energia e commodities, tenderão a gerar retração da produção das organizações, perturbando a produtividade global.

Deste modo, de forma colateral, complementarmente ao efeito intrínseco os riscos mencionados, haverá uma tendência para o agravamento de eventos associados à falha na cadeia de abastecimento e/ou distribuição das organizações.

Em maior destaque, estarão impactos ao nível de transporte, rede de distribuição, assim como o abastecimento de matérias para a produção.

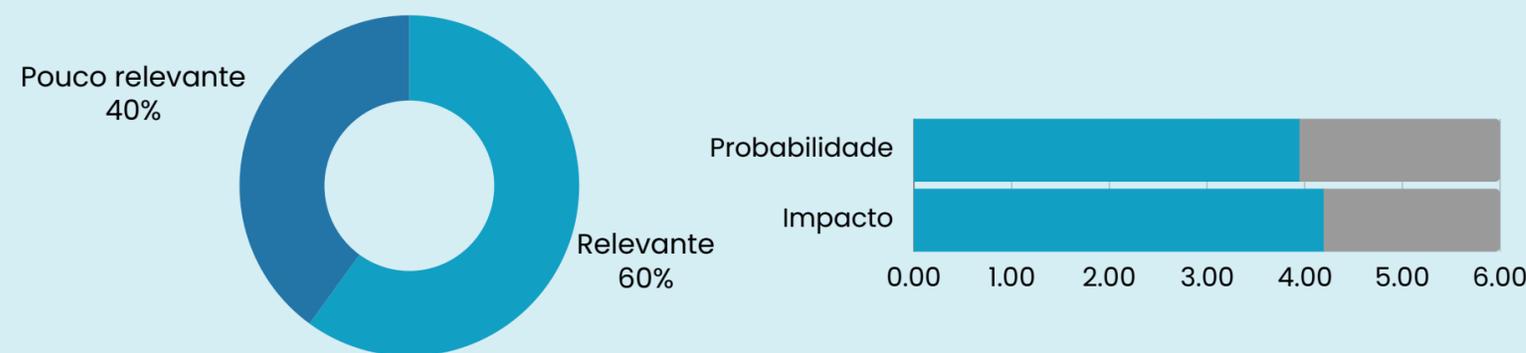
Urge criar cadeias de valor de cauda curta, diversificar risco de mercados, trabalhar cenários à exaustão (testar stress nas organizações). O mar estará agitado.

- André Vieira de Castro, ex. CEO Argatintas



Este risco incorre de um impacto percecionado pelos gestores em Portugal, essencialmente como de nível médio-alto, como pode constatar na imagem seguinte.

Adicionalmente, em termos de mapeamento da sua posição na cadeia de valor (probabilidade de ocorrência/nível de impacto), este risco, conforme imagem seguinte, situa-se no quadrante médio-alto.



Riscos em monitorização

A evolução e impacto de riscos nas atividades das organizações, não é linear. É fundamental ter em conta, que a forma como um determinado risco, afeta uma organização é única, dependendo do seu contexto e realidade, que são exclusivos. Adicionalmente, o risco remete para o futuro, tendo o conceito de incerteza como parte intrínseca à sua definição. Deste modo, para uma visão mais alargada e adequada sobre a perspetiva de riscos para 2024, deixamos sobre observação sete riscos adicionais, com os respetivos eventos de influência.



11. Risco político-social

- Tendência para fragmentação contínua das preferências dos eleitores, levando a frustração pública com a incapacidade dos governos para melhorar a prestação de serviços públicos ou reduzir as pressões sobre o custo e qualidade de vida;
- Agravamento das disparidades sociais conducentes a conflitos, greves, guerra, terrorismo, comoção civil, tumultos, saques;
- Erosão da coesão social e polarização da sociedade.

12. Risco de Governança

- Novas exigências de modelos de Governança organizacional e relatórios corporativos por parte de reguladores e clientes;
- Novas exigências sobre práticas de cultura organizacional, saúde, segurança e proteção de colaboradores;
- Evolução das exigências de reputação e relacionamento com as diversas partes interessadas das organizações.

13. Risco de recursos humanos

- Escassez de mão de obra qualificada para determinados sectores, em especial aqueles associados a maior nível de inovação, especialização ou indústrias tradicionais;
- Mudança no paradigma de gestão do capital humano (por exemplo, associado a fenómenos de diversidade, gestão e retenção de talentos);
- Concentração de capital humano decorrentes de eventos de migração involuntária em larga escala.

