



Barómetro do Observatório do Risco Geopolítico para Empresas

Relatório Anual de Resultados - 2025 ▼

Agradecimentos

Este estudo só foi possível de realizar devido à inestimável colaboração dos nossos parceiros institucionais e académicos, que facilitaram a recolha de dados empíricos. Assim, estamos gratos ao Instituto de Defesa Nacional (IDN), à Faculdade de Economia do Porto (FEP), à Associação Empresarial de Portugal (AEP), à Confederação Empresarial de Portugal (CIP) e à Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE). A toda a equipa da Porto Business School, que se empenhou neste projeto inovador, desde a sua conceção, estruturação, elaboração e apresentação, estes resultados agora publicados a todos pertencem também. Às duas equipas que constituíram os focus group, pela disponibilidade, conhecimento e contribuição para identificação de melhorias, erros e omissões. O vosso contributo foi igualmente determinante. Um agradecimento especial ainda ao Professor Filipe Grilo, por todo o seu envolvimento, empenhamento e conhecimentos notáveis que trouxe desde o primeiro dia, sem os quais não teria sido possível alcançarmos os resultados que agora apresentamos.

Termos de utilização e disclaimer

A autoria deste relatório é exclusivamente da equipa do Observatório de Risco Geopolítico para Empresas da Porto Business School. É publicado como parte de um projeto mais alargado com o objetivo de contribuir para um melhor conhecimento do ambiente económico português e dos riscos geopolíticos que o afetam. As ideias, interpretações e conclusões aqui apresentadas resultam de um processo de auscultação junto de diversos atores económicos. Os resultados obtidos não refletem necessariamente as opiniões do Observatório, dos seus membros, da PBS ou dos seus parceiros.

Autores

Coordenação: José Manuel Jorge, José Pedro Teixeira Fernandes e Jorge Rodrigues;
Elaboração: Tiago Moura Pinto, Belzénia Matsimbe e Tiago Maia Santos.

Índice

1. Introdução

2. Análise dos Riscos Elevados a curto prazo

- 2.1. Todas as empresas
- 2.2. Empresas da indústria transformadora
- 2.3. Empresas exportadoras
- 2.4. Empresas importadoras
- 2.5. Observações finais

3. Análise dos Riscos Elevados a médio-longo prazo

- 3.1. Todas as empresas
- 3.2. Empresas da indústria transformadora
- 3.3. Empresas exportadoras
- 3.4. Empresas importadoras
- 3.5. Observações finais

4. Ferramentas para mitigação dos riscos geopolíticos (3 anos)

- 4.1. Todas as empresas
- 4.2. Empresas da indústria transformadora
- 4.3. Empresas exportadoras
- 4.4. Empresas importadoras
- 4.5. Observações finais

5. Conclusões

Anexos:

A – Questionário do Inquérito de Risco Geopolítico para Empresas;

B – Metodologia

C – Análise dos Riscos Extremos a 1 ano e a 3 anos (*disponível mediante solicitação*)

C – Análise por Dimensão da Empresa (*disponível mediante solicitação*)

D – Análise Setorial a 1 ano e a 3 anos (*disponível mediante solicitação*)

E – Análise por Perfil de Internacionalização (*disponível mediante solicitação*)

1. Introdução

Até um passado relativamente recente os riscos geopolíticos não eram um problema maior para o mundo empresarial. O ambiente internacional onde operavam as empresas e organizações era marcado por uma globalização caracterizada por mercados abertos, regras comerciais estáveis e um mundo geralmente estável e relativamente previsível. Nesse ambiente, e excetuadas algumas regiões bem conhecidas pela sua instabilidade endémica e conflitos, como algumas partes do Médio Oriente ou de África, os riscos para as empresas eram sobretudo os riscos comerciais normais de qualquer negócio ou atividade empresarial e inerentes a um processo de internacionalização. Todavia, ao longo dos últimos anos, as alterações neste ambiente foram substanciais. A mais notável é uma crescente interligação entre o comércio internacional e segurança nacional, a qual tem levado a um surto do nacionalismo económico e de protecionismo. Ao mesmo tempo, a globalização, pelo menos tal como a conhecíamos desde finais do século XX, está sob pressão para uma paragem ou até a passar por uma fase de retrocesso, levando àquilo que pode ser designado como uma desglobalização. Na prática, tudo isto está a ter grandes repercussões sobre o ambiente de negócios e os riscos para as empresas e organizações são, agora e cada vez mais, de natureza geoeconómica e geopolítica. Face a todas estas transformações, deteta-se, nos últimos anos, um crescente interesse do mundo empresarial pelos problemas geopolíticos e suas múltiplas repercussões. Era algo que, no passado, estava fundamentalmente restrito aos decisores políticos e militares ou algumas grandes empresas multinacionais. Agora é facilmente observável um acrescido interesse pelos riscos geopolíticos nos estudos e relatórios do Fórum Económico Mundial, nas análises feitas por bancos de investimento e grandes grupos seguradores e outras organizações ligadas à área da consultadoria e aconselhamento estratégico das empresas e organizações. Todavia, entre nós, não existia, até agora, um trabalho sistemático procurando avaliar a forma como as empresas portuguesas percecionavam os riscos geopolíticos, nem que permitisse aos empresários, gestores e executivos obter dados e uma análise relevante e sólida sobre estes, algo que é naturalmente fundamental para as suas decisões estratégicas. Face a esta lacuna surgiu a ideia de criar um Barómetro de Risco Geopolítico, o primeiro deste tipo em Portugal, que será objeto de futuras realizações anuais. A ideia para este inovador estudo surgiu no âmbito do Observatório do Risco Geopolítico para Empresas da Porto Business School (PBS) e no contexto estimulante do seu programa de Risco Geopolítico e Estratégia para Executivos, desenvolvido numa parceria institucional com o Instituto da Defesa Nacional (IDN). Para recolha de dados foi ainda criada uma rede de parceiros institucionais com conexões aos meios universitários e empresariais. Envolve a Faculdade de Economia da Universidade do Porto (FEP), a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), a Associação Empresarial de Portugal (AEP) e também a Confederação Empresarial de Portugal (CIP).

O estudo que a seguir se apresenta relativo a 2025 avalia a forma como empresários, gestores e executivos percecionam os diferentes tipos de riscos geopolíticos no curto prazo (a 1 ano) e médio/longo prazo (a 3 anos), bem como as ferramentas e instrumentos que consideram mais adequados para os mitigar. A informação recolhida reflete a forma como os empresários, gestores e executivos percecionam os riscos geopolíticos em abstrato, mas também o impacto que estes podem ter nas atividades de importação e/ou exportação de bens, nos investimentos diretos no estrangeiro, e também sobre os mercados e os sectores de atividade económica vistos como de maior exposição a tais riscos. O estudo está dividido em três partes. Numa primeira parte são abordados os riscos geopolíticos a um ano — constituindo o foco principal da análise os riscos mais elevados — efetuando uma análise descritiva dos dados recolhidos acrescida de algumas observações e comentários aos diversos riscos. Numa segunda parte são abordados os riscos a três anos, com uma análise comparativa/diferencial face aos riscos a três anos, completada também, por observações e comentários. Numa terceira parte são objeto de análise as possíveis ferramentas que poderão ser usadas para mitigar os riscos geopolíticos em contexto empresarial. Por último, acresce ainda um anexo com uma análise e comentário mais detalhado sobre os riscos geopolíticos tal como são percebidos em diferentes sectores de atividade económica pelos empresários, gestores e executivos.

2. Análise dos Riscos Elevados a Curto Prazo (1 ano)

2.1. Todas as empresas

A tabela seguinte apresenta os resultados do inquérito realizado. Os participantes foram convidados a classificar uma lista de 12 riscos numa escala de 1 a 5. Para efeitos de análise, considerou-se que um risco é elevado quando recebeu uma classificação de 4 ou 5.

