



K/VISION

Disrupção e crescimento: Global CEO Outlook

Nesta edição:

- > **Entrevista:**
Vera Daves de Sousa,
Secretária de Estado do Tesouro de Angola
- > **Alumni:**
Cristina Vaz Tomé,
Administradora Executiva da RTP
- > **Tendências:**
Indústria 4.0: da expectativa à realidade
- > **Tecnologia:**
Os dados estão lançados: os desafios
do RGPD para as empresas
- > **Inovação:**
KPMG Clara reforça o futuro de Auditoria



Mensagem do Presidente

Bem-vindos a mais uma edição da KVISION.

Trabalhar numa rede global como a KPMG, permite-nos perceber que o mundo está a mudar de forma muito rápida e imprevisível. As envolventes económica, geopolítica e social apresentam-se com uma forte componente de mudança. Os fenómenos do populismo, terrorismo e as próprias forças da natureza fazem-nos crer que podemos ter um mundo muito diferente daqui a cinco anos.

Na KPMG olhamos para estes desafios pela positiva e reflectimos sobre a forma como estas questões afectam a actividade das nossas pessoas e dos nossos clientes. Acredito que a nossa profissão faz de nós privilegiados por vivermos por dentro uma revolução sem precedentes, onde as alterações ocorrem em meses ou dias e não em anos ou décadas como nas anteriores revoluções.

Temo-nos centrado especialmente em torno das ideias de disrupção e crescimento. Como podemos ser disruptivos e continuar a crescer? Como podemos trabalhar lado-a-lado, de forma apaixonada com os nossos clientes, para combinar abordagens inovadoras com a nossa vasta experiência, de forma a entregar resultados reais? Estas são algumas questões em torno das quais temos vindo a estruturar a nossa organização.

Os artigos que encontrará nesta edição versam sobre estes aspectos e mostram como estamos a endereçar estes desafios, abordando os temas com impacto para as organizações.

A disrupção surge dos mais variados quadrantes. Nunca como hoje os temas do empreendedorismo e inovação estiveram tão destacados na agenda de gestores, reguladores e responsáveis políticos. A edição do Web Summit, que reuniu em Lisboa cerca de 60 mil pessoas no passado mês de Novembro é um excelente exemplo deste movimento.

A KPMG tem como propósito inspirar confiança e promover a mudança. Como tal apoia o empreendedorismo, a inovação e a criatividade. O Web Summit é um dos melhores exemplos dessa aposta, já que a KPMG apoiou esta ideia desde o primeiro minuto, sendo hoje *Global Partner* da iniciativa. Na próxima edição traremos todos os detalhes sobre a presença da KPMG neste grande evento internacional.

Até lá desejo-lhe uma excelente leitura.

Chairman, Europe, Middle East & Africa

Nesta Edição



16

Entrevista

Vera Daves de Sousa



22

Liderança

2017 Global CEO Outlook



24

Tendências

Indústria 4.0: da expectativa à realidade

KPeople

04

- Bill Thomas é o novo *Global Chairman* da KPMG
- *Summer KPMG*
- Portas abertas
- KPMG cada vez mais atractiva para os estudantes
- *Sweatworking*
- Novo *Chairman* da região ASPAC
- Senhores embaixadores
- KPMG reforça *Partnership*
- *Partnership* da KPMG Angola com novo elemento
- *Class of 2017* – Portugal
- *Class of 2017* – Angola

News

09

- Reconhecimento internacional
- Barómetro Europeu de Empresas Familiares
- Hotelaria e turismo discutem fiscalidade em Angola
- Portugal acolhe *International Case Competition*
- WannaCry – Boletim de Segurança
- IMSHARE
- *Bots or humans? Or both?*
- KPMG Portugal conquista mais de 16.000 seguidores
- KPMG partilha *know-how* sobre incentivos fiscais
- *Connect to KPMG*
- 365 BREXIT

- O impacto do RGDP
- *Matchmaking* no sector financeiro
- Dinheiro não é tudo para os jovens
- KPMG *Peer Bank*
- KPMG em destaque no IBM InterConnect 2017

ACI in the news

12

Princípios orientadores para os *audit committees*

Auditoria

14

A nova era com a KPMG Clara

Incentivos

28

Europa pós-2020: Rumo a uma “década de convergência”

Fiscalidade

30

O IVA em Angola

Alumni

32

Entrevista: Cristina Vaz Tomé
Administradora Executiva da RTP

Tecnologia

38

Os dados estão lançados

CIO Survey

40

Navegar pela incerteza

Responsabilidade Social

42 Angola

- Dia da Leitura
- Novos colaboradores da KPMG Angola visitam Lar de Nazaré

43 Portugal

- Sempre Mulher
- Novos colaboradores comprometem-se desde cedo com as comunidades
- K2C nas Aldeias SOS
- Quarteto Gastronómico

Eventos

44

- *Welcome New Joiners 2017*
- Fórum Empresarial do Algarve
- Reunião Geral KPMG Portugal
- *All aboard the Christmas spirit*
- Reunião Geral KPMG Angola

Insights

51

Bill Thomas é o novo Global Chairman da KPMG

William B Thomas, de 49 anos, foi eleito *Chairman* da KPMG Internacional. Durante os próximos quatro anos liderará a rede global de firmas membro, sucedendo a John B Veihmeyer.

Bill Thomas exercia as funções de *Chairman* da KPMG para a região das Américas. Entre 2009 e 2016 foi CEO e *Senior Partner* da KPMG no Canadá. Ao longo de 28 anos na KPMG, Bill Thomas desempenhou uma série de funções de liderança, tendo sido *Partner* de auditoria de alguns dos clientes mais importantes de diversas indústrias.

Por ocasião do anúncio, John Veihmeyer referiu: "O Bill trará um leque excepcional de competências e experiências que beneficiarão muito a KPMG, os seus clientes e os seus profissionais." Já o novo líder global manifestou-se honrado com a eleição e elogioso para com o antecessor: "O John foi um líder excepcional e um *role model*, que fortaleceu a KPMG graças ao seu compromisso com a qualidade e integridade, bem como o seu foco na cultura da nossa organização. Pretendo continuar a construir em cima das fundações que o John criou e contribuir para que os cerca de 190 mil profissionais da rede atinjam o seu potencial e dêem o melhor para satisfazer as necessidades dos clientes. Os próximos anos serão dos mais dinâmicos que a nossa profissão já viu e estou entusiasmado com as oportunidades que teremos."



Summer KPMG

Durante o mês de Julho a KPMG Portugal acolheu quase 50 estudantes universitários de elevado potencial, nos escritórios de Lisboa e Porto, ao abrigo do seu programa de *Summer Internships*. Estes jovens incorporaram as equipas de *Audit & Assurance*, *Tax*, *IT Advisory*, *Deal Advisory*, *Management & Risk Consulting*, tendo a oportunidade de conhecer os processos e as histórias que fazem a nossa organização.



Portas abertas

Ao longo do ano a KPMG tem promovido um conjunto de eventos de *open day*, no âmbito dos quais acolhe estudantes de diversas instituições de ensino de referência. Estes jovens têm, ao longo de um dia, oportunidade de conhecer as diferentes áreas da firma e interagir com os seus profissionais. Instituto Superior Técnico, Nova IMS, ISCTE ou Nova FCT são algumas das entidades cujos alunos visitaram a KPMG ao longo do último ano.

KPMG cada vez mais atractiva para os estudantes

À semelhança do que acontece em diversos pontos do mundo, também em Portugal a KPMG tem vindo a robustecer o seu posicionamento enquanto empregador de referência para os estudantes universitários. Os resultados do estudo Universum – *The Most Attractive Employers*, mostram que a KPMG subiu, em dois anos,

oito lugares no *ranking* de atractividade em Portugal. Também no estudo “As Empresas Mais Atractivas de Portugal”, promovido pela Spark Agency a KPMG registou uma subida de seis posições em 2016. Na edição de 2017, a KPMG mantém-se no Top 10 das empresas mais atractivas para os estudantes de Gestão.

Sweatworking

Com o objectivo de fomentar um estilo de vida saudável, a prática desportiva e o encontro das nossas pessoas em torno de interesses comuns, a KPMG Portugal lançou duas iniciativas este ano.

- **KPMG Runners:** um grupo de corrida, aberto a todos os colaboradores, que organiza treinos regulares e participa em corridas.
- **KPMG Futsal League:** um campeonato de futsal entre 11 equipas, dos escritórios de Lisboa e Porto, representando os diferentes departamentos, num total de 46 jogos ao longo da época. A primeira edição deste campeonato teve como vencedora a equipa The Real Advisors/MRC, que somou por vitórias todos os jogos em que participou.

Mais clubes e iniciativas estão previstas, com vista a promover o encontro de colaboradores em torno de interesses comuns, em linha com a ideia central da campanha “What’s your thing?,” que mostrou um lado mais pessoal das pessoas que fazem a KPMG todos os dias.



Novo Chairman da região ASPAC

Honson To, até aqui Presidente da KPMG China, foi eleito *Chairman* da KPMG para a Ásia e Pacífico com efeitos a 1 de Outubro de 2017, substituindo Sai Choy Tham. Honson iniciou a

carreira na KPMG Canadá em 1990 e em paralelo com as suas novas funções manter-se-á como *Chairman* da firma membro da KPMG na China, a par de Benny Liu.

Senhores embaixadores

Concluída com sucesso a primeira edição do Programa de Embaixadores da KPMG em Portugal, no âmbito do qual 24 jovens talentos das mais prestigiadas universidades portuguesas tiveram oportunidade de conhecer melhor a KPMG e o mundo das grandes organizações, a KPMG Portugal lançou já a segunda edição deste programa, que seleccionou mais

de 20 jovens estudantes de 15 universidades. Este programa pretende continuar a antecipar o futuro dos estudantes universitários, inspirando confiança e promovendo a mudança também junto nas principais academias do país.

Mais informações em

www.whatsyourthing.kpmg.pt/embaixador



Programa de Embaixadores

Será que o teu futuro passa pela KPMG?



KPMG reforça Partnership

A KPMG Portugal anunciou o reforço da sua *Partnership*. Em comunicado aos colaboradores, Sikander Sattar, Presidente do Conselho de Administração da KPMG Portugal e *Chairman* da KPMG para a Europa, Médio Oriente e África (EMA) referiu: “Estes profissionais têm mostrado um inabalável compromisso com o nosso propósito e valores, bem como com a nossa visão, estratégia e promessa. A sua chegada à *Partnership* é ilustrativa da nossa aposta no fortalecimento e diversificação das nossas áreas de competência, capacitando-nos para responder aos desafios do futuro e da inovação tecnológica”. Vitor Ribeirinho, *Deputy Chairman*, acrescenta: “mantemos o compromisso de investir em todas as nossas áreas e este reforço é consequência desse investimento e do crescimento da nossa actividade. Esperamos que estes exemplos sejam um acréscimo de motivação para os nossos colaboradores, de forma a continuarmos a inspirar confiança e promover a mudança junto de todos os nossos clientes”.



Maria do Céu Carvalho
Tax – Incentives

45 Anos. Licenciada em Economia pela Faculdade de Economia do Porto e pós-graduada em Direito Fiscal pelo Instituto Superior de Gestão. A sua experiência centra-se na captação de investimento estrangeiro e na avaliação de projectos de investimento com vista à obtenção de incentivos financeiros e fiscais por parte de empresas. Anteriormente exerceu funções na área de *Corporate Tax*, apoiando empresas em operações de reestruturação, financiamento, aquisição de activos e internacionalização. Exerceu ainda funções na área de Auditoria e de *Corporate Finance*. Está sedeadada no escritório do Porto da KPMG em Portugal.



Gonçalo Traquina
Management & Risk Consulting

42 Anos. Licenciado em Economia pela Universidade Nova de Lisboa, MBA pelo INDEG/ISCTE, pós-graduação em Instituições Financeiras pela Universidade Católica Portuguesa. Conta com 19 anos de experiência profissional, ao longo dos quais desenvolveu projectos em inúmeros clientes no sector bancário e segurador em Portugal e no estrangeiro. Em 2007 integrou a área de *Management & Risk Consulting* da KPMG tendo vindo a desempenhar funções de gestão e desenvolvimento de negócio na área de *Management Consulting – Financial Services*, onde exercia funções de *Associate Partner* desde 2015.



João Madeira
Deal Advisory – Forensic

39 Anos. Licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica. Conta com 17 anos de experiência, 11 dos quais na KPMG. Iniciou a carreira no Banco Santander, tendo passado pelo Banco de Investimento Global e pela Accenture. Iniciou o seu percurso na KPMG em Setembro de 2006, integrando a área de *Management & Risk Consulting*, onde desempenhou funções de gestão relacionadas maioritariamente com IARCS. Em Setembro de 2013 transitou para a área de *Forensic*, onde desempenha funções de *Associate Partner*, garantindo a coordenação desta área.



Nuno Esteves
Management & Risk Consulting

43 Anos. Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão, com Pós-graduação em Programa Avançado para Executivos do Sector Financeiro pela Universidade Católica Portuguesa. Conta com mais de 20 anos de experiência em Consultoria de Gestão, sobretudo, no Sector Financeiro. Integra os quadros da KPMG desde 2007, desempenhando as funções de *Associate Partner* na área de *Management and Risk Consulting*. Da sua experiência profissional, fazem parte inúmeros projectos relacionados com estratégia e processos de negócio em Serviços Financeiros (Seguros, Banca e Pagamentos).



Filipa Barreto
Deal Advisory – M&A

38 Anos. Licenciada em Gestão de Empresas pelo ISEG, concluiu o curso de especialização em *Corporate Finance* Aplicado pelo CEMAF/ISCTE e o Mestrado em Finanças pelo INDEG/ISCTE. Conta com mais de 15 anos de experiência em assessoria financeira em *Big 4*, Banca de Investimento e Grupos Empresariais, tendo participado em diversos projectos de *M&A*, *Project Finance*, *Valuations* e *Due Diligence*. Conta no seu percurso com passagens pela Vodafone Portugal, Banco Efisa e Grupo Entrepote. Ingressou na área de *Deal Advisory – M&A* da KPMG em 2013, onde tem sido responsável pela gestão e execução de diversos mandatos de assessoria financeira na área de *Corporate Finance*.



Manuel J. Martins
IT Advisory

43 Anos. Licenciado em Engenharia Informática e de Computadores no Instituto Superior Técnico. Conta com mais de 20 anos de experiência, dos quais oito na gestão de projectos, programas e contas internacionais. Iniciou a carreira no Instituto de Engenharia de Sistemas e Computadores, tendo também passado pela EFACEC antes de integrar a SAFIRA em Janeiro de 2008. Em 2014 aquando da aquisição da SAFIRA, integrou a área de *IT Advisory* da KPMG, desempenhando funções de gestão de *engagements* com clientes internacionais.



Marcelo C. Fernandes
IT Advisory

41 Anos. Licenciado em Engenharia Informática pelo Instituto Superior Técnico, conta com 18 anos de experiência profissional. Integrou a SAFIRA em 2001, com funções técnicas, coordenação e gestão de equipas e projectos, gestão de contas e da unidade de negócio e desenvolvimento de negócio, sendo actualmente *Director* na área de *IT Advisory* da KPMG, liderando equipas responsáveis pelo desenvolvimento de negócio, com actividades na América Latina, Espanha, Itália e Reino Unido.

Partnership da KPMG Angola com novo elemento

A KPMG Angola anunciou o reforço da *Partnership*, com a nomeação de José Garrido, com efeitos a 1 de Outubro de 2017. O novo elemento da *Partnership* revelou: "é muito gratificante trabalhar numa organização com horizontes globais, que aposta no talento angolano e está comprometida com o desenvolvimento do país, das suas instituições e dos seus profissionais. Espero inspirar outros jovens talentos angolanos a juntarem-nos a nós e descobrirem as oportunidades de carreira que temos para oferecer a partir do escritório de Luanda".

José Garrido é licenciado em Informática e Gestão de Empresas pelo Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa (Portugal) e conta com mais de 12 anos de experiência em consultoria de sistemas de informação. Iniciou a carreira em Portugal, em entidades do sector das telecomunicações e financeiro, antes de enveredar pela consultoria. Em 2012 regressou a Angola e no ano seguinte juntou-se à KPMG, sendo desde então *Director de IT Advisory*. A sua área de actuação está centrada sobretudo em estratégia de IT, gestão de programas, *business intelligence & reporting* e *data quality*, tendo uma vasta experiência na elaboração de planos estratégicos de sistemas de informação, projectos de transformação, reengenharia de processos e sistemas de monitorização.



Recrutamento para 2018 já em curso

Já teve início o processo de recrutamento e selecção de *Graduates* para 2018. A KPMG Portugal pretende atrair jovens de elevado potencial, que ambicionem construir uma carreira nas áreas de *Audit & Assurance*, *Tax* e *Advisory* e se identifiquem com os seus valores, propósito e visão. Entre os perfis procurados estão recém-graduados ou finalistas de cursos Económico-financeiros, Gestão, Engenharia Informática, Direito, Matemática e outras áreas similares.

Entre outras características, a empresa procura estudantes com bom desempenho académico, sólidos conhecimentos de língua inglesa, gosto pelo trabalho em equipa e disponibilidade para deslocações. Todas as informações sobre o processo de recrutamento e selecção podem ser consultadas através dos endereços **www.whatsyourthing.kpmg.pt** ou **www.careers.kpmg.pt**



Class of 2017 - Portugal

A KPMG Portugal dá as boas-vindas aos seus *new joiners* deste ano.



- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|---------------------------|
| - Alexandra Morais | - Daniela Oliveira | - João Pedro Ribeiro | - Miguel Medeiros |
| - Alice Nunes | - David do Carmo | - João Pedro Costa | - Miguel Peixe |
| - Ana Raquel Ramos | - David Mestre | - João Silva | - Miguel Rodrigues |
| - Ana Azevedo | - Diogo Agostinho | - João Soares | - Miguel Teixeira |
| - Ana Beatriz Neves | - Diogo Paredes | - João Soares | - Milena Rosa |
| - Ana Catarina Nunes | - Diogo Pires | - João Vazão | - Mónica Tomás |
| - Ana Cláudia Modesto | - Diogo Silva | - Jorge Miguel Caiado | - Nuno Cruz |
| - Ana Filipa Pereira | - Duarte Carvalho | - Jorge Teixeira | - Nuno Soares |
| - Ana Margarida de Oliveira | - Duarte Gonçalves | - José Anjos | - Patrícia Monteiro |
| - Ana Margarida Pedro | - Duarte Garcia | - José Relego | - Patrícia Oliveira Silva |
| - Ana Rita Cambiais | - Duarte Pereira | - José Cardoso | - Patrícia Velloso |
| - Ana Rita Ferreira | - Fábio Pereira | - José Girão | - Paulo Pereira |
| - Ana Rita Marques | - Filipa Choon | - José Teixeira | - Pedro Martins |
| - Ana Rita Gomes | - Filipa Pereira | - José Soares Franco | - Pedro Oliveira |
| - Ana Rita Mota | - Filipa Piedade | - José Neves | - Pedro Relha |
| - Ana Rita Vale | - Filipa Rebocho | - José Oliveira | - Pedro Brito de Sá |
| - Ana Rita Ventura | - Filipe Mendonça | - José Pereira | - Rafaela Fonseca |
| - Ana Sofia Tomaz | - Flávio Gomes | - Laura Martins | - Raquel Ribeiro |
| - Ana Teresa Lopes | - Francisco Costa | - Leonardo Espada | - Regina Capela |
| - André Borges | - Francisco Baptista | - Leonardo Faria | - Renato Santos |
| - André Kanji | - Francisco Ferreira | - Letícia Fonseca | - Ricardo Carvalho |
| - André Neto | - Francisco José de Melo | - Liliana Faísca | - Ricardo Ferreira |
| - André Rei | - Francisco Monteiro | - Lourenço Madeira | - Rita Almeida |
| - André Teixeira | - Francisco Muñoz | - Luís Janeiro | - Rita Pereira |
| - André Torres | - Gonçalo Heitor | - Luís Damásio | - Rita Pinto da Silva |
| - André Ferreira | - Gonçalo Freire | - Luís Seabra | - Rita Raposeiro |
| - Andreia Duarte | - Gonçalo Ciravegna | - Luís Natividade | - Rita Rosa |
| - Andreia Santos | - Gustavo Pereira | - Mafalda Pinheiro | - Rita Santos Silva |
| - Ângelo Sousa | - Hugo Ferreira | - Manuel Afonso | - Roberto Oliveira |
| - António Mendonça | - Hugo Lago | - Manuel Oom | - Rodrigo Machado |
| - António Rothes | - Inês Fernandes | - Manuel Rocha da Silva | - Rúben Penela |
| - Auturo Ferreira | - Inês Correia | - Manuel Parreira | - Rui Caires |
| - Bárbara Brito | - Inês Henriques | - Manuel Ribeiro | - Sara Fernandes |
| - Beatriz Matos | - Inês Pinheiro | - Marcelo Gomes | - Sérgio Pires |
| - Beatriz Fonseca | - Iris Santiago | - Maria Beatriz Andrade | - Sofia Pires |
| - Bernardo Gonçalves | - Ivo Monteiro | - Maria Beatriz Faro | - Sofia Corrêa |
| - Bruna Abreu | - Jéssica Moriés | - Maria Miranda | - Sofia Furtado |
| - Bruno Candeias | - Joana Lourenço | - Maria Pires | - Sofia Reis |
| - Carina Vicente | - Joana Corrêa | - Maria Teresa Ramos | - Soraia Alves |
| - Carolina Ventura | - Joana Faria | - Mariana Barroca | - Tânia Costa |
| - Cassandra Custódio | - Joana Fradinho | - Mariana Ruivo | - Tiago Ferreira |
| - Catarina Grillo | - Joana Gabirra | - Marina Costa | - Tiago Coelho |
| - Catarina Santos | - Joana Hortinha | - Marta Campos | - Tiago Neto |
| - Catarina Chão | - Joana Pereira | - Marta Neves | - Tiago Oliveira |
| - Cláudia Gonçalves | - Joana Andrade | - Miguel Valadas | - Tomás Cardoso |
| - Cláudio Campos | - Joana Andrade | - Miguel Ferreira | - Tomás Trovão |
| - Cristiana Neto | - João Almeida | - Miguel Cruz | - Vanessa Domingues |
| - Daniel Borges | - João Carreto | - Miguel Villalva | - Vasco Carnall |
| - Daniela Almeida | - João Fernandes | - Miguel Peneda | - Vera Estulano |
| | | | - Vicente Rodrigues |



Class of 2017 - Angola

Também a KPMG Angola conta um reforço da sua estrutura, com as entradas de novos talentos, que reforçam as áreas de *Audit & Assurance*, *Tax* e *Advisory* da firma angolana.

- | | | | |
|---------------------|-------------------|----------------------|-----------------|
| - Aldemiro Fonseca | - Daisy Rangel | - Erica Carvalho | - José Pio |
| - António Muhongo | - Délcio Clemente | - Gildarte Francisco | - Júlia Arsénio |
| - Bernardeth Jorge | - Edgar Van-Dúnem | - Hedesanjos Dala | - Sâmia Inácio |
| - Cleópatra Miranda | - Edson Zinga | - Joeny Capunga | - Simão Sacala |



Reconhecimento internacional

KPMG Internacional premiou a campanha “What’s your thing?” da KPMG Portugal, que reformulou a comunicação da firma com os estudantes universitários, com o galardão *Best of Brand*. Estes prémios distinguem o que de melhor se faz dentro da rede global da KPMG e foram entregues na *Global Marketing & Communications Conference* que decorreu em Junho de 2017, em Toronto. A firma portuguesa esteve representada através

dos seus Departamentos de *Corporate Affairs & Communications* e *Marketing, Knowledge & Markets*. “What’s your thing?” é a questão que a KPMG tem vindo a colocar aos estudantes universitários, no âmbito da campanha de recrutamento, mas também aos seus colaboradores procurando conhecer as suas vidas para além do trabalho.

www.whatsyourthing.kpmg.pt

As caras da campanha



Clara Amaro
Queda livre



Filipe Grenho
Rugby



Frederico Silva
Bateria



José Garrido
Fotografia



José Nunes
Surf



Luís Magalhães
Automobilismo



Marco Dias
BTT



Patrícia Sobreira
Ténis



Pedro Soares
Corrida



Tiago Crisóstomo
Pesca submarina



Mariana Gomes
Crossfit

Barómetro Europeu de Empresas Familiares

As empresas familiares europeias mantêm-se confiantes nas suas perspetivas para o próximo ano. A última edição do Barómetro Europeu de Empresas Familiares, divulgado pela European Family Business (EFB) e KPMG revela que 71% dos gestores destas empresas estão confiantes em relação aos seus negócios. As empresas familiares europeias tiveram outro bom ano em 2017 e mantêm-se optimistas em relação ao futuro. Mais informação em www.kpmg.pt

Hotelaria e turismo discutem fiscalidade em Angola

A Administração Geral Tributária e a Associação dos Hotéis e Resorts de Angola (AHRA), realizaram em Junho, no Hotel Epic Sana, um *workshop* sobre "Legislação Tributária aplicável à Actividade Hoteleira". Para além de representantes do sector e da Administração Tributária angolana, o evento contou com a participação da KPMG, através do *Senior Manager* Luís Reis.

Anteriormente, em Março, o *Associate Partner* Gustavo Amaral participou como orador convidado no Fórum Empresarial sobre o Ambiente de Negócios no Sector de Hotelaria e Turismo.

Portugal acolhe International Case Competition



A KPMG Portugal acolheu a edição de 2017 do KPMG International Case Competition. O concurso internacional realizou-se em Abril, em Lisboa, reunindo equipas provenientes de 23 países. Portugal esteve representado por alunos da Nova SBE, que venceram a edição portuguesa do "Ace the Case". No entanto, o grande prémio foi conquistado pela equipa chinesa. Esta competição tem como objectivo explorar as capacidades de cada aluno. Sikander Sattar, Presidente do Conselho de Administração da KPMG Portugal e *Chairman* da região EMA da KPMG, foi o anfitrião do evento de encerramento, que contou com a presença de John Veihmeyer, *Chairman* da KPMG Internacional.



WannaCry - Boletim de Segurança

Assistimos à primeira campanha de *ransomware* à escala global. A KPMG desenvolveu um bole-

tim de segurança com medidas de protecção de forma a gerir ataques semelhantes no futuro. O actual panorama em matéria de cibercrime aconselha a que as organizações se preparem para prevenir, detectar e responder a incidentes. Mais informação em www.kpmg.pt

IMSHARE



A KPMG patrocinou mais uma vez a maior conferência de Gestão de Informação & *Analytics* em Portugal. A terceira edição da IMSHARE Conference ocorreu entre 31 de Maio e 2 de Junho na Universidade Nova de Lisboa. O *Associate Partner* Gustavo Mendes foi orador no painel *Machine Learning - From Statistics to Algorithms*. Esta conferência é já uma referência anual, reunindo profissionais de *Marketing Intelligence*, *Data & Analytics* e *Digital Business* durante três dias de intensa partilha de conhecimentos. www.imshare.pt

"Bots or humans? Or both?"

Em Maio, o Centro de Congressos do Estoril acolheu a 13ª edição da Conferência Anual da APCC - Associação Portuguesa de Contact Centers, subordinada ao tema: "Bots or humans? Or both?" A KPMG foi *content partner* da iniciativa, onde Diogo Carvalho, *Director* de *Management Consulting*, apresentou o Estudo de *Benchmarking* 2017. www.apcontactcenters.org



KPMG Portugal conquista mais de 16.000 seguidores

A página da KPMG Portugal no LinkedIn já atingiu mais de 16.000 seguidores, afirmando-se cada vez mais como um dos principais pontos de contacto da empresa com os seus públicos externos. www.linkedin.com/company/kpmg-portugal

KPMG partilha know-how sobre incentivos fiscais



A *Associate Partner* de *Tax*, Céu Carvalho, assina mensalmente um artigo de opinião no jornal digital Eco, onde aborda a temática dos fundos comunitários. Temas como o Portugal 2020, o novo sistema de incentivos SI2E ou os incentivos à transição para uma economia circular, entre outros, foram abordados pela especialista da KPMG. www.eco.pt

Connect to KPMG

A KPMG foi em Março à Universidade Nova de Lisboa, onde os *Partners* Miguel Afonso, Américo Coelho, Rodrigo Lourenço e Pedro Penedo, acompanhados pelo *Head of Communications*, Diogo Madeira, participaram numa *talk* com alunos desta instituição de ensino. No evento, os estudantes puderam colocar todas as perguntas aos profissionais da KPMG, que partilharam o seu dia-a-dia, o seu propósito e as suas carreiras, num registo de informalidade e descontração.

365 BREXIT

Sendo o Brexit um dos temas mais abordados nas redes sociais, a KPMG disponibilizou a plataforma 365Brexit, uma ferramenta on-line gratuita que agrega a discussão em torno do tema. www.365brexit.com

O impacto do RGDP



O *Partner de IT Advisory* da KPMG Rui Gomes marcou presença na conferência "O Novo Regulamento Europeu de Protecção de Dados", promovida no mês de Maio pela Ordem dos Advogados e pela Microsoft. No evento foram apresentadas as conclusões do estudo da KPMG sobre o impacto do RGPD em Portugal.

Matchmaking no sector financeiro

A KPMG Internacional anunciou em Maio a compra da Matchi, uma plataforma líder em inovação em *fintech* e *matchmaking*, que permite a ligação entre instituições financeiras, como bancos e seguradoras, e empresas inovadoras nas áreas dos serviços tecnológicos e financeiros. A Matchi incorpora mais de 700 soluções de *fintech* seleccionadas e uma base de dados com mais de 2.500 empresas, com as quais as instituições financeiras podem trabalhar, aplicando abordagens de *fintech* aos desafios dos seus negócios e encontrando oportunidades de mercado. www.matchi.biz

Dinheiro não é tudo para os jovens

Os estudantes valorizam especialmente os valores e a visão das empresas onde vão trabalhar. A conclusão é do *Student's*

Career Preferences Survey da KPMG, que ouviu 4165 estudantes de Gestão, Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática de 68 países, incluindo Portugal. Este *survey* revela que 89% dos estudantes pretende trabalhar numa organização que tenha um impacto positivo no mundo. Remuneração e benefícios são também critérios de escolha, no entanto a maioria dos estudantes crê que trabalhar numa organização com sentido de propósito é mais importante que ganhar o salário mais elevado possível. José Portugal, *Head of People, Performance & Culture* da KPMG Portugal afirmou que "este estudo vai ao encontro do que ouvimos dos jovens que contratamos. Os jovens querem desenvolver trabalho com impacto e fazer parte de uma organização onde sintam que contribuem para fazer a diferença, ao mesmo tempo que progridem na carreira."

KPMG Peer Bank



O ECB Office da KPMG anunciou a última versão do KPMG *Peer Bank*. Esta ferramenta de *benchmarking*, usada por instituições de toda a Europa, incorpora neste *update* os dados mais recentes da European Banking Authority. www.kpmg.pt

IBM InterConnect 2017

Mais uma vez, a KPMG foi patrocinadora do IBM InterConnect 2017, o maior evento mundial da IBM focado na inovação nas áreas de *cloud*, mobilidade, internet das coisas, segurança e transformação digital. Realizado em Março em Las Vegas, o evento contou com 20.000 participantes e uma delegação da KPMG Portugal que se juntou a outras firmas membro no *stand* e nas sessões apresentadas. Na área de exposição, a KPMG demonstrou a sua visão para a inovação através da automação, bem como as suas competências e casos de sucesso em *Business Process Management*, *Digital Labor* e *Lease Accounting*. Ao longo da conferência, foram apresentadas três sessões: *Digital Labor: What the Future of Work Looks Like* por Cliff Justice da KPMG LLP; *Cognitive Insurance: Conversational Accident Report with MAX the Chatbot* por Luís António da KPMG Portugal e *Enhanced Digital Transformation with IBM Cloud Solutions* at Banco Angolano de Investimentos por José Alexandre Correia da KPMG Portugal. Realizaram-se também várias sessões de *networking* onde a KPMG interagiu com os participantes, partilhando experiências, boas práticas e *know-how* no que se refere à inteligência artificial. A KPMG é *Gold Partner* da IBM (o nível mais avançado do seu programa de parcerias) e tem sido um gerador de excelência para projectos com tecnologia IBM em todo o mundo.



Princípios orientadores para os *audit committees*

As principais funções dos *audit committees* são bastante exigentes. Adicionalmente, inúmeros *audit committees* supervisionam um conjunto de outros riscos, cada vez mais complexos e desafiantes – desde riscos operacionais, *compliance*, cibersegurança, entre outros. Priorizar este volume de trabalho é um desafio.



Os *audit committees* procuram ser mais eficazes e eficientes. Para isso poderão ter que redefinir as suas agendas e reavaliar as suas competências e composição. É necessário definir agendas exequíveis e responsabilidades ajustadas às competências e disponibilidade do *audit committee*; reforçar o enfoque nos temas mais importantes (como o reporte financeiro e a qualidade da auditoria); dedicar tempo a discussões robustas, em paralelo com as actividades de *compliance*; e, talvez o aspecto mais relevante, compreender a cultura e o ritmo da organização, o que implica passar mais tempo fora das salas de reuniões e, por exemplo, visitar as instalações da empresa ou interagir com colaboradores e clientes.

Contudo, as práticas adequadas a uma organização em concreto não serão necessariamente aplicáveis a todos os outros casos. A cultura organizacional e os riscos podem variar em função das empresas, dos sectores de actividade e das geografias. Acreditamos contudo que existem determinados princípios orienta-

dores que suportam a eficácia de todos os *audit committees*.

- **Não existem fórmulas únicas.** Ao delegar as responsabilidades de fiscalização no *audit committee*, os boards devem considerar as características específicas da companhia. As responsabilidades do *audit committee* devem ser definidas e comunicadas de forma clara. Concluído esse processo, a actividade do *audit committee* deve contar com o apoio todo o *board*, incluindo nas interações com a equipa de gestão executiva.
- **Independência efectiva e literacia financeira são fundamentais.** Os *audit committees* devem estar em posição de desafiar a equipa de gestão e atrair a atenção necessária para os temas que consideram relevantes ou dúbios. Os seus membros devem ter conhecimentos do negócio e das transacções associadas ao mesmo, para que consigam avaliar se as demonstrações financeiras estão alinhadas com o seu entendimento. A capacidade para desafiar a equipa de gestão é, talvez, a mais importante característica de um *audit committee* eficaz.
- **Foco nos poucos temas que causam grandes impactos.** O *board*

deve determinar quais os temas mais relevantes e críticos para a empresa, assegurando-se que é nesses aspectos que o *audit committee* se foca, dedicando-lhes a disponibilidade necessária.

