

# Descentralizar e crescer. Virados para o futuro

## **Editorial**

Contamos com  
todo o país

## **Entrevista**

Nasser Sattar:  
"A tecnologia  
é imparável"

## **Business Services & Outsourcing**

Um compromisso  
com a excelência  
nos serviços





# Experiência, especialização e agilidade

Os nossos especialistas em Advisory trabalham no espectro corporativo, abrangendo áreas tão diversas como rentabilidade, transformação, tecnologia, risco, crescimento, estrutura e operações. Independentemente da fase do ciclo económico em que se encontra – quer seja para melhorar a *performance* do seu negócio, fazer a transação ou uma reestruturação da sua empresa – a KPMG pode ajudar.

Together. For Better.

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





## Editorial

Contamos com todo o país. \_\_P.02

## Tema de capa

*Low Code: de Évora para o Mundo, by KPMG.*

Por Bruno M. Oliveira \_\_P.04

## Entrevista

Nasser Sattar. "A tecnologia é imparável" \_\_P.06

## Our Impact Plan

Cuidamos todos os dias do futuro. Por Sílvia C. Gomes \_\_P.16

## Business Services & Outsourcing

Um compromisso com a excelência nos serviços.

Por Paulo Paixão \_\_P.18

## Inquérito

O selo de qualidade dos clientes \_\_P.20

## Testemunhos de Responsabilidade Social

Ajudar, devolver e participar \_\_P.22

## Opinião de Rui Gonçalves

KPMG *Alliances*: A importância das parcerias tecnológicas e da colaboração na era da aceleração digital \_\_P.30

## Opinião de Sofia Mendes

Inovação: a preparação para o futuro \_\_P.34

## Entrevista a Arlindo Oliveira

"Portugal está bem posicionado para beneficiar da IA" \_\_P.36

## Desafios

A pressão da agenda ESG \_\_P.40

## Insight

Segurança: a chave para o futuro \_\_P.46

## K Social

Koachella em Lisboa! \_\_P.52

## K Pessoas

O Sonho do Afonso: \_\_P.54

## Opinião de Armindo Monteiro

A força da tecnologia \_\_P.56

# Contamos com todo o país



## **Vitor da Cunha Ribeirinho**

*CEO / Senior Partner da KPMG Portugal*

Vivemos num país de uma riqueza inigualável. Falo não só dos nossos recursos naturais, que certamente muitos de vós testemunharam neste período de férias, mas também do fator humano, das nossas Pessoas, da qualidade da Academia e da, cada vez maior, maturidade do nosso ambiente de negócios. É, por isso, natural que na KPMG Portugal olhemos cada vez mais para as várias regiões do nosso país, como importantes pólos de desenvolvimento e crescimento, de capacitação e formação e, no fundo, como parte integrante da nossa marca. Acreditamos que este é o caminho para podermos contribuir diretamente para o progresso do país e para a construção de uma economia resiliente, mais bem preparada para os desafios do futuro. Para cumprir este propósito, a descentralização assume um papel fundamental na nossa estratégia atual e futura. Este é, na verdade, o primeiro tema que gostaria de vos apresentar nesta nova edição da KVision. A KPMG Portugal tem assumido, ao longo do último ano, o objetivo de expandir a sua presença nacional. A promoção do potencial e das capacidades que existem no nosso país é um passo indispensável para o fortalecimento da nossa organização. Temos atualmente, de norte a sul de Portugal, uma oferta académica e formativa de muita qualidade, com uma rede bem estruturada de universidades e politécnicos, que tem vindo a aumentar de forma significativa a disponibilidade de quadros e de talentos, nas mais diversas áreas. Estou, nesse caso, a pensar concretamente nas pessoas que procuram estabelecer-se fora dos grandes centros urbanos, que têm outros projetos de vida, e que por isso podem melhorar a nossa capacidade de resposta a partir das regiões onde têm estabelecidas as suas vidas.

Esta constatação, que julgo ser partilhada por todos, assenta numa decisão mais transversal — talvez a palavra certa seja estrutural — que diz respeito ao processo de descentralização que, passo a passo, temos vindo a desenvolver aqui na KPMG. Este posicionamento estratégico é uma escolha que consideramos fundamental, não só para o nosso crescimento como organização, mas também, como referi anteriormente, para o desenvolvimento económico e social do nosso país.

Neste sentido, além do investimento que estamos a fazer em Setúbal ao nível da área de *Business Service & Outsourcing*, inaugurámos em setembro o nosso *Hub* Tecnológico no Parque de Ciências e Tecnologia do Alentejo, em Évora. Trata-se de um centro focado na tecnologia *low code* que permitirá às pessoas daquela região trabalharem, em conjunto com outros escritórios internacionais da rede KPMG, em projetos que têm como destino mais de 20 países. Dito de outra forma: é um projeto que nos traz vantagens competitivas e, em simultâneo, concretiza o nosso objetivo de aposta na qualificação e capacitação das pessoas.

À semelhança do que estamos já a fazer com o Politécnico de Setúbal, em Évora decidimos não só desenvolver o *Hub* especializado em *low-code*, mas ir além deste investimento e colaborar diretamente com a Universidade de Évora na formação dos seus estudantes. Acreditamos que esta é a forma certa para que possamos contribuir de forma efetiva para o processo de descentralização, em conjunto com as organizações locais, sejam elas municípios, academia ou associações locais. Independentemente da região do país, o nosso objetivo é ir um pouco mais além, nomeadamente através do envolvimento com a região, compreendendo as necessidades concretas dos empresários locais, dos estudantes, dos jovens recém graduados, de maneira a podermos realmente contribuir diretamente e de forma profícua para o seu desenvolvimento económico, social e cultural. Queremos fazer a diferença em cada parte do país a que chegamos.

Existem vários países europeus onde, por exemplo, esta ligação, entre a economia e a academia, tem dado excelentes resultados. A Alemanha é, sem dúvida, um bom exemplo. A ideia é, na verdade, muito simples: criar as condições para que a preparação académica e a empregabilidade estejam de algum modo “de mãos dadas” para facilitar a transição de um

mundo para o outro. É minha convicção que a colaboração estreita entre as universidades e as empresas se traduz num elemento fundamental para tornar Portugal — e, bem entendido, a KPMG Portugal — ainda mais competitivos.

De resto, a KPMG Portugal tem uma presença cada vez maior nos mercados internacionais e com ótimos resultados. Os nossos clientes globais admiram a riqueza inigualável do nosso país, que vos falava no início do meu texto: o talento e a diligência profissional dos portugueses. Estou, por isso, convencido que este é um dos fatores diferenciadores de Portugal e uma força que devemos preservar, cultivar e impulsionar. A KPMG assume esta responsabilidade e, sempre que se justifique, tencionamos aprofundar esta estratégia.

Em mais uma edição da KVision quero deixar-vos uma última e breve nota sobre o nosso modelo multidisciplinar (MDM) que decidimos concretizar de modo a reforçar a qualidade da nossa capacidade de resposta. A concretização deste modelo tem permitido melhorar a forma como resolvemos os desafios que nos são trazidos ou que identificamos nas organizações com quem trabalhamos. Este modelo tem-se revelado capaz de favorecer o crescimento e desenvolvimento das nossas equipas, abrindo novas perspetivas sobre as disciplinas que formam o eixo das nossas competências e, em simultâneo, criando novas oportunidades profissionais. Também por esta razão o MDM tem sido capaz de fortalecer a nossa capacidade de atrair o melhor talento do mercado — os melhores profissionais valorizam as ferramentas organizativas que abrem novos desafios; a possibilidade de trabalhar em projetos transversais às três áreas de negócio da nossa organização — *Audit & Assurance, Tax e Advisory* - e também a oportunidade de explorar novos mercados.

Finalmente, o impacto direto do MDM na resolução de desafios também tem sido apontado pelos nossos clientes como um fator distintivo, já que lhes dá acesso rápido a um conjunto de matérias e serviços, de talentos, de *insights* multidisciplinares e a ideias, com o conforto de poderem confiar num sistema versátil, amplo e robustamente capacitado. São excelentes notícias que diariamente nos motivam a dar o nosso melhor, seja em Lisboa, Porto, Évora, Setúbal ou em qualquer outra região de Portugal. Todo o país conta, e nós contamos com todo o país.

Together. For Better.

# Low Code: de Évora para o Mundo, by KPMG.



**Por Bruno M. Oliveira**  
*Director de Technology*  
*Consulting da KPMG Portugal*

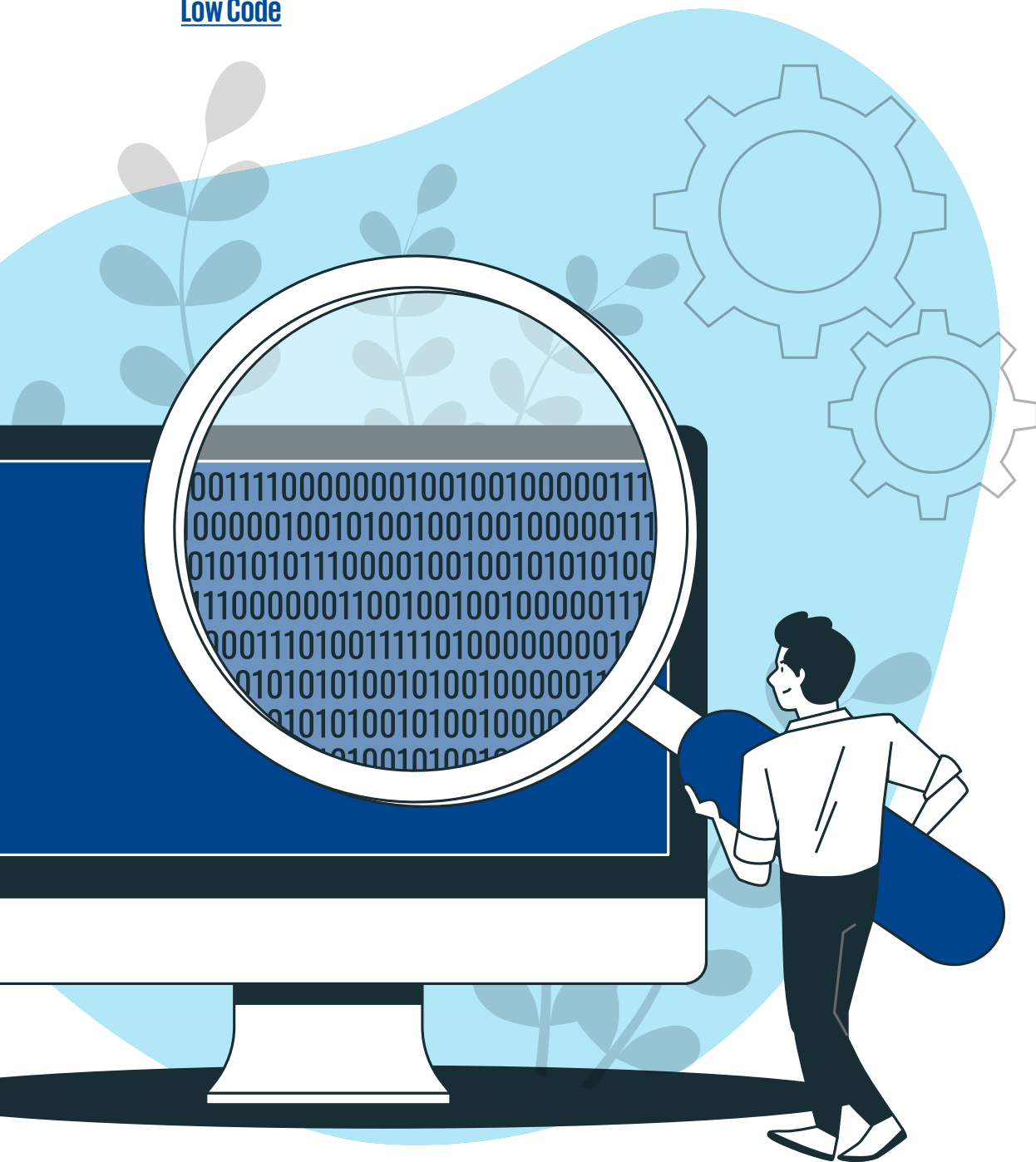
Praticamente tudo o que fazemos atualmente é suportado por tecnologia. Seja em que área for: banca, seguros, saúde, educação, justiça, turismo, comércio, indústria, todos os processos, interações e experiências são de uma forma ou outra suportados por tecnologia. A transformação digital e a velocidade com que o mercado espera inovação, têm gerado grandes desafios e oportunidades para as empresas, alterando os modelos de negócios e aumentando o nível de exigência dos clientes. Temos sentido isso na KPMG e fazemos questão de acompanhar essa mudança, desde o início, há mais de dez anos. Mais: fazemos questão de apostar fortemente nesta área.

A tecnologia, como sabemos, é essencial para dar resposta a estes desafios e exigências atuais. A necessidade de inovar de forma consistente e dar resposta

às exigências e tendências do mercado obriga a uma mudança do paradigma tradicional de desenvolvimento de aplicações, as organizações para se manterem relevantes têm de conseguir desenvolver soluções de elevada qualidade, que providenciem as melhores experiências aos seus utilizadores, com o mais curto *time to market* possível. As plataformas *Low-Code* vieram dar resposta a esta necessidade.

O *low-code* podemos dizer, sem exagero, que veio revolucionar a forma e a velocidade com que são desenvolvidas aplicações e experiências digitais. Não só simplifica o processo, como o otimiza, isto é, permite desenvolver aplicações e soluções empresariais complexas e seguras, de forma ágil e mais rápida, quando comparado com o desenvolvimento tradicional. O segredo para este sucesso está na capacidade de permitir aos programadores desenvolver aplicações através de interfaces gráficas *drag-and-drop*, que geram o código de forma automatizada, otimizada e segura, com mínimo recurso a linguagens de programação. Outra vantagem é o facto do programador *low-code* conseguir, com um único *skill set*, desenvolver aplicações completas desde a interface, a camada de dados e a lógica de negócio, algo que necessita de vários recursos com *skill sets* especializados quando falamos de desenvolvimento tradicional.

Temos, neste momento, uma significativa percentagem das nossas pessoas a trabalharem especificamente nesta área, mas a procura por estes serviços continua a aumentar, pelo que decidimos ampliar a nossa capacidade de resposta. Para cumprir esse objetivo decidimos expandir geograficamente a KPMG, abrindo um *Hub* Tecnológico em Évora. A cidade alentejana, capital de distrito, foi uma escolha natural: pela proximidade com Lisboa – mas fora dos grandes centros urbanos – e pelo privilégio de estar perto da academia, de centros de conhecimento e formação, e



poder receber novos colaboradores, recém-licenciados, com enorme potencial, imensa vontade de trabalhar e, muito importante, que se querem estabelecer na região.

O *Hub* Tecnológico de Évora descentraliza os serviços da KPMG

e começa com chave de ouro. A KPMG Portugal foi escolhida para liderar o centro de excelência *Low-Code* para a região EMEA (Europa, Médio Oriente e Ásia), com os nossos parceiros tecnológicos, em especial a Outsystems, um

importante líder de mercado nesta área, entre outros. Portanto, os serviços em Évora serão orientados também para o mercado internacional. A partir de Évora, a KPMG Portugal abre mais uma janela para o mundo.

# Nasser Sattar. “A tecnologia é imparável”

Nasser Sattar tem três décadas de experiência em consultoria. Membro da Comissão-Executiva, é o *Head of Advisory* em Portugal. Conhece como poucos o setor bancário e os serviços financeiros. A tecnologia é o guarda-chuva que cobre estas e outras áreas e é sobre ela que nos fala. Um olhar sobre uma área determinante para todas as empresas.





**Investir em tecnologia é uma mantra atual, toda a gente fala da tecnologia. Que setores estão mais à frente nesta área em Portugal, que desenvolvem, que aproveitam mais a tecnologia?**

Hoje em dia, tudo o que se passa à nossa volta tem a ver com tecnologia. O mundo está em mudança, o tecido empresarial... as empresas vão-se adaptando e introduzindo novas tecnologias. Ora bem, isto tem implicações nos modelos de negócios, na necessidade de as empresas se tornarem mais flexíveis e eficientes e, sobretudo, obriga as companhias a terem uma nova interação com os seus clientes, ou seja, uma nova experiência, a qual funciona de modo diferente. Em termos gerais, os setores que mais se adaptaram a este novo fenómeno foram o financeiro, o retalho, os serviços, o próprio setor público (a loja do cidadão com o cartão do cidadão, com os passaportes electrónicos, etc...), também tem evoluído bastante nas áreas de eficiência. Claro, sem esquecer o setor da saúde. Nós próprios, na KPMG, tivemos a oportunidade de participar e criar uma *app* com as autoridades suíças. Foi-nos pedido que a relação dos utentes, durante a pandemia, com os serviços de saúde fosse feita através de uma *app*, através da qual era feito o primeiro contato com o utente, e para onde eram descritos e enviados os sintomas. A KPMG portuguesa em conjunto com a KPMG suíça, e em parceria com Outsystems, criámos a *App*. A comunicação entre os serviços médicos e os utentes passou a ser feita através desta nossa tecnologia. Portanto, os serviços de saúde e, genericamente, o setor público, em termos de serviços da Administração Pública, estão a evoluir no mundo digital e cada vez mais será assim.

Temos também feito projetos de transformação digital, de *front office*, e de gestão da relação com o cliente, através do uso de automação, de dados analíticos e de Inteligência Artificial (AI), bem como projetos de ganhos de eficiência operacional no *back office*, tanto no mercado doméstico como no internacional.

