



Editorial
Vitor Ribeirinho

“A grande diferença da KPMG? As nossas Pessoas”

P02

Entrevista a
Paulo Paixão

“Somos uma atividade de interesse público”

P04

Tax Voices
A visão das lideranças sobre a fiscalidade em 2030. **Por Luís Magalhães**

P14

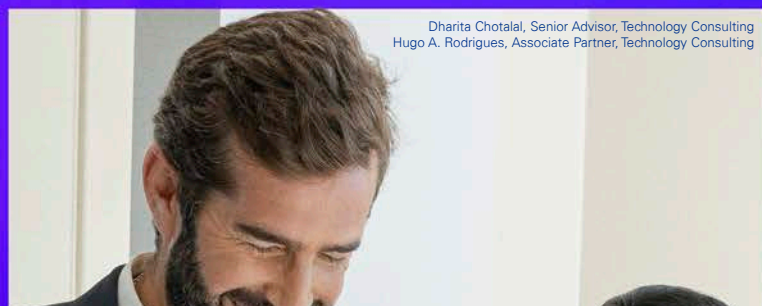
“O contexto atual é altamente desafiante”
Entrevista a **João Sousa Leal**

P22



A tecnologia traz velocidade. Nós trazemos a direção.

As nossas pessoas trabalham em equipa com as suas, para transformar o seu negócio.



Dharita Chotalal, Senior Advisor, Technology Consulting
Hugo A. Rodrigues, Associate Partner, Technology Consulting

KPMG. Fazer diferente faz a diferença.

kpmg.pt

© 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.

Índice

Editorial

A grande diferença da KPMG? As nossas Pessoas. **_P.02**

Entrevista a Paulo Paixão

“Somos uma atividade de interesse público” **_P.04**

Tax

Tax Voices - a visão das lideranças sobre a fiscalidade em 2030. Por Luís Magalhães **_P.14**

Reunião Geral

Guidamos do futuro todos os dias. **_P.18**

Entrevista a João Sousa Leal

“O contexto atual é altamente desafiante” **_P.22**

Advisory

Comparar para crescer. Por Fernando Mascarenhas **_P.26**

Tax

Por que razão a fiscalidade e a tecnologia são as melhores amigas? Por Ana Roldão **_P.28**

Campanha KPMG

As nossas Pessoas fazem a diferença **_P.30**

Entrevista a Isabel Jonet

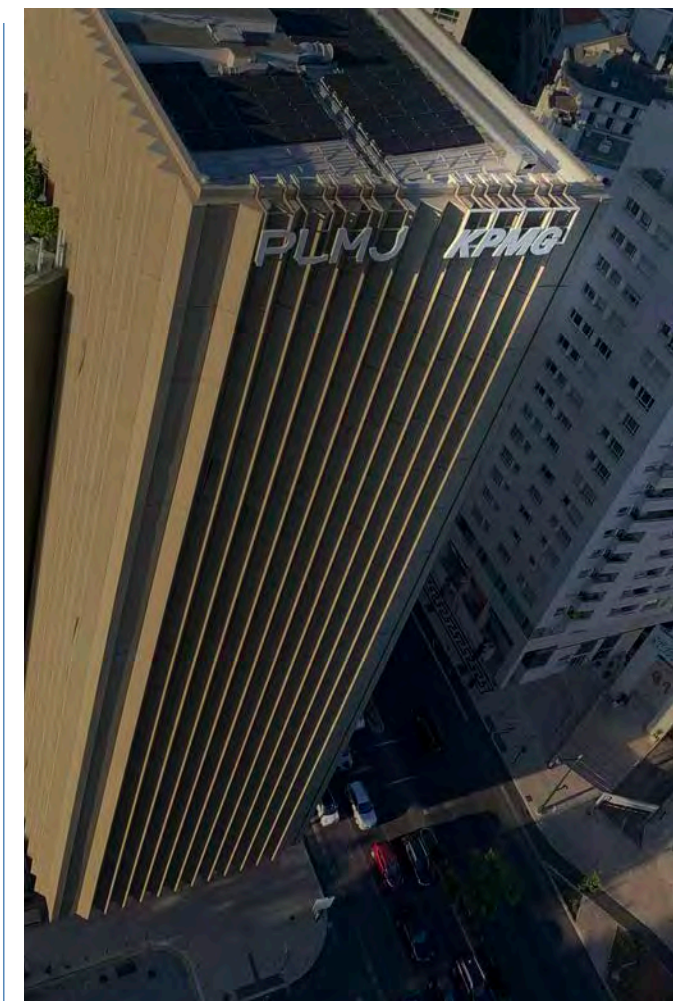
“O papel das empresas é fundamental pelos donativos e pela capacidade mobilizadora de voluntariado qualificado” **_P.32**

Corrida solidária

Três mil quilómetros por boas causas **_P.38**

Perigos da internet

Global Cyber Day trocado por miúdos **_P.40**



Superbrands

KPMG Portugal é uma Superbrand. Porque ao fazermos diferente, fazemos a diferença **_P.44**

Festa de Natal

Festa de Natal KPMG 2023 **_P.46**

Opinião de Maria de Lurdes Rodrigues

Ciência e ensino superior vs. economia e inovação **_P.48**

FICHA TÉCNICA: Diretor: Miguel Afonso | Diretor adjunto: Isabel Brito | Coordenação: Departamento de Corporate Affairs, Marketing & Communications | Propriedade: KPMG Portugal | Morada e sede de redação: Edifício FPM41 - Av. Fontes Pereira de Melo, 41-15° - 1069-006 Lisboa - Portugal | Conselho de Administração da KPMG SGPS: Vitor Manuel da Cunha Ribeirinho; António Luís de Andrade Magalhães, Sílvia Cristina de Sá Velho Correa da Silva Gomes; Michael Anacleto Santos; José Luís Pereira da Silva; Pedro Miguel Marques Penedo. Nº de registo na ERC: 127914 | NIPC 505123991 | Produção e Impressão: Finepaper - Print Solutions | Tiragem: 900 Exemplares | Boletim de empresa de distribuição gratuita. Não disponível ao público em geral | Depósito Legal n.º: 343960/12



KVision

A grande diferença da KPMG?

As nossas Pessoas



Vitor da Cunha Ribeirinho
Senior Partner/CEO da KPMG Portugal

Integrar uma organização como a KPMG implica dedicação e excelência em tudo o que fazemos, mas significa também cuidar das Pessoas e reconhecer-lhes o mérito. Na KPMG temos estas premissas integradas no nosso dia a dia, e entendemos que este é o caminho para podermos continuar a fazer a diferença: no bem-estar individual e coletivo a nível interno, e, externamente, na satisfação dos nossos clientes e *stakeholders*.

Enquanto Líder de uma organização com mais de 1700 pessoas, tenho no topo das minhas prioridades a responsabilidade e empenho diários, procurando não apenas ser um exemplo, mas também um agente de inclusão e valorização de quem contribui a cada instante para o crescimento da KPMG. O último ano é a prova disso: crescemos nas nossas três *functions* – *Audit & Assurance, Tax e Advisory* – e o nosso *Headcount* aumentou 17% no mesmo período. Nesse sentido, olhamos para o ano 2024 como um período muito positivo e de crescimento da KPMG, que nos permite perspetivar o futuro com otimismo.

Para atingir estes resultados, há mais de 1700 fatores diferenciadores: as nossas Pessoas. Temos quase seis décadas de presença em Portugal e ao longo da nossa história temos consolidado experiência e renovado o nosso capital humano de forma equilibrada. Somos uma Organização multigeracional, com diferentes *backgrounds* académicos e percursos profissionais, e estas são características que nos permitem olhar o futuro de uma maneira distinta, transversal e multidisciplinar, e oferecer serviços que possam, de facto, ajudar os nossos clientes a preparar os desafios que estão por vir.

Não é por acaso que na KPMG contamos com o *Next Generation Council*, um grupo formado por 30 das nossas Pessoas mais jovens, em representação das várias áreas de negócio, que apresenta

diretamente à *Partnership* soluções inovadoras sobre os temas relevantes para a KPMG e que, depois, são pensados, trabalhados e aplicados transversalmente na nossa organização. Este grupo inovador representa o nosso compromisso de dar voz às nossas pessoas, das mais recentes às mais antigas. Entendemos que é nesta troca permanente de ideias, de formas diferentes de olhar o mundo, de auscultar a sociedade em que vivemos, que acrescentamos valor.

Mais: todos os anos temos uma renovada equipa de Embaixadores da KPMG, um grupo de estudantes universitários, de diversas instituições de ensino superior, que ajudam a fazer a ligação entre o mundo académico e a KPMG. Haverá maior privilégio para uma organização do que poder formar, desde o início, quem conosco quer trabalhar e aqui quer fazer o seu percurso profissional? Digo com certezas, que, na posição de líder, não há, dando o meu testemunho de mais de 32 anos de KPMG, onde sou feliz, grato e orgulhoso deste ADN e desta nossa forma de trabalhar. Estamos cientes desta responsabilidade e aceitamo-la com confiança, segurança e de braços abertos, como sempre.

Espera-nos um ano desafiante. O contexto mundial atual é de vulnerabilidade e de grande incerteza, com os conflitos na Europa e com o inevitável impacto na qualidade de vida das pessoas, nas economias e na estabilidade. Apesar desta conjuntura, no mercado português temos verificado uma confiança crescente das empresas e uma maior capacidade de reagirem às adversidades, de se renovarem e de fazerem investimentos.

Queremos contribuir cada vez mais para este aumento de confiança e para o progresso económico nacional. Neste sentido, a convite da Business Roundtable e em estreita colaboração com a Informa DB, ajudámos a criar a plataforma “Comparar para crescer”. É uma ferramenta estatística que acredito que possa vir a ajudar Portugal a tornar-se um país mais competitivo, atrativo e desenvolvido e que nos entusiasmasse desde o início: pelo potencial informativo transversal a tantas áreas e também pela capacidade de, através dela, podermos ter uma visão integrada da posição competitiva do nosso país e, a partir daí, poder definir estratégias que possam, de facto e de uma maneira muito concreta, acelerar o crescimento económico de Portugal.

Tive oportunidade de agradecer publicamente no lançamento da ferramenta “Comparar para crescer” às equipas da KPMG Portugal, que ao

longo dos últimos meses estiveram com rigor e entusiasmo envolvidas neste projeto, mas volto a fazê-lo porque estou consciente que esta plataforma, que já está disponível a todos para consulta, é resultado de muita dedicação, empenho e esforço de muitas das Nossas Pessoas.

Estamos sempre disponíveis para contribuir para um país e empresas mais fortes, inovadoras e bem preparadas para os desafios do futuro e em ser um parceiro na concretização da ambição de um Portugal mais competitivo e também mais interessante. Na KPMG, acreditamos que o acesso à cultura e a promoção da atividade cultural são centrais numa sociedade moderna e, foi com enorme satisfação, que reforçámos a nossa ligação histórica com a Fundação Calouste Gulbenkian. Somos mecenas do novo Centro de Arte Moderna (CAM), um projeto que em parte representa os nossos valores e o nosso propósito. O novo CAM vai ser inaugurado a 20 de setembro. Save the date!

