

**C2R** Control to Risk

# 2025 | TOP 10 RISCOS

Rumo à resiliência



# PREFÁCIO

## ***O maior entre todos os Riscos: O Medo e a dificuldade em o superar para crescer e inovar***

O medo é uma emoção poderosa, capaz de moldar as nossas escolhas e os nossos caminhos. No entanto, quando se torna predominante, pode transformar-se num obstáculo que nos impede de aproveitar oportunidades e crescer. A zona de conforto oferece uma sensação ilusória de segurança, mas é importante reconhecer que o mundo está em constante mudança. Permanecer estático equivale a ignorar o fluxo natural da evolução, e o risco de não sair dessa zona é claro: o tempo passa, as oportunidades desaparecem e o mundo avança sem nós. O medo de fracassar ou de enfrentar o desconhecido não pode ser maior do que o desejo de crescimento e realização pessoal.

Ideias brilhantes são apenas sementes; sem ação, elas não florescem. O medo do fracasso, da crítica ou do julgamento pode paralisar, mas a inatividade é o verdadeiro inimigo. Quem não tenta, já está a fracassar. Executar é fundamental, mesmo que os resultados iniciais não sejam perfeitos. Cada erro oferece uma lição e cada tentativa constrói experiência. Resistir a experimentar algo novo é um reflexo

direto do medo. Esse comportamento é particularmente perigoso num mundo impulsionado pela tecnologia e pela inovação. Novas ideias e ferramentas têm o potencial de transformar indústrias, economias e vidas. Aqueles que se recusam a explorar essas possibilidades ficarão para trás, enquanto outros prosperam. O futuro pertence àqueles que têm coragem de experimentar, adaptar-se e evoluir.

Para superar o medo, é necessário cultivar a esperança. Acreditar que o futuro reserva boas oportunidades é essencial para abraçar mudanças e desafios. A esperança não é uma garantia de sucesso, mas é o que nos impulsiona a tentar, a arriscar e a crescer. Assim como o medo paralisa, a esperança motiva. Muitas pessoas temem as novas tecnologias, vendo-as como uma ameaça ao status quo. Contudo, a história prova que a inovação é um motor para o progresso. Desde a Revolução Industrial até à ascensão da inteligência artificial, as tecnologias ampliaram possibilidades e criaram novas oportunidades. Não devemos temer as ferramentas do futuro, mas sim aprender a usá-las a nosso favor.

Este medo não afeta apenas os indivíduos, mas também os políticos e líderes, que frequentemente enfrentam dilemas complexos e decisões de grande impacto. Muitos hesitam em agir por receio de críticas, de fracassos ou de perder apoio. No entanto, essa indecisão pode resultar em consequências ainda mais graves: a perda de confiança da população, a estagnação política e a incapacidade de liderar em tempos de mudança. Líderes que permitem que o medo governe as suas decisões não conseguem inspirar ou promover progresso. A coragem de decidir, mesmo diante da incerteza, é um traço essencial de uma liderança eficaz.

O medo pode ser um guia útil, alertando-nos sobre riscos reais. No entanto, quando domina as nossas decisões, torna-se um fardo que nos impede de viver plenamente. Para aqueles que escolhem o conforto em detrimento da ação, o custo é alto: estagnação e irrelevância. Superar o medo é vital para progredir, experimentar e crescer. O futuro pertence àqueles que ousam tentar, que veem a esperança como um farol e que abraçam as novas tecnologias como parceiras numa jornada rumo à inovação e ao sucesso.

***“A esperança não é uma garantia de sucesso, mas é o que nos impulsiona a tentar, a arriscar e a crescer.”***

**Tim Vieira**

Founder CEO of Brave Generation Academy (BGA)



# SUMÁRIO EXECUTIVO

A 3ª edição do relatório "Top 10 Riscos" reafirma o compromisso do projeto C2R em apoiar organizações e líderes empresariais na compreensão e mitigação dos principais desafios enfrentados no cenário atual de rápidas transformações. Este relatório apresenta uma análise abrangente dos riscos emergentes mais relevantes em Portugal e no mundo, destacando a sua evolução, impacto e estratégias de gestão.

A metodologia do relatório baseia-se no mapeamento dos 10 principais riscos para 2025. O estudo reflete preocupações tanto a nível global quanto local, comparando a perceção dos gestores portugueses com tendências internacionais.

- **Como entramos em 2025:**

Este capítulo descreve o cenário global e nacional, destacando desafios como tensões geopolíticas, instabilidade económica e transformações tecnológicas. No plano internacional, fatores como a guerra na Ucrânia, a intensificação das alterações climáticas e a evolução da Inteligência Artificial moldam o panorama. Em Portugal, questões como a escassez de talentos, a crise habitacional e a recuperação desigual pós-pandemia são temas centrais.

- **Top 10 Riscos 2025:**

Os principais resultados incluem o mapeamento do Top 10 Riscos, com destaque para riscos geopolíticos, cibersegurança, gestão de talentos e sustentabilidade. Este capítulo também explora como as perceções em Portugal diferem de tendências globais, refletindo uma ênfase maior em desafios imediatos e locais.

- **O que dizem os especialistas:**

Este capítulo apresenta artigos de opinião de profissionais e especialistas convidados pelo C2R a apresentarem a sua análise do tema.

- **Novidades:**

Em 2025, o relatório introduz um enfoque atualizado na matriz dos riscos e um aprofundamento de áreas emergentes, como inovação e digitalização.



## Sérgio Resende

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.



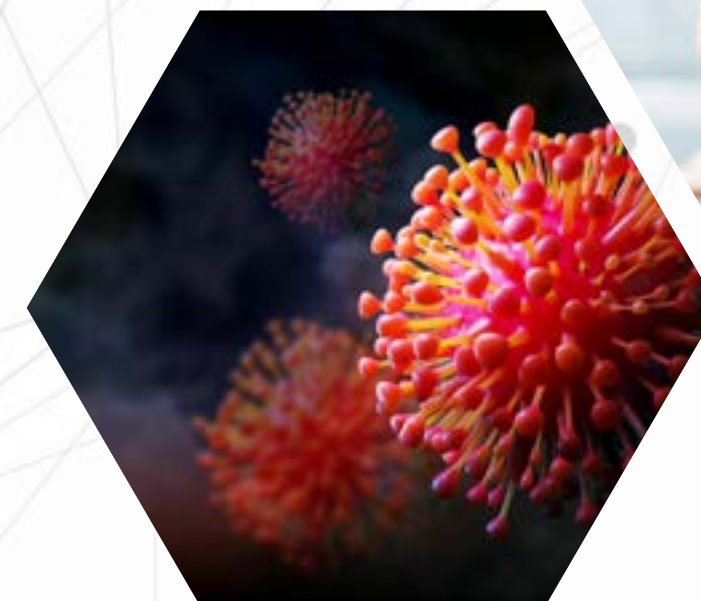
## Diana Marques

Licenciada em Marketing, Publicidade e Relações Públicas pelo ISVOUGA, com formação especializada em Marketing Digital e Design UX/UI, é atualmente Marketing Specialist na RMP, onde lidera iniciativas estratégicas de comunicação e desenvolvimento de marca.

Desde 2019, atua no setor de marketing B2B, acumulando experiência em colaboração com PME de diferentes setores.

# CONTEÚDOS

- 5** Metodologia
- 6** Introdução
- 7** Como entramos em 2025
- 8** O mundo em 2025
- 10** Portugal em 2025
- 11** TOP 10 Riscos
- 12** TOP Nacional versus TOP Internacional
- 13** Matriz do risco em Portugal
- 14** O Top 10 em análise
- 24** Riscos em monitorização
- 25** O que dizem os profissionais



# METODOLOGIA

Para identificar os principais riscos que as organizações enfrentarão em 2025, este relatório baseou-se numa investigação rigorosa realizada durante a segunda metade de 2024. Este trabalho permitiu mapear riscos estratégicos e outros eventos de risco emergentes que, mesmo com menor relevância, necessitam de monitorização contínua.

O processo de análise seguiu duas etapas fundamentais:

## 1. Identificação de riscos universais

Inicialmente, definimos um conjunto abrangente de 43 riscos universais (detalhados à direita) com base numa análise qualitativa descritiva. Para isso, recorremos a menções relevantes identificadas nas fontes Thomson Reuters/Refinitiv – incluindo imprensa global, notícias web e redes sociais, com foco no setor de finanças globais – ao longo do ano 2024. Esta etapa estabeleceu uma base robusta de referência para os riscos atuais e emergentes no panorama internacional.

## 2. Pesquisa de percepção de risco

A partir dos 43 riscos iniciais, selecionamos 20 riscos cuja frequência de observação demonstrou maior relevância. Com essa nova base de dados, conduzimos um inquérito dirigido a executivos (CEOs, CFOs, CROs), gestores, administradores e empreendedores em Portugal, com diferentes *backgrounds*, com o objetivo de avaliar a percepção do mercado sobre a relevância desses riscos e mapear as suas posições em relação à probabilidade de ocorrência e impacto potencial. Este processo permitiu identificar os dez principais riscos macroeconómicos para 2025, que merecem atenção prioritária, e outros riscos que requerem monitorização contínua.

