

XV CONVENÇÃO
AQUI É FRESCO
PARQUE DE EXPOSIÇÕES DE AVEIRO

Retalho Alimentar: Um comércio de proximidade preparado para o futuro

Número 53 | Julho 2026

Editorial

por Luís Brás

A modernização como garante da sustentabilidade do comércio independente

No início da década de oitenta, o tecido comercial na área alimentar era essencialmente constituído por milhares de estabelecimentos retalhistas, as tão conhecidas mercearias, que se pulverizavam pelos centros urbanos e estendiam por todo o território nacional, do interior ao litoral, de norte a sul do país, cuja atividade se desenvolvia com base na tríade: proximidade, fraca concorrência e um modelo de negócio herdado da época pré-Revolução dos Cravos.

Entretanto, todo este status quo foi colocado em causa com a entrada em cena de grandes operadores que investiram de raiz no negócio alimentar, construindo espaços comerciais cuja principal característica consistia em proporcionar, num único local - uma grande área comercial - uma nova experiência de compra, onde os consumidores tinham acesso a uma vasta oferta sem necessidade de deslocções subsequentes.

Estas unidades, as chamadas grandes

Crescer sem perder a identidade

Entrevista com Carla Esteves

Como se consegue ganhar escala e competir com os gigantes da grande distribuição sem deixar de ser a loja de bairro que conhece os clientes pelo nome? Este é o desafio diário da **rede Aqui é Fresco**, que hoje conta com cerca de 650 lojas espalhadas por todo o país.

Criada sob a alçada da cooperativa **UniMark** (fundada em 1996), a rede nasceu para dar força e competitividade às empresas grossistas e retalhistas independentes.

Para abrir esta edição de **Últimas Notícias**, conversámos com **Carla Esteves**, Diretora da **UniMark** e da **rede Aqui é Fresco**, e membro da Direção da **ADIPA**, que, desde o lançamento da rede de lojas em 2012 (em pleno período de crise), tem transformado desafios em oportunidades.

A propósito da **XV Convenção Aqui é Fresco** em Aveiro - que voltou a provar que os negócios se constroem com base em relações de confiança -, **Carla Esteves** analisa os resultados alcançados, o

papel do associativismo e a importância da inovação, da cooperação e da capacidade de adaptação para o futuro da distribuição alimentar independente em Portugal.



Carla Esteves, Diretora da UniMark e da rede Aqui é Fresco e membro da Direção da ADIPA

ADIPA - A **XV Convenção Aqui é Fresco** voltou a superar os **17 milhões de euros** em negócios gerados. Para além do valor alcançado, que sinais retira sobre a confiança e a dinâmica do

superfícies comerciais, beneficiaram de inúmeros fatores, nomeadamente da adesão de Portugal à então CEE - Comunidade Económica Europeia - e, por inerência, da melhoria do rendimento nacional, que as ajudaram a crescer e a mudar radicalmente o panorama do retalho alimentar. Com este novo contexto, assistimos a um verdadeiro boom destas novas unidades, que alteraram profundamente o paradigma até então vigente.

A concorrência intensificou-se e, em consequência, fomos assistindo ao encerramento de milhares de estabelecimentos retalhistas e, sobretudo, a uma mudança dos hábitos de consumo.

Esta transformação refletiu também uma importante alteração na organização social. Acompanhando as novas tendências, as comunidades tornaram-se mais frágeis e o individualismo encontrou terreno fértil.

No entanto, e apesar destas transformações, hoje constatamos que aquela “notícia”, tantas vezes anunciada aos quatro ventos, de que o comércio tradicional e de proximidade tinha morrido era manifestamente exagerada. Hoje vemos um **comércio alimentar de proximidade e de natureza independente** organizado, modernizado e, sobretudo, resiliente.

Este tipo de retalho, suportado por inúmeras empresas grossistas que também se organizaram, se associaram e ganharam escala e capacidade competitiva, está vivo e bem implantado em todo o território nacional. A proximidade e o conhecimento individual de cada cliente constituem uma herança muito positiva do passado e continuam a ser fatores fortemente diferenciadores na difícil equação entre sustentabilidade económica e competitividade.

Podemos aferir esta nova realidade pelo sucesso da XV Convenção Aqui é Fresco, realizada em Aveiro, onde a modernização e a inovação justificam plenamente a resiliência deste comér-



Carla Esteves com o Ministro da Economia e Coesão Territorial e o Secretário de Estado do Turismo, Comércio e Serviços durante a Convenção

comércio de proximidade em Portugal?