- **Mais do que dados, o *audit committee* deve receber informação.** Tanto dos líderes do negócio como das diferentes áreas funcionais, sem esquecer os auditores internos e externos. Mesmo que o *audit committee* seja composto por membros independentes, não será eficaz sem acesso a informação relevante, que consiga interpretar. Só com acesso a informação relevante o *audit committee* poderá discutir e manifestar-se sobre os temas críticos e os riscos do negócio.
- **Rentabilizar as reuniões.** Entre os aspectos passíveis de promoverem maior eficácia das reuniões, permitindo mais tempo para a discussão e a troca de ideias, podem estar a qualidade dos materiais pré-reuniões (e o investimento necessário à sua leitura e análise prévia) e limitar as intervenções da equipa de gestão ou as apresentações extensas. As reuniões devem ser concluídas (e por vezes iniciadas) com um sumário executivo.

- **O trabalho entre reuniões é essencial.** A amplitude e profundidade do envolvimento do *audit committee* tornou a sua actividade *time consuming*, em particular nas organizações de maior dimensão. O *audit committee* deve sair da sala de reuniões e ver a empresa a funcionar, falar com as pessoas e conhecer as instalações. É saudável que os membros do *audit committee* possam interagir com os gestores e os auditores, para lá das reuniões formalmente agendadas. Isto permitirá um conhecimento mais profundo dos temas relevantes para a organização.
- **Reforçar a cultura e dinâmica do *audit committee*.** Os exercícios de auto-avaliação não são fáceis, mas são essenciais. Para muitos *audit committees*, estes exercícios não têm sido especialmente produtivos. É fundamental assegurar o *buy-in* de todos os membros e o compromisso para tornar este exercício produtivo. Em seguida é necessário mobilizar os recursos e competências para desenvolver um trabalho de auto-avaliação robusto e consequente.
- **Reforçar a responsabilidade de fiscalização do auditor externo.** Especialmente ao nível do trabalho

e independência do auditor, sendo responsável pelas propostas de nomeação e remuneração. De forma a assegurar a efectiva independência do auditor em relação à equipa de gestão, a sua fiscalização deve ser inequivocamente assumida pelo *audit committee*.

Mais recursos e conteúdos relevantes para a actividade dos *audit committees* estão disponíveis na página do Audit Committee Institute em Portugal em <http://aci.kpmg.pt>

KPMG torna-se associado patrocinador do Instituto Português de Corporate Governance

A KPMG mantém firme o seu propósito de inspirar confiança e promover a mudança, contribuindo para a promoção das melhores práticas de *corporate governance* em Portugal. Para isso patrocina iniciativas como o Audit Committee Institute e apoia outras iniciativas que enderecem temas relevantes para os responsáveis de órgãos de fiscalização. Reconhecendo o papel fundamental que o Instituto Português de *Corporate Governance* assume neste contexto, a KPMG passou a figurar entre os associados patrocinadores da instituição.

ACI promove encontro de membros em Lisboa

O Ritz Four Seasons Hotel, em Lisboa, acolhe a 12 de Janeiro o primeiro encontro de 2018 do Audit Committee Institute em Portugal. Com o tema “Aspectos relevantes a ter em conta no relato financeiro”, o evento conta com intervenções de Vitor Ribeirinho, *Deputy Chairman* e *Head of Audit & Assurance* da KPMG Portugal, Mário Freira, *Associate Partner* da KPMG, que abordará o tema das IFRS 9 e Paulo Paixão, *Partner* da KPMG que fará uma intervenção sobre IFRS 15. Inscrições através do e-mail ptaci@kpmg.com.

Uma vida mais Clara

A tecnologia aplicada ao volume dos dados e informação disponível está a mudar o mundo. Estas mudanças impactam a forma como investidores tomam decisões, como as empresas são geridas e como se identificam e gerem os riscos. Para a utilização efectiva destes dados estão a ser desenvolvidas ferramentas cada vez mais sofisticadas, com o objectivo de maximizar o potencial da informação disponível. Neste contexto, poucas profissões vislumbram uma transformação tão radical como a auditoria. No caso da KPMG a transformação e inovação em auditoria tem um nome: KPMG Clara.

Colaboração

Os clientes têm acesso a uma página dedicada, com informação em tempo real e alertas da equipa de auditoria ou pontos de situação do trabalho.

Identificação de situações

Conhecimento de riscos e situações identificadas, antes da sua materialização no fecho de contas.

Perspectiva inovadora

A inovação tecnológica permite aos auditores um processo baseado no risco e um conhecimento aprofundado das contas, ajudando a definir a abordagem de auditoria.



Gonçalo Rebelo
da Silva

Associate Partner,
Department of
Professional Practice



Marco Sampaio

Senior Manager,
Department of
Professional Practice

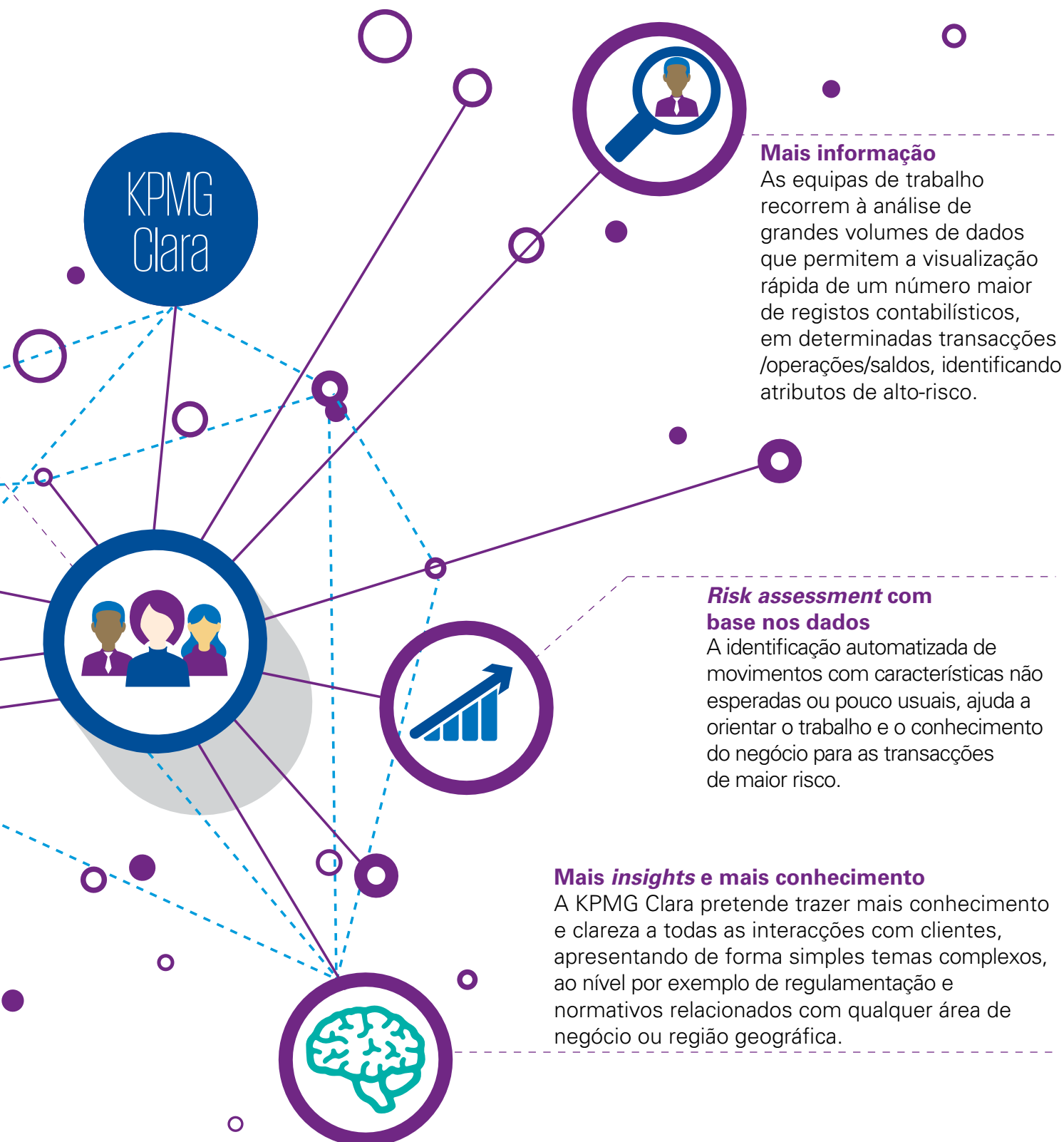
Saiba mais sobre a KPMG Clara
em www.kpmg.com/kpmgclara.

A KPMG tem investido fortemente na digitalização do seu processo de auditoria, orientando-o cada vez mais para a utilização e análise de dados de forma automatizada e para a visualização de informação de forma inovadora e eficiente.

A componente de análise de dados (*Data & Analytics – D&A*) é parte integrante dos processos da KPMG nesta era digital,

tanto na forma como se obtém evidência de auditoria como na interacção com clientes. O próximo passo, já em curso, passa pela centralização de todas as inovações numa única plataforma tecnológica ágil, escalável e preparada para integrar outras inovações no futuro, nos campos das tecnologias cognitivas e inteligência artificial.

A KPMG Clara é uma plataforma inteligente, com base na metodologia de auditoria da KPMG e nas normas internacionais de auditoria, que permite aos colaboradores trabalharem de forma mais eficaz, obtendo evidências de auditoria aperfeiçoadas através da análise extensiva de dados. Com alianças tecnológicas com parceiros como a Microsoft ou a IBM Watson, a KPMG está a definir o futuro da auditoria.



Vera Daves de Sousa

Presidente do Conselho de Administração da Comissão do Mercado de Capitais de Angola entre Outubro de 2016 e Setembro de 2017

“Há na região outros destinos de investimento apetecíveis e temos que nos posicionar para atrair esse investimento.”

Nota preliminar: esta entrevista à Presidente da Comissão do Mercado de Capitais foi realizada em Setembro de 2017. Em Outubro do mesmo ano, Vera Daves foi nomeada Secretária de Estado das Finanças e Tesouro, por despacho presidencial, tendo deixado de exercer funções na CMC.

Do percurso profissional de Vera Daves também fazem parte experiências como Técnica de Finanças na Sonangol ESSA e Directora do Gabinete de Estudos e *Research* do Banco Privado Atlântico. Foi igualmente colaboradora do Centro de Estudos e Investigação Científica da Universidade Católica de Angola, onde se licenciou e foi docente.



Assinalou-se recentemente um ano da sua liderança na CMC. Qual o balanço que faz?

Por ter feito parte do anterior Conselho de Administração, tinha já uma visão clara dos desafios e metas que tínhamos pela frente. Alcançámos grandes feitos nestes 12 meses – ainda que os trabalhos tenham começado antes – como a introdução da plataforma informática que nos liga às entidades supervisionadas, reduzindo o fluxo de papel e preparando a base para uma supervisão baseada no risco. Um segundo aspecto que nos orgulha foi a integração na International Organization of Securities Commissions (IOSCO)

como membro ordinário, um processo que demorou cinco anos. Isto é um grande ganho pelo que daí advém em termos de *know-how*, de acesso a informação, da própria exigência associada à participação nos comités e do ganho de credibilidade que essa integração representa. Os potenciais investidores não residentes olharão para nós com outros olhos, assumindo que, para sermos membros, fomos submetidos a um escrutínio do quadro regulatório e da nossa capacidade de *enforcement*. Um terceiro aspecto é a estabilização do quadro regulatório. No mandato anterior a produção legislativa foi intensa. Agora conseguimos fechar

as peças e estamos no último nível de regulação, nas instruções.

Em relação ao futuro, qual será o foco e os desafios desta Administração?

Estaremos focados em fazer o mercado acontecer. Não nos vamos posicionar como um supervisor distante. Vamos forçar, de forma positiva, para que as coisas aconteçam.

Como se faz, na prática, essa promoção do mercado?

Interagindo com os potenciais emitentes, para perceber as suas apreensões e a forma como encaram os requisitos da CMC, mas também com potenciais in-

vestidores. Há ainda o tema da educação financeira, que deve ser trabalhado de forma transversal, com os outros reguladores e com adaptações em função dos nichos de mercado. A promoção assume diferentes faces, com o objectivo de deixar todos os potenciais intervenientes confortáveis com o mercado de capitais. Sejam emitentes, investidores, agentes de intermediação, ou outros. Queremos que todos os profissionais da área sintam que o mercado de capitais encerra em si uma grande oportunidade.

O contexto económico actual impacta a actividade e a estratégia da CMC?

Sem dúvida. As mudanças conjunturais tiraram-nos velocidade em muitos projectos no ciclo anterior. Empresas que à partida estavam interessadas em avançar passaram a estar concentradas nos dilemas de curto prazo. No entanto, esse contexto fez surgir a consciência, por parte de muitas empresas, da necessidade de um compromisso de longo prazo, de otimizar soluções de financiamento de longo prazo e da sustentabilidade e optimização dos negócios. Estão-se a pôr em causa modelos que eram dados como perfeitos. Com a mudança do paradigma e com a queda do preço do petróleo, somos forçados a reinventar-nos. As empresas estão a fazer esse esforço e olham para os mercados de capitais como uma janela para se financiarem, refinanciarem, ou apostarem em linhas de negócio potencialmente rentáveis.

Outro aspecto a destacar é o alinhamento com a visão política do país. O Presidente manifestou que se deve pôr na agenda política a questão das privatizações e vemos o mercado de capitais como o palco ideal para que esse exercício seja concretizado, salvaguardando os requisitos e considerando condições como o potencial de rentabilidade e a saúde financeira dessas empresas. Terá que haver uma filtragem, mas existe potencial para o mercado de capitais estar ao serviço da agenda política e de podermos contribuir para esse processo.

Esse alinhamento reforça o papel e importância da CMC?

Claramente. Vem mostrar que a presença da CMC é importante e que a missão que pretendemos levar a cabo vai contribuir para resolver parte dos problemas estruturais da nossa economia.

Essas privatizações podem ser um “gatilho” para que outras empresas

“Continuamos a estudar outras formas de incentivos, fiscais e não fiscais, para atrair investimento de carteira para Angola”



se sintam atraídas pelo mercado de capitais?

Exactamente. Podem funcionar como lebres, a partir do momento em que se testar o modelo e se perceber que não é um processo tão doloroso como se pensa. As empresas têm receio que este seja um processo caro e com dificuldades. Acreditamos que estas empresas que podem ser privatizadas têm menos a perder, tendo em conta a sua situação. Fazendo esse exercício com elas, e correndo bem, acreditamos que vamos trazer outras empresas. Falo de empresas que até têm funcionado bem, mas que poderiam funcionar ainda melhor se tivessem mais instrumentos de financiamento ao dispor.

No ano passado referiu, numa entrevista a um jornal nacional, alguns perfis de empresas como sendo mais propícios para dispersar o capital em bolsa. Apontou as áreas de Seguros, Telecomunicações, Distribuição e Retalho. O que têm estes perfis em comum para tornar estas empresas mais propensas à dispersão em bolsa?

Realizámos encontros para divulgar o mercado de capitais e sondar empresas para aderirem ao “Programa Operacional de Preparação das Empresas para o Mercado Accionista”. Nesses encontros havia uma ficha de intenção para as empresas indicarem se estavam disponíveis para serem diagnosticadas e aderir ao programa. Em função desse diagnóstico, as empresas definiam se contratavam ou não serviços para superar as fragilidades. Superadas essas fragilidades, estariam em condições de organizar uma emissão de acções. As empresas que manifestaram interesse pertencem a esses sectores, daí as minhas declarações.

Estas empresas seriam capazes de gerar retorno para os accionistas?

Muitas destas empresas são muito lucrativas e entendemos que não seria difícil colocar as suas acções no mercado. Algumas têm já histórico de preparação de informação financeira. É certo que algumas não publicam, mas preparam a informação e são auditadas. Esses factores fizeram-nos acreditar que esses sectores eram os que podiam avançar. Havia a visão dos gestores dessas empresas, certamente em alinhamento com os seus accionistas, de que o mercado de capitais era uma janela de oportunidade para aproveitar.

Qual o balanço até agora? Como evoluíram essas intenções?

Ainda não se concretizou nenhuma daquelas intenções, mas continuamos a

sentir que o sector segurador está mais sensível ao tema. O sector financeiro, de uma forma geral, por ter um histórico de supervisão mais rigoroso é um candidato natural à partida, sejam instituições financeiras bancárias ou não bancárias. Mas o sector segurador, pela sua necessidade de financiamento e potencial de crescimento, revela mais abertura.

As instituições bancárias têm mostrado interesse?

Têm sinalizado interesse, mas não tanto quanto o sector segurador. Os volumes negociados ainda são grandes e, mal ou bem, conseguem sempre resolver a sua situação. Mas há-de chegar o momento em que poderão manifestar essa intenção, eventualmente não através de uma emissão de acções, mas de uma emissão de obrigações. Faz sentido ver os bancos avançarem com a emissão de obrigações corporativas.

Acredito que vão também surgir empresas totalmente insuspeitas, que nunca pensávamos que estivessem interessadas. Empresas com um negócio estruturado, rentáveis, mas que não são tão conhecidas. São empresas que estão ali, discretamente, a fazer o seu trabalho bem feito e vão dar-nos surpresas agradáveis.

Do ponto de vista institucional, da infra-estrutura tecnológica e da regulação, está tudo a postos hoje para que o surgimento de emittentes de obrigações corporativas ou de acções?