Tabela 1 – Perceção dos riscos elevados para as empresas no curto prazo (1 ano)

Riscos elevados (1 ano)	Percentagem(%)	▲ Escala classificativa
Percentagem média	56%	
Ciberataques de grande dimensão a infra-estruturas críticas ou empresas	67%	1
Crise financeira global grave	66%	2
Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA, a China e a União Europeia	66%	3
Novos conflitos na Europa ou descontrolo dos atuais	61%	4
Novos conflitos globais ou descontrolo dos atuais	60%	5
Desinformação gerada por Inteligência Artificial	57%	6
Catástrofes climáticas extremas	55%	7
Disrupção das cadeias de abastecimento globais	54%	8
Choques energéticos ligados ao petróleo e gás natural	53%	9
Radicalização social e política, greves e motins civis violentos	50%	10
Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos	46%	11
Migrações em massa usadas como arma política	40%	12

Analisando a tabela apresentada, os três riscos mais elevados, com maior percentagem de perceção de risco num horizonte de 1 ano, são os seguintes:

i. Ciberataques em larga escala a infraestruturas críticas – 67% das empresas consideraram este um risco elevado, marcando-se como o principal risco elevado a curto prazo das empresas. Esta opção surpreende como a mais preocupante para as empresas, apesar de ser compreensível, dada a juventude das novas tecnologias, a recente digitalização de vários setores e o receio generalizado da vulnerabilidade das estruturas informáticas.

Um ciberataque bem-sucedido, na escala dos ataques verificados na Impresa, ou Vodafone, ou mesmo na Agência para a Modernização Administrativa (AMA), pode paralisar setores inteiros e ter impactos sistémicos. Com a crescente dependência de sistemas digitais para gerir infraestruturas essenciais (energia, saúde, transportes,

finanças), os pontos de vulnerabilidade aumentaram exponencialmente, especialmente no setor dos serviços, onde se dá uma elevada dependência de redes e um elevado grau de digitalização. Atualmente, poucas são as empresas que não dependem dos meios digitais para operar. Encontram-se, então, vulneráveis a ataques de grupos organizados que procurem causar danos a sistemas digitais interconectados globalmente.

No cenário geopolítico atual, a guerra cibernética é uma arma de combate cada vez mais presente. Com a escalada de conflitos na Europa Oriental e no Médio Oriente, a escalada armamentista e o crescimento dos nacionalismos, receia-se a possibilidade de um ataque cibernético generalizado, de forma a enfraquecer a Europa neste período instável, o que fundamenta a valorização deste risco por parte das empresas.

Neste sentido, o aumento da dependência tecnológica nas últimas décadas, aliado à crescente capacidade de grupos criminosos realizarem ciberataques em larga escala, à ordem internacional desequilibrada, e à grande cobertura mediática destes eventos, são fatores que levam as empresas a perceberem o risco elevado que os ciberataques representam.

ii. Crise financeira global — 66% das empresas consideram este risco como elevado, marcando-se como a segunda maior preocupação das empresas a curto prazo. Face às circunstâncias atuais, o resultado deste risco acaba por surpreender um pouco. Como é terreno familiar das empresas, existe uma sobrevalorização do seu risco, apesar de não existir um fundo racional a curto prazo que fundamente esta perceção.

Uma crise financeira global afetaria diretamente a estabilidade, financiamento e atividade comercial das empresas, perturbando especialmente aquelas que dependem de exportações para mercados externos. A indústria transformadora, que sofreria com quebras na procura global e volatilidade cambial; o turismo, sensível à perda de poder de compra; ou o imobiliário, muito dependente do crédito bancário, seriam setores particularmente afetados.

O receio do tecido empresarial de uma crise financeira global é fundamentado por uma série de indicadores mundiais que dão sinais de um futuro financeiro potencialmente problemático. As empresas ainda são atormentadas pela memória da crise financeira de 2008, lembradas por casos mais recentes como as falências do Silicon Valley Bank e do Credit Suisse em 2023. Inflação persistente, taxas de juro elevadas, a dificuldade em controlar déficits orçamentais em alguns países da zona Euro e uma dívida mundial que atingiu recordes históricos em 2024 são indicadores que podem potenciar uma futura crise.

Ainda assim, ao confrontarmos a perceção com os dados disponíveis, verifica-se que este risco está sobre-representado face a uma avaliação mais objetiva. Ou seja, o conhecimento das empresas neste domínio e o medo encetado por indicadores alarmantes recentes, como falências bancárias, altas taxas de juro e elevados níveis de dívida global, levam este risco a ser tomado como altamente elevado, apesar de não existirem evidências claras de uma crise financeira no curto prazo.

iii. Conflitos comerciais de elevada intensidade entre os EUA, a China e a União Europeia – 66% das empresas consideraram este risco como elevado. A perceção deste risco encontra-se presente no quotidiano das empresas, o que justifica ser-lhe atribuída importância.

Ao longo dos últimos 15 anos, a economia internacional tem testemunhado um crescimento de políticas protecionistas, evidenciado no aumento da imposição de tarifas, especialmente entre as maiores potências económicas mundiais. São colocadas restrições à exportação de tecnologias críticas (como semicondutores) e são implementadas políticas industriais agressivas, que alimentam tensões constantes, provocando retaliações mútuas que danificam o funcionamento do mercado mundial.

Em inícios de 2025, deu-se a entrada de uma nova administração nos EUA, o maior importador mundial e segundo maior exportador mundial, pautada por uma diplomacia bastante agressiva e por políticas económicas e comerciais nacionalistas. Este contexto prejudica a interdependência dos mercados e origina conflitos comerciais um pouco por todo o mundo. Leva a uma tendência para a relocalização da produção, o que aumenta custos e incertezas nas empresas causados pela necessidade de ajustarem as cadeias logísticas. A competição entre a China e os EUA poderá conduzir, em caso extremo, a uma disrupção comercial e tecnológica, com elevado impacto no plano global.

Na tabela seguinte apresenta-se uma síntese dos três riscos mais elevados que inclui as principais causas e respetivas consequências, o impacto estimado, o grau de incerteza e um comentário à perceção sobre esses riscos.

Tabela 2 – Avaliação estratégica dos três riscos elevados no curto prazo (1 ano)

Risco	Causas principais	Consequências	Impacto estimado	Grau de Incerteza	Perceção vs avaliação
1 -Ciberataques	Tecnologia vulnerável + atores hostis	.Paralisação de serviços essenciais (ex: hospitais, transportes); .Danos económicos graves e impacto reputacional; .Custos elevados de recuperação e mitigação	Sistémico e imediato	Baixo a médio – A frequência de ataques e tentativas é alta e documentada; o que é incerto é a escala exata e o alvo do próximo ataque bem-sucedido. A ameaça é muito real e crescente.	Risco mais elevado e imediato - Mantém-se como o risco mais plausível e prioritário.
2-Crise financeira global	Fragilidades macroeconómicas + dívida	.Quebra de investimento e confiança dos mercados; .Aumento do desemprego e queda no consumo; .Falências em cadeia (bancos, empresas); .Diminuição da liquidez global e retração do crédito	Alto, mas menos provável	Médio a elevado – Apesar de existirem fatores estruturais de risco, os bancos centrais estão mais vigilantes e a regulação financeira foi reforçada após 2008. Ainda assim, um evento inesperado (default soberano, bolha) pode despoletar uma nova crise	Elevado, mas perceção algo inflacionada - Continua relevante, mas menos provável do que em 2022–2023. A perceção empresarial pode ainda estar influenciada por receios passados.
3-Conflitos comerciais EUA-China-EU	Política protecionista + rivalidades estratégicas	.Quebra de cadeias de abastecimento globais .Aumento de custos para empresas e consumidores .Perda de competitividade global .Fragmentação de mercados e necessidade de reestruturação produtiva	Elevado e contínuo	Baixo a médio – As tensões são presentes e crescentes. O grau de escalada (até uma guerra comercial total) depende de eventos políticos como eleições nos EUA e decisões na UE e China. A tendência de "desglobalização seletiva" é clara	Relevante, de desenvolvimento contínuo - Este risco aumentou em intensidade e plausibilidade em 2025.

É de notar que os três riscos mais elevados partilham uma natureza global e sistémica, ou seja, têm potencial para gerar impactos generalizados. São todos agravados pela

forte interdependência económica e tecnológica e refletem tensões já visíveis no contexto atual, o que contribui para a perceção de uma probabilidade significativa no curto prazo. Acresce ainda o facto de terem elevada visibilidade mediática.

