

business&legal Newsletter

Edição nº 25 | Dezembro de 2025



A importância da Avaliação de Riscos nos Negócios:

Compreender e gerir os riscos como ferramenta essencial para a condução dos negócios em Moçambique

Como é amplamente conhecido, em outubro de 2022, Moçambique entrou na lista cinzenta do Grupo de Ação Financeira Internacional (GAFI), o que colocou o país sob maior escrutínio internacional em matéria de medidas de Combate ao Branqueamento de Capitais (AML) e ao Terrorismo (CFT).

A nossa entrada na lista cinzenta teve

The importance of Business Risk Assessment:

Understanding and managing risks as an essential tool for doing business in Mozambique

As is widely known, in October 2022, Mozambique entered the “grey list” of the Financial Action Task Force (FATF), which has put the country under increased international scrutiny on anti-money laundering (AML) and counter-terrorism (CFT) measures.

Our entry into the ‘grey list’ has had a tangible impact on investor

um impacto tangível na confiança dos investidores, acrescentando camadas de complexidade às transações internacionais e às obrigações de conformidade. Os efeitos fizeram-se sentir na desaceleração do investimento estrangeiro, no aumento da fricção no sector bancário internacional e na restrição do acesso aos mercados financeiros – tudo isto a pesar sobre o crescimento económico e projectos estratégicos como o GNL, as infra-estruturas e a extracção.

Dito isto, Moçambique fez progressos notáveis e, no início de Setembro, foi realizada uma inspecção no local – na qual tive o privilégio e o desafio de participar – e há uma grande confiança de que Moçambique será retirado da lista cinzenta. No entanto, embora esta inspecção ofereça esperança de uma saída da lista cinzenta, uma verdade permanece inegociável: a avaliação de riscos não é um exercício único; é um processo estratégico contínuo que pode definir o sucesso ou o fracasso de um investidor no mercado. Tendo testemunhado em primeira mão como os reguladores operam e o que priorizam, tornou-se claro que o investimento empresarial em Moçambique não pode dar-se ao luxo de tratar a gestão de risco como um exercício de cumprimento de requisitos. De facto, esta realidade sublinha por que razão, para os investidores, compreender e implementar estratégias de avaliação de risco robustas não é apenas um exercício de conformidade – é uma necessidade estratégica.

Porque é importante?

Para os investidores, a avaliação de risco vai além do cumprimento dos

confidence, adding layers of complexity to international transactions and compliance obligations. The effects were felt in slowing foreign investment, increasing friction in the international banking sector and restricting access to financial markets – all of which weighed on economic growth and strategic projects such as LNG, infrastructure and exploration.

That said, Mozambique has made remarkable progress and, in early September, an on-site inspection was carried out – in which I had the privilege and challenge to participate – and there is great confidence that Mozambique will be lifted from the ‘grey list’. However, while this inspection offers hope for being lifted from the “gray list,” one truth remains non-negotiable: risk assessment is not a one-time exercise; it is an ongoing strategic process that can define an investor’s success or failure in the marketplace.

Having witnessed first-hand how regulators operate and what they prioritize, it has become clear that business investment in Mozambique cannot afford to look at risk management as a compliance exercise. Indeed, this reality stresses why, for investors, understanding and implementing robust risk assessment strategies is not just a compliance exercise – it is a strategic necessity.

Why it matters?

For investors, risk assessment goes beyond compliance with regulatory requirements. It is the corner stone for strategic decisionmaking. In Mozambique, a country full of rich business opportunities and natural resources, the risks are as significant as the potential returns. Political and

requisitos regulamentares. É a base da tomada de decisões estratégicas. Em Moçambique, um país repleto de ricas oportunidades de negócio e recursos naturais, os riscos são tão significativos como os potenciais retornos. As alterações políticas e sociais, a volatilidade cambial, as obrigações de PLD/CFT, a conformidade com as normas ambientais, sociais e de governação (ESG) e os desafios operacionais criam um ambiente complexo. A avaliação e a gestão adequadas dos riscos garantem a mitigação dos riscos antes que se transformem em problemas onerosos para os investidores.