Carla Esteves - Este resultado representa muito mais do que um volume de negócios. É um sinal claro de que o **comércio de proximidade** em Portugal continua a demonstrar vitalidade, resiliência e uma notável capacidade de adaptação.

Ultrapassar, uma vez mais, a marca dos **17 milhões de euros** gerados durante a Convenção confirma a confiança existente entre os Associados, os Retalhistas e os Fornecedores Parceiros. Demonstra que o **comércio independente** continua a ser um canal relevante, competitivo e capaz de criar valor para todos os intervenientes da cadeia.

Num contexto particularmente desafiante, marcado pelas guerras, pela inflação, pela alteração dos hábitos de consumo e pela crescente pressão concorrencial, este resultado mostra que o **comércio de proximidade** não está apenas a resistir: está a evoluir, a modernizar-se e a reforçar o seu papel na economia e nas comunidades locais onde está presente.

A **Convenção Aqui é Fresco** afirma-se, por isso, como muito mais do que um espaço de negócio. É um ponto de encontro onde se fortalecem parcerias e relações, se partilham experiências e se criam oportunidades que impulsionam o crescimento sustentável dos nossos Associados. É esta capacidade de unir pessoas, empresas e objetivos que nos permite olhar para o futuro com confiança.

ADIPA - Num mercado cada vez mais competitivo, onde está hoje a verdadeira vantagem de um retalhista independente que integra uma rede como o **Aqui é Fresco**?

Carla Esteves - Essa é uma interrogação a que o **Aqui é Fresco**



cio independente, em que a proximidade não é apenas física, mas também humana.

Esta **Convenção** reuniu milhares de comerciantes e superou a faturação da edição realizada no ano anterior, registando um crescimento superior a cinco por cento e atingindo aproximadamente 17,5 milhões de euros, o valor mais elevado alcançado nas quinze edições deste evento.

Quinze anos depois, a rede **Aqui é Fresco** conta com cerca de seiscentas e cinquenta lojas associadas, que representam mais de 111 mil metros quadrados de área comercial.

E, como esta rede, existem muitas outras empresas e agrupamentos de empresas de natureza independente que continuam, todos os dias, a contribuir ativamente para a criação de emprego e de valor acrescentado para a economia, garantindo uma saudável diversidade do tecido comercial e proporcionando aos consumidores mais opções de escolha.



Luís Brás, Secretário-Geral da ADIPA

dá resposta todos os dias. O **comércio independente** distingue-se pela proximidade aos clientes, pelo conhecimento profundo das necessidades locais e pela capacidade de responder com rapidez às mudanças do mercado. Mas quando estes empresários



Carla Esteves acompanhou de perto os dois dias da Convenção.

se unem em torno de um projeto comum, conseguem potenciar essas qualidades e transformar desafios em oportunidades.

Na prática, pertencer ao **Aqui é Fresco** significa beneficiar de uma força coletiva que se traduz em melhores condições de negociação, campanhas de marketing conjuntas, acesso a soluções inovadoras, partilha de conhecimento e formação contínua. Significa também integrar uma rede onde a colaboração e a troca de experiências geram valor para todos. A nossa **Convenção** é um dos melhores exemplos desse espírito. É um momento em que reunimos Associados, Retalhistas e Fornecedores Parceiros estratégicos para reforçar relações, identificar novas oportunidades de negócio e construir, em conjunto, um **comércio de proximidade** cada vez mais forte, mais competitivo e preparado para os desafios do futuro.

ADIPA - Enquanto **Diretora do Aqui é Fresco** e membro da **Direção da ADIPA**, tem uma visão privilegiada do setor. O **associativismo** continua a ser uma ferramenta relevante para enfrentar os desafios atuais do **comércio e distribuição alimentar** ou precisa de se reinventar?

Carla Esteves - O **associativismo** continua a ser absolutamente essencial e, diria, mais relevante hoje do que nunca. Vivemos um período de profundas transformações económicas, tecnológicas e sociais, em que os desafios da **distribuição alimentar** são cada vez mais complexos. Neste contexto, nenhuma empresa consegue responder sozinha a todas as exigências do mercado.

No entanto, o **associativismo** também tem de evoluir. Hoje, não basta representar os interesses dos Associados. É necessário **criar valor, antecipar tendências, promover conhecimento, impulsionar a inovação e apoiar as empresas na adaptação** às novas exigências dos consumidores e da cadeia de valor.

