

## Edição N.º 12

### Editorial

Bem-vindos de novo à KVision!

### CEO Outlook

Navegar na incerteza e nas oportunidades

### Tax

As novas regras de tributação mínima



# A construção coletiva de um futuro para todos



# Crescimento sustentável impulsionado pela KPMG

O impacto das métricas **ESG (Environmental, Social and Governance)** está mais presente do que nunca. Na KPMG estamos comprometidos com o reforço da nossa oferta em prol da consolidação dos objectivos de desempenho sustentável das organizações – alinhando o reconhecimento da nossa responsabilidade em construir um mundo melhor. A *expertise* e o *empowerment* das nossas pessoas permitem-nos gerar mudanças mensuráveis de longo prazo, criando valor para todos os *stakeholders* na sua jornada sustentável, incluindo as comunidades em que estamos inseridos.



Together. For Better.

[kpmg.pt](https://www.kpmg.pt)



# Índice

EM NOSSO MOMENTO

TOGETHER.  
FOR BETTER.

KPMG

EM NOSSO MOMENTO

TOGETHER.  
FOR BETTER.



## Editorial

Bem-vindos de novo à KVision \_\_P.02

## Tema de capa

A construção coletiva de um futuro para todos \_\_P.04

## CEO Outlook

Navegar na incerteza e nas oportunidades \_\_P.08

## Breves nacionais \_\_P.14

## Insight

Líderes femininas otimistas em relação ao futuro \_\_P.16

## Recursos Humanos

Muda com a KPMG \_\_P.18

## Tax

As novas regras de tributação mínima \_\_P.20

## Futuro

Next Generation Council \_\_P.26

## Opinião Carlos Borges

Os desafios de Angola em 2023 \_\_P.28

## Livros \_\_P.32

## Outlook

Grandes mudanças, pequenos passos \_\_P.34

## Números

Nacional e internacional \_\_P.38

## Tecnologia

Setor tecnológico: as perspetivas dos CEO \_\_P.40

## KSocial \_\_P.44

## Opinião Lívia Franco

2023: Guerra e Globalização \_\_P.48

# Bem-vindos de novo à KVision!



## Vitor Ribeirinho

CEO/Chairman da KPMG Portugal.

Esta é uma edição especial porque marca o ressurgimento da revista que nos tem vindo a apresentar uma visão, agora também renovada, sobre a KPMG em temas internos mas também a nossa visão externa sobre os desafios atuais e futuros.

Com a KVision pretendemos apresentar uma visão externa sobre as tendências e a opinião de especialistas, que pretende, de forma regular, ser uma base de apoio ao crescimento da sociedade e da economia nacionais.

Ao perspetivarmos o futuro, é evidente que 2023 ainda trará uma série de desafios às empresas e às pessoas. Desde a incerteza económica e geopolítica, passando pelo imperativo da digitalização, à intitulada “disputa pelo talento”, e à necessidade de uma maior transparência no que concerne a práticas de ESG. Por tudo isto as empresas terão de ser ágeis e adaptáveis para poderem prosperar num cenário em rápida transformação e as pessoas vão necessariamente também ter que se adaptar às circunstâncias deste novo contexto.

O ano que terminou foi mais uma prova da capacidade das organizações se reinventarem.

E Portugal, com o apoio de todas as empresas e organizações nacionais, tem conseguido demonstrar a sua criatividade, paixão e determinação em ser resiliente e audaz na construção de novas soluções.

Com a implementação do trabalho híbrido ou remoto e o ritmo acelerado da passagem para o digital, as organizações foram incentivadas a investir em tecnologia e em infraestruturas para apoiar uma nova abordagem que exigiu, a par dos recursos financeiros, a disposição para abraçar a mudança e questionar condutas enraizadas no quotidiano empresarial.

Na KPMG, em conjunto com as nossas alianças estratégicas, temos continuado a acompanhar e dar resposta aos desafios mais complexos dos nossos clientes, apresentando soluções inovadoras e referências no mercado, mas a disputa pelo talento torna-se um dos principais desafios nas agendas dos líderes que, atualmente, veem a capacidade de atrair e reter as melhores pessoas, como um expoente na fórmula para o sucesso.

Também aqui temos procurado apoiar os nossos clientes a diferenciar o crescimento das competências nacionais, interna e internacionalmente, tendo por isso certamente contribuído para um desenvolvimento mais sustentável e consistente.

Em processos conjuntos com a Academia e investimento no futuro das principais Universidades em Portugal, podemos agora confirmar que a nossa descentralização começa finalmente a dar os primeiros frutos, com a decisão de abertura de um escritório da KPMG em Évora e a escolha do nosso 1º Centro de Excelência Global em *low Code*, em terras lusas.

Já no que diz respeito às políticas de ESG (*Environment, Social e Governance*), as mesmas têm vindo a assumir uma fonte de valor imensurável, impulsionando as organizações a tomarem medidas com o intuito de reduzirem a sua pegada ambiental, a serem cada vez mais regidas por princípios de inclusão, diversidade e equidade, e a terem uma estrutura de *governance* capaz de responder a todas estas exigências.

Tensões geopolíticas e pressões inflacionárias também estiveram na ordem do dia, à medida que fomos avançando em 2022.

O ano que se inicia terá um papel determinante na forma como todos, individual e coletivamente, ajudamos a reconstruir o mundo e a preservá-lo para as gerações vindouras.

Esta será uma oportunidade de poder coordenar de forma mais sistematizada e integrada a oferta às empresas e outras organizações, consolidar esforços e criar um maior impacto em todos os parceiros nacionais.

No caso da KPMG, esta aposta e este investimento no futuro vai passar por um Modelo de Sistema Multidisciplinar (MDM) que, até hoje, tem aportado a clientes, a profissionais e à sociedade uma visão mais completa e abrangente do nosso contributo para o mercado e para o mundo.

## O ano que se inicia terá um papel determinante na forma como todos, individual e coletivamente, ajudamos a reconstruir o mundo e a preservá-lo para as gerações vindouras.

Na KPMG Portugal, estamos comprometidos com as nossas pessoas, clientes e sociedade, e desafiamos os nossos leitores a um momento de esperança e otimismo, na leitura da 12ª edição da KVision. Aqui esperemos que encontrem, periodicamente, uma análise corrente e oportuna dos temas que consideramos mais relevantes para a construção de um futuro melhor.

Por isso, aproveitando o mote lançado em Davos 2023: “Cooperation in a Fragmented World”, convidamo-los a refletirem sobre estas matérias e sobre a forma como podemos, todos juntos, contribuir para a criação desse legado.

Do nosso lado, aqui fica o desafio lançado pela nossa última campanha interna dedicada às Pessoas:

‘Muda de ideias. Muda de cidade. Muda aquilo que sabias sobre Auditoria, Consultoria e Fiscalidade. Não mudes de clube. Muda de certezas. Muda os teus receios sobre cenários que ainda não foram desenhados. Muda de hábitos. Muda connosco, com diferentes experiências, nacionalidades, modos de ver, pensar e agir. E, enquanto mudas, ajuda a mudar o mundo.’

Esperamos que esta possa ser uma forma simples mas diferenciadora, de ajudar com a participação dos mais de 1300 profissionais da KPMG em Portugal e que todos os dias nos ajudam a cumprir o nosso propósito: promover uma mudança positiva no mundo e fazer a diferença na vida das pessoas.

Por isso contamos com todos e espero que contem connosco também!

#TogetherForBetter

# A construção coletiva de um futuro para todos



O NOSSO MOMENTO

KPMG

TOGETHER.  
FOR BETTER.





A Reunião Geral 2022 da KPMG Portugal decorreu, a 29 de Novembro, na Sala Tejo do Altice Arena, onde juntámos as nossas Pessoas para reflectirmos sobre a performance da empresa ao longo dos 12 meses que antecederam o encontro, e compartilhamos a nossa estratégia e os objetivos para o futuro.

“Together. For Better.” foi a máxima em torno da qual o evento se desenrolou. E que melhor forma de fazer o balanço de um ano tão desafiante, do que provando que tudo o que nos une, nos torna, seguramente, mais fortes?

Rodeado de incerteza, 2022 trouxe inúmeros desafios, compondo um triénio sem precedentes no que diz respeito à instabilidade que se fez sentir em todo o mundo. Mas como ficou claro no decorrer deste dia de apresentações de equipa, quando trabalhamos em conjunto, temos o poder de fazer a diferença.

Entre várias sessões, este foi o momento para fazermos um balanço das diferentes áreas da empresa e compreendermos como as quatro *Functions* contribuem para os excelentes resultados de 21/22 e estão a preparar-se para mais um ano de crescimento. Foi também uma oportunidade de percebermos de que modo as diferentes equipas estão organizadas para, de forma transversal e multidisciplinar, assegurarmos um trabalho ainda mais

consistente e garantirmos o sucesso dos nossos clientes, a par do desenvolvimento da marca KPMG em Portugal.

Ao longo do dia estiveram em pauta alguns dos principais tópicos que estão no topo da agenda de muitas empresas, e que mereceram destaque na mais recente edição do estudo CEO *Outlook* – a principal publicação *thought leadership* da nossa rede global. Tópicos esses que correspondem, igualmente, às aspirações das novas gerações de profissionais que, progressivamente, têm vindo a integrar a nossa estrutura de decisão interna.

Exemplos como o Comité de Inovação – nomeadamente os grupos vencedores dos grandes desafios internos de Inovação – e o *Next Generation Council*, que ao longo do ano apresentou contributos estratégicos em áreas tão pertinentes como ESG (*Environmental, Social and Governance*) ou Talento, foram alvo de foco no decorrer do encontro. As suas intervenções permitiram-nos reflectir, coletivamente, sobre a forma como estamos a endereçar os principais desafios apontados pelos líderes globais e portugueses para as empresas.

Estamos convictos de que será a combinação desses fatores que fará a diferença no futuro e se revelará crucial para o desenvolvimento da sociedade e para o crescimento das organizações.



## Momentos da Reunião Geral 2022

### O Hino

Com o apoio da Musiversal, a *startup* vencedora da nossa competição *Tech Innovator in Portugal 2022*, gravámos o “Together For Better” – o primeiro Hino da KPMG Portugal. Num momento inédito, 1.400 vozes trabalharam em harmonia e, em representação da união e espírito de equipa que nos diferenciam, fizeram-se ouvir, provando que a diversidade unificada em torno de um propósito comum pode alcançar verdadeiras conquistas.

### O Next Generation Council

A geração dos vintes e dos trintas tem muito para ensinar. Os representantes do *Next Generation Council* (NGC) partilharam com todos os presentes aquilo que mais os marcou ao longo de um ano de trabalho em equipa. A este grupo de jovens talentos, composto por três dezenas de elementos de todas as áreas da KPMG Portugal, foi designada a importante missão de propor, à Comissão Executiva e ao Conselho de Administração, as soluções mais inovadoras para responder a alguns dos desafios de maior complexidade e relevância para a empresa, para os nossos *stakeholders* e para a sociedade. Leia o testemunho de António Silva, membro do NGC de 2022, na página 26.

### Os Embaixadores 2022/2023

Cerca de vinte estudantes das mais variadas instituições de ensino superior do País pintaram o palco com as nossas cores. Estes jovens de reconhecido mérito e potencial são os Embaixadores KPMG nas Universidades, que têm como responsabilidade transportar a nossa cultura e valores para o contexto universitário. Na reta final do encontro, foram convidados, pelo nosso CEO/*Chairman*, a subirem ao palco – um momento representativo da aposta que fazemos no talento enquanto uma das nossas principais prioridades.

### O Discurso de encerramento

Conduzida pelo nosso CEO/*Chairman*, a sessão de encerramento deste evento traduziu-se num momento verdadeiramente inspirador. Vitor Ribeirinho aproveitou a ocasião para partilhar, com todos os presentes, aquilo que motiva um líder a tomar decisões capazes de levar uma organização pelo caminho mais responsável e sustentável, que nem sempre é o mais fácil. Nas palavras de Vitor Ribeirinho, é nas Pessoas que a liderança da KPMG se inspira para tentar transformar quaisquer desafios em oportunidades. Pessoas extraordinárias essas, sem as quais nada disto seria possível.

# Navegar na incerteza e nas oportunidades

O CEO *Outlook* de 2022 baseia-se nas perspetivas de 1.325 CEOs globais de 11 mercados e tem como objetivo fornecer uma visão das suas perspetivas sobre o panorama empresarial e económico, num horizonte de três anos. O inquérito revela também mudanças na estratégia e nos pontos de vista do CEO *Outlook Pulse Survey* da KPMG, realizado antes da invasão da Ucrânia por parte da Rússia. Contou com a participação de um conjunto de CEOs portugueses o que permitiu uma visão sobre a perspetiva nacional dos diversos temas abordados.



**Por Miguel Afonso**  
*Head of Clients & Markets*  
*Partner da KPMG Portugal*

Os CEOs que participaram no estudo identificaram quatro principais dimensões que consideramos críticas para o futuro.

## **Ambiente Macroeconómico**

O ambiente Macroeconómico e a forma como irá determinar toda a visão no curto e médio prazo sobre a evolução da atividade é um aspeto crítico identificado pelos CEO's. Claramente existe ainda uma confiança na economia global para os próximos três anos (visão de 64% dos CEOs portugueses e 71% dos CEOs inquiridos) mas uma preocupação com o curto prazo. Esta preocupação é mais visível nos CEOs internacionais

(86% consideram que haverá uma recessão moderada e curta nos próximos seis meses (vs 36% dos CEOs nacionais). A diferença pode ser explicada pelo fato de haver uma expectativa desta recessão em Portugal se manifestar mais tarde. Apesar desta diferença, a grande maioria concorda que a atual



incerteza geopolítica vai pesar na estratégia (84% dos nacionais e 81% dos CEOs internacionais).

## **Tecnologia**

A tecnologia continua a estar no topo da estratégia e dos investimentos. O papel da

transformação digital ganha grande protagonismo, aparecendo cada vez mais associado às alianças. As alianças são vistas como forma de impulsionar o crescimento garantindo ao mesmo tempo um acesso a uma visão mais alargada das oportunidades. 74% dos CEOs nacionais (70% em termos

internacionais) consideram que será crítico acelerar a capacidade de canalizar o investimento para a área digital e desinvestir nas áreas mais obsoletas.

Os CEOs estão a manter o risco tecnológico em primeiro plano, a curto e longo prazo. A tecnologia disruptiva destacou-se como o

principal risco e a maior ameaça ao crescimento organizacional nos próximos três anos.

Os CEOs, continuam a dar prioridade ao investimento digital, com 72% a concordarem que têm uma estratégia de investimento digital agressiva, destinada a assegurar o estatuto de *first-movers* ou de seguidores rápidos.

No caso de Portugal e, face a este investimento na tecnologia, o risco de ciber é visto como o risco mais relevante que pode afetar o crescimento nos próximos três anos. O ambiente ciber está a evoluir rapidamente, e 80% dos CEOs em Portugal (77% global) consideram a segurança da informação como uma função estratégica e uma potencial fonte de vantagem competitiva.

