

Conhecer os desafios ajuda a encontrar o caminho?

Portugal: Desafios para 2021

2ª edição
Parte I



Quanto melhor a pergunta. Melhor a resposta.
Melhor trabalha o Mundo.

Parte I

Sumário Executivo	03
1 Crescimento	04
Negócios no Mundo pós-Pandemia	05
2021 é uma oportunidade para transformar a banca europeia?	08
Empresas familiares - Alguns aspetos a focar durante e no pós-pandemia	12
Turismo: Desafios 2021	18
Os Desafios da Integridade Corporativa durante uma Pandemia	21
Medição Inteligente da Experiência do Cliente	23
Será a nova realidade do retalho “touchless”?	26
EY Attractiveness Survey Portugal	30
A retoma do mercado de M&A e o fim das medidas de apoio do Estado	33
2 ESG	36
Próximos passos no <i>reporting</i> de sustentabilidade	37
Transição climática na recuperação (atualização)	41
A Taxonomia Europeia para Atividades Sustentáveis: impacto nas empresas	45
Uma comunicação mais participativa para a Sustentabilidade	49
De passivo a ativo: o papel do consumidor na transformação do modelo económico	52
Mobilidade elétrica - o que falta?	55
O IVA e a transição energética para uma mobilidade sustentável - o Green Deal da EU	57
Design para o Consumidor Sustentável	60



João Alves
Country Managing Partner,
EY Angola,
Portugal,
Moçambique

Sumário Executivo

Quando lançámos a primeira edição do *Desafios*, em dezembro de 2020, o processo de vacinação estava prestes a ter o seu início em Portugal. Poucas semanas depois enfrentámos o pior período da pandemia para, logo a seguir, a confirmação da eficácia das vacinas e o acelerar da campanha de vacinação nos fazerem acreditar num verão mais próximo do normal.

Chegados a julho, e mesmo com mais de 60% da população com pelo menos uma dose da vacina, o aumento da transmissibilidade das novas variantes do vírus continua a gerar incerteza e a atrasar a recuperação económica. Para muitos setores, a retoma da procura internacional e a agilidade das empresas permitiu já o regresso a níveis de atividade e de exportações muito expressivos. Para as atividades mais dependentes dos fluxos de turismo e da proximidade com os clientes, a realidade é dura e a recuperação vai ser lenta.

Os últimos seis meses ensinaram-nos que ainda é cedo para considerar debelados os impactos da pandemia. Se no final de 2020 era relevante antecipar os desafios de 2021, entendemos agora que continua a ser importante irmos analisando os temas que vão ser críticos para o futuro próximo das empresas. Até porque já é seguro que a realidade pós-pandemia será uma realidade diferente da que conhecemos no passado: as preferências dos clientes mudaram, o modelo de atração e retenção de talento mudou e a gestão de risco terá de ser necessariamente diferente em toda a organização.

Nesta edição começamos por analisar alguns dos temas que vão ter impacto na agenda de crescimento das empresas. Damos também destaque às matérias relacionadas com a agenda ESG - ambiente, sustentabilidade e governança - para as quais sentimos cada vez mais interesse dos nossos clientes.

Como sempre, estas análises são elas próprias um convite para que nos desafiem, abrindo o diálogo com os nossos especialistas, ouvindo as suas experiências concretas no apoio a clientes em Portugal e identificando pistas que levem a um plano de atividades alinhado com a realidade de cada empresa. Porque essa continua a ser a nossa forma de construir um melhor mundo de negócios.

1

Crescimento





Bruno Padinha
Partner,
EY Consulting Leader

Negócios no Mundo pós-Pandemia

Algumas coisas mudaram radicalmente, outras mudaram menos, e muitos princípios mantiveram-se, mas o mundo de negócios que tínhamos antes nunca mais voltará.

A pandemia de Covid-19 afetou profundamente a economia e a sociedade, e, embora tenha tido efeitos muito diferentes entre setores, a maioria dos gestores e executivos, particularmente nos países desenvolvidos, espera voltar aos níveis de rentabilidade pré-pandemia algures entre 2021 e 2022¹.