## 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

O inquérito realizado contou com a participação de empresas de diversos setores, abrangendo áreas como tecnologia, finanças, energia, turismo e indústria. Esta representatividade assegura uma visão multidimensional sobre os riscos, refletindo a diversidade e amplitude do panorama empresarial em Portugal.

O questionário foi estruturado de forma a captar a percepção sobre a probabilidade/exposição de ocorrência de cada risco com base na experiência dos inquiridos, e o impacto potencial que o risco teria na sua organização, caso se concretizasse.

# INTRODUÇÃO

*Volatilidade, tecnologia e riscos geopolíticos tornam-se críticos para organizações.*

Em 2025, o ambiente empresarial global caracteriza-se pela aceleração das transformações tecnológicas, volatilidade econômica e crescente incerteza geopolítica. As organizações enfrentam desafios intensificados, impulsionados pela rápida evolução do mercado e pela disrupção digital, que redefine os modelos de negócio e as interações com os clientes. Ao mesmo tempo, a recuperação econômica pós-pandemia, embora positiva, é constantemente ameaçada por fatores como inflação elevada, restrições orçamentais e políticas monetárias voláteis, que afetam tanto a estabilidade quanto o crescimento econômico. Neste cenário, a capacidade de antecipar e responder a riscos assume-se como **um fator competitivo essencial para as organizações**.

A importância da gestão de riscos nas organizações nunca foi tão crítica. O reporte **Top 10 Riscos 2025** sublinha como a identificação e mitigação dos riscos emergentes permitem às empresas protegerem os seus ativos, sustentar a confiança dos seus *stakeholders* e, mais importante, manter a resiliência organizacional num contexto de mudança contínua. Os riscos associados à disrupção digital, como os avanços da Inteligência Artificial e a cibersegurança, bem como as pressões do mercado e as mudanças nas expectativas dos consumidores, estão no centro das atenções das lideranças. Com uma abordagem robusta de gestão de riscos, as empresas têm a capacidade de alinhar a sua estratégia com os riscos mais prementes, tornando-se mais ágeis e capazes de mitigar ameaças enquanto exploram novas oportunidades.

Três fatores principais influenciam a gestão de riscos em 2025: **a economia, a política e a sociedade**. A nível económico, a pressão da inflação e a volatilidade nas cadeias de abastecimento desafiam os custos e a eficiência operacional, enquanto o aumento das taxas de juro impõe restrições ao investimento e à expansão empresarial. No campo político, as tensões geopolíticas, como os conflitos de larga escala e a fragmentação das alianças comerciais, criam um ambiente incerto para o comércio global e dificultam a expansão para novos mercados. Por fim, as mudanças sociais, com destaque para a escassez de talentos e a transformação das expectativas dos colaboradores e consumidores em relação à sustentabilidade e à responsabilidade corporativa, reforçam a necessidade de as empresas adotarem estratégias que englobem a diversidade, o impacto social e o desenvolvimento sustentável.

O reporte Top 10 Riscos 2025 foi desenvolvido para apoiar os gestores e líderes empresariais na compreensão destes desafios e na construção de estratégias de gestão de risco alinhadas com as exigências atuais e futuras do mercado, permitindo às empresas transformar incertezas em oportunidades e assegurar um crescimento resiliente e sustentável em 2025 e além.

# COMO ENTRAMOS EM 2025?

7

Como entramos em 2025



# O MUNDO EM 2025

Um mundo em recuperação e constante mudança, cada vez mais imprevisível.

À entrada de 2025, o mundo encontra-se num período de recuperação e de transformação constante, marcado por desafios urgentes e oportunidades emergentes. Os acontecimentos de 2024 deixaram um rasto de mudanças e incertezas que se refletem em praticamente todos os setores – da economia à política, da segurança global ao ambiente – e que exigem agora respostas ágeis e inovadoras. Entre tensões geopolíticas, crises ambientais e avanços tecnológicos, o cenário internacional tornou-se simultaneamente volátil e carregado de potencial de evolução.

A guerra na Ucrânia, iniciada em 2022 com a invasão russa, continua a desenrolar-se como um ponto de pressão geopolítica, e o apoio da União Europeia e dos Estados Unidos ao governo ucraniano tem-se mantido firme. Este conflito prolongado não só intensificou a divisão entre o Norte Global e o Sul Global, como trouxe à tona uma nova configuração de alianças e interesses estratégicos. A União Europeia, em particular, tem-se empenhado em apoiar a Ucrânia, e o impacto deste apoio reflete-se tanto na política externa como nas economias internas dos países-membros, que enfrentam desafios acrescidos de energia e segurança, mas também nas relações que mantém entre si.

Além disso, o recente reacender do conflito israelo-palestiniano em outubro de 2023 mergulhou o Médio Oriente numa onda de violência que afeta diretamente a estabilidade regional e o equilíbrio das relações internacionais. As consequências para a

população civil têm sido devastadoras, e a ausência de soluções diplomáticas duradouras faz deste conflito um foco constante de tensão. Este ambiente de instabilidade repercute-se nos alinhamentos estratégicos de várias potências, com os países a procurarem manter uma posição firme ao mesmo tempo que equilibram os seus interesses e os desafios de segurança global.

Noutra frente, a situação em Taiwan permanece um teste às relações sino-americanas. As ambições de reunificação da China encontram-se em confronto direto com o apoio dos Estados Unidos a Taiwan, e ao longo de 2024 as tensões intensificaram-se com ameaças de bloqueios e manobras militares que colocam em risco cadeias de abastecimento vitais, especialmente para a indústria tecnológica global. Este equilíbrio delicado entre rivalidades económicas e interesses comerciais torna o Indo-Pacífico uma região de atenção global, onde qualquer alteração pode ter impactos diretos nas economias mundiais.

Ao mesmo tempo, o regresso de Donald Trump à presidência dos Estados Unidos, assumindo o seu segundo mandato como o 47º Presidente, representa uma mudança significativa no panorama político e económico global. A promessa de uma política “Made in USA” e o aumento de tarifas sobre produtos importados coloca pressão sobre os parceiros comerciais dos EUA, como a Europa e a China, e poderá redirecionar as dinâmicas de mercado a nível global. A postura mais isolacionista e

protecionista de Trump deixa em aberto as relações com outros países e ameaça fragmentar alianças internacionais. Contrariamente ao seu primeiro mandato, Donald Trump conta agora com um poder mais alargado e reforçado, apoiado pela força Republicana no Senado, e na Câmara dos Representantes.

Simultaneamente, a ascensão da extrema-direita continua a redefinir o mapa político em várias partes do mundo, desde a América Latina à Europa, em países como a Argentina e a Itália.

O aumento da popularidade de líderes populistas reflete uma reação contra as elites políticas tradicionais e um apelo crescente por alternativas que, muitas vezes, desafiam valores democráticos e promovem políticas nacionalistas. Esta onda de populismo é impulsionada pela crescente frustração das populações com as desigualdades económicas e sociais, e alimenta tensões internas em diversas nações.





# O MUNDO EM 2025

Enquanto isso, **a inflação persiste como um obstáculo à recuperação econômica**, particularmente na Europa e na América Latina, onde o custo de vida aumentou substancialmente nos últimos anos. Embora alguns países europeus tenham conseguido aliviar a pressão inflacionária, o aumento dos preços afeta profundamente as classes médias e baixas, resultando em descontentamento social e criando um cenário desafiador para os governos, que equilibram a necessidade de conter a inflação com a de apoiar as populações mais vulneráveis.

Em paralelo, **as alterações climáticas mostram-se cada vez mais incontornáveis, com fenômenos naturais devastadores a ocorrer de forma frequente e intensa**. Em 2024, assistimos a desastres de enorme escala, como as inundações em Espanha e no Nepal, os incêndios catastróficos no Pantanal brasileiro, o Furacão Helena nos EUA, e as nuvens de fumaça tóxica em Nova Déli. Estes eventos demonstram não só o impacto imediato nas populações, como também a crescente fragilidade dos ecossistemas e a vulnerabilidade das infraestruturas. O aumento de fenômenos extremos como secas e incêndios em regiões outrora estáveis sublinha a necessidade urgente de medidas globais de mitigação e adaptação climática, que permitam lidar com as consequências da crise ambiental e reduzir a pegada ecológica global.

Neste cenário global em constante mutação, **a desinformação e as fake news** disseminam-se com uma velocidade e sofisticação sem precedentes, explorando vulnerabilidades emocionais e manipulando percepções públicas em momentos-chave. A proliferação de tecnologias como a Inteligência Artificial facilita a criação de conteúdos falsos e cria novos desafios para o fact checking, ameaçando a integridade dos processos democráticos e a confiança nas instituições.

Por outro lado, **os avanços na robótica e na Inteligência Artificial** oferecem tanto promessas de eficiência e inovação quanto receios sobre o impacto no mercado de trabalho e nas liberdades pessoais. **O crescimento destas tecnologias impõe uma transformação profunda nos métodos de trabalho e na organização empresarial**, com novos modelos híbridos e teletrabalho a tornarem-se permanentes em muitos setores. Os Recursos Humanos enfrentam o desafio de equilibrar a produtividade com o bem-estar dos colaboradores, num mundo em que a saúde mental e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional assumem um papel central.