É com esta ambição que trabalhamos diariamente na KPMG, tendo por base os Nossos Valores — Integridade, Excelência, Coragem, *Together e for Better* —, e a dedicação das 1700 Pessoas que, há mais ou menos tempo, têm vindo a construir aquilo que somos e a contribuir para o crescimento do mercado, do país e da nossa Organização. Mas há outras características que nos definem, inspiram e nos fazem crescer enquanto equipa. Celebramos e pomos em prática em permanência a Inclusão, a Diversidade e a Equidade, e em março — como sabem — fizemos questão de as assinalar com uma atenção especial, através de várias iniciativas. O objetivo foi claro: continuar a garantir que a nossa empresa é um lugar onde cada pessoa pode ser o que quiser e onde todos se sentem, cada vez mais, igualmente respeitados e valorizados.

E para este nosso crescimento coletivo são também muito importantes os momentos em que estamos juntos, num ambiente mais descontraído, tais como têm sido os torneios internos de padel que têm decorrido em Lisboa e no Porto. São momentos de competição saudável e de promoção de espírito de equipa. Tão importantes como a nossa já tradicional Festa de Natal e a Corrida Solidária, momentos verdadeiramente felizes e divertidos e que, como não podia deixar de ser, integram este número da KVision.

É por tudo isto que sempre que me questionam “Qual a grande diferença da KPMG?”, a minha resposta é convictamente apenas uma: “As nossas Pessoas!”.

Votos de boas leituras!

“Somos uma atividade de interesse público”

Paulo Paixão, *Head of Audit & Assurance* da KPMG Portugal

A auditoria tem mudado muito sob variadíssimos pontos de vista. Como pode descrever e explicar esta evolução dos últimos anos?

A auditoria tem evoluído com a mesma velocidade da sociedade e do mundo, e enfrenta os mesmos desafios, nomeadamente os fatores de incerteza e volatilidade. Os auditores têm sido ao longo dos últimos anos um dos principais garantes da transparência, da credibilidade, da verdade e, portanto, é normal que nos momentos de maior incerteza, aqueles que são talvez um dos maiores defensores desses valores, possam estar sob maior escrutínio. A incerteza e a volatilidade que vivemos manifesta-se nas mais diversas áreas, e como não podia deixar de ser, também no relato financeiro. Passámos para um modelo em que o julgamento e a incerteza estão intrínsecos às matérias que nos compete apreciar, para além dos novos desafios inerentes à digitalização da economia. Ou seja, vivemos um momento em que a sociedade debate diariamente, por exemplo, os riscos de uma bolha imobiliária e isso tem um reflexo no relato financeiro que auditamos.

A existência ou não de uma bolha imobiliária é, digamos, um exemplo da enorme dificuldade, por exemplo, em determinar o valor dos ativos, é isso?

O incremento da relevância do relato financeiro encurtou o “gap” entre o “fair value” e o valor escriturado dos ativos, aumentando o impacto dos ciclos económicos no relato financeiro e, conseqüentemente, as dúvidas e incertezas

no produto da auditoria. A auditoria tem de apreciar e julgar cenários tão incertos como o que acaba de referir, não tendo propriamente uma bola de cristal.

Sente essa pressão de ter de ser rigoroso sob o risco de poder não cumprir esse papel fundamental?

O auditor não sente a pressão de ser rigoroso, faz parte do seu ADN. Faz parte de cada um de nós o compromisso com a verdade e transparência.

A verdade do momento, uma polaroid do momento...

É uma polaroid do momento, fundamental para a confiança dos agentes económicos. Ou seja, o auditor deve interpretar as normas com bom senso, rigor e ceticismo, mas também com a convicção de que os seus julgamentos têm impacto no mercado e na economia em geral.

Em que sentido?

O auditor tem que saber cada vez mais interpretar as incertezas com uma perspetiva prudente, equilibrando o seu risco profissional com o impacto que os seus relatórios têm nas empresas e no mercado. Essa é uma responsabilidade que temos bem presente nos critérios de objetividade e de transparência que suportam o nosso julgamento. A principal transformação nos últimos anos, embora haja outras que são também marcantes, é a inclusão de fatores extraordinariamente subjetivos numa atividade que a sociedade julga absolutamente objetiva.

Isso aumenta a responsabilidade do auditor na medida que pode aumentar também a sua capacidade de ação, é isso?

O auditor aplica critérios que procuram ser claros e objetivos, mas as matérias que avalia são extraordinariamente subjetivas. Tão subjetivas como os caminhos e as decisões da vida das empresas. O que o auditor avalia é o relato da vida das empresas, relativas a um determinado período e com base no conhecimento que tem à data do seu trabalho.

E, tudo pode acontecer a um ritmo imprevisível...

Nomeadamente, quando passamos por fatores de instabilidade como os que passámos recentemente com a Covid-19, com a disrupção das cadeias de abastecimento, a cibersegurança, as fontes de financiamento e infelizmente também os conflitos entre países, como os que estamos a assistir há pouco mais de um ano. Em resumo estes são fatores que são suscetíveis de gerarem incertezas e que têm necessariamente impacto relevante na vida das empresas.

Que instrumentos é que existem para fazer essa avaliação de maneira a que o resultado da auditoria seja o mais fidedigno possível?

Repare, claramente mudou a forma como as incertezas e as oscilações são refletidas, não apenas no relato financeiro das empresas, mas sobretudo na perceção que o mercado cria das empresas, nas mais diversas vertentes, porque a referida perceção impacta não só a capacidade de realização dos ativos, como também a de operar num futuro próximo, tendo em conta perspetivas cada vez mais diversificadas, onde a sustentabilidade e o *governance* assumem um papel fundamental. O auditor incorpora essa avaliação nos seus procedimentos de várias formas, através de tecnologia e através de pessoas com experiência setorial que avaliam os impactos das referidas dimensões na atividade da empresa, e não menos importante a própria preparação e resposta da empresa, a sua gestão de risco.

A tecnologia avançou assim tanto e permite o quê? A utilização de elementos já de inteligência artificial para agregar mais informação?

A tecnologia avançou em todas as vertentes e a auditoria não é exceção, desde logo, na

“ O auditor aplica critérios que procuram ser claros e objetivos, mas as matérias que avalia são extraordinariamente subjetivas. Tão subjetivas como os caminhos e as decisões da vida das empresas.”

avaliação dos riscos. No entanto, é fundamental que as empresas beneficiem das vantagens sem relativizar os riscos nomeadamente em termos de segurança. É frequente vermos empresas que ainda dedicam maior atenção aos seus riscos físicos, não obstante a maioria dos seus ativos e transações serem digitais e isso acarreta vulnerabilidades relevantes para os nossos clientes, as quais podem em última análise inviabilizar a continuidade das operações. Por outro lado, a tecnologia, nomeadamente o KPMG Clara, o nosso *workflow* de auditoria que em conjunto com o investimento global de cinco biliões de dólares na nossa estratégia digital, está a criar oportunidades absolutamente extraordinárias, nomeadamente em auditoria, a possibilidade de analisarmos a totalidade das transações ao longo do ano, introduzindo conceitos de auditoria contínua e preditiva que aumentarão significativamente a nossa capacidade e eficácia.

E que permite fazer, depois dessa recolha, uma análise mais fina e qualitativamente superior, já que as equipas não estão dispersas como estavam anteriormente, é isso?

Sem dúvida. Para além dos já referidos investimentos no desenvolvimento do KPMG Clara, estamos também a fazer investimentos significativos em tecnologia, como é o caso da nossa aliança com a Microsoft para implementação de Inteligência Artificial, que globalmente ascenderá a dois biliões de dólares, bem como na criação de equipas em Portugal dedicadas à inovação, que diariamente estudam e implementam soluções tecnológicas para auditoria.



Partilham dos receios dos médicos em relação à IA, que pode representar uma caixa negra, entre a informação que entra e a que sai, havendo grande dificuldade em confiar, porque não saber o que se passou pelo meio. Os reguladores e os auditores sentem o mesmo?

Sim, os auditores sentem os mesmos desafios, na medida em que, aquilo que nos é exigido, é muito similar a qualquer outra profissão, conseguir tomar boas decisões e explicá-las. A IA tem esse desafio: sobretudo nos casos da denominada GenAI, não obstante acertar muito, dificilmente se consegue explicar o processo seguido para atingir o *output*. Estamos a percorrer o caminho no sentido de obter os benefícios da sua utilização acautelando os riscos inerentes.

E a IA não será toda igual, haverá grandes variações do tipo de IA que é utilizada: que modo, que modelo, etc. Isso para um regulador será um desafio monumental?

A IA apresenta diversos desafios desde logo ao nível da estrutura, qualidade e confiabilidade dos dados, os quais requerem preparação e investimento por parte do tecido empresarial português. Superados tais desafios, será um salto transformacional sobretudo no processamento de linguagem natural, no reconhecimento de padrões, redes e anomalias, nomeadamente conflitos de interesses, fraudes e erros. Continuaremos a tomar boas decisões, mas também continuaremos a ter de as conseguir explicar.

Do ponto de vista da aplicação da IA sobre a auditoria em concreto, há instrumentos e ferramentas que estão, ou vão começar a ser usadas de forma consistente?

Já temos ferramentas de IA que começamos a utilizar a título experimental, sobretudo, em atividades de identificação de riscos. Ou seja, em atividades que resultam em indicadores ou transações que vão ser aprofundados pelas nossas equipas. Por exemplo, identificar “*red flags*”, padrões, redes e anomalias que, depois, vão ser analisadas de forma mais detalhada para confirmar os indícios inicialmente apurados. Isso já está a acontecer. Tal como a sociedade em geral, esperamos que o ambiente de utilização seja alargado e aí é que vão haver mais dificuldades.



Os reguladores estão a fazer esse caminho, os auditores estão a fazer esse caminho. E os clientes, como é que olham para esse caminho?

Os clientes olham com uma abertura maior porque faz parte do risco das suas operações, como demonstra o nosso *CEO Outlook 2023* onde 69% dos CEOs a nível global afirmam que a GenAI é uma prioridade de investimento. As empresas correm riscos, faz parte da sua atividade económica que os possam incorporar *versus* os benefícios que esperam obter. O caminho é mais difícil para as atividades que procuram a inexistência de erros. Falámos dos médicos, podemos falar dos auditores. Penso que os riscos são muito similares. Ao contrário do que muitas vezes o mercado percebe, os auditores erram pouco — o ideal seria que nunca errassem —, mas, à semelhança dos

médicos, erram pouco. Nos EUA e no Reino Unido, existem estudos que demonstram que os erros dos auditores com impacto representam bastante menos de 1% do total de auditorias.

Há alguma trajetória nessa diminuição do erro e se esta evolução a que temos assistido fará diminuir ainda mais uma base que é, como diz, já pequena?

Acredito que sim. O mercado em geral e os reguladores em particular têm colocado desafios às auditoras que potenciam progressos relevantes. Nós temos, como todas as profissões, um caminho a fazer, margem para melhorar, e isso está a acontecer e sempre em estreita colaboração com os diferentes reguladores, quer da profissão, quer dos setores.