**Nessa área que refere da saúde, apesar de ter dado um salto qualitativo muito grande nos últimos anos, ainda há muito a fazer. Por exemplo, se fizer umas análises num hospital e for a outra unidade de saúde de um grupo diferente, terá de fazer outras**

**análises ou esperar pacientemente pela troca de informação. Não há uma *cloud* onde esteja reunida toda a minha informação...**

Tudo em termos de tecnologia no mundo está a evoluir. Portanto, estamos a fazer progressos significativos nos últimos cinco anos, e a velocidade desses progressos vai aumentando à medida que o tempo passa. Há uma aceleração que vai continuar a contribuir para o desenvolvimento de novas soluções, que permitam – através da robótica, dados analíticos, da inteligência artificial – ganhos substanciais na qualidade de vida das pessoas. Em relação ao exemplo que deu, se for a uma consulta no Hospital de Santa Maria e, depois, a uma consulta num hospital privado, não há – de facto – uma integração de dados. Aliás, até há bem pouco tempo não havia integração de dados dentro do mesmo grupo hospitalar. Hoje em dia já está muito melhor, fica tudo na base de dados daquele grupo, se a pessoa for a diferentes médicos, há acesso ao registo integrado. Do que fez dentro do mesmo grupo, seja LUZ, CUF, Lusíadas... se estiver naquele grupo, está lá. Mas se fez alguma análise noutra hospital fora do grupo, essa informação não está, de facto, integrada. Hoje há questões, obviamente, de proteção de dados e temas que ainda estão por desenvolver, mesmo dentro da própria IA. E também em termos éticos, em que a própria sociedade civil exige essa proteção, que faz com que nós nos envolvamos nesta discussão. Porque é um novo mundo, que cria novos problemas, e – portanto – compete a nós todos, sociedade civil e governos, adotarmos as melhores medidas dentro do conhecimento que temos. Neste sentido, a evolução, embora tenha saltos, deve acontecer de uma forma evolutiva.

**Com limitações legais? Ou num cenário mais, digamos, livre?**

Repare, no fim do dia, a limitação é apenas adstrita às decisões específicas daquela geografia. Porque o outro país ao lado pode fazer...

**Depende da regulação que cada país dá a esta área...**

Sim, e aí há diferenças. Olhemos, por exemplo, para a Estónia. A Lituânia decidiu que queria criar um *hub* de *fintechs* e queria ser o Silicon Valley do Báltico.

**E conseguiu?**

Está a conseguir. Muitas fintechs foram para lá, porque agilizou o processo de aprovação e regulação. Tornou-se flexível, mais ágil. Mais forte. Os países que estão mais apostados em desenvolver este ecossistema, que estão mais à frente e que têm produzido mais unicórnios são a Inglaterra, a França, Alemanha e a Holanda. Temos de olhar para o que fazem com atenção.

**Mas ajude-nos a perceber porque é que esses países estão mais à frente? Há mais investimento público: a regulamentação é mais precisa, menos pesada, menos onerosa?**

Há vários fatores. Primeiro, o espírito e a cultura da inovação embutida nas empresas, nas sociedades e o empreendedorismo. São países que têm sistema educativo altamente vocacionado para a tecnologia. Um ecossistema que funciona entre as faculdades e as empresas. Se olharmos para a Medicina e para a ligação que existe entre as farmacêuticas e os laboratórios das faculdades verificamos que ela é fortíssima. Hoje, existem incentivos, os incentivos fiscais não resultam apenas para empresas, mas também para pessoas singulares. Ao investirem têm benefícios no IRS e, portanto, há um conjunto de fatores e políticas específicas governamentais para promover este novo ciclo de entidades que são o futuro, ou melhor, que nos trazem o futuro. Se pensamos no Airbnb, no Booking.com, Revolut, Uber... eles nasceram onde? Todos lá fora, isto é, fora de Portugal. O que é bom para nós é que, como esses modelos são multi-geografias, a grande vantagem de termos um mundo digital é permitir ter dimensão e ganhar subitamente escala global. Dito de outra forma, permite-nos ter tudo isto aqui, beneficiar do seu trabalho. Ou seja, os hotéis portugueses, por exemplo, ganham com essa evolução digital.

A sua pergunta tem dois lados. Como é que eu trago o empreendedorismo, a inovação, a criação de unicórnios e empresas digitais. E, por outro lado, como é que a nossa sociedade está a concretizar os benefícios da evolução tecnológica. Neste último ponto, estamos bem. Se olharmos para a Europa, Portugal não está mais atrasado em nada. Se olharmos para o nosso sistema financeiro é comparável com os sistemas financeiros de França e Inglaterra e, nalguns casos, ele até é melhor. O outro lado é

a nossa capacidade para sermos o berço deste tipo de negócios de escala planetária. Neste ponto, temos de fazer muito mais.

**Costuma dizer-se que, por Portugal ter uma escala pequena permite a introdução de tecnologias com custo de desenvolvimento mais barato. Isto é, como a escala é mais pequena, não é preciso gastar tanto dinheiro depois para tornar nacional essa iniciativa e, mais tarde, global...**

Compreendo o que diz, sim, embora não me pareça hoje uma vantagem competitiva para o tipo de inovação que estamos a falar aqui. Os

**"A tecnologia é imparável, ela é imparável! Porque isto é um progresso, é uma evolução positiva, que pode ter contornos negativos e, aí sim, compete às sociedades protegerem-se de abusos para salvaguardar as pessoas. Penso, no entanto, que não podemos esmagar o avanço."**

modelos beta podem ser globais, não têm de ser nacionais. Sabe, estou mais interessado em pensar assim: temos talento em Portugal e até temos sete unicórnios, mas não tantos como desejávamos para estarmos onde poderíamos estar.

**Na Liga dos Campeões...**

Não diria tanto, mas na primeira liga, pelo menos. É verdade que somos um país pequeno, mas também há países pequenos que conseguiram vingar no mundo da tecnologia. Nós temos talento, temos condições, somos um país com grandes tradições de vingarmos e até, vendo o que está acontecer, Portugal é, hoje em dia, um país de eleição para muitos profissionais da área de tecnologias, inovação,



ou seja, *startups*. Tudo pessoas que gostam de viver em Portugal e cuja vida é fazerem desenvolvimento e criação de soluções inovadoras. Isto é uma realidade! O que nos falta, de facto, para nos trazer para a primeira liga é, infelizmente, capital. Temos uma evidente carência de capital. Falta dinheiro.... Já para não falar das tecnológicas, mesmo em setores tradicionais as nossas empresas estão altamente alavancadas. É um problema histórico, já vem de trás, como sabe. Como também não temos uma política clara que nos permita beneficiar de todo o ecossistema de incentivos de acesso ao capital, seja ela pela via de incentivos para pessoas singulares que queiram investir e ter apetite pelo risco (porque há aqui uma partilha do risco pelo benefício fiscal que se obtém), como também criar condições favoráveis ao surgimento de empreendedores. Atenção: isto não compete só ao governo, porque os agentes económicos, em sintonia com o governo e com os empreendedores, é que têm de criar um ecossistema que promova e desenvolva esse tipo de investimento. A criação dessas *startups* é o objetivo. Porque, muitas ideias, e soluções que são propostas não têm o necessário financiamento ou capital que permita avançar para novas etapas e, assim, confirmar no terreno se têm sucesso. Sem esquecer o óbvio: tem de haver apetite pelo risco. É costume dizer-se que três empresas em dez vão ter sucesso. E, portanto, os investidores têm de estar atentos para saber onde vão alocar o seu capital, porque vão ter de o distribuir. Faz-nos falta essa cultura de saber errar para acertar.

**Temos escassez de capital, a banca não está vocacionada para esse tipo de investimentos, o mercado de capitais em Portugal também não está vocacionado para este tipo de investimento. Portanto, todo o sistema de financiamento é pouco eficaz...**

Tem de haver instrumentos financeiros alternativos, que advêm de onde? De uma política que tem de ter objetivos. Eu quero criar aqui um *hub* de *startups*, para isso tenho de ter as condições. Que haja maior colaboração entre faculdades e o empreendedor; que haja ideias inovadoras; capital como um instrumento financeiro adequado a este tipo de investimento, não é certamente a banca tradicional, como você diz. Mas temos o Banco Fomento

que começa a ter fundos para apoiar estas iniciativas é um bom começo, como também o programa de capital de risco através de SIFIDE.

**Quando falamos em incentivos, são incentivos fiscais que permitam esse tipo de investimento, ou que não penalizem esse tipo de investimento?**

Mais incentivos fiscais que ajudem, de facto, é isso que alguns países têm.

**Porque o nosso sistema de financiamento de startups é muito rudimentar? É por isso que o entusiasmo inicial esmoreceu à volta deste assunto em Portugal? Houve um momento em que se falava muito das startups e surgiram alguns unicórnios. Esmoreceu ou apenas saiu das notícias?**

Não, continua a haver muito interesse. Também do lado do governo tem havido iniciativas que contribuem para este interesse.

**O Websummit é uma delas. O Websummit é sempre aquele momento do ano em que se fala muito das startups e do investimento em tecnologia...**

E o desenvolvimento regional, em que se tenta incentivar a criação dessas empresas, fora dos núcleos urbanos maiores, como Porto e Lisboa. Em Évora, por exemplo. Nós próprios, a KPMG, temos uma iniciativa em Évora em conjunto com o PACT e com objetivos muito claros de fazermos parte do ecossistema. Isso inclui trabalharmos com as *startups*, apoiando e recrutando os licenciados. Isso permite criar um elo com presença física dentro do PACT, que nos vai permitir estar mais próximos dessas unidades. Sabe, é preciso a vontade de vencer. Porque uma coisa nós temos: nós somos muito bons e o nosso sistema educativo é comparável com outros países. O talento está cá. É por isso que temos tido tanta procura do nosso talento por tecnológicas internacionais, que não só levam para fora, mas também criam *hubs* cá em Portugal.

**Também tem muitos contactos com empresas, umas mais maduras, outras menos desenvolvidas. Esta ideia que falamos há pouco, que, de facto, a massa crítica não fique limitada ao território nacional e se consiga expandir aos mercados internacionais. Isso acontece de facto, isto é,**

**há muitas empresas a quererem aproveitar esse elevador que a tecnologia traz ou é apenas uma possibilidade teórica?**

Nós, em Portugal, temos aproveitado a tecnologia mais para o mercado doméstico. Com isto quero dizer que o foco tem sido sempre “como é que eu consigo melhor servir o meu cliente, o meu cliente nacional”. Quando olhamos para a Amazon ou para a Ali Babá verificamos que elas têm modelos de negócios internacionais, ou seja, nós em Portugal vamos à internet e compramos na Amazon...

**E somos só dez milhões de pessoas...**

Os espanhóis são 60 milhões! São seis vezes mais que nós. As nossas empresas – e neste aspeto, como disse há pouco, até estão bem – para servir a sua base de clientes, estão equipadas mas, elas podiam imprimir um maior ritmo, ganhar mais velocidade, ir mais longe, com modelos que vão além do mercado doméstico.

**E é uma questão cultural?**

É uma necessidade: chegamos ao ponto em que ou adapto a tecnologia ou morro, é tão simples quanto isto. E temos exemplos na história recente. O que é que aconteceu com a Nokia? Ainda existe, mas já não é relevante. Nós antes não dizíamos que íamos comprar um telemóvel, dizíamos que íamos comprar um Nokia. Hoje, dizemos: vou comprar um iPhone. Ou um Samsung. Se as empresas não se adaptarem vão onde? E o desafio é exatamente este. É que as empresas têm uma grande vantagem, as existentes: têm um ativo formidável que são os seus clientes, a sua base. As *startups* o que é que têm? Têm inovação e têm de ir conquistar clientes. Portanto, têm de tirar quota de mercado a quem já lá está. Qual a melhor defesa? O ataque. Eu tenho de adaptar a tecnologia tão rápido como *newcomers*. Tenho de me associar às *fintechs* de forma a conseguir acompanhar este acelerador da mudança. Se ficar sossegado, tenho quota de mercado, estou a fazer dinheiro, não preciso de investir, tenho lucros... e sou ultrapassado.

**A KPMG está à procura das mais inovadoras startups tecnológicas em Portugal. A competição KPMG Private Enterprise Tech Innovator in Portugal deriva da Best British Tech Pioneer, uma iniciativa promovida**

**“O talento está cá. É por isso que temos tido tanta procura do nosso talento por tecnológicas internacionais, mas também criam hubs cá em Portugal.”**

**pela KPMG no Reino Unido desde 2013, da qual foi vencedora a empresa Revolut – de que falamos há pouco – que é a tecnológica mais importante. Qual é a ambição da KPMG para este projecto?**

A *tech competition* é uma competição internacional. Como somos o *host* do *websummit*, obviamente, aderimos ao programa. Cada país tem um concurso nacional, que elege um vencedor. Todos os vencedores participam. Depois, acontece a final global, em Lisboa, durante a semana do *websummit*, onde estarão os representantes dos vários países que aderiram.

**Quantos candidatos são a nível global?**

Temos mais de 20 países representantes mas o número varia porque cada vez há mais aderentes. Portugal tem cerca de 20 participantes. Mas têm entrado novos porque a iniciativa tem tido bastante sucesso. Temos representantes do mundo inteiro: EUA, Médio Oriente, Brasil, Índia. Acho que ainda não tivemos ninguém da China. Portanto, este ano teremos mais de 20 finalistas que na semana do *websummit* farão as suas apresentações perante um júri internacional, que vai escolher o vencedor. Há dois anos foi a entidade brasileira, no ano passado foram os irlandeses os vencedores. Nós, no ano passado, pensávamos que tínhamos um excelente candidato, um empreendedor da área da música. O negócio era o seguinte: a plataforma tecnológica permitia aos músicos prepararem uma partitura tendo acesso a vários profissionais que tinham aderido

## Entrevista







à rede. Se eu quisesse compôr uma música, interagia com uma base de talento. O concurso que acontece em Portugal é a réplica do que acontece noutros países.

### **Exatamente igual?**

Sim. É lançado o concurso, os candidatos apresentam a *startup*, que tem de ter um a cinco anos de existência, esse é um dos requisitos. Tem de existir juridicamente, não é apenas uma ideia conceptual. Segundo requisito: tem de ter valor de receitas, já geradas, entre US \$1 milhão e US \$15 milhões, tem de ter um capital próprio mínimo e, depois, quando o júri olha para isso, vê se é disruptivo para saber se traz inovação para o mercado, que altera o *modus operandi* desse seu mercado. Pode ser uma inovação para utilização na agricultura, pode ser um processo tecnológico que torna mais eficiente o setor produtivo, portanto, tem de ter como ingredientes fortes a inovação e a disrupção. E, depois, tem de ter a capacidade para olharmos para aquele produto e vermos potencial de crescimento, porque os vencedores deveriam ter sucesso a médio-prazo.

### **E têm esse sucesso?**

Ainda é cedo, é a terceira edição. É preciso esperar mais algum tempo. Não é instantâneo, leva, no mínimo, quatro a dez anos.

### **Que apoio recebe o vencedor?**

O grande benefício que os vencedores, e até os candidatos, têm é que ganham visibilidade. Têm acesso à KPMG, estão dentro dos nossos objetivos estratégicos neste ecossistema. Dito de outra maneira, apoiamos a empresa, podemos, por exemplo, angariar investidores, procurar os vários incentivos que existem a nível de Portugal 2030, no PRR e por aí fora. A KPMG Portugal tem como visão querer estar envolvida neste mundo tecnológico e inovador e queremos estar nestas empresas, para que elas tenham sucesso quando estão numa fase particularmente difícil, o início. Portanto, nós hoje, não só a nossa participação ativa no *websummit* e na criação do *hub* em Évora, somos patrocinadores *premium* da *fintech*, colaboramos com a Portugal Venture e, neste sentido, colocamos no topo esta agenda de ecossistemas de *startups*. A expectativa, agora que já começou a terceira edição do concurso com o nosso envolvimento, é que já haja

empresas que tenham um ótimo modelo de inovação e que, através desses mecanismos, a KPMG as consiga apoiar para terem sucesso. A minha esperança é que, através desta nossa participação, possamos dizer daqui a alguns anos que esta entidade fortaleceu-se e cresceu através da sua participação na *tech competition* da KPMG.

### **Terminando, leva-me à questão do websummit, em que a KPMG esteve envolvida desde o primeiro instante. Pode contar-nos essa história?**

O Paddy (Cosgrave) quando criou o conceito do *websummit* bateu à porta da KPMG, na Irlanda. Uma das nossas sócias, Anne Scally, fez o seu diagnóstico e confirmou o apoio da KPMG. É evidente que naquela fase apoiámos, e hoje continuamos a apoiar.

### **Que apoio queria o Paddy em concreto?**

Para a criação de empresa, os condicionantes fiscais que permitem ter o arranque, porque, muitas vezes, esses grandes inovadores, sejam eles engenheiros ou tecnológicos, não estão no mundo empresarial. Precisam de ajuda para preparar um plano de negócio, olhar de uma forma crítica os pressupostos, ver que aquilo faz sentido, como deve ser a estrutura fiscal. Foi essa consultoria em concreto que foi dada ao *websummit*. Eles, de facto, criaram uma relação, que depois evoluiu para a participação da KPMG no *websummit* — somos, desde a fundação, participante ativo no *websummit*. Entretanto, ele pensou em internacionalizar-se depois de um concurso competitivo, que Lisboa ganhou. E, naturalmente, a KPMG transfere da KPMG irlandesa para a KPMG portuguesa o ónus de sermos o *host*, mantendo o relacionamento em termos operacionais com o Paddy e a sua equipa. É evidente que a KPMG Global continua envolvida porque o *websummit* não é doméstico, é internacional. Daí o *tech competition*, isto é apenas um exemplo da nossa dinâmica. A KPMG portuguesa é o *front office*. Nós preparamos o nosso pavilhão, fazemos a agenda dos eventos que vão realizar-se no pavilhão, como o nosso jantar tradicional, que se realiza durante os dias do *websummit*, e que conta com a presença de membros do nosso governo, do Paddy e dos vencedores do *tech competition* nacional e internacional, como também os nossos convidados.