Estar na lista cinzenta envia um sinal claro aos mercados internacionais, dado que o país é percebido como um destino de maior risco para o investimento e comércio, desencadeando uma monitorização intensificada, um escrutínio mais rigoroso e possíveis riscos reputacionais para as empresas que operam em Moçambique. Para os investidores, isto significa maior diligência prévia, maiores custos de conformidade e potenciais atrasos nas transações.

As consequências têm sido visíveis em Moçambique. As empresas têm reportado dificuldades em manter relações com bancos correspondentes, especialmente para pagamentos internacionais, e alguns setores têm enfrentado fluxos reduzidos de investimento estrangeiro. Os credores e investidores tendem a adotar uma abordagem avessa ao risco, preferindo jurisdições com um histórico mais sólido de conformidade. Isto não só impactou a facilidade de condução de negócios, como também aumentou o custo de conformidade para as empresas que

social changes, exchange rate volatility, AML/CFT obligations, compliance with environmental, social and governance (ESG) standards and operational challenges create a complex environment. Proper risk assessment and management ensures that risks are mitigated before they become onerous problems for investors.

Being on the “grey list” sends a clear signal to international markets, given that the country is perceived as a higher risk destination for investment and trade, triggering intensified monitoring, stricter scrutiny and possible reputational risks for companies operating in Mozambique. For investors, this means increased due diligence, increased compliance costs, and potential transaction delays. The consequences have been visible in Mozambique. Companies have reported difficulties in maintaining relations with correspondent banks, especially for international payments, and some sectors have faced reduced flows of foreign investment. Lenders and investors tend to take a risk averse approach, preferring jurisdictions with a stronger track record of compliance. This not only did it impact the ease of conducting business, but also increased the cost of compliance for companies operating in the country.

For example, international banks now require greater due diligence and monitoring of transactions for Mozambican entities, which could delay business and affect liquidity. On the other hand, foreign investors, particularly those from regulated sectors such as financial services, extractive industries and infrastructure, face increased scrutiny from



operam no país. Por exemplo, os bancos internacionais exigem agora uma maior diligência e monitorização das transacções para as entidades moçambicanas, o que poderá atrasar os negócios e afectar a liquidez.

Por outro lado, os investidores estrangeiros, particularmente os de sectores regulados como os serviços financeiros, extractivos e infra-estruturas, enfrentam um maior escrutínio por parte dos seus reguladores nacionais ao envolverem-se com parceiros moçambicanos. Algumas oportunidades de investimento foram adiadas ou reestruturadas devido à perceção de risco. Mesmo para empresas com sólidos históricos de conformidade, o risco-país associado a Moçambique torna o financiamento mais dispendioso, uma vez que os credores consideram os riscos reputacionais e regulamentares.

Embora a remoção da lista cinzenta seja um sinal positivo para a comunidade internacional, não é uma solução automática para todos os desafios. As instituições financeiras e os investidores continuarão a aplicar uma diligência prévia reforçada durante algum tempo, dado que o

their domestic regulators when engaging with Mozambican partners. Some investment opportunities have been delayed or restructured due to perceived risk. Even for companies with strong compliance track record, the country risk associated with Mozambique makes financing more expensive as lenders consider reputation and regulatory risks.

While lifting Mozambique from the 'grey list' is a positive sign for the international community, it is not an automatic solution to all challenges. Financial institutions and investors will continue to apply enhanced due diligence for some time, as reputation risk persists even after formal removal from the list. Therefore, companies should adopt a future-oriented strategy, looking at compliance and risk assessment as ongoing priorities rather than short-term obligations.

So, in practice, what is Risk Assessment?

Risk assessment is a structured process for identifying, analyzing, and managing risks that may affect a company's objectives. In Mozambique, risks are particularly

risco reputacional persiste mesmo após a exclusão formal da lista. Por conseguinte, as empresas devem adotar uma estratégia orientada para o futuro, tratando a conformidade e a avaliação de riscos como prioridades contínuas, em vez de obrigações de curto prazo.