14. Risco de resiliência

- Aumento de fenómenos conducentes à interrupção de negócios (incluindo interrupção da cadeia de fornecimento);
- Inadequação ou inexistência nas organizações de sistemas de continuidade do negócio, resiliência operacional, gestão de crises e resposta/recuperação de desastres;
- Aumento da necessidade de I&D/capacidade de inovação e competências especializadas, para reforço contínuo da capacidade de gestão do nível de exposição a eventos anómalos e recuperação da atividade.

15. Risco de catástrofes naturais

- Aumento da frequência e impacto de eventos climáticos extremos causados pelas alterações climáticas perturbando as cadeias de abastecimento globais (por exemplo, tempestade, inundação, terremoto, incêndio florestal);
- Acréscimo da tendência de ocorrência de incidentes com danos ambientais em larga escala.

16. Risco de pandemias

- Novos fenómenos associados a crises de saúde, conducentes a restrições da vida social e económica, bem como a paragens de negócio.

17. Risco de fraude e roubo

- Efeitos colaterais do agravamento da estabilidade social, gerando uma tendência significativa de ocorrência de fenómenos de corrupção, fraude e suborno (interna e externamente).

O que dizem os profissionais?

Riscos em 2024

Opinião

À semelhança dos anos anteriores, 2024 será marcado por um contexto de instabilidade que promove um conjunto de riscos para a atividade empresarial que importa ter em conta.

Os riscos geopolíticos originados pelo prolongamento dos conflitos na Ucrânia e na Palestina, poderão ser agravados pelo resultado das eleições nos EUA, provocando instabilidade no comportamento dos mercados, das cadeias de abastecimento globais e dos preços da energia, refletindo-se em custos de financiamento elevados para as empresas. Para responder a este tipo de riscos será essencial, diversificar as fontes de energia, encontrar fontes de abastecimento mais próximas e seguras e diversificar mercados de destino, procurando aqueles que possam estar em ciclos económicos mais favoráveis nomeadamente nos continentes americano e asiático.

A adaptação das empresas à dupla transição verde e digital trará riscos associados às exigências de práticas de sustentabilidade ambiental e social para acesso às cadeias de valor globais pelas PME. No que respeita ao digital, a generalização de ferramentas de IA generativa nos negócios será um desafio a enfrentar principalmente nas empresas de menor dimensão. A resposta das empresas deverá passar pela implementação de sistemas de gestão na área da sustentabilidade e pela aposta na IA como forma de acelerar processos de negócio tornando-os mais eficazes.

O acesso a uma força de trabalho qualificada continuará a ser um desafio para as empresas. A dificuldade de retenção de talento devido ao prémio salarial praticado em mercados sofisticados, tem sido uma barreira ao desenvolvimento da nossa economia. Apesar dos

fluxos migratórios positivos, um saldo negativo ao nível das qualificações poderá trazer prejuízos vários para o desenvolvimento económico e social do país. A resposta deve fazer-se com uma combinação de políticas públicas e privadas que promovam o acréscimo de rendimentos líquidos, principalmente para os quadros mais qualificados, e a procura ativa de talento internacional em áreas chave para a economia.

O perfil de incerteza atual aconselha a uma avaliação contante dos riscos para a atividade económica. As empresas devem promover esse exercício de avaliação, monitorizar os riscos e definir estratégias de mitigação, promovendo forças internas que minimizem ameaças externas e atuando na mitigação de fraquezas que as tornem excessivamente expostas aos riscos subjacentes.

Pedro Cilínio ex. Secretário de Estado da Economia

Pedro Cilínio, é licenciado em Engenharia e Gestão Industrial (Instituto Superior Técnico), mestre em Gestão Industrial (Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova de Lisboa), possui um Executive MBA no INDEG-ISCTE e é mestre em Gestão de Empresas pelo ISCTE-IUL com tese em Inovação Colaborativa. Possui mais de 25 anos de experiência em promoção de investimento para a inovação, internacionalização e competitividade das empresas, adquirida enquanto Secretário de Estado da Economia do XXXIII Governo e em várias funções exercidas no IAPMEI e na AICEP (ex-ICEP).



Risco Geopolítico é o grande risco a monitorizar em 2024.

Opinião

Temos uma guerra na Europa que não tem um bom fim possível. Impacta o fundamento da Europa enquanto organismo (a segurança e a fluidez económica) e impactará o desenho da Europa de 2050.