# Cuidamos todos os dias do futuro.



**Por Silvia C. Gomes**  
COO e CFO da KPMG Portugal

A KPMG criou, em 2021, o “Our Impact Plan”, o nosso plano de compromissos global para um futuro mais consciente, mais responsável e mais próspero. O objetivo é claro: tornar a nossa organização melhor e reafirmar os nossos compromissos com os Princípios do Pacto Global das Nações Unidas (ONU) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. Entretanto, passaram apenas dois anos e já registamos progressos concretos: reduzimos as emissões, aumentamos a capacidade de utilização das energias renováveis, reforçamos o apoio financeiro a comunidades locais, a representação de mulheres no nosso universo KPMG é praticamente de 50%, mais de um quarto ocupa cargos de liderança, e desafiamos centenas dos nossos fornecedores mundiais a divulgarem os seus dados sobre a pegada carbónica. O “Our Impact Plan” tem quatro

áreas de ação: o planeta, as pessoas, o *Governance* e a prosperidade. Em todas elas implementamos práticas sustentáveis e equitativas dentro da nossa organização global, avaliamos a nossa cadeia de fornecimento, criamos planos de transição baseados na ciência, e atualizamos os resultados com a publicação de relatórios anuais.

Um dos nossos compromissos mais importantes é o de atingir a meta de zero emissões líquidas até 2030. Para tal, é necessário reduzir para metade as nossas emissões de carbono até 2030 - ao mesmo tempo que continuamos a analisar a forma como lidamos com as alterações climáticas, a poluição da água, a desflorestação e perda de biodiversidade. Estamos a avaliar a nossa cadeia de fornecimento para ajudar a garantir um planeta saudável para as gerações vindouras. O que

**O “Our Impact Plan” tem quatro áreas de ação: o planeta, as pessoas, o *Governance* e a prosperidade.**

fazemos internamente reflete-se nos serviços que prestamos aos nossos clientes, uma vez que trabalhamos em vários setores, ajudando a garantir proteção a longo prazo contra os efeitos nefastos da crise climática.

Desde que definimos o plano, já reduzimos 9% das emissões. A redução chega aos 25% se tivermos em conta 2019, o ano de referência. Esta diminuição pode ser explicada com menos viagens de negócios (menos utilização de transportes altamente poluentes, como, por exemplo, os aviões), o teletrabalho enquadrado nas medidas de proteção durante a pandemia (menos deslocações casa-trabalho-casa), com uma maior utilização de energias renováveis, de 69% em 2021 para 79% no ano passado. Mas a ambição é alcançar os 100% até ao final da década.

Embora os resultados sejam positivos, há que sublinhar que, com o alívio das restrições em contexto de Covid-19, o relatório do ano passado revelou que, entre 2021 e 2022, houve um aumento das emissões – que eram expeáveis com o retomar gradual ao trabalho presencial – mas ficaram, ainda assim, longe dos valores de partida de há quatro anos.

Ajudamos a cuidar do planeta e pensamos nas pessoas. Estamos comprometidos com valores universais como a inclusão, diversidade e equidade. A nossa cultura inclusiva é baseada



na confiança e defendemos a igualdade de oportunidades. Dos nossos 236 mil colaboradores, 48,5% são mulheres, um aumento de 0,1 pontos percentuais em relação ao último relatório e mais de um quarto das mulheres (27,4%) desempenham cargos de liderança. Também lançamos a nossa primeira declaração global de inclusão LGBTQ+, em colaboração com a nossa Rede Global do Orgulho.

Utilizamos a nossa experiência e conhecimento para ajudar a moldar o futuro dos negócios sustentável e aceitamos desempenhar funções em organizações como o Conselho de Estabilidade Financeira, o Grupo de trabalho sobre a divulgação de informações financeiras relacionadas com o clima e o Grupo de trabalho para a divulgação de informações relacionadas com a natureza, isto só para citar algumas.

Acreditamos que o nosso papel é promover boas práticas, mas também influenciar com quem trabalhamos. Neste sentido, convidamos mais de 500 fornecedores globais a divulgarem os seus dados sobre a pegada de carbono.

A KPMG anunciou, no ano passado, um investimento de vários milhares de milhões de dólares para integrar o ESG em tudo o que fazemos – melhorando as nossas ferramentas e serviços já robustos, para ajudar a acelerar as viagens ESG dos nossos clientes. Parte do investimento está destinado à construção de centros ESG em vários continentes, com o objetivo de criar aceleradores ESG para estimular o investimento e a inovação nos mercados emergentes. Adicionalmente, continuamos a trabalhar com organizações para dar

contributos significativos para a concretização do ODS 4 (educação de qualidade) das Nações Unidas, incluindo o nosso trabalho com a Unesco para ajudar a capacitar economicamente 10 milhões de jovens desfavorecidos até 2030.

O último relatório – publicado em abril deste ano – revela que a KPMG em todo o mundo apoiou financeiramente comunidades locais com 148 milhões de dólares (cerca de 135 milhões de euros), o que representa um aumento de 18% em relação a 2021. E os colaboradores contribuíram com 618 mil horas de voluntariado, uma componente importante, valorizada e estimulada pela empresa, e Portugal não é exceção. Esse trabalho comunitário de responsabilidade social está também em destaque nesta edição da KVision, com testemunhos de alguns dos nossos profissionais.

# Um compromisso com a excelência nos serviços



**Por Paulo Paixão**

*Partner Head of Audit & Assurance da KPMG Portugal*

O aumento da competitividade e a internacionalização da economia tornam crítico o foco em atividades diferenciadoras e geradoras de valor acrescentado. O principal desafio da nossa economia e, conseqüentemente, do nosso tecido empresarial centra-se na produtividade. Para tal, é essencial que os agentes económicos se foquem na especialização e excelência do negócio, externalizando atividades relevantes mas *non-core*.

Nesse campo, a excelência operacional é primordial para empresas de todas as dimensões. A externalização de atividades relevantes mas *non-core*, é uma oportunidade para redirecionar o foco da capacidade humana para

a estratégia corporativa geradora de valor.

A KPMG, através da área de *Business Services & Outsourcing*, num compromisso concreto com a inovação, tem investido numa estratégia que não apenas ampliará o nosso alcance, mas que também revolucionará a forma como as empresas abordam as atividades *non-core*.

Para o tecido empresarial de pequena e média dimensão, o caminho para o sucesso apresenta muitas variáveis, desde limitações de recursos até complexidades operacionais. Na KPMG compreendemos estes desafios e desenvolvemos uma solução que permite direcionar os recursos para atividades centrais do negócio que verdadeiramente acrescentam valor. Com a externalização de funções críticas como o relato financeiro e fiscal, a tesouraria, a contabilidade, o processamento de salários, entre outras, as empresas podem libertar-se de tarefas de consumo intensivo de capital e talento, direcionando o seu capital humano para iniciativas estratégicas de crescimento.

A nossa equipa apresenta como fatores diferenciadores, a atenção meticulosa aos detalhes, com os mais elevados padrões de integridade, mas acima de

tudo, incorpora a transformação tecnológica, fruto do nosso investimento em tecnologia que tem vindo a revolucionar o panorama dos serviços empresariais, tornando-os mais rápidos, fiáveis e integrados de forma harmoniosa nas operações dos nossos clientes.

Não tenhamos dúvidas: na era digital, a tecnologia assume um papel fundamental na eficiência e na eficácia. Assim, aproveitámos o potencial das ferramentas inovadoras para otimizar os nossos serviços e elevá-los a um nível de precisão sem precedentes. As





nossas soluções tecnológicas não só aceleram os processos, mas também asseguram a segurança dos dados, permitindo que os nossos clientes nos confiem, com segurança, as suas informações financeiras e pessoais mais sensíveis. Conseguimos assim reduzir tempos de resposta, minimizar erros, e estabelecer um sólido quadro para relatórios e análises em tempo real, focando os nossos clientes nas suas vantagens competitivas em atividades geradoras de valor acrescentado.

O caminho que temos à nossa frente é marcado pelo progresso,

inovação e compromisso inabalável com o sucesso do cliente. A nossa expansão estratégica para regiões como Setúbal, juntamente com os nossos serviços especializados em *outsourcing*, sublinha a dedicação em apoiar as empresas na procura de crescimento e eficiência. Esta movimentação estratégica é fundamentada na nossa convicção de que a diversificação geográfica cria uma multiplicidade de vantagens para os nossos clientes. O ambiente empresarial em crescimento de certas regiões fora de Lisboa ou Porto, juntamente com os seus recursos qualificados, torna-

os locais ideais para estabelecermos a nossa presença, para responder a uma vasta gama de clientes e oportunidades.

À medida que nos lançamos nesta jornada de descentralização, convidamos as empresas, sejam elas grandes ou pequenas, a juntarem-se a nós na definição de um futuro onde a excelência operacional não seja apenas um objetivo, mas uma realidade. Juntos, redefiniremos os limites do *business services & outsourcing*, impulsionando as empresas para patamares mais elevados de sucesso.

# O selo de qualidade dos clientes

O *feedback* dos nossos clientes é uma ferramenta importante que permite avaliar a respetiva experiência e perceção sobre o nível de serviços prestados pela KPMG. A avaliação do nosso trabalho efetuada pelos nossos clientes apoia-nos na definição das nossas agendas de crescimento e qualidade. Daí a importância do programa *Client Voice*.

A avaliação de 2022/2023 feita pelos clientes aos serviços prestados pela KPMG Portugal superou claramente a avaliação do inquérito anterior, em 2021/2022. O nível de satisfação aumentou de forma expressiva. Há uma melhoria significativa no que respeita à recomendação da empresa como prestadora de serviços, ponto crítico da nossa atividade.

Estas conclusões fazem parte do inquérito *Client Voice* feito pela KPMG aos clientes, um questionário *online* com 30 perguntas de resposta de pontuação e duas questões abertas. Responderam ao inquérito 279 clientes — que representam 53% da faturação da KPMG

—, mais 64% em comparação com o ano passado. As respostas revelaram dados muito animadores sobre a visão dos clientes relativamente à qualidade e a satisfação do trabalho realizado.

Os inquiridos, que fazem parte do TOP 50 de clientes — mais 17 contas que integram o Programa de Contas Prioritárias — avaliaram de forma muito satisfatória os tópicos que lhes eram pedidos: a satisfação geral (81% totalmente/muito satisfeitos), a *expertise* (77% responderam que estão, no mínimo, muito satisfeitos, mais seis pontos percentuais do que ano passado), e a comunicação/cooperação (67% estão, no mínimo, muito satisfeitos).

Mas os números positivos vão mais além: a orientação para o cliente (80% referiram que estão, pelo menos, muito satisfeitos) e o caminho pela frente (87% entendem que os serviços prestados valem os honorários pagos e 83% dos inquiridos responderam que já recomendaram a KPMG no passado.)

Se atendermos apenas aos resultados dos inquéritos das contas prioritárias (contas consideradas mais relevantes pela liderança da KPMG e que têm uma equipa de sócios dedicada e um acompanhamento mensal ao nível da Comissão Executiva), os resultados são ainda mais positivos. Dos inquiridos, 84% revelaram-se totalmente ou muito satisfeitos — um aumento de seis pontos percentuais em

relação ao ano passado, 82% afirmaram-se totalmente ou muito satisfeitos com a KPMG, considerada um valor acrescentado — um aumento de cinco pontos percentuais desde o último inquérito.

Quanto à posição competitiva no mercado, 72% classificaram a KPMG como muito à frente ou à frente — mais nove pontos percentuais do que no ano passado; 92% admitiram que é extremamente provável recomendarem os serviços da KPMG, um impressionante aumento de 19 pontos percentuais e 95% confirmou que já recomendou a empresa a terceiros, isto é, mais 15 pontos percentuais do que no último questionário.

Como procuramos igualmente identificar os desafios e aspetos de melhoria, existem no questionário duas perguntas abertas que permitem que os clientes proponham sugestões e contributos de modo a incentivar uma melhoria dos serviços. A KPMG é reconhecida pela “excelência do trabalho” e pelas “melhores práticas do mercado”, atributos que nos singularizam.

Este inquérito anual não pretende apenas captar apenas os pontos fortes. O objetivo passa também por captar, com clareza, as fraquezas. Neste sentido, são propostos caminhos para melhorar o potencial das nossas ações e iniciativas. Por exemplo, pede-se mais capacidade de iniciativa, mais ação e menos reação. Os tempos de trabalho também podem melhorar, sendo por vezes necessário acelerar os procedimentos. Finalmente, “em matéria de comunicação e cooperação pensamos que a KPMG poderia criar e melhorar mecanismos de informação e de interação como *newsletters*, publicações, revistas e fóruns.”

Na verdade, esta é uma preocupação assumida pela KPMG. No início deste ano, retomámos a publicação da KVision, entre outros.





Do ponto de vista da concorrência, os clientes que responderam ao nosso inquérito, referiram que a KPMG Portugal continua pelo menos ao mesmo nível, ou até melhor, de que as empresas concorrentes. Foram apontados fatores mais relevantes para uma vantagem competitiva: o nosso conhecimento técnico (55%), a confiança (54%), a experiência (51%), o compromisso (45%), a proatividade (38%), o pragmatismo (35%) e a comunicação (28%).

Inquéritos de satisfação como este têm também como objetivo percebermos e interiorizarmos a perceção dos clientes sobre o trabalho realizado. Queremos perceber o que tem de ser afinado para, desta forma, olharmos para o futuro com as lentes calibradas no que é realmente prioritário. O caminho que temos pela frente, em 2023/2024, tem oito objetivos bem identificados. O primeiro é, na verdade, um propósito global, o da sustentabilidade, alterações climáticas e a responsabilidade social. Depois surgem o desenvolvimento, a formação e a retenção de colaboradores; o crescimento da digitalização e da automação de processos internos bem logo a seguir; a *compliance* e a *governance* são etapas relevantes; seguidas pela gestão da inovação; otimização da experiência do cliente; gestão de dados e, por fim, embora não menos importante, a redução de custos e o aumento da eficiência.

## Os clientes sabem



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

Tem sido um semestre de grande intensidade: novas áreas de trabalho, novos desafios, clientes cada vez mais informados e desafiantes. Faz sentido que seja assim. Quem procura a KPMG baseia a sua escolha numa análise de mercado destinada a encontrar as melhores equipas. Como todos sabemos, Portugal deu um enorme salto qualitativo nas últimas décadas e esta área desenvolveu-se com grande velocidade. E a evolução tem-se mantido, felizmente, constante. O nível de exigência que colocamos sobre nós próprios — e que os clientes, naturalmente, reforçam — tem sido a pedra de toque deste notável caminho.

É por isso mesmo que consideramos ser fundamental ouvir, de forma

sistemizada, o que pensam do nosso trabalho quem realmente nos contrata. Há respostas que sabemos poder melhorar, mas a opinião externa de quem escolheu a KPMG e usou, de facto, os nossos diferentes serviços é, sem qualquer dúvida, um contributo decisivo para evitar qualquer tipo de complacência e excesso de auto-confiança.

É verdade que a avaliação de 2022/2023 permitiu verificar que o nível de satisfação aumentou de forma expressiva e deu-se uma melhoria significativa no que respeita à recomendação da KPMG Portugal como prestadora de serviços. Não podemos senão ficar satisfeitos. Os clientes entendem que estamos devidamente orientados para responder aos desafios que nos trazem. É precisamente esta a nossa missão.

Mas isso só reforça ainda mais a nossa responsabilidade e compromisso. Estou convicto que é graças às nossas pessoas, e ao seu empenho que os nossos clientes manifestam níveis de satisfação acima das expectativas. A todos um meu enorme Obrigado!

2024 aguarda-nos, vamos arregaçar as mangas e por mãos à obra!

# Ajudar, devolver e participar

O envolvimento na comunidade é, cada vez mais, uma expressão central das pessoas e equipas da KPMG. Cinco testemunhos e histórias que contam como é importante participar.

**1.** As iniciativas de responsabilidade social fazem cada vez mais parte do papel das empresas. A ação concreta que decidiste levar a cabo consistiu em quê?

**2.** No âmbito desta ação qual a parte que te fez sentir melhor? E porquê?

**3.** Os primeiros impactados por esta ação são seguramente as famílias carenciadas e os destinatários do Banco de Bens Doados. Qual é a tua perceção: as pessoas ou entidades ficam surpreendidas com este empenho solidário ou, contam que, cada vez mais, as empresas e as pessoas assumam mais este papel de, digamos, devolver à sociedade?

**4.** A responsabilidade social faz cada vez mais parte do “caderno de encargos” das empresas. É um fator diferenciador no momento de escolher esta ou aquela empresa para trabalhar?

**5.** Acontece o mesmo quando és consumidor de produtos ou de serviços? Preferes empresas/marcas que tenham políticas de responsabilidade social robustas?

**6.** Crês que a KPMG tem estas preocupações bem salientes? Qual a tua opinião das ações da KPMG de responsabilidade social? O que poderia fazer mais e em que áreas?



**Rafaela Veiga**  
Management Consulting  
Advisor

**1.** Tive a responsabilidade de limpar os campos de plantio, retirando as ervas daninhas. Essa ação foi importante para melhorar o crescimento das plantas cultivadas e contribuir para uma produção agrícola mais saudável.

**2.** Senti-me melhor ao saber que ajudei as pessoas com o meu trabalho. Poder facilitar a vida delas, seja fornecendo refeições nutritivas ou apoiando organizações sociais, trouxe-me uma sensação de realização e propósito.

**3.** Acredito que as pessoas e entidades realmente valorizam e apreciam essas ações de empenho e responsabilidade social. Essas iniciativas demonstram um compromisso genuíno em devolver à sociedade e ajudar aqueles que mais





precisam e acredito que muitas pessoas ficam positivamente surpreendidas com o envolvimento das empresas nesse tipo de atividade. Além disso, parece haver uma tendência crescente de empresas e de pessoas para assumirem esse papel de responsabilidade social, reconhecendo a importância de contribuir para a comunidade e fazer a diferença. É uma situação em que todos ganham, pois as empresas proporcionam um ambiente de *team building* para seus colaboradores enquanto as entidades beneficiárias recebem ajuda e suporte.