Olhando agora para os riscos menos elevados (com menor percentagem de perceção de risco por parte das empresas) estes são os seguintes:

i. Migrações em massa usadas como arma política — um risco que tem merecido grande atenção noutros Estados da Europa, mas em Portugal apenas 40% dos inquiridos percecionou este risco como elevado. Ainda assim, a entrada descontrolada de milhares de pessoas pode levar a excessiva pressão nos serviços públicos, tensões sociais, étnicas e religiosas, e a um aumento da polarização política – que já se vai fazendo sentir. Assim, são um risco latente, mas sem relevância maior no caso português, pelo menos no curto prazo, justificando-se a posição de pouca importância dada pelas empresas.

ii. Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos — a menor proximidade a uma designada “linha da frente” de guerras em curso leva a que Portugal se sinta afastado desta questão, pelo que apenas 46% das empresas percecionam este risco como elevado. Os fatores de preocupação com uma eventual escalada nos conflitos que decorrem, a proliferação nuclear ou mesmo a difusão de armas de destruição massiva, apesar do seu potencial catastrófico, assume uma baixa probabilidade no curto prazo, mesmo no contexto de imprevisibilidade em que o mundo se encontra.

iii. Radicalização social e política, greves e motins violentos — 50% dos inquiridos percecionam este risco como elevado. Embora Portugal não apresente sinais preocupantes, a crescente polarização observada noutros países europeus poderá vir a refletir-se também no contexto nacional. A radicalização de alguns setores, alavancados numa pouco controladas redes sociais, podem alimentar mudanças inesperadas. Este tipo de instabilidade pode criar completas disrupções em diversos setores económicos, desde os transportes à indústria, com impactos na produtividade, no investimento e no funcionamento dos serviços públicos.

2.2. Empresas da Indústria Transformadora

A. Perfil do Setor

As Indústrias Transformadoras assumem, no contexto deste Barómetro, um papel particularmente relevante na análise do risco geopolítico empresarial. Este setor destaca-se não apenas pela dimensão da sua representatividade, mas sobretudo pelo seu grau de exposição internacional, pela sua relevância económica e pela complexidade operacional que caracteriza as suas cadeias de valor.

A análise de composição da amostra revela que mais de metade das empresas deste setor que responderam ao inquérito são grandes empresas, com dimensão, escala e inserção internacional que as colocam na linha da frente da atividade industrial

portuguesa. As restantes são quase todas pequenas e médias empresas, sendo residuais os casos de microempresas.

Esta configuração reforça a ideia de que se trata de um setor estruturalmente robusto, orientado para a produção em larga escala e para a inserção competitiva em mercados externos, o que, por sua vez, implica um grau de exposição geopolítica significativamente elevado.

O perfil internacional do setor é inequívoco: 93,8% das empresas inquiridas exportam e 93,8% importam. A quase totalidade destas organizações está, portanto, profundamente enraizada em cadeias de abastecimento globais, com dependência externa tanto no fornecimento de insumos e matérias-primas como na colocação de produtos transformados nos mercados internacionais.

A União Europeia emerge como o principal parceiro comercial, figurando como destino e origem comum das trocas internacionais. Contudo, a estrutura de internacionalização do setor não se limita à Europa. As exportações e importações abrangem também, com destaque, mercados como o Reino Unido, América do Norte, Médio Oriente, China, Brasil, Angola e Moçambique. A presença simultânea em regiões politicamente instáveis e em mercados estratégicos com diferentes quadros regulatórios acentua o grau de exposição do setor a riscos exógenos e multidimensionais.

Quase metade das empresas (47%) reportam ter presença internacional direta, através de subsidiárias, unidades produtivas ou parcerias estabelecidas em mercados estrangeiros. Esta presença está geograficamente dispersa, com maior incidência na União Europeia e Reino Unido, mas com marca também em África, Ásia, América Latina e Médio Oriente. Este dado reforça o carácter global da indústria transformadora portuguesa e exige, da parte das empresas, um grau de vigilância e adaptação regulatória acima da média, num contexto geopolítico em rápida mutação.

As seções seguintes analisam, com maior detalhe, como as características observadas no perfil do setor se traduzem em perceções de risco concretas, identificando os fatores que mais preocupam os decisores empresariais da indústria e o grau de gravidade atribuído a diferentes tipos de ameaça geopolítica no curto prazo.

B. Perceção do Risco Geopolítico (Curto Prazo)

A média global de perceção dos 12 riscos avaliados situa-se em 56%, refletindo uma preocupação significativa com a instabilidade internacional. Esse valor está alinhado com a média da amostra total. Em linha com as boas práticas para a análise de risco, a avaliação é feita de forma combinada, através de duas métricas complementares:

- A percentagem média da perceção por risco, que indica o nível central de preocupação;
- A percentagem de inquiridos que considerou o risco x como “elevado”, que revela a difusão da perceção de risco entre os inquiridos;

A tabela seguinte sistematiza os resultados segundo estas duas dimensões:

Tabela 3 - Análise dos riscos elevados para o setor transformador no Curto Prazo

Riscos elevados(1ano)	Percentagem(%)	▲ Escala Classificativa
Percentagem média	56%	
Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA, a China e a União Europeia	84%	1
Novos conflitos na Europa ou descontrolo dos atuais	81%	2
Disrupção das cadeias de abastecimento globais	69%	3
Crise financeira global grave	66%	4
Ciberataques de grande dimensão a infra-estruturas críticas ou empresas	59%	5
Choques energéticos ligados ao petróleo e gás natural	56%	6
Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos	56%	7
Novos conflitos globais ou descontrolo dos atuais	53%	8
Catástrofes climáticas extremas	50%	9
Radicalização social e política, greves e motins civis violentos	41%	10
Desinformação gerada por Inteligência Artificial	28%	11
Migrações em massa usadas como arma política	25%	12

A análise conjunta destas métricas permite identificar três grandes blocos de risco, correspondentes a áreas-chave de preocupação para o setor:

i. Instabilidade Geopolítica Global e Regional — Inclui os conflitos comerciais (84% de perceção elevada), os conflitos na Europa (81%) e globais (53%), bem como a ameaça de armas nucleares ou biológicas (56%). Estes riscos refletem a perceção de que a fragmentação da ordem internacional e o agravamento das tensões geopolíticas têm impacto direto na atividade industrial, através da incerteza regulatória, da imposição de barreiras comerciais.

ii. Fragilidade Económica e Logística — Disrupções nas cadeias de abastecimento (69%), crises financeiras (66%) e choques energéticos (56%) emergem como riscos particularmente críticos — tanto pela média de perceção, como pelas elevadas percentagens de respostas extremas (até 41%). Estes resultados evidenciam a exposição estrutural do setor a fatores externos, em especial nas empresas fortemente dependentes de importações, energia e financiamento internacional. Os efeitos de eventos recentes, como a pandemia de COVID-19 e a guerra na Ucrânia, continuam a marcar a perceção coletiva.

iii. Ameaças Tecnológicas e Ambientais — Ciberataques (59%) e catástrofes climáticas (50%) são riscos emergentes com níveis relevantes de perceção. Embora fiquem ligeiramente abaixo dos riscos geopolíticos e económicos clássicos, as respostas indicam uma crescente preocupação com a resiliência digital e ambiental, em linha com tendências globais.

Os riscos com menor perceção imediata são radicalização social (41% elevado), desinformação por IA (28%) e migrações instrumentalizadas (25%) apresentam menor relevância percecionada. Acredita-se que tal se deva à sua aparente menor tangibilidade ou previsibilidade, embora o seu potencial de disrupção estratégica esteja provavelmente subestimado, sobretudo num contexto de polarização política global e rápida evolução tecnológica.

A estrutura internacionalizada das Indústrias Transformadoras, com mais de 90% das empresas envolvidas em exportações e importações, e 50% com investimento direto no estrangeiro, confere ao setor alta sensibilidade a riscos transnacionais.

Comparativamente a outros setores, este grupo revela uma perceção de risco mais abrangente e mais crítica, o que reflete a necessidade de instrumentos de gestão de risco geopolítico mais sofisticados, nomeadamente ao nível da diversificação de mercados, da vigilância estratégica e da resiliência das cadeias de abastecimento.

2.3. Empresas Exportadoras

A distinção entre empresas exportadoras e não exportadoras revela-se fundamental para compreender como a exposição internacional condiciona a perceção dos riscos geopolíticos. Num cenário global marcado por instabilidade política, choques sistémicos e crescente fragmentação das cadeias de valor, a vocação exportadora implica uma relação mais direta e imediata com os riscos transnacionais.

Do total das empresas inquiridas, 39% possuem perfil exportador, sendo estas maioritariamente oriundas dos setores mais internacionalizados da economia nacional, como as Indústrias Transformadoras e a Consultoria Técnica e Científica. Este segmento apresenta níveis médios de perceção superiores à percentagem média geral em 8 dos 12 riscos avaliados, com destaque para ameaças sistémicas com impacto sobre a circulação de bens, fluxos financeiros e estabilidade regional.

