



KVISION

We are building the future

Nesta edição:

- > **KPMG inaugura nova sede em Lisboa**
- > **Especial Global CEO Outlook Portugal:**
Entrevistas:
 - António Rios de Amorim
CEO da Corticeira Amorim
 - João Manso Neto
CEO da EDP Renováveis
 - Miguel Maya
CEO do Millennium bcp
 - Paulo Macedo
CEO da Caixa Geral de Depósitos
- > **Novos acordos entre Portugal e Angola em matérias fiscais**
- > **O Auditor 4.0 e o futuro da profissão**



Mensagem do Presidente

Esta edição da KVISION é muito especial.

Este exercício económico será absolutamente marcante na história da nossa firma. No segundo trimestre de 2019 inauguramos a nova sede da KPMG Portugal, em Lisboa, num novo edifício, bem perto do Edifício Monumental, que nos acolheu ao longo dos últimos 25 anos na Praça Duque de Saldanha.

Ao longo destas duas décadas e meia temos vindo a crescer em todas as dimensões. Após a aquisição da SAFIRA, à época sediada em Carnaxide; da mudança de escritório no Porto, para o Edifício Burgo na Avenida da Boavista; e da abertura de um escritório em Miraflores, chega ao fim um ciclo de expansão das nossas instalações, que materializa o desenvolvimento da firma, em particular nos últimos dez anos.

Esta trajetória de crescimento só é possível porque o mercado reconhece a qualidade do nosso trabalho e a competência dos nossos profissionais. Só assim conseguimos reunir um grupo de gestores de excelência, que gentilmente aceitaram o nosso convite para ilustrar a primeira edição portuguesa do Global CEO Outlook da KPMG, um estudo que compara o pensamento dos gestores portugueses aos seus pares internacionais e cuja síntese vos trazemos nesta edição.

Porque esta é uma oportunidade única de partilhar as ideias dos grandes líderes nacionais, decidimos publicar nesta edição a versão integral das entrevistas a António Rios de Amorim (Corticeira Amorim); João Manso Neto (EDP Renováveis); Miguel Maya (Millennium bcp) e Paulo Macedo (Caixa Geral de Depósitos), concedidas no âmbito deste trabalho.

A capa desta edição da KVISION segue a linha de comunicação que temos usado internamente: "we are building the future". Porque nunca, como agora, sentimos de forma tão vincada que estamos a construir um novo futuro, do qual a nova sede será a face mais visível.

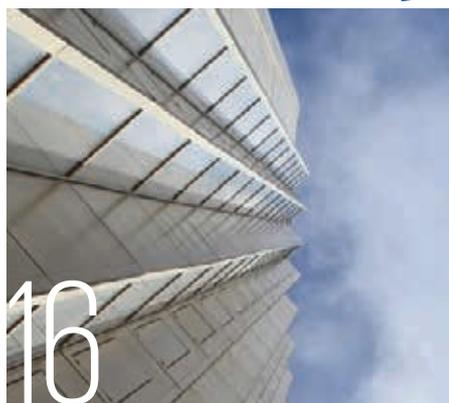
O mundo, as empresas e os negócios estão diferentes. Por isso o que nos trouxe até aqui não é necessariamente o que nos levará daqui para a frente. Sabendo disso, estamos a evoluir na forma como trabalhamos, esbatendo diferenças entre áreas, em torno de uma ideia simples: reunir as melhores pessoas – independentemente da sua função ou área de origem – em torno de uma necessidade de um cliente específico. Foi esta a ideia subjacente à construção do nosso novo escritório, quebrando a lógica de silos entre áreas.

A evolução tecnológica terá um impacto significativo na forma como trabalhamos e nos perfis de talento que procuramos - à medida que inovações em áreas como Inteligência Artificial e automação estão cada vez mais presentes no nosso quotidiano. No entanto, na KPMG, acreditamos que continuarão a ser os seres humanos a fazer a diferença, em cada equipa, em cada projecto, em cada cliente.

Por último, e por falar em pessoas, expressei um agradecimento especial à nossa equipa de *Corporate Affairs & Communications*, responsável pelo desenvolvimento da KVISION, bem como a todos os que tornaram esta edição possível.

Chairman, Europe, Middle East & Africa

Nesta edição



16

Futuro

KPMG inaugura nova sede em Portugal



18

Auditoria

Entrevista: Vitor Ribeirinho



22

Especial

Global CEO Outlook - Portugal

KPeople

04

- Nova *Director de People, Performance & Culture*
- Reforços de Inverno
- KClub Alumni: o ponto de encontro de antigos colaboradores
- Colaboradora da KPMG sagra-se campeã do mundo de *muay thai*
- KPMG nomeia *Chief Information Officer*
- A KPMG cada vez mais próxima do melhor talento universitário
- Novos *Associate Partners* e reforço da operação no Norte
- *Class of 2018* – Portugal e Angola
- A firma de serviços profissionais + atractiva para os estudantes de Gestão em Portugal

News

10

- KPMG bate recordes nas redes sociais e chega ao Instagram
- *Rugby* do Técnico com apoio da KPMG
- Barómetro Europeu de Empresas Familiares
- KPMG no Tier 1 do *ranking* do ITR - World Tax para 2019
- 2º Congresso dos Gestores Portugueses
- SAS Fórum 2018
- KPMG integra Conselho de Fundadores de Serralves
- *The European Champions Report* 2019
- APD e KPMG debatem temas relevantes para as empresas
- Metal 4.0
- *Balance for Better* – Dia Internacional da Mulher
- Líderes na assessoria de M&A em *middle-market*

ACI in the news

14

- *Global ACI Pulse Survey* 2019 *Year End reminders*

Futuro

16

We are building the future

Auditoria

18

O Auditor 4.0 e o futuro da profissão

Especial Global CEO Outlook - Portugal

22

Desafios do crescimento

- Miguel Maya
CEO do Millennium bcp
- Paulo Moita de Macedo
CEO da Caixa Geral de Depósitos
- António Rios de Amorim
CEO da Corticeira Amorim
- João Manso Neto
CEO da EDP Renováveis

Fiscalidade

52

Novos acordos entre Portugal e Angola em matérias fiscais

Tecnologia

54

Enabling the next wave of disruption and innovation

Fintech

58

Capital crescente

Tendências

60

O imperativo da experiência de cliente conectada

Responsabilidade Social

66 Angola

- Lar de Nazaré
- Constrói esta mochila

67 Portugal

- “Constrói esta ceia”
- Corrida “Sempre Mulher”
- Apoios solidários
- *New joiners* comprometidos com as comunidades

Eventos

68

- *Tie off*
- Trabalhamos juntos, celebramos juntos
- Encontro com a História
- *We are building the future*
- Tradição e inovação
- Bem-vindos a bordo

Insights

75



Nova Director de People, Performance & Culture

Inês Pina Pereira é a nova *Director de People, Performance & Culture* da KPMG Portugal. No anúncio aos colaboradores, Sílvia Gomes, *Partner e Head of People, Performance & Culture* sublinhou que esta contratação "dá continuidade ao trabalho de desenvolvimento das nossas políticas e procedimentos de Recursos Humanos, num contexto de inovação, mudança e de novos desafios". A Inês iniciou o seu percurso na consultora Jason Associates, onde teve oportunidade de trabalhar com diferentes sectores, especializando-se em projectos de transformação organizacional e *Employer Branding*. Ingressou na Sonae IM (holding tecnológica da SONAE) para se juntar à equipa que daria origem à nova área de People & Culture (RH) para suportar as empresas da holding, assumindo o papel de HRBusiness Partner para algumas geografias da WeDo Technologies e da empresa Bizdirect. Em 2016, foi convidada para liderar a área de People & Culture da WeDo Technologies a nível global.

Reforços para a KPMG

Três dezenas de jovens recém-mestrados iniciaram funções na KPMG em Fevereiro, no âmbito de um processo de recrutamento e selecção adicional, com vista a responder às necessidades de crescimento da firma.

Os jovens contratados reforçaram as diferentes áreas de Consultoria. Nasser Sattar, *Head of Advisory* da firma, referiu que "A KPMG tem vindo a crescer nas diferentes áreas de Consultoria, pelo que este reforço complementar é uma consequência natural do desenvolvimento da nossa actividade, em particular na área de Tecnologia".

A firma salienta que este reforço foi complementar ao processo de recrutamento e selecção que integrou 150 novos colaboradores (recém-licenciados e recém-mestres) em Setembro de 2018, remetendo para breve o anúncio de um número massivo de vagas, no âmbito do processo de *Graduates 2019*, direccionado para estudantes que terminam este ano a sua formação, nas áreas Económico-financeiras, Tecnologia, Direito e Engenharias, entre outras.

KClub Alumni: o ponto de encontro de antigos colaboradores

Um pouco por todo o mundo, as pessoas que fizeram parte da KPMG nunca deixam de estar em contacto com a nossa organização. Desta forma asseguram a ligação aos antigos colegas, mantendo importantes contactos profissionais, através do KClub Alumni da KPMG. Saiba mais sobre o clube de alumni da KPMG através do site www.kpmg.pt, ou do endereço de e-mail ptalumni@kpmg.com.

Colaboradora da KPMG sagra-se campeã do mundo de muay thai.

Andreia Costa, *Assistant de IT Support* da KPMG, sagrou-se campeã mundial no Campeonato do Mundo de *Muay Thai* da World Muay Thai Federation (WMF) na Tailândia. No comunicado aos colaboradores, onde a firma partilhou a notícia e felicitou a colaboradora, o Vice-Presidente da KPMG em Portugal, Vitor Ribeirinho, salientou: "A Andreia é a prova viva que viver a cultura KPMG é dedicarmo-nos apaixonadamente a tudo o que fazemos. Para além de uma profissional dedicada, a Andreia é uma atleta de excelência, algo que nos orgulha particularmente e que motivou o apoio que prestámos no último ano à sua preparação".



KPMG nomeia

Chief Information Officer

A Comissão Executiva da KPMG Portugal anunciou a nomeação de Duarte Nóbrega para a função de *Chief Information Officer*, com efeitos a 1 de Janeiro de 2019. Trata-se de um regresso à KPMG, onde esteve durante 11 anos na área de *IT Advisory*, até assumir funções de *IT Director* numa outra organização, em 2017.

Duarte Nóbrega é licenciado em Engenharia Informática pelo Instituto Superior Técnico e fez carreira como consultor, com experiências profissionais, para além da KPMG, em empresas como SAFIRA ou Grupo ProCME.

Em comunicado aos colaboradores, a Comissão Executiva manifestou a certeza que “a sua competência técnica, aliada ao conhecimento da cultura e da história da KPMG, será determinante para continuar a consolidar a trajetória de transformação da área de *IT Support*”.



A KPMG cada vez mais próxima do melhor talento universitário

Programa de Embaixadores

Em 2018/2019 a KPMG continua com o seu programa de embaixadores, no âmbito do qual selecciona estudantes com elevado potencial para representarem a firma junto das principais instituições de ensino do país, através da divulgação das iniciativas de atracção de talento, em particular o programa de *Graduates*. Este ano, a equipa de embaixadores da KPMG é constituída por 25 representantes em 15 das principais instituições de ensino superior de Portugal.



Clínicas Fiscais

Em parceria com a Universidade Católica, a KPMG inaugurou este ano as suas Clínicas Fiscais. O objectivo da iniciativa passa por proporcionar um trabalho acompanhado de iniciação à actividade profissional qualificada, que proporcione aos alunos a oportunidade para aplicar na prática e aprofundar os seus conhecimentos de Direito. A realizar em Maio, nos escritórios da KPMG, os alunos assumirão um compromisso de cinco horas semanais, ao longo das quais serão orientados por profissionais das diferentes linhas de negócio da área de *Tax* da KPMG.

Spring Week

A decorrer em Abril, a *Spring week* da KPMG é um programa direccionado a estudantes universitários, que visa aproximar a KPMG dos melhores talentos universitários. Durante uma semana os estudantes seleccionados integram uma das *Functions* da KPMG, experimentando o dia-a-dia de trabalho de uma grande organização.

Mais informações sobre estes e outros programas de aproximação da KPMG às universidades através do e-mail ptkpmg@kpmg.com

Novos Associate Partners e reforço da operação no Norte

A KPMG Portugal anunciou seis promoções a *Associate Partner*, com efeitos a 1 de Outubro de 2018. A área de *Audit & Assurance* passou a contar com quatro novos *Associate Partners*: José Nunes, Rui Lopes, Luís Silva e Pedro Costa, os dois últimos passarão a liderar aquela área no escritório do Porto. Já na área de *Tax*, Ricardo Girão é o novo *Associate Partner*, enquanto na área de *Advisory* Inês Dourado assume funções de *Associate Partner para Deal Advisory*.

Em nota interna, o Presidente do Conselho de Administração da KPMG Portugal, Sikander Sattar, salienta que “estas nomeações estão alinhadas com a estratégia definida pela Comissão Executiva e implementada pelos *Head of Functions*, em particular ao nível da aposta na transformação de Auditoria com enfoque no tema de *public trust*, ao investimento do *Tax* em áreas de elevado potencial para a firma e no reforço das competências no *Deal Advisory* face à dinâmica do mercado”. Em comum todos estes profissionais apresentam um percurso profissional maioritariamente construído na KPMG, tendo passado, ao longo dos anos de carreira, por diferentes etapas e níveis profissionais.



Inês Dourado
Associate Partner, Deal Advisory

Licenciada em Organização e Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e Empresa, complementou a sua formação com um curso de *Private Equity & Venture Capital* pela Harvard Business School. Ingressou no departamento de *Corporate Finance* da KPMG em 2007, tendo liderado diversos projectos de avaliações de empresas e negócios, reestruturações financeiras, levantamento de dívida, *due diligences* e fusões e aquisições. Conta com uma extensa experiência de avaliações de empresas e negócios no âmbito de IFRS, bem como de revisão e análise de *fair value* e testes de imparidade e *purchase price allocations* no âmbito do IFRS3/NCRF14, inclusivamente para fundos de investimento e de capitais de risco, bem como fundos imobiliários. Mais recentemente tem liderado projectos de reestruturações financeiras, Processos Especiais de Revitalização e Levantamento de Dívida, incluindo emissão de obrigações.



José Nunes
Associate Partner,
Audit & Assurance

Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, ingressou na KPMG em 1999, na área de *Financial Services*, onde foi responsável pela coordenação de projectos de auditoria a grandes bancos e pela área de crédito especializado. É igualmente Revisor Oficial de Contas. Geriu diversos projectos de levantamento e revisão dos sistemas de controlo interno e trabalhos no âmbito de emissão de dívida de entidades cotadas e operações de securitização. Foi responsável pela coordenação de acções especiais de inspecção a grandes bancos no âmbito de programas desenvolvidos pelo Banco de Portugal e Banco Central Europeu entre 2011 e 2014, e *Project Manager* da implementação de legislação europeia ao nível do reporte contabilístico e prudencial para instituições financeiras. Enquanto formador participa em inúmeras iniciativas sobre temas relacionados com as Normas Internacionais de Contabilidade, SNC e normas e procedimentos de auditoria. É um dos rostos da campanha “What’s your thing?”, através da qual a KPMG reformulou a comunicação com estudantes universitários.

Class of 2018 - Portugal

A KPMG Portugal orgulha-se de apresentar o grupo de *new joiners* seleccionados no âmbito do seu programa *Graduates* de 2018.

- Adriano Machado
- Afonso Soveral
- Alexandra Calisto
- Ana Adrega
- Ana Alexandra Correia
- Ana Carolina Monte
- Ana Carolina Silva
- Ana Rodrigues Araújo
- Ana Isabel Vaz Marques
- Ana Santos Ferreira
- Ana Sofia Medeiros
- Ana Raquel Ovelheiro
- Ana Rita Santos
- André Pinto Biléu
- Andreia Patrícia Rodrigues
- António Rebordão
- Ariana Maravilha
- Beatriz de Sá e Sousa
- Beatriz Burgos
- Beatriz Galveias de Sousa
- Beatriz Palma
- Beatriz Koehler
- Bernardo Andrade Cruz
- Carolina Araújo
- Carolina Fonseca Barbosa
- Carolina Moreira Maia
- Carolina Telles Ferreira
- Catarina Cavaco
- Catarina Marques
- Catarina Lopes de Mata
- Daniel Bento de Sousa
- Daniel Ricardo
- Daniel Santos
- Daniela Dias
- David Torrado
- Débora Vaz Baptista
- Diana Cruz
- Diogo Gonçalves
- Diogo Correia
- Diogo Pinho
- Diogo Pinto
- Diogo Folque Gouveia
- Diogo Pereira
- Edgar Duarte Ramos
- Edna Moreira
- Eduardo Boavida
- Eduardo Matos
- Fábio Gonçalves
- Fernanda Maria Alves
- Filipa Duarte
- Filipa Pinhão
- Filipe Roma Cardoso
- Francisco Rui Chaves
- Francisco Garcia
- Francisco Palminha
- Gonçalo Sousa Branco
- Gonçalo Cabral Serrão
- Gonçalo Neves
- Guilherme Romão
- Hugo Oliveira
- Hugo Raimundo
- Inês Costa Fernandes
- Inês Cardoso dos Santos
- Inês Garrido
- Inês Soares Pinto
- Inês Sofia Abrantes
- Jéssica Godinho
- Jéssica Serra Lucas
- Joana Rita Baleira
- Joana Mazarelo
- Joana Gonçalves
- João Leite Fernandes
- João Álvaro Malta
- João Santos Alves
- João Boavida
- João Brito
- João Camões Pereira
- João de Almeida
- João Feijão
- João Imaginário
- João Campaniço Martins
- João Duarte Gonçalves
- João Miguel Figueiredo
- João Simões Cordeiro
- João Dias Oliveira
- João Cruz Almeida
- João Neves da Silva
- João Pereira Dias
- João Varandas
- João Seabra
- Jorge Sandiães
- José dos Santos Pereira
- José Constantino
- José Pedro Alves
- José Silva Geraldo



Luís Silva
Associate Partner,
Audit & Assurance (Porto)

Ingressou na KPMG em 2001 após se licenciar em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Tem sido responsável pelo trabalho de auditoria de vários grupos nacionais e internacionais em diversas áreas. Nos últimos anos, esteve dedicado à linha de negócio de Infra-estruturas, Comunicações, Entretenimento, Governo e Saúde. No decurso da sua actividade liderou projectos de Assurance de conversão de demonstrações financeiras em IFRS, USGAAP, SNC e PGC, avaliação do controlo interno sobre o relato financeiro e de assessoria contabilística. Entre 2008 e 2010 esteve no *Global Services Centre* da KPMG nos Estados Unidos e integrou o *Methodology Compliance Group*, onde adquiriu um profundo conhecimento sobre as Normas Internacionais de Auditoria. Em 2010, ingressou no Departamento de Prática Profissional no escritório de Lisboa. Participa regularmente enquanto formador em acções de formação sobre auditoria e contabilidade, sendo orador em seminários em Portugal e no estrangeiro. É Revisor Oficial de Contas e certificado em competências LEAN pela Universidade de Cardiff.



Pedro Costa
Associate Partner,
Audit & Assurance (Porto)

Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade do Porto. É Revisor Oficial de Contas desde 2011 e possui certificado em competências LEAN pela Universidade de Cardiff. Ingressou no escritório do Porto da KPMG em Setembro de 2001. Desde então tem estado envolvido em trabalhos de auditoria a um vasto leque de clientes, de negócios familiares a Grupos cotados, passando por empresas públicas, de sectores como transportes, energia, saúde, entre outros. A sua experiência profissional inclui trabalhos de *accounting advisory*, *due diligence*, avaliações de sistemas de controlo interno, avaliação do cumprimento dos requisitos da Lei Sarbanes-Oxley, entre outros. É regularmente formador em acções internas e externas sobre auditoria e contabilidade, tendo sido formador na área de Auditoria em cursos de Pós-Graduação da Universidade Católica Portuguesa.



Ricardo Girão
Associate Partner, Tax

Integra a KPMG desde 2001, na equipa de impostos indirectos (*Indirect Tax*). Conta com mais de 17 anos de experiência em consultoria fiscal centrada na criação de estruturas adaptadas a estratégias de eficiência fiscal em matéria do IVA e de tributação sobre o património imobiliário. Tem trabalhado regularmente na prestação de serviços de assessoria fiscal no âmbito de diversas transacções relacionadas com aquisição, *lease back*, arrendamento e outras formas de exploração e de desenvolvimento de projectos imobiliários promovidas por entidades nacionais e internacionais. Dedicar-se especialmente à prestação de serviços de optimização fiscal no âmbito de processos de reestruturação de portefólios imobiliários de grupos e de empresas nacionais e multinacionais. A sua experiência inclui ainda o acompanhamento a vários processos de *due diligence* fiscal na área do IVA e dos Impostos sobre o Património. É Licenciado em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa e conta com uma especialização em Fiscalidade no Overgest/ISCTE.



Rui Lopes
Associate Partner,
Audit & Assurance

Revisor Oficial de Contas e Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. Juntou-se à KPMG em 2002, integrando o Departamento de Auditoria especializado em *Industry and Consumer Markets*. Ao longo da sua carreira especializou-se no sector energético, com especial incidência nas áreas de *Power & Utilities* e *Oil & Gas*. A sua experiência em auditoria inclui trabalhos com empresas cotadas e grupos nacionais e internacionais. Desenvolveu ainda experiência em trabalhos de natureza especial tais como preparação e revisão de demonstrações financeiras consolidadas, avaliação de sistemas de controlo interno e revisão de informação financeira para diferentes reguladores. Participou em projectos de conversão e adopção de diferentes normativos contabilísticos, como IFRS e SNC, programas de emissão de dívida e em Ofertas Públicas de Venda.

- Luís da Costa Oliveira
- Luís Salazar Braga
- Luís Torgal Ferreira
- Madalena Pessanha
- Mafalda Romão
- Manuel Queiroz
- Maria Clara Leal
- Maria Vasconcelos
- Maria Lima Ferreira
- Mariana Graça
- Mariana Medeiros
- Mariana Costa Cabral
- Mariana Fonseca
- Mariana Nóbrega
- Mariana de Sousa
- Mariana Sabino
- Mário Antão
- Marta Lopes
- Marta Malta Dias
- Marta de Sá e Almeida
- Martim Diogo Martinho
- Miguel Bento
- Nuno Gonçalves
- Nuno Gomes
- Nuno Galhofo
- Nuno Tirapicos
- Patrícia Ferreira
- Patrícia Martins
- Pedro Lameiras dos Santos
- Pedro Eduardo Carvalho
- Pedro José Fernandes
- Pedro Pereira de Sousa
- Pedro Machado
- Rafael Gomes Ferreira
- Raquel Cabrita
- Ricardo Jorge Duarte
- Ricardo José Pereira
- Ricardo Peres Amaral
- Ricardo Duarte Ramos
- Ricardo Soares
- Ricardo Viegas Pinto
- Rodrigo Silvano
- Rodrigo Gama Prole
- Rodrigo Duarte
- Rogério Coimbra Dias
- Salvador Freire
- Sandra Duarte da Silva
- Sara Ashley Buys
- Sara Mendes de Sá
- Telmo Marinho
- Tiago Pimentel
- Tiago Pereira
- Viviana Almeida

Class of 2018 - Angola

Este são os novos colaboradores recrutados pela KPMG Angola, no âmbito do seu programa *Graduates* de 2018.