É essa a visão que orienta o trabalho do **Aqui é Fresco** e da **ADIPA**. Acreditamos que as associações devem ser plataformas de colaboração, capazes de aproximar empresas, promover boas práticas e desenvolver soluções que reforcem a competitividade do setor.

Num momento em que temas como a **digitalização**, a **sustentabilidade**, a **escassez de mão de obra** e a **evolução dos hábitos de consumo** marcam a agenda, o trabalho em rede deixou de ser apenas uma vantagem competitiva. É um fator determinante para garantir a capacidade de adaptação, o crescimento e a sustentabilidade das empresas.



A XV Convenção Aqui é Fresco reuniu, em Aveiro, cerca de 1.500 participantes entre profissionais do retalho alimentar, fornecedores, empresários e convidados

ADIPA - *Escala sem perder identidade: este parece ser um dos grandes desafios do **comércio de proximidade**. Como se consegue crescer, negociar melhor e ganhar competitividade sem deixar de ser a loja do bairro que conhece os seus clientes pelo nome?*

Carla Esteves - Esse é um dos maiores desafios do **comércio de proximidade**, mas é também aquilo que o torna verdadeiramente diferenciador. Crescer não significa perder identidade. Pelo contrário, significa reforçar aquilo que torna estas lojas únicas, dotando-as de melhores condições para competir num mercado cada vez mais exigente.

A **proximidade** continua a ser o **maior ativo do comércio independente**. Conhecer os clientes pelo nome, compreender os seus hábitos de consumo e responder às necessidades específicas de cada comunidade é uma vantagem que dificilmente pode ser replicada pelos grandes operadores.

O papel de uma **Rede** como o **Aqui é Fresco** é precisamente potenciar essa identidade. Ao proporcionar melhores condições de negociação, ferramentas de gestão, campanhas de marketing, inovação e acesso a conhecimento, permite que cada loja ganhe escala e competitividade sem abdicar da sua autonomia nem da relação de confiança construída com os clientes.

É essa combinação entre a força da **Rede** e a autenticidade de cada empresário que permite ao **comércio de proximidade** continuar a crescer, mantendo intacto aquilo que o distingue: a proximidade, a confiança e o serviço personalizado.

ADIPA - *Costuma dizer-se que os negócios começam muito antes da assinatura das encomendas. O verdadeiro legado de uma **Convenção** como esta mede-se pelos negócios realizados ou pelas relações que aqui se constroem?*

Carla Esteves - As encomendas são um indicador muito importante do sucesso da **Convenção** e representam um resultado concreto para todos os participantes. Mas, se pensarmos no impacto a médio e longo prazo, diria que o maior valor está nas **relações que se constroem** e se fortalecem ao longo destes dois

dias.

Os negócios sustentáveis nascem da confiança, e a confiança constrói-se através do contacto direto, da partilha de experiências e do conhecimento mútuo. A **Convenção** proporciona precisamente esse ambiente, reunindo empresários, grossistas, indústria e parceiros num espaço onde se criam oportunidades, se consolidam parcerias e se lançam projetos que perduram muito para além do evento. É por isso que encaramos a **Convenção Aqui é Fresco** como muito mais do que um encontro comercial. É um momento de partilha, de união de todo um ecossistema que acredita no **comércio de proximidade** e trabalha diariamente para o tornar mais forte e competitivo. As encomendas traduzem o sucesso imediato da iniciativa, mas são as **relações de confiança** que garantem o crescimento sustentável do setor.

ADIPA - *Se olharmos para os próximos cinco anos, qual é a principal transformação que gostaria de ver acontecer no **comércio de proximidade** português?*

Carla Esteves - Gostaria de ver um **comércio de proximidade** cada vez mais moderno, mais competitivo e mais valorizado, sem nunca perder aquilo que o torna único: a **proximidade**, a **confiança** e o **conhecimento** profundo das comunidades que serve.

Acredito que a grande transformação passa por conseguir **conciliar tra-**



No seu discurso, Carla Esteves destacou a resiliência do comércio de proximidade

dição e inovação. Ver mais empresas a investir em tecnologia, digitalização, eficiência operacional e novas formas de relacionamento com os consumidores, sem abdicar do atendimento personalizado e da ligação humana que sempre distinguiram este setor.

Gostaria também de ver um **comércio de proximidade** mais atrativo para as novas gerações, capaz de captar talento, promover a sucessão dos negócios familiares e demonstrar que este continua a ser um setor com enorme potencial para empreender, inovar e crescer.

Acima de tudo, espero que, daqui a cinco anos, o **comércio de proximidade** seja reconhecido não apenas pela sua capacidade de resistência, mas pelo seu contributo para uma economia mais sustentável, mais próxima das pessoas e mais preparada para responder aos desafios do futuro.