## Talento

A visão das organizações e dos seus CEOs está a mudar na forma de atrair, desenvolver e reter o talento. O maior foco nas pessoas e as novas formas de trabalhar contribuem para esta visão, sendo que os temas de *Employer Value Proposition* e a criação de valor são a prioridade. Ao nível das novas formas de trabalhar existe uma cada vez maior preocupação com o enquadramento do trabalho remoto e com o seu impacto na contratação, colaboração e produtividade.

Com a implementação de ferramentas digitais, a atenção das empresas passou a centrar-se na adoção, envolvimento e gestão da mudança, a fim de apoiar as suas pessoas que trabalham num mundo muito diferente. Com vista a impulsionar o seu crescimento, os CEOs poderão querer tornar os seus colaboradores mais produtivos através da transformação dos processos.

Ainda assim, 84% dos CEOs em Portugal (65% global) encaram



o trabalho presencial como o ambiente de trabalho para os próximos três anos.

## ESG

32% dos CEOs em Portugal concordam que os programas de ESG melhoram o desempenho financeiro. Ainda assim e fruto da atual conjuntura, os CEOs estão a procurar equilibrar a necessidade de construir planos ESG resilientes e transparentes com a possibilidade de terem de fazer uma pausa ou reconsiderar as suas abordagens para responder ao atual momento económico.

A vertente social do ESG está a ser alvo de grande atenção por parte das empresas mundiais: 56% dos CEOs em Portugal (68% global) acreditam que o tratamento dos temas relacionados com inclusão, diversidade e equidade (IDE) avançou de forma demasiado lenta

no mundo empresarial, e 72% em Portugal (73% global) acreditam que o escrutínio do desempenho IDE vai continuar a aumentar nos próximos três anos.

A sensibilização para este tema é fundamental, e os CEOs podem e devem desempenhar um papel determinante na liderança e condução da agenda de IDE nos próximos anos. No futuro, tornar-se-á importante normalizar a IDE nas organizações de modo a evitar a fadiga. Os planos devem ser intencionais e centrados no que é exequível no seu mercado e negócio.

Uma maior diversidade dentro das equipas permite também um desempenho superior, embora tal apenas se verifique em ambientes de segurança psicológica. 77% dos CEOs afirmam que têm a responsabilidade de promover uma maior mobilidade social nas suas organizações, o que implica a forma como são envolvidas as



pessoas e como está estruturada a sua empresa, e isto requer que as empresas invistam nas suas pessoas sob uma nova perspetiva.

## Outros aspetos a destacar

### Riscos

No top três das preocupações que mais pressionam o negócio dos CEOs Portugueses, encontram-se: o risco reputacional com 28% das respostas, a fadiga e a incerteza pandémica (20%), e a retenção de talento (12%). Já os CEOs internacionais, dizem que o maior desafio para as suas empresas é a fadiga e a incerteza pandémica com 15%, os fatores económicos (como a recessão, taxas de juro, etc) com 14%, e as tecnologias

emergentes e disruptivas com (11%). Os líderes Portugueses identificam a cibersegurança como a maior ameaça de todas ao seu negócio, com 24% das respostas, por oposição aos CEOs globais com 6% das repostas. O risco de reputação está a suscitar maior preocupação entre os CEOs, pois em resposta aos desafios geopolíticos, 51% das organizações globalmente deixaram de trabalhar com a Rússia e 34% pretendem fazê-lo durante os próximos seis meses.

Os CEOs continuam a reduzir o fosso entre os seus objetivos de transformação digital e o investimento nos seus colaboradores. Foi apresentada uma escolha binária aos CEOs: investirem mais capital em novas tecnologias (52% em Portugal - 56% global) ou desenvolverem as competências e capacidades dos seus colaboradores (48% em Portugal - 44% global).

### Ciber

Muito embora outros riscos possam agora figurar entre os principais preocupações para os CEOs internacionais, o ambiente ciber está a evoluir rapidamente. Para muitos CEOs, a incerteza geopolítica está a aumentar as preocupações relativamente aos ataques informáticos às empresas (88% em Portugal - 73% internacionais) em comparação com os anos anteriores (61% em 2021). Com efeito, três em cada quatro CEOs (64% em Portugal - 76% global) afirmam que proteger os parceiros do seu ecossistema e a sua cadeia de abastecimento é tão importante quanto construir as ciberdefesas da sua própria organização.

A experiência crescente dos desafios da cibersegurança está também a conferir aos CEOs uma imagem mais clara de quão bem ou

## 32% dos CEOs em Portugal concordam cada vez mais que os programas de ESG melhoram o desempenho financeiro.

mal preparados poderão estar. Em 2022, 84% dos CEOs em Portugal (56% global) afirmam estar preparados, e 84% dos CEOs em Portugal (72% global) referem que a sua organização tem um plano em vigor para lidar com um ataque de *ransomware*, em comparação com os 65% observados em 2021.

O rápido aumento dos ataques informáticos, juntamente com a dificuldade crescente de detetar atempadamente os mesmos, requer automatização e inovação no tratamento de incidentes informáticos.

### Atração e retenção

A proposta de valor para atrair e reter o talento necessário, para atingir os objetivos, mantém-se como a principal prioridade operacional para alcançar objetivos de crescimento a três anos (24% em Portugal - 25% internacionais). Além disso, 84% dos CEOs em Portugal (71% global) concordam que a capacidade de reter talentos com as pressões da inflação e o aumento do custo de vida constituem uma prioridade. A abordagem ESG de uma empresa é cada vez mais vista como um fator diferenciador no que respeita à atração e retenção de talentos.



## Promover um espírito de experimentação

Mesmo que a vertente oferta-procura da mão-de-obra beneficie as empresas (conferindo aos gestores um maior campo de ação para insistirem com os colaboradores a sua permanência no regime presencial), os CEOs precisam de se certificar de que as suas pessoas têm *purposeful interaction*. Como definem os CEOs as características de uma estrutura otimizada? Este é o momento ideal para experimentar e perceber o que funciona melhor. A escuta ativa, a comunicação empática e o compromisso na procura do equilíbrio certo a longo prazo serão fundamentais.

## ESG e performance futura

Os CEOs globais reconhecem a importância das iniciativas ESG nas suas empresas, sobretudo quando questionados sobre o impacto do ESG na melhoria

do desempenho financeiro, na dinamização do crescimento e na satisfação das expectativas dos *stakeholders*. E o inquérito deste ano revela um aumento acentuado da necessidade de maior transparência, por parte dos *stakeholders*, nomeadamente de clientes e investidores.

Os CEOs concordam cada vez mais que os programas de ESG melhoram o desempenho financeiro, fixando-se nos 32% em Portugal (45% global).

Quando questionados sobre qual dos objectos sociais prevêem um maior impacto para os próximos três anos, o desempenho financeiro encontra-se na primeira posição sendo referido pela totalidade dos CEOs inquiridos em Portugal. Os CEOs compreendem cada vez mais que as empresas que adotam políticas de ESG conseguem assegurar melhor o talento, reforçar a proposta de valor dos colaboradores, atrair clientes leais e mobilizar recursos financeiros.

## A diversidade aumenta o progresso

A sensibilização para este tema é fundamental, e os CEOs podem desempenhar um papel determinante na liderança e condução da agenda de IDE nos próximos anos. No futuro, tornar-se-á importante normalizar a IDE nas empresas de modo a evitar a fadiga. Os planos devem ser intencionais e centrados no que é exequível no seu mercado e negócio.

Uma maior diversidade dentro das equipas permite também um desempenho superior, embora tal apenas se verifique em ambientes de segurança psicológica. 77% dos CEOs afirmam que têm a responsabilidade de promover uma maior mobilidade social nas suas organizações, o que implica a forma como são envolvidas as pessoas e como está estruturada a sua empresa, e isto requer que as empresas invistam nas suas pessoas sob uma nova perspetiva.

## Conclusões chave

Tendo presente as conclusões e tendências do estudo foram identificados um conjunto de aspetos críticos que devem ser considerados pelos CEOs e que podem ser um auxiliar para navegar neste momento de grandes incertezas mas igualmente de grandes oportunidades:

### Tecnologia

- **Reúna as suas pessoas e a sua tecnologia**
- **Desenvolva parcerias para gerar valor**
- **Aproxime-se dos clientes**
- **Considere a cibersegurança como uma função estratégica**

### Talento

- **Experimente métodos de trabalho**
- **Conte a sua história do ESG**
- **Construa, não siga**

### ESG

- **Reconheça o impacto do ESG no desempenho financeiro**
- **Invista em tecnologias em tempo real**
- **Assuma a liderança em IDE**
- **Construa ligações fortes entre as funções.**

A KPMG Portugal continua focada na aposta na tecnologia e na exploração das suas alianças estratégicas, no desenvolvimento do seu talento tanto em termos de atração como de retenção e com um forte compromisso nos aspetos do ESG tanto ao nível interno como para os seus clientes. Temos assim uma estratégia e oferta muito alinhada com os aspetos que são chave na visão dos CEOs.

**“Estes CEOs já passaram tempos desafiantes. Adversidades sucessivas que testam a resiliência dos CEOs em todas as áreas de negócio. Embora não seja surpreendente que o clima económico seja agora a principal preocupação dos líderes empresariais, é reconfortante assistir aos elevados níveis de confiança entre os líderes executivos nas suas próprias organizações e testemunhar as suas perspetivas de crescimento a longo prazo. Os acontecimentos dos últimos anos criaram uma verdadeira turbulência para a comunidade empresarial”**

**“As conclusões deste estudo, pretendem gerar *insights* e proporcionar bases para algum otimismo cauteloso, que, os gestores, depois de enfrentarem e ultrapassarem estas provações, estarão mais confiantes na capacidade de resiliência das suas empresas e esperamos que os mercados sigam o exemplo, mitigando algumas das maiores incertezas que todos nós, enquanto gestores, sentimos.”**

**Vitor Ribeirinho**

**CEO/Chairman da KPMG Portugal.**

## KPMG Portugal assina compromisso ambiental da ONU

A KPMG assinou o Manifesto “Por um acordo pela Natureza na COP15”. Foi uma das 60 empresas associadas do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável de Portugal que assumiu o compromisso de travar a perda global de biodiversidade até 2030 e promover a recuperação dos ecossistemas. Objetivos que vão ao encontro do acordo histórico alcançado na Conferência de Biodiversidade da ONU, COP15, que se realizou em dezembro do ano passado em Montreal, no Canadá. Esse acordo prevê a proteção de 30% das terras, áreas costeiras e águas interiores do planeta até o final da década. Mais informações disponível em “*Insights*”, no site da KPMG Portugal.

## ServiceNow parceira da KPMG

A KPMG estabeleceu uma parceria estratégica com a ServiceNow, baseada na aposta em um conjunto de valências e sinergias que irão permitir gerar maior valor para os clientes. A ServiceNow é uma plataforma estratégica para a digitalização do trabalho, orientada para a criação de elevadas experiências unificadas e para aumentar a produtividade das equipas. As competências técnicas da ServiceNow, enquanto fornecedores de *software*, aliadas ao conhecimento da KPMG Portugal, tanto na componente tecnológica, como na funcional, proporcionam condições de excelência para que possamos ajudar os nossos clientes a



encontrarem soluções tecnológicas de topo para os seus desafios de desenvolvimento e de crescimento. A ServiceNow organizou o “ServiceNow Summit: Portugal” onde a KPMG, na qualidade de patrocinador e participante ativos desta conferência, teve a oportunidade de partilhar a sua *expertise* e demonstrar o potencial transformador desta parceria. Pedro Dias (*Associate Partner de Technology Consulting*) e Martim Santos (*Senior Manager de ESG Strategy*) foram os representantes da KPMG no evento, no qual apresentaram um estudo de caso sobre ESG e a sua importância para a estruturação de um futuro mais sustentável e socialmente responsável. A intervenção dos especialistas ilustrou como a KPMG e a ServiceNow estão a colaborar para apoiar as empresas a incorporar o ESG nas suas estratégias e operações de forma eficaz, através do uso de tecnologia *lowcode*.

## Parceria com a Universidade Católica Portuguesa

A KPMG Portugal doou 1,5 milhões de euros à Universidade Católica e passou a fazer parte do painel

de doadores fundadores do novo Campus Veritati da instituição de ensino. Para além do espaço com o nome da empresa, o KPMG Hall, vai associar-se a projetos de investigação, transferência de tecnologia e inovação da universidade. A parceria foi formalizada em Outubro do ano passado por Vítor Ribeirinho, CEO/ *Chairman* da KPMG e por Isabel Capeloa Gil, Reitora da UCP, na sede da universidade, em Lisboa.

## KPMG Portugal promove sessões sobre segurança em escolas do país

Perto de 2.000 crianças e jovens foram alertados para os perigos da internet. Redes sociais, proteção da identidade, *cyber bullying*, jogos *online* e ameaças cibernéticas foram os assuntos abordados nas 25 sessões, que decorreram em outubro, em nove escolas do país. A iniciativa foi integrada no “Dia cibernético global 2022 da KPMG”, dedicada à Consciencialização da Segurança Cibernética.



## KPMG associa-se ao movimento *Women in Family Business*

As empresas familiares desempenham um papel fundamental para o crescimento económico e para a criação de emprego, um pouco por todo o mundo. Mas diante da progressiva incerteza que se fez sentir nos últimos anos, como poderão estas empresas garantir o seu crescimento de geração em geração? E, mais importante, a criação de uma cultura empresarial e familiar que possa transformar tais desafios em oportunidades? Para abordar estas questões, a KPMG associa-se à *Women in Family Business* (WiFB) estabelecendo uma colaboração em torno do tema “Agile Minds: How Enterprising Families Evolve”. Juntos iremos ampliar a liderança de pensamento das mulheres neste setor, e falar sobre como podem as empresas familiares construir a resiliência necessária para enfrentar rápidas mudanças.

## KPMG Portugal apoia ‘Portugal Fintech Report’

É a primeira vez que a KPMG Portugal colabora com esta publicação da Portugal Fintech. O relatório divulga todos os anos o estado do ecossistema nacional de inovação nos serviços financeiros, através da divulgação de estatísticas da indústria, entrevistas com *experts*, exemplos reais de colaboração e as melhores *startups* em inovação e tecnologia em Portugal. O documento tem ainda um capítulo dedicado às principais tendências do setor, e na última edição inclui uma entrevista a Alexandre Correia, *Technology Consulting Partner* da KPMG, sobre “Central Banks Digital Currencies and a cashless society”.



## KPMG Internacional cresce 14% em 2022

Apesar do cenário mundial de incerteza, económica e geopolítica, a KPMG fechou o ano fiscal de 2022 - no final de setembro - com lucros de 35 mil milhões de dólares. Um resultado consistente em todos os setores da empresa a nível global, com destaque para o crescimento de 19% em consultoria, 10% nos serviços fiscais e jurídicos e de 8% em auditoria.