- Constantino Tchiyaka
- David Kuntima
- Deusa Constantino
- Edna Pacheco
- Eduardo Emanuel
- Edwiges Pascoal
- Fábio de Oliveira
- Joaquim Rocha
- Kevin Bonga
- Leila Coelho
- Marcos Fernando



A firma de serviços profissionais + atractiva para os estudantes de Gestão em Portugal



A edição de 2018 do estudo “As Empresas Mais Atrativas de Portugal”, realizado pela Spark Agency em parceria com a Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, posiciona a KPMG como a firma de serviços profissionais mais atractiva para os estudantes de Gestão em Portugal.

Este estudo avalia, pelo quarto ano consecutivo, as preferências dos alunos portugueses, identificando os 20 recrutadores de eleição e, consequentemente, o valor da *employer brand* das empresas nesta população.

Com uma amostra de 3.316 alunos, distribuídos entre as áreas de Gestão (1.564 alunos) e Tecnologia (1.752 alunos), a investigação foi realizada em 15 universidades, em instituições como a Católica Lisbon, Nova SBE, ISEG, ISCTE-IUL, Faculdade de Economia do Porto, o Instituto Superior de Engenharia do Porto e a Escola de Engenharia do Minho, entre outras.

Além dos resultados de 2018, a KPMG apresenta uma evolução positiva nos indicadores de atractividade. Desde 2015, a KPMG subiu nove posições no *ranking* geral, sendo a única firma entre as denominadas *big four* a registar uma evolução positiva desde 2015. Na área da Gestão subiu quatro posições e na área da Tecnologia 33 posições, o que a coloca como a consultora com a melhor *performance* em atractividade no período 2015-2018.

Para Vitor Ribeirinho, *Deputy Chairman* da KPMG “estes indicadores são o resultado do trabalho de comunicação que temos levado a cabo ao longo dos últimos anos e que implicou uma reestruturação completa da forma como comunicávamos com os estudantes. Todos nós na KPMG, a começar pelos membros da Comissão Executiva, estamos comprometidos com a visão de ser a *clear choice* para o melhor talento em Portugal”.

Mais informações em www.empresasmaisatrativas.pt

Solidez, confiança e dedicação

Com paixão e propósito trabalhamos lado-a-lado com os clientes, combinando abordagens inovadoras e experiência, de forma a entregar resultados reais. Esta é a nossa promessa.

Anticipate tomorrow. Deliver today.

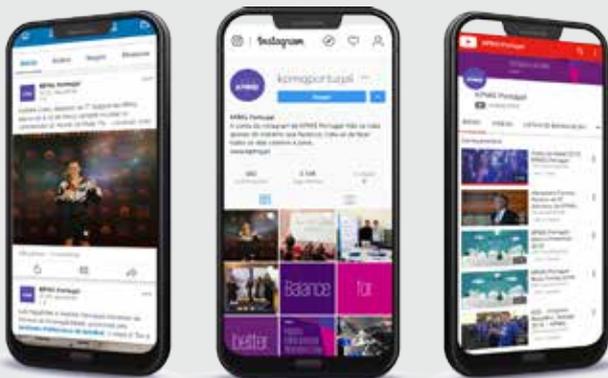


KPMG bate recordes nas redes sociais e chega ao Instagram

A presença da KPMG Portugal nas redes sociais tem vindo a ser reforçada ao longo dos últimos anos. Já em 2019, a página da firma no LinkedIn ultrapassou os 30.000 seguidores, mantendo a trajectória de crescimento acentuado, tendo conquistado cerca de 10.000 seguidores no último ano.

No segundo semestre de 2018 a KPMG Portugal inaugurou a sua presença no Instagram, pensando nos estudantes universitários e nos colaboradores mais jovens. “Encaramos o Instagram como uma ferramenta da nossa estratégia de *employer branding* e foi nessa perspectiva que inaugurámos este canal. A nossa estratégia de redes sociais é clara e gerimos as plataformas com base em objectivos de comunicação claros e não como um fim em si mesmo”, refere Diogo Madeira, *Head of Communications* da KPMG.

A KPMG Portugal está ainda presente no YouTube, através de um canal próprio, disponível em www.youtube.com/kpmgportugal.



Rugby do Técnico com apoio da KPMG



A KPMG renovou o acordo de patrocínio ao Clube de Rugby do Técnico para a época 2018/2019. No âmbito deste patrocínio, as equipas seniores do clube envergarão o logótipo da KPMG nas camisolas. A imagem da KPMG estará ainda presente no campo e nas plataformas de comunicação do Clube de Rugby do Técnico (CRT), como, por exemplo, no site oficial. Na cerimónia

de celebração do acordo, que contou com a presença do plantel sénior e equipa técnica do CRT, o Vice-Presidente da KPMG Portugal, Vitor Ribeirinho, salientou que “a firma fez questão de manter este apoio por mais uma época. Temos, nos nossos quadros e até na nossa *Partnership*, diversos praticantes da modalidade, alguns dos quais jogam ou jogaram no Clube de Rugby do Técnico”.

Pedro Lucas, Presidente da Direcção do clube, ressaltou a importância deste patrocínio: “para nós é fundamental contarmos com o apoio de empresas fortes. Estamos muito orgulhosos por continuar a merecer a confiança da KPMG. Este acordo permite-nos encarar a época com mais optimismo”.

Barómetro Europeu de Empresas Familiares



As empresas familiares da Europa continuam a aproveitar o impulso do crescimento económico do passado e estão confiantes quanto ao futuro, mas precisam de se tornar mais ágeis, inovar mais rapidamente e atrair os melhores talentos para se manterem

competitivas. Estas são as conclusões do European Family Business Barometer da KPMG, que entrevistou 1.576 executivos de empresas familiares em 26 países europeus, incluindo Portugal. O presidente da Associação Portuguesa de Empresas Familiares, Peter Villax, chama a atenção para a necessidade de as empresas familiares contratarem profissionais não familiares para cargos de chefia. “A um certo ponto, a empresa familiar só consegue crescer mais se enriquecer a capacidade de gestão. Isto não quer dizer que a família perde poder, antes pelo contrário, ganha dimensão e permite obter colaborações e conselhos de grande valor. Não será para todas, mas se a ambição é tornarem-se empresas da dimensão da Sonae, Semapa ou Jerónimo Martins, então é seguir o exemplo destas empresas, que se distinguem por terem executivos de muito talento ao lado de membros da família.”

KPMG no Tier 1 do ranking do ITR - World Tax para 2019

Foram divulgados os resultados do World Tax para 2019 (International Tax Review) e a KPMG Portugal foi, uma vez mais, classificada na categoria mais restrita do *ranking (Tier 1)* das entidades que prestam consultoria fiscal em Portugal.

A propósito desta distinção, Luís Magalhães, *Head of Tax* da KPMG Portugal referiu: “Esta foi mais uma ocasião em que o mercado reconheceu o nosso trabalho assente no compromisso de trabalharmos com espírito de equipa e lado-a-lado com os clientes, combinando experiência e inovação para entregarmos resultados reais. É, por isso, muito gratificante ver que fazemos a diferença e que essa diferenciação é reconhecida pelos nossos clientes e pelo mercado em geral. Esta é uma excelente notícia, que nos motiva para concretizarmos com entusiasmo e determinação os planos de forte crescimento que já estão em curso.”

20º Congresso dos Gestores Portugueses

A segunda edição do Congresso dos Gestores Portugueses decorreu a 30 de Novembro de 2018 na Culturgest, contando, uma vez mais, com o patrocínio da KPMG.

O evento contou com a presença de algumas das personalidades mais reconhecidas da Gestão a nível nacional, que se reuniram para discutir e partilhar conhecimento em torno do tema “Rupturas e Desafios na Gestão de Empresas”.

O Congresso contou com a intervenção do Presidente da República, Marcelo Rebelo de Sousa, que discursou sobre os principais desafios a nível nacional e internacional.

SAS Fórum 2018

A KPMG foi *gold sponsor* do SAS Fórum 2018, o maior evento nacional de *Business Analytics*, que decorreu a 29 de Maio de 2018, no Centro de Congressos de Lisboa. Pedro Inês, Director de Financial Services - Risk Consulting, e Nelson Bicho, Manager de IT Advisory, foram dois dos oradores do evento, dirigindo uma sessão sobre IFRS 17 para mais de 1000 pessoas.

KPMG integra Conselho de Fundadores de Serralves



A KPMG integrou o Conselho de Fundadores de Serralves, passando assim a participar num projecto de objectivos ambiciosos, cuja acção é reconhecida nacional e internacionalmente. A

Fundação Serralves é uma instituição relevante no domínio das artes e da paisagem, cujas iniciativas têm um forte impacto na comunidade.

A firma portuguesa membro da rede global da KPMG esteve representada na cerimónia de integração dos novos Fundadores, que decorreu a 5 de Dezembro, no Porto, por Vitor Ribeirinho, Vice-Presidente e por Luís Magalhães, *Head of Tax*, que assinaram o protocolo com a Fundação.

“A KPMG reconhece o papel de Serralves enquanto pólo de conhecimento único. Os valores da Fundação incorporam aspectos nos quais nos revemos, como independência, excelência, cooperação e rigor. Temos vindo a investir e a crescer no Porto e esta associação é também uma forma de sublinhar o nosso compromisso para o futuro da região, das suas instituições, empresas e gestores”, afirma Vitor Ribeirinho.

O contributo dos Fundadores tem-se revelado fundamental para a Fundação Serralves poder enfrentar o significativo esforço financeiro decorrente da concretização das inúmeras actividades e projectos, assegurando uma programação de reconhecida qualidade e uma acção pedagógica de largo alcance social.

Luís Magalhães complementa: “A KPMG está no Porto desde há várias décadas mas o reforço da nossa presença tem sido particularmente forte nos últimos anos, conquistando de forma sistemática a confiança dos responsáveis pelo tecido empresarial da zona Norte. Enquanto portuense é com orgulho que vejo a associação entre a nossa firma e uma instituição com a relevância social e cultural da Fundação Serralves.”

The European Champions Report 2019



Um trabalho da *Global Sports Advisory Practice* da KPMG, divulgado em Janeiro deste ano, mostra que os clubes das ligas com menor visibilidade internacional – e com um mercado de transmissões televisivas local menor – dependem mais dos montantes provenientes dos grandes torneios da UEFA, em particular da Liga dos Campeões. Para estes clubes, a participação nestas competições é fundamental para aumentar as receitas de curto e médio prazo.

Estas são algumas das conclusões da terceira edição do “The European Champions Report 2019”. O estudo analisou e comparou os indicadores de desempenho dos clubes campeões nas oito principais ligas europeias de futebol. Foram ainda observados os parâmetros financeiros, o desempenho nas redes

sociais e o valor de mercado dos jogadores mais relevantes dos campeões das oito principais ligas europeias da temporada 2017/2018: FC Barcelona, FC Bayern München, FC Porto, Galatasaray SK, Juventus FC, Manchester City FC, Paris Saint-Germain FC e PSV Eindhoven. www.footballbenchmark.com

APD e KPMG debatem temas relevantes para as empresas

A APD, Associação para o Progresso da Direcção de Empresas, pretende proporcionar a administradores e directores acesso a redes de contacto, conhecimento, formação e informação nacional e internacional contribuindo para o desenvolvimento da qualidade do tecido empresarial. A KPMG, enquanto integrante da APD, associou-se a esta entidade na promoção de um conjunto de eventos sobre os temas na agenda para as empresas e os gestores. Entre o programa de encontros para 2019 encontram-se eventos sobre ciber-segurança, fundos comunitários e incentivos fiscais e o Acordo de Dupla Tributação assinado entre Portugal e Angola. www.apd.pt.

Metal 4.0

A Associação dos Industriais Metalúrgicos e Metalomecânicos e Afins de Portugal (AIMMAP) e o jornal Expresso promoveram, em Maio de 2018, na Fundação Serralves, no Porto, a conferência “Metal 4.0 – Sustentabilidade, crescimento e inovação”, com o apoio da KPMG.

Após a sessão de abertura, assinada pelo Presidente da Direcção da AIMMAP, a primeira intervenção da conferência esteve a cargo de Luís Magalhães, *Head of Tax* da KPMG, que salientou que o sector Metalúrgico e Metalomecânico não tem recebido a devida atenção, considerando a sua importância para a economia nacional [18% do PIB português]. O responsável da KPMG indicou no entanto que, apesar de ser maioritariamente constituído por pequenas empresas, o sector tem tudo para conseguir mais relevância no exterior.

O painel de oradores contou com intervenções de Vítor Neves, CEO da COLEP Portugal; Francisca Guedes de Oliveira, *Dean* da Católica Business School; Bernardo Trindade, Fundador da Portugal In; e do Embaixador Francisco Seixas da Costa.

Os trabalhos foram encerrados pelo Primeiro-Ministro de Portugal, António Costa, que referiu que “É justo e devido prestar homenagem ao primeiro sector exportador português”.

www.metalportugal.pt

Balance for Better – Dia Internacional da Mulher

A 8 de Março a rede global da KPMG celebrou o Dia Internacional da Mulher. Este ano, para assinalar a data, a KPMG escolheu o tema “Balance for Better”, através do qual as firmas

membro de todo o mundo prestaram homenagem às mulheres e às suas conquistas, apelando à construção de um futuro mais inclusivo, justo e menos desigual. No âmbito da campanha interna foi desenvolvida uma plataforma tecnológica onde os colaboradores puderam acompanhar as celebrações em todo o mundo da KPMG.



Líderes na assessoria de M&A em middle-market

A rede global da KPMG foi classificada como líder mundial na prestação de serviços de *M&A Advisory* a *middle-market*. De acordo com o *ranking* Thomson Reuters SDC, referente a 2018, baseado no número de transacções de M&A concluídas nesse ano, a KPMG foi, pelo terceiro ano consecutivo, o principal prestador de serviços nesta área a médias empresas, continuando a ser a *clear choice* do mercado.



Uma ideia não é nada sem uma boa execução

Num contexto de inovação e disrupção a diferença entre o sucesso e o fracasso está na capacidade de fazer acontecer.

É por isso que trabalhamos com paixão e propósito, lado-a-lado com os clientes, combinando abordagens inovadoras com uma vasta experiência, de forma a entregar resultados reais.

Anticipate tomorrow. Deliver today.





O ano de 2019 teve início com mais um encontro de membros do Audit Committee Institute em Portugal. Mais de duas dezenas de responsáveis de *audit committees* de empresas portuguesas reuniram-se em Lisboa, numa sessão que, para além de dar a conhecer o primeiro Global CEO Outlook – Edição Portugal, serviu para apresentar o *Global Audit Committee Pulse Survey* de 2019 e ainda para um conjunto de *year-end reminders*, fundamentais para os membros.

Global ACI Pulse Survey 2019

O Audit Committee Institute promove mais uma edição do seu *survey* global a membros de *audit committees*. A edição de 2019 inclui os 42 países onde o ACI está presente e será publicada no primeiro semestre deste ano.

Para Miguel Afonso, *Partner* da KPMG que apresentou o *survey* aos membros, "este trabalho consiste num desafio de auto-avaliação por parte dos membros do ACI sobre a sua actividade, composição, agenda das reuniões, prioridades, desafios, entre outros".

O *survey* inclui 18 questões com enfoque em áreas como Tecnologia, Cibersegurança, *Data Privacy* ou indicadores *non-GAAP*, sendo a participação totalmente anónima.

Mais informações em www.aci.kpmg.pt ou através do e-mail ptaci@kpmg.com.



Torne-se membro

O Audit Committee Institute em Portugal está reservado a membros de *audit committees* de organizações a operar no país. Caso pretenda fazer parte deste Instituto, contacte-nos através do e-mail ptaci@kpmg.com.

Year-End reminders



1. As comissões de auditoria

As comissões de auditoria têm responsabilidade no âmbito do processo de fecho de contas por monitorizar o processo de reporte e avaliar a forma como a instituição responde às alterações na regulação e expectativas.

2. Foco

A expectativa do *audit committee* (AC) é a de que as comunicações com este órgão forneçam uma visão global sobre os temas, focando-se nos assuntos mais relevantes.

3. Principais aspectos a considerar

No final do ano é muito relevante ter em consideração um conjunto de aspectos que são chave para o sucesso do processo, tanto em termos de qualidade como de *timing*:

- Calendário de fecho;
- Discussão dos aspectos críticos com o órgão de gestão;
- Comunicação com os auditores;
- Adopção das novas normas contabilísticas (transição e estudo de impacto); e
- Divulgações.

4. Calendário de fecho

De forma a poder planear e desenvolver as tarefas necessárias para concluir o processo de monitorização com qualidade será necessário um planeamento atempado sobre:

- Apresentação das demonstrações financeiras e relatórios associados;
- Aprovação dos documentos pelo órgão de gestão;
- Reuniões com as equipas da instituição e auditores;
- Análise da Certificação Legal das Contas e *Key Audit Matters* (KAM); e

- Calendário de disponibilização de informação ao mercado e accionistas.

5. Discussão dos aspectos críticos com o órgão de gestão

De forma a poder efectuar uma avaliação robusta do processo e das demonstrações financeiras, será necessário garantir a identificação correcta dos riscos e situação da instituição, através de:

- Análise da evolução do negócio;
- Perspectivas de futuro, incluindo tratamento de riscos emergentes;
- Estimativas e pressupostos utilizados;
- Avaliação das imparidades e impactos registados; e
- Relação com os reguladores.

6. Comunicação com os auditores

A interacção entre os AC e os auditores externos assume grande relevância face ao *input* relativamente aos grandes temas da indústria, *benchmark*, visão sobre a instituição, aspectos chave a discutir com a equipa de gestão:

- Resultados do trabalho realizado, incluindo áreas de foco de auditoria, KAM, Certificação Legal de Contas, divulgações, entre outros;
- Principais estimativas contabilísticas;
- Auditoria das subsidiárias;
- Deficiências de controlo e diferenças de auditoria; e
- Aspectos pendentes.

7. Adopção das normas contabilísticas

O exercício de 2018 apresenta desafios relevantes para as instituições, face às alterações de normas estruturantes, relacionadas com o reconhecimento do crédito e imparidade de contas a receber:

- Normas baseadas em princípios;

- Importância significativa das opções tomadas na transição;
- Reforço da qualidade das divulgações para garantir um *level playing field*.

8. Pensar o futuro

Garantir que os AC estão preparados para analisar e discutir os temas e desafios emergentes – particularmente na área do reporte financeiro:

- IFRS 9 Instrumentos financeiros;
- IFRS 15 Rédito de contratos com clientes;
- IFRS 16 *Leasing*.

9. Divulgações

Ano após ano a relevância e enfoque dos diversos *stakeholders*, em particular dos reguladores, nas divulgações tanto numa perspectiva de extensão como de qualidade:

- Para as entidades cotadas cumprimento das circulares da CMVM;
- Verificação das *disclosures checklists* preparadas pelos auditores; e
- Cumprimento das divulgações de transição e adopção pela primeira vez das normas (*e.g.* coexistência IAS 39 e IFRS 9).

10. Visão externa

Os reguladores do mercado estão cada vez mais atentos ao trabalho e documentação dos *audit committees*. É fundamental actuar com a extensão e tempestividade adequada:

- Documentação das diversas interações;
- Desafio da gestão nas matérias mais relevantes; e
- Qualidade e abrangência da informação recebida.

We are building the future

A KPMG inaugura já durante o mês de Abril uma nova sede em Lisboa. O novo escritório assinala uma nova forma de trabalhar, ajustada às expectativas dos melhores talentos e às exigências de projectos cada vez mais multidisciplinares.

FPM41: é este o nome de código do edifício que Lisboa viu erguer ao longo dos últimos meses e que já se transformou numa referência da capital portuguesa.

O edifício, com quase 70 metros de altura, reconfigurou o *skyline* de Lisboa, não deixando ninguém indiferente. Em entrevista ao jornal Público, em Novembro de 2018, Patrícia Barbas, responsável do *atelier* Barbas Lopes – que venceu o concurso de ideias de arquitectura promovido para o local – referiu: “Olho para o nosso edifício como parte daquela trindade que inclui o Sheraton e o Imaviz, que depois também se amplia às outras peças do xadrez. Eu gosto dos números ímpares, gosto dessa trindade”.

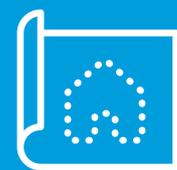
Um projecto único

A propósito da escolha deste edifício para estabelecer a nova sede da KPMG, Sílvia Gomes, Sócia e Administradora da firma em Portugal, que coordenou todo o processo “We are building the future”, refere: “Já há algum tempo que procurávamos um local onde pudéssemos estabelecer uma nova sede. No entanto, não encontramos muitas opções em Lisboa que reunissem todas as condições que pretendíamos: um edifício flexível, com uma área grande, numa localização privilegiada e dotado de uma infra-estrutura moderna, adaptada ao século XXI e para onde nos conseguíssemos mudar com uma perspectiva de futuro”.

A KPMG ocupará oito pisos do edifício, numa lógica diferente ao nível da ocupação de espaços. “Os trabalhos que desenvolvemos com os nossos clientes são, cada vez mais, multidisciplinares. A nossa forma de trabalhar e de nos organizarmos tem evoluído nesse sentido, pelo que o espaço físico dos nossos escritórios deve acompanhar essa tendência. No novo edifício, deixamos de estar organizados por *function*. Isto quer dizer que deixamos de ter pisos separados para *Audit & Assurance*, outros para *Tax* e outros para *Advisory*. Passamos a seguir uma abordagem por indústria, que potencia o trabalho conjunto de especialistas com diferentes *backgrounds* e competências – em auditoria, fiscalidade e

Raio-X

- Localização: Picoas, Lisboa
- Pisos ocupados: 8
- 10.000 m²
- *Coffee points* em todos os pisos
- *Plug & Work rooms*
- *Connect Rooms*
- *Phone Booths*
- *Creativity Rooms*





Como os valores da KPMG se reflectem no novo local de trabalho

- Inovação: espaço inovador, acesso a tecnologia;
- Especialização: qualidade, atenção ao detalhe, pensamento de liderança;
- Orientação para resultados: *open space*, trabalho lado-a-lado e em equipa, facilidade em comunicar, criação de laços;
- Compromisso: envolvimento dos colaboradores;
- Pensar global: respeito pelo Ambiente.

consultoria – reunidos em torno de desafios concretos de um cliente, seja ele da área financeira ou *corporate*.

Uma despedida Monumental

Para trás ficará o Edifício Monumental, que acolheu o escritório de Lisboa da KPMG ao longo dos últimos 25 anos. “O Monumental será sempre uma parte importante da nossa história, tendo sido, até ao momento, o escritório que mais tempo acolheu a KPMG em Portugal. Ao longo dos anos fomos expandindo esse escritório, mas chegámos a um ponto onde precisamos de uma nova casa, que projecte a empresa para o futuro que ambicionamos”, refere Vitor Ribeirinho, *Deputy Chairman* da KPMG Portugal.

Já Sikander Sattar, *Chairman* da KPMG Portugal, refere: “Após mais de uma década a liderar os destinos da KPMG Portugal, ao longo dos quais desenvolvemos fortemente a nossa actividade e dimensão, é impossível esconder o orgulho que sinto por ver esse crescimento materializado num edifício que deixa a firma ainda mais preparada para os desafios do futuro.

“Enquanto Sócios e membros da Comissão Executiva, temos a obrigação de deixar a firma melhor do que recebemos. Estas novas instalações mostram que continuamos a cumprir com esse desígnio”.

Building the future, since day one



"O futuro
da profissão
passa pelo perfil
do Auditor 4.0"

Vitor Ribeirinho

Deputy Chairman da KPMG Portugal

Quais os principais desafios para as empresas de auditoria?