Com o impacto na saúde pública e consequentes restrições à mobilidade e ao contacto físico entre as pessoas para diminuir a propagação do vírus, vieram alterações profundas na forma como os negócios são conduzidos, desde a operação das fábricas e cadeias de abastecimento e distribuição, até ao relacionamento com os clientes e às suas preferências e prioridades.

Algumas destas alterações serão passageiras, mas outras alteraram estruturalmente os hábitos e os modelos de trabalho, e passam a fazer parte do novo normal, e terão por isso de ser contornados ou mitigados pelas empresas e outros agentes económicos, ou mesmo aproveitados, no caso dos que geram novas oportunidades.

Um desses aspetos fundamentais é a maior consciencialização dos consumidores para as marcas, que agora são muito mais avaliadas pelo prisma da saúde e do bem-estar, bem como pelo do impacto ambiental e contribuição para a sustentabilidade. Isto dá uma importância acrescida e aumenta a urgência de as empresas alargarem a sua proposição de valor a um propósito mais abrangente e de mais longo prazo do que a mera satisfação de uma necessidade imediata por um bem ou serviço.

¹ Barómetro EY Global Capital Confidence (www.ey.com/CCB)

Também a orquestração omni-canal no relacionamento com os clientes se tornou uma prioridade, porque passou a ser crucial para a diferenciação num mercado que ainda é muito «digital-também» em vez de «digital-primeiro» - a experiência do cliente passa a ser parte integrante do produto ou serviço, em vez de um mero pensamento posterior, *below-the-line*.

Por outro lado, em muitos setores o modelo de negócio por defeito passa a ser o direto-ao-consumidor - é o caso, entre vários outros, da indústria de media e entretenimento, em que as estações de televisão e os estúdios de cinema passam a privilegiar o relacionamento direto com os seus clientes, desintermediando os distribuidores tradicionais, como os fornecedores de telecomunicações e os cinemas.

Nos setores B2B, as forças de vendas tornaram-se muito mais polifacetadas, tendo de articular os canais digitais e de vendas remotas e *inside sales* de modo a manter o serviço e o cuidado com os clientes. As empresas que anteciparam os impactos estruturantes da pandemia compreenderam que têm de alocar os seus recursos escassos e limitados de acordo com o valor de cada segmento e de cada cliente, mas também com as suas preferências - tirar partido de canais de *self-service* / venda digital é, nalguns casos, a chave para simultaneamente libertar recursos críticos para outros mercados e aumentar a satisfação dos clientes. Não obstante, assegurar a transição suave dos clientes entre canais é fundamental, para não deteriorar o ativo mais importante, a confiança do cliente.

A montante, as cadeias de abastecimento evoluem para ser capazes de lidar com as bruscas variações positivas e negativas na procura, bem como pelas imposições do comércio eletrónico, e passarão a privilegiar a flexibilidade e a resiliência em detrimento da simplicidade e eficiência, pelo que as margens e rendibilidade têm de ser procuradas em alavancas menos exploradas até agora, mas a que o mundo pós-pandemia tende a ser mais propenso - por exemplo, com o trabalho remoto e a digitalização das reuniões, torna-se muito mais viável a agregação de competências e capacidades seja em centros de serviços partilhados, em centros de competência ou em inúmeros outros modelos organizacionais que podem ser agora estabelecidos de forma virtual, sem depender da localização física das pessoas ou de outros recursos. As estratégias *asset-light* são agora muito mais exequíveis, pelo que o potencial ecossistema de colaboração se expandiu em ordens de grandeza e as possibilidades de descentralização são praticamente infinitas.

Estas alterações profundas ocorrem num contexto em que a relação com os colaboradores também muda dramaticamente, particularmente pelos efeitos do teletrabalho, que tantos impactos tem, positivos e negativos, na produtividade e no moral das pessoas, e do desafio para reter o talento, em virtude da multiplicação das opções de carreira que se colocam neste mundo em que a distância foi definitivamente obliterada.