A perceção da opinião pública também é importante para o auditor? Isto é, além de ter uma relação com o cliente e com o regulador, também se insere numa sociedade. Esse ponto também é relevante e condiciona-vos?

A opinião pública e a sociedade são a razão de ser dos auditores e temos isso muito presente. Nós somos uma profissão de Interesse Público, não do A, do B ou do C. Existimos por interesse da sociedade, pela necessidade de contribuir para a proteção do mercado de capitais e para salvaguarda dos valores da verdade e transparência.

Atestam a verdade dos factos, atestam que aquele retrato é verdadeiro...

E que permite à sociedade confiar e investir. Não existe mercado de capitais se não existir confiança, e se não existirem auditores. A profissão tem mais de um século e a lei inglesa chegou a prever que os auditores fossem acionistas das entidades auditadas, como forma de confiança e partilha de risco com os investidores. Hoje, seria impensável, mas revela a importância e a confiança que a sociedade e os investidores depositam nos auditores ao longo da história. Nós vivemos da confiança e da credibilidade. As críticas são sobredimensionadas porque é o mundo em que vivemos, no entanto, mantemos uma enorme confiança do mercado e da sociedade. Temos muitas oportunidades de melhoria e estarmos a fazer esse caminho sempre em defesa do

interesse público.

Como é que as novas regras de reporte se materializam e como entroncam com este processo de que temos estado a falar?

Nós estamos num processo muito dinâmico do ponto de vista das regras de reporte, sobretudo porque as referidas regras passarão a ter uma prevalência não financeira, nomeadamente por via dos requisitos de reporte de matérias de ESG (*Environment, Social & Governance*). Também têm evoluído significativamente em termos de *accountability* dos auditores, ou seja, de forma a incrementar o conhecimento do mercado daquilo que é o trabalho e as responsabilidades dos auditores. Os reguladores têm evoluído bastante a esse nível e estamos a fazer um trabalho conjunto, quer em termos da profissão, quer dos reguladores, para que possa haver maior conhecimento do nosso papel, bem como dos meios que usamos, precisamente, permitindo que a sociedade tenha mais confiança no mercado e no papel dos auditores.

Estamos a falar de maior transparência. Mas como é que ela se materializa no processo que é feito, na divulgação?

Desde logo, na dimensão e detalhe dos relatórios de auditoria, há uma década um relatório de auditoria tinha duas páginas, atualmente, talvez tenha, nalguns casos, cerca de dez páginas em que o auditor explica quais foram as suas principais áreas de atenção. Adicionalmente, o regulador publica anualmente os resultados globais do sistema de controlo de qualidade de auditoria e os órgãos de fiscalização recebem também periodicamente a referida informação do seu auditor.

No fundo, o auditor é obrigado, hoje, a colocar muito mais de si porque é, precisamente, esse espelho do seu trabalho que vai credibilizar o relatório final?

Esse é um caminho que vai continuar de forma a podermos, com transparência, criar a perceção correta do que é o nosso trabalho e, sobretudo, procurando também clarificar quais são as nossas responsabilidades e deveres em situações que corram menos bem. Talvez naquelas situações em que a perceção é mais distante, em que o *expectation gap* é mais vincado. Pensemos nos temas relacionados com fraude,

em que existe uma expectativa do mercado que é completamente desproporcional, face às limitações inerentes ao trabalho desenvolvido pelos auditores e que estão claramente evidenciadas nas normas internacionais de auditoria. Os auditores não fazem investigação criminal, não é o que fazemos, e isso não foi ainda plenamente entendido pela sociedade.

Que tipo de pessoas é que se interessam hoje em dia por trabalhar em auditoria?

Nós hoje temos talento muito diversificado. Uma parte muito importante das 500 pessoas que trabalham nas diferentes áreas de auditoria na KPMG Portugal são especialistas em tecnologia, em dados, em sustentabilidade, em finanças, ou seja, uma organização multidisciplinar que tem a capacidade de intervir nestas diferentes matérias. O talento que atraímos são sobretudo jovens que querem crescer, aprender, viver num mundo repleto de experiências, em que cada dia somos postos à prova numa atividade que é muito diversificada e com experiências muito diferentes, nas várias indústrias. Temos a capacidade para conhecer muito bem cada um dos nossos clientes e isso traz um crescimento e aprendizagem absolutamente fantásticos. Depois, a média etária da nossa equipa é de 30 anos, o que permite aprender de forma rápida e crescer a um ritmo mais acelerado do que o mercado em geral.

Pela intensidade e pelo grau de exigência?

A intensidade é sobretudo diversidade de experiências em diferentes equipas, clientes, setores e até geografias. O grau de exigência é fruto da consciência que temos da importância do nosso trabalho para a economia e para o mercado de capitais, a exigência de termos no ADN a defesa do interesse público.

É um trabalho com uma enorme responsabilidade e isso exige intensidade e concentração naquilo que se está a fazer.

A forma como atuamos é em equipa, criando laços de entajuda fantásticos e, por vezes, até amizades muito fortes que são um grande alicerce do que é a nossa atividade. Sabemos quais os riscos que corremos, sabemos que estamos a desenvolver uma atividade altamente escrutinada e, portanto, é normal que aquilo que são os laços entre as diferentes pessoas sejam fortalecidos. Nós temos uma máxima que é: “não deixamos ninguém para trás”, diria

“ O talento que atraímos são sobretudo jovens que querem crescer, aprender, viver num mundo repleto de experiências, em que cada dia somos postos à prova numa atividade que é muito diversificada.”

que é relativamente óbvio que, numa equipa de auditoria, se não temos a atividade A ou B para fazer, temos uma equipa para ajudar, para aprender, para debater, para crescer em conjunto e isso traz aprendizagem, mas também traz crescimento e exigência. Faz parte do ADN das nossas equipas de auditoria o *extra mile*, isto é, entre aquilo que queremos entregar aos nossos clientes, o que queremos entregar ao mercado, até aquilo que são as nossas exigências pessoais de querer aprender, são alavancas de crescimento, aceleram. É também razoavelmente óbvio que temos pessoas muito jovens, mas que sabem muito sobre o tecido empresarial, isso é reconhecido pelo mercado em geral. Basta olharmos para os desafios da denominada guerra de talento e ver o que fazem os investidores internacionais quando se instalam em Portugal, potencialmente perdemos pessoas porque os investidores sabem quem melhor forma e prepara os nossos jovens talentos. O desafio que temos ao nível da retenção de talento é fruto do nosso sucesso a formar pessoas. Temos de continuar a ter essa dificuldade porque é sinal que formamos muito bem as nossas pessoas, que crescem de forma acelerada não apenas tecnicamente mas sobretudo com os valores certos para uma sociedade que pretendemos mais justa e equilibrada.

As pessoas mais novas têm mais iniciativa e uma capacidade de procurarem novos ângulos e perspetivas. Essas características casam bem com a auditoria?

Casam lindamente. Eu diria que é até, talvez, um dos principais requisitos das pessoas que contratamos: a curiosidade e a ambição de quererem procurar novas formas de fazer,





porque é isso também que é pedido a um auditor, ou seja, olhar para a matéria que está a apreciar com uma diferente perspetiva e não apenas replicando a perspetiva de quem fez. Se assim fosse, não haveria necessidade de um segundo par de olhos, que, na verdade, é o olhar do auditor. Portanto, são para nós características fundamentais, estejamos a falar de recém-licenciados ou de pessoas que estão a meio da carreira. Costumo dizer que o trabalho que faz uma pessoa que acaba de sair da universidade e que se junta a nós, é absolutamente crítico para a nossa auditoria, não é substituível pelo trabalho de nenhum sócio da nossa firma, porque não vamos estar nos mesmos sítios, não falamos com as mesmas pessoas e, muitas vezes, aquilo que são as nossas conclusões derivam desta malha capilar que se estende e que conhece e escuta quase todos os colaboradores da empresa auditada. E uma empresa não é o CEO, é o CEO e as suas equipas, portanto, é muito importante para nós que esta malha tenha curiosidade, tenha ouvidos.

Como é que o ESG toca na auditoria e de que forma exatamente? Como ganha relevância, como é que se expressa?

O ESG ganha relevância, antes de mais, pela importância que a sociedade lhe atribui, pela consciência social que temos de que o caminho que nos trouxe até aqui não é um caminho que possamos fazer para o futuro, nomeadamente, nos equilíbrios que conseguimos encontrar com o planeta e com a sociedade. A primeira razão é essa, a consciência de que este caminho não é possível replicar.

Portanto, é preciso criar alertas para quando o caminho está a ser, de alguma forma, incumprido.

É aí que entram os auditores: num momento em que é preciso não apenas verbalizar, mas executar, é necessário que alguém com credibilidade verifique que tal está a acontecer.

Isto é, que não é apenas *green washing* mas que, de facto, as políticas e decisões da empresa foram postas em prática?

O desafio atual é o das empresas passarem à prática. Os auditores não são chamados para tratar de estratégias de *marketing*, são chamados quando é urgente passar à prática e confirmar a veracidade, que as práticas são

sustentáveis, socialmente aceitáveis e que beneficiam o todo e não apenas uma parte. É nessa altura que os auditores vão ter, à semelhança do que tem acontecido com outras matérias, um papel absolutamente crítico para poder trazer a confiança ao mercado e aos investidores que o caminho está a ser percorrido.

Os clientes querem isso, os que têm essa necessidade de ter políticas de ESG, depois querem vê-las, de facto, confirmadas?

Este desígnio parte sempre de um movimento social, ou seja, em que a sociedade decide inverter o caminho e isso significa que os bancos financiem atividades sustentáveis e, conseqüentemente, que as empresas exerçam atividades que sejam sustentáveis e equilibradas para beneficiarem do financiamento quer dos bancos, quer das organizações públicas da sociedade em geral, e que tenham práticas que sejam equilibradas nas mais diversas matérias: ambiental, social, fiscal. Também em termos do G, *governance*, que sejam equilibradas e que permitam, por exemplo, captar e reter talento. Os investidores querem saber se tais desígnios estão, de facto, a acontecer.

Isso aumentou o escopo da auditoria e atribui-lhe uma função ainda mais forte de serviço público, como há pouco referiu.

Sem dúvida, somos chamados a intervir em todas as áreas em que a confiança e a transparência são essenciais, o mercado confirma que a partir do momento em que somos chamados a intervir, a velocidade de progresso aumenta. É também uma confirmação da sociedade que quanto maior for o nosso âmbito de intervenção, maior será o ritmo de mudança.

Tax Voices – a visão das lideranças sobre a fiscalidade em 2030



Luís Magalhães
Head of Tax, KPMG Portugal

A rapidez e a volatilidade das alterações políticas, sociais e económicas nestes tempos em que vivemos tornam desafiante o exercício de antecipação de tendências em matéria fiscal.

Tanto ao nível global como no quadro da UE e, também, no plano nacional temos assistido a importantes alterações do contexto em que se desenham e implementam medidas desta natureza muito relevantes para as Empresas, as Famílias e as próprias administrações tributárias. Como já se antevê, não é previsível que este contexto de incerteza estabilize nos próximos anos, pelo que o desafio se manterá.