Na KPMG estamos empenhados em implementar medidas que fortaleçam o princípio de sermos a *clear choice* das nossas pessoas, dos clientes e do mercado. Atentos a este objectivo, os maiores desafios assentam no reforço da confiança e na transformação digital.

A questão da confiança é fundamental. O princípio de *public trust*, que analistas e mercado tanto debatem, não só tem que estar no topo das nossas prioridades, como tem que ser visível em tudo o que fazemos com os clientes e reguladores. Este compromisso tem vindo a ser consolidado através da melhoria da qualidade do trabalho, do esforço permanente de adequação das equipas à dimensão dos clientes, bem como de um forte investimento na revisão da nossa metodologia e nas ferramentas disponibilizadas aos nossos profissionais.

Como definem a qualidade?

Para nós, qualidade é o resultado de auditorias executadas de forma consistente, alinhadas com os requisitos e padrões aplicáveis à profissão, num contexto de sistemas de controlo de qualidade robustos. Adicionalmente, procuramos que todas as actividades relacionadas que levamos a cabo sejam executadas em linha com os mais elevados níveis de objectividade, independência, ética e integridade. Esta mensagem é clara e partilhada por todos internamente.

Quais os desafios associados à transformação digital?

A KPMG Portugal é hoje uma referência na rede global em matéria de inovação. Através dos activos em que as nossas equipas têm vindo a trabalhar, somos reconhecidos pelo nosso contributo para transformar a profissão e com isso torná-la mais atractiva. Este investimen-

to em inovação está a revolucionar a forma como trabalhamos e os perfis que procuramos. Hoje não procuramos perfis clássicos, focados essencialmente no conhecimento técnico das normas, procuramos o que designamos Auditores 4.0.

O que é um Auditor 4.0?

O futuro da profissão passa também pela transformação das pessoas e por isso um novo perfil requer uma designação diferente. O nosso trabalho está, cada vez mais, suportado em sistemas de *Data & Analytics*, automação e Inteligência Artificial. Estas novas dimensões requerem novos perfis de talento. Consideramos que Auditor 4.0 traduz o perfil que nos levará daqui para a frente, em linha com os desenvolvimentos da 4ª Revolução Industrial. É um perfil de talento sofisticado, com conhecimentos contabilísticos e financeiros sólidos, mas *digital native*, apaixonado por inovação e com uma apurada curiosidade intelectual. No século XXI, não podemos trabalhar com a mentalidade do século XX.

O que destaca na transformação da Auditoria que está a acontecer na Europa e particularmente em Portugal?

A KPMG Portugal não se limita a recolher da rede global os produtos ou activos que vão sendo disponibilizados. A nossa dimensão não inibe a nossa ambição. Estamos, naturalmente, alinhados com a rede global nos grandes investimentos que estão a transformar a função, mas somos parte activa do processo, quer ao nível do desenvolvimento da nossa nova metodologia de auditoria, cuja implementação se inicia este ano, quer de ferramentas específicas de automatização e *Data & Analytics*.

Esta nova metodologia de auditoria representa um salto qualitativo e de inovação, em resultado da centralização, numa única plataforma tecnológica, de todos os componentes do *workflow* de auditoria.

Isto permitirá estender as capacidades de análise, obter evidências de auditoria aperfeiçoadas e ter uma visão mais transversal dos riscos da actividade e do reporte financeiro dos clientes. Estas inovações serão grandes contributos para a confiança do mercado em relação ao papel dos auditores em geral e especificamente sobre a KPMG.

Que outras iniciativas na KPMG foram determinadas pelas novas regras em Auditoria?

Com a Reforma da profissão tornou-se necessário redefinirmos a estratégia e o posicionamento no mercado. Mas este desafio foi uma oportunidade de transformar a relação com os clientes e com o mercado. Partimos para este processo com uma posição privilegiada em termos de quota de mercado em Auditoria, o que podia não ser uma vantagem. Mas este novo dinamismo também nos permitiu ganhar novos clientes em Auditoria e, em paralelo, desenvolver a área de *Assurance*, o que alargou a base de clientes, bem como o desenvolvimento de novos produtos que juntam as nossas melhores competências multidisciplinares de Auditoria, Fiscalidade e Consultoria.

O sector onde esta transformação da oferta é mais evidente e bem-sucedida é no sector financeiro, em que a rotação obrigatória de auditores, embora tenha diminuído o número e dimensão de bancos que auditamos, foi compensada com a prestação de serviços pelas outras áreas de negócio.

O sector ganhou de facto mais segurança com a Reforma Europeia?

A Reforma trouxe uma nova dinâmica ao mercado e clarificou o papel dos intervenientes: conselhos de administração, órgãos de supervisão, auditores, reguladores, entre outros. Há mais escrutínio e isso é positivo. As alterações à estrutura dos relatórios de auditoria também introduziram melhorias. A notoriedade que a

“Qualidade é o resultado de auditorias executadas de forma consistente, alinhadas com os requisitos e padrões da profissão, num contexto de sistemas de controlo de qualidade robustos.”



profissão adquiriu é uma oportunidade para clarificar o papel do auditor e para um aumento da importância conferida ao que está escrito nos relatórios. Há ainda um caminho a percorrer, em conjunto com os reguladores. Se não trabalharmos em conjunto, nunca conseguiremos melhorar de forma significativa os níveis de confiança no sistema.

O que há a fazer para melhorar o processo de auditoria? Quais as prioridades para a KPMG?

A KPMG está a implementar um programa diferenciador, atendendo à sua amplitude e ambição, denominado ‘Transformação Global da Qualidade da Auditoria’. O caminho de melhoria é contínuo, mas sinto-me encorajado pelo reconhecimento que o mercado faz do nosso trabalho. Estamos seguros do trabalho desenvolvido e confiantes em relação ao futuro.

Em que consiste o Programa Global de Transformação da Qualidade de Auditoria?

Em traços gerais, o programa assenta em dez pontos:

1. Redesenho e implementação de um sistema globalmente consistente de controlo de qualidade em toda a rede, alinhado com o *International Standard of Quality Management* (ISQM 1);
2. Implementação, em todas as firmas membro, dos *workflows* e da nova metodologia de auditoria;
3. Introdução de um *framework* mandatário de *accountability*, globalmente consistente;
4. Centralização e reforço dos recursos das áreas técnicas e de controlo, melhorando a consistência global;
5. Definição de padrões de *performance*, globalmente consistentes, para os nossos controlos de qualidade;
6. Redesenho da função de suporte de *IT Compliance*, de forma a assegurar consistência global em todas as auditorias a Entidades de Interesse Público de alto risco;
7. Desenho e implementação de uma segunda linha de defesa e de um programa de *coaching* globalmente consistente;
8. Implementação de um conjunto globalmente consistente de indicadores de qualidade da auditoria (*Audit Quality Indicators*);
9. Redesenho da abordagem global de programas de formação em auditoria, de forma a assegurar maior consistência; e
10. Fortalecimento da monitorização da eficácia dos sistemas de controlo de qualidade e *performance* das firmas membro.



A estratégia da KPMG para Auditoria

A qualidade é o resultado de auditorias executadas de forma consistente, alinhadas com os requisitos e padrões aplicáveis à profissão, num contexto de sistemas de controlo de qualidade robustos. Todas as actividades relacionadas que levamos a cabo, são executadas em linha com os mais elevados níveis de **objectividade, independência, ética e integridade.**

Inteligência real

A tecnologia está a transformar a forma como trabalhamos e os negócios dos nossos clientes.

Mas continuarão a ser as nossas pessoas – e a sua capacidade de associar à tecnologia o conhecimento, a experiência e a sensibilidade necessárias – a fazer a diferença.

Anticipate tomorrow. Deliver today.





Desafios do crescimento

Global CEO Outlook 2018 – Edição Portugal

Pela primeira vez, Portugal participou no *Global CEO Outlook* da KPMG, através de uma edição própria. Este estudo é a principal referência de *thought leadership* na rede global da KPMG, merecendo grande atenção a nível internacional. A edição global deste ano, que envolveu cerca de 1.300 gestores das principais economias mundiais, não foi exceção.

Partindo desse estudo, a KPMG Portugal auscultou um conjunto de gestores de referência, líderes de entidades financeiras

e não financeiras a operar no país, cruzando os seus *inputs* com os resultados globais.

Os líderes mostram-se otimistas mas prudentes relativamente ao futuro. Este é um equilíbrio delicado que se sustenta nos sinais positivos que a economia apresenta, mas que não esquece a multiplicidade de incertezas e interrogações que um gestor deve incorporar nas suas reflexões e no seu processo de decisão.

Desafios ao crescimento – Temas estratégicos enfrentados pelos gestores

Os CEOs operam num mundo conectado, onde qualquer evento pode rapidamente ganhar uma escala considerável e a agenda de riscos muda constantemente. Uma abordagem de “esperar para ver” não é opção. Os gestores precisam de desempenhar um papel de liderança nas questões de cibersegurança, particularmente em termos de vulnerabilidade no ecossistema de fornecedores e parceiros. Apesar de não se poderem



assumir como actores políticos, os líderes precisam de colocar a geopolítica na agenda de forma a entenderem as implicações dos seus riscos nos modelos financeiros, comerciais e operacionais.

Para maximizar o crescimento, é também necessário estar em sintonia com as mudanças geracionais. A geração crítica dos consumidores de amanhã, os *millennials*, espera que as organizações entendam

as suas prioridades e valores. Os CEOs desempenham um papel essencial na promoção das suas organizações junto dos consumidores de amanhã.



CIBER-RISCOS

49% dos inquiridos a nível global referem que ser vítima de um ciberataque não é mais uma questão de “se”, mas de “quando”. Os gestores portugueses mostram-se mais optimistas: apenas 28% concorda com esta visão.



MUDANÇAS GERACIONAIS

Cerca de um terço indicam que será necessário reposicionar o negócio, de forma a responder às necessidades dos *millennials* (28% em Portugal e 38% a nível global).



GEOPOLÍTICA NO *BOARD*

O regresso do proteccionismo/territorialismo como principal ameaça ao crescimento, quer em Portugal quer a nível global.

Crescimento realista – Optimismo temperado com pragmatismo

Os gestores sentem-se bem com o ambiente macroeconómico: estão confiantes sobre as perspectivas de crescimento global e sectorial. Contudo, isso não significa que estejam a estabelecer metas agressivas em termos de resultados. Na verdade, estão num

jogo de paciência, privilegiando uma visão pragmática e não excessivamente optimista. Os CEOs reconhecem que, numa era digital, as suas organizações ainda dependem das fontes de receita tradicionais. À medida que procuram substituí-las por novos mecanismos de crescimento, os líderes reconhecem que as fontes tradicionais vão necessitar de

ser substituídas. Os executivos desempenham um papel fundamental na condução do crescimento e da inovação do modelo de negócio, devendo desafiar o *status quo* das organizações, com vista a estimular um novo pensamento e alterar a equação da inovação.



PERSPECTIVAS MACROECONÓMICAS OPTIMISTAS

90% estão confiantes relativamente às perspectivas de crescimento da sua empresa (84% em Portugal) e 67% estão confiantes nas perspectivas de crescimento da economia global. Os CEOs inquiridos em Portugal mostram-se mais confiantes na evolução da economia global (92%).



UMA DOSE SAUDÁVEL DE PRAGMATISMO

55% prevêem um crescimento cauteloso das receitas inferior a 2% (64% em Portugal) e 52% indicam que só depois de atingirem as metas de crescimento é que avançam para a contratação de novas competências (48% em Portugal).

O digital torna-se pessoal – Os CEOs assumem a responsabilidade de promover a transformação digital

Ao tentarem impulsionar o crescimento na era digital, os CEOs estão a liderar a agenda da transformação. Mas, para garantir que a estratégia digital de longo-prazo não é prejudicada pela pressão por resultados de curto-prazo, é necessário gerir as expectativas dos *stakeholders*.

Trabalhando com os conselhos de administração e outros agentes, é possível mapear diferentes cenários para o futuro do negócio e definir novos KPIs. Capitalizar e alavancar os dados dos clientes será um elemento crítico da estratégia de crescimento e, com a confiança pública nas instituições em declínio, os CEOs assumem responsabilidade pessoal pela protecção dos dados. Os colaboradores

também olham para os seus gestores como orientadores num mundo onde a Inteligência Artificial e a automação substituirão tanto funções manuais como especializadas. Os CEOs precisam de liderar a transição da força de trabalho e criar uma narrativa convincente e sincera para os seus colaboradores sobre o que o futuro lhes reserva.



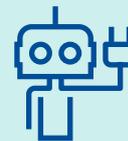
LIDERAR A TRANSFORMAÇÃO

71% estão pessoalmente preparados para liderar uma transformação organizacional radical (64% em Portugal).



O CEO COMO DATA PROTECTOR

Para 59% a protecção dos dados dos clientes é uma responsabilidade pessoal e crítica (48% em Portugal).



ROBÔS GERADORES DE EMPREGO

62% acreditam que a Inteligência Artificial irá criar mais empregos do que aqueles que destruirá (em Portugal existe maior optimismo, com este valor a atingir 84%).

Intuição vs dados – Os CEOs referem que intuição e agilidade são fundamentais para transformar a disrupção em oportunidades

Num mundo onde as exigências dos clientes estão em constante mudança e em que emergem novas tecnologias e ameaças, actuar com agilidade tornou-se na moeda dominante do negócio. Para alcançar essa agilidade e avançar à velocidade digital, muitas organizações estão a investir em redes de inovação e a

colaborar com *startups*. No entanto, nem sempre materializam os resultados desse investimento. Os CEOs precisam de se concentrar em gerar valor a partir das suas redes de colaboração e desempenhar um papel de liderança na superação de barreiras críticas, como os desafios culturais. Agilidade significa também ser capaz de identificar novas oportunidades e a utilização de ferramentas sofisticadas de análise de dados será essencial. Os CEOs de alto desempenho serão

aqueles que conseguirem combinar a sua experiência e intuição com os *insights* baseados em dados. Com os CEOs a valorizarem mais a sua intuição em detrimento da informação extraída a partir de dados, os líderes precisam de trabalhar com as suas equipas com o objectivo de garantir que os esforços de *Data & Analytics* estão dirigidos para as oportunidades mais valiosas e que os dados que sustentam os seus modelos são confiáveis.



Para 59% dos líderes globais, a **agilidade** é a nova moeda dos negócios (64% em Portugal).



Nos últimos três anos, 67% colocaram a sua própria **intuição** acima de *insights* baseados em dados (número ainda mais expressivo em Portugal – 80%).



A versão integral do estudo está disponível em www.kpmg.pt/CEOoutlook.



“Num mundo que funciona cada vez mais em rede, a colaboração aberta já não é uma opção, é um imperativo de sobrevivência.”



Miguel Maya

CEO do Millennium bcp

Está confiante quanto às perspectivas de crescimento para a economia global? Que oportunidades e desafios antevê?

A economia mundial está a crescer a bom ritmo, ainda que com diferenças materiais entre os principais blocos económicos. Não obstante esta evolução positiva, não podemos deixar de ter presente um conjunto de riscos que podem condicionar a sustentabilidade das perspectivas optimistas, dos quais destacaria três: (i) tensões comerciais e geopolíticas, manifestando-se na volatilidade da confiança dos

agentes económicos; (ii) efeitos do Brexit no comércio mundial e nos equilíbrios políticos entre os diversos blocos geopolíticos; e (iii) desenvolvimentos políticos em Itália e integridade do projecto da zona Euro, potencialmente exacerbados ante a proximidade de processos eleitorais que se avizinham. Dito isto, considero que há razões para estar optimista quanto à progressão da economia global, que deverá beneficiar: (i) do potencial das transformações tecnológicas em curso (nanotecnologias, IA, *blockchain*, biologia molecular, energia); (ii) do processo de desenvolvi-

mento da procura doméstica das maiores economias emergentes, nomeadamente a China e a Índia, nas quais é expectável um expressivo investimento em infra-estruturas; e (iii) do contributo das novas gerações, com jovens que, em termos de educação, estão melhor preparados do que as gerações anteriores e aparentam ter maiores preocupações quer com a sustentabilidade ambiental quer com a ética nos negócios.

O crescimento da sua organização nos próximos três anos será mais difícil do que no passado?

Crescer num ambiente maduro, competitivo e aberto nunca é tarefa fácil. A inovação e a capacidade para nos diferenciarmos no serviço que prestamos aos clientes serão os elementos decisivos. Será mais fácil porque estamos mais sólidos, mas será mais difícil porque, felizmente, o sector financeiro é aberto e as possibilidades de comparação e escolha por parte dos clientes são cada vez maiores. É um desafio fantástico competir pela preferência dos clientes. O contexto actual do sector é de profunda transformação em consequência da mudança de paradigma no consumo e nas formas de interacção dos clientes. Esta realidade exige inovação, competências acrescidas por parte das empresas e incorporação das novas tecnologias nos processos de negócio.

No Millennium bcp estamos bem posicionados para enfrentar estes desafios, após termos culminado com sucesso um importante ciclo estratégico que reafirmou a capacidade de resiliência do banco, no qual reembolsámos o apoio do Estado e estabilizámos a base accionista. Estamos em condições de aproveitar as oportunidades que os desafios acarretam, reafirmando o espírito inovador e de vanguarda que caracteriza o Millennium bcp, em Portugal e nas geografias onde estamos presentes. Somos ambiciosos, determinados na preocupação de alcançar a excelência no serviço aos clientes.

Prevê expandir para outras geografias? O que impulsiona essa expansão e qual a maior prioridade: mercados desenvolvidos ou emergentes?

O cariz internacional do Millennium bcp caracteriza o banco praticamente desde a sua fundação. Detemos uma carteira de operações em diversas geografias nas quais foram conquistadas posições relevantes que contribuem para a rentabilidade do grupo, levando para esses mercados a proposta de valor do banco. Esta



carteira tem vindo a registar ajustamentos pontuais ao longo dos anos, em reacção às oportunidades e ao dinamismo das condições de cada mercado em concreto. Para além de Portugal, mantemos hoje operações com uma oferta completa de banca comercial na Polónia, em Moçambique e em Angola, esta última através de uma importante parceria na qual detemos 22,5% do BMA, bem como operações complementares em segmentos específicos, nomeadamente na Suíça – *private banking* – e na China, mercado que tem conquistado uma relevância acrescida e no qual, para além de uma longa presença através de uma sucursal em Macau, consideramos haver oportunidades a aprofundar ao nível das parcerias no apoio a empresários e investidores com fluxos de negócios bilaterais. Sem descurar eventuais oportunidades que possam surgir, sobretudo se complementares à actual carteira de operações, o enfoque incidirá no reforço e na gestão rentável e sustentável dessa carteira, procurando servir ainda melhor e expandir a base de mais de cinco milhões de clientes com que actualmente já trabalhamos. Modelos de negócio que têm na base relações equilibradas e de longo prazo com os clientes, rigor, rendibilidade, controlo apertado dos riscos e enorme disciplina na análise de eventuais investimentos são condições que temos por indispensáveis para construirmos o futuro que projectamos para o Millennium bcp.

“O crescimento é a única forma sustentável de preservar e gerar emprego.”

A nível global, que alterações são expectáveis em termos de número de colaboradores do banco, nos próximos três anos?

A transformação que o sector enfrenta provocará alterações nos próximos anos, mas a redução do quadro de colaboradores não é em si mesmo um objectivo para este ciclo da vida do banco. A nossa quota de mercado, a geração de negócio que formos capazes de potenciar, será determinante para a evolução do quadro de colaboradores. O crescimento é a única forma sustentável de preservar e gerar

emprego e é o crescimento do banco, das nossas relações com os clientes, que nos mobiliza neste ciclo. Para além do empenho que o banco dedicará à requalificação e formação, para valorização e adaptação do talento interno a novas formas de prestar serviços bancários e de interagir com os clientes, será necessário colmatar eventuais insuficiências em competências específicas que tenham que ser internalizadas, *e.g.* de cariz mais tecnológico, desenvolvendo e incorporando talento com as valências que se identificarem como necessárias para transformar o banco do presente no banco do futuro.

A vossa estratégia equaciona movimentos de fusões e aquisições nos próximos três anos?

O sector financeiro em Portugal tem-se destacado pela vitalidade e capacidade de adaptação, com um longo percurso de consolidação realizado sobretudo nas décadas de 1990 e 2000, tendo o BCP sido um importante protagonista desse movimento.

Mais recentemente assistimos a novos episódios de consolidação, mas por motivos diversos, fruto da crise e que levou ao desaparecimento de instituições que representavam uma expressiva quota de mercado.

O sector enfrenta agora, também em Portugal, um novo paradigma, de conversão digital e redesenho da sua oferta em resposta e antecipação à evolução das necessidades dos clientes.

O Millennium bcp está posicionado para liderar esse ciclo de mudança, no qual se privilegiará o investimento nos processos de transformação organizacional e de inovação tecnológica, motores fulcrais para o crescimento orgânico e sustentabilidade do banco.

Atingimos em Portugal, pelas razões expostas, um patamar que torna menos prováveis no imediato oportunidades de consolidação. Mas acreditamos que vão ainda surgir, mais cedo do que tarde, oportunidades de consolidação às quais estamos atentos.

Que outras hipóteses (e.g., parcerias ou alianças) consideram para o futuro?

O Millennium bcp tem uma forte cultura e tradição de parcerias como instrumento para a criação e partilha de valor, fomentando relações mutuamente benéficas, nomeadamente com os accionistas de referência ou com relevantes agentes económicos nas geografias em que operamos.

No futuro próximo, as parcerias, apesar porventura com uma configuração distinta da tradicional, assumirão um protagonismo reforçado no desenvolvimento do banco.

Que desafios enfrenta quando procura parceiros e alianças? As experiências anteriores levam-no a fazer algo de forma diferente no futuro?

O desafio consiste em corresponder e aproveitar as oportunidades associadas ao ciclo transformacional que foi iniciado em reacção a uma conjugação de exigências, por um lado dos clientes, nas quais se verifica uma profunda alteração nas formas de interacção e de consumo de produtos e serviços financeiros, e por outro lado, do papel reforçado de novos protagonistas com ofertas não-tradicionais, *fintech*, preparados para disponibilizar soluções ágeis, acessíveis e inovadoras a uma base alargada de clientes. Neste contexto, a par do investimento na adaptação e na transformação interna, também as parcerias com novos *players/fintech* são uma alternativa estratégica a aprofundar como forma de aumentar a oferta e abrangência de soluções, sobretudo em áreas nas quais seja benéfico adicionar parceiros tecnológicos na implementação de soluções cujo desenvolvimento interno seria impraticável ou de rendibilidade questionável. Num mundo que funciona cada vez mais em rede, a colaboração aberta já não é uma opção, é um imperativo de sobrevivência. A questão que se coloca hoje já não é “se colaboramos” mas sim “como colaboramos”.

Face aos desenvolvimentos políticos – e.g. Brexit, alterações nas políticas e compromissos assumidos pelos Estados Unidos – crê que nos estamos a afastar da globalização rumo ao territorialismo? Isto é uma preocupação para o seu negócio?

Os desequilíbrios macroeconómicos globais constituem sempre um risco potencial para a economia mundial. O contraste na posição da balança de pagamen-

tos de algumas das principais economias mundiais presta-se a tensões, tal como grandes diferenças nos índices de desenvolvimento e de bem-estar dos cidadãos nos diversos blocos. A possibilidade de uma escalada proteccionista representa um risco sobre a interligação geográfica das cadeias de valor, e por ligação, ao negócio bancário. Há, no momento que estamos a viver, riscos relevantes para as democracias liberais e para um mundo assente num conjunto de valores em que a liberdade, a livre iniciativa, o comércio justo e as preocupações com a sustentabilidade ambiental constituam denominadores entendidos globalmente como desejados pela generalidade dos cidadãos dos diversos blocos.