Temos a guerra Israel/Hamas... Palestina/Cisjordânia/Líbano/Hezbollah/Irão... que pode, a todo o momento, escalar para um conflito de proporções épicas (sociais e económicas).

E conflitos latentes (Taiwan desde logo, mas com vários outros pontos de tensão) que podem mudar a forma como o Mundo se organiza hoje em torno da polaridade do poder do eixo EUA – China – Índia. A Europa? Quem?!

Com eleições em muitos destes países protagonistas em vista, as decisões geopolíticas ficarão condicionadas pela popularidade das mesmas e não pelo seu carácter geoestratégico.

O acesso a matérias-primas, a fluidez logística (Suez, Panamá), as possíveis restrições políticas e embargos associados farão de todos os outros riscos meras derivadas da situação geopolítica mundial.

Urge criar cadeias de valor de cauda curta, diversificar risco de mercados, trabalhar cenários à exaustão (testar stress nas organizações). O mar estará agitado.



André Vieira de Castro ex. CEO Argintintas

Gestor de formação, nasceu a fazer bolachas, cresceu a fazer tintas. Pensou e empenhou-se no movimento associativo regional, nacional e europeu.

Foi Presidente da Confederação Europeia de Tintas. Participou em inúmeras conferências, partilhando a sua visão sobre o futuro. Da inovação, do conhecimento, da forma de ver o mundo. É um provocador de mentes, por vocação.



São três os riscos destacados no TOP de Riscos para 2024

Opinião

Risco de Cibersegurança

O desafio da cibersegurança em Portugal destaca a urgente necessidade de uma legislação mais abrangente e atualizada para proteger eficazmente o mundo em que convivemos, mas na verdade, desconhecemos.

Porém, também acredito que, em vez de legislar movidos pelo medo, é crucial adotar uma abordagem proativa que promova a inovação e a evolução.

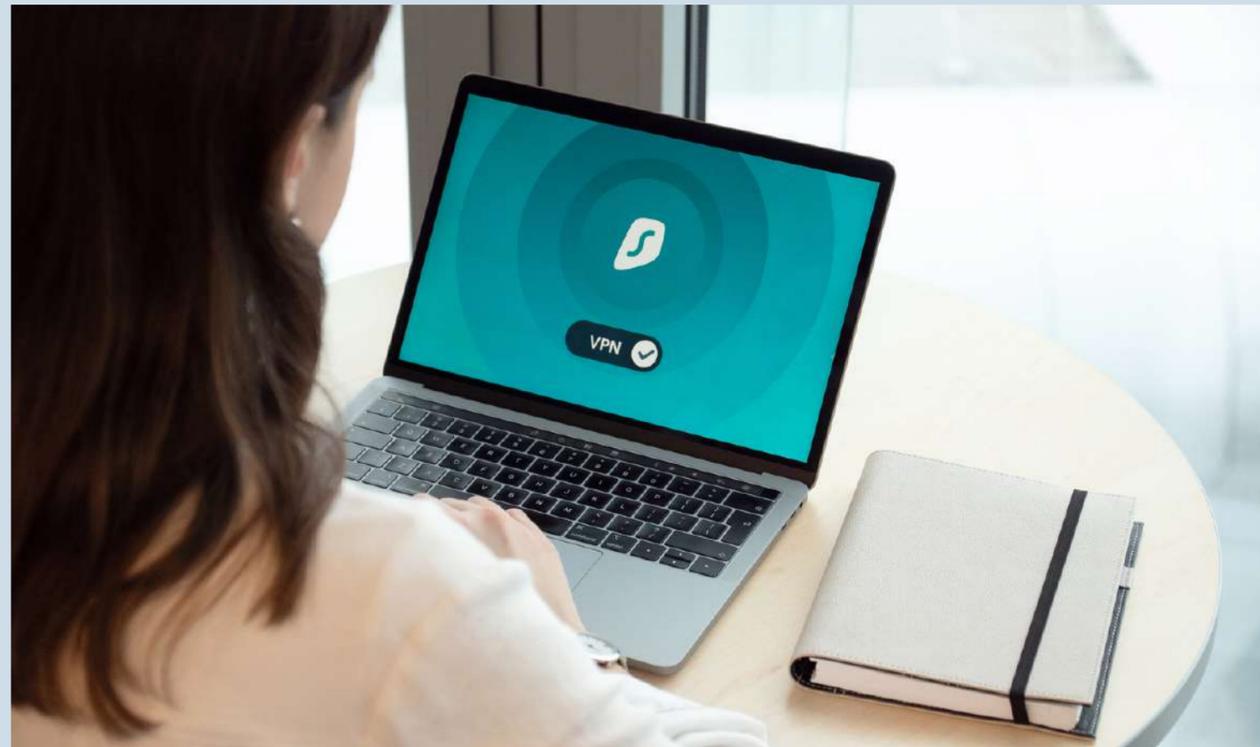
A criação de leis não deve apenas reagir a ameaças imediatas, mas também antecipar potenciais desafios futuros, sendo também essencial uma legislação flexível para acompanhar o ritmo das rápidas mudanças tecnológicas.