Ainda assim, o que poderá significar esta volatilidade ao nível fiscal? Pela nossa experiência e contacto com os mercados, podemos identificar algumas forças e dinâmicas globais que, certamente, influenciarão o futuro neste domínio, designadamente o peso crescente da economia digital, os desafios da transição energética, o potencial da tecnologia na gestão de dados, as assimetrias na dinâmica demográfica de cada



Vários dos nossos convidados deste estudo salientaram, também, a relevância e o papel da fiscalidade na criação de políticas públicas orientadas para a sustentabilidade e a inclusão, nomeadamente no plano climático e nos desafios da economia circular.

bloco geográfico e os sucessivos conflitos armados.

Tendo presente a nossa responsabilidade social neste domínio e o contributo que podemos e devemos dar para uma sociedade mais informada e atenta a estas tendências, pedimos a alguns dos líderes globais mais informados e inspiracionais que partilhassem connosco a respetiva visão relativamente à evolução da fiscalidade para o final desta década e o caminho a percorrer até lá chegarmos.

Abrangendo líderes de grupos económicos globais que acompanham este tema, dirigentes de algumas das administrações fiscais evoluídas e responsáveis por organismos internacionais dedicados à fiscalidade, recebemos, como seria de esperar, visões distintas nalguns pontos, mas muito alinhadas nalgumas dimensões estruturantes. Compilámos as diferentes perspetivas no estudo **“Voices on 2030: The future of Tax”** que disponibilizamos no site global da KPMG, como um contributo concreto que procura incentivar o debate em torno do futuro da fiscalidade.

Acima de tudo, todos antecipam um maior foco nos temas de

transparência e responsabilidade por parte dos grupos económicos e uma maior atenção à *“Tax Morality”* por parte dos Governos, um conceito que dá destaque à moralidade e ética por trás das políticas e decisões fiscais.

Várias das personalidades que ouvimos estão de acordo quanto à tendência para o aumento do interesse público e do escrutínio político e mediático relativamente ao esforço fiscal efetivo das famílias e das empresas, assim como no que toca à razoabilidade e à eficácia da utilização destes recursos por parte dos Governos. A visão quanto à necessidade de ser feita uma análise conjunta da carga fiscal e da eficiência na gestão da despesa pública é, por isso, pacífica entre os inquiridos.

Vários dos nossos convidados deste estudo salientaram, também, a relevância e o papel da fiscalidade na criação de políticas públicas orientadas para a sustentabilidade e a inclusão, nomeadamente no plano climático e nos desafios da economia circular. Os denominados impostos “verdes” têm vindo a ser incluídos nas agendas e políticas fiscais dos diversos países, sendo que, de acordo com o Eurostat, na União Europeia já representavam



em 2021 cerca de 2,2% do PIB dos 27 países. Neste âmbito, o “Voices on 2030” destaca a importância da utilização de incentivos fiscais para apoiar e estimular uma mudança comportamental por parte das organizações empresariais.

O impacto da transformação digital em curso é uma outra dimensão onde encontramos opiniões muito sintonizadas,

esperando-se que até ao final da década estejam concretizados os efeitos em matéria fiscal da transformação tecnológica em curso, seja no tratamento de dados (automação e *data analytics*), na simplificação das tarefas de *compliance*, ou na fiscalização mais eficaz, incluindo por via de soluções de IA (inteligência artificial). A evolução

perspetivada nestas dimensões deverá afetar de forma definitiva a relação entre Governos, Empresas e Cidadãos.

Sem prejuízo de tudo quanto acima referimos, é natural que nem todas as previsões que recolhemos neste estudo sejam uma realidade em 2030, além de que cada um de nós terá a sua própria visão. Mas esse é

justamente o ponto: a KPMG pretende dar o seu melhor contributo para uma reflexão e um debate sérios sobre as tendências que a todos nos desafiam em matéria fiscal. Nesse sentido, vamos continuar a trabalhar este tema ao longo dos próximos anos, designadamente já este ano em que o nosso País enfrentará um novo ciclo governamental.

Cuidamos do futuro todos os dias.



Vivemos momentos desafiantes, local e globalmente, que tornam ainda mais importante construirmos o futuro que tanto ambicionamos. Foi em torno deste grande objetivo que nos juntámos mais uma vez, a 29 de novembro, no Campo Pequeno, em Lisboa.

Na Reunião Geral 2023 da KPMG Portugal fizemos o balanço do ano que ficou para trás e analisámos os planos que temos para o futuro. E são tantos e tão entusiasmantes, assentes nos nossos valores de sempre — Integridade, Excelência, Coragem, *Together e for Better* —, impulsionados pela inovação e pautados pela Governança Ambiental, Social e Corporativa.

Estiveram representantes das diferentes áreas da KPMG Portugal, da base ao topo. Esta edição, ao contrário de outros encontros, no palco estiveram apenas elementos da Comissão Executiva e o protagonismo foi dado ao *Management Group*.

Quisemos ouvir as histórias de sucesso pela voz de quem lida diariamente com os nossos clientes e que é fundamental para os nossos resultados. Senão vejamos: as nossas *Gross Sales* cresceram 13,5% em relação ao ano passado nas três *funcions*: *Audit & Assurance*, *Tax e Advisory* —, e o nosso *Headcount* aumentou 17% no mesmo período, somos agora 1700 profissionais.

Somos pessoas de idades diferentes e é assim que tem de ser. Gerações que se cruzam na partilha de conhecimento e experiências que tanto valorizamos. É por esse motivo que temos um *Next Generation Council* eleito anualmente e apresentado a todos na Reunião Geral. São cerca de 30 profissionais das várias áreas que ajudam a densificar pensamento e a refletir sobre assuntos internos e



externos à KPMG, e que se reúnem regularmente com a Comissão Executiva para apresentarem soluções inovadoras que tornem os nossos clientes mais fortes e possam ser agentes de mudança dentro das suas organizações.

Valorizamos o talento, queremos formar e reter o nosso talento e ADN, só assim conseguimos ser cada vez melhores. E todos os anos temos a preocupação de renovar a nossa equipa de embaixadores, estudantes universitários atentos, que defendem a KPMG e facilitam o recrutamento e o acesso a recém-licenciados nas instituições de ensino superior a que pertencem. Os nossos 30 novos embaixadores para o próximo ano letivo também foram apresentados, subiram ao palco para cumprimentarem a nossa Comissão Executiva. Foi um

dia em cheio e muito produtivo, como reconheceu Vitor Ribeirinho, *Senior Partner* e CEO da KPMG Portugal: “Vivemos momentos que superaram as nossas melhores expectativas. É verdadeiramente inspirador sentir a energia de uma equipa cada vez mais forte, onde a união e o coletivo são a força motriz. Acreditamos que temos um caminho brilhante à nossa frente.”

Com a Reunião Geral escrevemos mais um capítulo da nossa jornada coletiva e começamos imediatamente um novo para juntar às quase seis décadas de operação da KPMG em Portugal. Dia após dia, ajudamos a construir o futuro e a tornar o mundo melhor, dedicados aos nossos clientes portugueses e estrangeiros (trabalhamos para



25 países e territórios) e focados nos pilares da inovação, da qualidade, da empatia, da inclusão, diversidade e equidade.

Obrigado a todos!
#BetterTogether

“O contexto atual é altamente desafiante”

João Sousa Leal, *Head of Advisory* da KPMG Portugal



Atravessamos um período de extrema volatilidade e incerteza económica. A tomada de decisões estratégicas nas empresas é um processo ainda mais complexo. Que papel tem a KPMG neste contexto?

O momento atual é desafiante a vários níveis. Por um lado, temos um cenário geopolítico extremamente complexo, inflação persistente, taxas de juros elevadas e um abrandamento na China como não se tinha verificado nas últimas décadas. Por outro lado, temos um processo de evolução tecnológica acelerado com um progresso rapidíssimo da inteligência artificial e com investimentos muito significativos em computação quântica. Tudo isto acontece após um período de pandemia que criou grande instabilidade no comércio mundial e resultou em decisões estratégicas, que alteraram significativamente as cadeias de valor industriais. A este diagnóstico rápido, devemos acrescentar as alterações climáticas e o impacto que têm na sociedade, quer seja no plano individual, quer no plano empresarial.

Tendo feito este enquadramento, o papel da KPMG e da sua área de *Advisory* é perceber como é que os consultores podem contribuir para a sociedade de forma positiva, ou seja, criar valor para os seus clientes de modo a que eles se preparem o melhor possível para tornarem os seus negócios resilientes face a estes choques e, se possível, “anti-frágeis”. É um conceito que tem por base a visão apresentada por Nassim Nicholas Taleb, que nos inspira no desenho da estratégia da área de *Advisory*, onde procuramos adequar a nossa oferta de serviços ao negócio dos nossos clientes, num determinado contexto de mercado, de forma a que possam em diferentes cenários, ser bem sucedidos.

Numa visão muito simplificada, na atual conjuntura, os negócios dos nossos clientes poderão rapidamente perder valor e competitividade e eventualmente enfrentar situações graves de *distress* operacional e/ou financeiro, poderão resistir a estes choques e estagnar no processo de crescimento e criação de valor, ou poderão beneficiar deste momento de disrupção para reforçarem o seu posicionamento de mercado, adaptando-se às falhas de mercado e posicionando a sua oferta de forma a beneficiar deste processo.

Em resumo, o *Advisory* tem vindo a consolidar a sua oferta e as suas competências para apoiar os clientes no processo de transformação digital, no processo de reconversão dos seus negócios em soluções mais sustentáveis, também no

redesenho das suas cadeias de abastecimento, na introdução de modelos de gestão e de organização mais eficientes, no reequilíbrio das suas estruturas de capital através do reforço dos capitais próprios e da reconfiguração da sua dívida, bem como no apoio ao desenvolvimento de novos produtos e/ou de novos modelos de venda e em processos de crescimento inorgânico.

Rentabilidade, transformação, tecnologia, risco, crescimento, estrutura e operações são as áreas-chave do *Advisory*. Alguma delas ganha especial relevância num momento como o atual?

Todas são relevantes independentemente do momento. É curioso a sua questão começar pelo tema da rentabilidade. Se pensarmos bem, a rentabilidade será a consequência e um dos fins de qualquer estratégia. Os negócios têm obrigatoriamente de ser rentáveis para contribuírem positivamente para todos os *stakeholders*.

Na nossa estratégia atual, estamos a investir substancialmente na tecnologia. Acreditamos que a integração das nossas competências de consultoria com a tecnologia é essencial para atingirmos os nossos objetivos de crescimento para os próximos anos. Atualmente, a oferta de serviços de consultoria terá em praticamente todas as suas vertentes que integrar tecnologia, quer seja na transformação de processos de negócio dos nossos clientes, quer seja na forma como os nossos clientes têm acesso aos resultados dos trabalhos que nos contrataram. A consultoria à base de Power Point é um produto em vias de extinção. Os clientes procuram conteúdos de elevada qualidade suportados em plataformas tecnológicas cada vez mais avançadas e com impacto real nos seus negócios e/ou nas suas decisões de negócio.