**4.** Pessoalmente, a responsabilidade social não é o único fator diferenciador no momento de escolher uma empresa para trabalhar. Existem outras prioridades, como cultura organizacional, oportunidades de crescimento profissional e alinhamento de valores. No entanto, a presença de iniciativas de responsabilidade social pode ser vista como um aspecto positivo e demonstrar o compromisso da empresa com a comunidade e o bem-estar social.

**5.** Como consumidora, as minhas preferências podem variar. Embora aprecie empresas

com políticas de responsabilidade social robustas, outros fatores como qualidade do produto, atendimento ao cliente e preço também influenciam a minha decisão de compra. No entanto, quando as empresas demonstram um compromisso genuíno com a responsabilidade social, isso certamente cria uma imagem positiva da marca e pode influenciar a minha escolha em determinadas situações.

**6.** Eu acredito que a KPMG tem essas preocupações bem salientes. Tenho uma visão positiva das ações de responsabilidade social da KPMG, como a parceria com a

Associação Semear e a Refood. Esses eventos demonstram o compromisso da empresa em apoiar a comunidade e causas sociais. Quanto às áreas em que a KPMG poderia fazer mais, seria interessante explorar iniciativas relacionadas com educação e capacitação, como programas de mentoria para jovens ou promoção do desporto. Dessa forma, a empresa poderia contribuir para o desenvolvimento de talentos e fortalecer ainda mais sua responsabilidade social.



**Tiago Pedro**  
Tax Consultant

**1.** A ação que eu levei a cabo juntamente com os meus colegas *New Joiners* (NJ) consistiu primeiramente em sermos divididos em várias equipas/grupos e cada grupo foi para um setor da quinta, o meu grupo acabou por ir para a plantação da parte da manhã. Acho muito importante



destacar o espírito de entajuda e solidariedade que os meus colegas tiveram para comigo, pois quando nos disseram para ir para a plantação, eu disse-lhes que teria que ficar no início do campo ou ir para outro setor da quinta desempenhar outra função, ao que eles me responderam: “Não, nós levamos-te, somos uma equipa e tu fazes parte dela, ou tu vens connosco ou então também mudaremos de atividade contigo.” Acabei por conseguir ir para a plantação com a ajuda dos meus colegas e do meu assistente pessoal. Posso dizer que foi um gesto que jamais irei esquecer, pois fez-me sentir que

eu fazia mesmo parte daquele grupo e que os meus colegas faziam mesmo questão de me ter ali com eles naquela atividade. Da parte da tarde, depois de almoço estivemos na preparação dos alimentos (descascar batatas, cebolas) que iriam ser confecionados pelo *Chef Chakall*, e no final embalamos a comida nas caixas em que foram transportadas para as carrinhas e, depois, distribuídas.

**2.** É difícil escolher só um momento onde me tenha sentido melhor porque a ação em si já nos fazia sentir muito bem, porque sabíamos que estávamos a contribuir para melhorar o dia



de 2500 famílias. Mas, se me permitem, irei destacar dois momentos: o primeiro, será o gesto que os meus colegas tiveram comigo na plantação de manhã. O segundo, já na parte da tarde, onde tivemos a preparar e a embalar a comida que foi feita pelo *Chef Chakall*.

**3.** Eu vejo esta questão como uma coisa natural, pois vemos cada vez mais este tipo de ações de solidariedade na nossa sociedade e considero que, de certo modo, já se conta com este empenho e dedicação das pessoas e das empresas. Estranho seria se as mesmas não acontecessem.

**4.** Sim, é claramente um fator diferenciador, e é um fator que tem um grande peso na hora de se decidir para que empresa é que se vai, principalmente, para a minha geração. Procuramos experiências enriquecedoras que, de facto, ajudem a mudar o mundo e que tenham impacto na vida das pessoas e da nossa sociedade. Uma empresa que nos dê este tipo de experiências estará sempre nas nossas primeiras escolhas, sem dúvida.

**5.** Sim, e considero que todos nós devíamos valorizar isso, por uma questão de humanidade e, como o próprio nome indica, por uma questão de responsabilidade e solidariedade. Primeiro penso que temos a responsabilidade de, pelo menos, tentar tornar o mundo um lugar melhor todos os dias, não só por nós, mas também pelas gerações futuras. Depois, não sabemos o dia de amanhã, podemos ser nós a precisar de ajuda. Respondendo à sua pergunta: sim, tenho sempre estes fatores em conta.

**6.** Sim, creio que sim. A KPMG tem vindo a desenvolver um trabalho muito importante, e muitas vezes preponderante, na questão da Responsabilidade Social. Quando somos chamados a participar em qualquer atividade/iniciativa estamos presentes, seja em corridas solidárias, recolhas de alimentos, seja qual for a causa, deixamos sempre a nossa marca. Acredito que, no futuro, procuraremos fazer mais, porque este é o nosso ADN, fazer a diferença e mudar o mundo para melhor.



**Nuno Esteves**  
*Partner de Management & Risk Consulting*

**1.** Esta iniciativa foi organizada pela equipa de *Consulting Financial Services* com o objetivo de aproveitarmos em conjunto o benefício dado pela KPMG de podermos utilizar um dia de voluntariado por ano. O evento consistiu num dia passado no Banco de Bens Doados, com o objetivo de organizar diversas doações recebidas de empresas (no nosso caso, de material desportivo da Nike). Durante um dia de trabalho, fruto do trabalho em equipa de mais de 50 voluntários, conseguimos organizar e catalogar mais de 30 mil peças de vestuário, criando cerca de 800 cabazes para distribuição pelas diversas instituições apoiadas em todo o país

**2.** Sem dúvida a sensação de poder contribuir com o meu trabalho para a melhoria das condições de pessoas



mais carenciadas. A energia que toda a equipa colocou na concretização do trabalho, apoiando-se mutuamente na concretização do objetivo, foi também muito positiva. Para além de uma excelente iniciativa de voluntariado, foi também uma ação de *team building* que permitiu reforçar a relação com os vários elementos da equipa. A disponibilidade mostrada pelas equipas, mesmo num momento muito crítico de trabalho, foi também outro fator positivo. O evento juntou mais de 70% da equipa, abrangendo todos os níveis hierárquicos.

**3.** Penso que existe cada vez mais a expectativa, não apenas da sociedade, mas principalmente das novas gerações que se juntam à KPMG,

que haja esta preocupação social, em especial das pessoas mais seniores da empresa. É algo muito valorizado e que contribui para o reforço do sentimento de pertença. Neste caso em particular, do lado da instituição não foi uma surpresa, porque o Banco de Bens Doados já é apoiado pela KPMG na auditoria *pro-bono* às suas contas. Foi destacado o papel que este apoio tem na capacidade da instituição receber outros apoios, pela credibilidade que a nossa participação dá a todo o projeto. Enquanto sócio da KPMG, tenho a clara noção que devo contribuir para a melhoria da sociedade e incentivar essa contribuição por parte das várias equipas. Para além de um fator de grande satisfação

pessoal, é uma obrigação que sinto em devolver à sociedade uma parte da minha experiência e conhecimento.

**4.** Sem dúvida que sim. Cada vez mais as pessoas procuram saber quais as iniciativas que desenvolvemos no contexto de responsabilidade social, mas acima de tudo, a forma como vivemos e praticamos os nossos valores. É um dos temas, por exemplo, que tento explorar nas entrevistas de recrutamento. E, muito frequentemente, uma das razões apontadas pelos candidatos à escolha da KPMG é a forma como nós tratamos as nossas pessoas e como desenvolvemos o nosso trabalho. Para além de iniciativas de voluntariado

ou de sustentabilidade que possamos desenvolver (e que são muito valorizadas), a forma como vivemos os nossos valores e respeitamos todas as pessoas é também um fator essencial de responsabilidade social.

**5.** Para ser sincero, penso que a esse nível ainda há um grande caminho a percorrer, nomeadamente no conhecimento real de toda a cadeia de valor que contribui para que um determinado produto chegue às nossas mãos. É uma preocupação que tenho, mas considero que as minhas decisões de compra ainda não são suficientemente influenciadas por esse fator. Por essa razão, considero que iniciativas como a KGreen Passport, vencedora do concurso de inovação do ano passado, podem ser importantes para melhorar a informação disponível de forma a poder ser diretamente utilizada no momento da decisão de compra.

**6.** Reconheço que estas preocupações já existem há vários anos, mas que nos últimos anos têm sido intensificadas, tanto a nível da realização de mais iniciativas, como na melhor divulgação das iniciativas realizadas. Iniciativas como o dia de voluntariado, os cabazes de natal, a colaboração com a *Junior Achievement Portugal* em programas de empreendedorismo, a doação de material informático, o apoio *pro-bono* a diversas empresas, a renovação da frota automóvel para veículos híbridos ou elétricos ou a mudança para um edifício sustentável, são apenas alguns dos excelentes exemplos que a KPMG já desenvolve há vários anos. Considero que

devem continuar a ser reforçadas as iniciativas na vertente social, com uma adesão crescente das várias equipas, tanto dos elementos mais juniores, como dos elementos mais seniores. Outra área que considero que podemos melhorar é na melhor divulgação do que já fazemos.



**Afonso Silva**  
*Management Consulting*  
*Advisor*

**1.** A ação de voluntariado, que integrei juntamente com os *New Joiners* em Outubro de 2022, organizada pela KPMG, consistiu em incluir diversas equipas em diversas partes da produção/exploração agrícola e preparação/limpeza de alimentos, numa primeira fase, e - posteriormente - uma segunda fase que consistiu na confeção e embalagem de refeições, que contou com a participação do chefe Chakall. No total, da parte da manhã

efetuamos 0.5ha de monda, plantámos cerca de 2000 plantas e 1.5ha de sementeira em adubação verde essencial para futura produção agrícola. A parte da tarde resultou na preparação e embalagem do equivalente a 2500 refeições, o que significaram 1455 kg de alimentos cozinhados e o apoio a duas organizações sociais e 2500 famílias.

**2.** A ação de voluntariado faz-nos sentir úteis pessoalmente e com a sociedade porque dependemos de nós para dar aos outros. O que para nós é “excesso” para outro pode ser a “necessidade”. Por outro lado, senti-me bem por fazê-lo num contexto de equipa num âmbito empresarial e colaborativo. Sair fora da caixa e do escritório neste tipo de atividades permite unir forças e esforços em prol de um objetivo de forma diferente da do resto da semana de NJ e do dia-a-dia de trabalho da consultoria.

**3.** Sinceramente, acredito que existam ambos. A geração atual nem sempre sabe “devolver à sociedade” seja a nível social, humano ou político. No entanto, a parte não é tomada pelo todo, e quando os jovens atuam em prol da sociedade de um forma voluntária, sem pedir nada em troca e com impacto nas condições da vida de outros, pode existir a surpresa. Acredito que, por vezes, é apenas necessária a oportunidade de parar a rotina do dia de trabalho e unir as forças na atividade e impacto social. Resumindo, o dar ao outro/à sociedade partirá sempre de cada um, mas as instituições onde nos encontramos também moldam pensamentos e gosto de me rever

no envolvimento e pensamento da KPMG face à necessidade de contribuir solidariamente em diversas atividades. E penso que existe ainda espaço para crescer neste âmbito.

**4.** Honestamente, não acredito que para o comum mortal trabalhador seja um fator diferenciador quando comparado com as condições financeiras ou qualidade de vida e do dia-a-dia de trabalho oferecidas pela empresa. No entanto, tendo em conta os tempos atuais e o efeito pandémico que lembrou a importância do simples, da partilha e da ajuda, as pessoas estão mais sensibilizadas e conscientes para a necessidade de ter um papel proativo socialmente. Nesse sentido, acredito que entre duas empresas que ofereçam boas condições-base, numa análise final, os valores sociais e humanos, e a responsabilidade social podem ser a chave diferenciadora na escolha do colaborador. Espero que seja cada vez mais assim, no entanto, entendo que também cabe às empresas demonstrarem aos colaboradores a relevância das ações e a importância de participarem nelas.

**5.** Como consumidor final acredito que depende muito da área dos produtos ou serviços que estou a adquirir/ usufruir. Sendo que, se for ao encontro das minhas necessidades e vontades/gostos pessoais opto pela marca que esteja associada a uma causa de responsabilidade social. Importa realçar que se nota atualmente no mercado que cada vez mais consumidores se afiliam a uma marca pelo

impacto social que tem. No caso do vestuário, por exemplo, a fidelização de parte dos clientes advém da existência de um impacto social ou humano que, por sua vez, parte de um impacto financeiro ou de um impacto sócio-humano através da mensagem transmitida no *slogan* da peça de roupa (ex: Imago, Ivory).

**6.** Acredito que a KPMG tem estes valores presentes e muitas das suas ações o revelam, apesar de trabalhar na empresa ainda há pouco tempo. No entanto, como em tudo, existe espaço para melhoria e, neste ponto, penso que poderia existir um núcleo de responsabilidade social da empresa, isto é, um núcleo que permitirá juntar os colaboradores que querem estar mais envolvidos em atividades desta natureza através da KPMG, que - necessariamente - imprime um maior impacto e permite chegar a mais empresas e instituições. Relativamente às áreas de ação, acredito que a ajuda é bem vinda em todas, mas - atualmente - sinto que o apoio ou presença em instituições de cuidados continuados como lares e residências tem maior relevância. Por vezes, fazer companhia a alguém que passa muitas horas num lar, sem família, pode valer “milhões”. Talvez pelo impacto emocional que possa criar individualmente, as empresas se afastem destas áreas na escolha do programa de responsabilidade social, mas gostaria de deixar esta ideia para as ações futuras da KPMG. Por último, gostava de sublinhar que a KPMG permite que os colaboradores usufruam de um dia de trabalho para ações de voluntariado social.



## Ana Roldão

*Director de Tax Innovation Group*

**1.** Foi uma tarde muito diversificada: antes de começarmos, a Marta Pereira da Refood esteve a explicar-nos como surgiu a Refood, a própria história do edifício e o que fazer no futuro. Depois disso, pusemos as mãos à obra: começámos por descarregar para o armazém alguns produtos que tinham sido disponibilizados por parceiros, separámos algumas lentilhas e feijão em pequenos sacos, organizámos a despesa e ajudámos na identificação dos recipientes para cada família.

**2.** A parte mais relevante foi contribuir com o nosso esforço, o nosso empenho e o nosso tempo para ajudarmos uma organização que faz tanto para apoiar quem mais precisa. Costumo dizer que o melhor que podemos dar aos

outros é o nosso trabalho e o nosso tempo, e foi exatamente isso que fizemos. Arregaçámos as mangas e, em vez de produzirmos *robots* e fazermos análise de dados, preparámos alimentos e arrumámos a despensa. Mas esta experiência de voluntariado foi também enriquecedora porque a realizei em equipa. No dia a dia estamos habituados a trabalhar juntos, mas com um objetivo muito diferente: naquele dia tivemos outros desafios, mas foi também visível o espírito de cooperação e boa disposição em cada tarefa.

**3.** A Refood conta com uma colaboração histórica por parte da KPMG. Acho que as pessoas não ficam surpreendidas por este empenho solidário, mas continuam gratas por existirem voluntariados que trazem um pouco de conforto às suas vidas. Para nós, sabemos que é apenas uma gota de impacto, mas gota a gota podemos fazer a diferença. Além disso, tenho sempre a sensação de que quando as pessoas têm um rosto para olhar e que sabem que os ajuda, isso cria uma onda de solidariedade. E tem um efeito: eles, quando puderem, vão também ajudar outras pessoas.

**4.** Não diria que é um caderno de encargos, mas as ações das empresas são o espelho dos seus valores. Naturalmente, as pessoas querem trabalhar em empresas que sejam as melhores na sua área e que também devolvem o sucesso aos seus colaboradores e à sociedade. No caso da KPMG, a responsabilidade social está imbuída nos nossos valores: integridade, coragem, excelência, coragem, together




for better... tudo é extensível à sociedade.

**5.** Confesso que, enquanto consumidora, não tenho total visibilidade: prefiro, por exemplo, produtos nacionais, mas não tenho total visibilidade da responsabilidade social de todos os produtores. Ainda assim, vejo cada vez mais essa preocupação e esse empenho nos nossos clientes.

**6.** Acho que a KPMG já faz um excelente trabalho nesta matéria. Claro que podemos sempre fazer melhor e devemos ter esse objetivo. Mas a KPMG disponibiliza oito horas do nosso tempo de trabalho para ações solidárias, sejam em grupo – como nós fizemos – ou individualmente. Isto é um compromisso da KPMG que é

de louvar: não colabora apenas enquanto Empresa, com contribuições financeiras, mas incentiva os seus colaboradores, disponibilizando o seu tempo de trabalho, e dando a liberdade para escolherem quando e onde querem fazer ações de voluntariado. E este investimento é uma conta simples: oito horas de cerca de 1300 trabalhadores, com uma taxa de, por exemplo 100€, estamos a falar em mais de 1 milhão de Euros. É um grande investimento e um reconhecimento da importância que a KPMG atribui a estes temas. No fundo, o que fizemos foi dar voz ao esforço da KPMG: uma organização a ajudar outra – neste caso a Refood –, e pessoas a ajudarem outras pessoas. É, sem dúvida, um ciclo positivo que se deve incentivar.