Finalmente, **o aumento dos ataques informáticos** é um tema alarmante para empresas, governos e cidadãos. **Em 2024, a frequência e a complexidade dos ciberataques alcançando novos patamares, atingindo desde infraestruturas críticas até pequenas empresas**, e trazendo à superfície a urgência de uma cooperação global em cibersegurança para prevenir danos de larga escala.

Assim, entramos em 2025 com um mundo interligado e frágil, mas com capacidade de resiliência e renovação. As nações, as empresas e os cidadãos enfrentam desafios interligados que exigem não apenas respostas rápidas, mas também uma colaboração e inovação sem precedentes para construir um futuro mais estável, seguro e inclusivo.

**“Quando o medo domina as nossas decisões, torna-se um fardo que nos impede de viver plenamente.”**

**-Tim Vieira**



# PORTUGAL EM 2025

Um mundo em recuperação e constante mudança, cada vez mais imprevisível.

Portugal entra em 2025 numa encruzilhada entre a esperança e o desafio, numa altura em que tenta ultrapassar um passado recente marcado pela pandemia e pela instabilidade política. A recuperação pós-Covid 19 prossegue, mas com um ritmo desigual: setores como o turismo dão sinais de revitalização (aumento de 12,1% no número de turistas em 2023, segundo dados da OCDE), enquanto o sistema de saúde e os serviços públicos lutam para dar resposta às necessidades acumuladas. Esta recuperação acontece num contexto de desafios económicos que continuam a dividir as camadas sociais, refletindo desigualdades que se intensificaram com a crise pandémica.

A **dissolução da Assembleia da República** em janeiro de 2024 e o final da XV Legislatura, seguidos por novas eleições, resultaram numa mudança significativa no panorama político nacional. Com a XVI Legislatura, iniciada em março, Portugal assiste a uma reconfiguração com a Aliança Democrática a assumir o governo e o partido Chega a consolidar-se como a terceira força política. **Este novo cenário trouxe promessas de mudança, mas também alimentou a polarização entre os portugueses.** Entre uma tentativa de coesão por parte do governo e a ascensão de vozes mais radicais, a política nacional encontra-se num equilíbrio delicado.

O país enfrenta ainda outro desafio sério: o da **corrupção**, que tem deixado marcas profundas na opinião pública, particularmente na Madeira, onde processos-crime e casos de corrupção

continuam a ser revelados. Este fenómeno sublinha a necessidade urgente de reformas que tragam mais transparência e responsabilidade à vida pública.

Em paralelo, Portugal não ficou imune aos reflexos dos conflitos internacionais. **As tensões no Médio Oriente, reacendidas em outubro de 2023 com o conflito israelo-palestiniano,** despertaram emoções fortes e levaram às ruas milhares de pessoas em várias cidades portuguesas. As manifestações, ora em apoio a Israel, ora à Palestina, espelham a diversidade de opiniões dos portugueses e colocam as autoridades perante o desafio de garantir o direito à expressão num ambiente seguro. No entanto, a posição de Portugal no cenário internacional também se fortaleceu com o acordo bilateral de segurança assinado com a Ucrânia em maio de 2024, alinhando o país com os esforços da União Europeia e sublinhando o compromisso com a defesa dos valores europeus num contexto de crescente tensão com a Rússia.

No plano europeu, **a presença portuguesa ganha ainda maior destaque com António Costa, ex-primeiro-ministro, a assumir o cargo de Presidente do Conselho Europeu em dezembro de 2024.** Este marco é visto como uma demonstração de confiança no papel de Portugal na União Europeia, permitindo que a sua experiência seja projetada numa liderança que pode marcar decisões estratégicas em temas críticos como segurança, clima e política económica.

**Dentro de portas, um dos temas que mais afeta a vida dos portugueses continua a ser o acesso à habitação.** Apesar das tentativas do governo para conter a subida das rendas e os preços das habitações, a pressão do turismo e do investimento estrangeiro intensificou a crise habitacional. Muitos jovens e famílias de rendimentos médios enfrentam grandes dificuldades para encontrar soluções habitacionais acessíveis, e a desigualdade neste setor tem-se tornado cada vez mais expressiva.

**O último ano foi também marcado por falhas no cumprimento das metas e marcos do Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e na execução de fundos de coesão.** Estes apoios mantiveram-se importantes na estratégia de recuperação económica e social, visando fortalecer setores chave e apoiar a transição para uma economia mais digital e sustentável. No entanto, atrasos na execução e dificuldades em adaptar os processos às exigências impostas pela EU impediram a plena utilização dos recursos disponíveis, o que gerou frustração entre as comunidades locais e empresas que dependiam destes incentivos para os seus projetos.

No meio de todos estes desafios sociais e económicos, **Portugal também é afetado pelas alterações climáticas, com efeitos visíveis e devastadores.** O verão de 2024 foi marcado por incêndios de grande dimensão no Norte e Centro do país, que destruíram hectares de floresta e ameaçaram comunidades inteiras. Estes incêndios, que evocam os momentos mais difíceis dos últimos anos, realçam a

necessidade de um plano de prevenção e gestão florestal mais robusto e coordenado, de forma a proteger tanto as pessoas como os ecossistemas.

Apesar dos ventos adversos, Portugal entra em 2025 com um potencial de resiliência assente na capacidade de adaptação e na sua renovada presença internacional. As mudanças internas e a projeção de figuras nacionais na política europeia representam uma oportunidade única para elevar o país e atrair um novo olhar para as suas prioridades. No entanto, será fundamental que o governo, as empresas e a sociedade civil trabalhem em conjunto para navegar este ano desafiante, apostando na coesão e em soluções que garantam um futuro mais justo, sustentável e equilibrado para todos os portugueses.





**GEPOLÍTICOS E  
MACROECONÓMICOS**



**CIBERSEGURANÇA**



**PROCURA, TENDÊNCIAS  
DE CONSUMO E INFLAÇÃO**



**FINANCEIROS E  
LIQUIDEZ FINANCEIRA**



**RECURSOS HUMANOS E  
GESTÃO DE TALENTOS**

# TOP 10 RISCOS

Principais riscos para as empresas portuguesas



**CADEIA DE VALOR**



**ENERGIA E COMMODITIES**



**INOVAÇÃO, DIGITALIZAÇÃO  
E DISRUPÇÃO DIGITAL IA**



**MERCADOS FINANCEIROS**



**SUSTENTABILIDADE**

TOP 10

+ 10 em análise

## TOP NACIONAL

	2025	2024
1	Geopolíticos e macroeconómicos	↑
2	Cibersegurança	↑
3	Procura, tendências de consumo e inflação	↓
4	Financeiros e liquidez financeira	↓
5	Recursos humanos e gestão de talentos	↑
6	Cadeia de valor	↑
7	Energia e commodities	↓
8	Inovação, digitalização e disrupção digital IA	↓
9	Mercados financeiros	↔
10	Sustentabilidade	↓
11	Disrupção de mercados e concorrência	NOVO
12	Mudança legal e fiscal	↓
13	Político-sociais	↓
14	Catástrofes naturais e eventos climáticos extremos	↑
15	Resiliência e continuidade de negócio	↓
16	Reputação	NOVO
17	Governança, submissão governativa, integrações	↓
18	Informação e desinformação	NOVO
19	Pandemias, saúde e segurança	↓
20	Fraude e roubo	↓

## TOP INTERNACIONAL

	2025	2024
1	Cibersegurança	↑
2	Catástrofes naturais e eventos climáticos extremos	↑
3	Inovação, digitalização e disrupção digital IA	↑
4	Geopolíticos e macroeconómicos	↓
5	Resiliência e continuidade de negócio	↑
6	Recursos humanos e gestão de talentos	↑
7	Informação e desinformação	NOVO
8	Mudança legal e fiscal	↑
9	Financeiros e liquidez financeira	↔
10	Disrupção de mercados e concorrência	NOVO
11	Procura, tendências de consumo e inflação	↑
12	Governança, submissão governativa, integrações	↓
13	Sustentabilidade	↓
14	Energia e commodities	↓
15	Cadeia de valor	↓
16	Reputação	NOVO
17	Pandemias, saúde e segurança	↔
18	Fraude e roubo	↓
19	Político-sociais	↓
20	Fusões e aquisições	↓