As nossas áreas de tecnologia e de consultoria trabalham em conjunto na grande maioria dos projetos. O desenvolvimento de negócio e a estruturação das nossas ofertas é realizado pelas duas áreas em conjunto. Mesmo no *Deal Advisory*, a incorporação de tecnologia na execução dos nossos projetos de *Due Diligence*, *M&A* ou *Debt Advisory* é cada vez maior e terá um crescimento exponencial nos próximos anos.

O que podemos esperar deste novo capítulo, desta sua liderança, nesta área? O que lhe parece fundamental trabalhar mais a fundo com os clientes?

Os principais objetivos são muito claros. Temos de acelerar o nosso ritmo de crescimento e a convergência de ofertas de tecnologia e consultoria. Temos também de consolidar a nossa posição de liderança na área de transações, em particular na área de fusões e aquisições. A nossa ambição é sermos líderes de mercado nas nossas ofertas de serviços *core* e, em simultâneo, expandirmos a nossa presença a novos mercados.

Adicionalmente, é fundamental entendermos que temos de ter um posicionamento muito forte nos principais setores de atividade: no setor financeiro, setor de *energy & utilities*, infraestruturas e nas empresas familiares.

Outras metas essenciais para o nosso sucesso nos próximos anos são o crescimento da nossa quota de mercado em Portugal nos setores não financeiros, consolidar a nossa presença em Angola e no Médio Oriente, e por fim, crescer em serviços de valor acrescentado como *cibersecurity, digital transformation, data analytics, strategy, ESG* e Gen. AI.

Temos um *track record* notável a melhorar os processos dos nossos clientes. Cada vez mais, a tecnologia combinada com as nossas competências de consultoria tem vindo a ter um impacto muito significativo no valor que adicionamos aos clientes, nomeadamente quando nos chamam para melhorar um determinado processo de negócio. A nossa ambição é acrescentar ainda mais valor, apresentando-lhes de forma recorrente novas estratégias, novos processos e ideias com impacto direto no seu *top line* e/ou na melhoria dos seus níveis de eficiência. Apenas a título de exemplo, há alguns meses recebemos um pedido dos nossos colegas dos EUA para os apoiarmos a desenvolver um processo de *on-boarding* digital de clientes de um banco americano. O processo teria de cumprir com toda a legislação e regulação local e não poderia ter intervenção humana e muito menos suporte físico. Posso dizer-lhe que a equipa da KPMG em Portugal desenvolveu de raiz o processo e a tecnologia que hoje é usada por um grande banco americano para fazer o *on-boarding* e a captação de novos clientes. A vantagem competitiva deste banco, face aos concorrentes, é muito significativa. Os novos clientes deste banco não necessitam de preencher dezenas de folhas em papel e deslocar-se a um balcão ou esperar vários dias para terem uma conta bancária. Os novos clientes deste banco

podem abrir uma conta no seu telemóvel, ipad ou computador pessoal. Este é um de muitos exemplos que poderia dar que geram valor para os clientes, pois alavancam a sua capacidade de geração de receita e em simultâneo reduzem os custos recorrentes com a digitalização de todo o processo.

São projetos como este, transformadores dos negócios dos nossos clientes, que nos diferenciam da nossa concorrência.

Que retrato faz do mundo e do contexto que atravessamos? Temos duas guerras, uma crise política nacional, riscos evidente no mercado energético, um forte custo com os financiamentos, alterações tecnológicas de fundo que mudarão a nossa forma de produzir e trabalhar. As empresas devem ter alguma prioridade em cima da mesa ou é necessária uma abordagem de 360 graus?

Como lhe referi no início, o contexto atual é altamente desafiante. Se analisarmos o que se está a passar no mundo, a época que mais se assemelha a esta, foi há cerca de 100 anos. Em termos de negócio, podemos aceitar estas circunstâncias com receio e de forma defensiva, ou como uma oportunidade. Eu prefiro ver as oportunidades que podem resultar deste período de maior instabilidade, ajustar a nossa estratégia e apoiar os nossos clientes a adaptarem os seus modelos de negócio para que saiam mais fortes deste período desafiante.

Na minha opinião, é bastante evidente que os grandes vencedores serão os negócios que mais rapidamente se transformarem para retirarem as vantagens competitivas das novas tendências e tecnologias. Aqueles que mais rapidamente adotarem modelos de negócio mais sustentáveis, com maior diversidade nos seus modelos de governo, com maior contributo para a sociedade, com processos produtivos mais tecnológicos (IOT, AI, etc) serão seguramente os grandes vencedores.

Adicionalmente, parece-me importante destacar que o contexto geopolítico pós-covid, agravado com as guerras na Ucrânia e em Israel, e com a instabilidade no Pacífico Sul, poderá ter alterado por completo as dinâmicas do comércio global. As cadeias de valor de proximidade, a produção e a prestação de serviços por países aliados e a menor dependência da China e das economias asiáticas, estão a ter um impacto muito significativo na economia mundial. Para

países como Portugal, estas alterações poderão configurar-se como uma oportunidade relevante, pois podemos tornar-nos numa plataforma de *near-shoring* de valor acrescentado das principais economias ocidentais.

Em resumo, não sou adepto de uma transformação total dos modelos de negócio. No entanto, considero que as empresas terão de ser rápidas na adoção de novas tecnologias, no posicionamento da sua oferta, tendo em conta as novas condicionantes geopolíticas, e que devem focar-se no seu *core business*. O *time-to-market* nunca foi tão importante.

As PME's e as empresas familiares constituem uma base importante do tecido empresarial português. De que forma é que se torna importante para elas terem aconselhamento permanente profissional?

As empresas familiares são o coração da economia portuguesa. Ao longo da minha carreira tenho tido a oportunidade de acompanhar o processo de crescimento de muitas empresas familiares. Em alguns casos, quando comecei a trabalhar com estas empresas/famílias os seus negócios eram uma PME e atualmente já ultrapassam essa designação e são grandes empresas. Outras cresceram menos e outras desapareceram, normalmente devido ao excesso de endividamento.

Faço esta introdução, porque há uma característica comum a quase todas elas. Sejam bem sucedidas ou menos bem sucedidas: o empreendedorismo. O que destaca as que tiveram mais sucesso: a capacidade de desenvolver modelos de negócio direcionados para a exportação, estruturas de capital equilibradas e modelos de governo mais profissionalizados e independentes. A grande maioria das empresas familiares muito bem sucedidas, havendo exceções, foram aquelas que, além de exportadoras, já operam diretamente em várias geografias e que o fizeram através de crescimento orgânico ou por aquisições. Infelizmente, é uma realidade pouco frequente no tecido empresarial português.

Relativamente ao aconselhamento profissional, eu sou suspeito, mas a minha experiência diz-me que no processo de afirmação e de evolução de qualquer negócio, o recurso a consultores é fundamental para que as equipas de gestão adaptem os seus negócios às necessidades de mercado e às novas tendências.

Os consultores, que muitas vezes são diabolizados e etiquetados como um custo desnecessário, têm a grande mais-valia de lidarem com milhares de empresas com práticas e processos diferentes. Têm equipas altamente qualificadas a desenvolver e analisar criticamente negócios, processos e tecnologias. Assim sendo, têm todas as condições para apoiar as empresas a introduzir nos seus negócios as melhores práticas de gestão e as tecnologias mais avançadas.

A boa consultoria não é um custo para as empresas, é um investimento com retorno assegurado. Por isso, respondendo à sua questão, as empresas familiares deveriam recorrer mais a aconselhamento profissional, pois é certo que a boa consultoria terá um impacto muito significativo nos seus negócios.

A sua equipa tem certamente estas competências, mas será necessário atualizar ou fortalecer algumas áreas?

A nossa equipa tem competências bastante heterogéneas e diferenciadoras nas diferentes áreas do *Advisory*. A nossa oferta de serviços vai desde a assessoria em transações, às diferentes áreas de consultoria de gestão e tecnologia. Além das diferentes ofertas e das competências funcionais, também temos especialistas setoriais.

Como em qualquer negócio, atualizar e fortalecer competências é uma necessidade constante. A velocidade com que as diferentes áreas de conhecimento se desenvolvem não nos permite, em momento algum, interromper este processo de atualização e melhoria de competências.

Além do que é o *business as-usual*, temos um plano de forte investimento em novas competências setoriais e em áreas de conhecimento. Estamos a investir nos setores da energia, saúde e na indústria. Também nos estamos a reforçar nas áreas de ESG, SAP, inteligência artificial, *cibersecurity*, estratégia e *debt advisory*.

O nosso plano de crescimento para os próximos anos vai exigir grande compromisso e um investimento constante nas equipas e na aquisição de novas competências. As perspetivas de retorno destes investimentos são bastante promissoras, permitindo-nos projetar um futuro bastante auspicioso para os nossos colaboradores em termos de desenvolvimento pessoal e profissional.

Comparar para crescer



Fernando Mascarenhas
Partner de Advisory, KPMG
Portugal

Muitas vezes, em conversas com os nossos clientes empresariais, costumamos dizer “*you manage what you measure*”. E se este requisito é fundamental ao nível micro-económico, ainda mais o é ao nível macro-económico, para poder medir os efeitos das políticas públicas, aferir o impacto dos recursos públicos cometidos e melhorar continuamente o ciclo de planeamento, execução e decisão, trazendo para o mesmo as empresas e a sociedade em geral.

Esta introdução dá contexto a um dos mais recentes projetos da KPMG Portugal, feito em parceria com a Associação Business Roundtable Portugal (BRP), e com a colaboração da Informa DB, que pretende contribuir para a discussão sobre como tornar Portugal mais competitivo.

Como? O projecto “**Comparar para Crescer**” agrega, numa plataforma interativa de consulta pública, um conjunto de dados estatísticos, suportados em

fontes fidedignas, que permitem avaliar a evolução competitiva de Portugal em diversas dimensões, comparativamente a outros países, com destaque para os “concorrentes” europeus, como Espanha, Eslovénia, Estónia, Grécia, Hungria, Itália, Polónia e República Checa. Todos estes são Estados-membros da União Europeia e que no início deste século apresentavam um PIB per capita nominal próximo do de Portugal, e que como tal se posicionam como uma base de *benchmark*, e agora, passados 23 anos, vários ultrapassaram já posição do nosso país.

A título de exemplo, o crescimento económico acumulado de Portugal ao longo deste século e até à presente data, foi de 23%, praticamente um terço do crescimento dos países que foram considerados como *benchmark*. Espanha cresceu 43%, quase duas vezes mais do que o nosso país.

O primeiro grande objetivo desta recém lançada ferramenta digital é claro: permitir identificar oportunidades de melhoria, diferenciação e crescimento que possam ajudar Portugal a ter uma renovada ambição para ser mais competitivo, atrativo e desenvolvido. Através dela, podemos ter uma visão integrada da posição competitiva de Portugal em relação aos outros países e, a partir daí, suportar a definição de estratégias e ações que acelerem, efetivamente, o crescimento do país.

Na plataforma estão sistematizados dados de 30 indicadores-chave,



divididos em quatro áreas — performance global, pessoas, empresas e Estado —, que começam no ano 2000 até aos dias de hoje, e que serão regularmente atualizados.