## KPMG nomeada líder em “The Forrester Wave: Customer experience Strategy Consulting Practices”

A KPMG recebeu uma das três pontuações mais altas na estratégia e categorias das ofertas atuais. A avaliação do quarto trimestre de 2022 foi publicada em dezembro. No relatório, a Forrester, uma empresa norte-americana de pesquisa de mercado que faz assessoria sobre o impacto existente e potencial da tecnologia para seus clientes e o público, sublinha que a KPMG incorpora as

necessidades atuais dos clientes, incentivando o crescimento lucrativo, com necessidades futuras e desenvolvendo estratégias de CX para alavancar o Metaverso, isto é, o mundo virtual que tenta replicar a realidade através de dispositivos digitais. A KPMG desenvolveu a prática de consultoria em estratégia de CX na última década.

## KPMG distinguida pela Appian Corporation

O prémio reconhece o forte compromisso de colaboração da KPMG com a Appian. Em particular, a criação do Centro de Excelência para *low code*, que junta profissionais da KPMG da região da EMA - Europa, Médio Oriente e Ásia - para apoiar as linhas de negócio e fornecer soluções de automação aos clientes. Luís Correia, *Director de Technology Consulting*, foi um dos responsáveis por receber o prémio, em representação do posicionamento que a KPMG Portugal assume no panorama tecnológico. O *Collaboration Award* foi entregue em novembro do ano passado, em Londres, durante a conferência da Appian Europe.

## Sinais de mudança e tendências do futuro

A área de defesa enfrenta desafios permanentes, para se adaptar e transformar. É fundamental a tomada de decisões rápidas e, para isso, explorar os sinais de mudança e estar informado das principais tendências. As áreas prioritárias são a modernização digital, cenário geopolítico, domínio espacial emergente e domínio cibernético, cadeias de abastecimento ágeis, alterações climáticas e o futuro do trabalho.

# Líderes femininas otimistas em relação ao futuro

## Estudo da KPMG revela que lideranças femininas procuram maior equidade de oportunidades e paridade salarial entre géneros para cargos de chefia nas organizações

As mulheres líderes em Portugal estão confiantes em relação ao futuro do país, das suas empresas e dos seus negócios. Ainda assim, admitem que é preciso continuar a trabalhar para que a igualdade de oportunidade e paridade salarial nos cargos de chefia das organizações sejam consolidadas. São as principais conclusões do *Global Female Outlook*, desenvolvido pela KPMG, na primeira metade de 2022, com perto de 900 mulheres de 50 países.

Sessenta e dois por cento das inquiridas a nível nacional revelaram que estão confiantes na melhoria da economia global, 84% acreditam que a empresa onde exercem funções vai crescer, e apenas 50% estão otimistas quanto ao desenvolvimento do país.

Em relação ao futuro e aos desafios das sociedades, 54% das líderes em Portugal defenderam que nas suas empresas existe transparência quanto à igualdade de oportunidade e paridade salarial. A percentagem é

menor, de 44%, entre as líderes da região EMA (Europa, Médio Oriente e África). Ainda assim, reconheceram que ainda há muito por fazer sobre este tema nas administrações e direções das empresas.

Sobre estas conclusões, Vitor Ribeirinho, CEO/Chairman da KPMG Portugal diz: “A nossa empresa está empenhada em atingir o equilíbrio entre géneros. Embora conscientes do desafio que temos pela frente, acreditamos que equipas multidisciplinares e multifacetadas geram riqueza e acrescentam valor aos processos de tomada de decisão. Os valores da Inclusão, Diversidade e Equidade em toda a sua transversalidade são, mais do que nunca, uma prioridade para a KPMG e estão, neste momento, a ser trabalhados como parte integrante da nossa estratégia.”

O estudo abordou outros temas como a transformação digital, onde 84% das inquiridas em Portugal confirmaram que a maior parte dos investimentos das suas empresas estão a ser aplicados - precisamente - em oportunidades digitais e 70% assumiram que querem estabelecer novas parcerias nesta área. A automação de processos é a tecnologia mais importante para 62% das inquiridas nacionais e para 44% da região EMA, e a inteligência artificial para 54% das líderes de Portugal e 52% da EMA.

- 31% das líderes em Portugal e 18% das líderes na região EMA são directoras de departamento e 23% e 12%, respectivamente, pertencem ao Board da empresa onde desempenham funções;
- 58% das líderes em Portugal e 44% das líderes na região EMA estão há cinco anos ou mais no atual cargo;
- 19% das inquiridas no País acumula, com a atual função um cargo de membro de *Board* noutra organização;
- 58% das inquiridas no País tem idades compreendidas entre os 40 e 50 anos e 35% tem mais de 50 anos;
- 77% das inquiridas a nível nacional tem formação académica ao nível de Mestrado;
- 96% das inquiridas no País, e 67% das inquiridas na região EMA têm filhos;
- 77% das inquiridas em Portugal e 53% das inquiridas na região EMA gozaram da licença de maternidade; e
- 73% das inquiridas em Portugal confirma que têm planos estratégicos e definidos para progressão na carreira.



# Muda com a KPMG

O novo mote para a campanha de *Employee Value Proposition* da empresa em Portugal!



**Catarina Azevedo**  
Diretora de People da KPMG  
Portugal.

Criada em solo português por uma agência nacional a campanha tem como principal objetivo reforçar o nosso posicionamento global de que ‘O teu *insight* pode criar oportunidades para ti e pode contribuir para um futuro melhor. *Do work that matters*, apoiado por uma comunidade que valoriza a diferença e se preocupa contigo. Aproveita a aprendizagem e o conhecimento que irá durar uma vida, e destaca-te pelo impacto que fazes. Encontra a tua oportunidade em qualquer lugar com a KPMG.’

Este novo formato global visa reforçar as qualidades distintas que definem a experiência das nossas Pessoas e os temas a que queremos responder:

- 1 - *Do work that matters*: O nosso propósito reforça bem a importância de diariamente fazermos a diferença
- 2 - *Come as you are*: A tua experiência é única e por isso todas as diferentes perspetivas são bem-vindas, quer individualmente ou como equipa
- 3 - *Thrive with us*: Constrói relações com outros elementos da comunidade KPMG que te darão o apoio necessário e ajudarão a criar oportunidades de desenvolvimento únicas para ti e para a equipa
- 4 - *Learn for a Lifetime*: Cresce ao teu ritmo num ambiente de aprendizagem contínua. Alimenta a tua curiosidade, trabalha com os melhores na área e com as práticas e com as tecnologias emergentes, ganhando uma vantagem competitiva para a vida.
- 5 - *Make your mark*: As tuas aspirações e iniciativa tornam-te o melhor naquilo que fazes. Queremos que sejas reconhecido pelo impacto que fazes, a liderança que mostras e o sucesso que crias com outros.

Esta é a marca da nova campanha ‘Muda com a KPMG’ que na ótica da nossa Diretora de People, cumpre

bem a sua máxima pessoal: “Sê a melhor versão de ti mesmo.”

Por isso acreditamos que: “Ter Propósito Muda Tudo”, “Ter Paixão Muda Tudo”, “Ter Talento Muda Tudo”, “Ter Escala Muda Tudo” e leva-nos mais longe, e por fim mas não último, “Ter Audácia Muda Tudo”. Pois para todos os processos de mudança, a coragem e a determinação são palavras-chave. Na KPMG temos como propósito promover uma mudança positiva no mundo e fazer a diferença na vida das pessoas. E contamos que esta possa ser uma forma simples mas decisiva de ajudar com a participação dos mais de 1300 colaboradores que todos os dias nos ajudam a cumprir esse propósito.’

Por isso aqui fica o desafio: “Muda de ideias. Muda de cidade. Muda aquilo que sabias sobre Auditoria, Consultoria e Fiscalidade. Não mudes de clube. Muda de certezas. Muda os teus receios sobre cenários que ainda não foram desenhados. Muda de hábitos. Muda connosco, com diferentes experiências, nacionalidades, modos de ver, pensar e agir. E, enquanto mudas, ajuda a mudar o mundo.”



# Ter um propósito muda tudo.

Quem sabe o futuro que quer construir, sabe escolher a empresa onde o fazer. **Muda com a KPMG.**

Together. For Better.

[kpmg.pt](https://www.kpmg.pt)



# As novas regras de tributação mínima

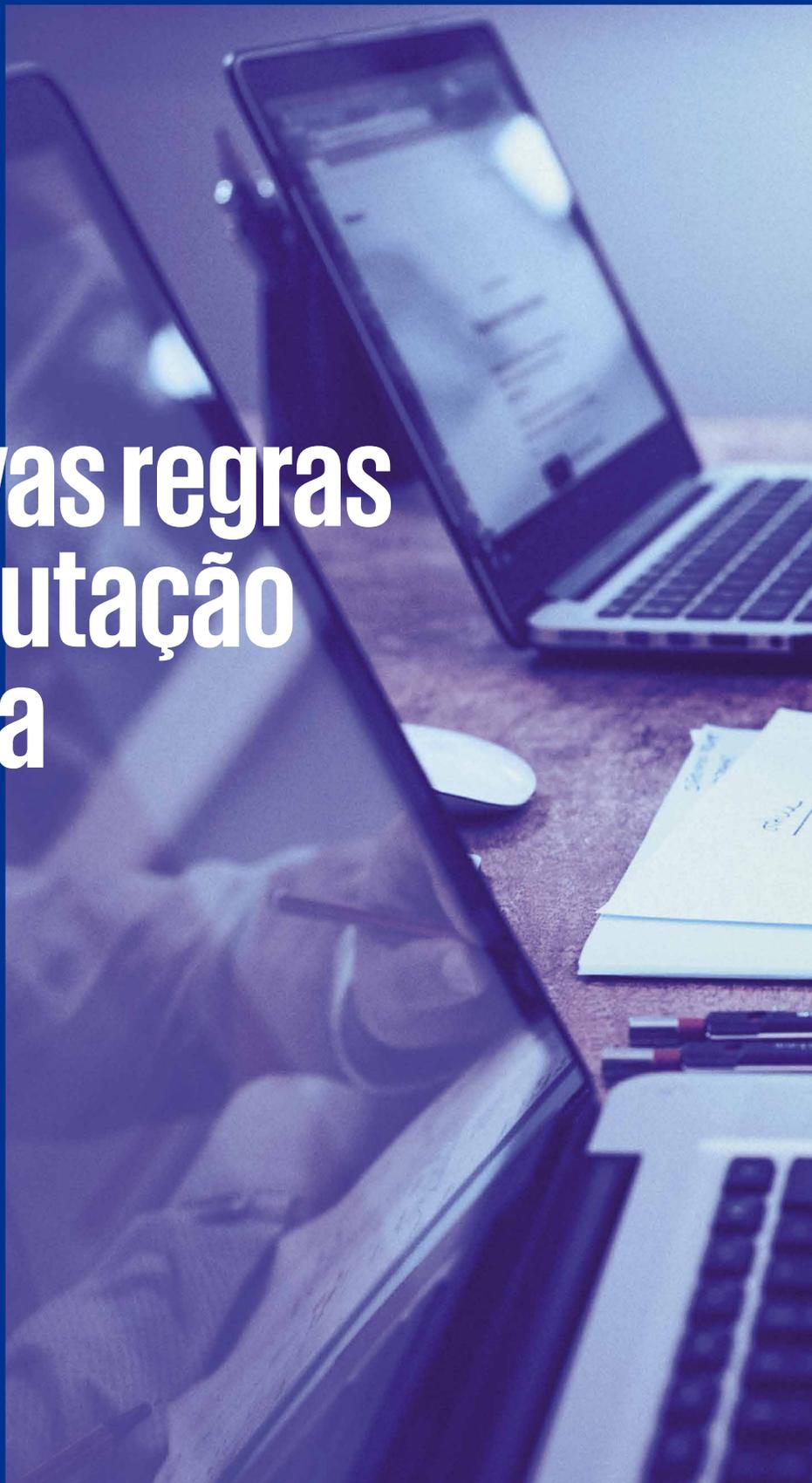


**Por Luís Magalhães**

*Head of Tax*

*Partner da KPMG*

*Portugal*



Tax



No passado dia 15 de Dezembro 2022, os representantes dos Estados-Membros (“EM”) da União Europeia (“UE”) alcançaram um acordo para implementar a Diretiva de Tributação Mínima, a qual prevê uma taxa de imposto mínima de 15% para grupos económicos com receita consolidada de pelo menos 750 milhões de euros.

A Diretiva de Tributação Mínima surge no contexto do amplo acordo internacional alcançado ao nível da OCDE em 2021, do qual Portugal foi subscritor - assim como outros 142 países à data, incluindo todos os EM da UE.

Este acordo estabelece um novo paradigma da tributação internacional, centrando-se em torno dos denominados “Pilar 1” e “Pilar 2” que são parte integrante da solução apresentada pelo Quadro Inclusivo criado pela OCDE/G20 e que se dedica à promoção de consensos em torno do combate à erosão da base tributável de cada país, decorrente da crescente digitalização da economia.

O processo legislativo do Pilar 2 encontra-se mais avançado do que o relativo ao Pilar 1, sendo que um pouco por todo um mundo já existem países que iniciaram o processo legislativo para que as novas regras possam entrar em vigor em cada uma das jurisdições.

A Comissão Europeia decidiu em Dezembro de 2021 apresentar uma Proposta de Diretiva sobre esta matéria por forma a compatibilizar e harmonizar o conjunto das novas regras com os princípios de funcionamento do mercado comum.

Após alguma oposição e diversas questões de natureza política suscitadas por alguns dos EM, a referida Proposta de Directiva recebeu agora luz verde de todos.

### **Mas o que é o Pilar 2?**

O Pilar 2 é constituído por dois conjuntos de regras denominados *Global Anti-Base Erosion (GloBE)* e *Subject to Tax Rule (“STTR”)*.

As GloBE, sobre as quais se debruça precisamente a nova Diretiva, são regras que visam garantir que um determinado Grupo Multinacional passe a estar sujeito a uma taxa mínima de tributação sobre o seu lucro de 15%, quer em Portugal, quer em cada um dos países estrangeiros onde possa ter operações.

As STTR, as quais ainda não estão incluídas na legislação agora aprovada, visam garantir que determinados pagamentos intragrupo com risco



de erosão da base tributável possam ser sujeitos a um pagamento de imposto mínimo (através da potencial imposição de uma retenção na fonte) no Estado onde se localiza a entidade pagadora do rendimento.

### **A quem se aplicam as GloBE Rules?**

Em primeiro lugar, um Grupo Multinacional precisa de saber se está sujeito às regras GloBE. Regra-geral, um grupo está sujeito às regras GloBE se a receita consolidada exceder o patamar de 750 milhões de euros (em pelo menos dois dos últimos quatro exercícios).

Estão previstas algumas exclusões para certos tipos de entidades tendo por base a sua tipologia e/ou dimensão.

A Diretiva decidiu alargar as novas regras também aos grupos puramente domésticos.

### **Como se aplica a taxa mínima?**

Um grupo terá de assegurar que o lucro obtido numa qualquer jurisdição está sujeito a um nível de tributação sobre o rendimento, de pelo menos 15%.