ADIPA - Depois de acompanhar diariamente este setor, continua otimista em relação ao futuro da **distribuição alimentar independente**? Porquê?

Carla Esteves - A primeira palavra é de **reconhecimento e agradecimento**. Os **distribuidores alimentares independentes** desempenham um papel essencial na economia e na vida das comunidades. São eles que asseguram diariamente o abastecimento de milhares de estabelecimentos, criam emprego, promovem o desenvolvimento local e contribuem para a vitalidade do **comércio de proximidade** em todo o país.

Sabemos que os desafios são muitos e exigem uma capacidade permanente de adaptação. Ainda assim, este setor tem demonstrado uma enorme resiliência, espírito empreendedor e compromisso com os clientes e parceiros. Essa capacidade de evoluir, sem perder a proximidade e a confiança que o caracterizam, é um dos seus maiores ativos. A mensagem que deixo é de **confiança no futuro**. Continuem a **investir**, a **innovar** e a **acreditar** na força do trabalho em rede.

Enquanto **ADIPA**, continuaremos ao lado dos **distribuidores independentes**, defendendo os

seus interesses, promovendo a cooperação e criando condições para que o setor continue a crescer, a inovar e a afirmar-se como um pilar essencial da **distribuição alimentar** em Portugal.



Luís Brás, Vera Cardoso, Carla Esteves e Rogério Silva no stand da ADIPA (da esquerda para a direita)

A ADIPA reforçou presença institucional na XV Convenção Aqui é Fresco

Um dos mais relevantes eventos do comércio alimentar independente

A **ADIPA** marcou presença na **XV Convenção Aqui é Fresco**, reafirmando o compromisso que tem assumido, ao longo dos últimos anos, com aquele que é hoje um dos mais importantes encontros nacionais dedicados ao **comércio alimentar independente** e ao **retalho de proximidade**.

Realizada em Aveiro, a Convenção reuniu cerca de 1.500 participantes, distribuídos por dois dias de intensa atividade comercial e institucional, contando com a presença de 88 expositores representativos de algumas das mais relevantes empresas da **indústria, distribuição e comércio alimentar**. Mais do que um espaço de exposição, a iniciativa voltou a afirmar-se como uma plataforma privilegiada para a realização de negócios, apresentação de soluções inovadoras, lançamento de novos produtos e reforço das relações entre fornecedores, grossistas e retalhistas.

Os resultados alcançados nas últimas edições demonstram de forma clara a dimensão económica da **Convenção Aqui é Fresco**. Depois de, em 2025, ter registado cerca de 17 milhões de euros em encomendas realizadas diretamente aos fornecedores presentes, a edição de 2026 voltou a superar as expectativas, ultrapassando os **17,5 milhões de euros** em volume de negócios. Estes números confirmam a crescente relevância do evento enquanto plataforma privilegiada para o desenvolvimento de relações comerciais, o reforço da competitividade do **comércio de proximidade** e a dinamização das redes de distribuição independentes.

A escolha do lema desta edição, **"Inteligência que transforma, proximidade que permanece"**, traduziu os desafios que atualmente se colocam ao setor, marcado pela necessidade de

conciliar inovação, eficiência operacional, digitalização e sustentabilidade, sem perder a proximidade que continua a distinguir o **comércio alimentar independente**.

Um momento de troca de impressões com o Governo

Entre os momentos de maior relevância institucional destaca-se a visita do **Ministro da Economia e Coesão Territorial, Castro Almeida**, acompanhado pelo **Secretário de Estado do Turismo, Comércio e Serviços, Pedro Machado**, ao stand da ADIPA.

A presença dos dois membros do Governo constituiu uma oportunidade particularmente relevante para reforçar o diálogo entre os decisores políticos e os representantes de um setor que desempenha um papel determinante na economia nacional, assegurando diariamente o abastecimento de milhares de consumidores.

Durante a visita, o **Secretário-Geral da ADIPA, Luís Brás**, apresentou ao **Ministro da Economia** a Associação, a sua missão e o trabalho que tem desenvolvido na representação das empresas de **distribuição e comércio alimentar independente**. O encontro permitiu enquadrar a dimensão económica e social do setor, evidenciando o papel que os grossistas e os operadores de cash & carry desempenham no abastecimento do **comércio de proximidade** e na ligação entre a indústria e milhares de pequenos retalhistas espalhados por todo o país.