O segundo grande objetivo é contribuir para o aumento do envolvimento da sociedade em geral na discussão dos temas fundamentais do País, reduzindo o défice de conhecimento sobre o estado na nossa economia. Numa altura em que *fake news* assumem proporções preocupantes, pretende-se uma base de informação que não ofereça dúvidas sobre a sua interpretação e significado, não só para as empresas, mas também para a

nos podermos diferenciar da concorrência de outros países europeus.

A produtividade, o empreendedorismo e a inovação de qualquer empresa são tanto maiores, quanto maior for a aposta e a valorização dos seus colaboradores. As sinergias com as instituições de ensino superior, como temos na KPMG Portugal, são essenciais, assim como a retenção de talento. Portugal não pode continuar a dar-se ao luxo de deixar 40% dos seus licenciados irem trabalhar para o estrangeiro, e esse objetivo não se cinge à atuação das empresas, passa também, desde logo, por uma maior competitividade fiscal, que depende de políticas concretas e decisões que só podem ser tomadas a nível governamental.

A plataforma “Comparar para crescer” agora disponível e que convidamos todos a visitar em Comparar para Crescer - Associação BRP (abrp.pt), é um primeiro passo para se perceber como está a avançar o crescimento de Portugal, do ponto de vista conjuntural e estrutural. É um projeto que, ao longo dos últimos meses, as nossas Pessoas, na KPMG Portugal, se dedicaram com o empenho e o rigor habituais, em estreita ligação com as equipas do BRP e da Informa DB.

O desafio foi-nos lançado e aceite sem hesitações, porque a KPMG Portugal e as Nossas Pessoas assumem o seu papel ativo e dinamizador da sociedade e do mundo.

Academia, para jornalistas, para todos nós cidadãos e para governantes. Como afirmou o nosso *Senior Partner*, Vitor Ribeirinho, na sessão de apresentação da ferramenta “Comparar para Crescer”, queremos afirmar o nosso papel no desígnio de contribuir para fazer crescer Portugal. E tal não pode, nem deve, ser um caminho solitário feito pelas empresas, mas por todos, com base em três eixos fundamentais: a capacitação das empresas, humanização da economia e a aposta na inovação e tecnologia.

É fundamental que as empresas sejam encaradas como um elemento central no progresso do país. As ambições de crescimento

de qualquer país têm de assentar em grande parte naquilo que as suas empresas podem fazer e, para isso, são necessários mais incentivos ao crescimento, mais programas de capacitação e desburocratização, e redução dos chamados custos de contexto.

É preciso também criar condições para que as empresas ganhem uma escala maior, possam chegar a outros mercados e integrar cadeias de maior valor acrescentado, dado que só assim o crescimento a médio/ longo-prazo pode ser consistente. E, para esta concretização, o fator “Competitividade País” é de extrema relevância para

Por que razão a fiscalidade e a tecnologia são as melhores amigas?



Por Ana Roldão
Directora de Tax Innovation
da KPMG Portugal

Há 20 anos, quando comecei na consultoria fiscal em impostos indiretos, estava longe de imaginar o percurso. Mas o caminho faz-se caminhando e os desafios, às vezes, revelam oportunidades.

Depois de mergulhar nos meandros da consultoria fiscal de impostos indiretos, trabalhando com empresas nacionais e internacionais, começaram a surgir diversas obrigações fiscais que tinham um claro impacto nos sistemas de informação, nomeadamente de faturação e contabilidade: a certificação dos sistemas de faturação, a extração de um modelo normalizado de dados denominado SAF-T(PT) ou a comunicação dos documentos de

transporte, foram demonstrando novas oportunidades de trabalho ao longo do percurso. A partir desse momento, fui traçando um caminho que aliava estas duas realidades: a fiscalidade, com a valência da consultoria, e a tecnologia, onde tinha investido de forma autónoma uns anos antes.

Assim, durante muito tempo, senti-me tradutora dessas duas linguagens — fiscal e tecnológica — providenciando com detalhe os requisitos fiscais aos departamentos informáticos e trabalhando de forma próxima com clientes para os apoiar no cumprimento das respetivas obrigações com rigor e de forma eficaz. Mas quando surge uma obrigação surge também uma oportunidade e hoje, de facto, já não é apenas uma questão de cumprir obrigações fiscais mas sim de aproveitar as ferramentas disponíveis para melhorar a análise de dados, para automatizar processos e para repensar soluções de partilha de conhecimento.

Hoje em dia é possível criar em poucos dias um RPA (*robotic process automation*) que replique um procedimento humano rotineiro. Vamos imaginar uma tarefa tão simples como a consulta de informação fiscal num *site*.

Se forem 10 ou 20 registos, não faz de facto diferença. Mas se forem 500 ou 1000, o impacto no número de horas é significativo. Mais do que isso, numa época em que os departamentos fiscais têm consideráveis desafios na contratação e retenção de talento com as qualificações necessárias, a motivação é também um fator chave. Por isso mesmo, é o momento de substituir tarefas rotineiras por processos automáticos: deixar a parte de valor acrescentado para as equipas e as partes repetitivas para os *robots*; porque, de facto, o tempo de repetição de procedimentos de Ford já passou há muito tempo.

Tax



Há muitas possibilidades a explorar: muitos departamentos fiscais e financeiros lidam diariamente com inúmeras folhas de Excel pesadas e, consequentemente, obsoletas. Ao longo dos anos foram sendo acrescentadas *pivot tables* e, até, algumas macros para agilizar processos mas o Excel tem limitações intransponíveis, principalmente quando estamos a lidar com milhares de linhas. Nesse casos, sabemos bem o que acontece: depois de um filtro, é necessário fazer uma pausa

para café enquanto esperamos pelo resultado; e desesperamos quando aparece a mensagem “not responding”.

A pergunta que, por isso, se impõe é: porque continuamos a passar por isso quando existem várias ferramentas que nos permitem automatizar fluxos? Porque continuamos a fazer trabalhos repetitivos quando isso não traz mais valias nem nos motiva? Não faz sentido não aproveitar as ferramentas de tratamento de dados para automatizar fluxos. Na KPMG quando sentimos que estamos confortáveis é quando sentimos que temos de mudar, de

procurar novas soluções e novas oportunidades.

Um dos argumentos que tenho ouvido é o longo período de implementação de boas ferramentas tecnológicas. Mas hoje em dia conseguimos preparar um RPA com rapidez, dando tempo às equipas para testes e para se sentirem tão à vontade que comecem a pensar noutras aplicações possíveis.

Finalmente, há que substituir os relatórios em Power Point por análises de dados dinâmicas. Por exemplo, é importante saber o valor do IVA pago num ano mas ainda mais relevante é conseguir rapidamente o valor do IVA pago, num determinado mês, num determinado artigo, numa determinada loja; ou comparar rapidamente categorias de produtos e taxas de IVA. Com relatórios dinâmicos, é possível dar às equipas de gestão a flexibilidade para a análise dinâmica dos dados com total autonomia.

Vivemos numa era que nos é exigida uma forte capacidade de adaptação rápida à mudança; nem sempre é fácil mas um fator de sucesso é estarmos disponíveis para a disrupção tecnológica e sermos pioneiros na inovação; desafiarmos o que fazemos de modo a fazermos melhor. As nossas equipas têm um papel fundamental nesta tarefa porque, com a sua heterogeneidade e multidisciplinariedade de conhecimentos e de valências, têm estado lado a lado com os diversos grupos técnicos do *Tax* a desbravar caminho e a pensar em soluções disruptivas que simplifiquem o nosso quotidiano e o dos nossos clientes.

Sabemos onde começámos. E sabemos que a tecnologia deve ser utilizada para simplificar e melhorar os processos. Só ainda não sabemos para onde vamos mas queremos sem dúvida descobrir.

As nossas Pessoas fazem a diferença

A campanha **“Fazer diferente, faz a diferença”** é uma iniciativa global da KPMG, à qual Portugal se juntou, com o objetivo de demonstrar a capacidade em apoiarmos a transformação dos negócios dos nossos clientes, alicerçada em tecnologia, mas sobretudo, naquele que é o diferencial da KPMG, nas suas pessoas.

É com rostos reais de colaboradores KPMG, que a campanha foi lançada, promovendo os nossos serviços de tecnologia e transformação digital, dando um rosto a quem contacta diariamente com os nossos clientes e mostrando quem, todos os dias, está lado a lado com o cliente, incondicionalmente a apoiar, a superar desafios e a festejar vitórias.

Na KPMG somos uma grande família, presente em 143 países e territórios com mais de 273 mil colaboradores e em Portugal são 19 das nossas pessoas que protagonizam as execuções fotográficas e testemunhos nesta campanha que demonstra que na KPMG é a tecnologia que revela o potencial das organizações,



mas somos nós, as pessoas, que adicionamos o talento a essa jornada.

Os testemunhos recolhidos para a campanha revelam ao mercado

a nossa identidade e explicam porque a verdadeira transformação no negócio, tendo a KPMG como parceira, está na oportunidade de trabalhar com Pessoas únicas



e inspiradoras. A Tânia, o Rahil, o Pedro, o José, o Diogo e a Ana desvendam, nos vídeos que fazem parte da campanha, que o segredo do nosso sucesso passa por tirarmos partido da tecnologia certa, combinada com os melhores processos e as mais recentes tendências, trabalhando lado a lado com as pessoas dos nossos clientes.

A campanha multimeios, com presença em imprensa, *outdoor* (Lisboa e Porto, em meios/redes empresariais) e em meios digitais, nomeadamente *publishers* nacionais, contou ainda com a presença do Bruno, Nelson, Tânia, Sofia, Teresa, Mónica, Hugo, Dharita, Martim, João, Cláudia, Alice e Félix.

Como bem explica Miguel Afonso, *Head of Clientes & Markets* da KPMG Portugal, “são as Pessoas que fazem a diferença nesta jornada de transformação digital e, por isso, quise-mos partilhar com todos o rosto de alguns dos profissionais da KPMG que estão por trás destes projetos.”

Conheçam a campanha: Fazer diferente, faz a diferença - KPMG Portugal nas nossas Redes Sociais.



“O papel das empresas é fundamental pelos donativos e pela capacidade mobilizadora de voluntariado qualificado”

Isabel Jonet, Presidente do Banco Alimentar Contra a Fome

Há quase dois milhões de portugueses em risco de pobreza. A economia travou no segundo semestre 2023 e as previsões para o resto do ano de 2024 são más. Já sentiram um aumento de pessoas à procura de ajuda?

Realmente as previsões para 2024 não são boas. Mas, mais do que as previsões, o que nos inquieta é a situação real de muitas famílias que se reflete na queda do consumo com os impactos consequentes. Hoje recebemos pedidos de apoio alimentar de pessoas que tinham a sua vida organizada, com orçamentos familiares curtos, mas equilibrados. Além das pessoas que vivem em pobreza estrutural, cuja taxa em Portugal infelizmente não abranda, resultado sobretudo de pensões de reforma muito baixas —, há ainda quem receba 187€ por mês; um milhão de pessoas tem menos de 252€ mensais; a pobreza conjuntural afeta muitas pessoas, com um elevado peso dos trabalhadores pobres, cujo salário não chega para as necessidades do seu agregado familiar, atingindo quase um quinto da população. Ou seja, em Portugal, atualmente, 20% da população vive com menos de 525€ por mês. Há um número considerável de pessoas que tem mais do que um emprego, muitas vezes com cargas horárias impressionantes, numa tentativa de obter um rendimento adicional e, não raras vezes, a segunda ocupação é na economia informal, fora do sistema, sobrecarregando os contribuintes que cumprem as suas obrigações fiscais. O peso das despesas com a casa é atualmente de 40%, a taxa de esforço aumentou consideravelmente com

a subida das taxas de juro e o respetivo impacto na prestação dos empréstimos à habitação.