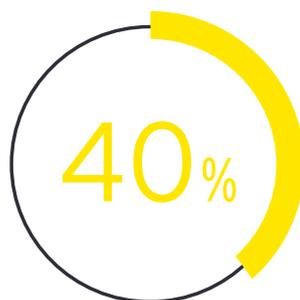
Em suma, o mundo de negócios não voltará ao que era antes, a pandemia acelerou e mudou dramaticamente os efeitos da globalização, da digitalização e do fator humano, mas alguns fundamentos são imutáveis - o sucesso continua a depender da procura incessante pela criação de valor, pelo crescimento e pela eficiência de custos. A perspetiva de geração de valor a longo-prazo continua a ser a que distingue os líderes dos seguidores.

O nosso EY Future Consumer Index mais recente identificou que

77%

dos consumidores estão a mudar a forma como compram.

O EY Future Consumer Index mais recente mostra que



dos consumidores norte-americanos dizem que a disponibilidade dos produtos será no futuro um dos seus principais critérios de compra



dos consumidores diz que a parte mais frustrante das compras online são prazos de entrega alargados



não perdoam as marcas que não cumprem as suas promessas



Rita Costa
Partner,
Consulting Financial Services
Leader EY

2021 é uma oportunidade para transformar a banca europeia?

Os bancos estão a desenvolver medidas para recuperar terreno perdido e voltarem a reforçar o seu crescimento sustentável, num mundo pós pandemia.

Navegando por outro ano desafiante, os bancos precisam de se transformar de uma forma que produza resultados para si próprios, para os seus clientes, para os reguladores e para a sociedade.

O sucesso no "novo normal" exige que os bancos invistam na sua transformação para responderem de uma forma mais ágil às oportunidades do mercado e dos clientes.

A concentração na gestão estratégica de custos, maior resiliência, e uma maior centralidade no cliente posicionarão os bancos para impulsionar uma mudança mais sustentável.

Os bancos europeus iniciaram a época de resultados do ano 2020 no final de janeiro e os primeiros sinais da sua resiliência são encorajadores, com várias Instituições Financeiras a superarem as expectativas dos analistas, no último trimestre. Os lucros de 2020 são substancialmente inferiores a 2019, o que não surpreende dada a escala de provisões realizadas pelos bancos em resposta à pandemia. No entanto, o custo do risco diminuiu nos últimos seis meses, o capital permanece forte e as receitas estão a mostrar sinais de recuperação.

As agendas dos bancos estão agora a focar-se no que vem a seguir para o sector. Para além de gerirem os custos com maior disciplina, os bancos vão continuar a ter desafios e requisitos regulamentares mais complexos e mais exigentes, como tal devem

acelerar a transformação tecnológica, inovar na oferta de novos produtos - tudo isto enquanto proporcionam retorno aos investidores e desenham o planeamento para o seu futuro.

O estudo global e anual - "EY's Global Banking Outlook 2021", que a EY realiza identificou três áreas em que os bancos se irão concentrar este ano: transformação de custos, resiliência, e centricidade no cliente.

Redefinir a base dos custos

A eficiência nos custos é talvez um dos temas na vanguarda das preocupações dos banqueiros na Europa. A combinação de crescimento reduzido, margens baixas e uma oferta excessiva de serviços bancários, deixa o custo como principal alavanca que os bancos podem usar para melhorar a rentabilidade, de uma forma global. Mas este desafio já está presente nas agendas dos bancos europeus há pelo menos uma década. Os programas de eficiência deixaram a base de custos do sector, perto do ponto em que se encontrava em 2008. De facto, o custo para o sector é agora pior do que antes da crise financeira global.

Os bancos precisam de pensar de forma diferente sobre a transformação de custos; não apenas lidar com despesas discricionárias, mas considerar como deve ser uma base de custos futuros. A pandemia identificou muitas possibilidades a este respeito. O distanciamento social já tirou os colaboradores dos escritórios e os clientes das agências. Ambos os cenários proporcionam a oportunidade de reduzir os custos imobiliários, e custos de consumíveis, mesmo que isso crie desafios noutras áreas, incluindo apoio à força de trabalho à distância, tecnologia, e experiência do cliente.