Então, na prática, o que é a Avaliação de Risco?

A avaliação de riscos é um processo estruturado para identificar, analisar e gerir riscos que podem afetar os objetivos de uma empresa. Em Moçambique, os riscos são particularmente elevados devido à lista cinzenta, à evolução regulamentar e ao escrutínio dos parceiros internacionais. Assim, os investidores devem priorizar as avaliações de risco para garantir que: (1) protegem o seu capital e as suas operações, evitando multas, sanções e interrupções operacionais; (2) salvaguardem a sua reputação e credibilidade, demonstrando uma forte governação corporativa e fiabilidade a parceiros, instituições financeiras e clientes; (3) estejam à frente da evolução das leis, particularmente das obrigações de PLD/CFT; e (4) tomarem decisões informadas e agirem rapidamente num mercado dinâmico.

Para os investidores que operam em Moçambique, a realização de avaliações de risco robustas e periódicas garante o cumprimento das obrigações de PLD/CFT, a preservação da continuidade do negócio e a mitigação dos riscos reputacionais. As empresas que vêem a avaliação de risco como estratégica – e não apenas regulatória – aumentam o potencial de crescimento a longo prazo e a credibilidade no mercado.

high due to the ‘grey list’, regulatory developments and scrutiny from international partners. Thus, investors should prioritize risk assessments to ensure that:

(1) protect their capital and operations by avoiding fines, sanctions and operational disruptions;

(2) safeguard their reputation and credibility by demonstrating strong corporate governance and reliability to partners, financial institutions and customers;

(3) be ahead of the evolution of laws, especially the AML/ CFT obligations; and

(4) make informed decisions and act quickly in a dynamic market.

For investors operating in Mozambique, conducting robust and periodic risk assessments ensures compliance with AML/CFT obligations, preserving business continuity and mitigating reputation risks. Companies that view risk assessment as strategic- and not just regulatory-increase long-term growth potential and market credibility.

What can investors do?

Risk Assessments help companies identify and assess vulnerabilities related to customers, suppliers, partners, and even internal processes as they consider factors such as customer profiles, geographic exposure, product and service risks, and transactional partners. By mapping these factors, companies can implement proportionate controls, allocate resources efficiently, and demonstrate a strong compliance culture to stakeholders. In order to ensure strategic risk

O que podem fazer os investidores?

As Avaliações de Risco auxiliam as empresas a identificar e avaliar vulnerabilidades relacionadas com clientes, fornecedores, parceiros e até mesmo processos internos, uma vez que consideram fatores como perfis de clientes, exposição geográfica, riscos de produtos e serviços e parceiros transacionais. Ao mapear estes fatores, as empresas podem implementar controlos proporcionais, alocar recursos de forma eficiente e demonstrar uma forte cultura de conformidade às partes interessadas.

Para garantir a avaliação estratégica dos riscos, as empresas devem desenvolver e manter políticas e procedimentos internos de PLD/ CFT alinhados com as normas moçambicanas e internacionais, implementar a devida diligência para clientes, parceiros e fornecedores, estabelecer procedimentos claros de escalonamento para incidentes ou violações e integrar os Riscos ESG e de Sustentabilidade nas suas políticas e procedimentos internos.

Para além do acima referido, para aqueles que, ao abrigo da legislação moçambicana de combate ao branqueamento de capitais, são entidades obrigadas, estes procedimentos devem incluir:

- a nomeação de um Oficial Interno para Comunicação de Transações Suspeitas (OCOS),
- a verificação da titularidade efetiva do seu cliente,
- procedimentos claros para clientes que sejam Pessoas Politicamente Expostas.

assessment, companies must develop and maintain internal AML/CFT policies and procedures aligned with Mozambican and international standards, implement due diligence for customers, partners and suppliers, establish clear escalation procedures for incidents or violations and integrate ESG and Sustainability Risks into their internal policies and procedures.

In addition to the above, for those who, under Mozambican anti-money laundering legislation, are obliged entities, these procedures should include:

- the appointment of an Internal Officer for Reporting Suspicious Transactions (IORST);
- the verification of the effective ownership of its client;
- clear procedures for clients who are Politically Exposed Persons.