Além disso, é imperativo que as leis não se limitem apenas a penalizar, mas também a promover a educação e a sensibilização sobre

boas práticas de segurança no mundo digital.

Acredito que é fundamental promover o desenvolvimento de um enquadramento legal, incluindo a sua incorporação no Código Penal Português, com a implementação de sanções e penalizações mais acentuadas para crimes dessa natureza.

Além disso, a combinação deste quadro legal mais rigoroso com investimentos contínuos na capacitação e pesquisa relacionados com esta nova realidade, é crucial para a inovação e a evolução no âmbito do desenvolvimento tecnológico.



Ricardo Costa CEO do Grupo Bernardo da Costa

Considerado um dos melhores gestores com menos de 40 anos em Portugal, Ricardo Costa é CEO do Grupo Bernardo Costa e administrador de diversas empresas do grupo.

Licenciado em Engenharia e Gestão Industrial pela Universidade Lusíada de Vila Nova de Famalicão e titular de um MBA Internacional realizado na Católica Porto Business School, Ricardo Costa foi pioneiro ao criar na empresa um Departamento da Felicidade, em 2017.



Risco da procura

Na situação económica atual de Portugal, a preocupação cresce em relação ao risco da procura.

A persistência de inflação e taxas de juro elevadas apresentam-se como um problema que está a conduzir, com toda a velocidade, ao endividamento das famílias e consequente quebra no consumo privado.

Esta situação de instabilidade financeira afeta diretamente o “valor real” do dinheiro e as decisões nos gastos dos consumidores em várias áreas, bem como a qualidade de vida das famílias portuguesas.

As taxas de juro altas aumentam o custo do crédito, contribuindo para um ambiente desfavorável ao investimento e à expansão económica em Portugal.

Neste contexto, torna-se crucial que as políticas económicas adotem estratégias proativas para controlar a inflação e, simultaneamente,

procurem medidas que aliviem a carga fiscal e financeira sobre as famílias.

Além disso, não podemos ignorar a dificuldade que os jovens enfrentam para sair da casa dos pais e alcançar a independência financeira. A crise habitacional que enfrentamos, parece estar sem controlo e soluções.

Acredito que a colaboração entre o setor público e privado pode desempenhar um papel fundamental na gestão dos riscos da procura, assegurando uma economia mais equilibrada e sustentável para o país e para os que o escolhem para viver.



Risco geopolítico e macroeconómico

A crescente fragmentação da União Europeia representa uma ameaça significativa para a estabilidade económica e social em que vivemos, na medida que influencia negativamente a coesão económica, a eficácia das políticas conjuntas e a segurança da UE.

Em termos económicos, podemos apontar que a quebra da solidariedade financeira entre os Estados membros, prejudica a capacidade de resposta conjunta a crises económicas e agrava os desequilíbrios económicos entre os países devido à divergência em políticas fiscais e orçamentais.

A nível socioeconómico, a fragmentação tem consequências significativas, incluindo a perda de poder económico, originando efeitos no nacionalismo que, por sua vez, proporciona a discriminação e xenofobia, prejudicando a unidade social e a estabilidade política, promovendo cada vez mais discrepâncias sociais.

Adicionalmente, pode resultar numa maior insegurança, especialmente se houver uma diminuição da cooperação em questões de segurança.

É fundamental que os Estados Membros da UE trabalhem juntos para enfrentar os principais pilares que tanto lutaram: solidariedade e estabilidade.