Para efeitos das novas regras, o cálculo do nível de tributação é efetuado tendo por referência a taxa efetiva de imposto, a qual é calculada tendo por base o rácio entre (i) o imposto sobre o rendimento suportado naquela jurisdição (ii) e o respetivo lucro contabilístico, mas com vários ajustamentos.

Não é possível a compensação de rendimentos ou impostos entre diferentes jurisdições, devendo ser assegurado o patamar mínimo de 15% em cada uma das jurisdições.

### Como se calcula o eventual imposto a pagar?

Se determinado grupo estiver abaixo dos 15% de taxa efetiva numa dada jurisdição, então um montante designado de “top-up tax” (“imposto complementar”), relativo à diferença para o patamar mínimo, precisa de ser apurado por forma a colocar a taxa de novo nos 15%.

Apesar do imposto complementar se aplicar ao lucro contabilístico, está também prevista a possibilidade de serem efetuadas deduções específicas que têm por base alguns indicadores

de substância/nível de atividade que o Grupo Doméstico ou Multinacional apresenta numa data jurisdição.

### Quem paga o imposto complementar?

Poderia pensar-se que, dado o ring-fencing do nível de tributação mínima por país, o *top-up tax* teria também de ser pago no país onde as entidades que originam esse imposto estão sediadas. Contudo não é bem assim.

Regra-geral é a empresa-mãe do grupo que tem de pagar o *top-up tax* ao Estado onde a mesma está sediada, estando previstas várias tipologias de empresas-mãe consoante a estrutura acionista de cada entidade.

Por forma a salvaguardar a soberania fiscal de cada EM e a compatibilidade das novas regras com os princípios de funcionamento do mercado comum, a Diretiva Europeia prevê a opção de cada EM poder criar o seu próprio *top-up tax* doméstico por forma a arrecadar o eventual imposto que pudesse vir a ser arrecadado por outro Estado (onde esteja localizada a empresa-mãe).

### Existem novas obrigações declarativas?

Sim, estão previstas novas obrigações declarativas, as quais incluem uma nova declaração de rendimentos nas quais, para além de serem identificadas todas as entidades que constituem determinado Grupo Doméstico ou Multinacional, será igualmente efetuado o apuramento da taxa efetiva de tributação e consequente *top-up tax* se existente.

O modelo de declaração sugerido (e que se encontra atualmente em consulta pública) tem mais de 20 páginas que se poderão ramificar em muitas mais. Tendo em conta as recentes recomendações do Quadro Inclusivo OCDE/G20, existe a possibilidade de – mediante o cumprimento de determinados critérios - serem simplificadas alguns cálculos e obrigações durante os primeiros três períodos de tributação.

### Quando entram em vigor?

Os EM têm até 31 de Dezembro de 2023 para efetuarem a transposição das novas regras para o ordenamento doméstico, iniciando-se a aplicação das novas regras aos períodos de tributação que se iniciem após essa data.

Dependendo de alguns critérios relacionados com a dimensão das operações e número de jurisdições, existe a possibilidade de alguns Grupos beneficiarem de um adiamento mínimo de cinco anos.

## VISÃO INTERNACIONAL

Apesar de os EM terem até 31 de Dezembro de 2023 para transpor esta Directiva, foram deixados vários temas em aberto para os legisladores nacionais como sendo: “ decisões sobre a introdução e/ou momento de entrada em vigor de impostos complementares, reformas de incentivos locais e simplificação do regime fiscal doméstico para alinhamento com as regras Globe, entre outros “ conforme identifica Marco Dietrich membro do centro europeu da KPMG. Este facto poderá incrementar a já elevada complexidade na interpretação e aplicação destas novas regras.

Por outro lado, também ao nível internacional assistimos igualmente a iniciativas unilaterais, com países a propor legislação (Coreia do Sul, Suíça e Reino Unido), ao mesmo tempo que outros colocam legislação similar em consulta pública, e.g. Austrália, Malásia e Nova Zelândia, sendo ainda expectável que Hong-Kong e Singapura adotem a mesma posição em 2023. Resta saber se os E.U.A. vão retomar também o tema em 2023, uma vez que que a adoção do mesmo ficou bloqueado antes das recentes eleições de Novembro (“mid-terms”), facto que poderia forçar a generalidade dos países a entrarem neste esforço multilateral.

## DESAFIOS PARA OS GRUPOS PORTUGUESES

Os Grupos Portugueses passarão a estar sujeitos a uma taxa mínima de tributação efetiva de 15% em cada uma das jurisdições onde operam, o que poderá gerar um impacto ao nível da adequação do modelo de negócio, na rentabilidade das respetivas operações e incrementar o custo com impostos.

Isto significa também que alguns dos incentivos fiscais, isenções ou outros benefícios com impacto na carga fiscal, poderão vir a ser influenciados negativamente. Mesmo que não exista *top-up tax* a pagar, sempre haverá, nesta nova complexidade fiscal, uma nova carga administrativa e de *compliance* muito significativa para demonstrar a taxa efetiva de imposto em cada jurisdição calculada de acordo com regras complexas, sendo necessário utilizar múltiplos pontos de dados financeiros distintos.

Estas mudanças estão a atrair a atenção dos media e da sociedade em geral, pelo que as organizações deverão estar preparadas para responder às novas obrigações.

## Testemunho Nors

**KPMG: A Nors iniciou a sua reflexão sobre o impacto do Pilar 2 do BEPS 2.0 há cerca de um ano. O que justificou essa preocupação?**

**Nors:** A assertividade de um posicionamento verdadeiramente universal depende, por parte das organizações, da compreensão dos desafios globais que se impõem, assim como da sua capacidade em identificar, sistemicamente, as oportunidades e riscos inerentes às suas esferas de atuação. A Nors, no seu legado de quase 90 anos de história, soube sempre reagir e adaptar-se às mudanças do mundo em redor, porque sempre as encarou de forma antecipada e responsável.

Não obstante algumas incertezas associadas ao estágio de maturidade do normativo, era claro que daqui decorreriam obrigações de *compliance* acrescidas, mas também que seria necessário compreender como era determinada a taxa efetiva de imposto em cada geografia, o que não é fácil dada a heterogeneidade do ambiente fiscal nos vários países espalhados pelos três continentes onde estamos presentes. É um desafio pluridisciplinar, pelo que agregamos ao grupo de trabalho, além da nossa equipa fiscal interna, os responsáveis da área contabilística e jurídica, para que os conceitos inerentes a este normativo internacional fossem sendo apreendidos.

**KPMG: Relativamente aos conceitos que menciona, o que mais vos surpreendeu?**

**Nors:** A nossa sensação inicial foi de estranheza, porque o apuramento da taxa efetiva de imposto é efetuado por geografia ao invés de entidade jurídica, o que significa que estamos a agregar informação de empresas com negócios muito distintos e que podem, inclusive, não ter acionistas totalmente comuns. Por outro lado, como o potencial imposto adicional pode vir a ser entregue pela empresa-mãe, significa entregar imposto referente a uma dada geografia, num outro país, o que não corresponde ao trajeto usual da fiscalidade e ao propósito aparente deste normativo.

Depois de mergulharmos na dinâmica de determinação dessa taxa efetiva, o que se revelou mais surpreendente e preocupante foi o facto de os incentivos fiscais verem o seu efeito



prejudicado em face do seu contributo para a redução da taxa efetiva de imposto. Acreditamos que os Estados farão o seu papel para rever o seu sistema fiscal, adequando-o a este novo paradigma. De qualquer modo, tendo os olhos postos no futuro, este novo enquadramento normativo não pode ser ignorado num conjunto relevante de decisões que tomamos hoje.

**KPMG: Olhando para a importância do Pilar 2 do BEPS 2.0 na tomada de decisão, como é que a Nors colocará em prática essa visão?**

**Nors:** Procuramos tomar as nossas decisões considerando todas as variáveis relevantes e garantindo que essas decisões sobrevivem às mutações de ambiente, como é o caso do ambiente fiscal. Como tal, é nossa visão que decisões estruturantes como as de investimento/desinvestimento numa determinada geografia, de reorganização do modelo societário, e de definição/revisão dos fluxos intragrupo não

podem ser tomadas sem introduzir esta variável na definição dos respectivos efeitos.

**KPMG: Tendo percebido a complexidade do tema, envolveram a KPMG nesta reflexão. Qual consideram ter sido a mais-valia dessa parceria?**

**Nors:** Gostamos de ouvir as opiniões mais informadas sobre os assuntos e dos nos apoiar em relações de confiança, pelo que contar com a possibilidade de integrar no nosso grupo de trabalho uma equipa especializada da KPMG, que pode trazer para a nossa organização as melhores práticas, foi muito interessante. Revelou-se particularmente enriquecedor o facto de este trabalho em equipa não se focar apenas numa visão estática de determinação do impacto do Pilar 2 do BEPS 2.0, preparado com base em informação financeira histórica, mas apresentar uma abordagem focada em criar valor, partilhar *know-how* e desenvolvimentos sobre estas tendências, o que verdadeiramente complementou as nossas valências internas.

# Next Generation Council



**António Silva**

A passada reunião geral da KPMG Portugal, no dia 29 de Novembro de 2022, foi como sempre um momento de celebração das nossas pessoas e do nosso ano, mas foi também o culminar e o ponto alto do primeiro mandato do *Next Generation Council* (“NGC”), onde cinco membros, nos quais me incluo, tiveram a oportunidade de partilhar a experiência do projeto num painel de discussão de vinte minutos para todas as nossas pessoas. Tendo eu um pouco mais de seis anos de casa, devo dizer que fico impressionado com a evolução das nossas reuniões gerais ao longo do tempo (e sei que o sentimento deve ser ainda maior para os nossos colaboradores mais antigos). Apesar das reuniões continuarem a ter a importante participação do nosso presidente e *head of functions* sobre os resultados, objetivos e visão estratégica, cada vez se trata mais de dar voz a todos os membros da KPMG e do melhor que se tem feito durante o ano. A quantidade de jovens, que subiram ao palco nesse dia tão especial, demonstra

bem que se trata de um momento cada vez mais de todos nós.

Nestes últimos meses após a reunião, tenho sido abordado por vários colegas, mas também pessoas fora da KPMG, com interesse em saber um pouco mais sobre o NGC. Aproveito a oportunidade para escrever na primeira edição do relançamento da KVision um pouco sobre o que é o NGC, tal como sobre a minha experiência e opinião desta nova iniciativa.

## O Mandato

No final de Abril de 2022, fomos desafiados pela *comissão executiva* a integrar o projeto pioneiro do *Next Generation Council*.

Em representação de todos os membros da organização, e em especial dos mais jovens, o nosso mandato consistiu em abordar e desenvolver um conjunto de cinco temas (*Culture & Leadership, Talent Marketplace, Acting on GPS, Inclusion and Diversity e Our Impact Plan (ESG)*) considerados chave e estratégicos para a KPMG. Para esta iniciativa foram convidados trinta jovens colaboradores, que foram divididos em cinco grupos, ficando cada um responsável por desenvolver um dos temas. O projeto foi estruturado em três fases principais: diagnóstico, visão de futuro e plano de ação. O grande objetivo da fase de diagnóstico passava essencialmente por ouvir e entender a visão do maior



número de pessoas das diferentes áreas, e em fases de carreira distintas. Para isso, os grupos desenvolveram questionários (que bateram recordes de participação), *focus groups*, entrevistas com responsáveis de áreas chave, assim como análise de dados fundamentais para suportar a avaliação da situação *as-is* de cada tema na nossa empresa. Na elaboração da visão de futuro, procurámos identificar o que melhor se faz junto de outras firmas membro da rede global da KPMG, assim como de empresas de referência nos diferentes temas em questão. Por último, elaborámos uma série de recomendações que foram priorizadas em planos de ação com base no potencial impacto, custo e tempo de implementação.



Todo este processo foi realizado em estreita colaboração com a administração, tendo sido feitos vários pontos de situação e apresentações ao longo do projeto.

## A experiência

Seguramente, posso dizer (em nome de todos os participantes do NGC), que esta experiência foi extremamente desafiante e enriquecedora. Desafiante, na medida em que tivemos que conciliar a iniciativa com os exigentes compromissos profissionais do nosso dia-a-dia, mas acima de tudo muito enriquecedora, porque nos permitiu trabalhar com pessoas de diferentes áreas e realidades da KPMG, desenvolver temas a

que normalmente não estamos expostos e trabalhar em questões, que visam essencialmente melhorar a vida das nossas pessoas e da empresa como um todo. Penso que conseguem entender que, as várias apresentações à administração, assim como o painel de discussão na nossa reunião geral, com uma plateia de mais de 1000 pessoas, foram experiências que contribuíram para um enorme crescimento profissional e pessoal.

## Uma iniciativa para continuar e evoluir

A iniciativa do NGC tem vários méritos: em primeiro lugar permite aproximar e incluir a visão das gerações mais novas ao centro

de decisão. Serve também para reduzir o estigma de um certo distanciamento dos colaboradores mais juniores à *partnership*. Devo dizer que durante toda a iniciativa, a disponibilidade de todos os *partners* para discutir os temas e a abertura para reconhecer os problemas por nós identificados, por vezes difíceis de aceitar, foi total. Adicionalmente, faz com que todos, em especial os participantes do projeto, se sintam altamente valorizados (a taxa de retenção deste primeiro grupo foi a mais alta da empresa) e reconhecidos. Por último, a oportunidade de interagir com tantas pessoas, de modo a entender a realidade de cada área e função e o que as pessoas mais valorizam é muitíssimo gratificante. Trabalhar em soluções que agregam diferentes pontos de vista e com impacto global na organização veio, sem dúvida, reforçar os nossos sentimentos de pertença, de uma empresa só (*Together for better*) e orgulho em ser KPMG.

Na reunião geral, já foram apresentados os novos membros (para o ano de 2023) do *Next Generation Council*. Aproveito para lhes desejar as melhores felicidades e disponibilizar a nosso total apoio. Tal como referi na reunião, espero que esta iniciativa perdure e que no futuro todos sejamos *Next Generation Council*, no sentido de uma cultura progressiva e cada vez mais forte.

Por último, e mais uma vez em nome de todos os participantes desta primeira edição, não podemos deixar de agradecer a todos, desde os mais novos à *partnership*, por todo o apoio e disponibilidade ao longo deste período. Sendo sempre uma injustiça pessoalizar, gostaríamos de dar um agradecimento especial ao nosso *Partner* e membro da comissão executiva, Miguel Afonso, por todo o acompanhamento e *mentorship*.

# Os desafios de Angola em 2023



**Carlos Borges**  
*Partner da KPMG Angola*

## 1 – O ano de 2023 será desafiante em todo o mundo face à conjuntura: no caso de Angola quais os principais desafios que identifica?

O ano de 2023 será desafiante a nível global, sendo que Angola não é exceção, não só pelo seu papel e posicionamento geoestratégico a nível regional e internacional, como também, pelo facto de Angola fazer parte de um conjunto de países com excelentes oportunidades de desenvolvimento, que necessitam da concretização de iniciativas de aceleração económica, de inclusão social e de consciência ambiental, que contribuam para a criação de um modelo de desenvolvimento sustentável, permitindo mitigar os riscos gerados pelas incertezas do contexto que atualmente vivemos.