"Corporate Governance" and Anti-Money Laundering

Corporate governance is the backbone of a company's ability to operate responsibly and transparently. When it comes to anti-money laundering compliance and risk assessment, governance is not merely a complementary factor, but rather an integral component. Boards of Directors and executive leadership have fiduciary duties to safeguard the integrity and the company's reputation. This means that risk assessment should not be treated as a "compliance only" task delegated to legal or compliance departments, but as a strategic process aligned with corporate objectives. Effective governance ensures that there is harmony in top management, with top management actively promoting

“Corporate Governance” e Combate ao Branqueamento de Capitais

A governação corporativa é a espinha dorsal da capacidade de uma empresa operar de forma responsável e transparente. Quando se trata de conformidade com o combate ao branqueamento de capitais e avaliação de riscos, a governação não é meramente um factor complementar, mas sim uma componente integrante. Os Conselhos de Administração e a liderança executiva têm deveres fiduciários para salvaguardar a integridade e a reputação da empresa. Isto significa que a avaliação de riscos não deve ser tratada como uma tarefa “exclusivamente de conformidade”, delegada nos departamentos jurídico ou de conformidade, mas como um processo estratégico alinhado com os objetivos corporativos. Uma governação eficaz garante que existe harmonia na gestão de topo, com a gestão de topo a promover ativamente uma cultura de conformidade e sensibilização para os riscos. Uma estrutura de governação robusta exige que as avaliações de risco sejam realizadas periodicamente, integradas nos processos de tomada de decisão e documentadas para efeitos de responsabilização.

Quando as empresas ignoram estas práticas, expõem-se a consequências graves, incluindo penalizações regulamentares, perdas financeiras e danos de reputação. Na economia globalizada actual, as partes interessadas, incluindo os investidores e as instituições financeiras, exigem provas de uma governação sólida como condição para investimentos e parcerias.

a cultura de compliance and risk awareness. A robust governance structure requires risk assessments to be carried out periodically, integrated into decisionmaking processes, and documented for accountability purposes.

When companies ignore these practices, they expose themselves to serious consequences, including regulatory penalties, financial loss, and reputation damage. In today’s globalized economy, stakeholders, including investors and financial institutions, require evidence of sound governance as a condition for investments and partnerships. Therefore, aligning PLD risk assessment with governance principles is not optional – it is essential to maintain trust, ensure regulatory compliance and ensure long-term business relationships.



Por conseguinte, alinhar a avaliação de riscos de PLD com os princípios de governação não é opcional – é essencial para manter a confiança, garantir a conformidade regulamentar e assegurar relações comerciais a longo prazo.

Avaliação de Riscos e ESG

No atual ambiente empresarial, particularmente com investidores e parceiros internacionais, mais do que o desempenho financeiro, as práticas empresariais responsáveis são cruciais. As considerações ESG (juntamente com os procedimentos de PLD e seguros anti-suborno) são agora parte integrante das decisões de investimento. A Avaliação de Riscos serve de ponte entre a conformidade e o ESG, garantindo que as estruturas de governação são robustas, os riscos sociais (como as práticas laborais) são geridos e as obrigações ambientais são respeitadas.

Em Moçambique, sectores como a mineração, a energia e as infra-estruturas estão sob crescente escrutínio pelo seu impacto ambiental e social. Portanto, alinhar a avaliação de riscos com as metas ESG não só mitiga a exposição legal, como também garante a confiança dos investidores a longo prazo e a sustentabilidade dos seus projetos.

A Avaliação de Riscos é mais do que uma obrigação, é também uma vantagem

Embora a provável saída de Moçambique da lista cinzenta, na sequência da recente inspeção in loco, seja um sinal positivo para o país, as empresas devem reconhecer que o escrutínio regulamentar não desaparecerá de um dia para o outro.