Managed Services são vistos por muitos como um facilitador crítico da transformação necessária a banca se tornar um negócio mais ágil, compatível e rentável. A investigação global da EY realizada em 2019 confirmou que 91% das Instituições Financeiras estão a considerar este tipo de serviços como uma ferramenta fundamental na sua estratégia. Não esquecendo que a consolidação no setor oferece igualmente oportunidades de sinergias reais. Embora as fusões transfronteiriças possam estar longe, mesmo com mais progressos na União Europeia Bancária, o apetite já está a aumentar para as fusões e aquisições no mercado.

Construir um setor mais resiliente e sustentável

A pandemia mostrou os benefícios de muitas das reformas regulamentares pós crise financeira, assim como a importância

do exercício de Testes de Esforço. Não só o capital se manteve estável, como os bancos demonstraram uma real resiliência operacional; geriram o aumento da procura, e criaram sistemas que permitem o trabalho remoto dos colaboradores e o acesso remoto dos clientes. No entanto, assistimos também a um aumento de ataques cibernéticos e fraudes. Os bancos já se encontram a rever e a melhorar as estratégias cibernéticas, particularmente porque os reguladores os pressionam para melhorar os controlos nesta área. Os próximos exercícios de testes de esforço, vão, sem dúvida, apresentar um âmbito mais extenso: para além da "estabilidade financeira", vão incluir cenários extremos mas plausíveis para terceiros, cibernéticos, operações e regulamentos, assim como os riscos climáticos. Inicialmente, esta mudança pode revelar-se um desafio, mas a crise financeira mostrou que o sector bancário é rápido a aprender, adaptar-se e construir uma maior resiliência.

Irá haver um maior enfoque por parte dos bancos sobre como podem ajudar a construir um mundo mais resistente e sustentável. Os receios iniciais de que a pandemia global possa ter desviado a atenção dos bancos das suas agendas de sustentabilidade revelaram-se infundados. A pandemia tem funcionado como um catalisador de mudança e intensificou o enfoque nesta área tanto por parte dos bancos, reguladores como dos governos.

De realçar igualmente o papel do mercado (Investidores e clientes) estão a utilizar cada vez mais informação ambiental, social e de governação (ESG) para determinar o valor de uma empresa. A falta de consistência nos quadros do ESG e a forma como as empresas reportam os dados têm se apresentado como um desafio, mas os avanços recentes nesta área, especialmente com a métrica do capitalismo das partes interessadas do World Economic Forum, farão uma verdadeira diferença. À medida que a pandemia se atenua, haverá provavelmente ainda mais pressão para estabelecer prioridades e divulgar os fatores do ESG. A Banca não está indiferente a este movimento.

Os "novos" clientes

Uma das maiores alterações da pandemia, foi no comportamento dos clientes - um estudo da EY refere que 77% acreditam que a forma como compram mudou permanentemente, e 38% dizem o mesmo sobre o que vão comprar.

Estas tendências estão a pressionar os bancos para reverem, desenvolverem e inovarem nos seus produtos e serviços. Os clientes empresariais estão a procurar apoio para reimaginar modelos de negócio, incluindo aconselhamento sobre parcerias industriais, prevenção de fraudes e cobertura de riscos. Os clientes individuais

querem cada vez mais serviços de subscrição, seguros de rendimento e produtos de gestão de risco. Não esquecendo a futura geração, em breve consumidor, que precisa que lhe sejam criadas necessidades por parte da banca, para esta ser atrativa.

2020 e pelo menos metade de 2021 foram períodos da história incrivelmente desafiantes, mas revelaram também a força central do setor bancário e uma oportunidade única de transformação. Acredito que a maioria dos bancos aproveitará essa oportunidade...

Global Regulatory Network

A rede da EY - Global Regulatory Network (GRN), juntamente com os profissionais de consultoria de risco e Compliance da EY, ajuda os executivos dos bancos a nível a responderem a requisitos de gestão de risco financeiro e não financeiro, operacionais e de governação em constante mudança. Em tempos de crise, como o que estamos a viver agora com a pandemia COVID-19, o GRN aconselha as instituições financeiras, bem como os governos e os reguladores, sobre as ações que podem empreender para mitigar o impacto financeiro da crise.