Angola encontra-se num processo de mudança gradual que continuará em 2023 e nos anos seguintes, para a qual necessita de:

- i. Apostar num reforço decisivo na criação de competências

- locais (*local content*);
- ii. Assegurar a estabilidade macroeconómica, como factor crítico de sucesso para assegurar a confiança dos cidadãos e das empresas, nacionais e estrangeiras;
- iii. Atrair investimento directo estrangeiro, conhecimento técnico e tecnologia;
- iv. Potenciar o processo de privatizações e de envolvimento do Setor Privado na economia nacional;
- v. Apostar na simplificação/ automatização dos processos e na digitalização dos documentos, na relação do Estado com os Cidadãos e Empresas;
- vi. Reforçar os estudos e investimentos em energias limpas e renováveis, para contribuir como exemplo positivo, no processo de transição energética;
- vii. Consolidar os processos de *governance* e *compliance* para melhor proteger e mitigar os riscos de perceção do mercado, bem como, posicionar os seus Reguladores setoriais, num paradigma de defesa de uma economia de mercado mais concorrencial, competitiva e colaborativa dos Operadores, protegendo a qualidade de serviço junto dos Consumidores nacionais ou Clientes internacionais;
- viii. Desenvolver uma perspectiva sólida e sistémica dos temas associados à Agenda 2030, à Economia Azul, às Alterações Climáticas e aos vetores de

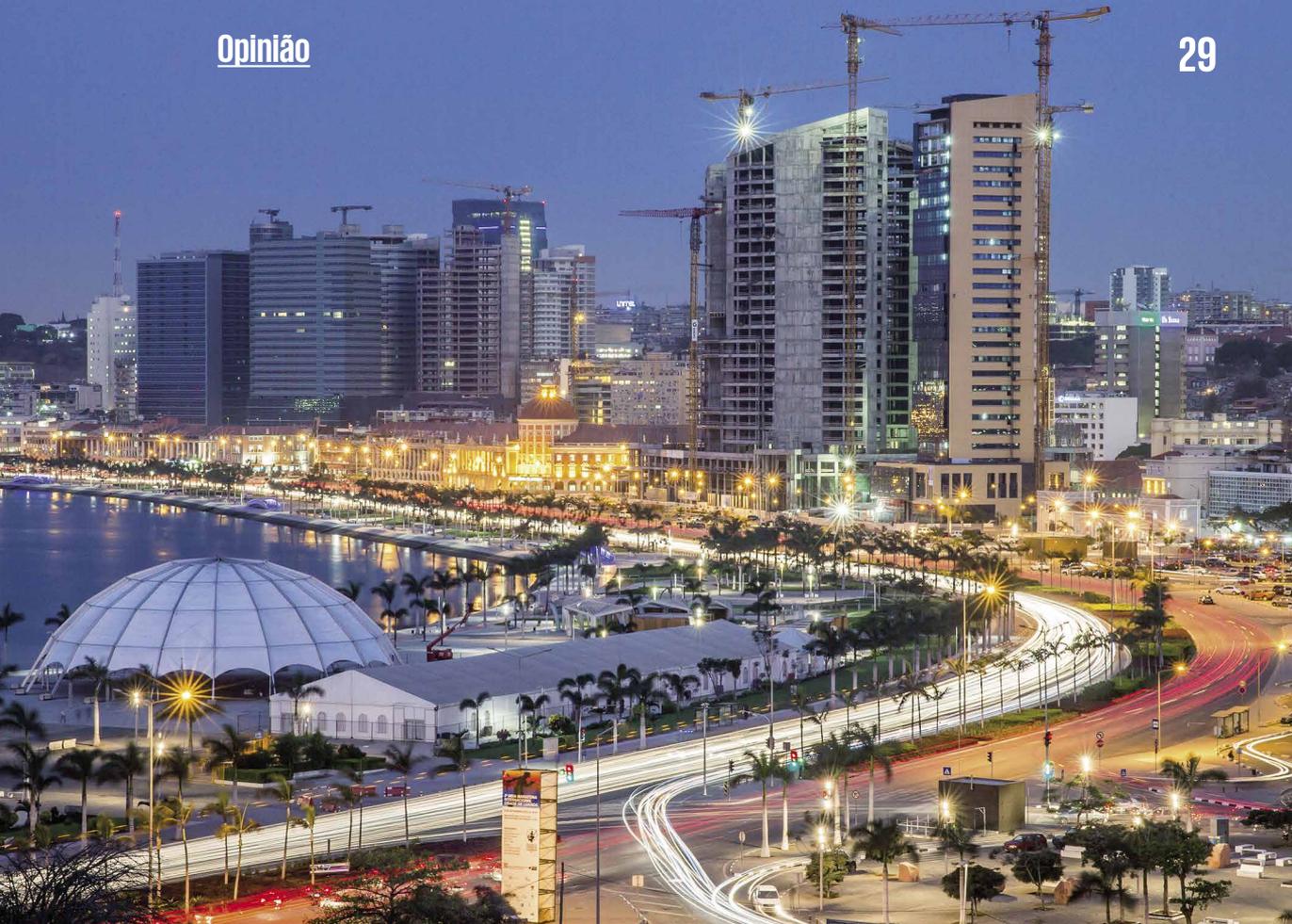
medição da sustentabilidade (ESG – *Environmental, Social, and Corporate Governance*), que posicione Angola a nível regional e internacional, nesta matéria.

A KPMG com a sua rede internacional de conhecimento, experiência adquirida e, a aposta no reforço das competências locais em Angola, quer posicionar-se como uma entidade comprometida com uma visão de longo prazo, com a capacidade de suprir necessidades imediatas ou de curto e médio prazo.

As nossas pessoas deverão continuar a fazer a diferença, através do seu compromisso com o desenvolvimento da nossa atividade, a sua capacidade de inovação e de disrupção, pensando “fora da caixa”, sempre que possível, bem como, através do reforço da nossa relação com a Academia, que consideramos, virá a produzir muitos e bons frutos a médio prazo.

Em suma, os desafios são imensos e, nós estamos a antecipar o nosso posicionamento face a um futuro que acreditamos ser auspicioso e muito positivo. O caminho é longo, os desafios são muitos, mas acreditamos em Angola e no seu contributo para o desenvolvimento de África.

## 2 – O CEO Outlook da KPMG identifica quatro macro tendências, enquadramento macroeconómico, ESG, Tecnologia e Talento. Como vê cada um destes desafios em Angola e na KPMG?



Essa é uma forma pragmática e coerente que resume as tendências internacionais atuais, no qual estamos em total sintonia e, demonstra igualmente que a liderança tem uma leitura clara dos *trends* do mercado, logo orienta a atuação da firma de forma muito alinhada aos desafios dos nossos diferentes *stakeholders*, nas diferentes geografias em que atuamos.

- o A estabilidade macroeconómica é fundamental, para que os fundamentos económicos de diversificação da nossa economia, para a devida formalização das atividades e dos negócios, para a convergência com as boas

práticas de gestão e reporte das contas públicas, para a atração de investimento privado e, não menos importante, para assegurar a harmonia e o bem-estar social, sejam alcançados. Angola deve focar-se em reforçar a confiança dos mercados e seus parceiros, que depende essencialmente da estabilidade e previsibilidade da economia. A KPMG tem vindo a contribuir nesta matéria e posiciona-se como um parceiro a considerar;

- o Os vectores ESG são um tema crítico para se formular um quadro de desenvolvimento, que antecipe e mitigue, os riscos decorrentes da não adoção de ações preventivas e

de correcção dos desequilíbrios ambientais atuais, da não adoção de medidas de políticas que promovam a igualdade e o desenvolvimento humano e, da não adoção das boas práticas em termos de *corporate governance*. Em Angola, consideramos que, num primeiro momento, estas questões devem ser abordadas ao nível Institucional e ao nível dos Reguladores, como forma de criar as bases necessárias para definir o papel do Estado e dos principais agentes que supervisionam os diferentes setores de atividade. A KPMG tem já um portfolio de projectos relevantes e encontra-se em condições para acelerar a introdução estrutural do ESG em Angola;

- o A Tecnologia tem de ser vista com uma alavanca dos processos, das melhorias de eficiência, da implementação de mecanismos de controlo, reportes e estatísticas e, um forte indutor da comunicação a todos os níveis. Nesta matéria aspetos como a digitalização, os workflows de gestão de processos e a criação de bases de dados estatísticas, são fundamentais para o presente estágio do mercado Angolano. Adicionalmente, as ferramentas tecnológicas poderão ajudar em muito a criar soluções colaborativas dentro dos Órgãos do Estado e de interação deste com os Cidadãos e Empresas, reforçando a transversalidade, integração e racionalização dos processos. A KPMG e os seus parceiros desenvolveram ofertas e serviços que suportam muitas das preocupações acima enumeradas, mesmo não sendo os maiores, aspiramos a ser dos mais competentes na *bundling* destes serviços;
- o O Talento é o maior desafio em todos os mercados, sendo que é uma tendência transversal a todas as outras que anteriormente referimos. A gestão do Talento impacta no Capital Humano de uma organização e tem como objetivo principal, o desenvolvimento de capacidades e competências de forma dinâmica, assentando na atração, desenvolvimento, retenção e motivação dos quadros de excelência. Em Angola a identificação do Talento é uma tarefa desafiante e complexa, pelo reduzido número de quadros disponíveis face à procura, falta de perspetiva de carreira e falta da correta gestão de expectativas. A aposta na

capacitação, formação e integração de Talento nas organizações é em processo prioritário e diferenciador nas organizações que se quiserem posicionar numa perspetiva de longo prazo. A KPMG está a implementar uma estratégia de criação e desenvolvimento de Talento local sem precedentes, de reforço da sua Equipa local, que nos próximos meses e anos, terá reflexo e impacto muito positivo no mercado angolano.

Trabalhar com foco e resultados é função de uma visão clara, devidamente comunicada e capaz de agregar toda a organização na sua materialização.

---

### **3 - Crê que a sustentabilidade e os indicadores de ESG começam a ser considerados pelos investidores e acionistas de empresas em Angola? Quais deverão ser os próximos passos?**

---

Tal como referido anteriormente, a sustentabilidade e os indicadores ESG devem ser devidamente enquadrados na realidade angolana, ou seja, não se pode importar conceitos, sem que os mesmos estejam devidamente assimilados, regulados e articulados em função das prioridades do país. O Estado Angolano, os Órgãos Reguladores e as Associações de classe, deverão ser a prioridade em termos de sensibilização e auscultação. A realização de uma *assessment* ao estado da arte em Angola é um ponto de partida a considerar do ponto de vista metodológico, a par, da capacitação dos órgãos tidos como prioritários.

O Setor Financeiro pela sua natureza, já está a dar os primeiros passos nesta matéria, na medida em que as suas contrapartes financiadoras assim o exigem,

havendo no entanto, muito trabalho a desenvolver para se considerar que o tema está devidamente consolidado, nas suas diferentes componentes. Outros setores necessitarão de abordagens similares.

A temática do ESG representa acima de tudo, uma necessidade de alinhamento com as melhores práticas em termos de sustentabilidade, representando uma evolução da cultura das organizações e do País, aproximando-o dos seus pares a nível internacional. Não estamos sozinhos neste mundo e temos de fazer a nossa parte para proteger e deixar um legado às gerações futuras.

---

### **4 - Como vê o papel da KPMG em Angola e como pode contribuir para o crescimento e desenvolvimento do país?**

---

A KPMG já tem um posicionamento relevante no mercado, fruto de uma atuação consistente desde que se implantou no mercado. Acompanhou as diferentes fases que a economia angolana atravessou e formou muitos quadros, que hoje cá estão dentro de casa ou fazem parte de Organizações angolanas.

A rede de conhecimento, experiências, talento e reforço da Equipa local, representam muitas das capacidades que se podem aportar ao mercado, mas não nos podemos acomodar, precisamos de reforçar o conteúdo local, apostar de forma diferenciadora na relação com a Academia para captar recursos, mas também, para apoiar na partilha de conhecimento, operacionalizando uma relação de proximidade e, de colaboração ativa sob diferentes formas, com o mundo académico.

O reforço da Equipa local é

uma prioridade, no sentido de melhorar o processo de auscultação, acompanhamento e monitorização, dos projectos e iniciativas desenvolvidas no terreno, aumentando a capacidade de resposta, a qualidade da relação e a rapidez de atuação sempre que necessário.

Acreditamos que Angola não será a mesma daqui a 10 anos, logo uma empresa internacional como a KPMG deve antecipar e apoiar este processo de transformação que antecipamos. Cabe-nos o papel de acompanhar e dar suporte às lideranças e às organizações na adaptação às mudanças que irão ocorrer.

A componente social representa um dos desafios de Angola, pelo que a KPMG pretende apoiar no desenvolvimento de iniciativas relacionadas com a Educação, Formação e Inclusão, por forma a atender a um conjunto de aspetos tidos com críticos para o futuro deste País.

---

### 5 – Tendo um percurso profissional em diversas áreas o que mais o atraiu neste novo desafio?

---

Os aspetos mais relevantes que pesaram na minha decisão foram:

- i. A aposta clara de todo o Conselho de Administração da KPMG em Angola, o que representa um compromisso ímpar e oportuno, no meu entender, num mercado que precisa de ajuda e de trabalhar com os melhores para poder nivelar por cima a sua competitividade. Não nos podemos dar ao luxo de perder o contributo de organizações com este tipo de competência e capacidades, esta opção estratégica representa uma

visão e um pragmatismo que acredito ser o correto;

- ii. O reconhecimento da marca KPMG em Angola, após 12 anos de atuação no mercado, considero que para ser parte da “solução” temos de ter Equipas sólidas, comprometidas, capacitadas e focadas em dar o seu melhor, em prol de uma aspiração legítima, que é fazer a diferença. Com a KPMG considero que estão reunidas as condições necessárias para atingirmos este objetivo. Os desafios são inúmeros, mas “... se queres ir longe, vai acompanhado!”, não há caminhos fáceis, não há atalhos, há sim, um alinhamento de expectativas e de uma missão a cumprir;
- iii. A possibilidade de poder continuar a ajudar a desenvolver o meu País, na medida em que a missão é deixarmos uma marca e contribuírmos decisivamente para o crescimento sustentável de Angola, possibilitar o seu alinhamento ao nível da CPLP e o fortalecimento do seu contributo em África.

Este sentido de responsabilidade, obriga-me a olhar para este desafio como uma forma de demonstrar na prática, que Angola tem capital humano válido, que deverá estar no sítio certo e ser liderado da forma correta, para se potenciar o seu valor. Sinto que a KPMG é uma casa que quer perseguir esse objetivo.

Por isso, com toda a humildade, vamos trabalhar e contribuir para que este alinhamento, nos permita atingir os objetivos e metas preconizados. A criação de competências locais é um fator crítico de sucesso na minha opinião.