Risk Assessment and ESG

In today's business environment, especially with investors and international partners, more than financial performance, responsible business practices are paramount. ESG considerations (along with PLD and anti-bribery insurance procedures) are now an integral part of investment decisions. The Risk Assessment serves as a bridge between compliance and ESG, ensuring that governance structures are robust, social risks (such as labour practices) are managed and environmental obligations are complied with.

In Mozambique, sectors such as mining, energy and infrastructure are under increasing scrutiny for their environmental and social impact. Therefore, aligning risk assessment with ESG targets not only mitigates legal exposure, but also ensures long-term investor confidence and the sustainability of your projects.

Risk Assessment is more than an obligation, it is also an advantage

While Mozambique's likely exit from the 'grey list' following the recent on-site inspection is a positive sign for the country, companies must recognise that regulatory scrutiny will not disappear overnight. Indeed, being lifted from the 'grey list' will also entail stricter scrutiny by regulators, banks and counterparties. However, for investors, this is not a cause for hesitation, but rather a leadership opportunity. By embedding risk assessment at the core of their strategy, investors can unlock value, build resilience, and gain competitive advantage.

The global compliance landscape is evolving to stricter standards, with an

De facto, a remoção da lista cinzenta implicará também um escrutínio mais rigoroso por parte dos reguladores, bancos e contrapartes. No entanto, para os investidores, este não é um motivo de hesitação, mas sim uma oportunidade de liderança. Ao incorporar a avaliação de riscos no cerne da sua estratégia, os investidores podem desbloquear valor, construir resiliência e obter vantagem competitiva.

O panorama global de conformidade está a evoluir para padrões mais rigorosos, com um foco crescente em abordagens baseadas no risco, transparência e prestação de contas. As empresas que demonstrem uma gestão proativa do risco estarão melhor posicionadas para aceder ao financiamento, atrair parceiros respeitáveis e evitar interrupções. A aplicação contínua da avaliação de riscos de PLD não se limita ao cumprimento dos requisitos regulamentares; trata-se também de proteger o seu negócio, proteger a sua reputação e manter-se competitivo num mundo cada vez mais orientado para a conformidade.

Tendo testemunhado o processo de remoção do país da lista cinzenta, o meu conselho é simples: veja a avaliação de riscos como um investimento em confiança, reputação e sucesso a longo prazo. Nos mercados emergentes, estes são os ativos que mais importam.

Por:
Rita Donato, Advogada
SAL & Caldeira Advogados.

increasing focus on risk-based approaches, transparency and accountability. Companies that demonstrate proactive risk management will be better positioned to access financing, attract reputable partners, and avoid disruption. Continuous application of PLD risk assessment is not limited to meeting regulatory requirements; it is also about protecting your business, protecting your reputation, and staying competitive in an increasingly compliance-driven world.

Having witnessed the process of lifting the country from the 'grey list', my advice is simple: see risk assessment as an investment in trust, reputation and long-term success. In emerging markets, these are the assets that matter most.

By:
Rita Donato, Lawyer
SAL & Caldeira Advogados.

Bubble. A cloud feita em Moçambique.

Com a **Bubble**, a empresa não compra servidores: activa os recursos que precisa e **paga apenas o que usa**.

- **Dados 100% alojados em Moçambique**
- **Custos em Meticais, ajustados ao crescimento da operação**
- **Suporte técnico local, sempre disponível**
- **Segurança e continuidade de missão crítica**

Bubble. A alternativa moderna à compra de servidores.

bubble
DATA-RESIDENT CLOUD

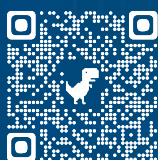
connect@bubble.co.mz

FICHA TÉCNICA

Propriedade: Revista Business&Legal

Direcção Geral: Edson Chichongue

Design Gráfico: José Teles Maneira



+258 84 825 3097
ec@businesslegal.co.mz | communication@businesslegal.co.mz
www.businesslegal.co.mz
Rua António Simbine, nº 114 R/C - Maputo
Canal (Business&Legal) Grupo alargado (<https://bit.ly/3M8Q44C>)

Business&Legal
Revista Business&Legal
business_legal_oficial
@Business&LegalMz
Business&Legal