À medida que os serviços financeiros são remodelados digitalmente, as estratégias de risco devem continuar a evoluir. Os bancos que forem bem-sucedidos irão destacar-se na abordagem proativa do impacto da digitalização no cumprimento, responsabilidade, transparência, gestão de risco e governação de dados.

Este grupo de trabalho da EY fornece uma visão sobre uma série de questões, incluindo:

- ▶ Modelos de gestão de risco
- ▶ Estratégias de Compliance
- ▶ Compreensão das agendas regulamentares globais, regionais e locais
- ▶ Ações de formação ao C-level



Pedro Paiva
Tax Partner,
Family Enterprise Leader EY

Empresas familiares Alguns aspetos a focar durante e no pós-pandemia

- ▶ A pandemia constitui uma oportunidade única para os líderes das empresas familiares refletirem e fazerem uma avaliação dos seus modelos de negócio.
- ▶ A sustentabilidade, resiliência e resposta inovadora a períodos de disrupção económica são cruciais para empresas familiares de sucesso.
- ▶ O planeamento de sucessão e o envolvimento das gerações mais jovens é fundamental para o sucesso e continuidade de qualquer negócio familiar.
- ▶ As empresas familiares estão a focar-se, cada vez mais, no seu impacto social, na mobilidade global da sua força de trabalho e no financiamento do seu crescimento.

As empresas familiares são um pilar fundamental da atividade económica, em resultado, entre outros aspetos, de constituírem, habitualmente, projetos de longo prazo que assumem um compromisso acrescido perante os seus colaboradores e as comunidades. Estas empresas enfrentam desafios únicos, particularmente em situações de crises, que diferem bastante daqueles com que se deparam as restantes empresas.

Embora a pandemia esteja a colocar um conjunto de dificuldades e desafios para toda a comunidade, e para estas empresas em particular, também constitui uma oportunidade única para os líderes das empresas familiares refletirem e fazerem uma avaliação dos seus modelos de negócio, questionarem a sua sustentabilidade operacional e melhorarem ou formalizarem as diversas estruturas de governação.

Este processo certamente que determinará alterações e ajustamentos que assegurarão a sustentabilidade atual e futura destes negócios. Neste âmbito, existem um conjunto de áreas e aspetos que, entre outros, poderão ser prioritários para os líderes das empresas familiares.

1 Sustentabilidade e resiliência

A sustentabilidade, resiliência e resposta inovadora a períodos de disrupção económica têm sido marcas de diversas empresas familiares de sucesso. Num ambiente de negócios em rápida mudança, com novas tecnologias e tendência de globalização que obrigam as empresas a adaptar regularmente as suas operações, é cada vez mais importante haver uma consciência sobre quais são os fatores que tornam um negócio familiar resiliente.

Uma das vantagens de muitos negócios familiares é a capacidade de responder rapidamente a crises. Esta pandemia destacou a importância da flexibilidade, com, por exemplo, muitas empresas a serem obrigadas a encerrar a totalidade ou algumas das suas operações quase de um dia para o outro. Neste contexto, a capacidade de mudar com sucesso para o trabalho remoto tem sido fundamental para a sobrevivência durante este período fortemente marcado pela incerteza.

As questões de governação societária e da respetiva estrutura organizacional têm tradicionalmente apresentado desafios a algumas empresas familiares, em resultado das dinâmicas associadas aos relacionamentos familiares. As empresas e famílias que têm modelos de governação adequados são habitualmente as que se adaptam mais rapidamente em períodos de crise.

A identificação de um modelo de negócio que permita agilidade e adaptação é igualmente fundamental, a par do planeamento estratégico, para o sucesso das empresas familiares, tendo em atenção os compromissos que habitualmente existem de atingir objetivos a longo prazo.