Consegue fazer-nos um retrato do tipo de pessoas/famílias que pedem ajuda? Houve alguma mudança nos últimos anos?

Hoje recebemos pedidos de apoio de pessoas mais novas, que compraram casa, que trabalham e têm um salário. Apesar de tudo, houve algumas prestações sociais para os mais idosos que ajudaram a aumentar os rendimentos disponíveis.

Há pensões de reforma muito baixas: são essas as pessoas ainda com maior dificuldade porque não podem ou não conseguem voltar ao mercado de trabalho?

Não me parece. Claro que ter uma pensão muito baixa — e, como referi acima, há ainda pensões diminutas sobretudo de mulheres, viúvas, que não tiveram carreira contributiva, — implica um enorme esforço. Ainda assim, nesta fase da vida as necessidades e os encargos são menores, sobretudo quando não há filhos.

Os portugueses não têm hábitos de ajuda e participação cívica. No entanto, o Banco Alimentar é a grande exceção. Como explica este fenómeno que vos permite fazer duas campanhas por ano?

Estou há 30 anos no Banco Alimentar e lido com voluntários diariamente. Tenho uma perceção um pouco diferente. Os portugueses

participam quando bem mobilizados por causas nas quais confiam. Temos exemplos concretos, como o Banco Alimentar, a Jornada da Juventude, o apoio às vítimas das cheias em Moçambique, o acolhimento aos refugiados ucranianos, só para dar alguns exemplos. Basta também ver a mobilização e paixão clubística. O que não há é tradição de participação em atividades políticas e até os delegados nas mesas eleitorais hoje são remunerados, quem cola cartazes de partidos são empresas contratadas. Em Portugal a participação cidadã confunde-se com a religião e muitas pessoas consideram que é o Estado ou os poderes públicos que devem assegurar tarefas que noutros países são desempenhadas de forma voluntária pela sociedade civil, em cidadania. Até varrer o passeio em frente das nossas casas na nossa cabeça é obrigação da junta de freguesia e poucos são os que se empenham em cuidar do bem comum. Todavia, o voluntariado tem vindo a ser reconhecido de forma crescente e hoje muitas universidades e empresas o valorizam porque muitos jovens assim o “exigem”. Não existe uma preocupação de registar as horas prestadas ou o impacto gerado. Essa foi aliás uma das razões que nos levou a lançar o Cartão Nacional de Voluntariado e a propor a atribuição de benefícios concedidos por empresas às entidades que acolhem voluntários e que incentivem o registo.

O que é para si a solidariedade?

Solidariedade é a partilha da responsabilidade contribuindo para o bem comum, uma responsabilidade recíproca. Não basta reconhecer a situação vulnerável de uma pessoa, família ou grupo, exige também a iniciativa de contribuir ativamente para alterar a situação. Caridade é a solidariedade com amor, com compaixão, ou seja, pondo-nos no mesmo plano da pessoa que vamos apoiar.

Entre as empresas, designadamente as maiores, a sigla mágica é ESG. Há maiores preocupações ambientais, maiores preocupações com a diversidade e, como acontece na KPMG, há incentivos internos para que os colaboradores se envolvam em programas de âmbito social. O que lhe parece este envolvimento?

A sustentabilidade ocupa hoje um justo lugar de destaque e envolver as empresas na proteção



do ambiente, na intervenção na comunidade e na criação de riqueza verdadeira é muito relevante. Mas mais do que uma estratégia deve ser um empenho e envolvimento reais, com impactos quantificados. O voluntariado é uma escolha pessoal e as empresas podem propor iniciativas, mas não devem “obrigar” os seus colaboradores a envolverem-se no seu tempo livre ou laboral. Dar ideias, propor programas, criar incentivos, são iniciativas que podem gerar valor e facilitar a participação porque muitas vezes há uma dificuldade em saber por onde começar e como intervir. Na ENTRAJUDA, por exemplo, disponibilizamos uma plataforma de Voluntariado-Empresa, em ligação com a Bolsa do Voluntariado, na qual cada empresa pode escolher as ações alinhadas com a sua missão, valores e prioridades, gerir o voluntariado dos colaboradores, medir impactos em ligação com os ODSs. Muito recentemente

lançámos um Cartão Nacional de Voluntariado e vamos convidar as empresas a doarem benefícios às organizações não lucrativas — de várias áreas da solidariedade, ao ambiente, da proteção dos animais à cultura —, que acolherem voluntários e incentivarem a participação cívica. Muitas são também as empresas que optam por doar mobiliário, equipamentos e bens excedentários, valorizando assim a Economia Circular e privilegiando a reutilização em detrimento da destruição.

As doações do Banco Alimentar são feitas pelas pessoas, pelos cidadãos, mas o papel das empresas também é relevante. Que tipo de ajuda podem dar as empresas?

O papel das empresas é fundamental, não só pelas doações que fazem, em donativos, produtos e serviços, mas também pela capacidade mobilizadora de voluntariado

qualificado em áreas distintas. Sem este contributo o Banco Alimentar e todas as outras entidades não poderiam concretizar plenamente a sua missão. O estabelecimento de parcerias é essencial para gerar valor e as empresas auferem até de benefícios fiscais. Os jovens hoje optam por trabalhar em entidades que valorizam o voluntariado e a participação na comunidade, que estão atentas ao ambiente, que reconhecem a importância da participação em ações de cariz comunitário e social. Este sentido de exigência é muito importante.

O enquadramento fiscal para este tipo de envolvimento é o melhor ou tem fragilidades evidentes?

Em Portugal temos um Estatuto do Mecenato bem concebido e que valoriza as pessoas e as entidades que participam, seja em sede de



IRC, de IVA ou de ITRS. Da mesma forma, a possibilidade de consignação de parte do IRS dos particulares é muito relevante e permite a entrega às instituições de solidariedade de valores muito importantes.

Essa ajuda não se concentra apenas nalguns dias do ano, deve ser permanente. Que outras campanhas estão sempre a decorrer?

Os 21 Bancos Alimentares funcionam todos os dias porque as pessoas têm de comer todos os dias. Mas só duas vezes por ano há muita visibilidade mediática, naquela que é a maior iniciativa de voluntariado organizado no nosso país. Promovemos ainda a campanha Papel por Alimentos, recebendo neste âmbito todo o papel, revistas, livros, que são entregues a um operador de resíduos em troca de alimentos básicos, e criámos a ENTRAJUDA que apoia as instituições com a gestão e a organização, através da doação de bens não alimentares e equipamentos, em especial informáticos, ou através da mobilização de voluntariado de competências.

Quantas pessoas, em média, dependem da ajuda do Banco Alimentar?

São atualmente apoiadas pelos 21 Bancos Alimentares cerca de 400 mil pessoas, através de 2.600 instituições parceiras que, no terreno, as acompanham com grande proximidade, conhecendo muito de perto cada situação. O apoio alimentar é prestado sob a forma de refeições confeccionadas (servidas em lares, centros de dia, creches, jardins infantis, casas de acolhimentos, apoio a sem abrigo, etc.) e de cabazes com produtos entregues às famílias. Com o alimento é também fornecido acompanhamento social, procurando gerar autonomias sempre que tal seja viável. Só no ano passado foram entregues 28.905 toneladas de alimentos (uma média de 115 toneladas por dia útil), no valor de 44 milhões de euros.

Contas fechadas, a quantidade angariada na última campanha do BA bateu a de 2022, uma vez que no último ano os voluntários recolheram 2098 toneladas. Este número representa também um aumento de 10% em relação ao mesmo período do ano passado. O que significa ou pode significar este salto?

Foi uma campanha de recolha de alimentos muito bem-sucedida, com muito voluntários e, uma vez mais, os portugueses aderiram,

São atualmente apoiadas pelos 21 Bancos Alimentares cerca de 400 mil pessoas, através de 2.600 instituições parceiras

partilhando alimentos, tempo e esforço. Foram três dias, em vez dos habituais dois, dado que dia 1 de dezembro de 2023, feriado, foi a uma sexta-feira, o que explica também o acréscimo das doações.

Quantos voluntários participaram nesta campanha? Há muita gente interessada?

É muito impressionante: temos 40 mil voluntários em todo o país, de todas as idades e convicções que, lado a lado, se mobilizam por uma mesma causa. Há muitos jovens, integrados em grupos de amigos, de escolas, Escuteiros, Guias... mas há cada vez mais empresas que promovem este tipo de participação, incentivando até o voluntariado em família.

Quais são as maiores dificuldades no dia a dia do Banco Alimentar? Há produtos essenciais que estão sistematicamente em falta? O azeite, por exemplo?

Não há muitos excedentes de produtos básicos e são os que mais falta fazem. Por isso, as campanhas são essenciais. Em complemento, os donativos consignados a alimentos e as verbas obtidas no âmbito da campanha Papel por Alimentos são utilizadas precisamente para completar os cabazes entregues.

Que importância tem a KPMG para o Banco Alimentar?

A KPMG é um bom parceiro do Banco Alimentar, e os seus colaboradores são sempre bem-vindos, seja nas campanhas anuais, seja no dia a dia.

Está a começar um novo ano. Quais são os desejos do BA para 2024?

O ano que agora começou vai trazer vários desafios, a Portugal e à Europa. Talvez o maior desejo seja que regresse a paz — indispensável à estabilidade — e que haja prosperidade. E que impere sempre o cuidado com o bem comum, que se deve sobrepor ao interesse individual.

Três mil quilómetros por boas causas

A segunda edição da Corrida Solidária da KPMG Portugal voltou a juntar quinhentas pessoas no Estádio Universitário de Lisboa, a 5 de outubro de 2023. Juntas percorreram, entre caminhadas, corridas e *sprints*, três mil quilómetros com um propósito. Dois, na verdade – este ano, escolhemos duas associações para apoiar, que têm um papel muito relevante em duas áreas muito distintas. A Associação Amigas do Peito, criada há 15 anos, apoia, acompanha e informa mulheres e homens com cancro da mama. E a Liga Portuguesa da Natureza que promove a gestão da conservação ambiental há 75 anos, quando o assunto ainda nem sequer era discutido nas agendas políticas mundiais e hoje é, como sabemos, prioridade para o futuro do Planeta.

Para a KPMG este é um momento de união, de partilha e para conhecermos melhor as pessoas com quem trabalhamos, e as suas famílias, num ambiente de atividade física e de descontração.

Continuem os treinos, para o ano há mais!



Global Cyber Day trocado por miúdos

“Quem é que já jogou *online*?”. A maioria levanta o braço, ao mesmo tempo que diz “Eeeuuuu”, com o entusiasmo próprio da idade. A plateia tem entre seis a nove anos, pouco mais de 30 alunos do primeiro ciclo do externato O Lar da Criança, em Lisboa.