Evidencia-se uma maior sensibilidade das empresas exportadoras a riscos estruturais e sistémicos, sobretudo os que afetam cadeias logísticas, comércio internacional e estabilidade política regional. A perceção de risco mais elevada face a conflitos na Europa, barreiras comerciais e disrupções logísticas espelha o impacto direto que estes eventos podem ter na operacionalização das exportações e na manutenção dos contratos internacionais.

Aprofundando a análise com base na tabela 4, os dados sobre riscos elevados confirmam este padrão. No conjunto das empresas exportadoras:

- 72% identificam como “elevado” o risco de novos conflitos na Europa e 69% os conflitos comerciais;
- 66% apontam como elevados os riscos de crise financeira global;
- Mais de 60% destacam como elevados os ciberataques, os conflitos globais e as disrupções logísticas.

Tabela 4 - Análise dos riscos elevados para as empresas exportadoras no Curto Prazo

Riscos elevados(1ano)	Percentagem(%)	▲ Escala Classificativa
Percentagem média	56%	
Novos conflitos na Europa ou descontrolo dos atuais	72%	1
Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA, a China e a União Europeia	69%	2
Crise financeira global grave	66%	3
Ciberataques de grande dimensão a infra-estruturas críticas ou empresas	62%	4
Novos conflitos globais ou descontrolo dos atuais	62%	5
Catástrofes climáticas extremas	55%	6
Disrupção das cadeias de abastecimento globais	55%	7
Choques energéticos ligados ao petróleo e gás natural	55%	8
Desinformação gerada por Inteligência Artificial	51%	9
Radicalização social e política, greves e motins civis violentos	48%	10
Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos	45%	11
Migrações em massa usadas como arma política	31%	12

Este perfil de perceção reforça a ideia de que a internacionalização não só amplia a exposição a eventos exógenos, como exige mecanismos de gestão de risco sofisticados e proativos. As empresas com vocação exportadora tendem a reconhecer mais cedo as fragilidades do sistema económico global, valorizando a estabilidade regulatória, a previsibilidade política e a segurança cibernética como fatores essenciais à continuidade dos seus negócios.

Em suma, a análise por perfil de internacionalização demonstra que as empresas exportadoras não apenas percebem mais intensamente os riscos geopolíticos, como atribuem maior carácter crítico a um conjunto alargado de ameaças interligadas. Esta realidade impõe uma abordagem estratégica diferenciada para este segmento, assente na monitorização de hotspots geopolíticos, diversificação de mercados, e resiliência logística, em alinhamento com os standards internacionais de gestão de risco global.

2.4. Empresas Importadoras

Como já referido, a diferenciação entre empresas importadoras e não importadoras é essencial para compreender como a dependência de cadeias de valor globais altera a perceção dos riscos geopolíticos. Num contexto de crescentes tensões internacionais, instabilidade regulatória e choques logísticos, o perfil importador implica uma exposição direta a riscos externos com impacto imediato na continuidade operacional.

O grupo de empresas importadoras apresenta uma perceção média de risco superior à das não importadoras em 9 dos 12 riscos avaliados, destacando-se os riscos que interferem com fluxos comerciais, fornecimentos energéticos e estabilidade regional.

As empresas importadoras estão expostas e conscientes à exposição a riscos com potencial disruptivo para o abastecimento, acesso a recursos estratégicos e custos operacionais. As diferenças mais expressivas observam-se precisamente nos domínios ligados ao comércio internacional e à logística, áreas onde dependem fortemente de fatores externos e da estabilidade das relações multilaterais.

Aprofundando a análise, as taxas de perceção “elevada” das empresas importadoras reforçam estas tendências:

- 75% identificam como “elevado” o risco de conflitos comerciais, 74% os novos conflitos na Europa e 66% a crise financeira global;
- Mais de 55% assinalam como elevados os riscos de ciberataques, conflitos globais, catástrofes climáticas e disrupções logísticas.

Este padrão evidencia a elevada sensibilidade das empresas importadoras a choques sistémicos e transfronteiriços, bem como o seu maior grau de perceção estratégica perante ameaças que podem comprometer o acesso a insumos, a integridade dos contratos de fornecimento e os custos de produção.

A tabela seguinte sistematiza os níveis de perceção elevada das empresas importadoras:

Tabela 5 - Análise dos riscos elevados para as empresas importadoras no curto prazo

Riscos elevados(1ano)	Percentagem(%)	▲ Escala Classificativa
Percentagem média	56%	
Novos conflitos na Europa ou descontrolo dos atuais	72%	1
Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA, a China e a União Europeia	69%	2
Crise financeira global grave	66%	3
Ciberataques de grande dimensão a infra-estruturas críticas ou empresas	62%	4
Novos conflitos globais ou descontrolo dos atuais	62%	5
Catástrofes climáticas extremas	55%	6
Disrupção das cadeias de abastecimento globais	55%	7
Choques energéticos ligados ao petróleo e gás natural	55%	8
Desinformação gerada por Inteligência Artificial	51%	9
Radicalização social e política, greves e motins civis violentos	48%	10
Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos	45%	11
Migrações em massa usadas como arma política	31%	12

Em síntese, a análise por perfil de importação demonstra que as empresas integradas em cadeias de fornecimento globais percecionam de forma mais intensa e crítica os riscos geopolíticos que ameaçam a continuidade das suas operações (percentagem média 57%). Esta perceção impõe uma resposta organizacional focada na resiliência da cadeia logística, na diversificação geográfica de fornecedores e na monitorização ativa de eventos com impacto sobre o comércio e a segurança energética. Trata-se de uma agenda estratégica que posiciona estas empresas na linha da frente da gestão de risco global, em sintonia com os standards internacionais mais exigentes.

2.5. Observações finais

A análise da perceção de risco a um ano (curto prazo), segmentada por setor de atividade e perfil de internacionalização, permite identificar padrões de diferenciação relevantes no modo como as empresas portuguesas antecipam o impacto de eventos geopolíticos. Riscos como a crise financeira global, os ciberataques a infraestruturas críticas, os conflitos comerciais entre grandes blocos e a instabilidade política regional surgem como ameaças transversais, reconhecidas de forma consistente em praticamente todos os segmentos analisados. Este consenso reforça a sua natureza sistémica e o seu

potencial de desestabilização das condições de funcionamento dos mercados, cadeias de abastecimento e sistemas financeiros.

A perceção de risco, embora contendo elementos de natureza subjetiva, constitui um importante sistema de alerta estratégico. Sinaliza a sensibilidade das empresas a ameaças emergentes e reflete o grau de preparação organizacional para lidar com cenários de disrupção. Neste sentido, os resultados desta análise devem ser entendidos não como um retrato passivo do medo empresarial, mas como um indicador antecipado de vulnerabilidade ou resiliência perante um contexto geopolítico em mutação.

A leitura integrada destes dados servirá de ponte para as próximas secções deste relatório, onde será aprofundado o impacto dos riscos em horizontes de médio e longo prazo, e analisadas as respostas organizacionais e políticas de mitigação.

3. Análise dos Riscos Elevados a Médio/Longo Prazo (3 anos)

3.1. Todas as empresas

A perceção global dos riscos de médio e longo prazo tem vindo a ganhar relevância face à crescente complexidade e interdependência dos sistemas económicos, políticos e ambientais. Num mundo marcado por incertezas geopolíticas, alterações climáticas e disrupções tecnológicas, torna-se essencial identificar os principais fatores de instabilidade que poderão condicionar o futuro.

Ao compreender a natureza e a evolução destes riscos, é possível antecipar impactos, reforçar capacidades de resposta e alinhar estratégias de forma mais informada. Trata-se, portanto, de um ponto de partida fundamental para decisões sustentadas e preparação a longo prazo.