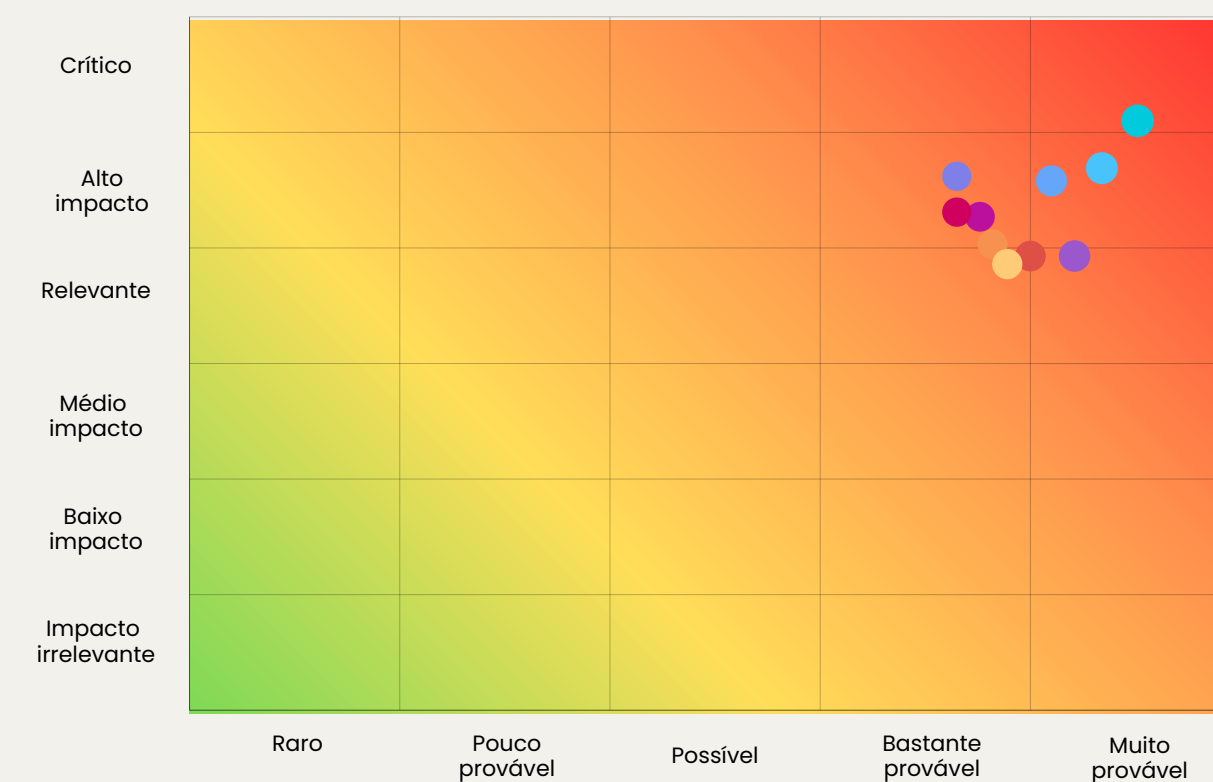
# MATRIZ DO RISCO EM PORTUGAL

Esta matriz do risco organiza os riscos de acordo com dois eixos principais: probabilidade de ocorrência e impacto potencial, facilitando a priorização e a definição de estratégias de mitigação.

Os Top 10 Riscos, identificados como de alto nível, ocupam posições destacadas na matriz devido à sua elevada probabilidade e impacto significativo nas organizações. Esses riscos incluem desafios geopolíticos e macroeconómicos, cibersegurança, gestão de talentos, sustentabilidade, disrupção tecnológica, entre outros. Cada um deles apresenta uma ameaça substancial à operação e crescimento empresarial, exigindo abordagens robustas e adaptativas.

A matriz não apenas classifica os riscos por severidade, mas também evidencia áreas de monitorização contínua. Isso permite que as organizações tenham uma visão mais ampla e antecipem mudanças no cenário de risco. Ao alinhar estratégias empresariais com o resultado visual da matriz, os líderes podem mitigar ameaças, transformar desafios em oportunidades e fortalecer a resiliência organizacional em 2025 e além.

- Geopolíticos e macroeconómicos
- Cibersegurança
- Procura, tendências de consumo e inflação
- Financeiros e liquidez financeira
- Recursos humanos e gestão de talentos
- Cadeia de valor
- Energia e commodities
- Inovação, digitalização e disrupção digital IA
- Mercados financeiros
- Sustentabilidade



# 1. GEOPOLÍTICOS E MACROECONÓMICOS

A preocupação com as consequências dos mais recentes conflitos internacionais continua a ganhar terreno entre os empresários portugueses, que se mostram cada vez mais apreensivos com o impacto da instabilidade geopolítica nas suas operações e estratégias de crescimento.

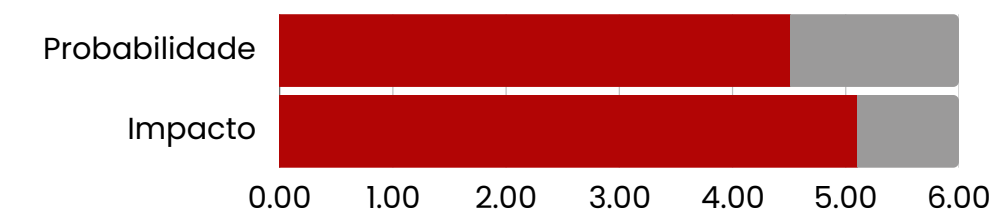
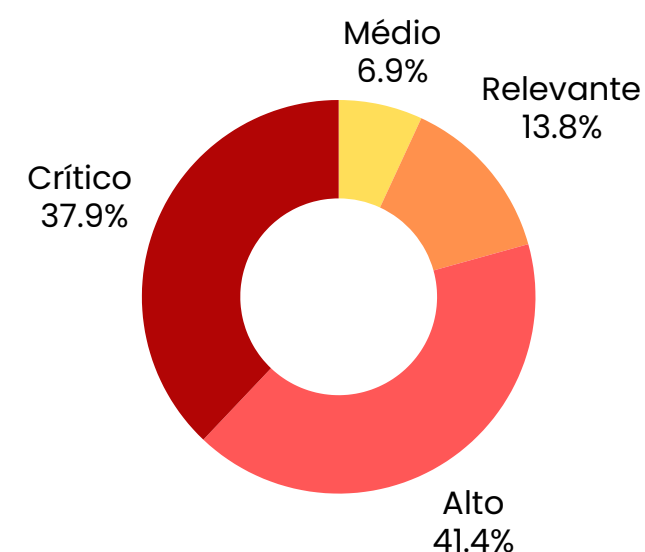
Neste contexto, **prevê-se uma pressão crescente sobre a segurança nacional e digital**, com receio de uma possível escalada dos conflitos e das suas repercussões.

A urgência de uma colaboração internacional robusta e uma resposta coordenada torna-se clara, à medida que as nações procuram mitigar os efeitos das tensões geopolíticas sobre a economia global, reforçando a resiliência e procurando garantir um futuro mais seguro e estável para todos.



Este risco incorre de um **impacto percecionado** pelos gestores em Portugal, essencialmente como de **nível 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.



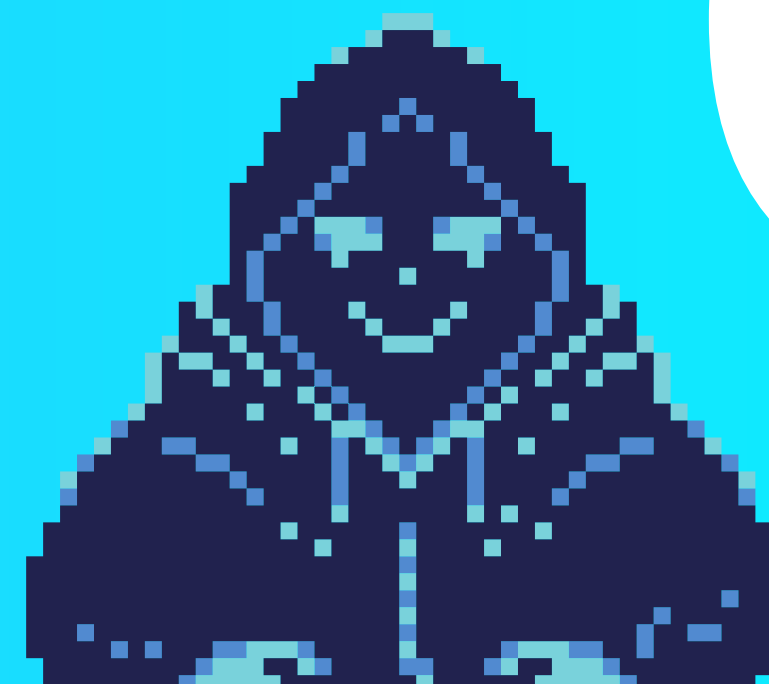
**83%** dos inquiridos identificaram o **risco geopolítico como uma das principais ameaças que afetará as suas empresas em 2025.**

## 2. CIBERSEGURANÇA

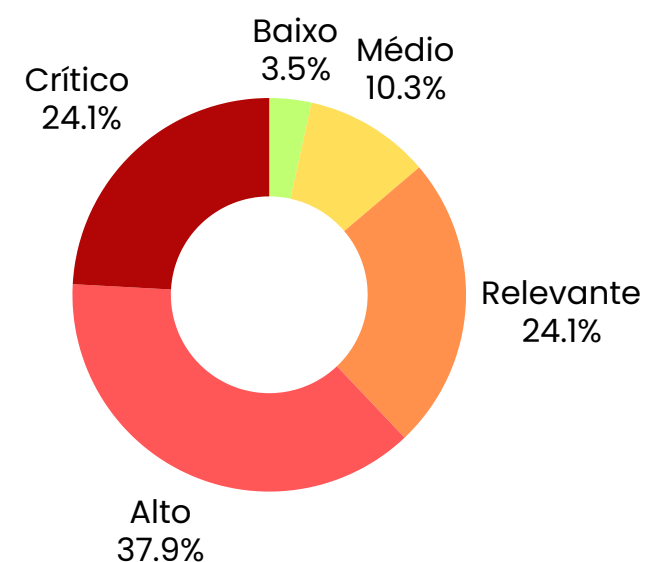
O cibercrime cresce exponencialmente, com ataques de *ransomware*, violação de dados e multas em alta, **levando 35% dos inquiridos a considerar este como um risco muito provável**. A interrupção de negócios causada por ataques evidencia a necessidade de resiliência cibernética e estratégias robustas de recuperação, essenciais para enfrentar um cenário de crescente insegurança tecnológica e regulamentar.