KPMG Alliances:  
A importância das  
parcerias tecnológicas  
e da colaboração na  
era da aceleração digital





**Rui Gonçalves**  
Partner de Technology  
Consulting da KPMG Portugal  
e Head of Strategic Alliances

Grande parte do que fazemos como empresa de prestação de serviços profissionais, está profundamente ligado com tecnologias digitais. E se muitas vezes o nosso negócio passa por apoiar a transformação de negócio dos nossos clientes, a verdade é já não existem transformações ‘analógicas’, a transformação de negócio é atualmente digital e tecnológica. Os sinais do mercado são claros, compelem e alertam os prestadores de serviços, como a KPMG, para a necessidade de estarmos preparados para apoiar os nossos clientes que usam a tecnologia como fator determinante de transformação dos seus negócios. Alimentado por tecnologias digitais na *cloud*, o ritmo das transformações de negócios está a acelerar, enquanto os ecossistemas para sistemas corporativos e cenários de dados estão a aumentar em abrangência, em complexidade e na necessidade de integração, conformidade e proteção. Assim, independentemente do setor de atividade, a agenda dos nossos clientes é muito desafiante e inclui:

- Criar capacidade para lançar novos produtos digitais e aplicações que possam ser

facilmente dimensionadas para responder à procura;

- Alavancar e monetizar dados e informação, fazendo com que a automação inteligente de processos seja cada vez mais um requisito mínimo a cumprir por qualquer negócio;
- Usar tecnologias ágeis como *Software as a Service* e *Low-Code* para impulsionar as suas transformações funcionais e de modelo de negócio;
- Responder aos requisitos regulatórios e a incorporação dos fatores ESG, que se estão a expandir a um ritmo muito significativo;
- Lidar com ameaças e riscos de cibersegurança que continuam a aumentar em velocidade e em sofisticação.

Para estar à altura destes desafios e para posicionarmo-nos de forma adequada, a KPMG tem expandido o âmbito e a capacidade para prestar serviços com tecnologia, desenvolvendo competências diferenciadas de consultoria em tecnologia, e aprimorando a nossa permissão de marca, constituindo-nos como um *player* relevante no mercado dos serviços de transformação digital.

A nossa estratégia de *Consulting* define claramente o imperativo da KPMG de ter uma capacidade de consultoria em tecnologia, com escala e capacitada para entregar a nossa proposta de valor - *Connected, Powered e Trusted* – incorporando também o ESG como quadro de referência estrutural, e projetado para ser incorporado na estratégia e nas operações dos nossos clientes. Para entregar a nossa proposta de valor, num contexto em que o ecossistema de tecnologia evolui desenfreadamente, e se torna cada vez mais complexo, estamos a criar parcerias e alianças –

nomeadamente com fornecedores de tecnologia, Universidades, Centros de Investigação e outros - que desempenham um papel dimensionado ou diferenciado para os nossos clientes, e que geram impacto tangível na nossa capacidade de sermos considerados e selecionados pelos clientes, para entregar com qualidade; e medir métricas qualitativas e quantitativas de valor.

É neste contexto que a KPMG construiu uma forte rede de alianças com algumas das empresas e organizações líderes mundiais e locais em tecnologia, dados e serviços. Juntos, oferecemos maior escala e alcance, complementaridade da proposta de valor e um portfólio combinado de recursos e soluções projetados para apoiar os nossos clientes a responder aos diferentes desafios que enfrentam atualmente.

## **Trabalhar em conjunto para resolver os maiores desafios de negócios**

De acordo com o *CEO Outlook* da KPMG, 72% dos CEOs consideram os mecanismos de crescimento inorgânico, como as alianças, uma chave para o sucesso. Não poderíamos concordar mais. Combinar as nossas forças – competência técnica e funcional, conhecimento profundo dos clientes e das indústrias - com as empresas líderes mundiais em tecnologia, dados e serviços significa que a KPMG pode oferecer tecnologia líder de mercado com ferramentas e *expertise* que criam maior funcionalidade e eficiência para os nossos clientes.

De facto, temos muitos exemplos em que conjuntamente com as soluções digitais da KPMG, aliadas ao conhecimento do mercado e da atividade dos nossos clientes,

essas alianças aumentam a nossa capacidade de enfrentar alguns dos mais difíceis desafios de negócios, enfrentados pelos nossos clientes na economia digital. Veja-se o caso da KPMG com equipas de Portugal e da Suíça, que desenharam e implementaram para as autoridades de saúde de Basileia, uma plataforma digital para gerir e monitorar à distância a evolução de pacientes diagnosticados com COVID-19, com sintomas leves ou assintomáticos. Com a automatização inteligente dos processos de interação entre os serviços de saúde e os pacientes em casa, a solução foi desenvolvida para aliviar a sobrecarga dos profissionais de saúde num período em que os recursos estavam sob pressão. Para responder aos requisitos do nosso cliente, a KPMG construiu e entregou uma primeira versão em apenas duas semanas, o que só foi possível devido às nossas alianças estratégicas com a Microsoft e com a Outsystems, que permitiu às nossas equipas estarem adequadamente capacitadas e preparadas, e que a mobilização eficiente dos recursos e infraestruturas técnicas necessárias tivesse acontecido imediatamente.

Continuamos a fortalecer e a expandir a nossa rede de alianças com parceiros tecnológicos e atualmente temos alianças com os líderes de mercado, incluindo Microsoft, IBM, ServiceNow, Outsystems, Appian, Salesforce, SAS ou Workday, e recentemente expandimos essa comunidade para incluir outros grandes fornecedores de *cloud*, como a AliCloud, a Google Cloud e a Amazon Web Services. Com este portfólio de alianças estratégicas, os clientes sabem que as equipas da KPMG têm a capacidade de responder às suas necessidades específicas de soluções digitais, escaláveis e baseadas na *cloud*.

## **Principais áreas onde as alianças contribuem para a criação de valor**

O resultado do alinhamento com as alianças traduzindo-se numa proposta de valor conjunta tem resultados positivos em várias áreas relevantes. Em conjunto, a KPMG combina inovação de ponta, experiência funcional, geopolítica e industrial com *know-how* em fiscalidade, auditoria e consultoria, bem como conhecimento de risco, conformidade e segurança, permitindo-nos entregar mais e melhor aos nossos clientes:

**Criar uma oferta mais abrangente e entregar serviços end-to-end aos clientes:** os parceiros expandem as nossas capacidades e ofertas de produtos. Juntos, integramos múltiplas competências e soluções mais abrangentes e diferentes métodos de entrega.

**Acelerar inovação, com maior rapidez na entrega aos clientes:** Trabalhar em conjunto com os nossos parceiros estratégicos proporciona capacidade de inovação acelerada. Reduz o nosso esforço e investimento na avaliação, no teste e na implementação da tecnologia disponível mais recente. Em vez disso, exploramos proativamente novas inovações com necessidades específicas de negócios em mente resultando em soluções e serviços altamente inovadores.

**Otimizar investimentos entregando resultados com melhor ROI:** a KPMG trabalha em estreita colaboração com muitos parceiros para ajudar a maximizar o valor dos investimentos em tecnologia de ambas as partes, contribuindo para uma melhor compreensão do elemento humano

e funcional nas jornadas de transformação digital com equipes multifuncionais.

**Maior âmbito e capacidade de escala na entrega de resultados ao cliente:** em conjunto com os parceiros conseguimos dar melhor resposta às necessidades dos clientes, independentemente da dimensão ou da escala do projeto. Trabalhando em equipa, os nossos parceiros de aliança aumentam a capacidade de entrega, para que possamos garantir melhor competitividade e resultados, com um padrão de qualidade consistentemente elevado.

**Maior credibilidade e confiança dos clientes nas entregas conjuntas:** a KPMG tem relações estreitas com muitos dos *players* mais importantes e conhecidos do mercado. Essas relações de trabalho traduzem-se no alinhamento próximo com suas equipas de inovação e desenvolvimento, permitindo-nos acesso antecipado à tecnologia. Veja-se o exemplo recente em que especialistas da KPMG Portugal em tecnologia de prevenção de fraudes, trabalharam em conjunto com o laboratório de desenvolvimento do SAS Institute nos EUA, no lançamento de uma solução para banca digital. Essas ligações dão-nos uma excelente visão geral do mercado, e permitem-nos projetar e implementar serviços e soluções nas quais os nossos clientes podem confiar sob uma perspetiva de tecnologia, risco, conformidade e segurança.

## **KPMG Portugal está na vanguarda do Programa Global de Alianças**

Além da contribuição relevante da equipa local para o Programa Global de Alianças, em Portugal,

## **A tecnologia está no centro do que fazemos em Portugal e faz parte do próprio DNA do nosso negócio. É por isso que investimos numa forte equipa local de especialistas em tecnologia que nos capacitam para fornecer um leque de serviços muito abrangentes de especialidades em tecnologias emergentes.**

as Alianças são também um dos eixos estratégicos de crescimento do negócio da organização em Portugal.

A tecnologia está no centro do que fazemos em Portugal e faz parte do próprio DNA do nosso negócio. É por isso que investimos numa forte equipa local de especialistas em tecnologia que nos capacitam para fornecer um leque de serviços muito abrangentes de especialidades em tecnologias emergentes. As alianças estratégicas são cada vez mais um elemento-chave da nossa estratégia de crescimento e inovação.

A KPMG em Portugal tem capacidade para entregar projetos de transformação *end-to-end*, com tecnologia e serviços de dados em todo o ciclo de vida de TI, desde a estratégia e desenho, arquitetura e construção, até aplicações na *cloud*. O nosso trabalho com alianças tem sido projetado no contexto da capacitação das nossas equipas e na entrega de soluções inovadoras para enfrentar alguns dos desafios organizacionais mais prementes de hoje, incluindo cibersegurança, além de aproveitar oportunidades como Inteligência Artificial, Analítica Avançada, *Low-Code* e automação inteligente.

Os resultados do nosso trabalho em Portugal e o histórico de capacidade para gerar negócio com alianças, são reconhecidos pela KPMG globalmente, onde temos assumido um papel relevante no Programa KPMG *Alliances*. As equipas da KPMG em Portugal são responsáveis pela coordenação global de um conjunto de alianças estratégicas destacando-se a Outsystems, Appian, IBM, SAS e mais recentemente a ServiceNow.

O Centro de Competências em *Low Code* e Automação da região EMA, o SAS CoE e o *Tech Hub* de Banca e Seguros são iniciativas geridas pela equipa portuguesa. Com clientes e projetos em mais de 20 países e fortemente alinhadas com o Programa global de alianças são também exemplos do papel desempenhado pela KPMG Portugal para a nossa rede.

Para a KPMG, o escritório de Portugal é uma das cinco firmas membro “credenciadas” para fornecer serviços de desenho e construção de soluções digitais avançadas. Isto acontece porque temos equipas que reúnem um conjunto de critérios específicos, pois somos digitalmente maduros e temos fortes relacionamentos com parceiros de aliança.

# Inovação: a preparação para o futuro



**Sofia Mendes**  
*Senior Manager da KPMG*  
*Portugal*

Inovar sempre foi importante, uma questão de sobrevivência. Atualmente, a mudança, a evolução, acontecem a um ritmo sem precedentes – e as empresas que não acompanharem este ritmo não sobreviverão. É necessário adaptar-mo-nos rapidamente a novas formas de trabalhar, a novas exigências para nos diferenciarmos junto dos clientes, e é necessário continuar a gerar valor para clientes, sociedade e economia.

Inevitavelmente, será no processo de inovação que encontraremos a resposta às nossas necessidades de adaptação.

Neste artigo, exploraremos a relevância da inovação, os principais desafios enfrentados pelas empresas na implementação da inovação, o papel das pessoas na condução da inovação, o papel da tecnologia na facilitação da inovação e qual

o caminho percorrido pela KPMG neste domínio.

## A relevância da Inovação

A inovação é um dos principais impulsionadores de crescimento económico e prosperidade. Empresas que inovam têm mais probabilidades de criar produtos e serviços relevantes para os clientes, expandir os mercados onde atuam e gerar novos empregos. Do mesmo modo, a inovação é também crucial para os países manterem a sua vantagem competitiva no mercado global. Países que investem em inovação tendem a ter níveis mais altos de crescimento económico, produtividade e padrões de vida (fonte: European Central Bank).

No caso da KPMG, é o nosso processo de inovação que nos permite antecipar quais as mudanças que impactarão a nossa atividade e produtos e nos permite reagir: estudar como poderemos melhor aplicar o nosso conhecimento, experiência e ativos e fazê-los evoluir; identificar em que novas áreas queremos atuar, sejam elas de conhecimento, novas geografias ou novos setores de mercado e prepararmo-nos; e no centro de tudo isto, idear, experimentar e decidir sobre qual será a nossa inovação.

## Os desafios da inovação

Apesar do caráter crítico da inovação, são frequentes e significativos os desafios enfrentados pelas em-

presas quando se trata de colocá-la em prática.

Começando pela própria definição de inovação e passando pela desconstrução da ideia de que “a inovação é magia”, há um trabalho de fundo que é necessário fazer a nível de formação e cultura de inovação para estabelecer o conceito de forma estruturada e que forneça uma linha condutora para as atividades de inovação. Este trabalho requer recursos: capital financeiro e capital humano. Implica, num primeiro momento, investimento no estabelecimento de equipas dedicadas a inovar e a respetiva capacitação. Frequentemente, estas equipas desafiam o *status quo* das equipas características de determinada indústria ou área de conhecimento, pois pessoas com talentos e origens diversos trazem diferentes perspetivas para o processo de inovação, tornando-se alavancas da inovação.

De seguida é necessário investir em pesquisa, desenvolvimento e adotar um *mindset* de tolerância ao insucesso. O processo de inovação implica correr riscos, experimentar coisas novas, e os frutos da experimentação podem tardar a chegar. As empresas com um perfil mais tradicional podem sentir-se desconfortáveis com este processo, o que por si só é também um desafio – a resistência à mudança.

A criação de novas estruturas organizacionais, a incorporação de perfis e práticas atípicos na empresa,

a modificação ou criação de novos processos, o surgimento de um destino de investimento cujo retorno é incerto – tudo isto desafia o *modus operandi*, pode gerar incerteza e desconforto. Há então que fomentar a cultura de inovação, formando, informando, induzindo a colaboração entre equipas, e promovendo a experimentação num ambiente de aprendizagem tolerante a erros e abertura a risco.

### O papel das pessoas na condução da inovação

As ideias são geradas por pessoas (ou eram, até há relativamente pouco tempo!). Equipas motivadas, criativas, orientadas, são catalisadoras da inovação. Mas a fonte de ideias vai muito além de equipas dedicadas – podem ser os utilizadores de um serviço ou produto, a identificação de falhas nesses serviços ou produtos, oportunidades identificadas no decorrer de obtenção de nova informação; na verdade, as ideias podem ser geradas por toda a organização, assim como podem decorrer da interação desta com o seu ecossistema de parceiros, fornecedores e clientes.

Fator crítico de sucesso será saber captar as ideias – ouvir as pessoas, motivá-las na ideação, desafiar – e ser consequente – quando se decide testar, implementar, fazer acontecer. De outra forma, uma experiência que deveria funcionar como elemento de motivação e envolvimento, transforma-se num fator de frustração e tem um impacto negativo maior do que se nunca se tivesse alimentado a captação de ideias logo à cabeça.

### O papel da tecnologia na facilitação da inovação

Com muita frequência se associa inovação a tecnologia – como se não houvesse inovação sem tecnologia envolvida. A verdade é que a inovação pode acontecer no contexto

## No caso da KPMG, é o nosso processo de inovação que nos permite antecipar quais as mudanças que impactarão a nossa atividade e produtos e nos permite reagir

de um processo, na prestação de um serviço, numa metodologia ou abordagem, uma “forma de fazer as coisas”. Não tem necessariamente de envolver tecnologia.

Por outro lado, um facto é que uma parte muito relevante da inovação acontece no domínio tecnológico – atuando a tecnologia enquanto elemento disruptor - ou decorrente da adoção de tecnologia – sendo a tecnologia um elemento de facilitador da inovação.

O ritmo atual de evolução da tecnologia é o mais rápido de sempre, e a facilidade da sua adoção nunca esteve tão próxima do cidadão comum como hoje. Temos a tecnologia ao nosso dispor enquanto elemento disruptor e facilitador em simultâneo – um exemplo paradigmático é o ChatGPT. Esta é uma ferramenta que tanto nos ajuda a explorar e processar informação para gerar novo conhecimento, como desafia os nossos modelos de negócio, produtos e serviços, obrigando-nos a reformulá-los para que se mantenham relevantes.

Inovação e tecnologia estarão cada vez mais inter-relacionados, não “apenas” por a tecnologia ser em si a inovação, mas por esta ser cada vez mais um catalisador da inovação.

### A inovação na KPMG

Na KPMG, o processo de inovação sempre foi acontecendo – e por esse motivo, aqui estamos para contar a nossa história. No nosso caminho recente, a aposta na inovação tem sido mais forte e evidente: passámos do “ir acontecendo” para o “fazer acontecer”.

Decidimos estruturar, focar e investir. Criámos as estruturas internas de fomento à inovação, como o Comité de Inovação; temos equipas dedicadas à inovação, como o *Audit Innovation*, *Tax Innovation* e o *Consulting Innovation*; adotámos tecnologia dedicada à gestão dos nossos concursos de ideias e acompanhamento da sua incubação, a nossa plataforma *Illuminate*; somos participantes ativos e reconhecidos na rede global da KPMG e estamos já a colher os frutos dessa participação – novos produtos e novos projetos em novas áreas de atuação, como o ESG.

Temos em curso programas de carácter transformador que abrangem toda a firma, como o *Citizen Developer Program*, com Microsoft Power Platform e o *no-code workflow*, com Service Now, que elevam o perfil tecnológico de todas e cada uma das pessoas que fazem parte da KPMG – estamos a transformar a forma como trabalhamos, começando por dentro, com reflexo direto no serviço que prestamos aos nossos clientes.

Na KPMG de hoje fala-se de inovação como nunca se falou – encarando-a como o imperativo estratégico para qualquer empresa que queira sobreviver e prosperar no mercado do século XXI. Navegando os desafios intrínsecos a este percurso, estamos empenhados em antecipar onde queremos estar quando a disrupção chegar – estamos a preparar o futuro.

# “Portugal está bem posicionado para beneficiar da IA”

Arlindo Oliveira é professor catedrático do Instituto Superior Técnico, presidente do Instituto de Sistemas e Computadores e membro do Conselho Consultivo do Painel de Ciência e Tecnologia do Parlamento Europeu. Tem 60 anos, publicou três livros e mais de 150 artigos científicos, foi administrador de várias empresas e instituições. É o coordenador da Estratégia Nacional de Inteligência Artificial.