Tabela 6 – Perceção dos riscos elevados para todas as empresas a médio e longo prazo (3 anos)

Riscos elevados(3anos)	Percentagem(%)	▲ Escala Classificativa
Percentagem média	50%	
Crise financeira global grave	60%	1
Ciberataques de grande dimensão a infra-estruturas críticas ou empresas	58%	2
Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA, a China e a União Europeia	55%	3
Disrupção das cadeias de abastecimento globais	55%	4
Novos conflitos globais ou descontrolo dos atuais	52%	5
Desinformação gerada por Inteligência Artificial	51%	6
Novos conflitos na Europa ou descontrolo dos atuais	49%	7
Catástrofes climáticas extremas	48%	8
Choques energéticos ligados ao petróleo e gás natural	47%	9
Radicalização social e política, greves e motins civis violentos	43%	10
Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos	40%	11
Migrações em massa usadas como arma política	36%	12

Assim, neste capítulo, é efetuada uma breve comparação com os resultados obtidos a curto prazo (1 ano), identificando similitudes e diferenças na perceção dos riscos nos dois espaços temporais. A análise está organizada em dois eixos principais:

- Identificação dos três riscos mais elevados e dos três riscos menos prováveis;
- Comparação dos resultados com o horizonte temporal de 1 ano - curto prazo e respetivas conclusões.

Observa-se que as ameaças atualmente percecionadas como mais urgentes e críticas a médio e longo prazo são as seguintes:

i. Crise Financeira Global Grave — emerge como a maior preocupação das empresas a longo prazo, uma perceção que parece exagerada nesta altura, apesar de alguns indicadores poderem sugerir uma eventual crise futura (por exemplo, endividamento público e privado, inflação etc.). Os inquiridos mostram-se mais receosos a longo prazo, apesar dos mecanismos de mitigação originados na sequência da crise de 2008. Em qualquer caso, como referido, este risco tende a ser sobrestimado, provavelmente devido à familiaridade das empresas com os riscos financeiros.

ii. Ciberataques de grande dimensão a infraestruturas críticas ou empresas — estando entre os riscos mais percebidos como importantes pelas empresas inquiridas, a ameaça de ciberataques de grande dimensão não é percecionada como uma ameaça significativamente maior a longo prazo face ao curto prazo. Esta perceção é algo surpreendente face à crescente utilização de tecnologia digital que, inevitavelmente, contém também vulnerabilidades. Seja por ações de Estados normalmente ligadas a conflitos geopolíticos, ou de grupos não-estatais, os ciberataques representam uma ameaça constante e considerável para as empresas. Como a tecnologia digital e a dependência desta em constante evolução — mas com tendência para aumentar —, parece mais razoável configurar um aumento do risco no longo prazo.

iii. Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA-China-UE — as empresas atribuem uma importância ainda maior a conflitos comerciais de elevada intensidade no longo prazo do que no curto. Esta perceção é bem fundada, dado que, como explicado anteriormente, a ordem internacional global atravessa um período de grande transformação, onde a globalização económico-comercial e os mercados abertos são cada vez mais postos em causa. Há um aumento de políticas comerciais protecionistas, tendência que se encaminha para uma amplificação no futuro. A curto prazo, é um risco bastante antecipável. A longo prazo, as consequências são mais incertas e potencialmente ainda maiores, justificando-se a relevância dada pelas empresas a este risco.

No horizonte de três anos, os riscos menos prováveis para as empresas continuam a ser a utilização de migrações em massa como arma política, a explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos/químicos, e a radicalização social e política, greves e motins violentos. Apesar da sua gravidade potencial, estes riscos são considerados pouco relevantes no contexto português, dada a sua posição geopolítica periférica, a estabilidade interna e a baixa probabilidade de ocorrência de eventos extremos. No entanto, todos apresentam fatores latentes que, em cenários adversos (como conflitos globais, proliferação tecnológica ou aumento da polarização social) podem ganhar relevância, justificando uma atenção estratégica moderada.

Em síntese, quais são, então, as principais diferenças entre o horizonte de curto prazo (1 ano) e os horizontes de médio e longo prazo (3 anos)? De acordo com os dados apresentados anteriormente na Tabela 6, a percentagem média atribuída aos riscos de médio e longo prazo é de 50%. Este valor revela uma perceção reduzida de instabilidade e ligeiramente inferior à observada para os riscos de curto prazo (56%).

Esta perceção é surpreendente, dado que, a longo prazo, é mais difícil prever potenciais riscos ameaçadores, e, portanto, a mitigação destes é mais complexa.

As organizações poderão ter tendência a atribuir um menor nível de risco no longo prazo por acreditarem que haverá tempo para ajustar estratégias, ou por possuírem confiança na estabilidade estrutural do seu setor, levando-as a subestimar os riscos emergentes no médio e longo prazo. No entanto, esta é uma visão arri-scada, tendo em conta o contexto atual de mudanças rápidas e riscos imprevisíveis.

Desta forma, ao contrário do esperado, as empresas não receiam mais os riscos a médio e longo prazo.

3.2. Empresas da indústria transformadora

Tabela 7 - Análise dos riscos elevados para o setor transformador no médio e longo prazo (3 anos)

Riscos elevados(3anos)	Percentagem(%)	▲ Escala Classificativa
Percentagem média	59%	
Crise financeira global grave	78%	1
Disrupção das cadeias de abastecimento globais	75%	2
Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA, a China e a União Europeia	72%	3
Novos conflitos na Europa ou descontrolo dos atuais	69%	4
Novos conflitos globais ou descontrolo dos atuais	69%	5
Choques energéticos ligados ao petróleo e gás natural	63%	6
Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos	63%	7
Ciberataques de grande dimensão a infra-estruturas críticas ou empresas	56%	8
Catástrofes climáticas extremas	53%	9
Desinformação gerada por Inteligência Artificial	41%	10
Radicalização social e política, greves e motins civis violentos	41%	11
Migrações em massa usadas como arma política	31%	12

A análise comparativa entre os riscos elevados a médio e longo prazo (59%) e a média dos riscos de curto prazo da indústria transformadora (56%) revela uma tendência relevante: os desafios futuros são percebidos como mais críticos que os imediatos. A diferença percentual, embora aparentemente modesta, reforça a necessidade de

políticas preditivas, investimentos em resiliência e reforço das capacidades de resposta no setor industrial, que se vê cada vez mais vulnerável à volatilidade e à complexidade dos riscos emergentes.

Este resultado, ilustrado na tabela anterior, evidencia uma crescente valorização de ameaças estruturais e sistémicas tais como crises financeiras globais, disrupções nas cadeias de abastecimento e conflitos geopolíticos. Estas ameaças — associadas ao facto do risco conflitos comerciais de elevada intensidade entre os EUA, a China e a União Europeia surgirem nos três lugares cimeiros em ambos os horizontes temporais —, têm potencial para gerar impactos duradouros e transversais. Não deixa de ser curioso, pelos fatores anteriormente expostos, que neste contexto as crises financeiras sejam identificadas como risco mais preocupante.

3.3. Empresas exportadoras

Tabela 8 - Perceção dos riscos elevados para as empresas exportadoras no médio e longo prazo (3 anos)

Riscos elevados(3anos)	Percentagem(%)	▲ Escala Classificativa
Percentagem média	60%	
Crise financeira global grave	76%	1
Disrupção das cadeias de abastecimento globais	68%	2
Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA, a China e a União Europeia	66%	3
Novos conflitos na Europa ou descontrolo dos atuais	66%	4
Novos conflitos globais ou descontrolo dos atuais	66%	5
Ciberataques de grande dimensão a infra-estruturas críticas ou empresas	65%	6
Catástrofes climáticas extremas	62%	7
Choques energéticos ligados ao petróleo e gás natural	61%	8
Desinformação gerada por Inteligência Artificial	55%	9
Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos	52%	10
Radicalização social e política, greves e motins civis violentos	48%	11
Migrações em massa usadas como arma política	37%	12

Com base nos dados apresentados nesta tabela, verifica-se que a perceção média dos riscos elevados a médio e longo prazo (60%) entre as empresas exportadoras é superior à registada para o curto prazo (56%), o que revela uma crescente sensibilidade face à instabilidade futura no panorama internacional. Esta antecipação de riscos estruturais poderá refletir uma preocupação acrescida com fatores exógenos que afetam diretamente a atividade exportadora, como crises financeiras globais (76%), disrupções nas cadeias de abastecimento (68%) e conflitos comerciais entre grandes potências (66%).

Como já notado, o risco crise financeira global grave e o risco conflitos comerciais de elevada intensidade entre os EUA, a China e a União Europeia, estão presentes nos três lugares cimeiros, quer no horizonte de curto prazo quer no horizonte de médio e longo prazo. Em conjunto com os dados anteriores, reforçam a ideia do impacto potencial destes riscos nas operações logísticas, na segurança energética e no acesso a mercados externos. Tudo isto exige uma abordagem estratégica robusta que combine flexibilidade operacional com instrumentos de mitigação adequados. Neste contexto, a capacidade de adaptação e a diversificação de mercados e fornecedores surgem como fatores críticos para a resiliência do setor exportador português.