Certamente. A nível do quadro regulatório já atingimos a estabilidade. Em termos de supervisão, temos uma plataforma a funcionar. Obviamente que pode melhorar e será calibrada à medida que testarmos todas as funcionalidades. A nível de infra-estruturas, tanto a de negociação como a de pós-negociação estão a funcionar na BODIVA e na sua estrutura interna, da CEVAMA. Está tudo a postos. Agora é só testar a máquina para ver se é necessário ajustar um parafuso aqui ou ali. Mas a máquina está pronta.

Estando a máquina pronta, quando gostaria de ver a primeira emissão ou a primeira Oferta Pública Inicial (IPO)?

Ontem [risos].

Quais os principais aspectos que uma empresa deve ter em conta para equacionar um IPO?

Existem algumas questões. Nem todas são requisitos legais, mas estão relacionadas com a estratégia de mercado e a organização das emissões. Primeira questão: a empresa

está habituada a reportar e produzir informação? Esta é uma questão directamente relacionada com o potencial e a saúde financeira da empresa. Tem que ser uma empresa saudável para ser apetecível. Segunda questão: Quem será a sua entidade financeira colocadora? Qual a dimensão e qualidade da rede comercial desta entidade? Terceira questão: Qual o prazo médio das suas necessidades de financiamento? Que projectos/iniciativas pretendem ver realizadas e para as quais concorrem esses fundos? (para confirmarmos que a estratégia de investimento casa com a opção de financiamento). Há ainda uma quarta questão, que tem que ver com quanto se pretende dispersar.

Quais os requisitos em termos de dispersão de capital?

Existe um dispositivo legal, que prevê a dispersão de 25% de capital no mínimo. Mas está a ser revisto e irá baixar para 5%.

É mais fácil atrair empresas com um patamar mínimo de dispersão mais reduzido?

Exactamente. Em conversas paralelas e analisando a realidade percebemos que o patamar dos 25% podia ser elevado e funcionar como factor impeditivo. Daí a intenção de baixar para 5%.

Um dos temas a que a CMC tem prestado atenção é a questão dos organismos de investimento colectivo, os fundos de investimento. Está confiante relativamente a estes instrumentos?

Acredito que essa indústria será a que vai crescer mais no mercado de capitais. Agora, que não temos praticamente activos – temos obrigações do Estado e imóveis – essa indústria já mexe. Temos nove fundos de investimento constituídos e cerca de 220 mil milhões de Kwanzas de activos sob gestão. E só temos duas classes de activos. Imaginem quando surgirem obrigações corporativas e acções... Há um grande potencial neste segmento e a prova disso é que foi o que se desenvolveu primeiro. Uma grande mais-valia passa também por ser agregador de pequenas poupanças, o que torna a sua colocação mais fácil. É uma área que tem tudo para dar certo em Angola.

Tendo em conta a ambição de atrair investimento estrangeiro, como estão a ser endereçados temas como a escassez de divisas ou a repatriação de dividendos, que tipicamente preocupam os investidores internacionais?

A nossa preocupação com estes temas não é de hoje. Trabalhamos com a autoridade

de cambial há muito tempo, o que culminou com a publicação de um aviso, um /17. Não é a solução perfeita, mas é um primeiro ensaio para fluxos de capitais destinados para o investimento em carteira. Continuamos a estudar outras formas de incentivos, fiscais e não fiscais, para atrair investimento de carteira para Angola. Mais uma vez, não estamos dissociados da agenda política, o Presidente já referiu também a preocupação em melhorar o ambiente de negócios em Angola. Está tudo ligado, não é um esforço só da CMC, é um esforço a todos os níveis. A nível da lei cambial, da tributação, dos vistos por exemplo. Os investidores podem estar interessados em vir cá conhecer uma empresa ou participar num *roadshow*, mas demoram um mês a conseguir um visto. São questões que parecem de detalhe, mas que podem pesar na escolha entre investir em Angola ou no Quênia. Há na região outros destinos de investimento igualmente apetecíveis e temos que nos posicionar para atrair esse investimento.

Tem sentido manifestações de interesse por parte dos investidores internacionais relativamente a investir em Angola?

Claramente. Todas as vezes que participamos em conferências ou reuniões, por exemplo no FMI, e nos cruzamos com potenciais investidores, verificamos que existe curiosidade e interesse. Há fundos que dizem “eu quero mas...” É esse “mas” que temos que eliminar, tranquilizando os investidores relativamente às questões de lei cambial, de repatriamento de capitais, da eficiência dos nossos tribunais. Temos que trabalhar em todas as frentes para apanharmos esse fluxo de investimento para África. Com sinais positivos fortes, atacando-se de forma construtiva os elementos que mais os preocupam, claramente que atrairemos fluxos para Angola. Isso é inquestionável.

Temas como *corporate governance* e controlo interno estão a ganhar importância nas agendas das organizações um pouco por todo o mundo. De que forma pode a CMC contribuir para que as empresas angolanas se alinhem com as melhores práticas internacionais?

Em 2013 a CMC publicou um guia de boas práticas de governação corporativa, com um conjunto de princípios e recomendações, aos quais as empresas são livres de aderir. Ao aderirem teriam que produzir um relatório explicando porque não estão em *compliance* com algumas das disposições. Mas sendo um trabalho voluntário, obviamente que

não tem tido a adesão que gostaríamos.

O que tem feito a CMC para contrariar essa tendência?

Insistir na divulgação. Temos realizado sessões dirigidas aos potenciais emitentes, visando a interpretação do guia, explicando temas como conflitos de interesses ou auditoria interna, para que as empresas percebam o que teriam que fazer para estarem em *compliance*. É um caminho que as empresas deverão percorrer e nós vamos apoiá-las no que for necessário. Pelo estágio em que o mercado de capitais se encontra não faz sentido, ainda, termos mão pesada nas empresas.

Assumem um papel mais construtivo portanto.

Sim. Mais construtivo, mais pedagógico, de acompanhamento, com a postura de fazer o mercado juntos. Mas sem prejuízo disso, as instituições financeiras bancárias já são obrigadas, de acordo com o aviso do BNA, a cumprir com boas práticas de governação corporativa.

Como avalia o caminho feito pelas empresas no campo da preparação e divulgação de informação financeira?

Têm sido feitos progressos, mais no sector privado que no público. O Instituto para o Sector Empresarial Público (ISEP) tem feito um esforço hercúleo nesse domínio e mais será feito certamente, agora que muito se fala da responsabilização dos gestores públicos. Tem-se insistido nesta mensagem e isso fará com que exista uma maior preocupação com a produção e reporte de informação de qualidade, bem como com o tema das reservas.

Está a pensar nas empresas de maior dimensão ou de uma forma transversal?

É preciso que o esforço seja transversal a todas as empresas com representatividade. Não é preciso que sejam só empresas grandes, existem PME's com percursos interessantes e que deviam já estar nessa fase. Isto é o primeiro capítulo, o da produção da informação e da informação ser auditada. Depois há outro capítulo, ainda mais doloroso pelos vistos, que é o da divulgação.

Mais doloroso porquê?

A cultura de secretismo ainda está estabelecida. Tem que se trabalhar nisso, para passar os tais sinais. Existe vontade política de atrair fluxos de investimento para Angola. Os investidores não residen-

tes estão habituados a investir de acordo com determinado tipo de critérios, como o acesso à informação e transparência. É incontornável o acesso a informação de qualidade e de forma periódica. Ou fazemos isso ou os fluxos não vêm para cá. Temos que interiorizar isto de uma vez por todas, para depois partirmos para o trabalho de produzir e partilhar essa informação.

Essa informação vai além da informação financeira. Há toda uma cultura de comunicação, por exemplo, de factos relevantes que é preciso instituir...

Claro que sim. E tem que haver essa consciência. Esse exemplo é muito importante, porque as empresas podem achar que produzindo as peças usuais – balanço e demonstração de resultados, por exemplo – fica resolvido o tema. Não fica. Os investidores querem estar a par de outras questões, temas de *compliance*, conflitos de interesses, marca, entre outros.

A promoção da literacia financeira, de que falou há pouco, é uma bandeira da CMC. Como estão os programas que a CMC promove a este nível e qual o seu impacto?

A educação financeira será sempre uma bandeira da CMC, porque o mercado de capitais só se faz com conhecimento e capacidade de interpretar a informação. Temos consciência que o nível de literacia financeira dos angolanos pode ser melhor e que a cultura de poupança deve ser desenvolvida. Isso resolve-se a médio e longo prazo com um programa estruturado. Associámo-nos aos outros supervisores do sistema financeiro, o Banco Nacional de Angola e a ARSEG, para estruturar um programa nacional de inclusão financeira. A existência do Conselho Nacional de Estabilidade Financeira, coordenada pela nossa tutela, o Ministério das Finanças, foi também uma vitória dos três supervisores. O CNEF tem vindo a dinamizar esse programa. Enquanto o programa é contruído, continuamos a actuação institucional. Fizemos palestras, conferências, encontros com potenciais emitentes, vamos a universidades, fazemos ciclos de cinema financeiro, vamos a igrejas, fazemos tudo. Mas tem que ser um esforço transversal e nacional. E será, até elevarmos os níveis de literacia financeira e a cultura de poupança sair reforçada.

O *Global CEO Outlook* da KPMG, que auscultou cerca de 1300 CEOs de

todo o mundo, mostra que os líderes empresariais estão mais receptivos à formação e à aquisição de novos conhecimentos. Concorde que o tema da formação deve ser extensível também aos gestores das empresas?

Claro que sim. É especialmente importante no caso dos gestores. Estamos a trabalhar com jovens universitários e com crianças. Estamos a preparar potenciais emitentes, intermediários, investidores, para que estejam preparados. Mas há quem já esteja a tomar decisões de investimento e financiamento hoje. Essas pessoas são a prioridade absoluta, a forma de abordagem é que é, obviamente, diferente. É aqui que entram os encontros *one-to-one* comigo e com Administradores da CMC. Também eu tenho responsabilidades de educação financeira, naturalmente adaptadas aos meus interlocutores.

Falando novamente do futuro, a CMC tem um novo plano estratégico, para o período 2017-2022. Quais serão os principais eixos de actuação da Comissão neste período?

O primeiro e principal é o braço da promoção, no sentido de interagir com todas as entidades que concorrem para a dinamização do mercado de capitais e fazer acontecer o mercado de obrigações corporativas e acções. Neste capítulo incluímos obviamente o tema da educação financeira. Queremos que o programa nacional de inclusão financeira esteja a funcionar a todo o vapor. No domínio da supervisão, queremos capacitar-nos, melhorando os mecanismos, aprimorando a plataforma e aumentando a capacitação das nossas pessoas. No domínio da regulação, queremos, em primeiro lugar, manter estável o quadro regulatório. Agora é hora de ensaiar, calibrar as peças, fazer *enforcement*, aplicar a lei. Em função dessa aplicação da lei ir propondo um ajuste ou outro.

Terminamos com uma pergunta pessoal: onde se vê daqui a 10 anos?

Fazem-me sempre essa pergunta e respondo sempre da mesma forma. Sou sincera quando digo que não me coloco metas ambiciosas de longo prazo. As pessoas colocam-me metas e eu rio-me. Não o faço por uma razão simples, não gosto de perder o foco. Gosto de assegurar que me entrego ao que estou a fazer. O meu compromisso é fazer o meu melhor, se o meu melhor for estar aqui daqui a 10 anos, que seja.



“O Presidente manifestou que se deve pôr na agenda política a questão das privatizações e vemos o mercado de capitais como o palco ideal para que esse exercício seja concretizado”



Disrupção e crescimento

Os líderes empresariais apontam caminhos e partilham as suas preocupações em relação ao futuro, na última edição do Global CEO Outlook.

A maioria dos CEOs encara a disrupção como uma oportunidade e está confiante em relação ao desempenho da economia global. Estas são algumas das conclusões do *2017 Global CEO Outlook*, divulgado pela KPMG após auscultar cerca de 1.300 CEOs de algumas das maiores empresas mundiais.

Mas o que é afinal a “disrupção”? Qual a diferença entre disrupção e inovação? Que empresas são disruptivas?

O conceito remonta aos anos 90 e a Clayton Christensen, autor de *The Innovator's Dilemma* – um dos mais importantes livros escritos sobre inovação – que definiu a teoria da inovação disruptiva.

A teoria tem evoluído mas, em traços gerais, defende que a disrupção é causada por novos *players*, tipicamente empresas com menos recursos, que abordam segmentos aparentemente inferiores do mercado, movendo-se depois para os segmentos *mainstream*, onde desafiam os líderes, muitas vezes com um serviço mais eficiente ou a um custo mais reduzido; ou então por novos *players*, que criam novos mercados e segmentos, através de produtos ou serviços inexistentes.

Esta teoria mostra-nos duas coisas: 1) empresas como a Uber ou a Tesla, quando analisadas do ponto de vista teórico, podem não ser necessariamente disruptivas e 2) a disrupção não começa, por norma, nos segmentos *mainstream* nos quais os incumbentes estão focados, o que contribui para que os líderes de mercado – apostados em inovar e melhorar os produtos actuais para os clientes actuais – negligenciem os novos *players*, seja porque desvalorizam um segmento menos rentável, porque consideram os novos mercados pouco expressivos, ou até porque não compreendem o que está a acontecer.

Podemos ser inovadores e não ser disruptivos. Mas o *Global CEO Outlook* mostra que a disrupção é hoje uma realidade para CEOs e empresas de todo o mundo.

São conhecidas histórias de empresas líderes que não se souberam adaptar e desapareceram: Kodak, Nokia, Blockbuster, entre outras. Talvez por isso, um dos aspectos interessantes deste estudo

esteja na mudança de visão dos gestores. Hoje, a maioria dos CEOs encara a disrupção não como uma ameaça, mas como uma oportunidade para crescer, inovar em produtos e serviços, ou transformar modelos de negócio. Esta é de resto uma visão que é partilhada por nós na KPMG Portugal e que é visível na evolução registada nos últimos anos. Três em cada quatro líderes revelam mesmo a ambição de serem disruptivos dentro do seu sector de actividade.

Emerge um novo perfil de gestor de topo, mais atento e preparado, que investe no desenvolvimento das suas próprias competências, recorrendo a perspectivas externas, diferentes e desafiantes. Sete em cada 10 (68%) dos inquiridos procuram desenvolver as suas capacidades e qualidades pessoais. Um número idêntico (70%) está hoje mais receptivo a novas influências e colaborações do que em qualquer outro momento da sua carreira. Os maiores CEOs do mundo reconhecem a necessidade de investir na sua formação e de acolher novos pontos de vista.

Os CEOs compreendem que rapidez e inovação são hoje prioridades estratégicas para crescer num contexto de incerteza em termos empresariais, tecnológicos ou geopolíticos. Mais de metade assume mesmo que o ambiente político tem hoje um impacto acrescido na sua organização.

Os gestores de hoje são pragmáticos na forma como gerem a incerteza, o que implica, por exemplo, fortalecer os seus negócios nas áreas/mercados existentes, mas, em paralelo, tirar partido de novas oportunidades.

O mundo não será o mesmo daqui a 10 anos, talvez até nem daqui a cinco. As empresas que pretendam manter-se na liderança têm o desafio de conciliar o seu legado e o trabalho até aqui realizado, com o espaço necessário para que a disrupção possa surgir.

Este processo, fortemente impactado pelas evoluções tecnológicas e sociais, afectará a forma como as empresas são vistas pelo mercado e pelos consumidores, com consequências no seu próprio valor.

Neste contexto, não será estranho verificar que os temas reputacionais ascen-



Vitor Ribeiro
Deputy Chairman

deram ao topo da agenda dos gestores. Para os CEOs globais, o risco reputacional é hoje o terceiro risco mais importante e o segundo com maior potencial de impacto na *performance* da organização.

Num ambiente empresarial onde a transparência é cada vez mais requerida e valorizada, três quartos dos CEOs dizem que a sua organização confere hoje importância acrescida a temas como confiança, valores e cultura, como suportes da sustentabilidade a longo prazo. Uma grande maioria – mais de 70% – estabelece mesmo uma relação entre empatia, reputação e *performance*. Os líderes empresariais reconhecem que a construção de uma imagem de confiança é fundamental para o cumprimento dos seus objectivos de negócio.

Os desafios são maiores do que os gestores conseguem antecipar. Mas ao vermos que as lideranças empresariais estão apostadas em reforçar o seu profissionalismo, competências e capacidade de absorver e acolher novas ideias, não podemos deixar de ficar optimistas em relação ao futuro. Dizemo-lo não só pelos resultados deste estudo internacional, mas também pela interacção diária que mantemos com os nossos clientes nos vários mercados onde trabalhamos.



Para saber mais ou consultar a edição integral do *Global CEO Outlook* consulte www.kpmg.com/CEOoutlook.

Indústria 4.0: da expectativa à realidade

A Indústria 4.0 (i4.0) está no topo da agenda das organizações que actuam neste sector crítico de qualquer economia do mundo. A pressão para os gestores agirem e evoluírem é cada vez maior. Mas estarão as expectativas demasiado elevadas? A teoria e a prática são assim tão díspares?