O crescimento económico global está muito dependente da confiança entre os agentes económicos e a solidez do sector financeiro está muito dependente do cres-

partir de qualquer geografia), mas sobretudo na captação e retenção do talento com as competências requeridas para servir os clientes e para implementar e gerir os novos modelos de negócio.

É assim essencial interpretar correctamente as novas necessidades e padrões de comportamento dos clientes para poder liderar em antecipação na inovação e na implementação de funcionalidades e serviços apoiados nas plataformas digitais.

Sendo uma etapa que agora se inicia, com riscos e desafios mais complexos, é também uma etapa fascinante, que apresenta oportunidades desafiantes na consolidação de liderança e na criação de valor, para a qual o Millennium bcp se prepara com determinação.

Sente mais pressão dos *stakeholders*, com expectativas de resultados

mente, do adequado equilíbrio na distribuição de dividendos aos accionistas.

A vossa equipa de gestão tem as competências certas para impulsionar a transformação digital?

Sem dúvida. O Millennium bcp conta com uma equipa de profissionais e gestores de excelência, liderados por uma Comissão Executiva experiente, diversificada, competente e coesa, totalmente disponível e comprometida em enfrentar os desafios e promover a mudança exigida pelo ciclo que agora se inicia, pronta para aproveitar as oportunidades. A recente composição da Comissão Executiva para o novo mandato integrou um novo membro que veio reforçar significativamente as competências na área de inovação e tecnologia.

Ao investir em novas tecnologias e inovação digital, consegue medir o ROI?

A avaliação da eficácia e do retorno dos investimentos assume uma relevância central na concepção e selecção das opções estratégicas, e o investimento num plano de transformação digital não é excepção.

É essencial investir na preparação. No Millennium bcp fizemo-lo e delineámos um plano, que implica um investimento significativo em novas tecnologias e com uma importante componente de inovação digital, mas com objectivos concretos que lhe estão associados, pelo que a sua implementação terá resultados financeiramente monitorizáveis e aferíveis.

“Temos excelentes profissionais e uma infraestrutura robusta, que, obviamente, está em permanente evolução para dar resposta à crescente sofisticação dos ciberataques.”

cimento económico sustentável.

Que impactos tem a inovação tecnológica e a disrupção digital no Millennium bcp em particular e no sector bancário em geral?

O ritmo crescente na utilização e integração de plataformas tecnológicas é um fenómeno global. Essa integração atingiu um patamar que torna indispensável que também as empresas, em particular os bancos, redesenhem os modelos de negócio com base em concepções evolutivas ao nível digital que permitam antecipar as necessidades e superar as expectativas dos clientes.

A inovação tecnológica está há muito no centro da evolução da banca, contudo o novo contexto acarreta maior complexidade face à anterior realidade, com riscos acrescidos a diversos níveis, com destaque para os domínios cibernéticos, e de *compliance* com a regulação de protecção de clientes (há que ter presente que os clientes são servidos no mundo digital a

rápidos do que tipicamente seriam iniciativas de longo prazo?

Não só é natural como é saudável a pressão por resultados por parte de *stakeholders*, sobretudo considerando o longo e difícil período de resiliência à crise financeira, durante o qual foram exigidos enormes esforços a todos, desde accionistas a colaboradores. O que há que incorporar de forma indelével nessa preocupação é a palavra “sustentáveis”, “resultados sustentáveis”.

No Millennium bcp contamos com accionistas que têm apoiado o banco e que acreditam no projecto e nas pessoas, valorizando o potencial do banco para se distinguir no mercado nacional e nas operações internacionais.

Temos no BCP um modelo de governo societário robusto e exigente, o que permite perspectivar uma adequada monitorização dos riscos que corremos, do desempenho que alcançamos, da solidez e qualidade das demonstrações financeiras e, natural-

Quais os principais desafios na realização de investimentos digitais? Existem receios de apostar na tecnologia “errada”?

Não é desprezível o risco de desactualização tecnológica associado a fases de mudança tal como aquelas a que o sector financeiro está exposto.

A gestão desse risco exige preparação e reunir as melhores competências e talento, recorrendo se necessário à contratação externa sobretudo nos estágios de concepção do plano e nas fases iniciais de implementação, privilegiando a utilização de novas tecnologias que, sendo inovadoras, tenham resultados comprovados.

A segurança da nossa infra-estrutura de IT e dos dados dos clientes é uma preocupação permanente, também no momento de tomar opções de investimento em tecnologia, sendo matérias de sensibilidade crítica em que não nos podemos permitir falhar, razão pela qual somos por vezes vistos como conservadores. Diria mesmo

que somos obstinados com a defesa da confiança dos clientes.

Dada a crescente ameaça de ciberataques, considera que a sua organização é um alvo e que sofrer um ataque é hoje inevitável?

A segurança da informação em geral, e a cibersegurança em particular, constitui uma preocupação constante e um factor diferenciador dos bancos, aspecto vital ao qual damos uma importância extrema. Temos consciência e preparamo-nos diariamente na convicção de que não havendo sistemas infalíveis ou a salvo de ciberataques, num mundo global que prima pela facilidade de acesso remoto e pela interligação, importa manter os mais elevados padrões de segurança e de vigilância na preservação do activo mais valioso do banco: a confiança dos clientes e do mercado.

Quão preparada está a sua organização para um ciberataque? Enquanto CEO sente-se pessoalmente responsável pela resiliência cibernética?

Como já referi, esta área é de sensibilidade crítica e merece máxima atenção por parte das equipas do banco. Temos excelentes profissionais e uma infra-estrutura robusta, que, obviamente, está em permanente evolução para dar resposta à crescente sofisticação dos ciberataques. Se algo falhar (tudo fazemos para que tal não aconteça) sentir-me-ei sempre como o principal responsável. Enquanto instituição preparámo-nos, investimos e dotámos as equipas operacionais e de gestão das melhores ferramentas, cuja adequação é alvo de monitorização permanente, ao mesmo tempo que criámos estruturas internas para gerir este risco de forma transversal, culminando num comité específico da Comissão Executiva, composto por vários administradores e gestores de topo de diversas áreas do banco relevantes na gestão deste risco.

Num mundo cada vez mais conectado, os clientes esperam experiências cada vez mais personalizadas. É possível responder a estas expectativas e garantir retorno para o negócio ao mesmo tempo?

O Millennium bcp tem-se distinguido por liderar a inovação do sector no desenho de oferta customizada de produtos e serviços dirigidos a clientes, definindo segmentos e abordagens específicas e disponibilizando diversos canais de interacção que permitem uma experiência de excelência, regularmente comprovada



“Acreditamos que vão ainda surgir, mais cedo do que tarde, oportunidades de consolidação às quais estamos atentos.”

pelos reduzidos índices de reclamações e elevadas distinções pela qualidade de serviço.

Estamos, contudo, convictos de que o mercado exigirá mais inovação para permitir experiência com um grau de personalização ainda maior e antecipação de expectativas dos clientes, apenas possível com uma nova abordagem de fazer banca, recorrendo a tecnologia de última geração e incorporando ferramentas de data *analytics* e automação.

São valências incorporadas na estratégia de mudança em curso no Millennium bcp, com objectivos concretos e retorno quantificado.

Considera que o Millennium bcp é bem-sucedido na resposta às necessidades dos millennials?

Os *millennials* representam um *core market* para qualquer empresa, em particular no sector dos serviços financeiros, por serem um público jovem, com níveis de qualificação elevados, privilegiando canais digitais, predispostos a experimentar novos métodos e novas abordagens para solucionar problemas e ultrapassar desafios.

No caso português, é uma geração nascida e educada num sistema democrático consolidado, habituada a não ter restrições na expressão de opinião, na liberdade de movimentos nem nas escolhas que faz. É uma geração exigente, que tende a impulsionar a inovação em variadíssimos sectores, essenciais à dinâmica de crescimento económico e à progressão social. No Millennium bcp sabemos quão importante é servir bem estes clientes, que representam o futuro, e também a importância de os ouvir e de aprender como responder melhor às suas necessidades.

Este trabalho está a ser feito com sucesso, com produtos e serviços vocacionados para este segmento, com reflexo no crescimento da base de clientes – no Millennium bcp, no ActivoBank e nas operações internacionais.

Investem mais tempo a atrair novos clientes ou a reter os clientes actuais? Considera que as empresas tendem a negligenciar os clientes existentes?

Não encaramos a atracção de novos clientes ou a retenção de clientes existentes como abordagens antagónicas ou ambivalentes que requeiram tempos separados, mas antes dedicando a ambas uma actuação consistente e complementar, procurando a superação em termos de qualidade de serviço e de oferta de pro-

ductos e serviços financeiros aos clientes (existentes ou potenciais).

A preservação de relações de confiança, estáveis e duradouras está no cerne da actividade bancária, sendo uma premissa incompatível com estratégias que remetem os clientes existentes para um plano secundário.

A captação de novos clientes baseada em soluções e abordagens inovadoras, que permitam antecipar as suas necessidades de produtos e serviços é importante, mas uma base de clientes satisfeita, conquistada e mantida com produtos e serviços de excelência, assume uma relevância crítica na atracção de novos clientes.

Esta abordagem tem-se revelado ganhadora. O Millennium bcp em Portugal evidencia um bom ritmo de crescimento na captação de clientes e o ActivoBank tem superado recordes atrás de recordes

na captação de clientes.

Sente-se confiante ao tomar decisões de negócio com base em modelos e soluções de inteligência preditiva?

A inteligência preditiva assumirá um protagonismo acrescido em determinadas áreas, como por exemplo no apoio a decisões expeditas de concessão de crédito personalizado.

Permite reduzir de forma expressiva o tempo de resposta na oferta de produtos e serviços financeiros e corresponder às exigências de níveis de serviço dos clientes. A sua utilização requer, contudo, que a organização reúna conhecimento, talento e níveis adequados de preparação, que permitam desenhar modelos de decisão incorporando a tecnologia, com um adequado controlo dos riscos e uma eficaz capacidade de monitorização.

Um modelo de negócio que utilize esta tecnologia poderá beneficiar da resolução automática de métricas, dentro de parâmetros pré-determinados e monitorizados por decisores humanos, cujas experiências singulares e capacidades de discerni-

mento, controlo e reacção continuarão a não poder ser dispensadas.

Os modelos não desresponsabilizam as pessoas, pois são estas que os escolhem, validam, monitorizam e definem o âmbito de utilização; ou seja, sem profissionais competentes nunca teremos boas decisões suportadas em modelos.

Ignoraria um insight baseado em modelos de dados se a sua intuição ou experiência lhe dissesse para seguir outro caminho?

Os modelos de dados podem fornecer *insights* relevantes para o processo de decisão, mas não são infalíveis. É necessário, como tal, um adequado processo de controlo e de avaliação crítica.

O conhecimento adquirido e as experiências vivenciadas e partilhadas são essenciais para formar opiniões válidas que

“O cariz internacional do Millennium bcp caracteriza o banco praticamente desde a sua fundação.”

contribuem para o processo de decisão, nomeadamente para contestar argumentos e pressupostos que permitam validar um processo de decisão adequadamente fundamentado.

Não podemos condicionar o futuro com base na intuição pessoal, mas temos a obrigação de testar e questionar os *insights* dos modelos, em especial quando o resultado desafiar o nosso suposto conhecimento dos factos.

O banco tem as competências necessárias para implementar a sua estratégia? Como preenchem as lacunas existentes?

O Millennium bcp conta com profissionais de elevadíssima qualidade, com experiência e conhecimento acumulados que nos permite reunir a maior parte das competências e do talento necessário à prossecução da estratégia.

Sendo este um momento de início de um ciclo de transformação, de transição para um modelo de negócio mais digital, há um esforço de formação que terá que ser efectuado, complementado com contra-

“A transição para uma economia digital é um processo abrangente e que não se circunscreve apenas ao Millennium bcp.”

tação de talento, sobretudo em matérias específicas que conquistarão uma relevância acrescida.

Essas lacunas pontuais serão colmatadas de forma diversa, nomeadamente recorrendo a *outsourcing* de prestadores de serviços, parcerias com empresas especializadas e novos colaboradores com os *skills* adequados para reforçar as competências internas em matérias mais críticas para o negócio.

A KPMG é uma das empresas com quem trabalhamos regularmente, há muitos anos, em diversos projectos.

No curto prazo, existem competências difíceis de recrutar?

A transição para uma economia digital é um processo abrangente e que não se circunscreve apenas ao Millennium bcp, pelo que nos deparamos com um mercado concorrencial na captação de talento tecnológico, que é escasso, sobretudo à escala nacional.

Estou contudo certo que a modernidade do projecto, a reputação e a perenidade do Millennium bcp, são elementos diferenciadores na captação de interesse nesse recrutamento – temos registado muito interesse de pessoas qualificadas em fazer parte da nossa equipa, neste momento tão estimulante da vida do banco.

Que impacto vê na Inteligência Artificial (IA) em termos da sua força de trabalho?

A IA já é, em alguns processos, uma componente essencial dos modelos de negócio das empresas que fizeram a transição para a economia digital.

A capacidade analítica para processar, interpretar, relacionar e retirar conclusões de enormes quantidades de dados – *big data* – só é otimizada recorrendo a ferramentas de IA e automação que complementem e suportem o uso que as pessoas do banco podem fazer dessa informação.

É uma mudança de paradigma que requer novas competências e talento específico, dinamizando uma cultura de transformação

e de inovação, viabilizando oportunidades que eram inimagináveis há alguns anos.

Considera que a IA criará mais empregos do que destruirá?

A História diz-nos que a introdução de novas ferramentas e formas de trabalhar disruptivas tem tido repercussão no aumento da produtividade e impacto nos índices de qualidade de vida.

O aumento de produtividade resulta numa utilização diferente do tempo, que apesar de poder não ser sinónimo de mais tempo livre ou de ócio, é seguramente tempo direccionado para questões de cariz mais intelectual e mais desafiantes.

Não obstante eventuais flutuações pontuais, julgo que o mercado de trabalho incorporará a médio prazo os ajustamentos para se adaptar às exigências da transição para uma economia digital, na qual o tempo disponível será motor de necessidades actualmente inexistentes e em que novos empregos progressivamente substituirão funções que irão inevitavelmente cair em desuso.

A tecnologia a prazo tem um efeito positivo quer na criação quer na qualificação do emprego. No curto prazo e para determinadas indústrias, nem sempre assim é e isso constitui um problema sério ao qual não podemos ser indiferentes. Temos de encontrar soluções adequadas e justas para as pessoas que, por motivos diversos, enfrentarão dificuldades acrescidas na integração no mercado de trabalho.

O banco colabora com startups para impulsionar a inovação digital?

O Millennium bcp já colabora com várias empresas com soluções inovadoras, algumas delas ainda no início da sua vida empresarial, modelo que será certamente impulsionado como instrumento para acelerar o aprofundamento da transição digital.

O que pode correr mal quando uma empresa grande e tradicional faz parcerias com startups? Os choques culturais são inevitáveis?

A interacção de empresas com dimensão e culturas distintas traduz-se em benefício mútuo e mudança para ambas as partes. A convergência de interesses e a partilha de valor dessas parcerias induz adaptações nas formas de trabalhar que potenciam o crescimento conjunto.

O importante é que os parceiros se mantenham alinhados nos objectivos e que cada um contribua naquilo que sabe fazer melhor. Se houver alinhamento nos



objectivos, os pequenos diferendos são parte de um processo de aprendizagem e valorização conjunta. Uma empresa de maior dimensão ganha com a disrupção e ousadia de gestores inovadores, enquanto uma *startup* beneficia com a experiência, escala e maturidade de uma empresa já estabelecida.

O conhecimento prévio e o entendimento dos valores e da cultura dos parceiros são também muito relevantes.

“O crescimento económico global está muito dependente da confiança entre os agentes económicos e a solidez do sector financeiro está muito dependente do crescimento económico sustentável.”

“A queda da rentabilidade da banca portuguesa nos últimos 10 anos terá, necessariamente, de ser invertida.”

Paulo Moita de Macedo

CEO da Caixa Geral de Depósitos

Sente-se confiante sobre as perspectivas de crescimento para a economia global? Que oportunidades e desafios antevê?

Ainda que a um ritmo mais moderado, perspectiva-se que a economia mundial deverá continuar em expansão em 2019 e durante os próximos.

Mas como sempre, terão que ser considerados elementos de risco, os quais podem reduzir o grau de confiança sobre a evolução futura:

- As tensões e incertezas de natureza política na Europa. Subsistem os riscos de movimentos populistas e antagonistas ao projecto europeu continuarem a ganhar crescente apoio. Os casos italiano e espanhol, bem como a situação regional na Catalunha ou o processo do Brexit, são exemplos desse tipo de tensões e incertezas;
- Os factores de risco geopolítico, incluindo as tensões entre a Arábia Saudita e o Irão, a par dos conflitos na Síria, no Iémen e entre Israel e os territórios palestinianos, sem esquecer a tensão entre os EUA e a Coreia do Norte, que parece por agora sob controlo;
- Os receios de uma escalada de barreiras comerciais em todo o mundo na sequência das actuações proteccionistas dos governos norte-americano e chinês;
- A crescente incerteza associada à alteração do ciclo de política monetária por parte da Reserva Federal norte-americana, ligada à possível necessidade da autoridade monetária norte-americana ter que aumentar o ritmo de subida de taxas de juro.



Nos próximos três anos o crescimento da Caixa Geral de Depósitos será mais difícil do que no passado?

A Caixa viveu no passado recente um período especial em que levou a cabo o desenho e aprovação de um Plano de Recapitalização, juntamente com um Plano Estratégico que cobre os anos de 2017 a 2020. Estes planos foram desenhados com o Estado Português, accionista único da CGD, e aprovados pela Comissão Europeia (DG Concorrência), e permitirão, com a sua implementação já em curso, um período de crescimento de proveitos, apesar do quadro actual de taxas de juro em níveis mínimos históricos, redução de custos e, portanto, de implementação de níveis de eficiência sem par no passado recente. Por essa razão, os próximos três anos serão

Nos próximos três anos a Caixa não participará nestes investimentos, de acordo com o seu plano de estabilização.

Que outras hipóteses consideram (e.g., parcerias e alianças)?

A nossa presença em Angola, Moçambique, Cabo Verde e São Tomé é feita com parceiros locais e essa é a forma como devemos estar nesses mercados, vendo no entanto com bons olhos o acolhimento de parceiros institucionais multilaterais que possam aportar valor às operações, em forma de negócio, *governance*, etc.

Face aos desenvolvimentos políticos à escala global, crê que nos estamos a afastar da globalização rumo ao territorialismo?

proteccionismo é uma expressão disso mesmo e não se encontra directamente relacionado com a globalização, mas sim com o tema do cumprimento das regras de competitividade.

A globalização beneficia o sector bancário, como beneficiam muitos outros sectores através, por exemplo, dos ganhos de eficiência. No segmento de mercados financeiros, em particular, permite colocar em contacto um conjunto alargado de entidades excedentárias e deficitárias, possibilitando diversificar a desintermediação bancária. Para além disso, permitiu aumentar as oportunidades de negócio das instituições, pelo que a reversão da globalização seria um retrocesso significativo no aumento das oportunidades. Contudo, também exigiu e continuará a exigir alterações significativas dos métodos de funcionamento e actuação, não só numa perspectiva internacional, mas também doméstica, da regulamentação e das tecnologias. Para além disso, os riscos sistémicos a que os bancos passaram a estar expostos aumentaram consideravelmente.

Quais as principais consequências da inovação tecnológica e disrupção digital para a CGD?

O envelhecimento da base de clientes e da população portuguesa em geral, a par da desmaterialização dos processos num contexto de hiper-conectividade, está a colocar pressão sobre a digitalização do negócio *core* e, paralelamente, a transformá-lo.

A simplificação da oferta actual de produtos e serviços *core*, suportada por processos mais digitais, associada à introdução de melhorias significativas na experiência do cliente e dos colaboradores, conduz a uma redução efectiva dos custos e ao aumento da rentabilidade.

Por outro lado, a transformação do negócio, o desenvolvimento de novas capacidades e competências internas, a oferta de novos produtos e serviços, bem como a implementação de novas soluções tecnológicas criadoras de novas fontes de receita potenciais, geram novas oportunidades.

Verifica-se um aumento da pressão dos stakeholders, com expectativas de resultados rápidos do que são, tipicamente, iniciativas de longo prazo?

“Cerca de 83% dos nossos colaboradores são *early adopters* de novas tecnologias.”

para a Caixa um período especial, em que a implementação do seu exigente Plano Estratégico conduzirá a um plano de rentabilidade e eficiência claramente superior ao vivido no passado.

A nível global, prevê que o seu número de colaboradores diminua ou cresça nos próximos três anos? Porquê?

De acordo com o plano estratégico aprovado, que prevê um ajustamento no número de balcões face às alterações existentes no modelo de negócio e à crescente digitalização, o número de colaboradores vai diminuir até 2020, embora os seus *skills* médios devam aumentar.

Qual o papel das fusões e aquisições na sua estratégia para os próximos três anos e qual o objectivo destes investimentos?

O fenómeno da globalização tem vindo a acentuar-se nas últimas décadas à medida que os sistemas de informação e os meios de transporte colocam, em contacto cada vez mais próximo, sociedades geograficamente dispersas. Tais sistemas e meios permitem aceder a informação de forma mais fácil e estabelecer laços comerciais, reduzindo barreiras de intermediação e tempos de espera. Acreditar que nos estamos a afastar da globalização seria crer no retrocesso destes meios, o que não parece ser a realidade. Realidades como o Brexit e outras que se lhe assemelham estarão sempre presentes, nomeadamente quando existem, por parte das populações, percepções negativas pontuais da governação supranacional. Estas cisões não colocam em causa o contacto entre culturas e sistemas económicos, mas antes os processos de governação supranacionais nos moldes actuais. O

A actividade bancária vive um contexto de transformação fortemente impactado pela tecnologia, regulamentação e alteração da expectativa dos clientes. Neste contexto, existindo um conjunto de *drivers* de mudança de diferentes naturezas tais como, comportamentos/expectativas do cliente, crescimentos exponenciais na penetração de *smart-phones*, novas tecnologias, bem como a *API economy* (DPS2), tal induzirá, necessariamente, um aumento da presença dos *stakeholders*.

Acresce a queda da rentabilidade da banca portuguesa nos últimos 10 anos que terá, necessariamente, de ser invertida.

A sua equipa de gestão tem as competências certas para impulsionar a transformação digital?

De acordo com uma análise interna, cerca de 83% dos nossos colaboradores são *early adopters* de novas tecnologias ou adoptam novas tecnologias quando demonstrada a sua utilidade. Quando questionados sobre a importância de um processo de transformação digital, assumem que o mesmo terá impactos a nível da rentabilidade e celeridade na resposta ao mercado, bem como maior agilidade nos processos.

Estamos, assim, perante uma população com uma postura activa na adopção de novas tecnologias, o que nos leva a acreditar que as nossas equipas têm as competências necessárias para o processo de transformação digital.

Como medem o retorno do investimento em novas tecnologias e inovação digital?

O processo de transformação digital está suportado em métricas quantitativas definidas, (e.g. número de utilizadores de canais digitais, vendas no canais digitais, *cost to serve*), que por sua

vez estão associadas a objectivos de evolução da rentabilidade de clientes e a ganhos de eficiência e, consequentemente, permitem monitorizar o ROI. Os desafios para garantir o retorno estão assim associados ao compromisso da organização na execução das iniciativas, a par de um adequado planeamento das iniciativas digitais estruturantes.