**Fala-se hoje em dia muito sobre a Inteligência Artificial. Houve recentemente algum avanço significativo, um *turning point* ou foi o ChatGPT que espoletou o assunto?**

Acho que foi mais internamente, para as pessoas que trabalham na área houve uma evolução na continuidade. Mas houve um salto na percepção pública das potencialidades da tecnologia. O ChatGPT, de facto, tornou-se muito popular muito rapidamente. Houve uma evolução positiva em relação ao anterior, que podemos dizer que era o GPT3. Embora tenha havido uma melhoria, foi uma coisa incremental. O GPT3 já tinha muitas conversas parecidas com as que são possíveis ter com o ChatGPT. Portanto, foi mais um salto na percepção pública das sociedades da tecnologia do que propriamente na tecnologia que tem vindo a evoluir, é certo, mas na continuidade. Os modelos de linguagem têm cerca de quatro anos, a arquitetura que está por trás dos *transformers* tem seis anos, as pessoas sabiam que isto funcionava assim... Talvez tenha havido alguma surpresa mesmo do lado da comunidade pelo entusiasmo que gerou, pela precisão das respostas, como são completadas, mas não houve propriamente um salto ou explosão.

**O algoritmo que está subjacente ao ChatGPT procura encontrar as palavras que são mais frequentemente utilizadas com as palavras chave que o utilizador insere...**

Os modelos de linguagem, tal como os que utilizamos nos telemóveis, basicamente são modelos preditivos, tentam prever qual a palavra seguinte com base na palavra anterior. Se escrevermos “o Presidente da República”, é provável a seguir que venha “Professor Marcelo Rebelo de Sousa”, ou “o Presidente da República disse” e esses modelos já existem há muito tempo. O que acontece é que estes modelos foram ficando mais sofisticados à medida que foram treinados com mais dados. Há, de facto, duas diferenças: há por trás uma arquitetura que já mencionei, e depois há uma coisa mais importante, são modelos encontrados em grandes, grandes bases de dados, praticamente na internet toda. Portanto, quando o modelo já leu a internet toda, consegue prever relativamente bem quais são as próximas palavras.

**Qual a sua opinião em relação ao ChatGPT: é uma ferramenta útil ou pode ser perigosa?**

Acho que é uma ferramenta bastante útil. Coloca alguns desafios nalguns ambientes, nomeadamente, em avaliações nas universidades e nas escolas, mas, acho que acima de tudo, é útil e vamos ver rapidamente que é importante para estudantes, professores, para pessoas que têm de ler e escrever, analisar e responder a *emails*.

**Há quem considere que é a maior base de dados de plágio do mundo...**

Eu não chamaria bem plágio, parece-me um pouco incorreto. Se um aluno for ao Google, fizer uma pesquisa e copiar uma frase é plágio, porque a frase já alguém a escreveu. O ChatGPT, os modelos de linguagem até são menos plagiadores porque eles raramente repetem literalmente, eles rephraseiam. É plágio no sentido em que a pessoa pega no ChatGPT e depois usa como se fosse seu. Agora, se a pessoa fez a pergunta certa, teve a resposta certa, percebeu o enquadramento, se fizer as devidas referências bibliográficas e explicar a metodologia, não me parece que seja plágio. Também podemos dizer, não é plágio mas é uma forma de contornar o ter de saber a matéria, isso é um pouco verdade, mas ir ao Google é também uma forma de contornar. Penso que temos é de ter cuidado na utilização ética destas ferramentas.

**Quais são os riscos da IA em seu entender? O debate tem girado em torno dos riscos, mas também há quem defenda, nomeadamente o professor Pedro Domingos que defende as potencialidades da IA, que o Homem vai ser sempre mais inteligente do que as máquinas e que os cenários catastrofistas são enredo de Hollywood.**

Na comunidade científica há um espectro contínuo entre as pessoas que acham que estamos à beira de ter sistemas tão inteligentes como o ser humano e pessoas que acham que estamos muito, muito longe disso e que estes sistemas são ainda muito estúpidos e é neste extremo que está o professor Pedro Domingos. Eu não estou tão encostado a este extremo, mas também acho que estamos muito longe desses cenários catastrofistas. Eu talvez me coloque no meio do espectro, mais para o lado de que ainda estamos muito longe de termos

sistemas que competem com o ser humano. Concordo em geral com o Pedro Domingos, em particular quando diz que tem mais medo de que sistemas demasiado estúpidos façam erros estúpidos do que por serem demasiado inteligentes e nos ultrapassem. Dito isto, não é possível pôr completamente de lado a possibilidade que haja desenvolvimentos rápidos e surpreendentes num período relativamente curto, de cinco ou dez anos. Há mecanismos que nós ainda não conseguimos modelar. Por exemplo, estes sistemas aprendem com texto e às vezes com imagem, mas não aprendem com o mundo físico e, por isso, a compreensão do mundo é muito limitada; não têm a capacidade, como

## **“A inteligência artificial pode ajudar a aumentar a produtividade e assim reduzir a pressão de recursos humanos, e pode atrair emigração jovem, suavizando o problema grave de envelhecimento que existe em Portugal.”**

nós temos, de saber o que sabem e o que não sabem; estes sistemas não são conscientes e, portanto, há aqui um conjunto de características que o ser humano tem que estes sistemas não têm e que nós não sabemos como chegar lá. Mas isso não significa que não possamos chegar lá, quanto tempo vai demorar nem quantos passos vamos ter de dar.

### **Nesta fase é particularmente importante estabelecer as fronteiras legais, éticas, morais....**

Há muitos riscos. Há o risco terminal das máquinas se tornarem muito inteligentes e competirem connosco, eventualmente, destruir a humanidade... talvez seja um risco um bocado exagerado. Há outro risco, um pouco mais plausível, que é dos sistemas tornarem-se tão bons naquilo que fazemos como cientistas, como médicos, que nós não

vamos conseguir competir e economicamente vamos ficar para trás. Depois, há riscos mais óbvios: a desinformação – o facto destes sistemas serem usados para desinformação em massa, que não é novidade mas pode ficar mais sofisticada –, e o risco, que acho que é muito real e já está a acontecer, que é o da distorção da realidade de tal forma, que diferentes grupos de pessoas vêem realidades diferentes e tornam a comunicação muito difícil, dificulta a democracia e o diálogo. Eu acho que isso já acontece hoje com as redes sociais que usam IA. E depois há também um outro risco, que eu acho que também é real, que é o da concentração de poder. Estes sistemas vão permitir que empresas cada vez maiores, com maior valor económico, dependam de menos pessoas. Já neste momento, a Google, o Facebook empregam muito menos gente do que empregava a General Motors há 30 ou 40 anos. Portanto, podemos ter o risco de ter empresas grandes, com enorme valor, mas que distribuem pouco rendimento. Nunca houve pessoas tão ricas como agora e se não pensarmos numa maneira de distribuir o valor económico que estes sistemas podem gerar, acho que podemos ter problemas sociais. A legislação é importante, mas vai correr um pouco atrás do prejuízo. A legislação não está, apesar de tudo, a conseguir adaptar-se à mesma velocidade da tecnologia. O *Artificial Intelligence Act* estava em discussão há três ou quatro anos e não mencionava uma única vez os modelos de linguagem. Agora, foi todo revisto e menciona umas 40 vezes...

### **Vai reagindo...**

Sim, vai reagindo, mas ainda nem sequer foi aprovado. Há coisas que, de facto, ajudam, o RGPD ajuda nas questões da privacidade, o *Artificial Intelligence Act*, o *Digital Service Act*, o *Digital Market Act*, todas essas legislações europeias ajudam na regulação do mercado e na regulação dos monopólios. Têm um senão: tornam a vida mais difícil para as companhias mais inovadoras e arriscamos que a Europa perca competitividade com os EUA e com a China, mas é um equilíbrio que tem de ser encontrado.

### **De que forma é possível encontrar o equilíbrio entre a proteção da privacidade e a promoção do avanço tecnológico?**



É um equilíbrio difícil, não tenho a certeza se estamos no caminho certo. Nós na Europa valorizamos um conjunto de direitos humanos, e a privacidade em particular, a segurança e a não arbitrariedade do Estado, que acontece noutros países. Há coisas que a China pode fazer porque é autocrática e há coisas que os EUA podem fazer porque a defesa das liberdades é menor. Podemos ver pela positiva e pensar que a Europa tem o melhor modelo do mundo e que os outros todos, mais tarde ou mais cedo, vão seguir o nosso modelo. Mas, se pensar bem, das dez maiores empresas do mundo nenhuma é europeia e das 20 maiores é só uma.

**Qual a participação de Portugal neste avanço da IA e que áreas e serviços mais têm avançado e aproveitado este progresso tecnológico?**

Acho que Portugal está razoavelmente bem posicionado, temos um bom sistema educativo, temos pessoas educadas nesta área; temos capacidade e inovação, temos várias empresas, unicórnios que percebem desta área. Mas nós somos muito pequeninos, somos 0,1% da população mundial. De onde vêm as grandes inovações tecnológicas? Dos EUA e da China, que são países com alguma dimensão.

**Temos talento, mas falta-nos capital...**

Temos talento, a questão do capital e da eventual falta de capital de risco é um fator, embora ache que há muito mais capital de risco e muito mais apetite pelo risco do que existia há pouco tempo. Portugal tem uma dificuldade que é a escala. Se tivermos um produto e correr bem, endereçamos a um mercado de 10 milhões, se for para o mercado europeu a 250/300 milhões, isto já tendo ultrapassado uma série de barreiras. Essas barreiras não existem nem nos EUA com um mercado de 300 milhões, nem na China com um mercado de 1,3 milhões. Portanto, nós temos uma dificuldade que tem a ver com o tamanho do nosso mercado.

**Em síntese, podemos dizer que está otimista em relação aos avanços da IA. Em que patamar pensa que estaremos daqui a cinco anos?**

Essa percepção agora, só por si, essa alteração, também muda a velocidade. De repente

deixamos de ter umas centenas de companhias interessadas em trabalhar nesta área para ter dezenas de milhares de companhias e de pessoas. Portanto, esta alteração na percepção também afeta os fundos, os capitais de risco. Acho que vai evoluir rapidamente, sou genericamente otimista, basicamente porque acho que os medos mais fortes que têm sido veiculados não estão bem posicionados. Agora, reconheço que há alguns riscos e que temos de ter cuidado com eles. A desinformação e as bolhas são os que me preocupam mais, depois é a tal questão da concentração do poder económico e da redistribuição. Mas de uma maneira geral, acho que Portugal está bem posicionado para beneficiar disto porque a IA permite endereçar dois problemas sérios que são muito importantes para nós. Um é a produtividade, sermos mais produtivos. Se em vez de trabalharmos dez horas por dia, conseguirmos usar estas ferramentas para trabalhar sete e fazer o mesmo trabalho, aumentamos a produtividade. O segundo problema está relacionado com os recursos humanos, ao aumentarmos a produtividade temos menos pressão. Portugal é um país muito envelhecido, com dificuldade em atrair pessoas do norte da Europa e dos EUA por causa da diferença salarial.

**Se fosse conselheiro mundial para a IA, que conselhos daria aos decisores?**

Não sou conselheiro mundial, mas pediram-me para coordenar um conjunto de estratégias, incluindo a estratégia nacional de IA e estratégia nacional de dados. Não tenho balas mágicas mas diria que a educação e formação são fundamentais, todas as pessoas devem estar informadas sobre estas tecnologias e pensar na melhor maneira de as utilizar nas funções que desempenham. E também que fosse desenvolvida de forma muito clara uma política de atração de recursos humanos qualificados para estas áreas. Nós temos boas ligações na Europa, até podíamos usar melhor a Ásia, atraindo gente jovem que ajudaria o terceiro problema que é o envelhecimento. Tornávamos um país mais ecuménico, mais aberto. Não somos fechados como portugueses, mas o país é relativamente fechado. Se falarmos com um indiano, um chinês ou um vietnamita eles não vão colocar Portugal na lista de países para onde querem emigrar.

# A pressão da agenda ESG



**Pedro Cruz**  
*Partner de Audit & Assurance*  
*KPMG Portugal*

A agenda ESG está a colocar grandes desafios às empresas, que, para além da crescente e desafiante exigência de relato sobre o seu impacto no nosso planeta e na sociedade, irão ser pressionadas para mudar o seu propósito, os seus produtos, a forma como produzem e transportam os seus produtos ou a forma como prestam os seus serviços.

A inclusão dos fatores ESG na estratégia tornou-se crítica para o sucesso, com clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores e bancos, agências de notação de *rating* e entidades reguladoras a exigir que as empresas tenham em consideração o impacto dos seus negócios no mundo, a sua contribuição para a sociedade e a sua conduta, exercendo pressão para uma maior transparência na divulgação da sua estratégia e da forma como conduzem os seus negócios.

E os *stakeholders* estão a ser bem-sucedidos!

Como resposta a estas expectativas, em 2019, a Comissão Europeia anunciou o *European Green Deal*, a estratégia da Europa para se transformar no primeiro continente neutro em termos climáticos. É neste contexto, que assistimos a uma avalanche de novas normas e regulação ESG na União Europeia.

Entre as novas e ambiciosas obrigações de reporte, destacam-se a Taxonomia Verde Europeia, um novo sistema de classificação das atividades ambientalmente sustentáveis, já aplicável desde 2021 para empresas cotadas, e a CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), aplicável a partir de 2024, no âmbito da qual a UE publicou as novas *European Sustainability Reporting Standards* (ESRS).

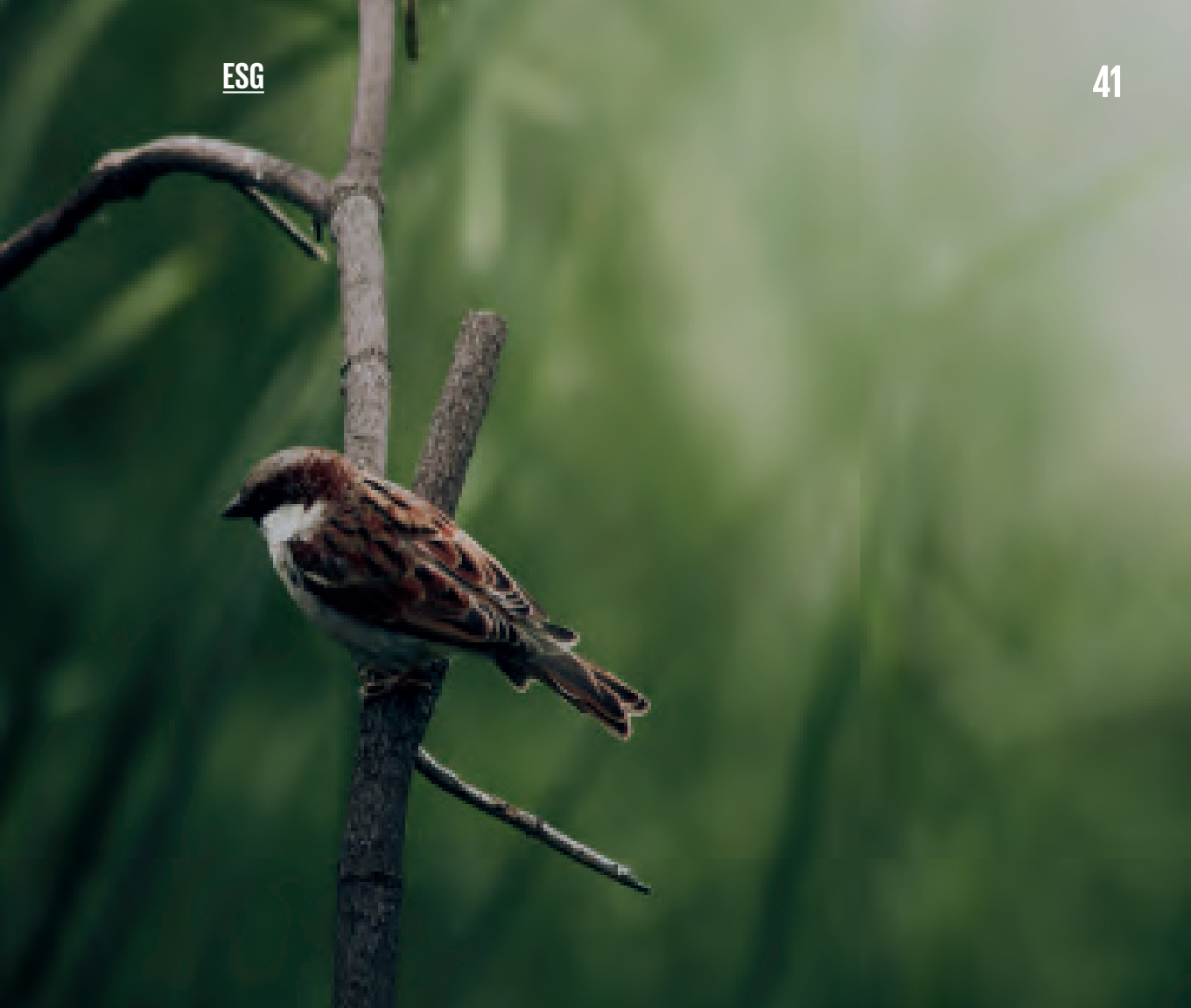
As ESRS estabelecem uma nova e exigente “framework” para o reporte ESG aumentando de forma significativa a informação a divulgar, mas, também, o número de empresas que terão de publicar informação ESG, abrangendo muitas empresas que atualmente não publicam qualquer informação sobre sustentabilidade ou ESG.