Em Portugal, o governo já colocou em consulta pública um projeto de lei sobre esta matéria, procurando equilibrar as exigências de proteção com os custos e a viabilidade de fiscalização.

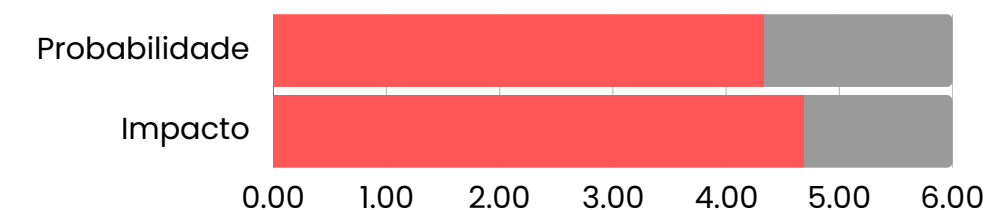
**Os ataques de ransomware aumentam a cada dia, afetando principalmente indivíduos e PME. Contudo, a Administração Pública Local regista mais impactos.** – Fonte CNCS



Este risco incorre de um **impacto percecionado** pelos gestores em Portugal, essencialmente como de **nível 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, considera-se muito provável.

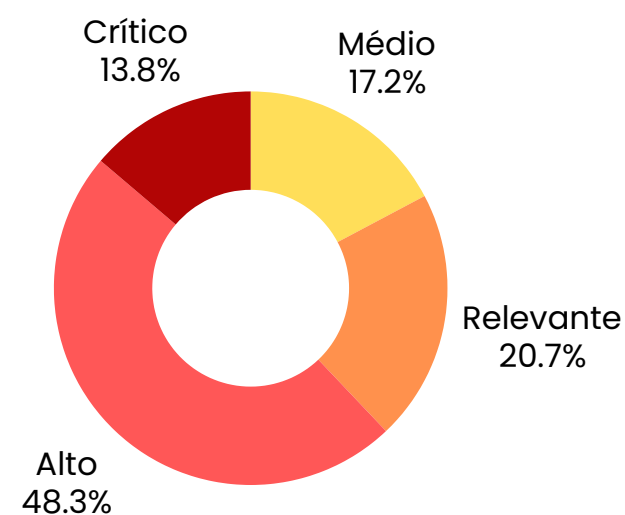


### 3. PROCURA, TENDÊNCIAS DE CONSUMO E INFLAÇÃO

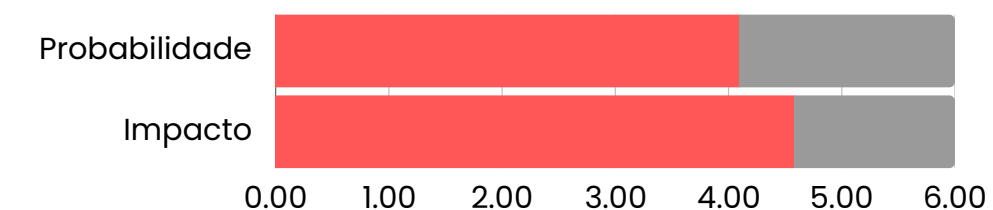
Os elevados níveis de inflação e taxas de juro continuam a pressionar os consumidores e os mercados de trabalho, agravando os desafios para empresas que já enfrentam uma desaceleração económica significativa. Para 48% dos inquiridos, **este risco é de alto impacto, pois compromete o poder de compra das famílias e dificulta o crescimento sustentável**, criando um cenário de maior endividamento e incertezas para o consumo privado.

Além disso, mudanças nos padrões de consumo pós-pandemia, impulsionadas por transformações tecnológicas e alterações nas preferências das novas gerações, exigem que as empresas inovem e se adaptem rapidamente para atender às expectativas de clientes e mercados. Esse contexto, associado à volatilidade dos mercados e à dependência de investimentos governamentais e europeus, reforça a necessidade de estratégias resilientes e ágeis para mitigar os riscos e explorar oportunidades perante um ambiente cada vez mais dinâmico.

Este risco incorre de um **impacto percecionado** pelos gestores em Portugal, essencialmente como de **nível 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, considera-se muito provável.





## 4. FINANCEIROS E LIQUIDEZ FINANCEIRA

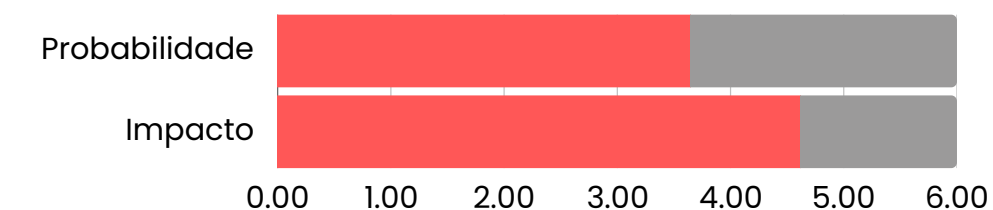
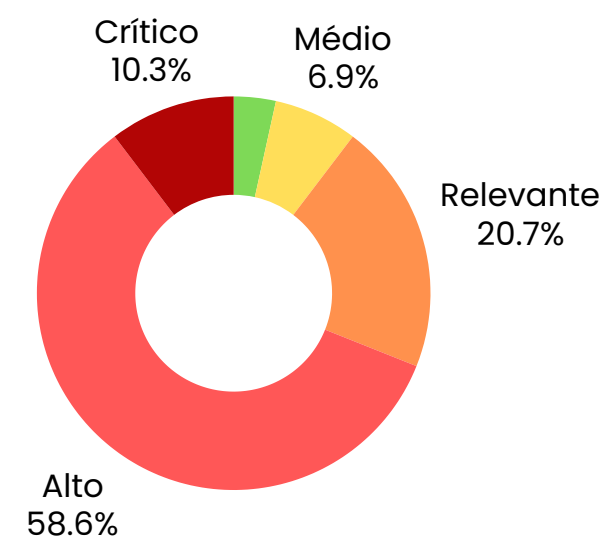
O prolongamento do aperto monetário **está a intensificar os riscos de liquidez e insolvência**, especialmente em setores já fragilizados pela pandemia e pela volatilidade macroeconómica. Este ambiente de taxas de juro elevadas limita significativamente o acesso a capital, dificultando a sustentabilidade financeira tanto de empresas como do setor público.

Por outro lado, a instabilidade dos mercados financeiros amplifica os desafios, trazendo maior imprevisibilidade às estratégias de investimento e expondo empresas a flutuações nos preços de ativos. Este cenário exige uma gestão financeira robusta, especialmente num contexto de transição para economias mais resilientes e menos dependentes de políticas de estímulo fiscal e monetário.



Este risco incorre de um **impacto percecionado** pelos gestores em Portugal, essencialmente como de **nível 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, considera-se muito provável.



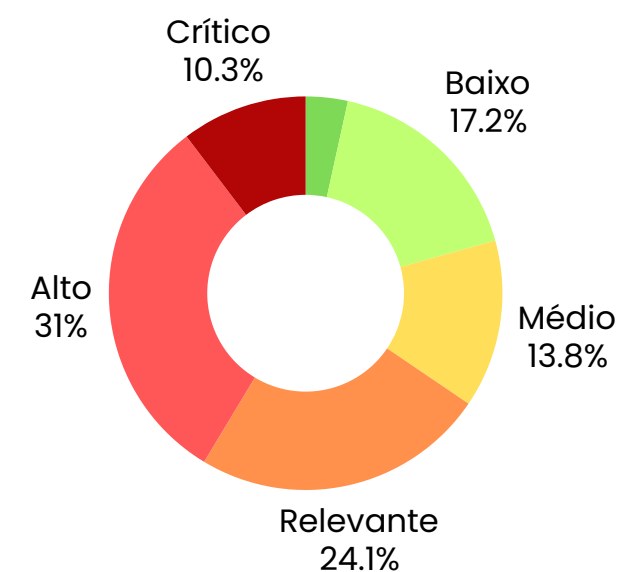
## 5. RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE TALENTOS

A escassez de talentos qualificados e a retenção de capital humano posicionam-se como desafios estratégicos críticos, com **76% dos inquiridos considerando este risco como muito provável**. Esta ameaça advém da crescente dificuldade das empresas em atrair e reter profissionais com competências específicas, essenciais para sustentar a competitividade e a inovação no mercado global. A adicionar a este desafio, a gestão dos RH enfrenta novas dinâmicas de trabalho, incluindo aspetos como a diversidade, que exige a criação de espaços mais inclusivos, e a polarização organizacional, que pode impactar a coesão interna.