Paralelamente, a capacidade de uma empresa para atrair e reter talento é, muitas vezes, um bom indicador da sua resiliência. Em geral, as empresas familiares têm mais sucesso na retenção de talento do que as restantes. Uma cultura que ajude a impulsionar um baixo nível de rotação de pessoas é benéfica durante um período de crise, quando o compromisso dos colaboradores é fundamental.

2 A importância do planeamento da sucessão

Um equívoco comum nas empresas familiares é que o planeamento da sucessão só é determinado por eventos específicos da própria vivência familiar. Na realidade, tal como sucede em todas as empresas, as empresas familiares encontram-se num constante estado de mudança e desenvolvimento. Por conseguinte, o planeamento da sucessão deve ser um tema recorrente ao longo de todo o ciclo de vida da empresa.

O planeamento de longo prazo e a educação e formação são componentes centrais em qualquer plano de sucessão. Para que a gestão e a propriedade do negócio familiar sejam transmitidas às gerações mais novas, estas precisam de tempo para desenvolver as competências e experiência necessárias, bem como um interesse e paixão pelo negócio que lhes permitam partilhar os objetivos a longo prazo da família.

Os líderes das empresas familiares que estão a preparar planos de sucessão devem planear, entre outros, os seguintes aspetos: criação de estruturas que separem o património pessoal e o património empresarial (a família é tradicionalmente mais avessa ao risco do que deverá ser o negócio familiar); assegurar que essas estruturas permitem, de um ponto de vista legal e fiscal, um adequado processo de sucessão de liderança e gestão do risco; avaliar a integração de membros não pertencentes à família nas estruturas de governação; criação de oportunidades de desenvolvimento na empresa familiar para membros da família de diferentes gerações.

3 Preparação das gerações seguintes

As empresas familiares podem tornar-se vulneráveis durante processos de transição de liderança, em resultado, muitas vezes, de existir um conflito entre uma vontade de manter e respeitar algumas tradições familiares e de negócio e de, por outro lado, existir uma necessidade de adaptar e fazer evoluir o negócio em resposta a um ambiente de constante mudança.

As gerações mais novas podem ter uma visão diferente para o futuro da empresa, que, muitas vezes, passa pela utilização de novas tecnologias, pelo alargamento do leque de serviços da empresa e pela alteração do modelo de negócio (v.g., estratégias de digitalização) ou pela expansão para novos mercados. À medida que as empresas continuam a responder à pandemia, existe uma oportunidade para explorar estas possibilidades e permitir que a próxima geração ganhe experiência de gestão de crises, passando a estar, dessa forma, preparada caso surja uma situação semelhante no futuro.

Neste âmbito, se os líderes das empresas familiares trouxerem as gerações seguintes para os negócios, estão a fomentar e permitir que essa geração aporte novas ideias e competências, o que poderá fazer a diferença no contexto atual. Paralelamente, poderá ser avaliada a possibilidade de convidar membros da família mais jovens para os próprios conselhos de administração ou outros cargos estratégicos, envolvendo-os na tomada de decisões e comunicação para que possam desenvolver competências e capacidade de afirmação junto de todos os *stakeholders*.

4 Impacto social

As empresas familiares estão a focar-se cada vez mais no seu impacto social e ambiental. Desde a forma como tratam os seus colaboradores durante uma situação de crise como a presente até às medidas que tomam para apoiar as suas comunidades locais, as empresas familiares de sucesso estão a colocar um enorme foco na cultura, no propósito e nos valores que estão subjacentes às respetivas operações e estratégia.

Estabelecer objetivos, não apenas quanto à esfera familiar imediata mas quanto às comunidades em que se inserem as empresas familiares, pode, muitas vezes, ajudar a proporcionar às famílias um foco e propósito claro quanto à forma como querem usar a sua riqueza, especialmente quando novos líderes e novas gerações começam a assumir a responsabilidade pelos negócios.

O crescimento sustentável do negócio familiar, em paralelo com a assunção de responsabilidades com a comunidade através de compromissos filantrópicos e sociais, deveria ser um foco fundamental para os líderes das empresas familiares, os quais deverão ter em consideração que, atualmente, existe uma tendência para uma atenção acrescida sobre impacto social da empresa, quer por parte dos seus clientes, quer por parte dos seus colaboradores.