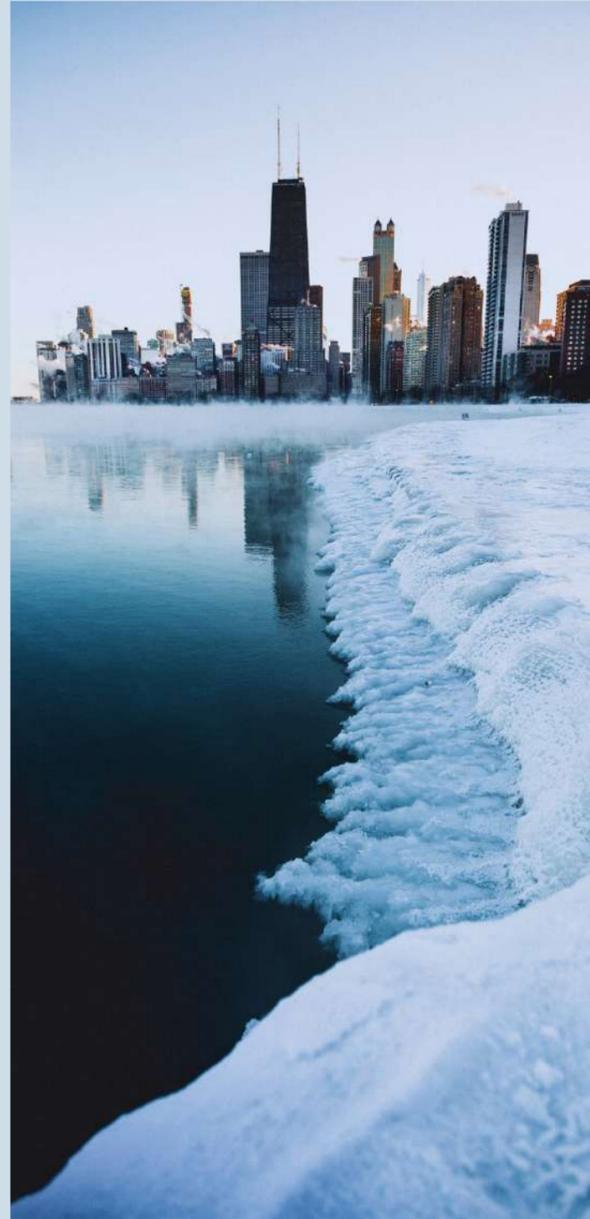
As grandes ameaças às empresas portuguesas – Clima, Financeiro, Mercado, Conflitos e Divisões Políticas...

Opinião

No pós-crise pandémica do Covid-19 e dos recentes conflitos e divisões políticas, tem sido sublinhada de forma incontestável a fragilidade daquilo que antes tomávamos como um modo de vida seguro. Esta realidade emergente coloca em evidência uma série de ameaças significativas para as empresas portuguesas, exigindo uma reavaliação atenta e estratégica para enfrentar os desafios iminentes.

O aumento dos conflitos, a intensificação dos efeitos das mudanças climáticas e as divisões cada vez mais profundas na política externa e interna podem interromper o progresso no desenvolvimento das empresas portuguesas, alcançado nos últimos anos. Estes desafios climáticos e geopolíticos, por sua vez, desencadeiam uma cadeia de riscos adicionais, com impacto direto nas operações das empresas portuguesas.

As alterações climáticas podem provocar instabilidade na oferta de recursos e na cadeia de abastecimento, afetando diretamente a eficiência operacional das empresas portuguesas. A instabilidade na oferta de recursos, resultantes de eventos climáticos externos como secas prolongadas ou mudanças abruptas nas condições meteorológicas, pode gerar um efeito dominó na cadeia de abastecimento. Ao investir em inovação e tecnologias verdes, as empresas não apenas reduzem o seu impacto ambiental, mas também melhoram a eficiência operacional e aumentam a sua competitividade a longo prazo. Importa referir que as empresas podem aproveitar incentivos governamentais e financiamentos específicos para apoiar as suas iniciativas tecnologicamente inovadoras e sustentáveis.



Manuela Carvalho Fundadora e CEO da EFACONT

Licenciada em Economia pela Universidade Portucalense e MBA em Gestão Financeira pela Universidade Católica, fundou há 34 anos, em 1989, a Efacont, uma empresa de consultoria e gestão financeira, que representa como CEO e consultora estratégica até à data. Durante este percurso, teve a oportunidade de atuar nas mais diversas áreas e indústrias, nomeadamente, energia, seguros, indústria têxtil e alimentar, construção civil, entre outras.