Quais os principais desafios na realização de investimentos digitais?

As tecnologias estão a acelerar a captura de informação (*OCR, image recognition, voice...*), facilitando o processamento da informação (*RPA, AI, Blockchain...*) e desenvolvendo novas formas de trabalho (*devOps, Agile...*) O desenvolvimento da oferta digital (produtos e jornadas de cliente) a par de um serviço omni-canal, de forma a facilitar uma experiência digital diferenciadora, é uma prioridade do processo de transformação digital. Estamos perante uma oportunidade primordial para melhorar a experiência do cliente e aumentar a eficácia da força de venda bem como a eficiência operacional.

A sua organização está preparada para um ciberataque?

A Caixa está preparada para responder a ciberataques, quer em termos tecnológicos, quer humanos.

Os clientes esperam experiências cada vez mais personalizadas. Como responde a CGD a estas expectativas?

A estratégia da Caixa passa pela abordagem ao mundo digital, que inclui a personalização e adaptação da experiência de utilização a cada cliente. Os canais digitais são considerados como mais uma forma de fazer negócio, disponibilizando aos clientes o canal que lhe for mais conveniente em cada momento.

O que está a Caixa Geral de Depósitos a fazer para endereçar as necessidades e expectativas dos *millennials*?

A Caixa está a adaptar a sua estratégia para incluir estes clientes e garantir uma maior adequação dos seus produtos e serviços às expectativas dos mesmos. Exemplo desta estratégia é o processo de abertura de conta dos universitários, que é totalmente digital. Mais de 40 mil contas abertas a universitários anualmente ao longo de duas décadas.

Investe mais tempo na atracção de novos clientes ou na retenção dos clientes actuais?

Para a Caixa ambos são importantes, daí que o leque de soluções que disponibilizamos, que abarcam desde o segmento jovem até aos seniores. Um bom exemplo é a *app* Caderneta.

Sente-se confiante em tomar decisões de negócio com base em modelos e soluções de inteligência preditiva?

As decisões de negócio têm em consideração vários factores. Entre os mesmos, os modelos analíticos podem ser um bom aliado para modelar a experiência passada (através de modelos preditivos de médio e longo prazo) e para formular e apreender o contexto actual, nos quais os modelos de *real-time* são um exemplo disso.

Não obstante, a decisão deve ter em consideração outros factores que não são 100% replicáveis através de modelos preditivos. A título de exemplo, refiro o ambiente e o posicionamento competitivo que se vive e se perspectiva. Como sabemos, o histórico pode não ser o melhor descriptor do futuro e tal é particularmente verdade em ambientes de grande mudança ou quando um gestor quer mudar o paradigma do seu negócio ou do seu mercado.

Desta forma, as decisões de negócio devem ser, cada vez mais, tomadas tendo por base informação analítica (conjugando médio prazo e informação de curto prazo, tipicamente de contexto) e complementadas com a experiência não modelável do gestor.

Ignoraria um *insight* baseado em modelos de dados se a sua intuição ou experiência lhe dissesse para seguir outro caminho?

A informação estatística é fundamental para apoio à tomada de decisão, pelo que não se pode ignorar a informação estatística nessas circunstâncias. Quan-

"A estratégia da Caixa passa pela abordagem ao mundo digital, que inclui a personalização e adaptação da experiência de utilização a cada cliente."



“A Caixa está preparada para responder a ciberataques, quer em termos tecnológicos, quer humanos.”

do os dados nos “dizem” algo diferente do que a nossa intuição ou experiência nos aconselha, é fundamental sermos autocríticos. Aí, podemos considerar que existem razões objectivas para os quais os dados nos apontam para um caminho diferente (*e.g.* alterações de contexto) ou temos que voltar a questionar a nossa intuição.

Considera que a Caixa tem as competências necessárias para implementar a estratégia? Como tem preenchido as lacunas existentes?

Num contexto competitivo em que se exige maior eficiência e eficácia, “fazer mais com menos” é um desafio permanente. Exemplo disso é o estabelecido no nosso Plano Estratégico, em que se prevê manter o volume de negócio e aumentar a receita, otimizando a sua plataforma operacional (rede física e recursos humanos). Nesta vertente, tem sido promovida a retenção dos melhores através de programas de desenvolvimento focalizados e gestão selectiva e a libertação de capacidade através da optimização e automação de processos.

Por outro lado, a disrupção digital da actividade bancária vem introduzir novos modelos de distribuição, novos *players* e novas formas de acesso a serviços e aconselhamento financeiro. A transformação digital requer novas formas de organização e de desenvolvimento da actividade, requerendo o fomento prático de uma cultura ágil e flexível e mecanismos de internalização e consolidação de novas competências. As lacunas em áreas críticas têm passado pela identificação interna ou externa e desenvolvimento dos recursos mais

habilitados e de maior potencial para a transformação pretendida, bem como pela atracção de talento para posições estratégicas e indutoras de mudança pela incorporação de novas visões, práticas e formas de trabalho.

No curto prazo, existem algumas competências difíceis de recrutar?

No âmbito da evolução digital, para além das competências técnicas nomeadamente em tecnologias da informação, programação e gestão de sistemas, que naturalmente são essenciais, julgamos que a sua conjugação com *soft skills*, como o trabalho de equipa e colaboração, a criatividade e capacidade de resolução de problemas, bem como a resiliência e pensamento *out of the box*, serão determinantes no caminho que pretendemos percorrer nos próximos anos.

Os desafios da digitalização são transversais a toda a estrutura, pelo impacto que têm na organização do trabalho, nos processos, na relação entre as pessoas e na própria cultura, que terá de incorporar novos paradigmas. Assim, estes desafios não se restringem apenas ao recrutamento externo, mas implicam o desenvolvimento interno de competências, nomeadamente digitais, no sentido de fazer progredir esta transformação.

Que impacto vê na Inteligência Artificial (IA) em termos da sua força de trabalho?

Começam a observar-se sinais do advento do trabalho digital, potenciado pela automatização cognitiva. Para os processos mais simples e com regras de actuação padronizadas, as soluções de RPA - *Robotic Process Automation* permitem assegurar, só por si e com sucesso, a automatização das actividades. Para processos de maior complexidade, a capacidade cognitiva potencia o grau de automatização dos processos. As soluções RPA e IA permitem automatizar processos repetitivos, centrados em aplicações informáticas e dados, com o objectivo de capturar ganhos de eficiência realocando os Recursos Humanos a tarefas de maior valor acrescentado.

Considera que a IA criará mais empregos do que destruirá, ou destruirá mais do que criará?

A Inteligência Artificial, a par com as demais tecnologias potenciadoras do trabalho digital (*mobile, cloud proces-*

“A Caixa Capital tem sido um investidor de referência a nível nacional em startups de base tecnológica.”

sing, big data analytics, internet of things, social media, ...), já está a transformar estruturalmente a economia e o mercado de trabalho.

Os empregos associados a actividades rotineiras e com potencial de automação irão muito certamente diminuir, dando lugar ao surgimento de outros de maior complexidade e exigência de competências e conhecimentos diferenciados. Estima-se que cerca de metade das actividades que actualmente conhecemos são susceptíveis de ficarem automatizadas até 2025, o que hoje me parece demasiado optimista, mas será uma questão de poucos anos.

Por outro lado, estas tecnologias dinamizam o surgimento de novas áreas de negócio e promovem o cruzamento de sinergias entre sectores de actividade, criando novas oportunidades e novas ocupações.

Ao nível de cada país e, à sua escala em cada empresa, o balanço entre criação e destruição de empregos será distinto em função da sua dinâmica demográfica e dependerá da capacidade instalada de aquisição e desenvolvimento de conhecimentos e competências que permita, à sua população activa, se adaptar a esta nova realidade em tempo e velocidade.

A Caixa colabora com startups para impulsionar a inovação digital?

A Caixa Capital tem sido um investidor de referência a nível nacional em startups de base tecnológica ao longo dos últimos anos, tendo igualmente promovido investimentos *cross-border* com VC's internacionais a fim de promover a globalização do ecossistema.

Que desafios associa à colaboração entre grandes instituições e startups? Os choques culturais são inevitáveis?

As grandes empresas tradicionais e as startups operam em contextos e estádios de desenvolvimento radicalmente diferentes.

As grandes empresas tradicionais operam em mercados claramente definidos

e maduros, com modelos de negócio e *benchmarks* de rentabilidade estabelecidos e um enquadramento regulamentar que muitas vezes condiciona os limites da sua actividade.

As startups de base tecnológica, por sua vez, procuram explorar oportunidades em novos mercados que se encontram em forte crescimento, mas que devido à sua incipiência ainda carecem de escala e modelos de negócio comprovados que permitam assegurar a sua sustentabilidade a curto/médio prazo. Por outro lado, é importante que a grande empresa tradicional que procura trabalhar com startups esteja consciente das diferenças e implemente mecanismos para mitigar o seu impacto. Caso não o faça, o risco de choque cultural, pelo menos no início da relação, é elevado.

Que outros desafios podem impedir as organizações de obter retorno destes investimentos?

Outros desafios que possam surgir incluem:

- Resistência interna à mudança por parte da empresa tradicional à adopção dos novos modelos de negócio promovidos pela startup por serem “pouco ortodoxos” em relação aos tradicionais (“that’s not the way we do things here”);
- Falta de preparação a nível de estruturas internas e de recursos para cumprir com o grau de formalidade, exigências regulamentares e níveis de segurança necessários por parte da startup para trabalhar com uma grande empresa;
- Fricção na relação resultante da “cautela” da empresa tradicional vs. o sentido de urgência e necessidade de mexer “rápido” da startup;
- Diferença relativa, em termos de capacidade financeira, entre a grande empresa e a startup, o que pode levar a startup a ficar “esmagada” na relação.

António Rios de Amorim

CEO da Corticeira Amorim

“Estamos a percorrer um caminho em que os níveis de robotização, de recolha de informação no chão de fábrica e de análise de informação preditiva são cada vez mais elevados.”

Quais as suas perspectivas para o crescimento da economia global? Que oportunidades e desafios antevê?

Em 2018 atingiu-se um pico no crescimento mundial. Isso mesmo é apontado pelo FMI, pela OCDE e pelos Bancos de Investimento, nas suas previsões mais recentes. Há, a par desta evolução antecipada, um processo de normalização de política monetária a ocorrer nos Estados Unidos e que se traduz em custos de financiamento mais elevados em USD. Esta alteração, sobretudo a partir do momento em que não é disputada, tem um impacto generalizado na economia mundial, mas especial nas economias emergentes; há a intenção de seguir com processo de normalização similar na UEM. É um regresso natural a condições monetárias mais consentâneas com o ciclo económico, mas tem o seu impacto até porque as medidas extraordinárias de política monetária, aplicadas em reacção à Grande Crise Financeira, pautaram-se por uma dose de experimentalismo elevado e criaram forte dependência e alocação subótima de recursos. É relevante ainda mencionar o impacto das alterações fiscais propostas pela Administração Trump, que se estima que seja positivo em 2018 e 2019. Assume-se que tais alterações irão garantir uma evolução positiva na economia norte-americana.

O processo de globalização terá seguido o seu curso e atingido o auge. Estamos agora em presença de um reposicionamento estratégico e também de desafios à forma como a economia mundial e o comércio internacional têm operado nos últimos anos. Há ainda que reflectir sobre a gestão da relação de poder entre a economia líder e a economia em ascensão.

O crítico, como sempre, é a instabilidade, o inesperado, a dificuldade em saber quais as “regras do jogo”. Sem estabilidade, o risco e a incerteza aumentam...

Não obstante as mutações constantes do contexto mundial, existem sempre oportunidades para uma empresa internacionalizada.

O crescimento da sua empresa nos próximos três anos será mais difícil do que no passado? No que se baseia? O que mudou?

O crescimento da Corticeira Amorim é um facto indesmentível mesmo em períodos onde os motivos conjunturais fizeram com que o passo pudesse ser mais lento. Para os próximos três anos mantemos o nosso *guidance* de crescer acima dos nossos mercado alvo, nomeadamente nas rolhas, onde o referencial é o mercado dos vinhos. As dificuldades de crescimento que existiram no passado vão continuar a existir, o nosso papel é procurar as alternativas para ultrapassar essas dificuldades.

Prevê expandir para outras geografias? Se sim, o que impulsiona essa expansão e qual a maior prioridade: mercados desenvolvidos ou emergentes?

A Corticeira Amorim já tem uma estrutura abrangente (através de distribuição directa ou através de representantes), que nos permite vender em mais de 120 países. Todos os mercados desenvolvidos ou emergentes que sejam relevantes para o mundo da cortiça já estão cobertos pela nossa rede de distribuição. A alteração da forma como efectuamos a distribuição em determinadas geografias poderá ser justificável, mas acima de tudo, por uma perspectiva de serviço ao cliente, um dos factores diferenciadores da Corticeira Amorim.

A nível global, prevê que o seu número de colaboradores cresça nos próximos três anos?

Alicerçados na vontade de crescer, a perspectiva será de aumentar o número de colaboradores. Contudo, a automação dos processos produtivos é uma realidade da qual não nos podemos alhear para nos mantermos competitivos, principalmente perante produtos alternativos à cortiça, onde essa automação já foi feita e poderá alterar essa perspectiva. O importante é garantir o futuro e isso só é possível mantendo os nossos níveis de competitividade.

“Os modelos de inteligência preditiva apontam caminhos que não podemos ignorar.”

Qual o papel das fusões e aquisições na sua estratégia a três anos e qual o objectivo destes investimentos?

No último ano fizemos três aquisições que complementaram o *portfolio* de produtos que disponibilizamos no mercado. Caso surjam oportunidades interessantes, que façam sentido dentro da cortiça e/ou aproveitando a estrutura produtiva/de distribuição que está montada, analisaremos essas possibilidades com todo o cuidado.

Além de aquisições, que outras hipóteses, e.g., parcerias e alianças, considera? O equilíbrio entre aquisições e parcerias/alianças alterou-se?

Não fechamos a porta a nenhum cenário, até porque existem alguns casos na Corticeira Amorim em que optamos por este tipo de estratégia. Mesmo nas aquisições temos mantido os anteriores proprietários com participações nas empresas, para que se mantenham comprometidos com os seus objectivos e para que possam beneficiar com o seu crescimento, quando tiverem de sair. As experiências anteriores têm sido bem-sucedidas, não alterando em nada a forma como encaramos esta possibilidade.

Face aos desenvolvimentos políticos – e.g. Brexit, alterações nas políticas e compromissos internacionais assumidos pelos EUA – crê que nos estamos a afastar da globalização rumo ao territorialismo? Isto é uma preocupação para o seu negócio?

Sim, necessariamente o proteccionismo, a actuação individual e avessa à cooperação, seja como mote próprio ou como reacção à actuação de outros, tem sido observável e parece querer tornar-se referência. É um retrocesso na globalização, a base da expansão extraordinária a que a economia global assistiu nas últimas décadas e que garantiu a saída da pobreza extrema para muitos e muitos milhões de pessoas. Mas também é verdade que o crescimento dos últimos anos traduziu-se por um agravamento acentuado das desigualdades. Há mesmo quem refira

que a “má política” actual decorre de “má economia” nos últimos anos e do facto das “maiorias silenciosas” terem sido preteridas.

É um desafio sobretudo para a Europa, pressionada entre dois blocos, um em perda e o outro em ascensão. E, aparentemente, não estão reunidas as condições para maior integração na Europa ou para uma liderança de referência. À euforia pós-vitória de Macron, contrapõem-se agora algumas dúvidas decorrentes da evolução social e política em Itália e em membros da UE na Europa de Leste. Para uma empresa multinacional, isso traduzir-se-á sempre em entraves, em custos acrescidos, adaptações e limites ao livre estabelecimento e à exploração de mercados, oportunidades e parceiros. Exigirá enfrentar obstáculos, limites ao investimento e às trocas comerciais e implicará lidar com concorrentes locais beneficiando de protecção e vantagens acrescidas e com limitações à livre circulação do factor Trabalho – mesmo que mais visível nos Serviços, as limitações afectarão também a Indústria e impedirão contar com os melhores.

Qual o impacto da inovação tecnológica e da disrupção digital no seu sector?

São realidades que nos entram pela porta dentro e que têm tido um impacto significativo na nossa organização. A Corticeira Amorim está a percorrer um caminho em que os níveis de robotização, de recolha de informação no chão de fábrica e de análise de informação preditiva são cada vez mais elevados. As maiores dificuldades e riscos com que nos deparamos são a procura de competências e soluções para uma indústria com muitas especificidades, nomeadamente ao nível da matéria-prima.

Existe um aumento da pressão dos stakeholders (e.g. conselho de administração e investidores), com expectativas de resultados rápidos do que tipicamente seriam iniciativas de longo prazo?

A Corticeira Amorim tem-se pautado por ser bastante acessível a todos os investidores e restantes *stakeholders* sobre as perspectivas e principais temas do seu negócio. O alargamento da base accionista da Corticeira Amorim tem sido feita através desta categoria de accionistas – os que valorizam resultados sustentados. Adicionalmente, e devido à presença dos accionistas mais relevantes no Conselho de Administração, não sentimos excessivamente essa pressão de apresentar resultados de curto prazo em detrimento de investir no médio prazo. Consideramos esse factor positivo porque evita decisões com objectivo de curto prazo que poderiam comprometer o futuro do grupo.

A vossa equipa de gestão tem as competências certas para impulsionar a transformação digital?

A equipa de gestão foi adquirindo as competências necessárias para dar resposta a esse desafio. A integração dos novos colaboradores na equipa de gestão, complemento com formação aos que já estavam na organização, teve em atenção as valências da transformação digital, cada vez mais necessárias para dar resposta aos desafios dos dias de hoje.

Quais os desafios que enfrenta para garantir o retorno dos investimentos em tecnologia e inovação digital? Como se mede o retorno?

Ao investir em novas tecnologias e inovação digital não alterámos as métricas que tínhamos para medir a rentabilidade dos investimentos. Os *paybacks* esperados não são alterados por falarmos em situações que podem ser disruptivas para os processos actuais. Produzimos informação necessária para mensurar o ROI. Os desafios materializam-se mais na fase de teste do que propriamente quando se entra em produtivo. Conforme já foi referido, a indústria da cortiça tem especificidades que obrigam a procurar alternativas que ainda não existem. A escolha da alternativa adequada é que é o maior desafio que nos é colocado.

Está preocupado em apostar na tecnologia “errada”?

O importante é não entrar por um caminho que implique um investimento de tal maneira relevante, que implique um ponto de não retorno, com perdas significativas para a organização.

Dada a crescente ameaça de ciberataques, considera que a sua organização é um alvo e que a possibilidade de



sofrer um ataque é uma inevitabilidade para as empresas?

Considero que a Corticeira Amorim, como grupo industrial que é, não está na “primeira linha” dos potenciais alvos do ciberataque. As empresas de grande consumo, com impacto imediato no consumidor, são os primeiros alvos para este tipo de ameaça. Contudo, esta ameaça não deve ser negligenciada até porque, podendo não ser alvos directos, podemos ser afectados de forma indirecta através dos nossos parceiros.

Quão preparados estão para um ciberataque? Sente-se pessoalmente responsável pela resiliência cibernética?

Em primeiro lugar, sinto-me responsável por tudo o que se passa dentro da organização. O tema da resiliência informática tem sido uma preocupação da Corticeira Amorim. Os planos de contingência e redundância estão criados e são testados de forma regular, de forma a minimizar os efeitos dos eventuais ataques.

Num mundo repleto de dados, os clientes esperam experiências personalizadas. Como respondem a estas expectativas e ao mesmo tempo garantem o retorno do negócio?

Conforme referido anteriormente, a Corticeira Amorim é um grupo industrial. Mas não deixamos de estar atentos aos clientes finais dos nossos produtos. Em ligação com os nossos clientes e com a APCOR, participamos em experiências sensoriais para demonstrar as vantagens da cortiça. A resposta a estas expectativas vê-se, por exemplo, na nossa rolha Helix, que lançámos devido às necessidades de conveniência dos clientes da indústria do vinho.

O que estão a fazer para endereçar as novas gerações de consumidores, em particular os *millennials*?

A geração dos *millennials* entronca em áreas como a tecnologia, digitalização e

“Os planos de contingência e redundância estão criados e são testados de forma regular, de forma a minimizar os efeitos dos eventuais ataques.”

globalização. É uma geração que questiona, dispõe de ferramentas para aferir a verdade do que lhes é transmitido e procura soluções autênticas. Neste último aspecto salienta-se a preocupação ambiental, área onde a cortiça, desde sempre, dispôs dos argumentos necessários para lhes dar resposta aos seus anseios. Comunicamos as vantagens da cortiça, através da APCOR e dos meios que estão ao nosso dispor. Salientamos a publicação recente do nosso relatório de sustentabilidade, que demonstra as vantagens da cortiça para o meio ambiente em que vivemos.

Investem mais tempo na atracção de novos clientes ou na retenção dos clientes actuais?

Para a Corticeira Amorim todos os clientes são importantes. Dispomos de métricas para aferir a taxa de retenção dos clientes e consideramos que fazemos um bom trabalho no que diz respeito a esta matéria. Algumas empresas podem negligenciar os clientes, o que não é o nosso caso. Contudo, o custo necessário para fazer com que esses clientes retornem é incomensuravelmente superior ao custo necessário para os manter.

Sente-se confiante ao tomar decisões de negócio com base em modelos e soluções de inteligência preditiva?

Os modelos de inteligência preditiva apontam caminhos que não podemos ignorar. A capacidade de um ser humano em processar dados, não se compara ao de modelos preditivos, automatizados e com algoritmos sofisticados que nos indicam tendências e comportamentos dos consumidores.

A sua empresa tem as competências necessárias para implementar a estratégia? Como tem preenchido as lacunas identificadas?

As competências têm sido acrescentadas à organização e consideramos que não temos dificuldades na implementação da nossa estratégia. As lacunas têm sido preenchidas através do recrutamento e da formação dos nossos colaboradores.

No curto prazo, existem algumas competências difíceis de recrutar?

Algumas das competências que se procuram são comportamentais. Felizmente, a Corticeira Amorim é atractiva para o mercado de trabalho, o que nos facilita no objectivo de recrutar alguma dessas competências.

Que impacto vê na Inteligência Artificial (IA) em termos da sua força de trabalho?

Da mesma forma que a automação, a Inteligência Artificial poderá ter um papel relevante nas organizações. A que nível? Ainda é difícil de antecipar. Mas a evolução previsível faz pensar que terá um papel relevante nas organizações, libertando a força de trabalho para outras tarefas.

Em toda a economia, a IA criará mais empregos do que destruirá?

Na minha opinião, a IA destruirá mais empregos do que criará. Contudo, não será ao nível tão elevado que alguns podem antecipar. As pessoas é que terão de procurar formação noutras áreas, por exemplo, ao nível da transformação digital, em que serão necessários colaboradores com competências específicas para dar resposta às necessidades das organizações.

A sua empresa colabora com startups para impulsionar a inovação digital?



“A Amorim Cork Ventures foi um passo natural para apoiar empreendedores que se queiram juntar à empresa na sua missão de acrescentar valor à cortiça.”

A Amorim Cork Ventures foi um passo natural na evolução da Corticeira Amorim que, como líder mundial, tem uma posição privilegiada para apoiar empreendedores que se queiram juntar à empresa na sua missão de acrescentar valor à cortiça. O acrescentar valor pode ser em áreas tradicionais mas também na inovação digital.