As empresas industriais necessitam de separar o excesso de ambição e complexidade, muitas vezes associadas à i4.0, da efectiva realidade dos factos, para que possam tomar decisões com base numa visão clara das oportunidades e dos

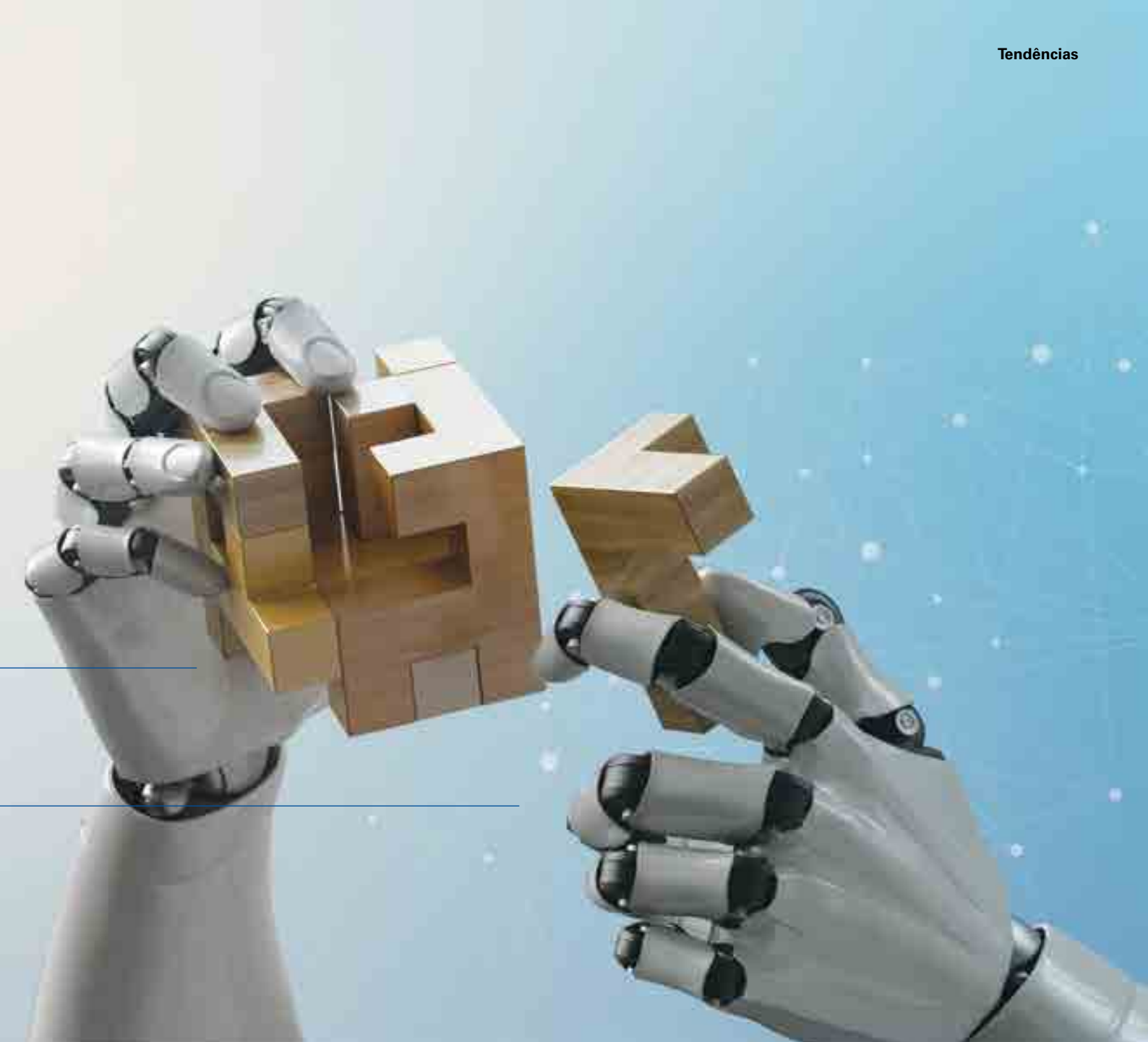
riscos, bem como dos casos de sucesso comprovado existentes.

O estudo “Beyond the Hype – Separating Ambition from Reality” reuniu líderes da indústria, fornecedores e inovadores, num trabalho sobre a sua maturidade em termos de i4.0, que permita descobrir o que efectivamente está a acontecer nesta área. Com base em toda a informação recolhida, foram identificados os aspectos chave que separam os líderes da i4.0 dos seguidores, obtendo perspectiva realista do estado actual da adopção e da prepa-

ração das empresas para a “fábrica do futuro”. É esse o foco deste artigo.

A Indústria 4.0 descomplicada

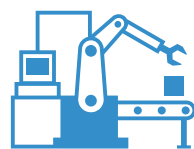
O que é a Indústria 4.0? Resumidamente, trata-se de um conceito associado à 4ª revolução industrial que engloba inovações disruptivas nos processos rumo a uma maior eficiência, automação, descentralização, interoperabilidade, virtualização, analítica e customização. A *Internet of Things* (IoT), realidade virtual, sistemas ciber-físicos, cloud e inteligência artificial são alguns pontos-chave.

**INDÚSTRIA 1.0**

Aprimoramento das máquinas a vapor, criação do tear mecânico

**INDÚSTRIA 2.0**

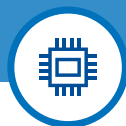
Utilização do aço, da energia elétrica, motores elétricos e dos combustíveis derivados do petróleo

**INDÚSTRIA 3.0**

Avanço da eletrônica, sistemas computadorizados e robóticos para manufatura

**INDÚSTRIA 4.0**

Sistemas ciber-físicos, aplicação da “Internet das coisas” e processos de manufatura descentralizados

**1780****1870****1970****Actualmente**

Adoptar uma estratégia de i4.0 vai muito além de comprar nova tecnologia. Passa por planejar, integrar, alinhar estratégias, criar um roadmap, comunicar a visão e definir uma estrutura de suporte para lidar com as muitas questões que vão surgir no percurso, a começar desde logo pela resistência à mudança.

Estima-se que em 2020 a i4.0 valerá perto de quatro biliões de dólares. Até lá desenha-se um longo caminho, onde um dos desafios passa por diminuir a distância entre a visão dos gestores relativamente ao poder desta mudança e o real impacto das acções transformadoras no terreno.

O tempo é de expectativas elevadas e de recursos tecnológicos incomparáveis, mas sem uma estratégia e uma abordagem holística, o potencial da i4.0 não se concretiza.

Na incursão pela realidade de várias empresas industriais, os especialistas da KPMG encontraram realidades diversas, diferentes velocidades e inúmeros problemas por ultrapassar, que não têm resposta apenas com projectos-piloto em áreas isoladas, algo comum na actualidade.

Rumo à i4.0: Por onde começar?

Se é verdade que falta escala e abrangência à maioria dos projectos de i4.0, não é menos relevante que quase toda a indústria está a investir em tecnologia de suporte a pequenas iniciativas nesta área e isso tende a trazer maturidade ao mercado e a permitir a identificação de *use cases*. Também revela que os gestores estão conscientes dos ganhos que esta transformação pode trazer à sua organização e às cada vez mais complexas cadeias de produção do sector.

A indústria tem hoje de encontrar solução para as mais diversas mudanças, entre preferências de consumidores que se alteraram, produtos com um ciclo de vida mais curto, e novos concorrentes a emergir. Uma nova revolução industrial é a chave para reorganizar cadeias de valor

e abrir as portas a novos mercados, mas por onde começar e como fazê-lo?

Os líderes pioneiros da i4.0 mostram que a estratégia passa por decisões ousadas, denotam uma preocupação em alinhar investimentos na i4.0 com a estratégia de longo prazo da empresa e compreendem claramente o impacto desta transformação no seu modelo de negócio.

Por outro lado, sabem que o retorno do investimento na melhoria da performance da operação pode ser lento e, por isso, desenham estratégias que também se focam em objectivos de curto prazo, como a redução no custo dos bens, nos tempos de gestão das encomendas e nos níveis de inventário. Na hora de avaliar os resultados do investimento e da estratégia, juntam aos indicadores tradicionais de monitorização outros KPIs e medem impactos ao nível da inovação ou melhorias ao nível da colaboração, por exemplo.

Do projeto piloto à generalização. Como dar o salto?

Passar de um projecto-piloto para uma implementação a toda a escala da organização implica quebrar barreiras a vários níveis. A realidade no terreno mostra que a tarefa não é simples. O exercício de *benchmarking* constatou que apenas um número reduzido de empresas já utiliza, de forma bem-sucedida, a i4.0 para otimizar os processos-chave. A existência de sistemas *legacy*, que entravam projectos direccionados a uma maior partilha e visibilidade dos dados, é um dos principais desafios.

As melhorias que a indústria tem vindo a implementar ao nível do *middleware* ajudam a quebrar silos, tal como os avanços na gestão de dados dos produtos e dos seus ciclos de vida. No entanto, o estado de desenvolvimento da tecnologia na i4.0 ainda não atingiu a escala suficiente para gerar valor em todo o ecossistema. Falta planeamento e integração e, na maioria dos casos, as decisões tecnológicas permanecem desconectadas do modelo de negócio.

A realidade mostra-nos que a generalização dos projectos à escala da empresa é travada por modelos de investimento que não sustentam a visão holística que se pretende dar à missão. Noutros casos, o receio de arriscar faz os decisores aguardarem por mais certezas.

Os líderes desta transformação revelam-se focados em dotar as suas infra-estruturas de maior agilidade, colocando áreas distintas – da I&D ao marketing – à procura de oportunidades de colaboração e maximização de valor.

Numa iniciativa com estas características, o envolvimento de toda a organização é fundamental, tal como a capacidade de passar a mensagem de mudança e comunicar a estratégia que a conduzirá, passando pela gestão de talento, que se deve actualizar, de forma a atrair novos perfis que serão críticos para o sucesso de uma indústria transformada.

Os dados mostram que, ao contrário dos gestores, que compreendem o significado e o potencial da i4.0, a nível individual os colaboradores têm poucas noções do que representa e da importância do seu contributo.

Os pioneiros da i4.0 tentam colmatar estas lacunas com estratégias de proximidade, que envolvam as equipas e mostrem que cada membro assume um papel activo na mudança.

Seis pontos a considerar para uma estratégia de i4.0 bem-sucedida

- Pensar no todo, sempre que se age numa das partes
- Dar passos seguros, mas ousados, rumo à integração de toda a cadeia de valor
- Agir já, sem perder de vista o longo prazo e a estratégia de negócio para lá chegar
- A tecnologia é o caminho, mas o destino é melhorar a performance
- Medir é fundamental, mas medir o que realmente interessa é o mais importante
- Todos contam para o sucesso da mudança. Cada um tem de perceber porquê e como

O próximo passo, rumo à integração total

Rever todos os processos, integrá-los ou acelerá-los com tecnologia é a receita para tornar os processos inteligentes e criar produtos inteligentes. Ambos já existem, o próximo grande passo é fazê-los comunicar entre si.

O reduzido número de empresas que já o faz, utiliza dados de clientes e de produtos para melhorar o desenvolvimento e o fabrico. Simultaneamente, recorre a soluções de analítica para ir mais longe na forma de explorar a informação disponível, criando novos serviços e fontes de receita.

Caminhar rumo a uma cadeia de valor totalmente integrada, como preconiza o conceito de i4.0, ajudará a indústria a agilizar ciclos de produção, ganhar visibilidade sobre a estrutura interna e melhorar a relação com fornecedores. A *cloud* é um recurso que também está a ser utilizado para ligar empresas, clientes e fornecedores, extraindo valor acrescentado dessa partilha.

Neste ambiente totalmente conectado, questões como a segurança assumem especial importância. Por isso, ao mesmo tempo que toda a operação é revista para eliminar processos desnecessários e a rede é povoada de sensores que ajudam a prever e a agir da forma mais eficiente consoante determinados cenários, é necessário reforçar os controlos, para monitorizar ameaças à segurança e à privacidade.

Controlo, *governance* e cibersegurança são pontos essenciais neste nível de adopção da i4.0, onde aos novos desafios internos se juntam outros, resultantes da ligação a parceiros externos. Neste contexto, pode fazer sentido começar por ligar operações a um grupo mais restrito de parceiros e com eles definir os *standards* que regulam essa colaboração, fixando as regras que sustentarão novos passos na criação de uma cadeia de valor totalmente integrada.



"Beyond the Hype - Separating Ambition from Reality"

O estudo "Beyond the Hype – Separating Ambition from Reality" foi realizado entre Dezembro de 2016 e Abril de 2017 e envolveu 26 empresas de oito países em três continentes. Neste exercício de *benchmarking*, a KPMG analisou vectores fundamentais da i4.0 como a estratégia, a tecnologia, os processos, a gestão de risco e os recursos humanos. Este trabalho confirma a convicção que, para maximizar o valor e a vantagem competitiva, os gestores deverão adoptar uma abordagem orientada à estratégia e ao desempenho do negócio. É necessário priorizar a integração por toda a empresa através de uma abordagem holística para questões-chave, como o talento, a inovação e a produtividade. Deverão olhar para dentro e para fora da organização, bem como ser capazes de medir e demonstrar a mais-valia dos investimentos na i4.0.

Mais informação em www.kpmg.pt.



Nasser Sattar
Head of Advisory

Europa pós-2020: Rumo a uma “década de convergência”

Está já em debate na Comissão Europeia o futuro da Europa pós-2020, procurando-se compreender os desafios e as prioridades emergentes que possam constituir a base de estruturação e planificação do próximo programa de fundos europeus.

Embora apenas decorrido pouco mais de metade do período de vigência do Portugal 2020, as negociações com os Estados-Membros com vista ao alinhamento das prioridades estratégicas de investimento para o período pós-2020 deverão ocorrer já nos próximos meses.

Portugal continua a assumir-se como um dos países mais interessados na captação de fundos comunitários, tendo em consideração o reconhecido impacto que estes apoios têm vindo a assumir no processo de convergência com a União Europeia.

Na sequência dos factores de mudança da Europa identificados no Livro Branco sobre o Futuro da Europa para o período pós-2020, antevê-se a necessidade de repensar prioridades no domínio do próximo Quadro Comunitário. Assim, e na reflexão sobre o futuro das Finanças da União Europeia, foram já antecipados cinco cenários possíveis que espelham desde visões mais conservadoras até reconfigurações mais radicais.

Apesar do debate e reflexão sobre o futuro da Europa pós-2020 estar ainda numa fase embrionária, evidenciam-se, desde já, novos paradigmas a endereçar na preparação do novo Quadro Comunitário.

Principais temas em debate

1. Defesa Europeia: o investimento no domínio da defesa assume-se como preponderante no futuro da Europa; este desígnio poderá vir a materializar-se através da criação de um Fundo Europeu da Defesa, o qual poderá contribuir para incentivar a investigação em matéria de defesa, o desenvolvimento de capacidades e, ainda, o incremento da cooperação neste domínio.

2. Competitividade, sustentabilidade e solidariedade: domínios de intervenção que deverão continuar a ser uma prioridade no próximo programa

Quadro, por forma a promover uma Europa mais forte e resiliente; antecipa-se, assim, que a investigação e desenvolvimento, a inovação, a revolução digital/tecnológica e a economia circular possam continuar a assumir um papel de destaque na planificação e estruturação do novo Quadro.

3. Convergência regional: a coesão económica e social dos diferentes países e regiões deverá continuar a direccionar os instrumentos de apoio a disponibilizar pela Europa no pós-2020; estão, no entanto, em análise novas opções para a distribuição regional dos apoios ponderando-se, por exemplo, a possibilidade de canalizar o financiamento apenas para as regiões mais pobres.

4. Horizonte temporal: a duração do próximo programa é mais um dos temas em debate já que se, por um lado, uma duração mais curta poderá favorecer uma maior flexibilidade e reacção a acontecimentos imprevisíveis, por outro lado, uma duração mais longa terá subjacente uma maior previsibilidade e estabilidade (condição *sine qua non* para investimentos a longo prazo); equaciona-se, assim, que a duração do novo Quadro – a cinco anos, a sete anos ou a cinco + cinco anos – venha a ser definida de modo a contribuir para o equilíbrio entre a estabilidade e a flexibilidade do financiamento.

5. Simplificação: a redução da carga burocrática continua a constituir um tema crítico e, por isso, em debate no novo Quadro. A intervenção que está a ser equacionada neste domínio poderá passar pela criação de um conjunto único de regras aplicáveis a todos os processos e instrumentos ou pela aplicação de regras e condições similares ao mesmo tipo de projectos, de modo a reduzir a complexidade e multiplicidade das regras para o seu acompanhamento e controlo.

6. Arquitectura financeira: está, também, em debate a possibilidade de integração dos diferentes instrumentos financeiros num fundo único por forma a contribuir para a coerência global, a complementaridade entre os diferentes programas e instrumentos e a simplificação de procedimentos



(combinando, designadamente, a concessão de subvenções da União Europeia com empréstimos, garantias e instrumentos de partilha de risco).

Apesar de o próximo programa Quadro estar ainda em fase de discussão, numa lógica de médio-longo prazo as Empresas devem, desde já, antecipar e delinear a sua estratégia de crescimento, alinhada com as principais alterações que têm vindo a ser desenhadas no âmbito dos trabalhos de preparação dos fundos para a Europa pós-2020.

Não obstante, no desenvolvimento da sua estratégia de investimento e financiamento, as empresas podem e devem, ainda, aproveitar de oportunidades de financiamento ao abrigo do Portugal 2020, uma vez que, de acordo com os dados disponíveis a Setembro de 2017, 34% dos fundos comunitários programados estão ainda disponíveis para colocação em concurso.