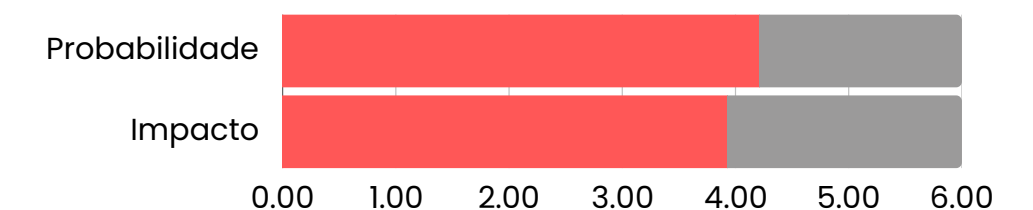
Desta forma, as empresas em Portugal precisam de investir em programas de formação contínua, bem como em políticas que promovam o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Estas iniciativas são fundamentais para atrair e reter talentos, em especial nas gerações mais jovens, cuja visão do trabalho difere significativamente das anteriores.



Este risco incorre de um **impacto percecionado** pelos gestores em Portugal, essencialmente como de **nível 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, considera-se muito provável.

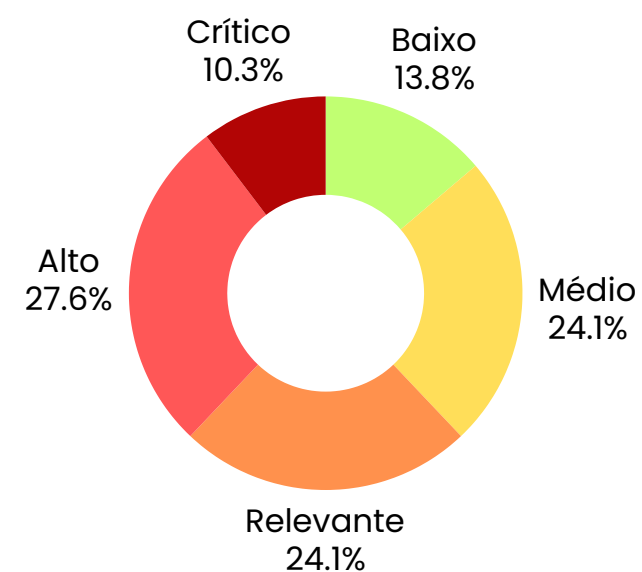


## 6. CADEIA DE VALOR

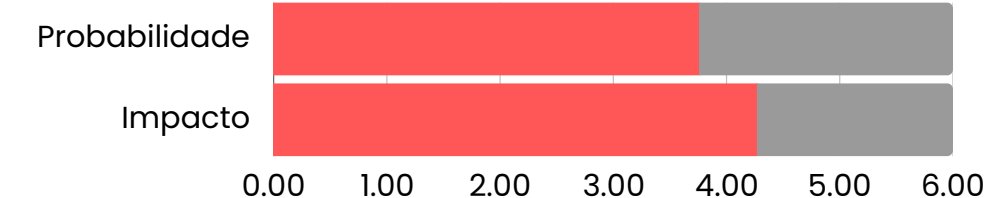
As cadeias de abastecimento voltam a preocupar os portugueses, com **45% dos inquiridos a classificar este risco como muito provável em 2025**. Esta fragilidade na logística global é agravada pelos conflitos geopolíticos e desastres naturais, que tem interrompido fluxos de bens e serviços essenciais, resultando em atrasos prolongados e custos mais elevados.

Estas dinâmicas obrigam as organizações a repensar a gestão de cadeias de valor, investindo em soluções mais diversificadas e sustentáveis. Estratégias como o nearshoring, a digitalização dos processos logísticos e a maior transparência na cadeia de fornecimento são vistas como fundamentais para mitigar os impactos de futuras perturbações.

Este risco incorre de um **impacto percecionado** pelos gestores em Portugal, essencialmente como de **nível 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, considera-se muito provável.



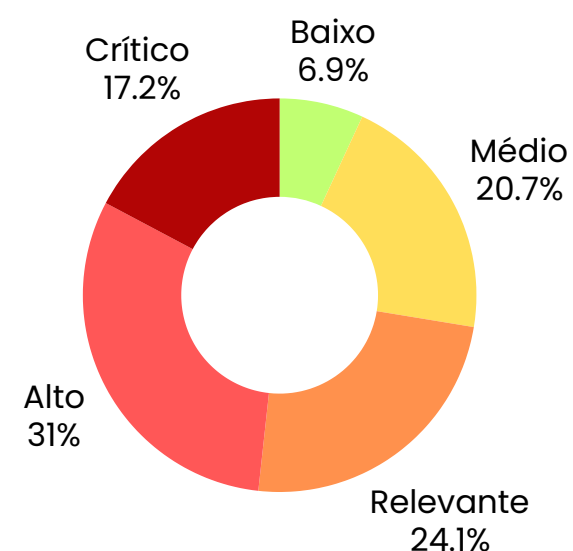
## 7. ENERGIA E COMMODITIES

A crise energética, combinada com a escassez de recursos naturais, **é identificada como um risco de grande impacto por 72% dos empresários inquiridos**. Este cenário reflete preocupações com a volatilidade dos preços da energia e a dependência de matérias-primas críticas, essenciais para operações industriais e comerciais. Adicionalmente, a pressão para acelerar a transição energética, associada a políticas de descarbonização, tem gerado tensões entre sustentabilidade e competitividade empresarial.

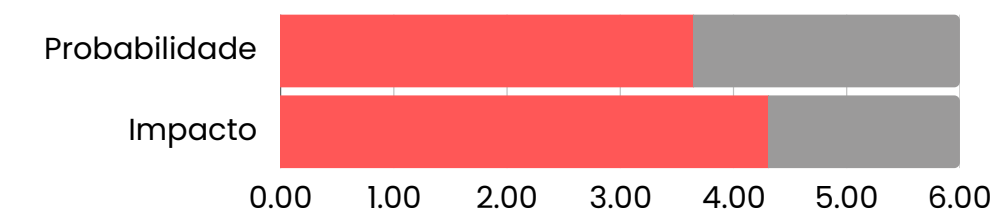
Empresas em setores dependentes de energia, como indústria e transporte, enfrentam desafios significativos devido ao aumento dos custos operacionais e à imprevisibilidade no abastecimento. Para mitigar esses riscos, muitos empresários destacam a necessidade de diversificar fontes de energia, investir em eficiência energética e desenvolver estratégias para reduzir a dependência de combustíveis fósseis, dando prioridade a alternativas sustentáveis.



Este risco incorre de um **impacto percebido** pelos gestores em Portugal, essencialmente como de **nível 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, considera-se muito provável.



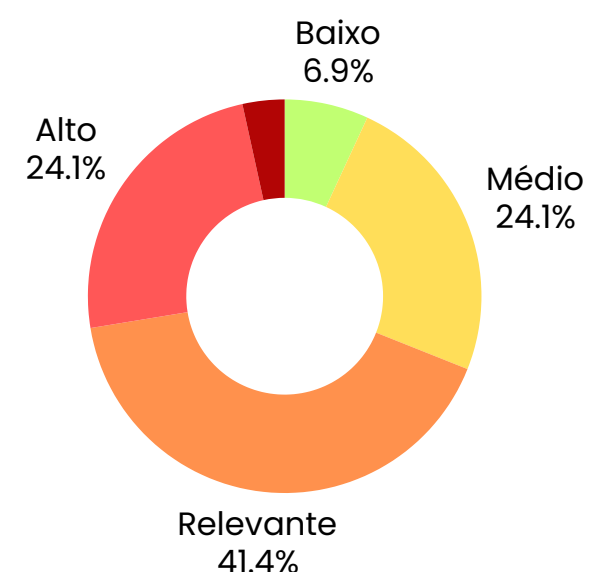
## 8. INOVAÇÃO, DIGITALIZAÇÃO E DISRUPÇÃO DIGITAL IA

A rápida evolução tecnológica e a integração de inteligência artificial (IA) estão a criar disrupções significativas na economia, transformando mercados e modelos de negócios em diversos setores. Inovações como automação avançada, machine learning e big data estão a redefinir a produção na indústria e a gestão, **tornando obsoletos métodos tradicionais e criando um cenário competitivo mais desafiador.**

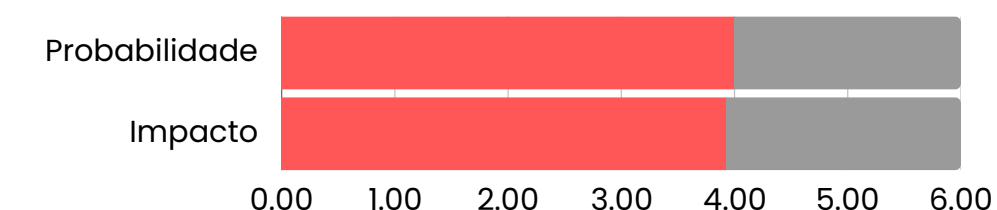
Essa disrupção, embora promissora, também gera riscos substanciais. As empresas enfrentam dificuldades no acompanhamento de novas tecnologias, enquanto lidam com custos elevados de implementação e mudanças normativas. A IA, especificamente, levanta preocupações relacionadas à ética, privacidade e segurança, além de acentuar a pressão por mão-de-obra adaptável, capaz de utilizar e gerir essas ferramentas emergentes. Este cenário sublinha a necessidade de investir na transformação digital, garantindo que a inovação seja um fator de crescimento sustentável.