Apesar dos ainda poucos anos de vida, o mundo cibernético não é novidade para nenhum. Todos, com maior ou menor regularidade, já usaram um telefone, um *tablet*, uma consola ou um computador. Nem precisaram de escrever “www” para acederem à *World Wide Web*.

As perguntas das profissionais da KPMG, Filipa Couto, *Cybersecurity Advisor*, e de Teresa Pereira, *IT Advisor*, continuam: “E quantos já utilizaram o YouTube e o Tik Tok? Seja no vosso telemóvel, no dos vossos pais ou amigos?”

— “Eu só jogo aos domingos”, adianta Vasco*, seis anos.

— “E quantos assistem a programas em direto?”

As vozes misturam-se no ar, cada um revelando a sua experiência.

— “Eu vejo Netflix”, atira António*, oito anos, “também conta?”



A iniciativa no externato fez parte do *Cyber Safe Day*, o programa anual da KPMG concebido para ajudar e alertar as comunidades, em especial os mais novos, para a importância da segurança digital e para os riscos do uso da internet.

Segundo o Relatório Anual da DQ *Institute Child Online Safety Index* (COSI), 60% das crianças entre os oito e os 12 anos estão à mercê de ameaças, e estas sessões têm o objetivo de, desde cedo, chamá-las à atenção para essa realidade. “O objetivo é que se tornem mais alertas, saibam identificar os riscos que correm quando utilizam o telemóvel dos pais, os *tablets* lá de casa, quando estão a jogar. Nestas idades, estão ainda a aprender a mexer nestas tecnologias e esse é o objetivo: deixá-los mais alerta”, revela Teresa Zagalo, *Cybersecurity Senior Manager* da KPMG e responsável pelo *Cyber Safe Day* em Portugal.

As sessões são adaptadas às faixas etárias e com a ajuda do *CyberBuddy*, a mascote do programa, são abordados temas como cibersegurança, *phishing*,

roubo de identidade, *ciberbullying*, redes sociais, compras e jogos *online*, segurança das aplicações. “A maior parte das dúvidas que eles têm, embora sejam manifestadas enquanto contam uma história, é sobre vírus e *hackers*.”, refere Filipa Couto.

Teresa Pereira acrescenta: “Eles colocaram muitas questões e isso também mostra que a família, os professores e amigos estão a passar informação importante. Eles sabiam histórias, sabiam que coisas más acontecem na internet e foram bastante interativos.”

— “Vou fazer-vos perguntas e vocês respondem se é verdadeiro ou falso.”, anuncia Teresa Pereira, :” Tudo o que digo ou escrevo *online* é privado?”

— “É falso”, dizem em uníssono.
— “Estou *online* e conheço alguém. Devo dar a minha morada para nos encontrarmos?”

— “Nããã!!”, respondem, sem hesitações.

Com perguntas muito concretas e algumas brincadeiras, são passadas mensagens e informações estrutu-

Perigos da internet



rantes, como reconhece Rita Ávila de Melo, diretora do Lar da Criança: “Estas ações de formação são importantíssimas não só para as crianças, como eu adoraria que fossem feitas para os pais. A iliteracia cibernética às vezes ocorre mais nos pais, que não têm noção nenhuma dos perigos a que os filhos estão expostos.”

O programa mundial da KPMG realiza-se todos os anos em outubro, o mês internacional da cibersegurança. Desde a primeira edição, já assistiram a estas sessões mais de 490 mil jovens, de 3040 escolas, em 66 países e jurisdições.



KVision



Na evolução existem obstáculos. Nós quebramos as barreiras.

As nossas pessoas trabalham em equipa com as suas, para garantir que todos estão focados em trazer valor aos seus clientes.

KPMG. Fazer diferente faz a diferença.

kpmg.pt

Tânia A. Sousa, Business Team Assistant,
Technology Consulting – MC

Sofia B. Mendes, Senior Manager, Innovation

KPMG Portugal é uma *Superbrand*. Porque ao fazermos diferente, fazemos a diferença

A KPMG foi eleita pelos consumidores portugueses como uma das marcas mais relevantes de 2023.

A 19ª Gala *Superbrands* Portugal realizou-se em novembro, no Museu do Oriente, em Lisboa e distinguiu as 47 marcas que estão no *top of mind* dos portugueses



nos mais diversos setores como a banca, restauração, seguros, energia, imobiliário, ensino, saúde, transportes, turismo, vestuário, desporto, *media*, entre outros. A KPMG Portugal foi a única de auditoria, fiscalidade e consultoria.

A edição de 2023, celebrou as Marcas como Missão, isto é, “as empresas que estão na cabeça e no coração dos consumidores”, como referiu Pedro Diogo Vaz, *Senior Partner* da *Superbrands* em Portugal, “não só apenas pelo negócio, dimensão ou presença no mercado, mas porque as equipas, as pessoas e a capacidade de motivação que existem dentro das empresas são fatores que contribuem para a sua afirmação junto dos consumidores”.

As marcas foram selecionadas em duas fases. Numa primeira, através de um estudo realizado pela AMINT, consultora de *market intelligence*, em que foi pedido aos inquiridos que indicassem três nomes para cada uma das perguntas: “que marcas conhece?”, “em que marcas mais confia?”, “com que marcas

KVision



mais se identifica?”, “que marcas satisfazem as suas necessidades?”, e “que marcas considera mais conhecidas?”. Exatamente as mesmas questões feitas para as marcas *corporate*, mas para este segmento, foram respondidas por profissionais da área de compras dos vários setores.

Numa segunda fase, o Conselho *Superbrands* — composto por 15 profissionais de diferentes marcas e setores — fez a avaliação e selecionou as marcas mais relevantes. Fazemos parte

deste grupo de confiança dos portugueses enche-nos de orgulho porque reflete o compromisso e a dedicação com que as nossas Pessoas trabalham todos os dias. E porque acreditamos que os nossos valores desempenham um papel fundamental na humanização da KPMG, e que isso nos diferencia dentro do setor. Defendemos que tão ou mais importante do que aquilo que fazemos, é a forma como o fazemos.

Uma boa notícia para começar 2024.

KVision

Festa de Natal KPMG 2023

As nossas Pessoas estiveram uma vez mais reunidas para celebrar o Natal e, como sempre, foi único e especial.

Valorizamos estes momentos em que estamos juntos porque é mais uma oportunidade para brindarmos ao nosso espírito de união e para convivermos num registo diferente do dia a dia. Dos vários pontos do País, perto de 1700 pessoas celebraram em comunhão os valores da KPMG.

O ano que terminou foi repleto de conquistas que refletem o nosso permanente empenho na construção de uma organização forte, coesa e de sucesso.

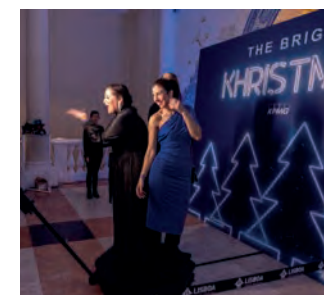
Festa de Natal

Destaque, como não podia deixar de ser, para a entrega dos prémios para as Nossas Pessoas que completaram duas décadas de compromisso com a KPMG. E também para o ambiente de festa, com *dress code* a rigor, muitos sorrisos e boa disposição, como as fotografias bem demonstram, numa noite em que ouvimos falar de desejos, perseverança e confiança.

Que 2024 seja repleto de conquistas e vitórias, cheio de celebrações e de fortalecimento dos laços entre nós, as 1700 Pessoas que fazem parte da Família KPMG.



Festa de Natal



Ciência e ensino superior vs. economia e inovação



Maria de Lurdes Rodrigues
Reitora do ISCTE - Instituto
Universitário de Lisboa

Ao longo dos últimos 30 anos, as políticas de ciência e ensino superior, por um lado, e as políticas de economia e inovação, por outro, evoluíram em caminhos paralelos e autónomos. Os progressos registados nos dois setores não deixam de colocar questões acerca dos espaços de articulação e interdependência.

Como se deve concretizar a articulação entre a política de ciência e a política de economia e inovação, visando a valorização e a transferência de conhecimento, a qualificação e o desenvolvimento da atividade económica? Como se justifica que, apesar de todo o progresso da ciência em Portugal, a produtividade e o crescimento económico se mantenham baixos?

Reconhece-se¹, hoje, que o desenvolvimento da economia portuguesa requer uma alteração do padrão de especialização, como se reconhece que tal alteração, bem como o aumento da produtividade e da competitividade das empresas

está dependente de múltiplos fatores, como a dimensão das empresas, a qualidade da gestão, a qualificação dos recursos humanos e o sistema financeiro e de capitalização. A ciência e a investigação, mais ou menos aplicada, é apenas um entre muitos outros fatores.

A criação da ANI — Agência Nacional de Inovação, em 1993, com a missão de promover a inovação e o desenvolvimento tecnológico, foi o instrumento de política desenhado para a promoção da política de inovação e de transferência de conhecimento para a economia, sendo financiada e tutelada simultaneamente pelo Ministério da Economia e pelo Ministério da Ciência e da Tecnologia. Ao longo dos anos desenvolveu capacidades e competências de apoio a projetos de inovação de processos e produtos, baseados na colaboração entre centros de investigação e empresas. Nas últimas décadas, os setores da economia que mais se modernizaram devem-no, em boa parte, à articulação que souberam estabelecer com os centros de investigação e com as universidades². É, portanto, importante reconhecer que, em Portugal, o investimento público em ciência e na produção de conhecimento, através das universidades e unidades de investigação, foi um pilar da modernização e desenvolvimento do país nos últimos 40 anos.

Porém, a perceção da insuficiência dos resultados da política de inovação, as dificuldades

em induzir transformações rápidas na estrutura da economia portuguesa e na modernização das empresas têm sido geradoras de tensões, de dúvidas acerca das políticas a prosseguir para tornar mais aplicável o conhecimento e a ciência que os cientistas produzem em Portugal³.

A transformação estrutural e o desenvolvimento da economia portuguesa são um desafio decisivo para o país. O contributo do sistema científico para esse desígnio é, sem dúvida, muito importante. Por essa razão, exige-se uma articulação entre a política de ciência e ensino superior e a política de economia. Importa, contudo, ter presente, em primeiro lugar, que o contributo das instituições do ensino superior e da investigação para o desenvolvimento económico e social do país reside sobretudo na produção de conhecimento em todas as áreas do saber e na formação de quadros técnicos superiores licenciados, mestres e doutorados — são eles os principais agentes de difusão e transferência de conhecimento, de mudança e de inovação na economia e na sociedade.

¹ Silva, A. C. (2020). Portugal que prioridades para o futuro? Guerra e Paz Editores, Lda; Gomes, J. F. (2023). Ensino Superior e Desenvolvimento. Fundação Francisco Manuel dos Santos.

² Fernandes, L. (2015). Portugal 2015: uma segunda oportunidade? Inovação e conhecimento. Gradiva.

³ Fernandes, L. (2015). Políticas de dinamização da I&D empresarial. Em M. L. Rodrigues (coord.), 40 Anos de Políticas de Ciência e de Ensino Superior. Almedina.



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

A publicação está disponível para *download* em 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.

© 2024 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.

© 2024 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.