Foram igualmente abordados alguns dos principais desafios que atualmente se colocam às empresas do **comércio e da distribuição alimentar**, desde a crescente pressão sobre os custos opera-



O stand da ADIPA constituiu um espaço privilegiado de encontro, diálogo e representação institucional

cionais às exigências decorrentes de novos enquadramentos regulamentares, passando pela necessidade de valorização do **comércio tradicional** e pela importância de preservar um modelo de distribuição que continua a ser essencial para a coesão territorial e para a vitalidade económica de inúmeras comunidades.

No caso do **Secretário de Estado, Pedro Machado**, a visita deu continuidade ao relacionamento institucional que a ADIPA tem vindo a manter com a tutela. Ao longo dos últimos meses têm existido diversos momentos de contacto e colaboração, permitindo à Associação transmitir regularmente as preocupações e prioridades das empresas que representa, contribuindo para um diálogo construtivo em matérias relevantes para o futuro do setor.

A visita dos responsáveis governativos constituiu, por isso, um importante reconhecimento do papel que a **distribuição grossista alimentar** e o **comércio de proximidade** desempenham na economia portuguesa e reforçou a necessidade de manter canais permanentes de comunicação entre o Governo e as organizações representativas do setor.

Um espaço privilegiado para fortalecer relações institucionais

Ao longo da Convenção, o stand da ADIPA recebeu igualmente diversas personalidades do setor público e empresarial, reforçando o seu papel como espaço de encontro, diálogo e representação institucional.

Entre as visitas recebidas destacaram-se **Luís Lourenço, Inspetor-Geral da ASAE**, **Cristina Caldeira, Subinspetora-Geral da ASAE**, **Sandra Dias, Diretora do CECO**, **Manuel Gentil, membro do Conselho Fiscal da FAM**, **António Ezequiel, da empresa António Ezequiel, Lda.**, e **Carlos Marçal, Presidente da SOPREI**, entre outros representantes institucionais e parceiros.



Luís Brás apresentou ao Ministro da Economia e ao Secretário de Estado do Turismo, Comércio e Serviços a missão da ADIPA e os principais desafios do setor



O stand da ADIPA recebeu representantes institucionais e empresariais, parceiros e amigos ao longo dos dois dias da Convenção

Estes encontros permitiram fortalecer relações, trocar perspetivas sobre os principais desafios enfrentados pelas empresas e consolidar a rede de cooperação que a **ADIPA** tem vindo a desenvolver com diferentes entidades públicas e privadas.

Uma parceria que continua a crescer

A presença da **ADIPA** na **XV Convenção Aqui é Fresco** reflete igualmente a relação de proximidade construída ao longo dos anos com esta rede de retalho, cuja evolução constitui um exemplo da capacidade de organização e modernização do **comércio alimentar independente** em Portugal.

Com cerca de 650 lojas integradas em todo o território nacional e um volume de faturação superior a 500 milhões de euros, a **rede Aqui é Fresco** continua a afirmar-se como um dos principais projetos de valorização do **comércio de proximidade**, promovendo condições comerciais competitivas, inovação e crescimento sustentado para os seus associados.

O Workshop ADIPA sobre SDR mobilizou dezenas de retalhistas na XV Convenção Aqui é Fresco

A implementação do **Sistema de Depósito e Reembolso (SDR)**, que entrou em funcionamento no passado dia 10 de abril, trouxe consigo um novo conjunto de obrigações e desafios operacionais para o comércio e distribuição alimentar. Consciente da necessidade de apoiar os retalhistas nesta fase de adaptação, a **ADIPA** promoveu, a convite da Rede de Lojas **Aqui é Fresco**, o workshop "**SDR Portugal - Guia Prático para Retalho de Proximidade**", realizado durante a **XV Convenção Aqui é Fresco**.

O elevado interesse demonstrado pelos participantes levou à realização de duas sessões, ambas no dia 31 de maio, permitindo que um maior número de retalhistas pudesse acompanhar esta ação de esclarecimento.

A forte adesão confirmou que o **SDR** continua a suscitar muitas dúvidas entre os operadores do **comércio de proximidade** e evidenciou a importância de existirem momentos de formação assentes em informação prática e tecnicamente fundamentada.

A sessão foi conduzida por **Rogério Silva**, do Gabinete de Apoio aos Associados da **ADIPA**, contando igualmente com a participação de **Tomaz Palma**, Country Manager da **RVM Sys**.



Rogério Silva esclareceu os retalhistas sobre as principais obrigações e procedimentos associados ao SDR

tems em Portugal, que apresentou a perspetiva tecnológica e operacional associada aos diferentes modelos de recolha de embalagens.