Este risco incorre de um **impacto percecionado** pelos gestores em Portugal, essencialmente como de **nível 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, considera-se muito provável.

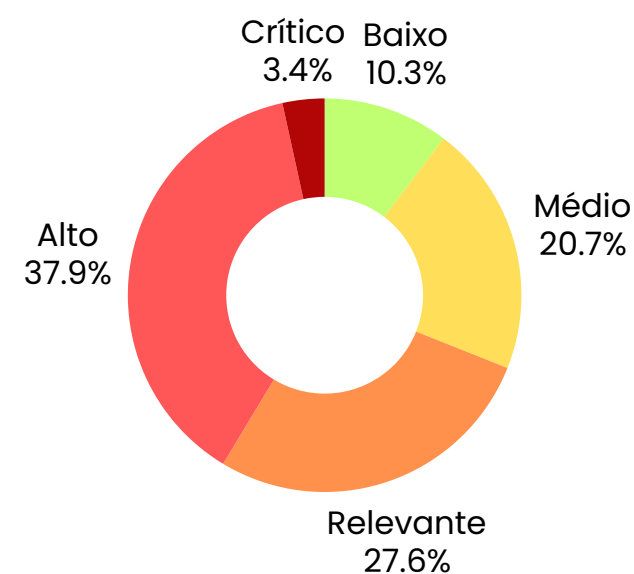


## 9. MERCADOS FINANCEIROS

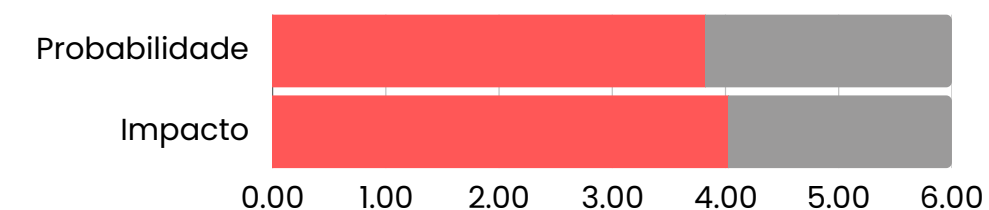
A recuperação económica desigual na Europa, marcada por bolhas imobiliárias e tecnológicas, cria volatilidade nos mercados financeiros. Enquanto economias como a Alemanha e países da Europa de Leste enfrentam custos energéticos elevados e instabilidade geopolítica, Portugal beneficia de uma recuperação mais robusta em setores como o turismo. Contudo, esta vantagem pode ser limitada face a incertezas globais e à dependência de fatores externos, como políticas monetárias restritivas e flutuações nos mercados internacionais.



Este risco incorre de um **impacto percecionado** pelos gestores em Portugal, essencialmente como de **nível 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, considera-se muito provável.



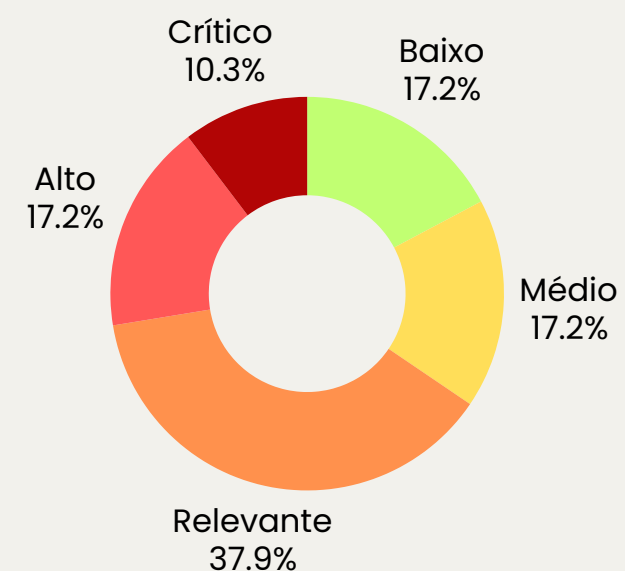
# 10. SUSTENTABILIDADE

Os riscos associados à sustentabilidade continuam a ocupar um papel secundário para a maioria das empresas em Portugal. Apesar do aumento da pressão europeia, das mudanças climáticas evidentes e da procura global por soluções mais sustentáveis, muitas organizações nacionais ainda privilegiam riscos mais imediatos.

Esta abordagem reflete, em parte, a perceção de que os impactos ambientais têm um efeito mais gradual. No entanto, a falta de ação pode trazer consequências negativas a médio prazo, incluindo sanções regulamentares, perda de competitividade no mercado internacional e disrupções nas cadeias de valor, afetando tanto a economia local quanto a global.

Este risco incorre de um impacto percebido 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

O risco está presente em todos os processos e atividades de um negócio. Por essa razão, torna-se fundamental seguir de perto e continuamente o ambiente interno e externo. Para obter uma visão mais alargada sobre e adequada sobre a perspetiva de riscos para 2025, deixamos sobre observação sete riscos adicionais, com os respetivos eventos de influência.

## 11. Disrupção de mercados e concorrência

- Novos modelos de negócio substitutos de atuais, por força de novas tecnologias;
- Novos produtos e modelos de consumo;
- Extinção do mercado para certas categorias de produtos não digitais.

## 12. Mudança legal e fiscal

- Mudança nas leis e regulamentos decorrentes de guerras comerciais e mudanças políticas;
- Agravamento da carga fiscal sobre empresas e famílias;
- Entrada em vigor de novas tarifas, sanções económicas, ações protecionistas;
- Contínua desintegração da zona euro.

## 13. Político-sociais

- A principal tendência política 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;
- Fluxos migratórios.

## 14. Catástrofes naturais e eventos climáticos externos

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

## 15. Resiliência e continuidade de negócio

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

## 16. Reputação

- Nova força da opinião pública e escala da concorrência face a eventos com impacto na reputação de uma organização;
- Incapacidade de modelos internos de comunicação e eventos disruptivos nas organizações;
- Cultura interna das organizações não adaptadas à nova realidade de exigência das terceiras partes e sociedade.

## 17. Governança, submissão governativa, integrações

- 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 partes interessadas;
- Novos modelos de crescimentos assentes em políticas de integração e aquisições, lançando movimentos especulativos ou de estagnação de inovação.

## 18. Informação e desinformação

- Novos modelos de comunicação e acesso ilimitado a informação não validada;
- Elevados fluxos de informação em circulação, sem controlo da sua confiabilidade.

## 19. Pandemias, saúde e segurança

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

## 20. Fraude e roubo

- Efeitos colaterais do agravamento dos fenómenos de corrupção, fraude e suborno;
- Ocorrências internas de fenómenos de roubo, fraude e suborno.



# O QUE DIZEM OS PROFISSIONAIS?

25

O que dizem os profissionais

# VISÃO GLOBAL

## Opinião

Opinar sobre a questão dos riscos, sejam estes novos ou emergentes, é como assentar os pés no cruzamento de duas artérias de uma grande metrópole em horas de ponta, fazer o giro do horizonte e levantar um quadro composto de múltiplos “ses” que se colocam a qualquer empresa.

Para os menos familiarizados com este termo essencialmente militar, tal significa ver o que está à nossa frente, assinalar características marcantes, quais pontos de referência, perspetivar movimentos vindos na nossa direção, visualizar manobras de diversão, conjugar atitudes e probabilidades passíveis de serem atribuídas a outros atores e refletir, seriamente, sobre o business *wargaming* em que estamos envolvidos, em particular como empregar as nossas capacidades num confronto constante, dissimulado, segundo regras obscuras.

Sugerir soluções e iniciativas para os riscos que existem neste imaginário, do tipo *One size fits for all* – um risco, uma solução milagrosa – é uma impossibilidade nos tempos atuais, pois existem dezenas de riscos diferentes e a sua identificação é crítica. Com efeito, no contexto empresarial a metodologia utilizada na gestão de risco não é única, sendo fortemente influenciada pela política de gestão de risco estabelecida pela direção da empresa, pela cultura organizacional vigente, pela natureza da atividade funcional desenvolvida, pelo “interesse vital”, entre outras variáveis, bem como pelo grau de cumprimento das normas padrão.