De notar que, à data de elaboração do presente artigo, aguarda-se, ainda, informação concreta sobre a estratégia a adoptar por Portugal no que respeita aos desafios para a Europa pós-2020.

A Equipa de *Incentivos* da KPMG tem estado atenta a estas evoluções e apoia as empresas e os investidores na estruturação e alinhamento das suas intenções de investimento, quer ao abrigo do Portugal 2020, quer à luz dos novos paradigmas de intervenção já possíveis antever para o próximo Quadro Comunitário rumo a uma década de “convergência”.



O IVA em Angola

O sistema fiscal angolano atravessa uma importante fase de transição.

No contexto da possível introdução de um regime de tributação indirecta assente num imposto geral sobre o consumo, justifica-se uma reflexão sobre as implicações e desafios que um processo desta natureza certamente envolverá para todos os *stakeholders*: empresas e profissionais [incluindo contabilistas, juristas e fiscalistas], a Administração Geral Tributária (AGT) e os consumidores em geral. Uma coisa parece certa, sobre todos recairá, de forma inevitável, um esforço de adaptação e de adequação a um novo modelo de tributação geral do consumo.

A perspectiva de introdução, no sistema fiscal angolano, do Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) não constitui uma opção inesperada.

Com efeito, este modelo de tributação tem vindo a ser equacionado pelo legislador angolano desde a aprovação da Reforma Tributária iniciada com a promulgação do Decreto Presidencial n.º 155/10, diploma que deu início a um processo de modernização do regime de tributação indirecta, materializado com a publicação do Decreto Legislativo Presidencial n.º 7/11, de 30 de Dezembro, que aprovou os novos Código do Imposto do Selo e Regulamento do Imposto de Consumo.

Com o propósito expresso de progredir no sentido de um sistema tributário moderno, simplificado e com maior efi-

ciência, a eventual evolução do Imposto de Consumo num imposto sobre o valor acrescentado era já admitida como viável desde 2011.

Tal como o próprio legislador reconheceu no preâmbulo do citado Decreto Legislativo Presidencial n.º 7/11, a publicação deste diploma não representava “*a visão final sobre a evolução futura da tributação indirecta em Angola*”. Num horizonte prospectivo, afigurava-se, pois, ser de ponderar em momento oportuno um imposto sobre o valor acrescentado.

Neste contexto, atentos os actuais objectivos estratégicos de modernização do sistema fiscal angolano e de aumento sustentável da receita fiscal não petrolífera, a concretização desta perspectiva afigura-se mais próxima da realidade.

De assinalar que a opção pelo IVA como imposto apto à prossecução dos referidos objectivos alicerça-se, em primeira linha, em sãs propriedades reconhecidas a este imposto.

Desde logo, face ao seu bom desempenho na captação de receitas fiscais e à sua aptidão para potenciar o crescimento sustentável das mesmas através do alargamento da base de incidência sem prejudicar o desenvolvimento económico nem causar qualquer contracção, o IVA apresenta-se com um maior potencial de angariação de receita tributária, quando

confrontado com o Imposto de Consumo.

A este respeito, é interessante assinalar que, a nível mundial, são actualmente poucos os países que ainda não implementaram um sistema de IVA. Este modelo de tributação geral do consumo encontra-se consolidado e é, em geral, um caso de sucesso na vertente de captação de receita fiscal e de neutralidade económica.

De resto, os países – poucos – que ainda não introduziram o IVA, tal como sucede, v.g., nos Estados Unidos da América, apresentam um nível de receita fiscal expressivamente mais baixo do que aqueles que optaram por este modelo de tributação, o que denota, desde logo, a sua eficácia financeira.

Por outro lado, por se tratar de um imposto assente no consumo, o IVA revela-se resistente à volatilidade da economia, contrariamente ao que sucede com os impostos que recaem sobre o rendimento.

Não alheia à tendência para a adopção do IVA é também a circunstância de se tratar de um imposto de obrigação única e do tipo plurifásico, incidindo sobre todas as fases do circuito económico e atingindo, tendencialmente, todo o acto de consumo.



Luís Magalhães
Head of Tax

Ao configurar um imposto que opera nas diversas fases do processo produtivo, o IVA é sustentado por um princípio de neutralidade, estruturado de modo a garantir que a carga fiscal sobre um bem seja sempre a mesma, não influenciando nas escolhas dos diversos bens ou serviços por parte dos consumidores, e permitindo eliminar o efeito “cascata” na tributação do consumo.

Com efeito, sendo o imposto liquidado pelos operadores repercutido, o mesmo não representa um custo na respectiva esfera, pois acaba por ser acomodado no preço suportado pelo consumidor final.

A neutralidade económica do sistema do IVA é assegurada pelo mecanismo da dedução ou crédito de imposto, na medida em que é conferido aos operadores económicos (mas só a estes) o direito a deduzir e, portanto, recuperar o IVA incorrido nas aquisições de bens e serviços por si efectuadas, conquanto esses bens e serviços sejam utilizados para a realização de operações activas, vendas de bens e serviços prestados, sujeitos a tributação em IVA e do imposto não isentos.

Tal neutralidade não é contudo, absoluta, sofrendo restrições quando a actividade desenvolvida é isenta e não confere o direito à dedução deste imposto.

É o que sucede, tipicamente, no caso do sector financeiro e do sector segurador. Com efeito, a actividade financeira e de seguros beneficia, regra geral, de isenção de IVA, sendo essa isenção “incompleta”, por não permitir às instituições financeiras e companhias de seguro a dedução do imposto incorrido nos correspondentes *inputs*.

É assim expectável que a introdução do IVA suscite um impacto efectivo para o sector financeiro e segurador angolano, decorrente da irrecuperabilidade do imposto que as instituições venham a suportar nas aquisições de bens para a prossecução da respectiva actividade.

Não menos relevante na ponderação deste modelo de tributação, é o facto de o mesmo suscitar um efeito disciplinador, apto a reduzir a informalidade empresarial, ao implicar um novo quadro de obrigações de natureza contabilística, de reporte declarativo e de facturação.

Desde logo, o mecanismo de dedução do IVA, referido *supra*, encontra-se condicionado à observância de um requisito formal essencial – a posse de uma factura, emitida nos termos legalmente exigidos, como suporte da dedução. Esta vertente “documental” revela-se, assim, extremamente importante na adequada implementação do novo imposto. Impõe aos sujeitos passivos particulares deveres e, por essa via, reclama a adequação

dos respectivos sistemas e processos de facturação, sob pena de resultar comprometida a eficácia do imposto.

À obrigação de emissão de factura no quadro deste modelo de tributação surgem normalmente associados desenvolvimentos nas vertentes tecnológicas e processuais, centrados nos sistemas de informação, contabilísticos e declarativos dos sujeitos passivos.

Antecipa-se, assim, que o processo de preparação para a adopção do IVA suscite para os sujeitos passivos - com maior relevância na fase inicial de implementação - um impacto incontornável, associado às necessidades de formação dos seus quadros e colaboradores e, bem assim, à adaptação de soluções tecnológicas que permitam assegurar de forma satisfatória a observância das novas regras.

O processo de preparação para a adopção do IVA não é, pois, instantâneo. Importa que obedeça a uma calendarização faseada por forma a permitir a sensibilização e formação dos intervenientes e a preparação dos sistemas e processos indispensáveis à sua adequada implementação, contribuindo para uma maior certeza e segurança jurídicas e para o sucesso da transição.

Cristina Vaz Tomé

Administradora da RTP – Rádio e Televisão de Portugal

“A minha passagem
pela KPMG teve
grande influência
naquilo que sou hoje
como profissional.”

Formada em Engenharia e Gestão Industrial, com MBA em Gestão Internacional, Cristina Vaz Tomé iniciou a carreira na Autoeuropa, antes de se juntar à KPMG, onde esteve mais de uma década e foi *Senior Manager* responsável pelos serviços de *Climate Change and Sustainability*. Em 2012 abraçou o primeiro desafio no sector público, como Vice-presidente do Instituto de Investigação Científica Tropical. Hoje é Administradora da Rádio e Televisão de Portugal (RTP) e docente de Ética nos Negócios e Responsabilidade Social na Católica - Lisbon School of Business & Economics.

Ao fim de 20 anos de carreira no sector empresarial privado, aceitou o desafio de exercer funções no sector público. O que a levou a procurar esta mudança?

O meu primeiro desafio no sector público foi em 2012 e era algo que não podia rejeitar, independentemente de ser no público ou no privado. Mas era mais fácil aceitar um desafio destes no sector público. Uma das razões que me levou a aceitar tem a ver com o meu espírito de missão e vontade em contribuir para uma sociedade melhor. Tive a sorte de a KPMG concordar com essa cedência na altura, podia não o ter feito.

E em 2015 chega à RTP, outra instituição pública...

Ter vindo para a RTP foi fruto das circunstâncias, não foi necessariamente uma decisão de sair do privado para o público. Considero que a carreira é o resultado de uma evolução que depende das circunstâncias e das oportunidades. Não vejo isto como um corte em que a partir de agora vou só trabalhar no sector público.

Quais as principais diferenças entre os dois sectores?

No sector público há menor apetência ao risco e maior responsabilidade na gestão dos recursos, essencialmente os recursos financeiros, porque o dinheiro é do contribuinte e nós prestamos um serviço público. Um serviço que, em tese, os privados prestarão de outra forma. Temos que ser mais equilibrados, transparentes e responsáveis na forma como gerimos esses recursos. Há maior exposição e existe um escrutínio muito grande de diferentes *stakeholders*, desde as entidades reguladoras, os órgãos de supervisão, o Parlamento, as instituições representativas dos trabalhadores.

Esteve na KPMG cerca de 15 anos. De que forma essa passagem influenciou o resto do seu percurso?

A minha passagem pela KPMG teve grande influência naquilo que sou hoje como profissional. Foi muito importante para as funções que desempenho, nomeadamente na RTP. Enquanto consultora tive oportunidade de conhecer diferentes sectores de actividade, diferentes indústrias, diferentes formas de gerir e diferentes metodologias. Ajudei empresas a desenhar e implementar soluções e isso é reconhecido pelas pessoas com quem lido. É um elemento muito valorizado no *curriculum*.

Que diferenças encontra entre a KPMG em que começou a trabalhar e a firma de hoje em dia?

Entrei em Setembro de 1999. Saí a primeira vez em 2012, tendo saído efectivamente em Dezembro de 2014. Quando entrei havia um modelo de *governance* muito piramidal. O peso de auditoria era muito grande e as outras áreas, *Tax* e *Advisory*, tinham uma dimensão menor. Com esta equipa de gestão houve uma evolução grande, em termos de *governance*, do peso das diferentes áreas de actividade e da abertura à rede internacional. É uma empresa completamente diferente daquela em que entrei em 1999.

Agora trabalha com consultores e auditores, mas do outro lado. A sua experiência é uma vantagem nessas interações?

Ter trabalhado com consultores e auditores é uma grande vantagem. Facilita muito o diálogo. Por vezes sentia que as necessidades do cliente e a minha percepção dessas necessidades não convergiam. Sabendo isso, tento que a mensagem seja a mais clara possível. Como conheço a linguagem tento facilitar o diálogo. Isso é positivo, porque retiramos mais valor da colaboração. Por outro lado, nesta posição sinto que tenho a capacidade de implementar as soluções identificadas e ver se os objectivos são cumpridos. Muitas vezes isso não acontecia em consultoria. Os clientes contratavam-nos para desenvolver soluções, mas a implementação muitas vezes ficava do lado de lá e não conseguíamos perceber se tinha tido sucesso.



Quais foram as características pessoais que fizeram a diferença no seu percurso profissional?

Sou muito curiosa, por isso fui para Engenharia. Estou sempre a querer aprender. Não tenho receio de me envolver, de arregaçar as mangas e pôr-me ao lado das pessoas a fazer os projectos. Sou bastante resiliente e não desisto à primeira. Penso que estas características pessoais moldaram o meu percurso profissional. Estou agradecida por tudo o que me aconteceu, mas também reconheço que é fruto do meu trabalho. Isto é feito com esforço, trabalho e dedicação.

Como se vai do “chão de fábrica” para a Administração de uma empresa como a RTP?

Na Autoeuropa tive a oportunidade de trabalhar em diferentes áreas. Comecei como responsável de uma área de produção e acabei como responsável de uma área que tinha como objectivo reduzir, na altura, 200 marcos alemães por carro. Ou seja, identificar oportunidades de redução de custos. Este foi aliás um caso de sucesso da Autoeuropa, que foi posteriormente importado pela Volkswagen na Alemanha. Depois fiz um MBA na Universidade Católica, o que me ajudou a desenvolver conhecimentos nas áreas de gestão, economia e finanças. Entrar na consultoria foi um passaporte grande para consolidar a experiência nas áreas de gestão. O resto foi trabalho, dedicação, aprendizagem. Depois há o reconhecimento, senão não tinha chegado aqui.

Como é um dia na sua vida?

Começo de manhã a ver e-mails e a definir a agenda. Vejo as notícias e converso com os directores para fazer o seguimento de determinados projectos. A partir daí o dia corre e os assuntos nunca são os mesmos. Tenho muitas reuniões, mas os dias são sempre diferentes.

Tem saudades de ter clientes?

Nunca deixei de ter essa abordagem da relação cliente-fornecedor. Nas empresas

acabamos por ser clientes e fornecedores das diferentes áreas. Tendo eu a gestão de diferentes direcções, acabo por ser a facilitadora das relações cliente-fornecedor e identificar situações que podem ser melhoradas ou fluxos que não existem e que deviam existir. Digo às equipas que temos que ter uma abordagem de cliente-fornecedor, como facilitador da colaboração. Tudo o que faço tem um receptor, que é meu cliente. Assim como eu sou receptor do trabalho do outro. Se esse trabalho não vier bem feito, ou a relação não for fluida, condicionamos o resultado da empresa.

Na KPMG foi responsável pela área de *Climate Change & Sustainability Services*. Como olha hoje para a relação das empresas com os temas de alterações climáticas e sustentabilidade?

É um tema e vai continuar a ser. Na RTP tenho promovido iniciativas que contribuem para mitigar o impacto ambiental. Instalámos uma central fotovoltaica no parque de estacionamento, o que permite alimentar, do ponto de vista energético, um estúdio onde se faz o Telejornal. É um sinal que mostra que a RTP, enquanto empresa pública, tem uma responsabilidade nesta matéria. Lançámos agora um concurso onde incluímos uma tranche de carros totalmente eléctricos. Isto é o princípio de uma tendência que queremos adoptar.

Essa preocupação não é alheia à actividade que desenvolveu nessa área, certo?

É uma preocupação que tenho a título pessoal, que trabalhei profissionalmente e vou continuar a trabalhar, onde quer que esteja. Passámos um momento de maiores dificuldades, onde as empresas recuaram nestas matérias. Mas há também aqui uma perspectiva de redução de custos. A nossa factura energética vai baixar e estamos a mitigar a nossa pegada ambiental.

O contexto de crise económica impactou a preocupação das empresas com esta área?

Senti isso na altura. Um conjunto de empresas recuou nesta área, por razões di-

versas. Agora, até pela pressão existente – com o novo acordo de Paris; com Verões como o que tivemos, quentíssimo e com o drama acrescido dos incêndios; com as cheias que acontecem noutras partes do globo; e com o que a China está a fazer em termos de redução de emissões e de investimento nessa área – existe um sentimento a nível global de que temos que actuar, até por uma questão de sobrevivência. Penso que as empresas, também devido às políticas que estão a ser adoptadas do ponto de vista governamental, irão actuar mais nesta área e implementar ou dar continuidade a projectos que ficaram suspensos.


Qual gostaria que fosse o legado da sua passagem pela RTP?

Sou responsável pelas áreas de engenharia e tecnologia. Se há área em que há carência de investimento nesta empresa é essa. O legado, para além das questões ambientais como a central fotovoltaica e os carros eléctricos, é a renovação tecnológica. Temos em curso um projecto de migração de todos os canais para HD, ambicioso do ponto de vista financeiro. Estou também a fazer a renovação do Centro Regional dos Açores, localizado em três ilhas (Terceira, São Miguel e Faial), que tinha uma carência grande de investimento. Isto é o que gostaria que ficasse como um dos principais legados desta Administração. Um legado de renovação tecnológica e adaptação aos novos desenvolvimentos nesta área a nível internacional.

Enquanto Administradora assume um conjunto alargado de pelouros, onde estão os centros regionais da Madeira e Açores, a aquisição de conteúdos e controlo de grelha, a área financeira e jurídica, compras e património, recursos humanos e engenharia, sistemas e tecnologia. Como se gerem tantos dossiers?

É um trabalho de equipa, que não está apenas centrado em mim. Mas é verdade que há muitas pressões. Obriga a disciplina e a priorizar os temas. A rádio precisa de renovar, a televisão precisa de renovar, as delegações regionais precisam de renovar, há os temas de recursos humanos, onde temos que gerir reenquadramentos, carreiras e sindicatos. O trabalho de priorização é feito com os directores, com quem calendarizo reuniões periódicas. Depois há projectos-âncora que têm acompanhamento semanal, nomeadamente o dos Açores, que é um projecto com um grande investimento associado.

“Entrar na consultoria foi um passaporte grande para consolidar a experiência nas áreas de gestão.”



“Estou agradecida por tudo o que me aconteceu, mas também reconheço que é fruto do meu trabalho. Isto é feito com esforço, trabalho e dedicação.”

Com um leque tão alargado de responsabilidades, quais são os temas dos quais nunca tira o foco?