Ao longo do **workshop** foram abordados os principais aspetos que os retalhistas necessitam de conhecer para implementarem corretamente o sistema nas suas lojas. Entre os temas desenvolvidos estiveram o enquadramento legal das obrigações de recolha, as diferenças entre a recolha manual e a utilização de equipamentos automáticos (Reverse Vending Machines), os procedimentos de registo dos pontos de recolha, a gestão operacional das embalagens, a prevenção de fraude, a utilização da aplicação **SDR Portugal**, bem como o enquadramento financeiro do sistema, incluindo as compensações previstas para os estabelecimentos aderentes.



As máquinas de recolha automática são uma das modalidades para a recolha de embalagens SDR

A sessão procurou igualmente fornecer ferramentas que permitam aos comerciantes avaliar, de forma objetiva, qual o modelo de funcionamento mais adequado à realidade de cada loja, considerando fatores como o volume de embalagens, o espaço disponível, os recursos humanos e a eficiência operacional.

Mais do que apresentar as regras do sistema, o **workshop** procurou responder às questões concretas que diariamente surgem junto dos comerciantes. A abordagem privilegiou exemplos práticos, esclareceu procedimentos frequentemente geradores de dúvidas e procurou fornecer critérios de decisão que permitam aos retalhistas implementar o **SDR** com maior segurança e pre-

visibilidade.

Esta iniciativa enquadra-se no trabalho que a **ADIPA** tem vindo a desenvolver desde o anúncio da implementação do **Sistema de Depósito e Reembolso**.

Ao longo dos últimos dois anos, a Associação tem acompanhado de perto a evolução deste processo, analisando a regulamentação publicada, mantendo um diálogo permanente com as entidades envolvidas e disponibilizando informação técnica aos seus associados sempre que surgem novos desenvolvimentos.

Num contexto em que as regras continuam a evoluir e em que a correta aplicação do sistema terá impacto direto na organização das lojas, a **ADIPA** tem procurado assumir um papel ativo na capacitação do **retalho de proximidade**, transformando informação técnica e regulamentar em orientações claras e aplicáveis à realidade do setor.

A elevada participação registada nas duas sessões realizadas durante a **Convenção Aqui é Fresco** constitui um sinal claro da necessidade de continuar a promover iniciativas desta natureza. A **ADIPA** manterá este compromisso de proximidade com os seus associados, promovendo ações de esclarecimento que contribuam para uma implementação informada, eficiente e sustentável do **Sistema de Depósito e Reembolso** em Portugal.

Cibersegurança e Inteligência Artificial: preparar as empresas para os desafios da transformação digital

Na edição anterior de **Últimas Notícias** demos destaque aos **workshops** dedicados ao **ESG** e à **Desflorestação**, promovidos pela **ADIPA** em parceria com o **CECOA**. Tal como então anunciado, nesta edição centramos a atenção nas restantes sessões do ciclo formativo, dedicadas à **Cibersegurança** e à **Inteligência Artificial**.

A crescente digitalização das empresas veio criar novas oportunidades de eficiência, inovação e competitividade. No entanto, esta evolução tem sido acompanhada por um aumento significativo dos riscos associados à segurança da informação, à prote-

ção de dados, à conformidade regulamentar e à utilização responsável das novas tecnologias.

Ao mesmo tempo que a **inteligência artificial** começa a integrar um número crescente de processos empresariais, as organizações enfrentam novas exigências decorrentes da evolução do enquadramento legal europeu, da sofisticação das ameaças informáticas e da necessidade de reforçar a sua capacidade de resposta perante incidentes de segurança.

Foi sobre estas matérias que incidiram os **workshops** conduzidos por **Vera Silva**, especialista em **inteligência artificial, proteção de dados, conformidade digital e regulamentação tecnológica**.

Nesta entrevista, procurámos conhecer a sua perspetiva sobre os principais desafios que as empresas enfrentam atualmente, as implicações da **Diretiva NIS2**, as oportunidades associadas à **inteligência artificial** e as competências que gestores e colaboradores deverão desenvolver para utilizar estas tecnologias de forma responsável e segura.