3.4. Empresas importadoras

Tabela 9 - Perceção dos riscos elevados para as empresas importadoras no médio e longo prazo (3 anos)

Riscos elevados(3anos)	Percentagem(%)	▲ Escala Classificativa
Percentagem média	62%	
Crise financeira global grave	77%	1
Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA, a China e a União Europeia	74%	2
Disrupção das cadeias de abastecimento globais	74%	3
Novos conflitos globais ou descontrolo dos atuais	68%	4
Novos conflitos na Europa ou descontrolo dos atuais	66%	5
Ciberataques de grande dimensão a infra-estruturas críticas ou empresas	65%	6
Catástrofes climáticas extremas	60%	7
Choques energéticos ligados ao petróleo e gás natural	60%	8
Desinformação gerada por Inteligência Artificial	55%	9
Radicalização social e política, greves e motins civis violentos	52%	10
Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos	52%	11
Migrações em massa usadas como arma política	42%	12

Com base nos dados apresentados na tabela anterior, observa-se que a perceção média dos riscos elevados a médio e longo prazo (62%) supera a média observada para o curto prazo (57%) no que respeita ao perfil importador das empresas. - Este diferencial de 5 pontos percentuais pode refletir uma maior sensibilidade das organizações face à incerteza crescente num horizonte temporal mais alargado, marcada por preocupações estruturais e sistémicas.

Entre os riscos mais elevados destacam-se uma potencial crise financeira global (77%), conflitos comerciais entre grandes potências económicas (74%) e a disrupção das

cadeias de abastecimento globais (74%). Estes dados, associados ao facto de que o risco crise financeira global grave e o risco conflitos comerciais de elevada intensidade entre os EUA, a China e a União Europeia, estão presentes nos três lugares cimeiros, quer no horizonte de curto prazo, quer no horizonte de médio e longo prazo, reforçam a ideia de receios transversais ligados à estabilidade macroeconómica e geopolítica.

3.5. Observações finais

A perceção dos riscos geopolíticos no curto prazo e no médio/longo prazo mostra fundamentalmente similitudes. Esse facto sugere a existência de uma perceção generalizadas das empresas e das organizações em relação à sua relevância estrutural. Por um lado, ameaças como uma crise financeira global grave, ciberataques a infraestruturas críticas ou conflitos comerciais intensos são reconhecidas como riscos sistémicos, com impacto transversal e continuidade no tempo, o que justifica a sua posição consistente no topo do ranking. Por outro lado, riscos como migrações em massa usadas como arma política ou a explosão de agentes nucleares ou químicos são percecionados como menos prováveis ou mais controlados, mantendo-se igualmente nas últimas posições de ambos os horizontes temporais. Esta estabilidade pode ainda resultar de um alinhamento entre a experiência recente das organizações em Portugal e a sua avaliação do cenário geopolítico global.

Para a generalidade das empresas, a comparação da avaliação dos riscos a médio e longo prazo com a dos riscos a curto prazo, sugere uma maior orientação para — e preocupação com — o curto prazo. Uma possível explicação é que as empresas antecipam uma estabilização do cenário internacional no futuro, ou confiam na sua capacidade de mitigação dos potenciais riscos, ou ambos, num horizonte temporal mais alargado.

4. Ferramentas para mitigação dos riscos geopolíticos (3 anos)

4.1. Todas as empresas

Num contexto de elevada incerteza e possibilidade de disrupção sistémica, as empresas portuguesas apontam para diversas ferramentas para mitigar riscos geopolíticos no médio/longo prazo. Aqui a inovação e a resiliência operacional ganham centralidade face a soluções regulatórias ou financeiras tradicionais. Ao compreender a natureza e a evolução destes riscos, é possível antecipar impactos, reforçar capacidades de resposta e alinhar estratégias de forma mais informada. Trata-se, portanto, de um ponto de partida fundamental para decisões sustentadas e preparação a longo prazo.

Tabela 10 – Perceção de eficácia das ferramentas (3 anos – Todas as Empresas)

Ferramenta	Percentagem de empresas que consideram a ferramenta eficaz(%)	▲ Escala Classificativa
Investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços	55%	1
Estratégias empresariais ao nível das cadeias de abastecimento	53%	2
Tratados ou acordos de âmbito global	49%	3
Reforço do conhecimento em matéria de risco geopolítico	45%	4
Tratados ou acordos de âmbito bilateral ou regional	42%	5
Instrumentos financeiros	38%	6
Aumento da assistência pública ao desenvolvimento	38%	7
Estratégias empresariais ao nível do investimento direto no estrangeiro	36%	8
Regulamentações governamentais nacionais	33%	9

A investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços (55%) e as estratégias empresariais ao nível das cadeias de abastecimento (53%) lideram o ranking de eficácia percebida. Esta valorização reflete uma aposta pragmática na capacidade de adaptação autónoma das empresas, em detrimento da dependência de políticas públicas ou quadros regulatórios.

Essa desconfiança é particularmente visível na fraca valorização das regulamentações governamentais nacionais (33%) e das estratégias de investimento direto no estrangeiro (36%), cujos efeitos são percecionados como incertos num ambiente internacional em reconfiguração. As ferramentas financeiras tradicionais (38%), tal como o aumento da assistência pública ao desenvolvimento (38%), também não geram confiança alargada. A perceção dominante é a de que os mercados e os governos, em especial na esfera multilateral, são hoje menos eficazes na mitigação de riscos complexos.

Esta avaliação parece, em parte, enraizada numa realidade nacional marcada por um certo ceticismo face à agenda Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG) e às finanças sustentáveis. Portugal tem avançado de forma lenta neste domínio e hoje o ambiente internacional é marcado por discursos como o da America First, levando a uma reação global às “agendas verdes”. Para além disso, a imposição de critérios ambientais por entidades como o Banco Central Europeu (BCE), nomeadamente no condicionamento do crédito bancário, pode estar a gerar perceções de risco adicional especialmente nas pequenas e médias empresas.

O valor atribuído aos tratados ou acordos de âmbito global (49%) e aos instrumentos bilaterais ou regionais (42%) mantém-se moderado. Num clima de fragmentação geopolítica, estes instrumentos perdem eficácia como alicerces de estabilidade. A confiança nas organizações multilaterais está a ser posta em causa pelas rivalidades geopolíticas, pela fragmentação do mundo globalizado num mundo multipolar e por novas lógicas de segurança económica dos Estados.

Neste contexto, destaca-se também a necessidade de reforço do conhecimento em matéria de risco geopolítico (45%), sinalizando que as empresas reconhecem a necessidade de desenvolver competências internas nessa área, para adquirirem capacidades de antecipação e definirem as estratégias mais adequadas. De forma geral, nota-se uma preferência por soluções endógenas. Em vez de aguardarem passivamente por respostas estatais, as empresas parecem querer apostar em instrumentos de ação direta, mais ajustados às suas realidades operacionais e menos dependentes de fatores exógenos e dos poderes públicos.

4.2. Empresas da indústria transformadora

A indústria transformadora apresenta um perfil distintivo no que respeita à avaliação das ferramentas de mitigação de riscos geopolíticos. Com níveis de exposição internacional particularmente elevados, quer pela dependência de cadeias de abastecimento complexas, quer pelo peso da exportação, este setor tende a valorizar soluções mais estruturadas e diversificadas.

Os tratados ou acordos de âmbito global (81%) lideram com larga margem a perceção de eficácia, reforçando a importância que os operadores industriais atribuem à previsibilidade das regras internacionais, à redução de barreiras técnicas e ao acesso a mercados. Esta confiança contrasta com o ceticismo observado na média nacional, sugerindo que, para a indústria, a estabilidade institucional global continua a ser um pilar estratégico. A questão é da sua viabilidade numa altura em que as rivalidades geopolíticas condicionam largamente, ou impedem mesmo, acordos globais. Um exemplo inequívoco a é a inoperância da Organização Mundial do Comércio (OMC), no contexto das guerras comerciais em curso.

Em linha com o já referido padrão, também se destacam as estratégias empresariais ao nível das cadeias de abastecimento (78%) e a investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços (75%), num claro sinal de aposta na resiliência logística e na diferenciação tecnológica. A indústria reconhece que a inovação e a gestão proativa da cadeia de valor são fatores críticos para sobreviver a choques geopolíticos.