Recursos humanos, área financeira e investimento. Estas três áreas acabam por cruzar todas as restantes e são aquelas onde tenho um foco maior em termos de tempo. Não estou a dizer que tenho um envolvimento menor nas outras, de todo, mas estas são as que me ocupam mais tempo.

Quantas pessoas trabalham na RTP?

Neste momento cerca de 1630.

Qual a sensação de liderar uma empresa com 1600 pessoas? Uma grande responsabilidade?

Claro que sim. A minha grande preocupação na política de gestão de recursos humanos é que haja justiça e equidade no tratamento das diferentes situações.

As origens da RTP remontam há 80 anos. Como se casa esta história tão grande com as necessidades de inovação?

Uma empresa para resistir 80 anos no caso da rádio, e 60 no caso da televisão, teve que inovar, senão já teria desaparecido. Este sector está a passar por uma mutação e uma agitação muito grandes. A forma como hoje consumimos conteúdos é completamente diferente. O desafio é chegar ao público. Há novas plataformas, novos suportes, novos *players*. E nisso a RTP está a inovar. Temos o RTP Play e as *apps* de notícias. Esta é, cada vez mais, a forma como as notícias se consomem, através das redes sociais e nos telemóveis. Este é o futuro. Apesar de termos um contrato de concessão que nos obriga a ter o serviço de transmissão tradicional, estamos a apostar fortemente nas novas plataformas e em não ficarmos presos ao *broadcast* tradicional. Mas este não é um desafio nacional. Naquilo que é o universo das televisões públicas europeias, onde estamos presentes, este é o tema em cima da mesa.

Que outros desafios se perfilam no horizonte da RTP?

Atrair, gerir e desenvolver talento. Temos uma herança de 80 e 60 anos. Isto obriga a que, fruto da evolução tecnológica, haja também a necessidade de adaptar os recursos humanos. Por outro lado existe a necessidade de não ficar cristalizado no âmbito da nossa actividade e estar atento ao que são os desafios e acompanhá-los. E aqui os desafios são de inovação tecnológica, de chegar aos diferentes públicos, mantendo sempre o rigor, a isenção, a pluralidade e a qualidade. São valores que não podem mudar ao longo do tempo. Não são negociáveis.

Como olha para o futuro da indústria em Portugal, tendo em conta as notícias que mostram que há grandes mudanças no horizonte?

Está a haver uma grande alteração nas peças do tabuleiro, mas não é algo único deste sector. Também acontece noutros sectores como o financeiro, eléctrico ou *utilities*. Faz parte da evolução das empresas e do mercado. Vejo isso com naturalidade. Vivemos um momento de maior incerteza, mas isso faz parte da reorganização do mercado.

Este contexto reforça de alguma forma a importância e o papel da RTP?

Reforça enquanto serviço público de rádio, televisão e multimédia. Enquanto pilar de pluralidade e diversidade, que não vai atrás de interesses privados. Esse é o papel do serviço público, um papel muitas vezes questionado no passado, mas que é precisamente isso: chegar aos diferentes públicos, com pluralidade, diversidade, isenção e rigor na informação. É algo que tem o seu papel na sociedade e que os portugueses acabam por reconhecer. Sentimos isso nos estudos de mercado que fazemos.

Como se comparam os media portugueses com os outros países, em particular na Europa?

Não vejo uma assimetria, para pior ou melhor. Estamos ao nível do que de melhor se faz internacionalmente. Até estamos à frente em determinadas matérias. Muitas vezes nas soluções tecnológicas, a nossa capacidade de engenharia é muito boa. Temos feito coisas bem acolhidas e sentidas como inovadoras nos fóruns internacionais.

Com a vitória no Festival da Canção, Portugal será o país anfitrião da edição deste ano. Isto mudou muito o vosso planeamento para 2018?

Tem impacto no planeamento. O festival não é apenas o *show* de televisão que

vamos ver. Tem um envolvimento com a cidade muito grande. Estamos a organizar eventos que extravasam aquilo que é a actividade pura e dura de rádio, televisão e multimédia. Para isso foi criada uma equipa específica para o efeito. Do ponto de vista financeiro e orçamental, estamos a tentar equilibrar o que serão os custos *versus* as receitas, para não haver impacto no orçamento para 2018.

A KPMG está a integrar cerca de 200 novos colaboradores, recém-formados. Que conselho daria a estes jovens talentos que estão a começar uma carreira?

Vejam as coisas na perspectiva de “estou a construir a minha carreira e isto dá-me um conjunto de ferramentas e oportunidades que mais tarde vai dar frutos”. Vistam a camisola, sejam empenhados e ao mesmo tempo divirtam-se, porque isso também é muito importante.

Mesmo estando de fora continua a acreditar que é um bom local para começar uma carreira?

Sim, é uma grande escola. Dou aulas na Universidade Católica, a alunos de Economia e Gestão, e muitas vezes, quando me pedem opinião, sugiro a passagem por uma destas firmas. Para início de carreira, para quem quer ter uma boa perspectiva do que é o mercado e do que são as empresas, é uma excelente escola.

Na sua opinião, que imagem têm estas gerações mais novas da RTP?

A RTP é uma marca que está na *top of mind* dos portugueses, seja aqui ou além-fronteiras. O ano passado visitei uma comunidade portuguesa em San José (Califórnia) e a RTP é “a marca” em termos de comunicação. Em relação a esta geração, julgo que alguns verão a RTP 3 e eventualmente as séries da RTP 2. A nossa Administração tem uma aposta muito grande na ficção nacional. Tivemos o cuidado de sair da aposta tradicional nas novelas. É algo que gostaria que espreitassem. Não precisa de ser na televisão. Espreitem a RTP Play, façam o *download* da *app* RTP Notícias e tentem perceber como o canal público de televisão está evoluir. Terão uma surpresa muito agradável.

Tem abordado diversas vezes os temas de género e diversidade na gestão. Pensa que este é um tema que merece mais atenção e notoriedade?

O tema do género existe. Há menos mulheres em cargos de topo, é um facto. A diversidade é importante na contratação das pessoas. Seja pelo facto de ser mulher, emigrante, ou de outro extracto socioeconómico. Isso é muito importante

“Estamos ao nível do que de melhor se faz internacionalmente. Até estamos à frente em determinadas matérias.”

porque contribui para a riqueza da gestão e das instituições. Gosto mais de falar em diversidade e as mulheres entram no tema da diversidade. Gostava que se fizesse um trabalho sério nessa área em Portugal. Muitas vezes estou em fóruns onde sou a única mulher. No passado não reparava, hoje reparo mais, talvez por ser um tema que está na agenda.

Ter trabalhado numa organização como a KPMG contribuiu para que não tenha reparado tanto nesse aspecto?

Sim. São empresas onde há uma competição saudável. Olha-se para a competência e não para se é um homem ou uma mulher. As pessoas tem que entregar e empenhar-se. No recrutamento as coisas são diferentes. Tem a ver com a forma como se faz *networking*, nisso os homens são mais eficazes. É importante que as mulheres façam *networking*. Tenho participado em reuniões da *Eurovision Broadcasting Union* sobre mulheres em cargos de gestão nas televisões públicas europeias. Partilhamos trabalhos e ideias para promover mais mulheres em cargos de topo. Não é um tema português, é internacional. Têm que se criar mecanismos. Era contra quotas, hoje vejo que é um caminho para chegar mais rápido às oportunidades. Mas tem que haver competência. Se não houver competência não vale a pena.

Existe a ideia que só é possível chegar aqui sacrificando a vida pessoal. É um mito ou realidade?

Isso é um tema que me choca. É muito difícil falar em sacrifícios, é uma palavra que nunca entrou muito no meu léxico em termos profissionais. Encarei sempre isto com muita naturalidade e na relação com a minha família isso sempre foi visto de forma natural. No passado era o pai que estava fora e a mulher em casa. Hoje é natural que a mãe tenha um papel relevante do ponto de vista profissional. Deve haver um equilíbrio entre vida profissional e vida familiar, mas isso é válido para ambos os elementos do casal. Há equilíbrios que também se conseguem com apoio externo. Obviamente que tive sempre apoio em casa nos momentos em que não estava.



Os dados estão lançados

Em Abril de 2016 Parlamento Europeu aprovou, com 95% dos votos a favor, o novo Regulamento Geral de Protecção de Dados (GDPR), após cerca de cinco anos de negociações e 4.000 adendas. O GDPR tem aplicação obrigatória a 25 de Maio de 2018 em todos os Estados-Membros da União Europeia (UE), substituindo em Portugal a Lei 67/98.



Nas sociedades democráticas, o direito à privacidade é um princípio fundador da cidadania e da liberdade de pensamento e de expressão, sendo um instrumento fundamental na limitação do poder dos estados e das organizações sobre os indivíduos e na construção de relações de confiança. O direito à privacidade está consagrado artigo 35º da Constituição da República Portuguesa.

O grande desafio está em garantir o controlo sobre a privacidade dos dados nesta sociedade (justamente dita) de informação, onde a crescente adopção da Internet, das redes sociais e de modelos de negócio digitais criam uma equação de resolução difícil: por um lado, as pessoas sentem-se atraídas e partilham (voluntariamente ou de forma inconsistente) dados da sua vida pessoal, frequentemente sem considerarem os potenciais efeitos colaterais; por outro, as organizações capturam e processam cada vez mais informação sobre os clientes, geralmente com o objectivo de fornecer mais e melhores serviços ou como forma de monetizar a informação.

As organizações tendem a saber cada vez mais sobre padrões de comportamento, condição, hábitos e preferências dos clientes ou potenciais clientes, por vezes antes dos próprios; que o diga um cidadão americano que descobriu que ia ser avô quando a filha adolescente começou a receber cupões de desconto

para produtos pré-natais da Target, uma das maiores cadeiras de retalho dos Estados Unidos. Neste caso, a explicação é simples: a Target desenvolveu modelos analíticos avançados para determinar, com base nos comportamentos de consumo, o grau de probabilidade de gravidez das clientes e estimar a data provável do parto, dentro de uma pequena janela de tempo, tendo implementado estratégias de marketing directo para beneficiar dessa informação.

Esta tensão entre direito à privacidade e importância dos dados pessoais para as organizações tende a crescer, nomeadamente com os produtos gerados pela constante inovação tecnológica, quer ao nível da diversidade e ubiquidade dos instrumentos que podem recolher dados (*e.g. smartphones*, dispositivos *wearable*, ou *Internet of Things*), quer ao nível da sofisticação dos instrumentos analíticos disponíveis para converter esses dados em informação com valor acrescentado (*e.g. big data*, *data analytics*, *machine learning*).

Foi a necessidade de endereçar estes desafios e de garantir uma harmonização legislativa entre Estados-Membros, que suscitou a revisão das regras de protecção de dados pessoais na UE.

Comparando o GDPR com a Lei 67/98, em vigor em Portugal, não existem grandes diferenças ao nível dos princípios

de protecção de dados pessoais, mas existem alterações significativas ao nível das regras do jogo e da operacionalização destes princípios, das quais destacamos seis:

1. A alteração do **modelo de regulação**, que passa de um modelo de hétéro-regulação, onde as organizações notificam e solicitam autorização à CNPD para o tratamento de dados pessoais, para um modelo de auto-regulação. Neste modelo, as organizações têm a responsabilidade pela interpretação, operacionalização e manutenção da conformidade o GDPR, ficando sujeitas à acção inspectiva da Autoridade de Controlo.
2. A introdução de um **quadro sancionatório** agravado, que na sua expressão máxima pode ir até 20 milhões de euros ou 4% do volume de negócios do Grupo no exercício financeiro anterior (o montante que for mais elevado). A dimensão destes números é, por si só, razão para colocar o tema na agenda das organizações.
3. O alargamento do **conceito de dados pessoais**, que inclui quaisquer dados susceptíveis de identificar, mesmo que indirectamente, um determinado indivíduo. Assim, para além dos elementos intuitivamente associados a dados pessoais (nome, fotografia, dados biométricos), existe um conjunto



alargado de outros dados que são objecto do GDPR (e.g. movimentos dos cartões de crédito, perfil de risco de crédito, património financeiro, registos das chamadas telefónicas, mensagens de correio electrónico, resultados de exames médicos, dados relativos a sinistros automóveis, perfis de consumo, avaliações de desempenho, dados de geolocalização, imagens de videovigilância). Adicionalmente, o GDPR define categorias especiais de dados (e.g. orientação sexual, origem racial ou étnica, religião) que, pela sua natureza sensível do ponto de vista dos direitos e liberdades fundamentais, requerem medidas de protecção adicionais.

4. O reforço dos **direitos dos titulares** de dados pessoais (e.g. direito ao acesso e rectificação, direito ao esquecimento, direito à portabilidade), cuja implementação pode exigir alterações ao nível dos processos de negócio e dos sistemas de informação das organizações, com a correspondente mobilização de recursos humanos e financeiros para as desenhar e implementar. Estes direitos existem e são independentes do papel que o titular dos dados assume num determinado contexto (e.g. cliente, potencial cliente, colaborador, candidato, visitante, pessoa filmada).

5. O reconhecimento da importância da dimensão da **protecção dos dados** na manutenção do direito à privacidade.

As estatísticas mostram que todos os dias ocorrem milhares de ataques e são comprometidos, em média, mais de um milhão de registos de informação contendo dados pessoais. Garantir a implementação de medidas adequadas de protecção de dados pessoais é uma condição necessária para o respeito do direito à privacidade dos respectivos titulares.

6. A **obrigatoriedade de reporte** à Autoridade de Controlo de quaisquer incidentes relativos ao comprometimento de dados pessoais e, em certas condições, aos titulares afectados. Esta obrigatoriedade, que já existe em alguns países (e.g. Estados Unidos e Reino Unido), aumenta a probabilidade de exposição mediática negativa das organizações, com o correspondente aumento do risco reputacional.

À data desta publicação, faltam pouco menos de seis meses para o regulamento entrar em vigor. Para os cidadãos, o GDPR representa um reforço de direitos e uma garantia de melhor protecção da sua vida privada. Para as organizações, o GDPR representa um desafio com implicações ao nível dos processos e da tecnologia, mas também uma oportunidade para melhorar o governo da sua informação e a transparência da relação com os seus clientes/utentes e colaboradores.



Rui Gomes
Partner, IT Advisory

A KPMG promoveu no primeiro trimestre de 2017 um estudo a nível nacional com o objectivo de avaliar o grau de conhecimento e o estado de preparação das organizações em Portugal para enfrentar os desafios impostos pelo GDPR.



A pouco mais de um ano da entrada em vigor do GDPR, os resultados obtidos mostram que as organizações em Portugal começam a assimilar a importância do novo regulamento mas têm ainda, em termos gerais, um longo caminho a percorrer, não só para atingir a conformidade com o GDPR, mas também para convergir os seus processos de protecção de dados pessoais com melhores práticas internacionais.

Este trabalho está disponível em www.kpmg.pt.



Navegar pela incerteza

O maior estudo de liderança em Tecnologias de Informação (TI) a nível mundial, promovido pela Harvey Nash e KPMG, mostra que a Transformação Digital, as competências e a segurança estão no centro das preocupações dos CIOs.

A concretização de estratégias de transformação digital, a criação de plataformas tecnológicas mais ágeis – que suportem a inovação e flexibilidade dos modelos de negócio – e a estabilização das Tecnologias de Informação (TI), possibilitando ciclos de entrega mais curtos e maior eficiência em termos de custos, estão no topo das prioridades dos CIO. Segundo o CIO Survey Harvey Nash/KPMG de 2017 – o maior estudo sobre liderança tecnológica a nível mundial – estas são algumas das principais prioridades dos executivos responsáveis por definir as agendas de TI, em resposta a um contexto político, económico e empresarial cada vez mais imprevisível e aos desafios cibersegurança, escassez de recursos e competências técnicas específicas.