Outro aspeto fundamental a ter em conta na realidade das empresas portuguesas são, atualmente, os desafios decorrentes de riscos geopolíticos e macroeconómicos. A escalada de conflitos ou a fragmentação da União Europeia (UE) surgem como fatores que podem agravar a crise económica e financeira, impondo uma série de desafios ao desenvolvimento e crescimento sustentável das empresas.

A instabilidade política, caracterizada pelo aumento de conflitos internacionais, não apenas compromete as relações comerciais, mas também introduz incertezas económicas-financeiras que afetam diretamente as empresas portuguesas, principalmente, as PME's que procuram internacionalizar a sua atividade comercial. A coesão europeia tem sido fundamental para o desenvolvimento e crescimento do ambiente empresarial português, nomeadamente para a implementação de políticas económicas conjuntas, para o comércio livre e para a circulação de mercadorias.

Assim, uma fragmentação da UE pode desencadear instabilidades nos mercados financeiros, desvalorização do euro e variações nas taxas de juros, afetando diretamente as empresas portuguesas que dependem de um ambiente económico estável para crescer.

Diante deste contexto desafiador, as empresas portuguesas também devem adotar estratégias proativas para a mitigação da exposição ao risco geopolítico e macroeconómico. Isto inclui a diversificação de mercados-alvo, a gestão cautelosa da tesouraria e da atividade financeira, a procura por oportunidades de inovação e a flexibilidade para se adaptarem a cenários económicos em constante mudança.

Em síntese, a adaptação das empresas portuguesas a estas constantes mudanças no mercado é imperativa para a preservação da resiliência, da sustentabilidade e da competitividade a longo prazo no mercado global.