A corroborar esta preocupação existem vários estudos, efetuados ainda antes da pandemia, que demonstraram que uma percentagem muito significativa de colaboradores optaria por trabalhar numa empresa socialmente responsável, mesmo que os salários fossem um pouco mais baixos. Paralelamente, 33% dos consumidores já procuravam marcas socialmente responsáveis, sendo esta uma tendência que se deverá intensificar no período pós-pandemia.

5 Mobilidade global e residência

A eficácia do trabalho remoto durante a pandemia, determinou um conjunto de consequências na mobilidade e na localização da força de trabalho a nível global.

Quando os confinamentos obrigatórios se iniciaram, os líderes das empresas familiares a nível global ponderaram, numa fase inicial, se iriam residir no país em que a empresa está sediada ou se rapidamente se deslocariam para o estrangeiro para segundas casas antes do encerramento de fronteiras. O mesmo se aplica a alguns dos colaboradores dessas empresas. Para aqueles que decidiram trabalhar remotamente a partir do estrangeiro, isso levantou uma multiplicidade de questões em torno dos impostos e potencial obrigação de pagar impostos em várias jurisdições, designadamente pela criação de estabelecimentos estáveis ou pela deslocalização das residências das próprias empresas.

Embora algumas autoridades fiscais e a própria OCDE tenham assumido uma flexibilização temporária das regras em matéria de residência e estabelecimento estável para facilitar o trabalho remoto, ainda não é claro se serão contempladas decisões a longo prazo que protejam os líderes das empresas familiares e os seus colaboradores que trabalhem numa base remota a partir do estrangeiro, existindo também um conjunto de oportunidades do ponto de vista fiscal individual que podem resultar desta deslocalização. Nesse sentido, este deverá ser um assunto a acompanhar de perto nos próximos meses.

6 Liquidez e financiamento

As empresas familiares são responsáveis por uma grande parte do crescimento económico mundial e, nesse sentido, estão a motivar um crescente interesse por parte de investidores. No entanto, apesar deste forte interesse, o financiamento do crescimento e expansão das empresas familiares é um desafio recorrente para os respetivos líderes

e acionistas que, no entanto, são muito relutantes em abrir o capital dessas empresas aos mercados de capitais ou a outro tipo de investidores.

Como todas as restantes empresas, as empresas familiares têm de crescer para prosperar e, em alguns casos, para sobreviver. No entanto, existe uma tendência para as famílias se afastarem, em muitos casos, de operações que diluam as respetivas participações nas empresas, havendo uma preferência por concentrar a propriedade dentro da família.

À medida que o clima de negócios continua a evoluir, é essencial que as famílias considerem como fundamental a liquidez, diversificação e robustez do financiamento das empresas, no sentido de enfrentar as difíceis condições económicas que se avizinham.

Paralelamente, e neste âmbito, as empresas familiares continuam a focar-se em: estratégias de mitigação de custos fiscais e ativação de reembolsos de imposto ou utilização eficiente de créditos fiscais; reavaliação da estratégia de *procurement*; renegociações de contratos com fornecedores e de condições de crédito e pagamentos; estratégias de comunicação no sentido de aumentar a confiança dos diversos *stakeholders* com impacto nos diversos processos de negociação que possam ter lugar.

Em conclusão,

as empresas familiares estão em constante evolução e adaptação e, claramente, as crises são eventos que devem suscitar processos de reflexão. Os aspetos anteriormente mencionados são alguns daqueles que podem ser considerados no âmbito da pandemia atual. As famílias e os líderes das empresas familiares devem aproveitar estes momentos para fazer um balanço das vertentes prioritárias e para planear o longo prazo, no sentido de garantir que as empresas sejam mais robustas, resilientes e preparadas para navegar em todas as condições do mercado e, ao mesmo tempo, considerar os passos e ações seguintes que deverão ser tomadas pelas próprias famílias.