Este novo paradigma será um desafio tremendo para as empresas, mas também uma grande oportunidade. Definir uma adequada estratégia ESG e preparar-se atempadamente para as novas exigências de reporte é fundamental para endereçarem com sucesso as expectativas dos vários *stakeholders* e os exigentes desafios da nova regulamentação,

bem como uma forma de aproveitar a vantagem competitiva existente, melhorar a sua resiliência, procurando assegurar uma posição de “first movers” nas temáticas ESG e impulsionar o seu valor.

## Os critérios ESG são efetivamente uma preocupação dos CEOs?

A inclusão dos fatores ESG na estratégia tornou-se crítica para o sucesso das empresas e dos negócios em todos os setores. O ESG já não é uma escolha, é um imperativo, tal como demonstra o nosso *Global CEO Outlook* de 2022, onde as alterações climáticas lideraram as “ameaças ao crescimento” identificadas pelos CEOs.



Os líderes de mercado estão a adotar uma resposta estratégica ao ESG, alterando os seus produtos e serviços, processos, operações e cadeias de distribuição e produção. De facto, cerca de 32% dos CEOs portugueses (45% global) já afirmam que os programas de ESG melhoram o desempenho financeiro das suas empresas.

Os CEOs reconhecem que o ESG traz diversos benefícios às empresas, entre os quais se destacam a maior atratividade para investidores, a redução dos custos de financiamento, beneficiando das novas formas de financiamento “verdes” e da

crescente incorporação de riscos ESG na avaliação de risco dos bancos, o aumento da eficiência operacional e redução de custos através da implementação de práticas sustentáveis e da aposta na economia circular, a atração e retenção de talento, especialmente das gerações mais jovens, que se identificam com as empresas cuja cultura e valores integram fatores ESG, e as oportunidades de diferenciação e crescimento através da aposta em produtos e serviços sustentáveis, cuja taxa média de crescimento nos últimos cinco anos é quatro vezes superior à dos produtos convencionais.

A crescente centralidade do ESG fica bem patente no crescimento do relato ESG em Portugal, com 85% das 100 maiores empresas nacionais a divulgarem relatórios de sustentabilidade em 2021 (72% em 2019), tal como expresso no recente *Survey of Sustainability Reporting 2022* publicado pela KPMG Internacional, embora ainda longe dos melhores exemplos europeus, como a Alemanha (100%), o Reino Unido (99%), a França (95%) ou a Espanha (95%).

#### **Qual o papel da KPMG?**

Para responder a este complexo desafio, a KPMG Internacional

anunciou em 2020 um investimento global de 1,5 mil milhões de dólares em três anos para reforçar as áreas de serviços e projetos relacionados com a implementação da agenda ESG, no âmbito do qual desenvolveu o seu acelerador para a estratégia global para o ESG, denominado KPMG *Impact Plan*. Trata-se de uma plataforma que suporta e capacita os profissionais da rede global da KPMG, para apoiarem os seus clientes na sua jornada ESG.

Os desafios ESG são complexos e multidimensionais, tal como a equipa que criámos para servir os nossos clientes! Em linha com a estratégia ESG Global, em Portugal, criámos uma equipa multidisciplinar incorporando profissionais das várias áreas de negócio da KPMG, incluindo profissionais de *management consulting*, *technology consulting*,

*deal advisory* e *M&A, tax e assurance*.

Esta equipa, em permanente crescimento, está capacitada para ajudar os nossos clientes nas várias dimensões da jornada ESG, nomeadamente no desenvolvimento da sua estratégia ESG e no alinhamento da ambição ESG com o seu modelo de negócio.

Os nossos clientes têm contado com o apoio da nossa equipa ESG nos vários desafios, nomeadamente:

- ao nível da definição da sua estratégia ESG e auscultação de *stakeholders*;
- a aproveitar oportunidades de *sustainable finance*, apoiando-os na emissão de *green loans* ou *green bonds*;
- na sua capacitação operacional e financeira, ajudando-os a estabelecer prioridades relativamente aos seus esforços no âmbito do ESG e simplificar

alguns dos *trade-offs* mais exigentes;

- nos desafios e oportunidades da economia circular;
- a lidar com a disrupção das cadeias logísticas e crise energética;
- a incorporar tecnologia na captura e visualização de dados, métricas e divulgações ESG;
- a identificar riscos e oportunidades ESG em operações de M&A;
- a compreender a complexa regulamentação ESG, atualmente em grande mudança com a publicação das ESRS e da taxonomia europeia;
- a realizar *benchmarks* setoriais, alinhando as divulgações com as melhores práticas ESG e com a estratégia empresarial da organização, assegurando uma posição de “first movers” nas temáticas ESG.



Acreditamos que a chave para a prestação de um serviço de excelência é a aposta numa equipa multidisciplinar, que atua de forma integrada e focada nos nossos clientes, completamente determinada a apoiá-los em todas as dimensões da sua exigente jornada ESG.

Também é fundamental liderar pelo exemplo, demonstrando que não há razão para atrasar a ação. Seguindo este propósito, procuramos que as nossas práticas ESG, sejam *insights* inequívocos do compromisso da KPMG com os princípios ESG, materializados no *Our Impact Plan*.

O mais recente balanço da implementação do Global KPMG *Impact Plan* para o ano de 2022 confirma a ambição e o compromisso reforçado da KPMG:

- Redução de 25% das emissões de CO2 em 2022 face ao *baseline* de 2019;
- As 20 maiores firmas da KPMG atingiram o objetivo de utilização de 100% de energia renovável em 2022;
- Adesão ao CDP *Supply Chain Disclosure Program* em 2022 para melhoria a qualidade do nosso reporte;
- Formalização de uma estratégia de economia circular em articulação com a supply chain (convite a mais de 500 fornecedores globais para divulgação das suas emissões de CO2 e identificação de potenciais riscos de “modern slavery”);
- Crescimento da representatividade das mulheres na liderança das várias firmas da KPMG;
- Lançamento da nossa primeira global *LGBTQ+ Inclusion Statement* em 2022;
- 618.000 horas de voluntariado em 2022, mais 28% do que em 2021;
- 148 milhões de USD de apoio financeiro às comunidades locais, mais 18% do que em 2021.

## Questões a Mariana Pereira da Silva, Head of Sustainability da Sonae MC

### Há uma diferença grande entre falar sobre ESG e realmente incorporar o ESG. Que áreas considera mais importantes?

Existe efetivamente uma diferença entre divulgar informações sobre ESG, e adotar práticas e políticas que enderecem os desafios subjacentes a essas mesmas temáticas, incorporando-os na gestão e na proposta de valor das empresas. As áreas prioritárias de atuação irão variar de indústria para indústria, e de empresa para empresa, e por isso talvez destacasse dois aspetos mais transversais e de enorme importância, quando nos propomos a passar das palavras às ações:

- A *governance*, uma área-chave para a incorporação do ESG e que requer ter uma estrutura de liderança e supervisão comprometida, transparente e eficaz, definição de metas e métricas de desempenho relacionadas com as questões ESG e a respetiva



integração nos sistemas de incentivo, financiamento, entre outros;

- A gestão adequada das partes interessadas (*stakeholders*) e que implica desde logo envolver e ouvir ativamente os diversos grupos que têm interesse ou são impactados pelas operações da empresa - acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores, comunidades

locais e organizações não governamentais. A comunicação transparente e o diálogo aberto com os stakeholders são fundamentais para construção e manutenção de relacionamentos de confiança.

**Pode detalhar as vantagens para cada um dos stakeholders? Clientes, acionistas, os próprios colaboradores... consumidores ou comunidade em geral...?**

A integração do ESG na gestão das empresas traz muitas e diferentes vantagens. Desde logo, ao incorporar o ESG na gestão, as empresas estão a posicionar-se de forma mais resiliente no longo prazo ao anteciparem e promoverem uma maior adaptação das suas práticas de forma a atender a mudanças nas expectativas e preferências por parte dos consumidores ou a alterações no quadro regulatório.

Permite também que as empresas identifiquem, avaliem e façam uma melhor gestão e mitigação dos riscos associados a questões ambientais, sociais e de *governance*.

Por outro lado, sabemos que, cada vez mais, empresas que considerem as dimensões de ESG na sua gestão suscitam maior interesse junto da comunidade de investidores - progressivamente são cada vez mais frequentes os estudos que demonstram que empresas com desempenho ESG sólido podem apresentar melhor desempenho financeiro, no médio-longo prazo.

Por fim destacaria o impacto em termos do reforço que a sustentabilidade poderá trazer ao EVP das empresas e à sua capacidade de atração e retenção.

**Essas vantagens são verbalizadas por estes stakeholders? São valorizadas?**

Recentemente realizámos uma reflexão que teve por objetivo explorar o que é o conceito de sustentabilidade para o consumidor, em particular o espaço que o retalho pode e deve ocupar. É notório o crescente interesse do consumidor com aspetos que vão para além da qualidade ou do preço dos produtos. Mesmo num contexto económico e socialmente mais frágil, os temas relacionados com a proteção do ambiente constituem uma forte preocupação juntos dos consumidores.

No entanto, apesar desta forte predisposição para o tema, uma parte significativa dos consumidores afirma sentir-se pouco informado/conhecedor sobre o tema.

Desta forma parece-nos que o retalho tem efetivamente um papel de catalisador de toda esta transformação, facilitando as escolhas com melhor informação e promovendo comportamentos mais sustentáveis, tornando-os mais fáceis de adotar e implementar no dia-a-dia.

**Implementar práticas de ESG consistentes traz vantagens no campo dos resultados financeiros?**

Como referi anteriormente, acredito que a implementação de práticas de ESG consistentes também aportam vantagens no campo dos resultados financeiros. Quer seja por permitirem um melhor acesso ao mercado de capitais, reforçarem a atratividade do ponto de vista dos investidores; quer seja por promoverem uma maior eficiência operacional, contribuírem para mitigar riscos ou potenciarem a construção de uma base mais leal de consumidores - são várias as dimensões que podem contribuir para a melhoria dos resultados

financeiros, que tenderão a ser mais visíveis no médio-longo prazo.

**A KPMG tem muita experiência e profissionais dedicados nesta área, o que nos permite apoiar as empresas em diferentes dimensões do ESG e assim posicionarem-se de forma mais competitiva. É assim? O que destacaria como as principais valências e virtudes da colaboração com a KPMG?**

Destacaria três grandes valências, que são complementares e determinantes para o sucesso dos diferentes e variados projetos que temos vindo a desenvolver com as diversas equipas da KPMG:

- o conhecimento alargado e a experiência no campo do ESG, a estabilidade das equipas com quem trabalhamos e o conhecimento que têm da nossa empresa, o que permite que os projetos decorram com maior assertividade, a par da abordagem holística adotada, que favorece uma maior integração das temáticas do ESG na gestão.

**O volume de informação, know-how e rede (da KPMG) relacionado com o ESG ajudou a companhia a olhar de forma diferente para algum tema em particular?**

Nos projetos que temos vindo a realizar, temos vindo a integrar e beneficiar da rede da KPMG, em particular em temas que ao dia de hoje ainda possuem uma menor maturidade ou estruturação.

De uma forma ágil acedemos a essa rede e transportamos para o nosso contexto os respectivos *insights* e melhores práticas. Foi particularmente interessante o contributo em projetos como a transposição da taxonomia, suporte a operações ESG, entre outros.



# 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**





É fundamental integrar o conceito de confiança digital na estratégia empresarial, no desenvolvimento de produtos e na presença global da empresa no mercado e na relação com os clientes empresariais e retalhistas.

# Segurança: a chave para o futuro.



A confiança *online* está progressivamente a entrar nas agendas dos conselhos de administração, à medida que os debates sobre privacidade, segurança e ética ganham ímpeto — em parte devido à regulamentação e em parte devido à opinião pública. O sucesso futuro de qualquer empresa digitalmente habilitada assenta na confiança digital. A cibersegurança e a privacidade são bases vitais para essa confiança. Os CIO têm de estar preparados para ajudar o conselho de administração a criar e a manter a confiança dos seus acionistas se quiserem criar uma vantagem competitiva. A concretização deste potencial exige um compromisso coletivo de todos os intervenientes.

Um número crescente de líderes seniores reconhece os benefícios da confiança digital, com 37% a considerarem a melhoria da rentabilidade como a principal vantagem comercial do aumento da confiança. A confiança digital abrange uma vasta gama de disciplinas. A cibersegurança é uma parte importante desse vasto espectro de questões relacionadas com a confiança digital, e que estão intimamente ligadas — fiabilidade, segurança, privacidade e transferência.

Estas áreas têm impacto na forma como as empresas conduzem os negócios e procuram valores; nos produtos e serviços fornecidos; na tecnologia utilizada; na forma de recolher e utilizar dados; e na forma de proteger os interesses dos clientes, colaboradores, fornecedores e todos os outros parceiros e partes interessadas.

Em contrapartida, 65% continuam a encarar a segurança da informação como uma atividade de redução do risco e não como um fator de dinamização do negócio. Muitas organizações continuam a encarar a cibersegurança, sobretudo, como um custo e não como um investimento no futuro, o que é errado.

Os CIO devem abraçar o conceito de confiança digital e demonstrar como a segurança, enquanto fator de dinamização do negócio, apoiará de forma segura na agenda de crescimento digital da organização.

Os CIO têm um papel importante a desempenhar para ajudar as suas organizações a criar confiança digital, mas não o podem fazer sozinhos. Devem investir tempo suficiente para incentivar outros intervenientes críticos internos e externos no que diz respeito às suas respetivas funções no percurso da confiança digital.

Embora o consumidor retalhista típico possa não preocupar-se em ter um programa formal de proteção de dados de uma empresa, quando os clientes tomam conhecimento de uma violação de segurança querem saber quais medidas estão a ser tomadas. Mais: exigem saber que os seus interesses estão a ser salvaguardados. A organização pode restabelecer a confiança ao longo do tempo, respondendo ao incidente de forma expedita e transparente.

Os consumidores atuais compreendem que os incidentes acontecem e, gradualmente, a maioria regressa se a empresa oferecer produtos e serviços sólidos a um preço competitivo, se a experiência do cliente for consistentemente positiva e se os pormenores relativos à resposta e à recuperação do incidente cibernético forem claramente comunicados e tranquilizadores. É fundamental integrar o conceito de confiança digital na estratégia empresarial, no desenvolvimento de produtos e na presença global da empresa no mercado e na relação com os clientes empresariais e retalhistas.

Tudo começa no topo e filtra-se para baixo: se a liderança aceitar e viver esta narrativa, o mesmo deverá acontecer com o resto da organização. Isso significa torná-la uma característica tangível do relatório

anual da empresa, no qual a filosofia e a estratégia da empresa em torno da confiança digital desde a conceção são descritas em pormenor.

### Segurança discreta, comportamentos seguros.

Incorporar a segurança na empresa de uma forma que ajude as pessoas a trabalhar com confiança, a fazer escolhas produtivas e a desempenhar o seu papel na proteção da organização deve ser um objetivo fundamental do CIO, embora muitas vezes ilusório. É demasiado fácil para as pessoas verem a segurança como um impedimento, considerando a segurança a partir de perspetivas centradas no ser humano e na empresa é que os CIO podem esperar mudar esta mentalidade.

Talvez o ponto mais essencial seja estar atento a onde e quando a segurança é mais importante e onde as medidas de segurança adicionais terão provavelmente um impacto justificável na empresa. Não há segurança absoluta e se os CIO tentarem proteger tudo em todos os momentos arriscam-se a não proteger nada, uma vez que os utilizadores encontram formas de contornar as medidas de segurança intrusivas. Os CIO têm de ser pragmáticos em relação à extensão dos controlos de segurança que se justificam e que são proporcionais à criticidade do processo empresarial específico e ao perfil de risco associado.

É crucial concentrar-se na criação de processos realistas para utilizadores responsáveis, sem deixar de ter os meios para detetar e combater rapidamente atividades maliciosas. Tudo se resume à facilidade de utilização, à experiência do cliente e ao planeamento em torno da cibersegurança no contexto das prioridades de toda a empresa — as necessidades comerciais da empresa em geral — em vez de pensar nela apenas

como um imperativo regulamentar.

Os avanços na tecnologia podem ajudar. Desde a IA defensiva, a aprendizagem automática e os *chatbots* até à encriptação na *cloud* e às aplicações de deteção e resposta alargadas, todos são partes vitais do *puzzle*. O mesmo acontece com a criação de uma força de trabalho mais consciente da segurança, orientada por uma governação de TI consistente, para inspirar as pessoas a abordar as comunicações digitais com a devida cautela.

Os CIO devem considerar a forma como podem ajudar os colaboradores a agir corretamente de forma instintiva e conceber controlos de segurança que os ajudem a fazê-lo.

Sendo um empreendimento contínuo e em constante evolução, a cibersegurança apresenta muitas oportunidades para integrar novas ferramentas e controlos. No entanto, encorajamos as organizações a integrarem-no desde o início, tendo em conta o elemento humano.

As equipas de segurança podem aprender muito com a forma como as organizações melhoram a experiência do cliente. Os controlos de segurança interna devem ser fáceis de utilizar, caso contrário os funcionários podem ser motivados a contornar estes processos; considere a possibilidade de incluir especialistas em experiência do cliente na conceção dos controlos.



Os processos de segurança também devem ser pessoais para os utilizadores internos. Exija que o indivíduo tome decisões, explique o contexto, estabeleça um paralelo entre o valor de um comportamento cauteloso e seguro nas suas vidas pessoais e profissionais, e torná-los pedagógicos. As pessoas podem, então, desempenhar o seu papel individual na segurança e na proteção e não serem vistas como o elo mais fraco.

### **Saber o que reter**

Tal como as empresas não podem simplesmente subcontratar a segurança, também precisam de ter internamente o talento e as competências corretas. São necessários conhecimentos especializados para estabelecer um quadro de controlo e medição repetível ao abrigo do qual o pessoal interno e os fornecedores terceiros possam funcionar eficazmente. Uma das chaves é compreender o que deve ser mantido internamente em termos de responsabilidades de segurança e, em seguida, identificar a estratégia de *sourcing* mais eficaz para o talento nessas áreas.