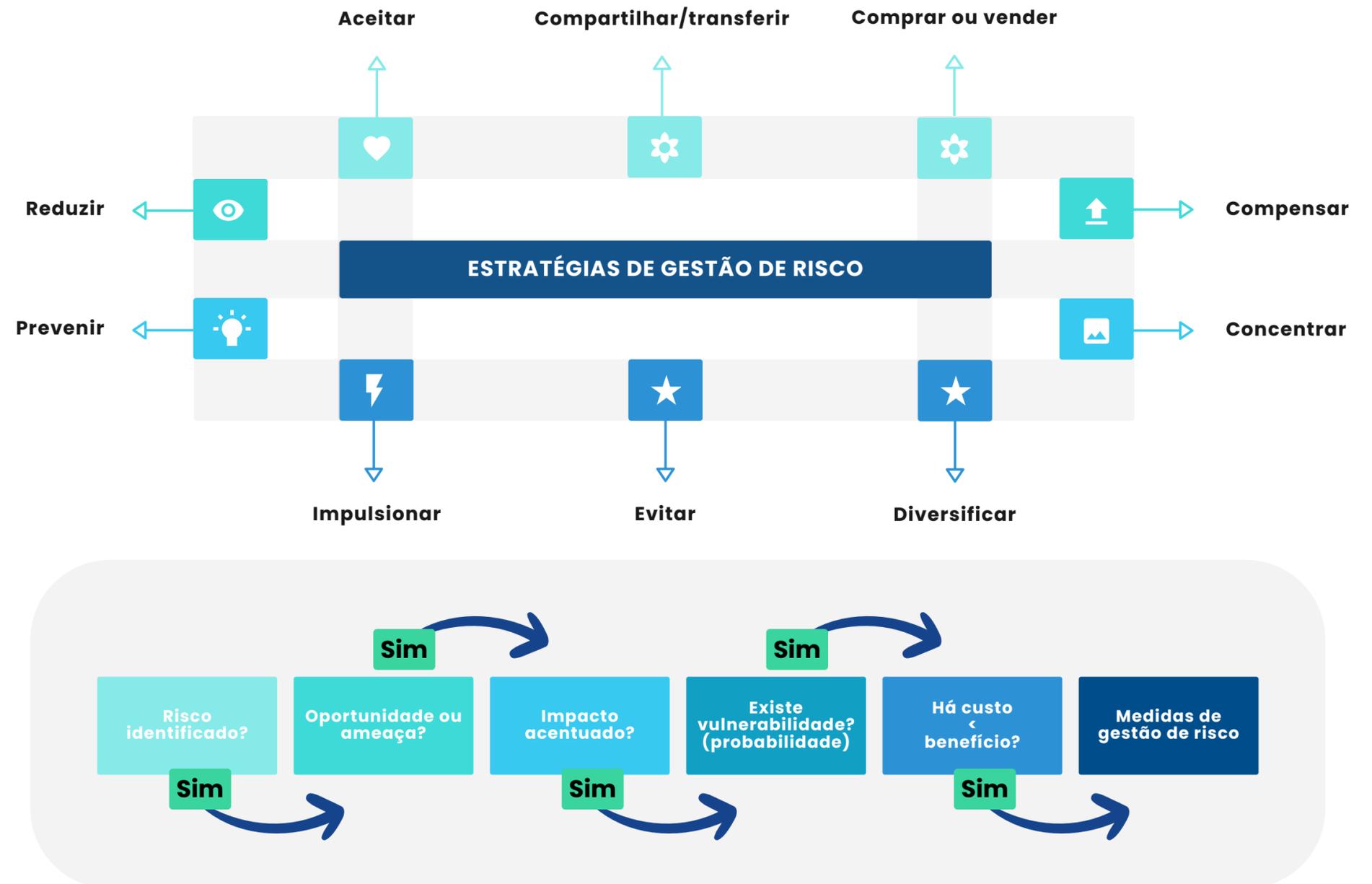


Introdução à estratégia de gestão de riscos

O foco deste e-book é apresentar às organizações, uma perspetiva sobre os principais fatores de risco, que poderão afetar o seu negócio em 2024. O risco não deve ser visto essencialmente como uma fatalidade, sendo passível de gestão dentro de parâmetros de tolerância interna de cada organização. No limite todo o risco é uma oportunidade de melhoria.

À Luz desta premissa, apresentamos de seguida algumas orientações estratégicas que poderão ajudar as organizações a tomar decisões e a agir para controlar os seus próprios riscos, ou a sua exposição aos riscos. Como cada risco afeta uma organização de forma específica, assim como, a gestão do risco em cada organização deve ser feita dentro da sua realidade e contexto. Deste modo, não se pretende apresentar um dicionário de estratégias e ações. Antes sim, partilhar um guia para a tomada de decisão, complementado por várias linhas de orientação estratégica a assumir perante cada risco.

Da identificação do risco à decisão/ação



Sobre o Control to Risk

O Control to Risk surge da necessidade de constante inovação do modelo de gestão do risco, num mercado cada vez mais competitivo.

Somos pioneiros na criação de um barómetro de Rating do Risco em Portugal, definindo uma nova metodologia baseada no modelo de Ecosistemas de Risco. Este método permite-nos acompanhar o desenvolvimento das empresas, criando valor e estabelecendo a imagem reputacional das organizações.

A importância de criar uma rede colaborativa no mundo empresarial e aprofundar as relações entre associações, academias e empresas tornou-se o ponto de partida do projeto C2R – Control to Risk. Com este objetivo em mente, o ISCAP – Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto uniu-se à RMP – Risk Management Projects, desenvolvendo o projeto em meio académico. Esta iniciativa despertou o interesse do centro de investigação CEOS.PP – Centro de Estudos Organizacionais e Sociais do Politécnico do Porto, e da Fundação AEP, resultando numa parceria estratégica entre as organizações.

Sérgio Resende (CEO da RMP e C2R)
Diana Marques (Especialista de Marketing)

RMP
risk management projects

CEOS.PP
CENTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
E SOCIAIS DO POLITÉCNICO DO PORTO

P.PORTO

AEP
FUNDAÇÃO

O Control to Risk é o seu barómetro de Rating do Risco em Portugal.
No C2R avaliamos o nível de risco da sua organização, atribuindo um Rating de Risco dos ecossistemas de risco avaliados.

Através dos nossos serviços, ajudamo-lo a gerir e monitorizar riscos de áreas estratégicas do negócio, assim como a desenvolver estratégias com impacto na performance interna da sua organização e seu posicionamento no mercado competitivo.

No nosso site poderá conhecer melhor este serviço de ecossistemas de riscos, bem como os estudos especializados que ponderemos desenvolver para si. Aí poderá também encontrar vários recursos informativos gratuitos e artigos interessantes no blog, sem esquecer os eventos temáticos e webinars.

Contactos
914 436 765
geral@controltorisk.pt
www.controltorisk.pt

C2R
Control to Risk

RMP
risk management projects

CEOS.PP
CENTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
E SOCIAIS DO POLITÉCNICO DO PORTO

P.PORTO

AEP
FUNDAÇÃO