O que pode correr mal quando uma empresa grande e tradicional faz parcerias com startups? O choque cultural é inevitável?

No modelo que seguimos, em que existe uma separação entre a actividade tradicional do grupo e as *startups*, isso não acontece. Mas admito que existiria esse choque cultural caso as actividades funcionassem de forma integrada.

Que outros desafios podem impedir o retorno destes investimentos?

Falta de competências de gestão, planos de *marketing* mal desenhados, desconhecimento de clientes e expectativas irrealistas.



João Manso Neto

CEO da EDP Renováveis

“Não tenho a pretensão de ser líder na tecnologia, onde tenho que ser líder é na capacidade de aproveitar as tecnologias.”

“O conceito fundamental é a inovação. Hoje é mais importante do que antes, mas não é um conceito novo. Schumpeter nos anos 30 do século passado já escrevia sobre isso.”



Sente-se confiante sobre as perspectivas de crescimento para a economia global? Que oportunidades e desafios antevê?

As indicações apontam para que a economia continue a crescer em termos globais. Há sempre alguns riscos, como os riscos políticos, mas penso que os económicos são fortes e a subida do preço das matérias está a mostrar isso. O aumento da procura que possa existir nos países emergentes tornará mais sólida a recuperação. Com uma política monetária que continuará a ser, presumo, benigna em termos de taxas de juro e com a manutenção de um nível de abertura de mercados e uma maior distribuição de

rendimento, diria que as perspectivas são positivas.

O crescimento da sua empresa nos próximos três anos será mais difícil do que no passado?

Somos líderes de mercado a nível mundial em termos de vento *onshore* e o mercado continuará a crescer bastante. A questão é ser capaz de continuar a crescer de forma rentável, num mercado em que a concorrência é cada vez maior. O nosso objectivo é no sentido de crescimento adicional mas sempre preservando a rentabilidade. O desafio é esse, o que obriga a que tenhamos que ser cada vez mais

inovadores e a recriar o nosso modelo de negócio.

Prevê expandir a sua empresa para outras geografias? Se sim, o que impulsiona essa expansão e qual a maior prioridade: mercados desenvolvidos ou emergentes?

Estamos na maior parte dos mercados importantes da OCDE. Não excluo que possa haver mais um ou outro mercado, mas o objectivo é solidificar o crescimento nos países onde estamos e onde pensamos em ser mais flexíveis, no sentido de não estar dependente só de uma tecnologia. Neste momento estamos 99,5% no vento *onshore*, temos que ir para o vento

offshore e para o solar, como já estamos a ir. Ou seja, temos que continuar a crescer, a explorar os mercados onde estamos, mas numa óptica cada vez mais multi-tecnologia, escolhendo em cada sítio aquela com mais vantagens comparativas, quer por custo, quer por facilidade de utilização.

Quando diz que não exclui a entrada em novos mercados, antevê que isso possa acontecer em mercados desenvolvidos ou em mercados emergentes?

A nossa vocação está nos mercados mais maduros da OCDE, mas não escondo que os mercados emergentes terão um papel importante. A questão passa por saber qual o veículo adequado para investir nesses mercados com risco limitado.

A nossa indústria é de capital intensivo, o que significa que para uma empresa ir para o mercado sozinha tem que estar disposta a fazer investimentos de grande dimensão, e o mercado emergente, por tamanho e por risco, dificilmente justifica fazer esse tipo de investimento sozinho. Temos que ter respostas claras de como vamos actuar nesses mercados. Uma delas é fazendo alguns pilotos nas áreas de geração e consumo distribuído. Temos biliões de pessoas sem acesso a energia, portanto esse mercado existe e as renováveis são uma solução. Temos que encontrar o modelo de negócio para chegar a esses mercados com risco limitado. O foco do crescimento nos próximos três anos será nos mercados maduros, mas espero, no princípio do próximo período, começar a ter uma ideia clara de como se podem atingir os mercados emergentes mantendo o baixo perfil de risco da companhia.

Qual o papel das fusões e aquisições na sua estratégia para os próximos três anos e qual o objectivo destes investimentos?

Somos uma empresa com grande capacidade de actuar em todos os pontos da cadeia de valor. Não somos uma empresa que cresce por aquisições. Sabemos fazer tudo, desde a identificação da oportunidade de mercado, até à construção e contratação. Portanto, o nosso crescimento vai continuar a ser fundamentalmente orgânico. O M&A para nós é algo muito oportunístico, sobretudo em pequenas transacções em que possamos criar valor sobre elas. O crescimento para onde vamos é sobretudo orgânico.

Que outras hipóteses (e.g., parcerias e alianças) considera? Que desafios enfrenta quando procura parceiros e alianças?

Depende das situações. Por exemplo no *onshore* a cadeia de valor é relativamente larga: desde encontrar o projecto, a obter as autorizações, optimizá-lo, construir, financiar e operar. Em projectos *onshore* ou solar, que são de dimensão relativamente reduzida, não precisamos de partilhar, temos as competências.

A parceria surge depois de construir e contratar, vendendo participações a sócios financeiros que tenham um custo de capital mais baixo que o nosso. Ou seja, parcerias sim, mas nesta fase da cadeia de valor.

No *offshore* é diferente porque são projectos de grande dimensão, onde é sensato e faz sentido que haja associações, quer com outros industriais do nosso sector, quer com parceiros financeiros.

A estratégia tem que ser ajustada em função do que está em questão. Por exemplo, num projecto *offshore* com 1000 MW, falamos de algo na ordem dos 6.000 milhões de euros. Faz sentido repartir o risco, sem prejuízo de mais tarde também poder vender uma parte. Se falamos de um projecto de 100 MW, estamos a falar de 100 milhões. Aí faz sentido criar o valor e só depois, quando já é um activo sem risco, vender e beneficiar de outros terem um custo de capital mais baixo que o meu.

Face aos desenvolvimentos políticos – e.g. Brexit, alterações nas políticas assumidas pelos Estados Unidos – crê que nos estamos a afastar da globalização ao territorialismo? Isto é uma preocupação para o seu negócio?

Vamos ver como isto acaba. O Brexit não é um tema de globalização, os ingleses querem continuar num mercado aberto, o que não quererão é perder certos elementos de soberania e culturais. Nos Estados Unidos há algum protecçãoismo, mas é mais uma questão táctica, de forma a

conseguir reciprocidade. As conversações entre a China e os EUA têm muito a ver com qual a contrapartida que os chineses dão, designadamente em termos de abertura do mercado, porque o mercado chinês é extremamente fechado.

A globalização tem permitido um aumento do nível de vida e redução dos excluídos a nível mundial, traduzindo-se num benefício para todos. Há coisas que têm mais a ver com questões tácticas de negociação do que propriamente com o *end of the game*.

No nosso caso não nos sentimos, em lado nenhum, discriminados por ter capital estrangeiro. Os governos podem gostar mais ou menos do vento, disto ou daquilo, mas não discriminam entre capitalistas nacionais e estrangeiros.

Que impactos a inovação tecnológica e a disrupção digital têm na sua empresa e no seu sector?

Não somos uma empresa de I&D, mas somos uma empresa sujeita a grande concorrência e temos sistematicamente que melhorar. A digitalização vai permitir actuar de maneira diferente, quer em termos de gestão de energia, quer em termos de manutenção.

Temos que estar preparados para utilizar essas tecnologias como *enabler* de uma inovação crescente e vemos isso como uma oportunidade. Trabalhamos com triliões de dados – são muitas turbinas, cada uma com vários sinais – pelo que o nosso desafio de transformar dados em informação sempre existiu. As novas tecnologias permitem que isso seja feito de forma mais eficiente.

Antevê algum risco?

É preciso ter objectivos bem definidos e não pensar em digitalização só porque é uma coisa moderna. Não tenho a pretensão de ser líder na tecnologia, onde tenho que ser líder é na capacidade de aproveitar as tecnologias. O que teria risco seria apostar na tecnologia XPTO e fazer um grande investimento. Tenho é que ter

“A globalização tem permitido um aumento do nível de vida e redução dos excluídos a nível mundial, traduzindo-se num benefício para todos.”

uma estrutura e depois saber utilizar as novas tecnologias, algoritmos, capacidade de extrair e utilizar dados de forma flexível, permitindo utilizar o que faz mais sentido em cada momento.

Existe um aumento da pressão dos stakeholders, com expectativas de resultados rápidos do que tipicamente seriam iniciativas de longo prazo?

É um *trade off* que sempre existiu e não vejo que se tenha alterado em substância. No nosso caso não somos uma empresa de dividendos neste momento, somos uma empresa de crescimento, portanto é preciso ter uma história e essa história é importante. No entanto, não se pode ter uma história e só apresentar resultados daqui a não sei quantos anos. Por outro lado, apenas o curto prazo, sem uma história, nunca serviu e continua a não servir. Tem que se ter as duas coisas: uma história, que diz o que vamos fazer, mas depois é preciso mostrar que está a fazer.

As equipas de gestão no geral, e a sua em particular, têm as competências certas para impulsionar a transformação digital?

As equipas têm que ter é capacidade de inovação, de permanente insatisfação. As pessoas não se podem acomodar, têm que inovar e a todo o momento pensar se estão a fazer as coisas bem. Não se pode pensar: “Vou por aqui, isto está a correr mal, é o mercado que está errado”. É preciso capacidade de inovar e isso é uma característica humana. Uma empresa que tenha capacidade de inovar, de ser insatisfeita consigo própria no sentido de melhorar, tem é que saber utilizar as ferramentas existentes. O conceito fundamental é a inovação. Hoje é mais importante do que antes, mas não é um conceito novo. Schumpeter nos anos 30 do século passado já escrevia sobre isso.

Ao investir em novas tecnologias e inovação digital, consegue medir o ROI? Quais os desafios que enfrenta para atingir o retorno esperado?

Nós investimos um bilião de euros por ano na nossa actividade, portanto, um investimento para ter uma infra-estrutura é uma coisa relativamente menor. Um exemplo: um investimento afundado num modelo de tratamento de dados que seja trabalhável... Em primeiro lugar não é nada de especial, segundo, eu tenho que fazer, se não fizer vou aplicar a analítica em quê? Tenho que ter os dados organizados. A partir daí as coisas

“Estamos 99,5% no vento onshore, temos que ir para o vento offshore e para o solar.”

são feitas numa óptica de risco-retorno. Mas não penso comprar, nem é nossa vocação comprar, uma empresa líder de mercado a fazer algo em termos tecnológicos, até porque em tecnologia, a obsolescência é brutal, se fosse por aí tinha um risco muito grande.

Quais os principais desafios na realização de investimentos digitais? Temem apostar na tecnologia “errada”?

Tem que haver uma base, de dados. Uma das grandes vantagens da digitalização é o facto de ser modular, o que permite ser flexível, *agile*. Não são monstros, pelo que só faz um investimento brutal numa coisa se quiser. A vantagem da digitalização é que falamos de coisas mais rápidas, mais potentes e muito modulares, muito *client oriented* e isso não são investimentos brutais.

Considera que a sua organização pode ser alvo de ciberataques?

Tenho que estar preparado para minimizar isso e, por outro lado, ter os planos de contingência. A nossa integração no Grupo EDP torna menos difícil a situação. De qualquer forma, há áreas específicas que nos obrigam a ter os sistemas o mais seguros possível no sentido de minimizar os riscos e ter planos de contingência no caso de algo acontecer.

Está confortável com o nível de preparação?

Não, não estou, mas isso tem a ver com a tal insatisfação. Sobretudo num campo destes, em que, aí sim, a inovação é tão rápida, nunca posso estar confortável. Estamos neste momento a reformular a política de cibersegurança. Nunca podemos estar descansados.

Sente-se pessoalmente responsável pela cibersegurança, independentemente de ser ou não um pelouro seu?

É um assunto que por acaso depende de mim, mas mesmo que não dependesse, sinto-me responsável por tudo.

Sente-se confiante em tomar decisões de negócio com base em modelos e soluções de inteligência preditiva?

Há muitas coisas que o cérebro humano não consegue ver. A inteligência artificial permite ver relações que o humano não se apercebe pelas técnicas tradicionais. Mas dito isto, se a máquina gera um determinado movimento, uma relação que não estabelecemos, temos que perceber porque é que isto acontece e perceber a lógica. Tenho dificuldade em aceitar uma coisa e actuar com base em algo que não percebo.

Sempre fui contra caixas pretas. Só podemos utilizar como boa a informação depois de perceber porque há aquela correlação. Pode ser uma lógica que não fazemos ideia, mas depois de ver que isto dá aquilo, vamos lá pensar e explicar porquê. Caso contrário, pode ser um erro. O mundo financeiro tem vários casos onde se perdeu imenso porque um modelo dava resultados que ninguém entendia.

Ignoraria um insight baseado em modelos de dados se a sua intuição ou experiência lhe dissesse para seguir outro caminho?

Tinha que perceber porque é que isso acontece. E das duas uma: ou havia um erro, ou eu não estava a ver qualquer coisa. As coisas têm que ter uma lógica.

Em que fontes de informação tem mais confiança?

O fundamental é ter confiança nas pessoas que trabalham consigo, confiando que lhe apresentam não só o resultado, mas também os pressupostos. Podemos discutir, mas não vou questionar a bondade das coisas objectivas. Tenho que acreditar nas pessoas que trabalham comigo. Se uma pessoa tiver que discutir do zero tudo o que aparece e colocar tudo em causa, não é CEO de coisíssima nenhuma.

A sua empresa tem as competências necessárias para implementar a estratégia? Como tem preenchido as lacunas existentes?

Temos uma filosofia que passa por explorar e desenvolver as competências

das pessoas que cá estão. O que não quer dizer que num caso ou noutro não precisemos.

Um exemplo: começámos a fazer *offshore*. De aspectos relacionados com turbinas e afins sabemos tudo, mas relativamente a áreas que têm a ver com a subestrutura, onde não temos gente, vamos buscar quem faça. Ou em novas técnicas como *machine learning*, se calhar não tenho pessoas preparadas e então tenho que ir buscar, cirurgicamente. Mas o objectivo fundamental é desenvolver e dar oportunidades às pessoas que cá estão, sem prejuízo de pontualmente fazer os reforços necessários. A qualidade interna é o mais importante.

No curto prazo, existem algumas competências difíceis de recrutar?

Neste momento onde tenho mais dificuldade é na parte operativa das coisas que não fiz, como no *offshore*, onde o mercado é muito pequeno. No digital, por exemplo, tenho pessoas capazes, que têm evoluído, porque apesar das técnicas diferentes isto não é uma coisa do outro mundo.

Que impacto vê na Inteligência Artificial (IA) em termos da sua força de trabalho?

A IA e a robotização terão algum impacto. Não somos uma empresa com *backoffices* gigantes, portanto algum efeito terá, mas não será como se fosse uma empresa de grande processamento. Somos uma empresa de mão-de-obra especializada e de pessoas de terreno. Amanhã os drones podem fazer alguma coisa, mas vamos ver isto naturalmente. Esta não é uma empresa onde 30% das pessoas possam vir a ser afectadas.

Em toda a economia, considera que a IA criará mais empregos do que destruirá ou o contrário?

Temos que olhar para a história. A Revolução Industrial começou a substituir homens por máquinas e depois a economia foi desenvolvendo outro tipo de valências. Diria que em termos de números de empregos, o número vai subir, o que acontece é que estão-se a criar muitos empregos de relativa baixa qualidade. Os empregos vão-se criar, mas pode haver, numa primeira fase, alguma deterioração da qualidade do emprego, porém será temporário. As necessidades vão-se criando. Há 10 anos o telemóvel era para telefonar, hoje há programadores de conteúdos... A inovação também cria

procura, não é só substituir aquilo que se faz.

A sua empresa colabora com startups para impulsionar a inovação digital?

No Grupo EDP temos uma empresa, a EDP Inovação, que tem uma vocação particular para essas áreas. Nós, EDP Re-

nováveis, somos uma empresa que pega em tecnologias já maduras ou em zonas intermédias.

Embora não seja o *core* da EDP Renováveis, uma vez que temos este tratamento de dados massivo, que é importante para a manutenção ou para escolhas de investimento, é possível abrir a *startups* e criar



ambientes controlados, que não afectem o ambiente produtivo. Estamos a preparar um ambiente desse género.

O que pode correr mal quando uma empresa grande e tradicional faz parcerias com startups? O choque cultural é inevitável?

Em termos genéricos, e isto é válido para uma *startup* ou para outra coisa qualquer, uma empresa faz uma aquisição porque considera que há ali valências que não tem. Portanto, a pior coisa que pode fazer é chegar a um sítio e querer que seja um clone. Normalmente é um disparate, porque paga um prémio por algo que vai

destruir a seguir. Quando se compra tem que se perceber que há ali valências que não podemos destruir.

No princípio crescemos por aquisições, o grande salto foi com os Estados Unidos. Se tivéssemos chegado aos EUA a dizer “os senhores agora são iguais aos ibéricos” não tínhamos nada.



Novos acordos entre Portugal e Angola em matérias fiscais

Foi assinada no passado mês de Setembro de 2018 a Convenção para Eliminar a Dupla Tributação (CDT) entre a República Portuguesa e a República de Angola.

Esta CDT foi a segunda a ser assinada por Angola e teve lugar após a assinatura da CDT com os Emirados Árabes Unidos em Fevereiro de 2018, sendo que, mais recentemente (em Outubro de 2018), Angola assinou, também, uma CDT com a República Popular da China.

A CDT Angola-Portugal entrará em vigor em 1 de Janeiro de 2020 por um período de oito anos, renováveis automaticamente por iguais e sucessivos períodos, salvo denúncia por qualquer um dos Estados.

Paralelamente, Portugal e Angola assinaram também um Acordo sobre Assistência Administrativa Mútua e Cooperação em Matéria Fiscal, a qual assume particular relevância na cooperação administrativa entre os dois Estados relativamente a matérias fiscais.

O que são, afinal, as CDT?

As CDT são um importante instrumento de política fiscal dos Estados, sendo um dos factores determinantes na atracção de investimento directo estrangeiro e um relevante estímulo ao incremento do comércio internacional.

As CDT consubstanciam acordos celebrados entre dois Estados soberanos, através dos quais são definidas as regras destinadas a eliminar ou mitigar situações em que há lugar a dupla tributação internacional de um mesmo rendimento.

A dupla tributação internacional ocorre quando existe sobreposição da soberania tributária de dois Estados: o Estado onde o rendimento é obtido (“Estado

da fonte”) e o Estado da residência do beneficiário do rendimento (“Estado da residência”).

Em concreto, existe dupla tributação internacional quando uma pessoa singular ou colectiva residente fiscal de um determinado Estado – Estado da residência – obtém rendimentos num outro Estado – Estado da fonte – e esse rendimento é tributado em ambos os Estados de acordo com as respectivas legislações fiscais internas.

O que vai mudar com a CDT entre Angola e Portugal?

Com a CDT Angola-Portugal, as situações de dupla tributação internacional tendem a ser eliminadas ou mitigadas por via da restrição do direito à tributação do Es-

tado da fonte do rendimento. Em resultado disto, as relações económicas entre os dois Países passarão a desenvolver-se num clima fiscal muito mais interessante e favorável aos interesses de todas as partes envolvidas (os privados e ambos os Estados).

Estas limitações à tributação passam pela atribuição do direito a tributar a apenas um dos Estados Contratantes ou pela imposição de taxas reduzidas de tributação através do mecanismo de retenção na fonte. Estas taxas reduzidas de tributação são, regra geral, inferiores às taxas de tributação constantes da legislação fiscal interna desse Estado.

Por forma a determinar o que mudará com a produção de efeitos da CDT entre

Tipologia de rendimento	Legislação interna	CDT Angola-Portugal
Prestação de outros serviços	6,5%	Isenção
Prestação de serviços técnicos ^{(*)1}	6,5%	5%
Dividendos	10%	8% / 15% ^{(*)2}
Juros	15% / 10% / 5% ^{(*)3}	10%
<i>Royalties</i>	10%	8%

(*)1 Correspondem às retribuições por qualquer serviço de natureza técnica, de gestão ou de consultoria, excepto quando o serviço seja pago a (i) um empregado da pessoa que faz o pagamento, a (ii) um professor numa instituição de ensino ou a uma instituição de ensino, por leccionar, ou a (iii) um indivíduo por serviços pessoais prestados a outro indivíduo.

(*)2 A taxa de 8% é aplicável se o beneficiário efectivo for uma sociedade que detenha, directamente, pelo menos 25% do capital da sociedade que paga os dividendos durante um período de 365 dias que inclua o dia do pagamento dos dividendos. A taxa de 15% aplica-se nos restantes casos.

(*)3 A taxa de 15% é aplicável aos juros de capitais mutuados (rendimentos da Secção A) e a taxa de 5% é aplicável relativamente a juros de títulos admitidos à negociação em mercado regulamentado e a sua emissão apresente uma maturidade igual ou superior a três anos.

Angola e Portugal, importa identificar as diferenças entre as taxas de tributação previstas na legislação interna e o que se encontra prescrito na CDT.

A matriz resume as taxas de tributação de acordo com a legislação fiscal interna – na perspectiva de Angola enquanto Estado da fonte dos rendimentos – e as taxas de tributação reduzidas previstas na CDT Angola-Portugal.

Que outros aspectos da CDT entre Angola e Portugal merecem destaque?

A CDT Angola-Portugal tem por base a mais recente versão (2017) da Convenção Modelo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) e, nessa medida, encerra alguns aspectos de significativa sofisticação técnica.

O primeiro aspecto que merece destaque está relacionado com a definição de “estabelecimento estável”; a qual é significativamente diferente da prevista na legislação interna, nomeadamente ao nível do período mínimo de “permanência” da entidade não residente em Angola para que se conclua pela existência de estabelecimento estável, bem como uma definição mais completa e complexa do conceito de agente dependente.

Outro aspecto relevante consiste no estabelecimento de uma regra que determina o direito de um Estado a tributar as mais-valias auferidas por um residente no outro Estado na alienação de partes de capital ou direitos similares (independentemente da residência da entidade), sempre que em qualquer momento durante os 365 dias anteriores à alienação o respectivo valor das partes de capital ou direitos similares resulte, directa ou indirectamente, em mais de 50% de bens imobiliários situados nesse outro Estado.

Neste âmbito, importa destacar que a CDT Angola-Portugal determina que os

benefícios nela previstos não se aplicam a rendimentos relativamente aos quais seja razoável concluir, tendo em conta todos os factos e circunstâncias relevantes, que a obtenção desses benefícios era um dos principais objectivos de uma construção ou transacção da qual resultem, directa ou indirectamente, os referidos benefícios.

O Acordo de Assistência Mútua e Cooperação em Matérias Fiscais

Conscientes dos efeitos nefastos que o incumprimento fiscal tem para as respectivas economias, os Estados português e angolano assinaram no final de 2018 um Acordo Sobre Assistência Administrativa Mútua e Cooperação em Matéria Fiscal. Este Acordo visa promover uma nova era de cooperação entre os Estados signatários no domínio fiscal, disciplinando o quadro jurídico de assistência e cooperação tributárias entre Angola e Portugal, nas seguintes matérias:

- Controlos fiscais simultâneos e participação em controlos fiscais no outro Estado Contratante;
- Assistência na cobrança de créditos tributários e em providências cautelares;
- Notificação de documentos.

Entre as formas de assistência administrativa previstas no âmbito do Acordo cumpre destacar os Controlos Fiscais e a Assistência na Cobrança de Créditos Tributários pelas implicações práticas que poderão ter para os sujeitos passivos residentes ou nacionais dos Estados signatários.