Usando a *cloud* como exemplo, os CIO têm de incorporar vários papéis — mediador, orquestrador e integrador — de modo a alinhar as competências necessárias do pessoal e de terceiros e gerir o risco, a governação e os relatórios. Isto não pode ser totalmente externalizado. As organizações podem ser capazes de subcontratar a preparação e o planeamento, mas, idealmente, alguém da empresa que compreenda o ambiente empresarial e de segurança — e não o impacto potencialmente amplo de um incidente cibernético — deve gerir a sobreposição organizacional e o controlo de qualidade.

É crucial — e mais fácil dizer do que fazer — que os CIO compreendam as responsabilidades internas

## **Os CIO precisam de avaliar regularmente a sua base de competências e ter como objetivo garantir que a organização está equipada para ser um cliente inteligente e colaborativo de serviços de segurança e de serviços de segurança geridos.**

e externas, naveguem na zona cinzenta entre diferentes modelos e disciplinas, e giram essas complexidades estabelecendo os controlos adequados.

Trabalhar com fornecedores de segurança externos requer um conjunto de competências único, centrado nas competências de gestão e governação e não nas competências técnicas. Independentemente da quantidade de trabalho subcontratado, as organizações precisam de manter sólidos conhecimentos e capacidades de segurança internos. É também essencial que o diálogo entre as partes seja claro e regular para garantir que os controlos implementados e os relatórios de KPI são geridos adequadamente.

Além disso, é crucial chegar a acordo sobre processos claros de resposta a incidentes e efetuar simulações relevantes para testar o sistema. Os CIO precisam de avaliar regularmente a sua base de compe-

tência e ter como objectivo garantir que a organização está equipada para ser um cliente inteligente e colaborativo dos serviços de segurança que contrata.

### **Confiança na automatização**

As ferramentas de IA são concebidas para aprender e evoluir. E essa evolução representa uma enorme transformação na forma como as empresas têm agora de pensar nestes sistemas, na forma como foram treinados e na sua adequação ao objetivo. As pessoas têm sentimentos e conhecimentos contraditórios sobre a IA. E muitas empresas simplesmente não têm muitos profissionais que compreendam a IA, muito menos como a proteger.

A IA eleva muitos princípios fundamentais de privacidade, capacitando as equipas de segurança a analisar os dados dos clientes mais profundamente, por exemplo - mas as organizações precisam de pensar na proporcionalidade no que diz respeito à quantidade de dados que recolhe em relação aos requisitos de minimização de dados em determinados regulamentos. Da mesma forma, considerando que a IA tem potencial para incorporar preconceitos existentes, deve haver transparência em torno dos resultados.

As entidades reguladoras, os governos e a indústria têm de trabalhar em conjunto. A regulamentação da IA não é apenas uma questão de privacidade. Exige que os cientistas de dados trabalhem com especialistas em privacidade para determinar quais os requisitos que devem ser incorporados na tecnologia para a tornar segura, fiável e sensível à privacidade. E os governos precisam de dar o tom e estabelecer uma agenda digital abrangente para inspirar a indústria a colocar o orçamento na inovação.

Embora vários organismos governamentais pareçam, por vezes,

abordar a IA como uma competição, as entidades reguladoras estão também a começar a tentar limitar as aplicações intrusivas e de alto risco das capacidades emergentes de IA. Na sequência da adoção pelo G20 de princípios para uma IA fiável, registaram-se importantes desenvolvimentos na gestão e regulamentação dos riscos da IA.

Singapura foi rápida na adoção da sua norma de segurança para a IA, o Instituto Nacional de Normalização e Tecnologia (NIST) publicou o seu quadro de gestão dos riscos da IA e a lei da UE sobre a IA seguir-se-á no final do ano. Espera-se que a regulamentação neste espaço acabe por ter um impacto tão significativo como o que o RGPD teve na privacidade. Muitas empresas precisam de se preparar e nas normas mínimas exigidas.

## Aperfeiçoar a segurança

Com que rapidez pode um atacante ser detetado, com que rapidez pode ser contido, com que rapidez podem os serviços ser restaurados — e, ao fazê-lo, como pode minimizar o comprometimento da informação e do sistema?

A questão não é tanto a forma como entraram, mas sim as informações que obtiveram. Era crítica para a missão? Houve uma fuga pela porta das traseiras ou está a ser mantida como refém?

O tempo que os atacantes demoram a passar do compromisso inicial para a exploração bem sucedida dos sistemas está a diminuir. Atualmente, um atacante pode demorar apenas alguns dias, ou até menos, a implementar *ransomware* numa empresa. Os atacantes são também cada vez mais criativos na automatização das suas táticas, chegando mesmo a explorar o potencial da IA para os ajudar a planear e orquestrar os seus ataques. O resultado final: os CIO e as suas equipas têm considera-



velmente menos tempo para detetar intrusões e tomar medidas de contenção rápidas e decisivas.

Existe uma estrutura triangular nos atuais centros de operações de segurança (COS), com uma equipa pequena, mas especializada, de caça às ameaças no topo, vários investigadores de Nível 2 no centro e vários analistas de alertas de Nível 1 na base, que fazem a triagem de um volume de alertas cada vez maior. Esse triângulo precisa ser invertido. Os COS de hoje exigem menos Nível 1s, mais Nível 2 e um número con-

sideravelmente maior de caçadores de ameaças em busca de eventos potencialmente catastróficos. Uma maneira de fazer isso, e responder ao ritmo e ao volume dos ataques, é automatizar o Nível 1.

Hoje sabemos que todos os sistemas de segurança têm falhas. Há um ar de inevitabilidade de que, em algum momento, uma organização sofrerá um incidente, grande ou pequeno, e provavelmente mais de um. As entidades reguladoras estão a concentrar-se cada vez mais em cenários plausíveis e a pressionar as



empresas, especialmente as de setores estrategicamente importantes como a energia, as finanças e os cuidados de saúde, a serem resilientes e a posicionarem-se para recuperar.

Talvez a questão mais gritante seja o facto de as organizações não verem frequentemente que o impacto — e a recuperação — de um incidente cibernético pode ser prolongado. Normalmente, não se trata de um evento de 72 ou 96 horas. Têm de assumir uma perturbação da atividade em grande escala, o pior cenário possível. Em demasia-

dos casos, os líderes seniores não avaliaram plenamente as ligações tecnológicas de toda a empresa ou as dependências operacionais da empresa — pagamento ao pessoal, pagamento aos fornecedores, comunicação com clientes e investidores.

Além disso, muitas organizações ainda não consideraram verdadeiramente o que precisam de fazer de forma pró-ativa para serem resilientes. Assumem que têm um plano de backup e controlos de segurança suficientes. E se não tiverem um plano para um determinado cenário

**É necessária uma coordenação proativa dentro e fora da batalha. Durante o caos de um ataque ativo, o principal objetivo do CIO é fornecer à empresa os conhecimentos de que necessita para continuar a funcionar.**

e as operações comerciais forem interrompidas? Isto tem graves ramificações financeiras e de reputação, para além das regulamentares.

Há também uma componente psicológica. Os CIO precisam de ter conversas constantes com os seus colegas e com o Conselho de Administração sobre a natureza e as motivações dos atacantes: quanto mais nos atacarem, maior será a probabilidade de pagarmos, e eles sabem disso. A maioria das organizações ainda tem dificuldade em compreender o que está realmente a enfrentar.

É necessária uma coordenação proativa dentro e fora da batalha. Durante o caos de um ataque ativo, o principal objetivo do CIO é fornecer à empresa os conhecimentos de que necessita para continuar a funcionar. Deve afastar-se dos detalhes técnicos do dia a dia e envolver-se de forma proativa e estratégica com a organização sobre a gravidade da situação e como, coletivamente, a empresa deve responder.

Uma grande parte do trabalho do CIO é ser um comunicador e articular em toda a empresa o potencial impacto comercial de uma violação e o valor de manter a cibersegurança no topo das atenções. Além disso, a resposta e a recuperação (os componentes da resiliência) exigem coordenação. Isto pode ser conseguido através de um pequeno conselho de crise que inclua o CIO, CEO, o CFO e o diretor jurídico. Infelizmente, este importante grupo não existe formalmente em muitas empresas porque pensam que não lhes vai acontecer. E se acontecer, acreditam que o seu plano de continuidade empresarial — que em muitos casos tem vários anos e está alinhado com um conjunto desatualizado de casos de utilização -- é suficiente. Mas não é. Não se trata apenas de criar uma boa segurança porque os controlos falham: trata-se de ganhar clareza sobre o que é necessário para recuperar.

# Koachella em Lisboa!

A Festa de Verão da KPMG deste ano decorreu em Monsanto, o grande parque de Lisboa. No dia 23 de junho, aproximadamente 1200 colaboradores reuniram-se num momento muito especial para todos — uma nova oportunidade para celebrarmos plenamente as nossas conquistas, o nosso espírito de união, fortalecendo ainda mais os laços que nos unem, num ambiente descontraído e de confraternização! Como não há festa sem tema, o deste ano foi Koachella... uma referência direta ao célebre festival de música que decorre todos os anos em Coachella, na Califórnia, mas ao espírito da KPMG! Os *looks* mais festivaleiros foram premiados — havia maquilhagem e cabeleireiro para compor o estilo —, tivemos vários DJ's, competições de matraquilhos, máquinas de jogos, e muita, muita animação. Together. For Better.





# O Sonho do Afonso

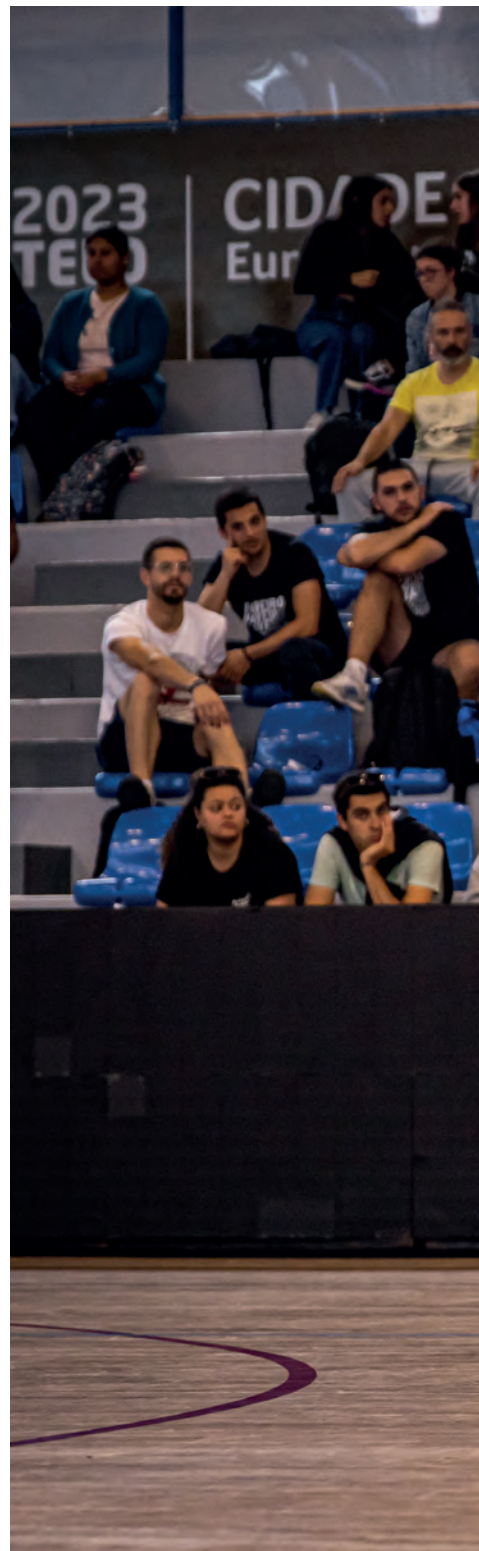
O último ano foi desafiante para Afonso Silva. Começou a vida profissional – entrou para a KPMG como consultor de gestão –, e realizou um sonho de infância: sagrar-se campeão nacional universitário em voleibol. Esta dupla conquista só foi possível com o esforço e a disciplina de Afonso (com os treinos, jogos e preparação física), e pelo facto de trabalhar numa empresa que incentiva e apoia os colaboradores a desenvolverem as suas paixões dentro, mas sobretudo fora do escritório.

Na KPMG respeitamos a autenticidade e a singularidade de cada colaborador e incentivamos a busca daquilo que os faz completos e os preenche. Acreditamos que desta maneira cada um consegue melhor desenvolver-se e atingir o seu potencial máximo, tanto profissionalmente como a nível pessoal.

Desde criança que Afonso Costa pratica voleibol, mas como atleta federado fá-lo há oito anos. Primeiro no SLBenfica, depois no CVL, o Centro Voleibol de Lisboa e atualmente no CNG, o Clube Nacional de Ginástica, um clube da Parede, concelho de Cascais, que disputa a 2ª divisão do campeonato nacional de voleibol (este ano ficou em terceiro lugar). Em simultâneo, representa a Universidade Nova de Lisboa, instituição onde tirou o mestrado. Foi precisamente com a camisola desta equipa académica que, no final de abril deste ano, venceu o Campeonato Nacional Universitário, o CNU, na

modalidade que tem agarrado com as duas mãos. O troféu foi conquistado numa altura em que vai deixar de fazer parte da equipa – os alunos só podem jogar até um ano após a conclusão do mestrado – mas fecha com chave, ou melhor, com bola de ouro. O título significou o apuramento para representar Portugal nos EUSA, os Campeonatos Europeus Universitários e logo numa edição em que o país é o anfitrião. Os campeonatos realizaram-se em Braga, entre os dias 16 e 23 de julho.

Afonso Costa está a viver este momento com grande intensidade: “Pessoalmente esta vitória é um misto de muitos sentimentos, sendo capitão de equipa e o meu último ano a nível universitário, a conquista do campeonato nacional e presença no europeu é o culminar de tudo o que sonhei e que muitas vezes pareceu longínquo. É o resultado do espírito único que se vive nos campeonatos universitários e fruto de muitas horas de treino e de anos de dedicação, conquistas e derrotas. Representar Portugal e ouvir “a portuguesa” será um privilégio. Por outro lado, ao nível de realização pessoal é um sentimento incrível ao ter conseguido conciliar um primeiro ano de responsabilidades profissionais desafiantes e o compromisso desportivo, com treinos, jogos e preparação física. Gostaria de agradecer à *Partnership* de CPS e à KPMG a disponibilidade e a compreensão face ao tema o que me permitirá representar Portugal e cumprir um “sonho de menino.”







# A força da tecnologia



**Armindo Monteiro**  
Presidente da Confederação  
Empresarial de Portugal

Arrisco a escrever aqui que a evolução constante e a mudança rápida são palavras que nos habituámos a ouvir associadas à economia, e nem sempre pelo lado positivo. No entanto, a evolução acelerada nos últimos 30 anos fundou a globalização e elevou os níveis de riqueza no mundo inteiro. A pobreza extrema baixou de 42% para menos de 10% em quatro décadas, o que sendo ainda um valor demasiado alto representa um salto qualitativo extraordinário para a humanidade. No entanto, a desigualdade nas sociedades ocidentais agravou-se no mesmo período.

Por que escrevo sobre este assunto nesta publicação da KPMG? Porque depois de o mundo se ter tornado plano e verdadeiramente global — apesar da lenta desglobalização em curso —, depois de ter ficado claro para todos que a digitalização da economia, aliás, a digitalização de parte considerável das nossas vidas não tem volta atrás... com vantagem para muitos e desvantagens para alguns; agora,

começam a tornar -se evidentes os primeiros choques provocados pela Inteligência Artificial (IA).

Como sempre, as opiniões dividem-se, até porque ninguém sabe ao certo os efeitos concretos que a IA terá. Mas existem pelo menos dois pontos em que existe alguma unanimidade: a evolução da IA será fulgurante e vai trazer benefícios ao mundo do trabalho, mas também enormes desafios para as empresas e para as pessoas. Como pano de fundo deste salto, aliás, desta revolução em curso, estarão os estados e as políticas públicas que terão forçosamente de encontrar o melhor enquadramento legal para que este processo seja o mais virtuoso possível e dele possam resultar benefícios para todos.

É importante lembrar que a evolução tecnológica permitiu sempre avanços que melhoraram claramente as nossas vidas, mas que também provocaram a desatualização de muitas empresas, profissões e produtos. Os jornais em papel — que felizmente ainda

**Vamos todos ter de aprender e mudar. As empresas, todas elas, terão de fazer um esforço redobrado para acompanhar os novos tempos. O investimento adequado nestas tecnologias e saberes é absolutamente fundamental.**

existem — são um exemplo disto mesmo. A grande diferença com o que está a acontecer hoje é que este processo inexorável atingirá categorias profissionais ainda mais qualificadas e, neste sentido, um maior número de atividades e de empresas. Falar em disrupção é, provavelmente, um eufemismo para a apreensão generalizada que a entrada da IA está a provocar. Esta apreensão é partilhada por empresários e trabalhadores.

Vamos todos ter de aprender e mudar. As empresas, todas elas, terão de fazer um esforço redobrado para acompanhar os novos tempos. O investimento adequado nestas tecnologias e saberes é absolutamente fundamental. Neste sentido, os mecanismos públicos são vitais para assegurar que este processo possa acontecer da melhor forma possível, sem perdermos mercado para os nossos concorrentes internacionais. Isto é especialmente importante para as PME e na área industrial, onde os investimentos são, em regra, muito exigentes.

Como referi há pouco, o Estado tem ainda o papel de regulamentar — regulamentar sem pesar e sem exagerar —, encontrando, em todo o momento, a forma mais equilibrada de concretizar esta transição. Finalmente, as pessoas terão de fazer a sua parte: mostrar abertura e vontade de aprender. Vamos viver tempos empolgantes, sim, mas que vão exigir o melhor de todos nós — o medo que sentimos é um sinal de inteligência... real e humana, usemo-lo para definir melhor o nosso futuro comum.



# 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**



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**

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.