---

### 6 - Em termos pessoais como vê o seu crescimento com a KPMG?

---

Sinto necessidade de conhecer e adaptar-me à cultura corporativa KPMG, mas sinto-me preparado para fazer esse percurso. Trata-se de um processo que é facilitado por ter identificado boas referências profissionais que me poderão apoiar e facilitar na minha integração.

Em termos pessoais acredito que irei aprender muito, pois existe muito Talento na empresa, sendo também esse um aspeto que muito valorizo, pois sempre encarei a formação e a oportunidade de ter um crescimento contínuo, como fatores de motivação que muito valorizo. Aos meus colegas da Organização, só posso pedir um pouco de paciência.

A experiência adquirida ao longo de aproximadamente 30 anos de trabalho, faz-me olhar para este desafio, como uma oportunidade de RECOMEÇAR numa área em que me sinto particularmente à vontade, i.e., conheço a realidade do meu País e a sua dinâmica, consigo antecipar desafios, liderar equipas focadas na entrega, apostar em processos de inovação, sempre que possível e, estabelecer relações sólidas e de confiança, no mundo da consultadoria.

Preto e branco esforçar-me para assegurar o equilíbrio pessoal e profissional das nossas pessoas, reforçando a sua qualidade de vida e, o seu sentido de pertença. Para isso devemos sentir orgulho da empresa que representamos e sentir paixão pelo que fazemos.

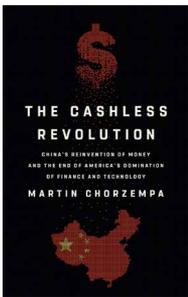
Temos de saber valorizar os pequenos passos que damos, para podermos saborear a longa jornada que está em curso.

# “The great chip war and the challenge for global diplomacy”

A electrónica foi criada em 1837 por Samuel Morse, com a invenção do telégrafo. A evolução foi lenta até ao final do século passado. Na década de 70, um aparelho precisaria não mais do que um *chip* para funcionar, hoje em dia, um carro elétrico, por exemplo, precisa de cerca de dois mil. Chris Miller é professor assistente de História Internacional

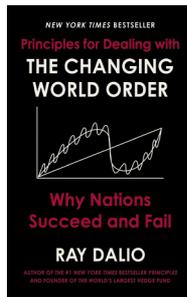
na Fletcher School of Law and Diplomacy na Universidade de Tufts e está bem ciente da importância dos *chips*, ou semicondutores, para o mundo atual. “A guerra dos *chips*” foi lançado nos Estados Unidos da América em dezembro do ano passado e venceu o prémio do Livro de Negócios do Ano do Financial Times. O livro conta a história do

desenvolvimento do semicondutor e de como as minúsculas peças ocupam o centro da geopolítica global, numa disputa que opõe os EUA e a China, com Washington a impor controlo de exportação, para abrandar a tentativa de Pequim se tornar autosuficiente no fabrico destes motores da era da digitalização.



## [The Cashless Revolution: China's Reinvention of Money and the End of America's Domination of Finance and Technology](#)

Martin Chorzempa descreve com detalhe como a China, em menos de uma década, passou de um sistema de pagamento em dinheiro vivo para um sistema digitalizado integrado. Um processo liderado por algumas empresas inovadoras, que acabaram por revolucionar o sistema financeiro do país. O autor defende que, agora, a vida financeira das pessoas no país já não depende de governos nem de bancos, mas de ecossistemas tecnológicos.



## [Principles for Dealing with the Changing World Order: Why Nations Succeed and Fail](#)

Ray Dalio analisa o futuro com base em lições passadas, ao longo de séculos e conclui que essas experiências foram relevantes para o momento atual. Uma das lições é que é provável que haja uma diminuição do valor do dinheiro, como resposta ao crescente problema de dívida.



## [Towards Market Economies: The IMF and the Economic Transition in Russia and Other Former Soviet Countries](#)

O autor John Odling-Smee foi um alto funcionário do FMI, que na década de 90 do século passado trabalhou com países da antiga União Soviética, com o objetivo de os transformar em economias bem sucedidas. Neste livro defende que a explicação para esse fracasso foi a falta de vontade política. Quem detinha na altura o poder rejeitava uma economia de mercado independente.



# 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.**



Together. For Better.

**kpmg.pt**

# Grandes mudanças, pequenos passos

Entre tendências globais e abordagens, de acordo com diferentes critérios, importa perceber o panorama da divulgação de informações sobre sustentabilidade por parte das empresas e o caminho até agora percorrido.

## O que está a mudar?

Acontecimentos como a covid-19 ou a invasão da Ucrânia pela Rússia geraram fortes reações do público, que exige uma resposta das empresas, até pelo impacto que têm na sustentabilidade. Os últimos anos, por outro lado, trouxeram um número crescente de medidas de instituições, como a União Europeia, para ‘obrigar’ as empresas a divulgar os esforços que estão a conduzir. É o caso da Diretiva sobre o Reporte de Sustentabilidade Corporativo (CSRD), apresentado pela Comissão Europeia em 2021, que obriga as grandes empresas a divulgarem dados sobre impactos ambientais e sociais a partir de 2024. E desengane-se quem acredita que estes critérios são incompatíveis com a sobrevivência financeira, porque, numa fase em que a incerteza é o novo normal, a recolha compreensiva dos dados ESG (sigla que

significa *Environment, Social and Governance*) pode ser essencial.

## 96%

das 250 maiores empresas mundiais fornecem dados sobre ESG e sustentabilidade

## Tendências globais

A divulgação de dados relativos à sustentabilidade está a crescer e, apesar de se verificar a necessidade de os uniformizar melhor globalmente, a tendência para a trajetória positiva é para continuar, segundo dados recolhidos a partir do G250 (as 250 maiores empresas mundiais, definidas na lista da “Fortune” de 2021) e do N100 (as 100 maiores empresas em 58 países, contempladas no estudo efetuado pela KPMG).

Quase 100% das empresas do G250 deram a conhecer os seus dados sobre sustentabilidade em 2022, com uma percentagem acima de 90% há mais de uma década, o que representa uma subida exponencial face ao valor de 35% registado em 1999. As únicas empresas do G250 que não comunicam informações ligadas a este campo são as que se encontram na China, se bem que é expectável uma alteração, uma vez que foram introduzidas mudanças regulatórias a meio de 2022 que obrigam à divulgação destes dados. Espera-se que as empresas que entraram recentemente no G250 divulguem

dados dentro de dois anos. Já no N100, 79% das empresas divulgaram os seus dados sobre sustentabilidade em 2022, sendo de realçar que o primeiro registo foi de 12% em 1993.

A região da Ásia e Pacífico é a líder mundial na divulgação de informações sustentáveis dentro do N100, com 89% dos inquiridos a fazerem-no. Um crescimento de 40% face a 2011. Segue-se a Europa, com 82%, as Américas, com 74%, e o Médio Oriente e África, com 56%.

Se a Europa acompanha a subida de 5% da Ásia e Pacífico face a 2020 — como resultado das regras mais apertadas quanto à publicação de dados —, verifica-se um decréscimo de 3% nas Américas e no Médio Oriente e África, que poderá ser explicado pela entrada de novas empresas que ainda não têm informações tão consolidadas.

Importa destacar as prestações de Japão, Singapura, Alemanha e EUA, que chegaram mesmo à taxa de 100%. Já entre os países que mais cresceram neste domínio, a Islândia sobressai, com uma subida de 39% face a 2020, acompanhada dos Emirados Árabes Unidos e da Coreia do Sul, com 22% cada, ao passo que México e Argentina chamam a atenção pela negativa, ao registarem um decréscimo de 16%.

## 85%

das empresas portuguesas do N100 fornecem dados sobre sustentabilidade, mais 13% do que em 2020

Os critérios utilizados para divulgar informações sobre práticas sustentáveis variam de empresa para empresa e de região para região, com os mais utilizados a serem os recomendados pela *Global Reporting Initiative* (GRI), seguidos dos definidos pela *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), além dos critérios definidos em bolsa de valores, que representam 23% dos inquiridos no N100 e no G250.

O GRI é adotado por 68% das empresas dos países do N100 e por 78% do G250. Já o SASB merece a preferência de cerca de um terço das empresas do N100 e perto de metade das do G250. O universo alargado de critérios dificulta comparações entre empresas e mercados, o que está a ser corrigido através de esforços como o *International Sustainability Standards Board*.

71% das empresas do N100 e 77% das do G250 já fazem análises sobre o impacto material das suas medidas, e para assegurar a qualidade dos dados cada vez mais empresas recorrem a entidades externas para uma observação imparcial: 47% das empresas do N100 recorreram a estes serviços, com o valor no G250 a fixar-se nos 63%, com destaque para a duplicação de empresas da China relativamente a 2020. Tecnologia, media e telecomunicações, automóveis e mineração estão entre os principais setores a utilizar estes serviços, com Portugal a aparecer na lista de países que mais cresceram.

**13%**

foi quanto Portugal cresceu face a 2020 na utilização de entidades externas para assegurar a qualidade dos dados sobre sustentabilidade



## A sustentabilidade nos relatórios anuais

No que toca aos dados ligados à sustentabilidade nos relatórios anuais de atividade, a região da Ásia e Pacífico domina também, com 60% das empresas do N100 a fazerem-no, assim como 68% das do G250 (o que representa, no entanto, uma descida de 10% face a 2017). Mas é no N100 que este domínio é ainda mais expressivo, com seis dos dez territórios a alcançarem as maiores percentagens. Nos relatórios integrados, isto é, que juntam dados financeiros e não financeiros, os protagonistas mudam de figura, com a região do Médio Oriente (55%) e África (15%) a surgir na dianteira.

### Riscos climáticos

A divulgação de metas para as emissões de carbono é cada vez mais uma realidade, com 71% das empresas do N100 a fazê-lo em 2022, assim como 80% das do G250, com a Alemanha a liderar o crescimento (30%). Setores de uso intensivo de recursos (como por exemplo indústria transformadora e construção) estão a liderar esta corrida, ocupando sete das dez primeiras posições no N100, e, apesar de um quinto das empresas do G250 não apresentarem ligações a metas externas definidas por governos ou outras entidades, a tendência está a crescer.

A maior parte no G250 (55%) já define as suas metas de acordo com o limite de aumento de temperatura de 2 graus Celsius definido pelo Acordo de Paris, o que representa uma subida de 13%

perante 2020, com a maioria das empresas a referir que pretende atingir as metas apenas através da redução de emissões (57% nas empresas do N100, 59% nas do G250), ou seja, sem recorrer também a créditos de carbono, certificados emitidos para uma pessoa ou empresa que reduziu a sua emissão de gases do efeito estufa. 34% no N100 e no G250 admitem recorrer aos dois.

## 61%

das 250 maiores empresas do mundo já adotaram as recomendações TCFD (*Task Force on Climate-related Financial Disclosures*), desde a sua implementação em 2015 pelo Financial Stability Board, para incluir fatores de risco ambientais nas tomadas de decisão, o que representa um aumento de 24% face a 2020

### Biodiversidade

Reconhecer a sombra que paira sobre todas as empresas na sequência das perdas de biodiversidade tornou-se, desde 2020, mais urgente à medida que elas sentem na pele os efeitos nos seus negócios e nas cadeias de abastecimentos. Porém, menos de metade das empresas (40% no N100 e 46% no G250) divulga dados ligados à biodiversidade.

A nível regional, a líder é sem surpresa a América Latina, que paradoxalmente contém algumas das áreas mais biodiversas do planeta, mas, ao mesmo tempo, grandes problemas ligados à desflorestação e mineração intensiva, entre outros. Metade das empresas latino-americanas

do N100 publica estas informações. Já na América do Norte, a percentagem desce para 45% e na Europa passa para 39%, com a Ásia e Pacífico e Médio Oriente e África a ficarem-se pelos 35%.

## 79%

das empresas mineiras do N100 reportaram dados sobre biodiversidade em 2022, o que representa uma subida de 39% face a 2020 e coloca o setor no primeiro lugar dos que forneceram mais informações

### Objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU

Atualmente, 71% das empresas do N100 e 74% das do G250 têm medidas que vão de encontro aos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, com as Américas e a Europa a liderarem, com 76% e 75% respetivamente, e a Alemanha a dar o exemplo ao resto do pelotão, com 100% das suas empresas no G250 a alinharem com os objetivos, ao passo que a China passou de 5% em 2017 para 56% em 2022. Apenas 10% das empresas no N100 e um terço no G250 reportam também efeitos negativos nas metas, com a maioria a focar-se nos positivos.

No N100, 63% dão prioridade ao desafio da ação climática.

### Os critérios ESG

O conceito ESG surgiu pelas mãos da ONU em 2006, mas só tem ganho relevância nos últimos anos, com um número crescente de empresas a utilizá-los como



ponto de referência para os seus dados sobre sustentabilidade. Do trio, o Ambiente é o mais relevante para as empresas, com 46% do N100 e 64% do G250 a destacarem-no, o que representa subidas de 18% e 16% face a 2017, se bem que os números ainda não sejam tão expressivos quanto se esperaria.

O fator Social também recebe atenção, com 43% de empresas no N100 a reconhecerem-no como uma preocupação. A Europa surge em primeiro lugar a nível regional, com 47%.

---

# 49%

das 250 maiores empresas reconhecem as questões sociais como uma ameaça

Quanto à Governança Corporativa, que se refere a situações que coloquem em causa a integridade da empresa, como subornos ou comportamentos anticoncorrenciais, só 41% dos inquiridos no N100 e 44% no G250 reconhecem estes elementos como um risco, o que não deixa de ser surpreendente, tendo em conta o foco crescente na transparência e nos meandros das relações entre organizações e governos.

A liderança na Governança Corporativa cabe à Ásia e Pacífico, com 49% das empresas. O Japão afirma-se no G250, com 92%. Por outro lado, apenas 45% do G250 têm a sustentabilidade representada ao nível da administração da empresa, num campo onde Portugal até aparece pela positiva no décimo lugar do

N100, com 56% das empresas a terem essa preocupação.

Segundo John McCalla Leacy, responsável pela área de ESG na KPMG International e na KPMG UK, comunicar dados sobre sustentabilidade não se pode cingir ao mero “exercício de colocar certo” ao lado de um determinado parâmetro. O que está em causa é uma abordagem holística, que represente uma mudança de paradigma.

Chegou a hora de atuar.

---

# 40%

das 250 maiores empresas oferecem compensações ligadas ao cumprimento de metas sustentáveis

# 7,8%

A inflação em 2022, em Portugal, registou uma taxa de 7,8%, a média anual mais alta das últimas três décadas. Um aumento de 6,5 pontos percentuais em relação ao índice de preços no consumidor do ano anterior, 2021. Esta variação foi influenciada pelo comportamento da inflação subjacente e pelo aumento dos preços dos produtos alimentares não transformados e dos produtos energéticos. Para 2023, a inflação esperada pelo Banco de Portugal é de 8,1% para o conjunto do ano, mais 0,7 pontos percentuais do que as estimativas do governo.