O CIO e a transformação digital

Manter a estabilidade enquanto se promove a inovação é um equilíbrio difícil de alcançar. A incerteza política e económica global incitou 64% das organizações a

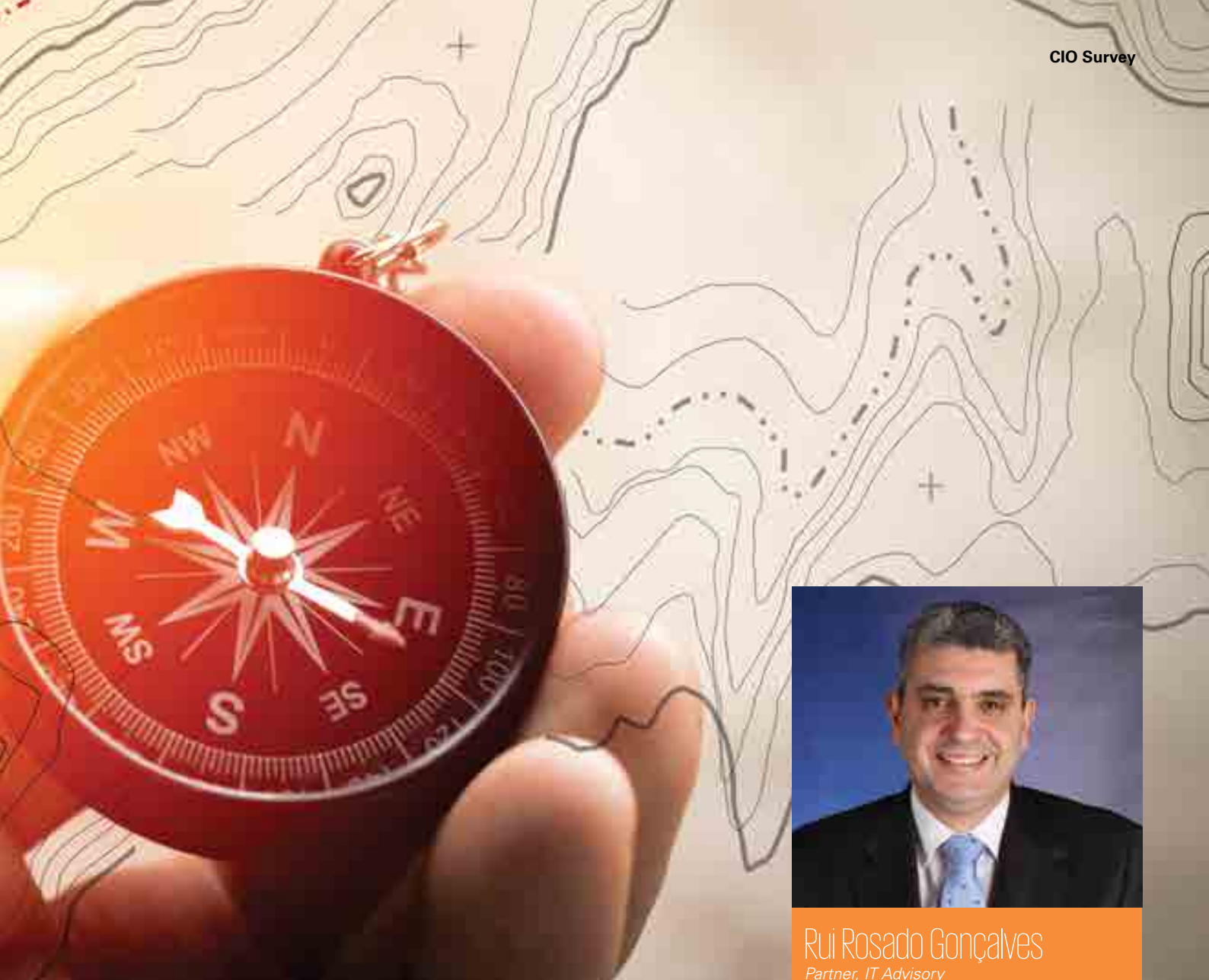
adaptar a sua estratégia digital, sendo que 89% mantiveram ou aumentaram o seu investimento em inovação. De facto, a importância crescente das iniciativas de transformação digital está bem patente nos resultados deste estudo que aponta que o número de organizações com estratégias digitais aumentou 52% nos últimos dois anos. No entanto, apenas 18% dos CIOs consideram que as estratégias digitais foram “muito eficazes”. A maior barreira parece ser cultura e não capital, já que, para 43% dos inquiridos, o maior desafio para a implementação de capacidades digitais consistiu na resistência à mudança. A crescente necessidade de sucesso digital foi acompanhada por um aumento de organizações a formalizar a função de *Chief Digital Officer*. A percentagem de organizações com um CDO aumentou 39% desde 2016 e mais do que triplicou nos últimos três anos.

Por outro lado, constata-se que as organizações estão a caminhar de uma fase de

definição estratégica, diálogo e discussão sobre o digital, para uma fase de implementação activa e generalizada de iniciativas concretas de transformação. As empresas consideradas Líderes Digitais apresentam uma abordagem pragmática, aplicando tecnologia e automatização no seu modelo de negócio, incluindo em funções de *backoffice*, de forma a criar uma plataforma para uma transformação mais alargada.

Por serem determinantes para a materialização desta transformação, os CIO e a Função de TI assumem cada vez mais protagonismo e influência junto do *Board* (92% dos inquiridos marcou presença em mais do que uma reunião do *Board* no último ano). Cerca de 26% dos CIO entrevistados assumem a liderança das iniciativas de inovação digital e 54% dedicam mais tempo à inovação.

Os resultados deste trabalho indicam que a transformação digital, a função de TI e a



posição do CIO caminham para um maior alinhamento com o negócio, assumido um papel cada vez preponderante na definição da agenda das organizações.

Pessoas, competências e segurança

A escassez de competências continua a ser um desafio, com cerca de 60% dos inquiridos a manifestarem dificuldades em agregar capacidades técnicas às suas organizações, o que ocorre consistentemente há quatro anos consecutivos. Os perfis com competências relacionadas com *big data*, *analytics*, arquitectura empresarial e análise de negócio são os mais procurados, sendo que os arquitectos de TI, especialistas em segurança, gestores de projecto e *developers* são também muito procurados.

Diversificar os perfis de talento tem sido uma forma de mitigar as lacunas de competências. Cerca de 35% das organizações implementaram formalmente iniciativas de diversidade em TI.

Verificam-se ainda algumas assimetrias de género, com as mulheres a apresentarem ainda uma taxa de representatividade muito reduzida nas lideranças de IT. Os CIOs do sexo feminino representam apenas 9% do total de envolvidos no estudo.

As preocupações crescentes dos CIOs com vulnerabilidade das redes e Sistemas de Informação atingiu neste estudo um máximo histórico, com quase um terço das organizações a indicarem ter sido vítimas de um ataque nos últimos dois anos, o que representa um aumento de 45% desde 2013. A crescente sofisticação das ameaças levou a que apenas 21% dos entrevistados se aviasse como muito bem preparados para responder a esses ataques, abaixo dos 29% registados no estudo anterior. Nesse sentido não é de estranhar que 45% dos líderes de TI inquiridos aponta o investimento em cibersegurança como uma prioridade no curto prazo.



Rui Rosado Gonçalves

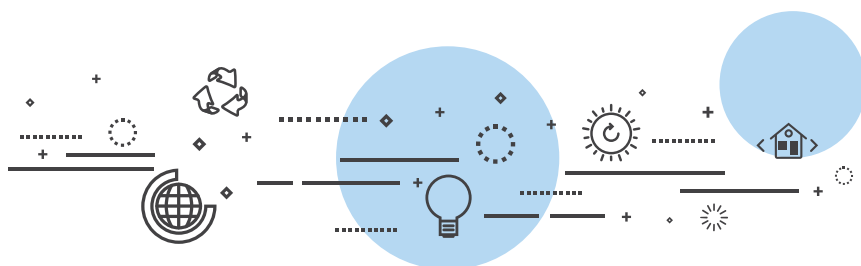
Partner, IT Advisory



O CIO Survey 2017 da Harvey Nash/ KPMG é o maior estudo de liderança em tecnologias de informação a nível mundial. Foi realizado entre 19 de Dezembro de 2016 e 3 de Abril de 2017 em 86 países, incluindo Portugal e Angola. Para este trabalho foram entrevistados cerca de 4.500 CIOs.

Mais informação em www.kpmg.pt ou www.hnkpmgciosurvey.com.

Responsabilidade Social



ANGOLA

Dia da Leitura

A KPMG promoveu, no âmbito do seu projecto K2C – *KPMG to Communities*, o “Dia da Leitura” no Hospital Pediátrico David Bernardino, em Luanda. Seis voluntários da KPMG entregaram cerca de 90 livros ao hospital, tendo realizado a leitura e interpretação de alguns desses livros junto das crianças.

No âmbito da campanha “Livros com Asas”, promovida pela KPMG Portugal e KPMG Angola foram já oferecidos mais de 400 livros às crianças internadas neste hospital pediátrico.



Novos colaboradores da KPMG Angola visitam Lar de Nazaré

No passado dia 6 de Outubro a KPMG Angola promoveu mais uma acção de responsabilidade social K2C, desta vez dirigida aos *new joiners* 2017. Esta iniciativa decorreu no Centro de Acolhimento Lar de Nazaré, situado em Cacuaco que acolhe em regime de internato 60 crianças órfãs e assiste cerca de 500 crianças da comunidade. Os nossos voluntários da firma angolana prepararam o lanche para as crianças e realizaram com elas diversas actividades lúdicas e desportivas.



Sempre Mulher

Como já vem sendo hábito, a KPMG participou em mais uma corrida Solidária. Desta feita a Corrida Sempre Mulher, realizada em Abril, contou com a participação de 42 colaboradores dos escritórios de Lisboa, Miraflores e Carnaxide. O valor integral das inscrições reverteu a favor da Associação Portuguesa de Apoio à Mulher com Cancro da Mama.

Novos colaboradores comprometem-se desde cedo com as comunidades

Os cerca de 200 *new joiners* que se juntaram à KPMG em 2017 iniciaram as suas funções com uma grande acção de responsabilidade social, no âmbito do projecto "Restolho." Esta é uma iniciativa da Agromais e Agrotejo, em parceria com a Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome e ETRA-JUDA. Com o contributo de todos foram recolhidas cerca mais de quatro toneladas de pimento que posteriormente foram entregues ao Banco Alimentar.



PORTUGAL

K2C nas Aldeias SOS

Em Julho, decorreu mais uma acção de responsabilidade social no âmbito do projecto K2C, dirigida a colaboradores dos escritórios de Lisboa. Esta iniciativa contou com 40 participantes e decorreu nas Aldeias SOS em Bicesse. Nesta associação, foram desenvolvidos trabalhos de jardinagem, tais como: cortar, podar, varrer, limpar e desbastação de zonas. Um dia gratificante, com um enorme espírito de equipa. Os colaboradores do escritório do Porto não ficaram atrás e em Novembro, promoveram uma acção idêntica nas Aldeias SOS em Gulpinhães, onde participaram perto de 50 profissionais.

Quarteto Gastronómico

O Projecto "Quarteto Gastronómico – degustar por uma boa causa", desenvolvido pela aTTitude IPSS, nasceu em 2014, com a intenção de desenvolver uma iniciativa de *fundraising* para apoio a causas prementes. A KPMG tem apoiado esta iniciativa, que vai já na sua terceira edição. Os donativos angariados são destinados a apoiar dois projectos inovadores na área da Educação: a Plataforma de Apoio a Estudantes Sírios (APGES) e a aTTitude 3D – Robótica Educativa: Educar, ensinar e Integrar. Saiba mais em www.quartetogastronomico.pt



Lisboa



Porto



Fórum Empresarial do Algarve



A KPMG foi mais uma vez um dos principais patrocinadores do Fórum Empresarial do Algarve. A quinta edição desta iniciativa anual decorreu em Fevereiro de 2017, em Vilamoura, reunindo centenas de líderes do sector empresarial e público. Nasser Sattar, *Head of Advisory* e Presidente do Comité de Gestão do LIDE Portugal e Vítor Ribeirinho, *Deputy Chairman* da KPMG Portugal representaram a firma no painel de oradores. Mais informação em www.lideportugal.com





Welcome New Joiners 2017



O novíssimo SUD Lisboa Hall acolheu o já tradicional evento de boas vindas aos *new joiners* da KPMG Portugal. Os cerca de 200 recém-graduados que em 2017 se juntaram à organização foram recebidos por representantes da *Partnership* e *Management Group*, após um período

intenso de formação inicial. Para além de um discurso do Presidente do Conselho de Administração, o evento contou com a participação do Ministro da Economia, Manuel Caldeira Cabral, que deu as boas-vindas aos jovens talentos que estão a iniciar agora a sua carreira profissional.





Are you ready?

A Reunião Geral de 2017 da KPMG Portugal ficou marcada por um formato inovador que desafiou os colaboradores a pensar o futuro, sob o mote “Are you ready?”

Logo na intervenção inicial Sikander Sattar – Presidente do Conselho de Administração da KPMG Portugal e *Chairman* da KPMG para a Europa, Médio Oriente e África – surpreendeu os presentes ao chamar ao palco um convidado especial, o Maestro Rui Massena, que preparou uma apresentação sobre a importância do trabalho em equipa e a relevância de todas as peças para o funcionamento harmonioso do colectivo.

Seguiu-se uma *talk* protagonizada por Victor Ribeirinho (*Deputy Chairman* e *Head of*





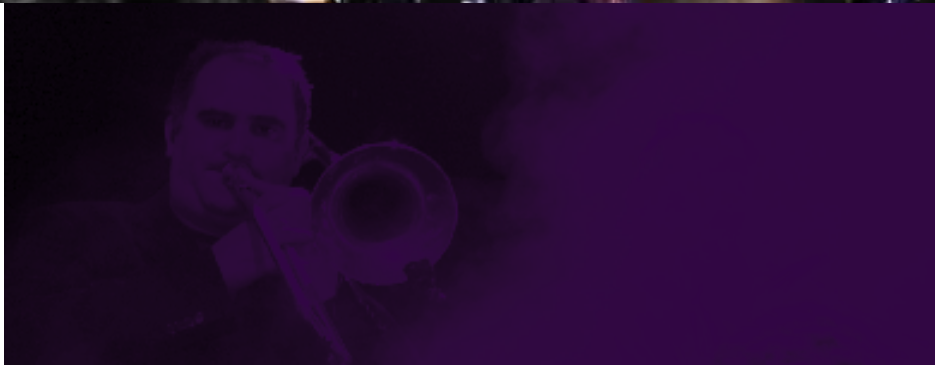
Audit & Assurance), Luís Magalhães (*Head of Tax*) e Nasser Sattar (*Head of Advisory*) e moderada por Diogo Madeira (*Head of Communications*), onde os líderes fizeram um balanço do último ano e deram a conhecer os impactos da quarta revolução industrial em cada uma das *functions* e nas carreiras dos seus profissionais.

A segunda parte do evento contou com a apresentação de José Portugal, *Head of People, Performance & Culture*, que fez um balanço das políticas de *employee engagement* da KPMG. Na mensagem de encerramento Sikander Sattar mostrou a sua visão para o futuro da KPMG, sublinhando o propósito colectivo de inspirar confiança e promover a mudança, bem como a relevância dos valores globais.





All aboard the Christmas spirit





A família da KPMG Portugal reuniu-se em Lisboa naquela que foi a Festa de Natal mais concorrida de sempre. O ponto alto da noite foi o concerto de Miguel Araújo, exclusivo para colaboradores da KPMG.

À semelhança dos anos anteriores, a festa serviu também para distinguir os colaboradores que completaram 20 anos de dedicação à KPMG. Carla Rocha, Luísa Coelho, Miguel Afonso, Nélia Lopes, Paulo Alves, Luís António e Pedro Penedo foram os distinguidos este ano.





Estamos juntos



O Memorial Dr. António Agostinho Neto acolheu a primeira Reunião Geral da KPMG Angola. Realizada em Outubro de 2017, o evento serviu para partilhar com os cerca de 130 colaboradores da firma o desempenho do último ano e as linhas estratégicas para o futuro. Os responsáveis das diversas áreas – *Audit & Assurance*, *Tax* e *Advisory* – partilharam os indicadores do último ano e a sua visão para os desafios que se aproximam, respondendo também a algumas questões de colaboradores. O ponto alto do evento consistiu nas apresentações dos novos colaboradores, que se juntaram à firma este ano e partilharam *performances* teatrais que ilustram a forma como encararam a chegada ao mercado de trabalho e a uma firma como a KPMG Angola.

Dirigindo-se aos colaboradores, o Presidente do Conselho de Administração da KPMG Angola, Vitor Ribeirinho, partilhou uma mensagem de optimismo e compromisso com o futuro de Angola. O evento terminou com um almoço de convívio que antecedeu uma visita guiada ao memorial.



Estas e outras publicações em www.kpmg.pt



Global CEO Outlook

O estudo de referência da KPMG, que reflecte o pensamento dos líderes empresariais. A edição de 2017 entrevistou cerca de 1300 CEOs de grandes empresas mundiais. O estudo deste ano revela que 65% dos líderes empresariais encara a disrupção como uma oportunidade, e não como uma ameaça, para o seu negócio.



The European Elite 2017

O Football Club's Valuation é uma análise levada a cabo pela Sport's Advisory Practice da KPMG, que identifica o valor empresarial (*enterprise value* - EV) de 32 clubes de futebol europeus, com base na informação financeira disponível publicamente.



The Pulse of Fintech

Barómetro trimestral da KPMG que analisa as tendências de investimento globais no sector de *fintech*. Uma fonte de informação valiosa que permite perceber as dinâmicas da alocação de capital a uma área que tem vindo a assumir uma importância crescente.



Still searching for a better customer experience

Um estudo intensivo no âmbito das Telcos que avaliou a qualidade da experiência do cliente em 29 países e 124 operadores de serviço móvel, através de *mystery shopping* nos canais presenciais, *contact center* e plataformas digitais. O relatório compara a *performance* face aos resultados de 2013 e mostra como é que os melhores operadores se têm vindo a transformar, de forma a garantir uma experiência cada vez mais personalizada, num contexto também ele mais digital.



2017 Change Readiness Index

O *Change Readiness Index* indica a capacidade de um país – o seu Governo, sector público, empresas privadas e sociedade civil – antecipar e responder a alterações num vasto leque de variáveis, de forma a capitalizar as oportunidades emergentes e mitigar potenciais impactos negativos. Através do site da KPMG é possível consultar uma série de recursos interactivos que permitem a navegação interactiva pelos indicadores deste trabalho.



Harvey Nash/KPMG CIO Survey 2017

O estudo CIO Survey 2017 da Harvey Nash/KPMG é o maior estudo de liderança em TI a nível mundial. O estudo envolveu 4498 CIOs e líderes em tecnologia e foi realizado entre 19 de Dezembro de 2016 e 3 de Abril de 2017, em 86 países.

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

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

© 2017 KPMG Portugal - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S. A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal. O nome KPMG e o logótipo são marcas registadas ou marcas registadas da KPMG Internacional.