O investimento direto no estrangeiro (59%) e as ferramentas de capacitação (56%) como o reforço do conhecimento geopolítico, a assistência pública ao desenvolvimento e os acordos bilaterais também ocupam uma posição de destaque. Estes resultados revelam uma maior abertura à internacionalização estruturada, com suporte institucional, como meio de mitigação do risco.

Em contraste, as regulamentações governamentais nacionais e os instrumentos financeiros (ambos com 41%) mantêm-se como os menos valorizados. Esta posição pode refletir não apenas a perceção de rigidez ou volatilidade das políticas nacionais, mas também um desalinhamento entre os mecanismos financeiros tradicionais e as necessidades específicas da indústria exportadora e intensiva em capital.

Tabela 11 – Perceção de eficácia das ferramentas (Indústria Transformadora – 3 anos)

Ferramenta	Percentagem de empresas que consideram a ferramenta eficaz(%)	▲ Escala Classificativa
Tratados ou acordos de âmbito global	81%	1
Estratégias empresariais ao nível das cadeias de abastecimento	78%	2
Investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços	75%	3
Estratégias empresariais ao nível do investimento direto no estrangeiro	59%	4
Reforço do conhecimento em matéria de risco geopolítico	56%	5
Aumento da assistência pública ao desenvolvimento	56%	6
Tratados ou acordos de âmbito bilateral ou regional	56%	7
Instrumentos financeiros	41%	8
Regulamentações governamentais nacionais	41%	9

4.3. Empresas exportadoras

Entre as empresas exportadoras, destaca-se uma clara valorização de ferramentas ligadas à inovação e à resiliência logística. A investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços (73%) e as estratégias ao nível das cadeias de abastecimento (70%) são as mais bem posicionadas, refletindo a prioridade em adaptar-se a um ambiente externo volátil e competitivo.

Tabela 12 – Perceção de Eficácia das Ferramentas (Empresas Exportadoras – 3 anos)

Ferramenta	Percentagem de empresas que consideram a ferramenta eficaz(%)	▲ Escala Classificativa
Investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços	73%	1
Estratégias empresariais ao nível das cadeias de abastecimento	70%	2
Tratados ou acordos de âmbito global	68%	3
Tratados ou acordos de âmbito bilateral ou regional	59%	4
Reforço do conhecimento em matéria de risco geopolítico	58%	5
Estratégias empresariais ao nível do investimento direto no estrangeiro	55%	6
Instrumentos financeiros	49%	7
Aumento da assistência pública ao desenvolvimento	48%	8
Regulamentações governamentais nacionais	44%	9

Ferramentas como o investimento direto no estrangeiro (55%) e o reforço do conhecimento em risco geopolítico (58%) ocupam posições intermédias, sendo vistas como estratégicas, mas com menor impacto imediato.

Na base do ranking, as regulamentações nacionais (44%), a assistência pública ao desenvolvimento (48%) e os instrumentos financeiros (49%) permanecem como os mecanismos menos valorizados, indicando desconfiança face à capacidade do enquadramento interno para responder eficazmente aos desafios externos.

4.4. Empresas importadoras

As empresas importadoras destacam-se pela forte valorização de soluções que fortalecem a resiliência das cadeias de abastecimento (77%), refletindo a sua exposição direta à volatilidade logística e às ruturas geoeconómicas. A investigação e desenvolvimento (69%) e os tratados de âmbito global (71%) também obtêm destaque, sinalizando a importância atribuída à diversificação de fontes e inovação como estratégia de segurança.

As estratégias empresariais de IDE (46%), os instrumentos financeiros (48%) e o apoio público ao desenvolvimento (49%) surgem em posições intermédias, com algum reconhecimento, mas menos entusiasmo face a ferramentas diretamente operacionais.

As regulamentações governamentais nacionais (42%) mantêm-se no fim da tabela, o que reforça a leitura de que, para os importadores, as respostas devem vir do reforço da iniciativa empresarial e de parcerias internacionais e não da intervenção estatal.

Tabela 13 – Perceção de Eficácia das Ferramentas (Empresas Importadoras – 3 anos)

Ferramenta	Percentagem de empresas que consideram a ferramenta eficaz(%)	▲ Escala Classificativa
Estratégias empresariais ao nível das cadeias de abastecimento	77%	1
Tratados ou acordos de âmbito global	71%	2
Investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços	69%	3
Tratados ou acordos de âmbito bilateral ou regional	58%	4
Reforço do conhecimento em matéria de risco geopolítico	52%	5
Aumento da assistência pública ao desenvolvimento	49%	6
Instrumentos financeiros	48%	7
Estratégias empresariais ao nível do investimento direto no estrangeiro	46%	8
Regulamentações governamentais nacionais	42%	9

4.5. Observações finais

A análise das perceções sobre as ferramentas de mitigação dos riscos geopolíticos, num horizonte de três anos, revela um padrão coerente: predomina uma preferência clara por soluções endógenas, orientadas para a inovação e para a resiliência

operacional, como a investigação e desenvolvimento de novas estratégias empresariais, em detrimento de mecanismos exógenos regulatórios, como tratados ou acordos globais.

Concluímos que esta preferência por instrumentos internos está ligada a um grau significativo de ceticismo relativamente às respostas públicas e aos mecanismos regulatórios tradicionais, dada a crescente quebra de confiança nas instituições internacionais e no direito internacional e na sua capacidade de regular a anarquia internacional. As empresas percebem que, num contexto de fragmentação e rivalidades internacionais, a previsibilidade e a rapidez de resposta necessárias à mitigação de riscos dependem mais da iniciativa empresarial do que de intervenções externas.

Ainda assim, a confiança em instrumentos multilaterais e em tratados globais apresenta variações consoante o perfil setorial. A indústria transformadora, devido à sua elevada exposição internacional atribui uma valorização superior aos tratados e acordos globais.

Emergem, então, duas necessidades complementares: por um lado, o reforço do conhecimento e das competências internas em matéria de risco geopolítico, indispensável para que as empresas possam antecipar e calibrar respostas; por outro, na criação de políticas públicas, uma preocupação adicional com as especificidades setoriais, de modo a alinhar melhor as soluções externas com as necessidades operacionais das empresas.

Em suma, no horizonte de três anos, as ferramentas consideradas mais eficazes são aquelas que aumentam a autonomia estratégica e operacional das empresas, enquanto a confiança em soluções dependentes de atores externos ou de abordagens regulatórias se mantém reduzida.

5. Conclusões

Este estudo sobre risco geopolítico para as empresas, o primeiro realizado em Portugal, contém uma substancial mais-valia informativa e analítica nesta área para as empresas e organizações, especialmente para as que atuam diretamente nos mercados internacionais. Para além do seu carácter pioneiro, o número de observações e a qualidade da amostra recolhida foram bastante significativos. Assim, foi possível obter um conjunto dados sólidos que permitem traçar o quadro das maiores preocupações da comunidade empresarial portuguesa em matéria de riscos geopolíticos, bem como das ferramentas preferenciais para mitigação destes.

A análise dos resultados, sejam gerais ou setoriais, no curto prazo (1 ano) ou no médio/ longo prazo (3 anos) permitiu, por sua vez, conhecer, de forma bastante concreta, as preocupações maiores da comunidade empresarial portuguesa em matéria de risco geopolítico. Em geral estas encontram-se ligadas aos riscos geopolíticos que são mais palpáveis na prática empresarial. Há, todavia, algumas especificidades sectoriais e ligadas à orientação para os mercados externos, especialmente fora da União Europeia. A análise dos dados recolhidos sugere também que diferentes perceções subjetivas do risco geopolítico associadas a memórias recentes de acontecimentos críticos ou traumáticos para as empresas, terão, provavelmente, influenciado as respostas e a avaliação dos riscos.

Em concreto, os receios de uma nova crise financeira grave, de ataques cibernéticos e de disrupção das cadeias de abastecimento, foram considerados pelos inquiridos como os riscos mais elevados, não só pela probabilidade, mas igualmente pelo impacto que poderão ter respetiva área de negócios. No que concerne aos riscos identificados como resultantes, direta ou indiretamente, dos conflitos europeus e globais, há também uma evidente preocupação do impacto destes na economia portuguesa. O facto de não existirem mecanismos de governação global adequados para a gestão de crises gera, provavelmente também no mundo empresarial português a sensação de impotência face ao risco de escalada dos conflitos geopolíticos. Cumpre ainda referir que a agenda e as ferramentas ESG não são, em geral, percecionadas pelo tecido empresarial com o mesmo grau de relevância que lhes é atribuído pela abordagem da União Europeia e pelo discurso político dominante. Tal facto não será explicável por uma falta de sensibilidade empresarial para tais temas, mas por uma lógica pragmática de definição de prioridades. Num período de elevada conflitualidade geopolítica e geoeconómica, é a mitigação destes riscos que é assumida como prioridade.