# 6,6%

A inflação global deve manter-se nos 6,6% em 2023, um ano depois de ter chegado aos 9%. As perspetivas económicas para este ano são preocupantes para o mundo inteiro e antecipam um período recessivo em vários países. As projeções da OCDE indicam que os choques graves registados em 2022 vão continuar a ter impacto este ano.

# 16

A estimativa rápida revelada pelo INE, publicada no final de janeiro, indica que as importações voltaram a crescer mais do que as exportações em Portugal, no último trimestre de 2022 em comparação com os mesmos meses do ano anterior. As exportações cresceram 16% em outubro, novembro e dezembro. Neste mesmo período, as importações subiram 17,1%. A inflação pode explicar que o crescimento das importações tenha sido maior do que o das exportações.

É a primeira estimativa do INE para o crescimento da economia portuguesa em 2022, sendo o mais elevado desde 1987. Ao contrário de outras economias europeias, como a alemã, Portugal manteve um crescimento positivo no quarto trimestre. Em outubro, novembro e dezembro houve um crescimento de 0,2% em relação aos três meses anteriores. De acordo com o Eurostat, foi um dos melhores resultados da zona euro.

# 6,7%

# 2

A Apple tornou-se a primeira empresa a atingir um valor na bolsa de 2 biliões de euros. O Twitter foi comprado por Elon Musk por 41 mil milhões de euros e a Microsoft adquiriu a fabricante de videojogos Activision Blizzard por 60 mil milhões de euros, o maior negócio de sempre no mercado de jogos. A gigante de software norte-americana Oracle comprou a empresa de tecnologias de informação de saúde Cerner por 25,2 mil milhões de dólares.

# 31

Trinta e um mil milhões de euros foi o valor movimentado pelo mercado imobiliário em Portugal em 2022. Representa uma média de 460 casas vendidas por dia no país, de acordo com uma estimativa da consultora imobiliária JLL. A confirmar-se, representa um aumento de 10% em relação ao ano passado. A esmagadora maioria dos compradores são nacionais, ainda assim, de acordo com dados do Banco de Portugal, os compradores não residentes representam 11,7% do valor das transações de habitação em Portugal. Um aumento de 2,8 pontos percentuais em relação a 2021. Franceses e chineses são os principais compradores estrangeiros.



# 2,9%

O Fundo Monetário Internacional prevê que a economia mundial cresça 2,9% este ano de 2023. A estimativa significa que vai haver uma desaceleração de 0,5 pontos percentuais em relação ao ano passado, ainda assim, revela um cenário mais otimista do que em outubro. Nessa altura, o FMI previa um crescimento de 2,7%. O aumento das taxas de juro do Banco Central para combater a inflação e a guerra na Ucrânia continuam a ter forte impacto nas economias. Para 2024, é esperado um crescimento de 3,1%.

# 743

A realidade paralela, apenas acessível através do uso da tecnologia, representa um enorme potencial. Algumas estimativas indicam que a Metaverso pode tornar-se num mercado de 743 mil milhões de euros em apenas dois anos e, na próxima década, pode contribuir com 2 biliões de dólares para a economia global.

# Setor tecnológico: as perspectivas dos CEOs

Com o mundo ainda a recuperar da pandemia, o ambiente económico a ser marcado pela inflação, as novas tensões geopolíticas e os receios de uma recessão, a KPMG inquiriu, em 2022, os presidentes executivos (CEO) de 110 grandes empresas de tecnologia de todo o mundo sobre quais são as suas perspetivas e desafios para este ano e seguintes.

Uma das conclusões não é animadora: a maioria dos CEO (85%) antevê que é possível haver uma recessão nos próximos 12 meses e, por isso, a maior preocupação que têm é como os fatores económicos vão ter impacto no seu negócio.

Contudo, outra surpreendente maioria (86%) diz estar confiante com as perspetivas de crescimento das suas empresas nos próximos três anos. Uma convicção que é suportada pelo facto de quase metade dos inquiridos (48%) acreditar que a possível recessão que aí vem será “suave e curta”. Apenas 30% pensa o contrário e 22% tem uma posição neutra.

“As empresas de tecnologia demonstraram resiliência e engenho nos últimos três anos. Foram elas que mantiveram o mundo ligado durante a pandemia, e os seus produtos permitiram novas formas de trabalhar em todos os setores da economia que mantiveram os empregados produtivos e, consequentemente, as indústrias — e a própria economia — a trabalhar”, diz Mark Gibson, *Global e U. S. Head* de Tecnologia, Media e Telecomunicações da KPMG e autor deste estudo.

“É precisamente neste historial que as empresas de tecnologia vão buscar a confiança para navegar no atual turbilhão económico e geopolítico. Elas veem oportunidades para inovar e crescer em tempos incertos. Mas serão as que se esforçam para manter as pessoas e estão empenhadas em investir na cibersegurança e no ESG [*Environment, Social and Governance*] que vão ficar a ganhar no longo prazo”, acrescenta Mark Gibson.

De facto, costumam ser as tecnológicas a dar o mote para as transformações das empresas de uma forma geral, isto porque têm conseguido responder bem aos problemas de curto prazo que vão surgindo, como uma pandemia ou a inflação mais elevada, mas mantendo as suas estratégias de crescimento que envolvem vários tipos de iniciativas. Como modernizar a tecnologia existente; aprender novas

competências para acompanhar a evolução a todos os níveis de uma empresa; melhorar o desempenho operacional e financeiro; aumentar a confiança dos acionistas; ou, ainda, aproveitar o valor dos dados.

## Perspetivas para a área tecnológica

O investimento na modernização tecnológica mantém-se uma prioridade para os CEO inquiridos, sendo que 64% entendem que se deve investir na aquisição de novas tecnologias e apenas 36% acham que se deve apostar no desenvolvimento das capacidades e talento da força de trabalho. Até porque 75% consideram que a incerteza geopolítica tem aumentado as preocupações com a cibersegurança.

Por isso é que 70% dos CEO inquiridos responderam estar a investir de forma

## Costumam ser as tecnológicas a dar o mote para as transformações das empresas de uma forma geral, isto porque têm conseguido responder bem aos problemas de curto prazo que vão surgindo.

agressiva no digital. Porém, quase a mesma percentagem (69%) acredita que o tempo de decisão sobre qual a nova tecnologia a escolher está a atrasar o processo de transformação e dizem que têm de ser mais rápidos a substituir produtos que já estão numa fase de obsolescência.

Contudo, apesar de estas duas percentagens serem altas — os 70% e os 69% —, ambas são inferiores à do ano passado, em que 78% dos CEO disseram estar a investir de forma agressiva no digital e 84% se referiram à necessidade de substituir produtos.

“Isto pode dever-se ao facto de as tecnológicas serem das empresas que reagem mais depressa e mais depressa se adaptam às novas circunstâncias”, sejam elas económicas ou sociais ou geopolíticas. “Muitas delas já fizeram investimentos significativos na modernização digital e em inovação nos últimos dois anos

e, apesar de ainda haver oportunidades, agora é o momento de passar da implementação para a otimização e começar a tirar lucros do investimento que foi feito”, pode ler-se no estudo.

## **Perspetivas para o talento**

Encontrar talento adequado às atuais lacunas da empresa é prioridade operacional de todos os CEO, porque é preciso ter as pessoas certas, com as capacidades certas para trabalhar com as novas soluções e produtos digitais.

Mas há uma diferença entre aquilo que os CEO desejam e querem e a realidade. 57% dos inquiridos sentem que o progresso da sua empresa está a atrasar-se porque não têm pessoas com as capacidades necessárias. Nesse sentido, a KPMG recomenda apostar na formação dos trabalhadores e na melhoria das suas competências digitais e tecnológicas. “Independentemente do clima económico, os líderes das empresas têm de investir nos seus melhores empregados. Empresas que estejam a considerar despedimentos, porque é a melhor decisão a curto prazo, podem vir a ter consequências negativas a longo prazo.”

Mais relevante é que, este ano, 80% dos CEO inquiridos concordaram que precisam de estar

mais atentos a situações de esgotamento dos seus trabalhadores. No ano passado foram 70% a responder a isso de forma positiva. E 67% responderam que estão a ver a sua força de trabalho a passar para um modelo de trabalho totalmente remoto ou híbrido, o que significa que nas empresas de tecnologia há uma maior abertura para aderir aos novos modelos de trabalho, já que nas outras indústrias apenas 35% dos CEO dizem que esta é a nova realidade na sua empresa.

Para a KPMG, isto deve ser visto como uma vantagem, porque dar esta abertura aos empregados torna-os mais felizes no local de trabalho, onde quer que ele seja, o que reduz os esgotamentos e ajuda a reter o talento, que é tão difícil de encontrar. Além disso, pode ler-se no estudo que “opções de trabalho remotas expandem o universo de talento geograficamente”.

## **Perspetivas para o ESG**

No que respeita às questões ESG há melhorias significativas face aos resultados do estudo do ano anterior. No inquérito feito em 2022 sobre as perspetivas para 2023, 55% dos CEO inquiridos concordam que os programas ESG melhoram o desempenho financeiro. No ano passado apenas 38% dos CEO achavam isso. Além disso, 79% dizem que atingir a igualdade de género dentro da empresa e da administração vai ajudar a atingir as ambições de crescimento. E 75% acreditam que o ESG da sua empresa e os investimentos digitais estão “intrinsecamente ligados”.

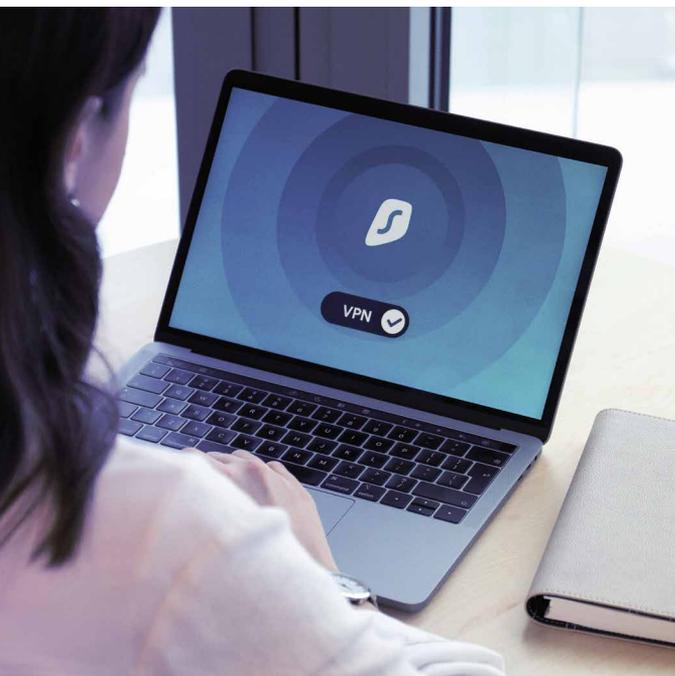
Mas há desafios. Por exemplo, no ‘E’ do ESG, que se refere ao ambiente, todos os inquiridos concordam que a complexidade da descarbonização das cadeias de abastecimento é a maior barreira para atingir o patamar ‘net zero’.

E claro que há depois a questão da inflação e das prioridades de investimento, mas a KPMG é assertiva nesse aspeto: “Não sejam forretas com o ESG mesmo durante uma recessão. Pode ser tentador cortar nos gastos com ESG, mas agora é o momento para uma abordagem a longo prazo e para duplicar os esforços no ESG. Os CEO das empresas de tecnologia que mantiverem o investimento em ESG verão o seu desempenho financeiro melhorar e ganharão uma maior confiança dos seus empregados, investidores, clientes e acionistas.”



## Perspetivas sobre os riscos

As preocupações dos CEO das empresas tecnológicas para 2023 são muito diferentes das do ano passado, mostrando o impacto da nova realidade económica e geopolítica. As questões operacionais passaram a ser a maior preocupação, com 14% de respostas afirmativas, quando no ano passado não passaram dos 8%. A adoção de tecnologias disruptivas mantém-se como a segunda maior preocupação dos



CEO, mas com menos ênfase do que no ano passado (12% vs. 17%); e o risco reputacional, que aparecia mais para o fim da tabela, passou agora para terceiro lugar, com 12% dos CEO a considerá-lo um dos principais para 2023.

Em quarto lugar na lista das maiores preocupações dos CEO das tecnológicas surge a incerteza política, que nas perspetivas para 2022 nem sequer figurava na lista. Algo semelhante se passou com as taxas de juro, cujo nível de preocupação passou de uns singelos 3% em 2022 para 9% em 2023, o que é perceptível, dado que foi a partir do ano passado que a inflação

subiu e, conseqüentemente, subiram também as taxas de juro. Ou seja, do fim da lista, as taxas de juro passam agora para um dos lugares de topo.

Dado mais curioso é o da cibersegurança. Nas preocupações dos CEO para 2022 encabeçava a lista, com 31% dos inquiridos a responderem afirmativamente. Mas, para 2023, a cibersegurança apenas surge como um risco para 8% dos CEO. “A cibersegurança já não é um problema das tecnológicas. É um imperativo fundamental de qualquer negócio. O aumento dos ciberataques, aliado à dificuldade de os detetar em tempo útil, exige soluções tecnológicas, mas também um aumento das capacidades humanas”, pode ler-se no estudo.

Em sétimo lugar na lista surgem, com o mesmo nível de preocupação que existia no ano passado (8%), as alterações climáticas. Pelo que se deixa um alerta no estudo: “As alterações climáticas não podem ser ignoradas. Mesmo surgindo a meio da lista das maiores ameaças, se não forem devidamente consideradas, podem ter impactos noutras áreas do negócio, como as questões operacionais, a reputação da empresa, as questões regulatórias e as cadeias de abastecimento. Só vai haver um tipo de economia no futuro — uma economia de baixo carbono —, e os investimentos que as empresas de tecnologia fizerem agora vão posicioná-las para superar melhor essa transição.”

## Os outros desafios

Na lista das preocupações dos CEOs para 2023 figuram ainda as questões regulatórias, com 8% (o mesmo que no ano passado); a falta de ética na cultura interna da empresa, que cresceu de 0% para 7% este ano; e ainda o regresso ao territorialismo, que também passou de 3% para 7% este ano. O talento manteve-se com o mesmo grau de preocupação (4%). Já as cadeias de abastecimento, praticamente, deixaram de ser uma preocupação, uma vez que só 1% dos CEO as considerou um risco para 2023 (no ano passado recebeu 3% das respostas). E o mesmo se passou com os impostos, e de uma forma bem mais expressiva. Em 2022 fazia parte das preocupações de 11% dos inquiridos. Para 2023, nenhum CEO sequer os considerou como um risco (0% de respostas).