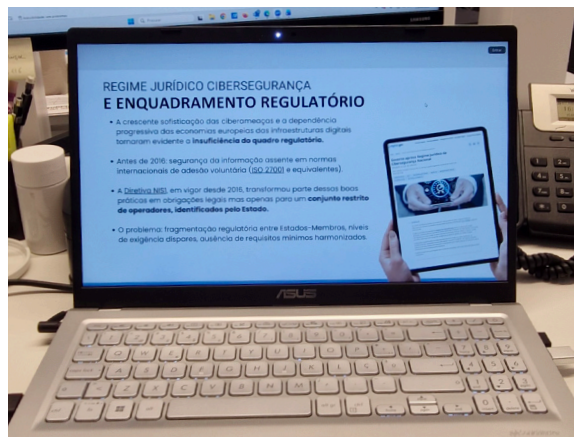
Vera Silva conduziu as sessões dedicadas à Cibersegurança e à IA

ADIPA – A **transformação digital** trouxe novas oportunidades para as empresas, mas também novos riscos. Na sua perspetiva, quais são atualmente os desafios mais relevantes que as empresas enfrentam neste contexto?

Vera Silva – Um dos maiores desafios é acompanhar a velocidade a que a **transformação digital** está a acontecer. Muitas empresas sentem necessidade de adotar novas tecnologias e digitalizar processos, mas nem sempre dispõem do tempo necessário para avaliar os impactos dessas decisões ao nível da segurança, da proteção de dados ou da preparação das equipas.

Na prática, observo três fragilidades recorrentes. A primeira é a falta de conhecimento sobre os ativos digitais da organização: muitas empresas não sabem exatamente que informação possuem, onde se encontra armazenada ou de que fornecedores tecnológicos dependem. A segunda prende-se com a ausência de processos claros para responder a incidentes de segurança. A terceira, e talvez mais difícil de ultrapassar, relaciona-se com a cultura organizacional. Ainda existe resistência em comunicar suspeitas ou admitir erros, quando esses comportamentos são fundamentais para prevenir incidentes de maior dimensão.

ADIPA – Apesar do aumento da sensibilização para a **cibersegurança**, continuam a ocorrer incidentes com impacto significativo. Quais são as vulnerabilidades mais frequentes que identifica nas empresas?



A sessão de Cibersegurança abordou o enquadramento regulamentar, os principais riscos e medidas a adotar

Vera Silva – A consciencialização aumentou, mas isso não significa que as organizações estejam preparadas para gerir o risco. A vulnerabilidade mais frequente continua a ser o

fator humano. Os ataques são concebidos para explorar comportamentos naturais, como responder rapidamente a um pedido aparentemente urgente ou confiar numa mensagem que parece legítima. É precisamente por isso que o **phishing** e as técnicas de engenharia social continuam entre os ataques mais eficazes.

Persistem também vulnerabilidades técnicas, como a inexistência de autenticação multifator, reutilização de palavras-passe, acessos que nunca foram revistos ou cópias de segurança que existem, mas que nunca foram testadas. São fragilidades conhecidas que continuam a estar na origem de muitos incidentes.

ADIPA – A **Diretiva NIS2** veio reforçar as responsabilidades das empresas em matéria de segurança digital. Que mudanças considera mais relevantes?

Vera Silva – A principal alteração consiste em reconhecer que a **cibersegurança** deixou de ser apenas uma questão técnica. A gestão dos riscos

ALGUMAS DAS DENÚNCIAS ENGENHARIA SOCIAL E BURLAS ONLINE

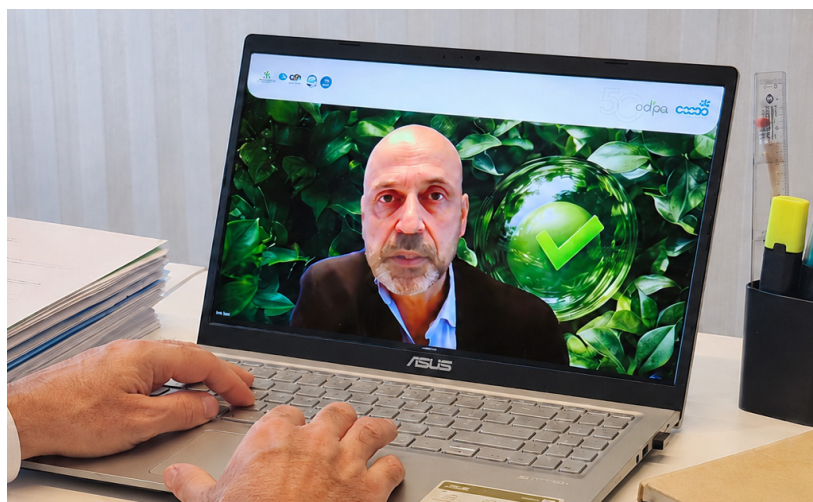
BURLAS DIRIGIDAS A COLABORADORES (E NÃO RELACIONADAS COM O TRABALHO)