É salientar ainda a forma como as empresas, os empresários e executivos portugueses mostraram olhar para as ferramentas de mitigação do risco geopolítico. A ideia paternalista de um Estado-gestor ou de Estado-subsidiador foi claramente preterida por soluções endógenas às empresas e por formas de cooperação entre estas e outros organismos. Mostra, claramente, uma vontade de autonomia face aos poderes públicos, mas também um sentido de responsabilidade em assumir os riscos inerentes aos negócios, incluindo os geopolíticos.

Por último, o sucesso deste pioneiro estudo implica também alguns desafios para futuro. A ambição é recolher novos dados anualmente comparativos que permitam uma análise comparativa e evolutiva da perceção do risco geopolítico pela comunidade empresarial portuguesa.

Anexo A – Questionário do Inquérito

Barómetro de Risco Geopolítico para Empresas

Este inquérito visa avaliar a forma como gestores e executivos de empresas e outras organizações públicas e privadas percecionam os riscos geopolíticos ligados ao atual ambiente internacional.

Inserir-se no âmbito do Observatório do Risco Geopolítico para Empresas da Porto Business School e está ligado ao seu programa de Risco Geopolítico e Estratégia para Executivos.

O inquérito apresenta apenas **três perguntas** e os dados serão objeto de análise e tratamento para elaboração de um Barómetro do Risco Geopolítico em inícios de 2025.

Todas as respostas serão confidenciais, sem identificação individual das empresas.

O presente estudo conta com a parceria das seguintes entidades:

1. Classifique os riscos geopolíticos tendo em conta o possível impacto no seu setor de atividade, no curto prazo (1 ano)

- Novos conflitos globais ou descontrolo dos atuais
- Novos conflitos na Europa ou descontrolo dos atuais
- Explosão nuclear ou libertação de agentes biológicos ou químicos
- Ciberataques de grande dimensão a infraestruturas críticas ou empresas
- Migrações em massa usadas como arma política
- Radicalização social e política, greves e motins civis violentos
- Choques energéticos ligados ao petróleo e gás natural
- Crise financeira grave
- Disrupção das cadeias de abastecimento globais
- Conflitos comerciais de elevada intensidade EUA, China e União Europeia
- Desinformação gerada por Inteligência Artificial
- Catástrofes climáticas extremas
- Outro risco geopolítico (Indicar qual)

2. **Classifique os riscos geopolíticos tendo em conta o possível impacto no seu setor de atividade, no médio/longo prazo (a 3 anos)**
(mesmos)
3. **Classifique as ferramentas tendo em conta a sua possível eficácia na mitigação dos riscos geopolíticos importantes para o seu sector a 3 anos**
 - Instrumentos financeiros
 - Regulamentações governamentais nacionais
 - Tratados ou acordos de âmbito bilateral ou regional
 - Tratados ou acordos de âmbito global
 - Aumento assistência pública ao desenvolvimento
 - Estratégias empresariais ao nível do investimento direto no estrangeiro
 - Estratégias empresariais ao nível das cadeias de abastecimento
 - Investigação e desenvolvimento de novos produtos ou serviços
 - Reforço do conhecimento em matéria de risco geopolítico
 - Outra ferramenta (indicar qual)

Informação final

Esta sessão destina-se apenas a contextualizar as perceções dos riscos geopolíticos por características da empresa.

Todos os dados recolhidos serão utilizados apenas para fins estatísticos e não permitirão a identificação individual das empresas.

- Setor de atividade económica
- CAE (3 dígitos)
- Dimensão da empresa
 - o Microempresa
 - o PME
 - o Grande Empresa
- A sua empresa é exportadora?
 - o Sim
 - o Não
- A sua empresa é importadora?
 - o Sim
 - o Não
- A sua empresa tem investimento direto no estrangeiro?
 - o Sim
 - o Não

Em nome do Observatório, agradecemos a sua colaboração.

Anexo B – Metodologia

O Barómetro de Risco Geopolítico para Empresas foi concebido com o objetivo de avaliar a perceção das empresas relativamente ao risco geopolítico e ao seu impacto na atividade empresarial. A metodologia adotada assenta em três pilares principais:

- 1. Recolha de informação** – O questionário foi estruturado de forma a captar, de maneira objetiva, as opiniões, preocupações e estratégias das empresas face aos atuais desenvolvimentos geopolíticos. As perguntas seguem um formato de identificação das situações que podem gerar risco mais elevado para o seu respetivo setor de atividade e, numa última fase, as ferramentas que melhor poderão mitigar e/ou resolver os riscos anteriormente identificados.
- 2. Representatividade** – O inquérito dirige-se a empresas e outros atores económicos de diferentes dimensões, setores de atividade e perfil de internacionalização, de forma a obter uma visão abrangente e comparável entre realidades distintas. O convite à participação foi alargado a organizações nacionais e internacionais com presença em Portugal.
- 3. Tratamento e análise de dados** – As respostas foram analisadas de forma agregada, garantindo a confidencialidade dos participantes. A análise combinou técnicas estatísticas descritivas com a interpretação qualitativa das respostas abertas, permitindo identificar padrões, riscos prioritários e eventuais medidas de mitigação adotadas pelas empresas.

Esta abordagem visa assegurar a fiabilidade dos resultados, refletindo de forma transparente as perceções do tecido empresarial sobre os riscos geopolíticos atuais e futuros. Para assegurar uma melhor qualidade na amostra, foi definida uma preocupação maior em relação à simplificação do inquérito, limitando ao máximo os riscos de erros de interpretação e diminuindo o tempo de resposta na sua totalidade. O inquérito foi dividido em três áreas, cada uma delas correspondendo a uma pergunta. Para cada questão, o inquirido foi convidado a classificar riscos ou ferramentas, seguindo uma escala de Likert, em cinco níveis de relevância de “Muito Baixo” a “Muito Elevado” (para mais detalhes, ler o Anexo A, que detalha o texto do questionário):

- **Classifique os riscos geopolíticos tendo em conta o possível impacto no seu setor de atividade, no curto prazo (1 ano)** com a identificação do nível percecionado de risco para os 13 riscos apresentados (sendo o último a possibilidade de identificar “outros riscos”).
- **Classifique os riscos geopolíticos tendo em conta o possível impacto no seu setor de atividade, no médio/longo prazo (a 3 anos)** com a identificação do nível percecionado de risco para os 13 riscos apresentados (sendo o último a possibilidade de identificar “outros riscos”), considerando o médio/longo prazo.

É de relevar que o espaço temporal considerado para esta questão foi limitado a três anos pela elevada dinâmica dos acontecimentos geopolíticos globais, que condicionam uma análise a longo prazo, e pelo menor conhecimento geopolítico específico dos inquiridos, o que poderia afetar a qualidade das respostas.

- **Classifique as ferramentas tendo em conta a sua possível eficácia na mitigação dos riscos geopolíticos importantes para o seu sector a 3 anos** com a identificação do nível percecionado para as 10 ferramentas que poderão mitigar e/ou resolver os riscos anteriormente identificados (sendo a última a possibilidade de identificar “outras ferramentas”). Considerou-se o período de três anos, visto que um prazo inferior dificilmente permitiria apresentar resultados efetivos.

Na fase final, os inquiridos foram convidados a preencher alguns dados que permitiram fazer uma análise mais fina das respostas, considerando a sua dimensão, o seu setor e a sua exposição ao mercado internacional.

Foram recebidas 260 respostas de executivos de empresas baseadas em Portugal e com operação nacional e internacional, abrangendo uma análise setorial que inclui a indústria transformadora, empresas exportadoras e importadoras. Após tratamento, foram consideradas 185 respostas como válidas. O inquérito foi realizado entre 11 de janeiro e 8 de fevereiro deste ano, permitindo uma visão abrangente sobre a perceção do risco geopolítico e as estratégias de mitigação adotadas pelas empresas em Portugal.