Controlos Fiscais simultâneos ou no estrangeiro

Os controlos fiscais simultâneos vão permitir que as Autoridades Tributárias dos dois países troquem informações entre elas em matérias fiscais relativamente à situação de uma ou mais pessoas (singulares ou colectivas) nas quais os



Luís Reis
Director, Tax – Corporate

Estados angolano e português tenham um interesse comum ou complementar. Por sua vez, os controlos fiscais no estrangeiro possibilitam a presença de representantes de um dos Estados num controlo fiscal que tenha lugar no outro Estado, exigindo-se, porém, que quaisquer situações objecto de controlo sejam relevantes para a administração tributária ou execução da legislação interna respeitante aos impostos abrangidos pelo Acordo.

Cobrança de Créditos Tributários

A par dos controlos fiscais, o Acordo em causa disciplina também a assistência na cobrança de créditos tributários de um Estado junto da outra parte signatária. Assim que a Convenção entrar em vigor, tanto Angola como Portugal poderão cobrar os créditos tributários do Estado em que os mesmos têm origem, como se fossem os seus próprios. Exige-se, contudo, que o crédito tributário respeite a um dos impostos abrangidos pelo Acordo e que se encontre materializado num título executivo.

Importa, pois, reter que assim que o Acordo Sobre Assistência Administrativa Mútua e Cooperação em Matéria Fiscal entrar em vigor, a Autoridade Tributária portuguesa terá os mecanismos que lhe permitirão solicitar à sua congénere angolana o auxílio na obtenção de informação e/ou cobrança de impostos relativamente a sujeitos passivos residentes em Portugal ou que possuam a nacionalidade portuguesa.



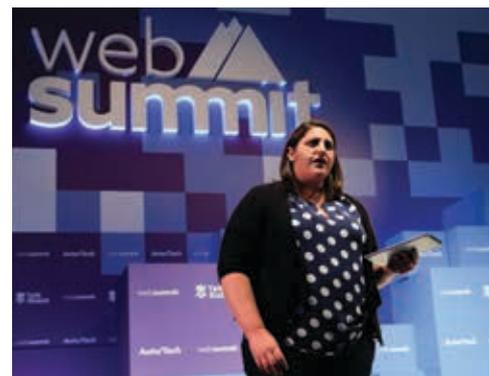
Enabling the next wave of disruption and innovation

A parceria entre a KPMG e o Web Summit data dos primórdios daquela que é hoje a maior conferência de tecnologia e empreendedorismo da Europa. A associação da firma ao evento tem uma ideia central: *Enabling the next wave of disruption and innovation.*

O que faz a KPMG no Web Summit? A pergunta tem uma resposta simples: a KPMG actua no ecossistema como *enabler* da disrupção e inovação. Esse papel, que deriva do seu posicionamento

único, de *pivot* que interliga os diferentes *players*, permite aproximar empreendedores de investidores; talento a carreiras; empresas maduras e de grande dimensão a *startups* inovadoras; promovemos o encontro entre oferta e procura, em todas as vertentes do ecossistema. A presença no Web Summit materializa essa ideia de interligação.

A propósito deste investimento, Nasser Sattar, *Head of Advisory* da KPMG Portugal refere: "o Web Summit é um



excelente exemplo das capacidades da KPMG ao nível da identificação de potencial. Quando, na Irlanda, a KPMG se associou à iniciativa, esta era ainda uma ideia, com um potencial tremendo, mas sem provas dadas. Orgulhamo-nos desta parceria”.

Após o sucesso das edições anteriores, o Web Summit voltou a Lisboa em Novembro de 2018 e a KPMG renovou a sua presença no certame.

KPMG Networking Lounge

Situado no Pavilhão 2 da FIL (*stand E 262*), o KPMG *Networking Lounge* foi um ponto de encontro e um verdadeiro *hub* do ecossistema: jovens à procura de carreiras inspiradoras, empreendedores à procura de capital, grandes empresas à procura de identificar novas competências para incorporar, projectos à procura de incentivos, curiosos que pesquisam novas tendências, ou *startups* que precisam de apoio para se organizar com vista

a crescer, escalar ou reformular os seus planos de negócio. Ao longo dos três dias do evento mais de 100 profissionais da rede global da KPMG marcaram presença na FIL, incluindo uma delegação de várias dezenas de profissionais e membros da *Partnership* da KPMG Portugal.

Oradores KPMG

- 6 de Novembro: 10:30 | PITCH Competition | Jules Walker
- 6 de Novembro: 14:00 | Auto/Tech & TalkRobot | Shivani Sopory
- 7 de Novembro: 10:45 | MoneyConf | Anna Scally
- 8 de Novembro: 11:00 | CryptoConf | Anna Scally

KPMG Web Summit Networking Dinner

Em linha com a tradição de anos anteriores, a KPMG promoveu um *networking dinner* por ocasião do Web Summit, onde juntou gestores de grandes empresas

portuguesas, investidores e empreendedores, num jantar privado e de acesso reservado. Paddy Cosgrave, CEO do Web Summit, e o Ministro da Economia de Portugal, Pedro Siza Vieira, marcaram presença no evento e partilharam com os convidados a sua visão sobre o ecossistema de empreendedorismo em Portugal.

Durante o jantar foi ainda feita uma apresentação por Jonas De Cooman, convidado belga da KPMG, fundador da Spott.Ai, uma *spin-off* da Universidade de Louven, que torna todos os produtos que aparecem numa foto facilmente compráveis. Na geração afcionada por plataformas visuais e influenciadores de Instagram, os convidados da KPMG reconheceram o potencial da plataforma.

Demo Day BGI powered by KPMG

As sete *startups* da 9ª edição do programa de aceleração BGI, fizeram o Demo Day a 7 de Novembro, em pleno Web Summit, no *stand* da KPMG.



A BGI, aceleradora oriunda do programa MIT Portugal, foca-se em *startups* de base tecnológica com menos de cinco anos, com elevado potencial de escalabilidade e alto nível de diferenciação. Até à data mais de 182 milhões de euros foram levantados pela aceleradora, tornando-a numa referência a nível nacional e europeu. Durante a 9ª edição do programa de aceleração BGI, as sete *startups* seleccionadas estiveram presentes em dois *bootcamps* de formação intensiva na sede da aceleradora, ISCTE.

Estas empresas foram submetidas a um programa de mentoria de dois meses com especialistas da rede Boston - MIT e EIT (European Institute of Innovation and Technology). O resultado? Um plano de modelo de negócio e investimento, mais de 50 introduções a pessoas-chave para o crescimento das *startups* e materiais de *marketing*. Os projectos apresentados no *stand* da KPMG foram os seguintes:

- **Bandora:** plataforma de inteligência artificial que correlaciona informação

gerada em edifícios, providenciando recomendações de gestão dos mesmos, reduzindo até 40% a energia consumida, melhorando o conforto dos seus ocupantes.

- **HolmCare:** plataforma que facilita a ligação entre assistentes sociais/enfermeiros com idosos.
- **Letos:** prevê estados emocionais de indivíduos usando um acelerómetro baseado em contacto, enviando informação-chave aos veículos de mobilidade pública (e.g autocarros, aviões).
- **Shiptimize:** *software* que facilita os envios às empresas de comércio electrónico (*e-commerce*) aumentando a rapidez e diminuindo os custos.
- **Lipowise:** consiste na leitura da espessura das pregas cutâneas, enviando a informação via *blue-tooth* para uma aplicação móvel, retornando em dados-chave para nutricionistas e treinadores melhorando a *performance* dos utentes.
- **Techwelf:** desenvolveu uma tecnologia de sistema de climatização

que é autónoma e inteligente e que se auto-adapta a diferentes contextos para ajustar a temperatura de espaços.

- **Olyst:** plataforma SaaS desenhada para interligar informação de diferentes bases de dados (estruturada ou não) que ajuda especialistas médios no tratamento de pacientes que sofrem de doenças crónicas ou relacionadas com perda de autonomia.

No *Demo Day* estas *startups* puderam fazer uma apresentação da sua tecnologia no *stand* da KPMG, em pleno Web Summit. Mais de 20 potenciais investidores estiveram presentes, bem como elementos da *Partnership* da KPMG, que levantaram questões aos empreendedores.

Em aberto ficou a possibilidade de colaboração mais estreita entre as duas entidades, KPMG e BGI, que tencionam unir forças para potenciar a inovação tecnológica no ecossistema empreendedor.



Microsoft promove “Building the Future - Ativar Portugal” com apoio da KPMG

Nos dias 29 e 30 de Janeiro de 2019, Portugal discutiu a transformação digital do país com o apoio da KPMG.

A primeira edição do “Building the Future – Ativar Portugal” foi uma iniciativa da Microsoft, que contou com a KPMG como um dos principais patrocinadores. O evento realizou-se no Pavilhão Carlos Lopes, em Lisboa, e contou com 3.000 participantes e mais de 60 sessões de partilha de conhecimento.

A associação ao evento enquadra-se na lógica de actuação da KPMG como *enabler* da disrupção e inovação, seja através das suas competências de *IT Advisory* no apoio à transformação digital das empresas, ou do seu papel de *pivot* no ecossistema de empreendedorismo e inovação.

Entre os mais de 100 oradores, destacaram-se dois *speakers* da KPMG, que se deslocaram propositadamente a Portugal para participar no evento. Matteo Colombo, *Principal* da KPMG nos Estados Unidos, foi um dos *keynote speakers* do primeiro dia do evento, com uma apresentação subordinada ao tema “The AI driven enterprise”, onde mostrou o potencial transformador que a aplicação da Inteligência Artificial pode assumir para as empresas.

Philip Oberacker, *Data Scientist* da KPMG na Alemanha, partilhou a sua visão sobre *machine learning* numa apresentação que começou com um enquadramento da evolução do tema, abordando as metodologias e tecnologias mais actuais, incluindo alguns casos práticos, deixando de seguida algumas pistas sobre as tendências para o futuro. www.buildingthefuture.pt



Capital crescente

O investimento global em *fintech* continua a aumentar e atingiu novos recordes em 2018. Um movimento impulsionado por grandes negócios, num contexto de maturidade gradual.

O investimento global em *fintech* atingiu os 111,8 mil milhões de dólares em 2018, uma variação de 120% face a 2017, ano em que as *fintech* atraíram um valor de 50,8 mil milhões de dólares. Este recorde foi impulsionado por um conjunto de grandes transacções e acordos, de acordo com o relatório "Pulse of Fintech", divulgado pela KPMG.

O maior negócio do último semestre de 2018 foi o investimento da Blackstone na Refinitiv, que ascendeu a 17 mil milhões de dólares, seguido pela aquisição da Blackhawk Network por parte da Silver Lake e P2 Capital Partners (3.5 mil milhões), pela compra da VeriFone pela Francisco Partners (3.4 mil milhões) e pelos 2.2 mil milhões que a Paypal investiu na aquisição da iZettle. Na primeira metade do ano, o destaque vai para a aquisição, no valor de 12.86 mil milhões de dólares, do WorldPay pela Vantiv.

O volume de investimentos em *fintech* diminuiu acentuadamente no segundo semestre de 2018, mas superou o período homólogo (2018: 2196 negócios vs. 2017: 2165). A crescente diversidade geográfica do financiamento de capital de risco em *fintech* continua a impulsionar o volume de negócios, mesmo num contexto em que os *hubs* de *fintech* assistem a uma concentração do investimento em negócios de maior dimensão.

"Assistimos a uma maturidade crescente deste sector à escala global. É natural que os *players* que conseguem estabelecer-se com maior sucesso e escalar as suas operações, comecem eles próprios a olhar para oportunidades de crescimento inorgânico", refere Vitor Ribeirinho, *Deputy Chairman* e responsável pela área de *Financial Services* da KPMG Portugal.

Ian Pollari, *Global Co-Lead* da KPMG para *fintech*, acrescenta: "O crescente volume de transacções, os níveis elevados de fusões e aquisições (M&A) e a expansão geográfica dos negócios destacam a maturação do sector de *fintech* à escala global. As *startups* de mercados tão diversos quanto Alemanha e Brasil estão a atrair rondas de investimento maiores e mais tardias, enquanto os líderes em *fintech* em geografias como Estados Unidos, Reino Unido e Ásia estão a realizar os seus próprios investimentos e aquisições, de modo a expandirem os seus produtos e alcance geográfico."

Principais destaques de 2018:

- Grandes negócios impulsionam investimento global recorde de 111.8 mil milhões de dólares em *fintech*, em 2018, liderados por três negócios de valor superior a 10 mil milhões de dólares, além de 14 acordos de M&A de valor superior a mil milhões. No total, 2018 foi um ano de múltiplos recordes de investimento em *fintech*, incluindo Capital de Risco (*venture capital*), Capital de Risco Corporativo (*corporate venture capital*), Fusões e Aquisições (M&A) e *Private Equity*.
- Na Europa, o investimento em *fintech* aumentou para 34.2 mil milhões de dólares (2017: 12.2 mil milhões) em 2018, devido à actividade de M&A e acordos de *buyout*,



incluindo as operações da WorldPay (12.8 mil milhões de dólares), Nets (5.5 mil milhões), iZettle (2.2 mil milhões), Fidessa Group (2.1 mil milhões) e IRIS Software Group (1.75 mil milhões).

- Em 2018 o investimento em *regtech* subiu para 3.7 mil milhões de dólares (2017: 1.2 mil milhões), enquanto o investimento em *blockchain* permaneceu forte, com 4.5 mil milhões movimentados em 2018 (2017: 4.8 mil milhões).

“Além dos novos modelos de negócio, as crescentes obrigações regulatórias e legais que emanam do PSD2, GDPR e outras regulamentações, estão a impactar tanto os *players* estabelecidos quanto as *fintech* emergentes”, disse Anton Ruddenklau, *Global Co-Lead* da KPMG para *fintech*. “Como resultado, existe um interesse crescente em tecnologias como Inteligência Artificial e *machine learning*, que podem ajudar a gerir temas de *compliance* de forma mais eficaz”.

Estados Unidos registam recordes. América Latina e Brasil em destaque.

O investimento em *fintech* dos Estados Unidos em 2018 mais do que duplicou face ao ano anterior (2018: 52.5 mil milhões de dólares; 2017: 24 mil milhões), atingindo um recorde de 1061 negócios. A actividade de M&A e os acordos de *buyout* foram responsáveis pela maior parte destes investimentos, mas o financiamento de Capital de Risco em *fintech* também aumentou significativamente no país.

A América Latina revelou-se um alvo apetecível para os investidores em 2018, com o Brasil a alcançar um recorde de 556 milhões de dólares movimentados em 28 negócios.

Investimento atinge máximos na Europa

Na Europa foram realizados 536 negócios, com um volume global recorde de 34.2 mil milhões de dólares transaccionados em 2008 (2017: 12.2 mil milhões). Grande parte da actividade ocorreu durante a primeira metade do ano. A maior fatia de investimentos está concentrada no Reino Unido (20.7 mil milhões de dólares), em parte devido à aquisição da WorldPay, na primeira metade do ano, por um valor de 12.8 mil milhões de dólares. Os investimentos no terceiro e quarto trimestre desceram significativamente, sugerindo que os investidores em *fintech* no Reino Unido podem ter recuado devido às incertezas do Brexit.

Alemanha e França registam uma queda do investimento em *fintech* em 2018. Na Alemanha, mil milhões foram movimentados em 57 transacções (2017: 1.7 mil milhões em 88 transacções), enquanto em França movimentaram-se 294 milhões de dólares em 34 negócios em 2018 (2017: 733 milhões em 50 negócios).

Boas expectativas para 2019

Embora a volatilidade geopolítica e as preocupações comerciais possam prejudicar o investimento em *fintech* ao longo deste ano, a diversidade de *hubs* globais de *fintech* e o fortalecimento de sub-sectores, como *regtech* e *insurtech*, devem contribuir para manter o ritmo de crescimento. Nasser Sattar, *Head of Advisory* da KPMG Portugal considera que “as áreas de Inteligência Artificial e automação devem continuar a merecer grande atenção por parte dos investidores ao longo de 2019”.

O imperativo da experiência de cliente conectada

Customer Experience Excellence Report
Portugal 2018

A KPMG apresenta a primeira edição do *Customer Experience Excellence Report*, que analisa a forma como os clientes portugueses avaliam a sua experiência na relação com as empresas.

Será que as empresas criam as ligações internas necessárias para permitir uma experiência consistente em todos os *touch points*?

A experiência do cliente deve evoluir para uma gestão coerente com as expectativas criadas. A inconsistência é o inimigo natural das expectativas do cliente. Não cumprir a promessa gerada promove consequências ao nível da fidelização, retenção e *lifetime value* dos clientes.

Observamos que apenas um reduzido número de empresas são bem-sucedidas

em tornar a experiência de cliente uma fonte de valor para o negócio. Existem, no entanto, organizações que progredem nessa transformação e elevam a experiência dos clientes. Em Portugal, casos como o Activo Bank, Nespresso ou Vila Galé, a par de soluções como o MB Way, mostram que o cliente valoriza uma combinação de inovação e desmaterialização, através de propostas completas, íntegras e entregues de forma personalizada.

Os dados deste estudo mostram que estas organizações constroem uma *customer experience* de sucesso, cultivando quatro capacidades:

- i. Excelência em todos os níveis da organização e adopção das melhores práticas;
- ii. Envolver, capacitar e apoiar as suas pessoas;

- iii. Gestão rigorosa da execução, assegurando que o desenho das experiências é entregue do princípio ao fim, desde a venda à operação;
- iv. Encarar o processo de transformação de forma autêntica (e não baseado em melhorias incrementais), mostrando um entendimento claro sobre a economia que sustenta a experiência de cliente.

As organizações estão a deixar de olhar para os clientes como números, integrando-os na sua cultura como motores do processo de inovação. As fronteiras entre *front* e *backoffice* estão a desaparecer e as marcas estão cada vez mais perto dos seus clientes, sendo alimentadas pelos *insights* obtidos. Neste contexto de mudança organizacional, a importância de estabelecer e cumprir expectativas tornou-se um impulsor dos níveis de recomendação e lealdade.



As marcas líderes definem o ponto de referência para as restantes e as empresas são apanhadas numa espiral de expectativas continuamente elevadas por parte dos clientes. Competir neste mundo repleto de expectativas exige capacidade de inovação e conexão dos negócios, de forma a oferecer uma experiência integrada. Chamamos a isto “o imperativo da experiência de cliente conectada”.

Os seis pilares de uma experiência excepcional

As pesquisas da KPMG mostram que as relações excepcionais com clientes têm em comum um conjunto de seis características. O modelo dos Seis Pilares de excelência foi desenvolvido para orientar uma definição precisa do resultado emocional que uma experiência deve oferecer. Esta metodologia permite ajudar as organizações a entenderem como

a experiência do cliente flui entre canais, indústrias e tipos de empresa. Empresas líderes são excelentes em todos estes pilares:

- i. Personalização: utilizar a atenção individual para impulsionar uma ligação emocional;
- ii. Integridade: transmitir confiança e garantir a entrega da promessa;
- iii. Tempo e esforço: minimizar o esforço do cliente, através de processos simples;
- iv. Expectativas: gerir, cumprir e exceder as expectativas do cliente;
- v. Empatia: demonstrar compreensão sobre as circunstâncias especiais de cada cliente;
- vi. Resolução: converter uma situação negativa numa grande experiência.

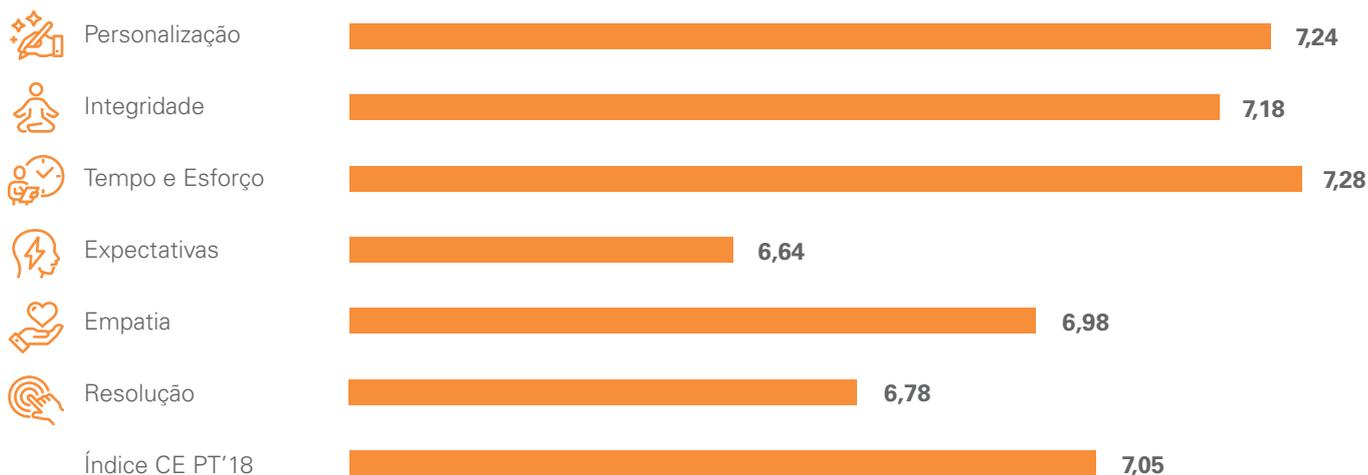
Performance global

Para analisar a avaliação dos clientes face à *performance* das marcas em cada um dos Seis Pilares, a KPMG desenvolveu o Índice de *Customer Experience Excellence* (CEE), que varia entre 0 e 10.

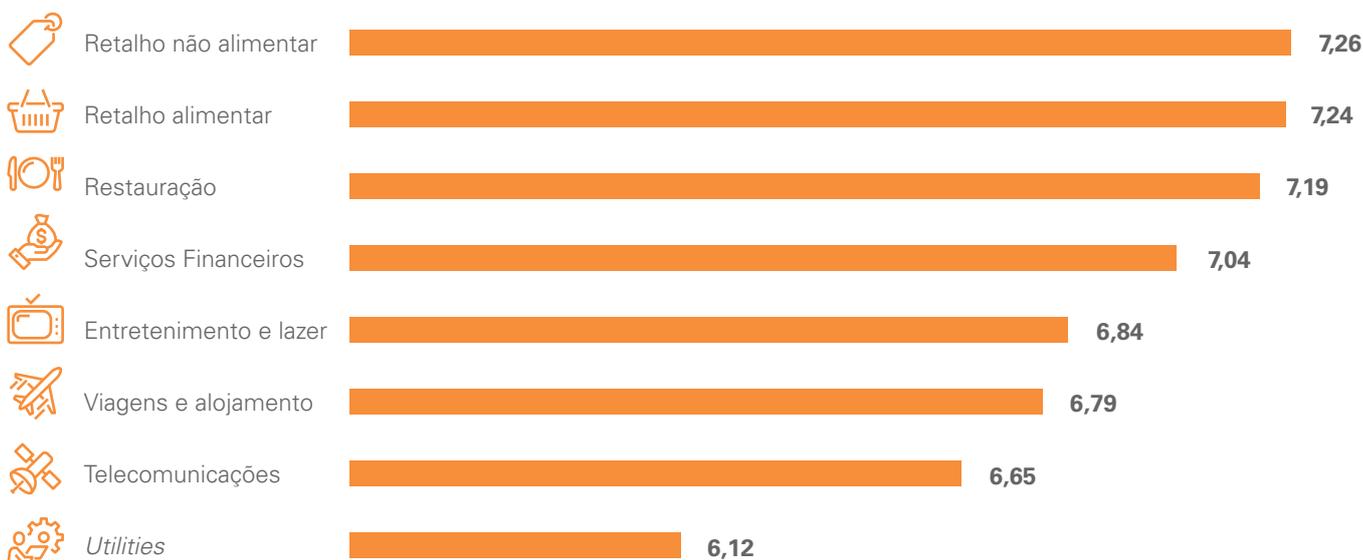
Em Portugal o índice foi de 7,05 em 2018. A maioria das organizações oferece uma experiência razoável, 14 empresas apresentam índices superiores a 7,5 e apenas uma cumpre os critérios para ser considerada uma marca de topo a nível mundial (pontuação igual ou superior a 8).