- Em 2025 foram recebidas 646 denúncias de esquemas "olá mãe, olá pai" e falsas dívidas ao SNS, energia e Segurança Social.
- Funcionam porque exploram emoção e urgência.
- Quando um colaborador é vítima fora do horário de trabalho, as consequências raramente ficam apenas na esfera pessoal: dispositivos partilhados, contas misturadas, dados de acesso comprometidos.



digitais passa também a ser uma responsabilidade dos órgãos de gestão. As empresas devem, antes de mais, verificar se estão abrangidas pela diretiva, compreender as obrigações que dela decorrem e preparar procedimentos que lhes permitam responder aos prazos de notificação previstos em caso de incidente significativo.

Importa igualmente ter presente que os efeitos da **NIS2** ultrapassam as entidades diretamente abrangidas. Muitas empresas serão chamadas a cumprir requisitos de segurança impostos pelos seus clientes ou parceiros de negócio, tornando esta preparação relevante para um universo empresarial bastante mais alargado.



Luís Brás acompanhou o workshop integrado no ciclo formativo promovido pela ADIPA em parceria com o CECOA

ADIPA – A *inteligência artificial* está a acelerar em praticamente todos os setores de atividade. Que oportunidades concretas identifica para as empresas?

Vera Silva – A *inteligência artificial* pode aumentar significativamente a produtividade e libertar tempo atualmente dedicado a tarefas repetitivas. Para além das ferramentas de **IA generativa**, existem aplicações relacionadas com análise preditiva, automação de processos, deteção de padrões e apoio à decisão que já estão a produzir resultados em diferentes setores de atividade. Contudo, o maior potencial não reside apenas na eficiência. O verdadeiro valor está na capacidade destas tecnologias apoiarem decisões mais informadas e melhor fundamentadas. É igualmente importante reconhecer as suas limitações. A **inteligência artificial não substitui conhecimento, experiência nem pensamento crítico**. Os resultados produzidos pelos sistemas devem ser sempre avaliados e enquadrados por quem conhece o contexto do negócio.

ADIPA – Como podem as empresas equilibrar inovação, segurança, privacidade e conformidade legal?

Vera Silva – O equilíbrio passa por evitar dois extremos: impedir totalmente a utilização destas tecnologias ou permitir a sua adoção sem qualquer supervisão.

A **inteligência artificial** pode reforçar a capacidade de defesa das organizações, mas também pode ser utilizada por atacantes para desenvolver campanhas de **phishing** mais sofisticadas ou recorrer a técnicas como os **deepfakes** em esquemas de fraude.

Ao mesmo tempo, importa garantir que a utilização destas ferramentas respeita os requisitos de proteção de dados e confidencialidade da informação. Para isso, as empresas devem definir políticas claras sobre que ferramentas podem ser utilizadas, para que finalidades, com que tipo de dados e quais os mecanismos de controlo existentes.

ADIPA – Que competências considera essenciais para que gestores e colaboradores utilizem a *inteligência artificial* de forma crítica e

responsável?

Vera Silva – A competência mais importante continua a ser o **pensamento crítico**. Utilizar **inteligência artificial** não significa aceitar automaticamente todas as respostas produzidas pelos sistemas. É necessário validar a informação, compreender as suas limitações e enquadrá-la na realidade da organização.

É igualmente essencial desenvolver competências relacionadas com a **proteção de dados**, a **segurança da informação** e a **literacia digital**. Os profissionais devem compreender não apenas o potencial destas ferramentas, mas também os **riscos associados** à sua utilização.

A tecnologia, por si só, não cria valor. O valor resulta da capacidade das pessoas para utilizarem essas ferramentas de forma consciente, responsável e alinhada com os objetivos estratégicos da organização.



Preparar as empresas para um contexto em rápida evolução

A **transformação digital** continuará a alterar profundamente a forma como as empresas organizam os seus processos, gerem a informação e tomam decisões. A **cibersegurança** e a **inteligência artificial** representam hoje áreas estratégicas que exigem conhecimento, planeamento e capacidade de adaptação.

Com este ciclo de **workshops**, a **ADIPA** procurou disponibilizar aos seus associados informação prática e especializada sobre matérias que assumem uma importância crescente para a gestão das empresas do **comércio e da distribuição alimentar**, contribuindo para reforçar a sua preparação perante um contexto tecnológico e regulamentar em permanente evolução.