Resulta assim uma questão para as empresas: manter ou aceitar planos genéricos tipo “*One size fits for all*” ou elaborar planos associados aos interesses vitais, os quais, uma vez implementados, permitem reagir e potenciar a resiliência da empresa? – “*An exact fit*”.

Os planos genéricos têm presente os riscos empresariais, o que permite criar um sistema aberto, baseado em princípios, significando que as organizações aplicam os princípios das normas (ISO) ao contexto organizacional. Na outra visão, é possível considerar os riscos compostos de todas as fontes. Esta mudança significa assumir uma nova postura e, conseqüentemente, perspetivar uma nova abordagem no tratamento da questão: “Como pensar” nos riscos.

Assumindo esta metodologia, o plano de reação (ou de contingência) a elaborar será, assim, um plano específico para a empresa, preparado tendo em atenção as cinco etapas da gestão de risco mais comumente estabelecidas mas agora revisitadas (identificar os perigos; avaliar os perigos; desenvolver controlos e tomar decisões de risco; implementar controlos; supervisionar e avaliar).



## Rovisco Duarte

ex. Chefe de Estado-Maior do Exército 2016-2018

Rovisco Duarte é licenciado e mestre pela Academia Militar. Foi Chefe de Estado-Maior do Exército de 2016 a 2018 e em 2023, em parceria, criou a empresa MIVE, disponibilizando serviços de consultoria e assessoria de gestão através da aplicação de metodologias específicas inspiradas em métodos e procedimentos de natureza militar.

Operando profissionalmente em contexto nacional e internacional, a sua experiência de comando, estado-maior, ensino e operacional conferem-lhe um background significativo que lhe permite olhar para os riscos e para a produtividade como condições de vida, seja qual for o contexto, a área de atuação e os cenários criados.



# CIBERSEGURANÇA E SUSTENTABILIDADE

## Opinião

A Gestão do Risco faz parte do nosso dia a dia quer seja profissionalmente quer seja em termos pessoais. Em tudo o que fazemos, procuramos tomar decisões informadas, de forma a anteciparmos problemas e questões, preparando eventualidades e minimizando os impactos adversos. Numa perspetiva em que tudo que é valioso deve ser protegido, a identificação e gestão eficaz dos riscos é essencial para garantir a sustentabilidade e sucesso a longo prazo.

Neste contexto, e no mundo em que atualmente vivemos um dos maiores riscos que considero que continuará a acompanhar-nos e a sobressair em 2025 será o da Cibersegurança. O Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS) identifica várias tendências para um futuro próximo: a exploração de vulnerabilidades de "dia 0", um aumento de infeções através de pens USB, riscos de cibernsabotagem e hacktivismo, um aumento potencial da cibercriminalidade alimentado pelo uso de criptomoedas, a disseminação de desinformação através de conteúdos generativos de Inteligência Artificial e a persistência de ameaças cibernéticas tradicionais como phishing, smishing, vishing (com spoofing), burlas/fraude online, ransomware e infostealers.

Mais do que rezear o "se podemos sofrer incidentes", devemos estar preparados para "quando estes ocorrerem" e isso é o que nos deve nortear. Tal como referido no relatório do CNCS "existe uma perceção elevada de que aumentou o risco de uma entidade sofrer um

incidente de cibersegurança no ciberespaço de interesse nacional". Daí a necessidade de criarmos e verificarmos o nosso plano robusto. A frase de que a "prevenção é sempre mais eficaz e menos dispendiosa do que a resposta a um ataque" não é minha, mas não posso estar mais de acordo. O *tone of the top* será prevenir, estar preparado antes que os problemas ocorram e em paralelo elaborar e implementar com eficácia planos de continuidade de negócio em caso de incidentes. Planos que sejam conhecidos, compreendidos e executáveis.

Paralelamente para 2025, saliento igualmente o risco emergente das alterações climáticas, relativamente ao qual as organizações devem igualmente adotar abordagens proativas. É essencial investir em capacitação contínua dos colaboradores, pois são estes que melhor conhecem a organização e melhor podem encontrar soluções para os problemas se devidamente incentivados e reconhecidos. É obviamente essencial que se incremente a adoção de práticas de economia circular, reduzindo o desperdício, reutilizando recursos, investindo em fontes de energia renovável, infraestruturas verdes, recorrendo a tecnologia para a monitorização, previsão e antecipação.

Por fim, o risco de não desafiarmos e estimularmos adequadamente o nosso Capital Humano. Num momento em que se fala da relevância de um *Chief Happiness Officer*, urge compreender e incorporar os valores da ideia por detrás da designação. Há muita resistência e inclusive alguma ridicularização associada.

Todavia, num contexto em que o desafio é o de captar e reter, a estratégia terá de passar sempre por adaptar o ambiente de trabalho às melhores expectativas, aumentar a satisfação dos colaboradores, cimentando a cultura organizacional e melhorando a comunicação interna. Independentemente de a quem caiba esta função, todos deverão contribuir com a sua parte, dado que o risco é da Organização.



## Nélia Lopes

Head of Internal Audit, Ascendi

Revisora Oficial de Contas, Auditora externa durante mais de 20 anos na KPMG, licenciada em Economia pela Faculdade de Economia do Porto (FEP). Foi docente de uma cadeira de Auditoria numa pós-graduação da Universidade Católica Portuguesa – Centro Regional Porto. Foi até junho de 2024 responsável pelo Canal de Ética da Ascendi.

Vogal de diferentes Conselhos Fiscais, é hoje Presidente do Conselho Fiscal do IPAI – Instituto Português dos Auditores Internos e Diretora de Auditoria Interna das empresas Ascendi, cargo que ocupa desde setembro de 2018. É entusiasta e comprometida com a identificação e recomendação de boas e sustentáveis práticas, conhecimento e mitigação de riscos assim como a promoção do bem-estar no ambiente corporativo.

# RECOMENDAÇÕES ESTRATÉGICAS PARA 2025

## Mitigação de Riscos em um Contexto de Complexidade Crescente

### Opinião

O cenário de 2025 apresenta desafios complexos que exigem resiliência e adaptação das organizações. A interconexão de riscos globais impõe uma abordagem integrada e estratégica, com a gestão de riscos como um pilar central para promover segurança e inovação. Entre os principais riscos emergentes estão a evolução acelerada da inteligência artificial (IA), os desafios de sustentabilidade (ESG), os conflitos globais e as ameaças crescentes em cibersegurança. Destaco as estratégias essenciais para mitigar cada um destes riscos:

#### 1. Risco de Inteligência Artificial e Inovação Tecnológica

A rápida evolução da IA, incluindo modelos generativos, apresenta tanto benefícios quanto riscos, como vieses algorítmicos e ciberataques. Recomenda-se uma abordagem ética e responsável para o uso da IA, com auditorias, controlos de segurança e capacitação dos colaboradores. O alinhamento regulatório e a monitorização contínua são cruciais para garantir resiliência e confiança nos sistemas.

#### 2. Riscos de Sustentabilidade (ESG)

A pressão por práticas sustentáveis, alinhadas às regulamentações climáticas, exige uma resposta estratégica. As instituições devem integrar práticas ESG, avaliar riscos climáticos nas suas carteiras e promover incentivos a negócios sustentáveis. Medidas de eficiência energética e descarbonização não são apenas formas de mitigar riscos, mas também de capturar novas oportunidades de mercado na transição verde e digital.

#### 3. Conflitos Globais e Riscos Geopolíticos

A instabilidade gerada por conflitos regionais, como na Europa ou no Médio Oriente, impacta o comércio internacional e os mercados. É necessário diversificar atividades geograficamente e setorialmente, utilizando estratégias de hedging para mitigar riscos. Parcerias locais e a expansão para mercados menos afetados pela instabilidade são caminhos a seguir.

#### 4. Risco de Cibersegurança

A crescente sofisticação dos ciberataques exige uma postura de active defense, com políticas de segurança robustas, inteligência de ameaças, testes regulares de cibersegurança e colaboração com órgãos reguladores. A antecipação de ameaças e a implementação de melhores práticas são essenciais para proteger a reputação e a operação.

Em suma, a gestão de riscos em 2025 requer resiliência e agilidade, com um compromisso constante com inovação, colaboração e transparência para proteger e fortalecer as organizações frente às incertezas emergentes.



### Mariana Lopes

Comissão Executiva, Banco da Carregosa

Licenciada em Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa e Mestre em Economia e Gestão Internacional na Faculdade de Economia do Porto (FEP), iniciou a carreira na Ernst & Young, na auditoria de bancos e seguradoras, e em 2010 juntou-se ao ITAU BBA International Plc como analista de risco de liquidez. Participou na migração do Head-Office de Lisboa para Londres e, posteriormente, trabalhou no escritório londrino.

Em 2012, liderou um projeto internacional do Banco Itaú em Nova Iorque, implementando soluções de risco para várias entidades do grupo nos EUA e desenvolvendo um novo framework de risco. Em 2016, assumiu a liderança do Departamento de Risco do Banco Carregosa, onde desde novembro de 2022, é Administradora e membro da Comissão Executiva do banco.

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

**RIMP**  
risk management projects

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

**P.PORTO**

**AEP**  
FUNDAÇÃO