Os consumidores portugueses deram às suas marcas uma classificação geral inferior à de Reino Unido em 2018 (7,13) ou Holanda (7,14) e consideravelmente inferior à dos consumidores norte-americanos (7,65), o que sugere que em Portugal existe um espaço significativo de melhoria.

Avaliação do Índice CEE Portugal 2018 por Pilar



Avaliação do Índice CEE Portugal 2018 por Indústria

**Personalização e integridade na vanguarda de uma melhor experiência**

Em Portugal, o pilar mais destacado é a Personalização, com uma pontuação de 7,24. Os líderes em excelência oferecem experiências personalizadas, aproveitando a inovação tecnológica e o poder do *Data & Analytics* para descobrir (e até prever) tendências, desejos, necessidades e comportamentos dos consumidores, criando jornadas cada vez mais personalizadas e ofertas customizadas. Para os portugueses a Integridade é outro pilar fundamental (avaliação de 7,18). Os temas de ética e sustentabilidade assumem uma importância crescente na sociedade e influenciam a forma como os clientes encaram as organizações e avaliam a entrega das suas promessas.

Expectativas defraudadas

Os portugueses não estão satisfeitos com o cumprimento das suas expectativas. A avaliação deste indicador é a mais baixa entre todas, com 6,64 pontos. É verdade que as expectativas dos clientes são sempre muito altas e virtualmente impossíveis de atender. Mas os dados revelam frustração com as organizações que prometem em demasia. Empresas que definem cuidadosamente as expectativas e entregam em excesso nos momentos certos da jornada do cliente apresentam melhores resultados.

A preferência pelo Retalho

O Retalho (alimentar e não alimentar) lidera o *ranking* de CEE. Estes sectores usufruem de um relacionamento próximo

e frequente com os clientes. A transformação digital e o *self-service* proporcionado nos serviços financeiros permite uma classificação elevada a algumas marcas na área da banca e meios de pagamento. Telecomunicações e *utilities* apresentam pontuações mais discretas, onde apesar da forte concorrência em contexto de concentração sectorial, a relação com o cliente parece depender de processos complexos, burocráticos e pouco ágeis.

Os Customer Experience Champions – Portugal 2018

As empresas aqui referidas foram destacadas pelos clientes, apresentando excelentes resultados globalmente e nos seus sectores. Em comum, têm o facto

de obterem uma classificação elevada em cada um dos Seis Pilares, demonstrando consistência na relação com o cliente e uma preocupação holística com a experiência proporcionada. Fomos ouvir o que estas marcas têm a dizer:

- **Activo Bank:** O banco procura concretizar a sua promessa através da simplicidade, transparência e rapidez dos canais digitais. “A captação de clientes está ligada à afinidade com a marca e o momento da abertura de conta é o mais importante da jornada, porque se correr bem seremos recomendados”, refere o *Executive Board Member* Ricardo Campos. O Activo Bank permite realizar o processo de adesão de forma digital. Aparentemente esse equilíbrio de tempo e esforço é valorizado pelos clientes. Ricardo Campos sublinha a aposta num CRM que permite apresentar propostas adequadas ao perfil de cada cliente, destacando ainda a importância da Integridade. “Temos que fazer por merecer a confiança dos clientes. Ao sermos um banco transparente e simples nos processos estamos ao lado do cliente, a ajudá-lo a atingir os seus objectivos”
- **Nespresso:** André Moura, Director de Marketing da Nespresso, refere que a marca se empenhou em

proporcionar uma experiência única e diferenciada. “O nosso posicionamento é *premium*, mas queremos ser acessíveis a todos os segmentos. Apostamos numa atmosfera de loja e de serviço que permite oferecer uma proposta de valor *end-to-end*”. O responsável considera que uma alavanca essencial do modelo de negócio é a qualidade do produto, que permite assegurar o pilar da Integridade, tão importante no mercado português. “Os nossos colaboradores são formados para serem *coffee specialists*. Esse conhecimento permite oferecer experiências personalizadas e empáticas a cada cliente”

- **Vila Galé:** “No Turismo, por mais que falemos de transformação digital, é na componente do contacto humano com o cliente que nos diferenciamos. É onde podemos acrescentar valor”, comenta Gonçalo Rebelo de Almeida, Administrador do Grupo Vila Galé. O gestor refere que a empatia com o cliente é natural e um comportamento transversal à empresa, onde a própria *employee experience* é importante. “No sector do alojamento, não é apenas o departamento comercial que contacta com o cliente, somos todos. Não

queremos simpatia de guião, queremos ser genuínos”, acrescenta.

- **MB Way:** Tiago Bianchi de Aguiar, Director de Estratégia Corporativa da SIBS, comenta os resultados do estudo: “Esta avaliação evidencia a forma com o MB Way responde de uma forma simples e próxima às necessidades do cliente. Exemplo disto é o facto das transferências apenas precisarem do número de telemóvel do destinatário, e de forma imediata os fundos serem disponibilizados e o destinatário notificado”. Factor igualmente importante, evidenciado na avaliação da experiência de clientes, é a segurança e confiança. Bianchi de Aguiar reforça que “a segurança é uma preocupação primordial da SIBS, presente desde a concepção do produto, e este estudo permitiu confirmar que a ligação à marca SIBS reforça essa confiança”
- **IKEA:** “A nossa identidade está na capacidade de termos uma gama de artigos para a maioria das pessoas”, refere Ashley Hamilton, *Customer Service Manager* da empresa. A IKEA consubstancia a ideia de personalização massificada, onde apesar da escala associada ao seu catálogo de produtos, o cliente encontra resposta às suas necessidades específicas. José Rodrigues, *Strategy*,



Planning & Insights Manager, reforça a importância da empatia na relação. “A empresa sempre se empenhou em entender como as pessoas vivem nas suas casas, os seus hábitos e o que lhes faz falta. É assim que conseguimos continuar a inovar. Cultivamos a importância de todos os colaboradores passarem pela loja e interagirem com clientes. Só assim conseguimos entender o cliente e proporcionar-lhe uma experiência extraordinária.” Os responsáveis abordam a necessidade de adaptação na era digital. “O comércio on-line está a impactar a venda e o serviço, mas as pessoas não deixarão de vir às lojas. Estamos a testar novos conceitos de *showroom*, que melhor se adequem aos clientes *phygital*. Temos que saber abraçar a mudança”, refere Ashley Hamilton.

- **Fnac:** Na origem da Fnac está um conceito de experiência e experimentação. Margarida Silva, *Marketing Manager* da Fnac Portugal, refere que a Personalização é um dos pilares onde a marca mais se reflecte. “Trabalhamos produtos de massas mas também nichos de clientes, que decorrem das tendências e dos produtos de culto. Somos apaixonados pelos produtos que vendemos. Trabalhamos a nossa vertente de *expertise* e a capacidade de fazer recomendações, quase como numa *boutique*.” A responsável salienta que “a Fnac quer proporcionar uma experiência cada vez mais digital, através da inovação que diminui *pain points* na *customer journey* em loja ou no *site*, mas sem perder o lado humano. O cliente que nos procura tem geralmente uma relação com algum colaborador – perguntam-lhes até que livro devem ler a seguir.” Os resultados deste estudo mostram que a hospitalidade das lojas – a possibilidade de folhear um livro ou ouvir um artista enquanto se toma um café – é a expressão perfeita de *back to basics*.
- **Continente:** As alterações no modelo de loja e no atendimento – e as vendas on-line cada vez mais significativas – mostram a capacidade de adaptação de um negócio de massas que se quer mais pessoal e personalizado. Marta Cunha, responsável da Direcção de Clientes da Sonae MC, refere que a estrutura sempre se adaptou ao cliente. “No Continente

é fácil comprar, trocar, gerir. Tudo isto está presente no nosso dia-a-dia.” A responsável destaca a relevância do pilar do Tempo e Esforço nesta indústria. “A rapidez do processo de compra é essencial. Temos a preocupação de adaptar a proposta de valor a cada loja e a cada cliente. Fazemo-lo através de modelos analíticos avançados. A nossa actividade promocional é uma referência mundial”, explica.

Um pouco mais além: pensamento de conexão

No centro do problema está a forma como as empresas estão organizadas, o que promove a inconsistência nas experiências dos clientes. Os processos para pensar sobre o cliente são tão importantes quanto os processos comerciais ou de transacção subjacentes. A qualidade das ideias geradas por uma empresa é uma função da sua proximidade com o cliente, da qualidade do seu pensamento e de conversas informais.

Os cérebros trabalham a partir de conexões: conectar ideias e conceitos para formar novas ideias e conceitos. A vida organizacional moderna gerou pensamentos mecanizados, orientados por hábitos, associações departamentais e respostas automáticas. Estar preso a padrões de pensamento faz com que façamos cada vez menos associações e, em resultado, as empresas ficam para trás em relação a *startups* livres do passado.

Poucas empresas estão estruturadas de modo a facilitar um pensamento holístico sobre o cliente. As organizações reutilizam o que funcionou no passado porque é mais seguro. Mas esta segurança é ilusória: com as expectativas crescentes, o que funcionou no passado já não é suficiente.

Hierarquias são a antítese do percurso dos clientes. As hierarquias estão desenhadas para gerir situações estáveis e para que as coisas corram dentro do previsto. Assiste-se à consciencialização, entre as empresas que se focaram no mapeamento das jornadas do cliente, de que a estrutura funcional e os percursos multifuncionais são uma combinação que gera repetições e ineficiências. Nas empresas *customer centric*, os colaboradores passam de hierarquias para

grupos focados nas necessidades do cliente. Cada colaborador dedica o seu conhecimento e experiência ao entendimento das necessidades e respectivas soluções.

Globalmente, a pesquisa da KPMG e o trabalho realizado com empresas empenhadas em *customer experience* mostra que o pensamento de conexão cria empresas interligadas, o que resulta em experiências conectadas. É este o princípio da abordagem de *Connected Enterprise*.

No âmago de um negócio centrado no cliente está uma empresa com processos de *front*, *middle* e *backoffice* interligados. Onde parceiros e intermediários começam com o cliente e fazem o percurso inverso da cadeia de valor. Adotar esta visão é essencial para o sucesso dos processos de transformação digital e a promoção de experiências verdadeiramente *omnichannel*.

Autores:

Nasser Sattar

Head of Advisory

Gonçalo Traquina

Partner – Management Consulting

Rui Gonçalves

Partner – Digital Transformation

Raquel Santos

Senior Manager – Management Consulting





Sobre o *Customer Experience Excellence Report* - Portugal

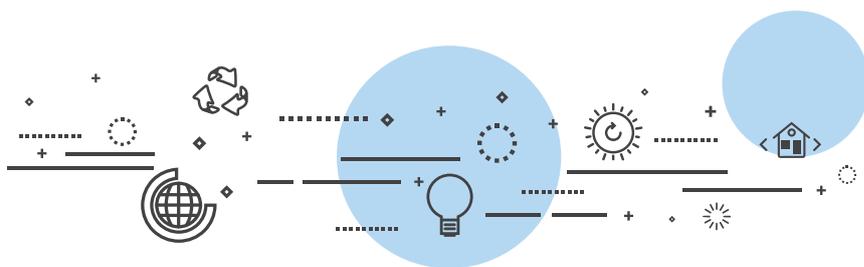
Este estudo realizou-se em Maio de 2018, através de um *survey* on-line junto de 2.500 clientes em Portugal, tendo sido obtidas 27.852 avaliações da experiência do cliente. Inicialmente foram seleccionadas 126 marcas, tendo por base uma avaliação qualitativa de dimensão, exposição, visibilidade e notoriedade no mercado. Como critério de elegibilidade

para o *ranking* final, cada marca alcançou um mínimo de 100 respostas válidas. 100 marcas estão incluídas na avaliação deste *Customer Experience Excellence Report*, que analisou oito indústrias: serviços financeiros, retalho alimentar, retalho não alimentar, viagens e hotelaria, restauração, entretenimento e lazer, telecomunicações e *utilities*.



Este trabalho, bem como um conjunto de materiais de suporte, pode ser encontrado em www.kpmg.pt/cx ou através do QR Code.

Responsabilidade Social



ANGOLA

Lar de Nazaré

A 12 de Outubro de 2018 decorreu mais uma acção do projecto K2C dirigida aos *new joiners* da KPMG Angola. Os novos colaboradores da firma angolana visitaram o Centro de Acolhimento do Lar de Nazaré, que acolhe crianças órfãs, onde prepararam um lanche e realizaram actividades lúdicas e desportivas.



Constrói esta mochila

A KPMG Angola ofereceu 550 mochilas a crianças e adolescentes do Lar de Nazaré, em Cacucaco, Luanda. Em paralelo, a firma angolana desenvolveu uma campanha onde os colaboradores da rede KPMG puderam contribuir individualmente, compondo um *kit* para colocar em cada mochila que incluía: cadernos, lápis, borrachas, afias, canetas, lápis de cor e réguas. No total, foram angariados 565 *kits*.



“Constrói esta ceia”

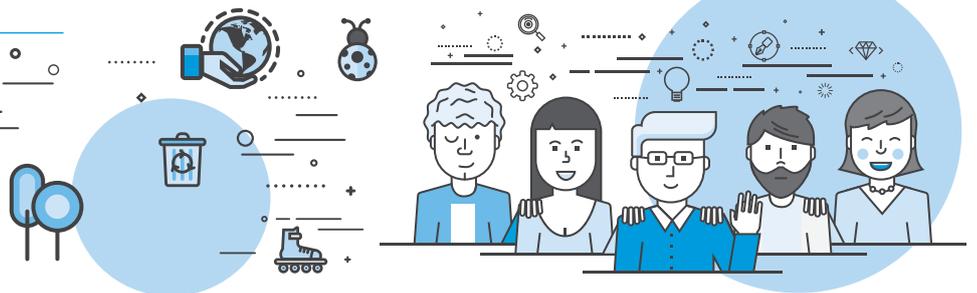
Em linha com a tradição de anos anteriores, os colaboradores da KPMG foram desafiados a contribuir para a construção de cabazes de Natal, que posteriormente foram entregues a famílias carenciadas residentes em Lisboa e Porto. Com o contributo de todos foi possível distribuir 254 cabazes de natal de produtos alimentares, que assim melhoraram o Natal de algumas famílias de zonas adjacentes aos escritórios da KPMG.

Corrida “Sempre Mulher”

A KPMG Portugal contou com a participação de 40 colaboradores dos escritórios de Lisboa, Miraflores, Carnaxide e Porto na última corrida Solidária Sempre Mulher. O valor integral das inscrições reverteu a favor da Associação Portuguesa de Apoio à Mulher com Cancro da Mama.



PORTUGAL



Apoios solidários

Em 2018 a KPMG marcou presença em diversos eventos solidários. Em Outubro e Dezembro, equipas compostas por colaboradores da firma participaram nos torneios “Futebol por uma Causa”, promovidos pela Make-a-Wish, onde cada golo marcado foi convertido em 1kg de alimentos entregues à Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome. Em Novembro, a firma marcou presença no jantar de 15º Aniversário da Associação Salvador, cuja receita reverteu para apoiar sete pessoas com mobilidade reduzida.



New joiners comprometidos com as comunidades

Com a entrada de novos colaboradores, em Setembro, realizou-se o evento K2C – KPMG 2 Communities – dedicado aos new joiners de 2018/2019. Cerca de 160 colaboradores participaram no projecto “Restolho”, na Golegã, onde foram recolhidas 2,7 toneladas de batatas, posteriormente doadas ao Banco Alimentar de Abrantes.

O projecto Restolho, tem como mote “uma segunda colheita para que nada se perca” e foi lançado em 2013, pela Agromais, Agrotejo, Fundação Portuguesa dos Bancos Alimentares contra a Fome e Entrajuda. O projecto visa a colheita de produtos hortícolas que de outra forma ficariam nos campos, sendo posteriormente entregues a famílias carenciadas.



O ano que passou ficou marcado pela primeira festa de Verão da KPMG em Portugal.

A 6 de Julho de 2018 todos os colaboradores trocaram o traje profissional por indumentária mais descontraída e rumaram a Castanheira do Ribatejo, para uma tarde de celebração antes das férias. DJs, bandas, jogos tradicionais, touro mecânico, transmissão dos jogos do Campeonato do Mundo de Futebol, entre outros, asseguraram uma tarde diferente e validaram um novo conceito de celebração.





Trabalhamos juntos, celebramos juntos

A segunda Reunião Geral e o habitual Convívio Anual da KPMG Angola tiveram lugar a 23 de Novembro de 2018, no Palmeiras Club, em Luanda. Durante um dia, todos os colaboradores reuniram-se para celebrar mais um ano de união e trabalho em equipa, naquele que é o principal evento da firma angolana.

O evento de convívio anual, que é já uma das grandes tradições da KPMG Angola, foi antecedido este ano pela reunião geral da firma, onde os colaboradores foram convidados a reflectir sobre o ano que passou, bem como discutir as perspectivas para o futuro.



Na mensagem inicial aos colaboradores, Inês Filipe, Presidente da Comissão Executiva da KPMG Angola, transmitiu a vontade de continuar a ser uma referência no mercado angolano, que reconhece a KPMG como *clear choice* na prestação de serviços profissionais.

A reunião terminou com o arranque das celebrações de mais um ano de actividade da firma angolana, num almoço que se estendeu pela tarde, num ambiente descontraído e informal.



Encontro com a História



Realizou-se a 26 de Outubro, no Restaurante Eleven, em Lisboa, mais uma edição do KClub *Alumni* Cocktail. Este evento reuniu mais de 100 profissionais que contam no seu percurso com uma passagem pela KPMG.

Todos os que fizeram parte da história da KPMG podem aceder ao KClub *Alumni* através do e-mail ptalumni@kpmg.com e do grupo KPMG Portugal Alumni Network do LinkedIn.



We are building the future



“Estamos a construir o futuro.” Foi esta a ideia em torno da qual se realizou a última Reunião Geral da KPMG Portugal, que ocorreu a 30 de Novembro de 2018, na Sala Tejo, do Altice Arena, em Lisboa, com a presença de todos os colaboradores.

O início do evento ficou marcado pela presença em palco dos embaixadores da KPMG Portugal, que representam a firma num conjunto de universidades portuguesas, antecedendo a intervenção do Presidente do Conselho de Administração, Sikander Sattar.

Seguiu-se uma *talk*, com Vitor Ribeirinho (*Deputy Chairman e Head of Audit & Assurance*), Luís Magalhães (*Head of Tax*), Nasser Sattar (*Head of Advisory*) e Diogo Madeira (*Head of Communications*) onde os responsáveis por cada uma das *functions* partilharam uma síntese do ano que passou, perspectivando o futuro próximo da empresa e a declinação da estratégia em cada uma das áreas.

O evento terminou com a apresentação dos detalhes do novo escritório de Lisboa, onde todos ficaram a conhecer em detalhe aquela que será a nova sede da firma, já a partir deste ano.





Tradição e inovação

Com um conceito que une a tradição da época ao contexto de inovação que vivemos todos os dias, a Festa de Natal de 2018 da KPMG ocorreu em Dezembro, no Pátio da Galé, em Lisboa.

Cerca de mil colaboradores reuniram-se em Lisboa, num evento que contou com a participação especial dos HMB, que proporcionaram um concerto exclusivo para os colaboradores da firma.





Foram ainda distinguidos os colaboradores que em 2018 completaram 20 anos de dedicação à KPMG: Ana Rodrigues, Carla Neves, Cátia Carvalho, Edgar Torrão, João Dias, Paulo Ascensão, Pedro Guerreiro, Rui Marçal, Rute Ramos e Sofia Martins.





Bem-vindos a bordo

Um cruzeiro no rio Tejo, ao pôr-do-sol. Foi desta forma que a KPMG recebeu os seus *new joiners* de 2018, num encontro que assinalou o fim da etapa de formação inicial dos cerca de 150 jovens recém-licenciados e recém-mestrados que em Setembro se juntaram à firma. Sócios e elementos do *Management Group* da firma aproveitaram a ocasião para iniciar a integração dos novos membros das equipas, que chegam à KPMG após um exigente processo de recrutamento e selecção que contou com cerca de 6.000 candidatos.



Estas e outras publicações em www.kpmg.pt



Global Automotive Executive Survey 2019

A 20ª edição do *Global Automotive Executive Survey* ouviu cerca de 2.000 consumidores e 1.000 executivos do sector automóvel de todo o mundo, analisando as suas perspectivas sobre o sector automóvel global.



Me, my life, my wallet

Na segunda edição de *Me, my life, my wallet*, continuámos a explorar o consumidor multidimensional – o que influencia o seu comportamento e escolhas, com vista a descobrir como será o consumidor de amanhã. Uma pesquisa apoiada em novos *insights* provenientes da rede KPMG que ampliam os resultados anteriores, englobando mais de 25.000 questionários a consumidores do Brasil, Canadá, China, França, Índia, Emirados Árabes Unidos, Reino Unido e Estados Unidos.



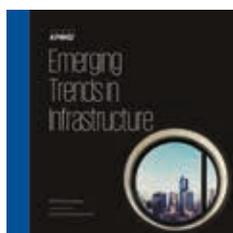
The Pulse of Fintech

As *fintech* estão a transformar a indústria dos serviços financeiros, no que toca a operações, regulamentação, experiência do cliente e muito mais. Nesta série de publicações, a KPMG analisa o impulso dos investimentos em *fintech* em todo o mundo, destacando os principais negócios e desafios à escala global, bem como as principais tendências na área.



Risco e Resiliência

O Estudo da Continuidade do Negócio em Portugal apresenta uma análise detalhada sobre os riscos relacionados com eventos disruptivos e os mecanismos de resiliência implementados em Organizações representativas de sectores-chave para a economia portuguesa. Este trabalho analisa os aspectos fundamentais para assegurar a resiliência das organizações aos riscos relacionados com eventos disruptivos.



Emerging Trends in Infrastructure 2019

O sector incorporará inovação ao nível de *data & analytics* e as organizações descobrirão novos *insights*, que fundamentarão novas escolhas. Muitas das oportunidades que se perfilam no horizonte das autoridades influenciarão a ordem mundial nas próximas décadas.



Consumer Currents

Nesta revista internacional especificamente direccionada para a área de Consumo, os profissionais da rede global da KPMG analisam os temas mais prementes da indústria, as tendências e as estratégias de negócios, com a participação de líderes do sector.



A publicação está disponível para *download* em www.kpmg.pt



A informação contida neste documento é de natureza geral e não se aplica a nenhuma entidade ou situação particular. Apesar de fazermos todos os possíveis para fornecer informação precisa e actual, não podemos garantir que tal informação seja precisa na data em que for recebida/conhecida ou que continuará a ser precisa no futuro. Ninguém deve actuar de acordo com essa informação sem aconselhamento profissional apropriado para cada situação específica.

© 2019 KPMG Portugal - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S. A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal. O nome KPMG e o logótipo são marcas registadas ou marcas registadas da KPMG Internacional.