## Conferência Internacional de Partners



Durante cinco dias, entre 9 e 13 de setembro de 2022, a Conferência Internacional de Parceiros realizou-se pela primeira vez em Lisboa — o acontecimento é itinerante — e juntou mais de 600 *partners* da KPMG de todo o mundo. Destaque para a presença do primeiro-ministro na sessão de abertura. António Costa aproveitou para destacar o momento económico de Portugal e sublinhou as políticas públicas concretizadas para aumentar a competitividade do país e atrair mais investimento directo estrangeiro. O *Global Chairman* e CEO da KPMG, Bill Thomas, considerou que a expressão de Portugal no Mundo é muito superior à sua dimensão geográfica, agradecendo a presença do primeiro-ministro no evento interno mais relevante da KPMG internacional. O *Chairman* da região EMA, Sikander Sattar, cuja liderança contribuiu de forma decisiva para o reconhecido trabalho da KPMG Portugal, foi quem subiu ao palco para apresentar António Costa. Quatro anos depois da última edição, interrompida por causa da pandemia, a escolha de Lisboa ficou a dever-se à expressão crescente da KPMG Portugal.

## Thought Leadership

Foi disponibilizada em Fevereiro uma nova edição do KPMG *Thought Leadership*, a publicação que pretende oferecer aos nossos stakeholders informação relevante sobre pontos de vista globais e locais, atividades e temas atuais nos mais variados setores, tendências de mercado, *benchmarks* e melhores práticas. Esta informação é partilhada de

forma trimestralmente através da publicação para os nossos clientes, *targets*, comunidade *alumni* sendo uma fonte de conhecimento e insight relevante sobre a visão da KPMG relativamente a diversos temas. Este trimestre são endereçadas matérias como ESG, *Financial Services*, Energia, Transportes, Infraestruturas e Tecnologia. Caso pretendam ter acesso ao conteúdo contactem a nossa equipa de *Clients & Markets*.



## KPMG na WebSummit

Foi com enorme prazer que recebemos de novo a edição do *WebSummit* e a KPMG como parceiros desde o primeiro dia, orgulhamo-nos de continuar a contribuir para este grande evento global de tecnologia e inovação. Este ano, mais uma vez, terminámos os três dias com a eleição do vencedor do *Global Tech Innovator*, no qual o finalista português, a Musiversal, foi amplamente elogiado. Mais tarde, a *startup* de conteúdos musicais apoiou a KPMG na realização do seu hino nacional, lançado na reunião geral interna, mostrando a oportunidade que todos os parceiros têm em colaborar com a difusão do que se faz de mais inovador, em Portugal, para o mundo. Ao longo dos vários momentos do *WebSummit* temos tido a oportunidade de reforçar o papel da KPMG junto das *startups*, aliando as suas oportunidades e desafios às necessidades dos nossos clientes, e este ano, mais uma vez, não foi exceção. #ProudPartnerSinceDayOne!



## Next Generation Council

Em 2022 demos um passo em frente na nossa ambição de promover um local de trabalho adaptado às expectativas das novas gerações, com a criação do *Next Generation Council* (NGC). Este novo órgão da KPMG é composto por jovens e talentosos profissionais, de todas as áreas da empresa, que trabalham em estreita colaboração com a Comissão Executiva e com o Conselho de Administração. O grupo traz à discussão novas perspetivas e ideias inovadoras, ajudando a organização a manter-se na linha da frente, num panorama empresarial em constante evolução. As novas gerações de profissionais representam uma grande percentagem da *workforce* da KPMG. Como tal, o *Next Generation Council* dá-lhes a voz que merecem, criando simultaneamente, para

a empresa, a oportunidade de explorar a criatividade e a paixão dos seus líderes em ascensão, ao proporcionar-lhes uma infraestrutura que lhes permite partilharem as suas ideias e opiniões. Após uma primeira edição que nos deixou extremamente orgulhosos, a KPMG anunciou recentemente a segunda edição do *Next Gen*, que irá concentrar-se em algumas das áreas mais críticas para a organização, incluindo *Wellbeing*, *ESG (Environmental, Social, and Governance)*, *Work Environment & Enablement*, *Diversity, Inclusion & Equity*, e *Communication*. Estes temas foram identificados como sendo da maior relevância para a criação de uma cultura inovadora no local de trabalho, e serão o foco da atividade do *Council*. Na KPMG temos um compromisso com o progresso, e esta iniciativa

é mais uma representação daquilo em que acreditamos. A empresa reconhece que um local de trabalho adaptado às expectativas das novas gerações de colaboradores é estruturante para o crescimento organizacional. Ao dar à próxima geração de líderes uma voz e uma plataforma, estamos a contribuir para a construção de um futuro mais sustentável e responsável para as nossas Pessoas, Clientes e Comunidades. O lançamento da segunda edição do *Next Gen* foi, sem dúvida, um marco importante para a KPMG, que orgulhosamente nos permitiu atestar o sucesso da iniciativa, após a sua primeira edição. Partilhamos com os nossos leitores esta notícia como um manifesto do nosso empenho em capacitar a próxima geração de líderes, através do qual pretendemos potenciar o progresso e a inovação.



## Os Embaixadores KPMG nas Universidades

Na KPMG, acreditamos que a aposta numa nova geração de profissionais é, para nós, um dever e uma oportunidade. É por isso que nos orgulhamos de apresentar os Embaixadores KPMG 2022/2023, um reflexo do nosso investimento em grande escala na Academia, que acompanha as parcerias que temos vindo a estabelecer, ao longo dos anos, com aquela que é para nós a principal fonte de talento: as Universidades. Estes estudantes foram os escolhidos,

entre um conjunto de jovens de elevado mérito comprovado, pertencentes a diversas instituições de ensino superior do País, para personificarem os valores e os ideais que a KPMG defende, nos seus respetivos *campus*, junto dos seus colegas. O Programa dos Embaixadores da KPMG não só consiste numa representação do nosso compromisso para com a Academia, como constitui também um investimento no futuro da nossa indústria. Através desta iniciativa, proporcionamos uma plataforma para jovens estudantes se envolverem com a nossa empresa e partilharem as suas perspetivas.

Ao estabelecermos ligações com estes futuros profissionais, adquirimos uma compreensão mais profunda das necessidades e aspirações das gerações vindouras e, dessa forma, posicionamo-nos para apoiar e desenvolver talento. Como Embaixadores da KPMG nas Universidades, estes jovens terão a oportunidade de participar em eventos exclusivos, receber formação, interagir com profissionais da KPMG, e ganhar uma compreensão mais abrangente do mundo empresarial. Esperamos que um dia se juntem a nós para que continuem a fazer parte desta jornada!

## Primeira corrida solidária

Quinhentas pessoas participaram na iniciativa da KPMG para ajudar a Associação Portuguesa de Apoio à Mulher com Cancro da Mama e a Associação Portuguesa de Doentes da Próstata. Colaboradores da KPMG, as suas famílias, *alumni* e clientes fizeram questão de associar-se à primeira corrida solidária. A 5 de outubro de 2022, no Estádio Universitário de Lisboa,



percorreram 12 quilómetros, oito a correr e quatro a caminhar. Maria Roldão e Nuno Melo foram os vencedores nas categorias

feminino e masculino, mas todos ganharam ao participar neste evento que aliou a prática de exercício físico à Responsabilidade Social.

## Os New Joiners

É sempre com grande entusiasmo que anunciamos a chegada da nossa turma de *New Joiners* – um momento que se repete ano após ano. Em Outubro de 2022, recebemos 260 elementos que integraram as nossas áreas de *Audit & Assurance, Advisory, e Tax*. Todos os anos, o número de *New Joiners* na KPMG tem vindo a aumentar, sendo representativo do compromisso que assumimos para com a crescente aposta no talento. Os nossos *New Joiners* trazem consigo uma bagagem de excelência académica e um forte empenho no seu desenvolvimento profissional. A sua paixão pela carreira que escolheram é evidente e estamos convictos de que darão contributos significativos para a nossa empresa e para os nossos clientes.



Na KPMG, compreendemos a importância de investir nas pessoas. Como tal, implementámos programas abrangentes de formação, desenvolvimento e de *coaching*, concebidos para apoiar o crescimento dos nossos mais jovens talentos. Isto inclui tanto formação técnica e profissional, como mentoria e apoio por parte dos nossos profissionais mais experientes. Dedicamo-nos à criação de um local de trabalho adaptado aos

tempos modernos, que valoriza as experiências e as perspetivas únicas de todos. O que inclui a oferta de oportunidades de progressão na carreira, a organização flexível do trabalho, e um equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. A chegada dos nossos *New Joiners 2022* representou um novo capítulo para a KPMG, e estamos ansiosos por ver o impacto que terão na organização, nos nossos clientes e restantes *stakeholders*.

## A Festa de Natal

Ao olharmos em retrospectiva para 2022, há um momento que se destaca como uma verdadeira celebração de tudo o que conseguimos alcançar ao longo do ano que passou. A Festa de Natal de 2022 foi uma noite para recordar, repleta de alegria, união, e uma energia contagiante que nos

aproximou a todos. Aproveitámos o momento para reconhecer e homenagear as nossas Pessoas que dedicaram 20 anos das suas vidas à KPMG, e que servem de inspiração para todos nós. O seu compromisso inabalável com a empresa é uma prova das fortes ligações que existem dentro da nossa casa e que, acreditamos, são o que melhor nos caracteriza.

Outro ponto alto da noite foi, sem dúvida, o concerto da KBand. Este talentoso grupo de profissionais da KPMG subiu ao palco e cativou-nos a todos com o seu talento musical, recordando-nos que, na nossa empresa, apoiamos e encorajamos as pessoas a perseguirem as suas paixões, sejam elas quais forem. A Festa de Natal de 2022, para além de uma noite de diversão e celebração, foi uma prova do espírito de equipa, e da força dos nossos laços. Ao refletirmos sobre esta noite inesquecível, fazemo-lo com um sentimento de orgulho e gratidão. À medida que avançamos em 2023, continuamos a construir um futuro assente nos princípios de integridade, excelência e coragem que definem a KPMG, mas acima de tudo, na união. Na KPMG somos *Together. For Better*. Brindemos a mais um ano de conquistas, crescimento, e motivos para celebrar!



# 2023: Guerra e Globalização



**Livia Franco**

Professora e Investigadora,  
IEP-Católica e ECFR

A invasão da Ucrânia pela Rússia determinou 2022 e continuará a determinar 2023. Compreender esse acontecimento em toda a sua extensão, implica olhá-lo através da dinâmica de transição para uma reconfiguração mundial de poder do tipo bipolar. É que o regresso da guerra à Europa é também consequência da competição sino-americana pelo predomínio global, que foi relegando para segundo plano outros interesses, em particular da Rússia, anterior superpotência, agora em declínio.

A invasão da Ucrânia resultou da vontade de Putin querer reforçar o seu jogo no xadrez internacional. Por um lado, aproveitou a política de retração global norte-americana em favor de um maior foco no Indo-Pacífico, bem como a necessidade da Administração Biden se concentrar na polarização

da política interna. Por outro lado, alavancou a sua parceria com a China. Não sendo aliadas, Rússia e China possuem objetivos que se sobrepõem: moldar a ordem internacional às suas concepções e interesses; prosseguir as suas agendas revisionistas; e proteger os seus regimes autocráticos. A relação de simbiose é evidente. Putin pode contar com a abstenção chinesa nos *fora* internacionais e na moderação dos efeitos das sanções vinda do Ocidente, enquanto Xi Jinping pode contar com o gás e o petróleo russos a preços abaixo do seu valor de mercado e com a moderação do Kremlin face à *Belt and Road Initiative*.

Acontece que, para lá do que têm em comum, existe uma diferença crucial entre a Rússia e a China. A primeira, porque em declínio, está disposta a pagar o preço alto da guerra aberta para continuar a garantir o acesso à mesa dos grandes. A segunda, em ascensão confirmadíssima, não precisa, nem está interessada, neste tipo de beligerância. A sua arma preferencial é outra, a da globalização e da sua *weaponização*, como o mostram inúmeros casos em que Pequim tem retaliado com restrições comerciais por motivações políticas. Veja-se o bloqueio das importações de carne proveniente do Canadá por este ter decidido extraditar um executivo da Huawei. Não obstante, a instrumentalização coerciva da interdependência global também foi implementada (com fanfarra) por Trump e, em parte, continua a ser prosseguida por Biden, como se

confirma no caso da atual 'guerra dos chips'. Assim, ao contrário do que defendiam os mais otimistas, 2022 confirmou-nos que a globalização deixou de significar uma barreira ao conflito, para ser cada vez mais uma arma. O mercado global transformou-se em recinto privilegiado da rivalidade geoeconómica e geotecnológica entre as grandes potências, ecoando e reforçando as suas dinâmicas geopolíticas.

No novo ano, a comunidade internacional continuará a ser teatro destas duas frentes de batalha – a da guerra clássica e a da (des)globalização – aumentando o grau de complexidade da política internacional. Precisamente por ser palco da guerra na Ucrânia e terreno privilegiado da competição sino-americana, a Europa encontra-se no meio destas rivalidades e, da forma mais desafiante, voltou ao centro da política mundial. E para os 450 milhões de cidadãos da União Europeia e os seus governos – que julgavam viver já num mundo pós-poder – esta continuará a ser uma tarefa difícil de gerir e responder.

Ao arrepio do ADN do projeto europeu – liberal até ao tutano – a Europa é desafiada a não ser simples recinto de competição e a mostrar que também sabe ser um bom jogador. Ao longo de 2023, não faltarão oportunidades ao velho continente para confirmar como a decisão de fornecer armas à Ucrânia, os nove pacotes de sanções e o *Zeitenwende* anunciado pelo chanceler Scholz, são prenúncio disso mesmo. Caso contrário, passará à história.



# O tempo rende muito quando é bem aproveitado

Dedicamos tempo a entender os negócios dos nossos clientes, para sabermos quando e como aproveitar a nossa experiência e conhecimento para os ajudar a crescer.

Temos uma abordagem holística à consultoria fiscal e proporcionamos aos clientes um conhecimento consistente, robusto e sólido da sua fiscalidade.

Together. For Better.

[kpmg.pt](https://www.kpmg.pt)





KPMG Portugal  
Edifício FPM41  
Avenida Fontes Pereira de Melo, 41 – 15º  
1069-006 Lisboa  
Portugal  
T: +351 210 110 000  
E: [ptkvision@kpmg.com](mailto:ptkvision@kpmg.com)

**A publicação está disponível para *download* em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt)**



**[kpmg.pt](http://kpmg.pt)**

A informação contida neste documento é de natureza geral e é transmitida "como se apresenta" sem garantia de qualquer natureza 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. Nenhuma informação contida ou mencionada nesta publicação pode ser considerada como criando qualquer direito ou obrigação. Assim, não nos consideramos responsáveis por qualquer perda ou dano de qualquer natureza, resultante do uso da informação facultada.

Todos os direitos contidos ou relacionados com esta publicação devem ser considerados como sendo da titularidade da KPMG. Não pode ser efectuada qualquer redistribuição ou reprodução sem a nossa autorização prévia e escrita.

© 2023 KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

© 2023 KPMG Advisory – Consultores de Gestão, S.A., sociedade anónima portuguesa e membro da rede global KPMG, composta por firmas membro independentes associadas com a KPMG International Limited, uma sociedade inglesa de responsabilidade limitada por garantia. Todos os direitos reservados.

O nome e logótipo da KPMG são marcas registadas usadas sob licença pelas firmas membro independentes da rede global KPMG.