Luis Rosado
Partner,
Real Estate, Hospitality
& Construction Leader EY

Turismo: Desafios 2021

O Turismo foi um dos sectores mais afetados pela pandemia. Sendo necessários pelo menos dois anos até uma recuperação total, é essencial preservar valor e proteger emprego.

A pandemia levou ao encerramento total de hotéis, restaurantes e companhias aéreas. Em consequência, afetou severamente as taxas de ocupação e o RevPAR (Revenue per Available Room) em todo o mundo, levando as cadeias hoteleiras a minimizar os danos através da redução de custos, fechando unidades e colocando funcionários em lay-off.

O principal desafio para a recuperação do turismo é o receio de viajar, agravado com as sucessivas mutações dos vírus e os avanços e recuos nas políticas de restrições de viagens, como ilustra o que tem vindo a acontecer no Reino Unido.

Parece consensual que o avançar do processo de vacinação dará confiança aos viajantes e resultará em políticas mais previsíveis, com a disponibilização de certificados digitais e a manutenção de processos de testagem massiva a contribuírem para um aumento gradual da mobilidade. No entanto, e em linha com o que os líderes do sector têm vindo a indicar, parece-nos prudente considerar que uma certa normalização e o retorno aos níveis de atividade pré-pandemia só acontecerá a partir de 2023.

A robustez financeira de algumas empresas e as soluções de apoio público têm sido fatores fundamentais para a sobrevivência das empresas deste sector. A expectativa de que a recuperação do turismo seja bastante mais demorada do que noutras atividades vai implicar enormes desafios em matéria de solvabilidade e liquidez, tornando essencial a continuidade de apoios públicos ao sector até haver uma retoma firme. Atendendo a que Portugal continuará seguramente a ser um destino privilegiado de Turismo num mundo pós-pandémico, é importante assegurar a manutenção de capacidade - empresas e recursos especializados - que permitam aproveitar ao máximo o regresso dos turistas internacionais.

A pandemia também expôs problemas do sector e acelerou tendências que já se vinham verificando. Desde logo, prosseguiu o movimento de concentração de negócios e crescimento inorgânico dos grandes grupos empresariais no setor do turismo, sendo mesmo potenciado pela menor robustez financeira de algumas empresas que acabaram por ser transacionadas. Por outro lado, a importância da estratégia de diversificação de risco das empresas do sector, nomeadamente da hotelaria, saiu reforçada no contexto da pandemia através da atribuição de usos diversos aos edifícios (ex: espaços de *co-work*). Na esteira da otimização de custos de estrutura, também foram revistos os processos internos das organizações num contexto de transformação digital, cujo potencial estava ainda por explorar.

Um terceiro grande desafio, comum a outros setores, tem a ver com o crónico problema de qualificação, atração e retenção de talento. Seria desejável uma concertação do sector no sentido da criação de um talent hub, com a maior qualificação a permitir reter recursos e, igualmente importante, a aumentar o nível geral da qualidade da oferta e apoiar a consequente subida de preços e do valor acrescentado pelo sector.

Um desafio adicional que vai ganhando cada vez maior importância é o da sustentabilidade. Já fazia parte das preocupações de muitas empresas do sector mas vai ser cada vez mais uma parte importante dos critérios de decisão das novas gerações de turistas, mais preocupadas com o impacto das suas férias e mais interessadas em atividades de lazer que privilegiem a sustentabilidade. A construção de destinos turísticos sustentáveis exige uma colaboração entre políticas públicas e agentes privados em que evitem as tentações de foco nos ganhos imediatos e todos atuem no sentido da criação de valor a longo prazo.

O final da pandemia está no horizonte, mas o sector do turismo será talvez aquele em que a recuperação será mais lenta. A existência de medidas de apoio ao sector será fundamental para assegurar a existência de capacidade no pós-pandemia e o reforço da competitividade do sector.

Impacto COVID nas viagens de negócios:

01

Menos viagens, com maior duração.

Objetivos de sustentabilidade levarão a uma preferência por menos voos, levando a agendas mais extensas no destino e à possível conjugação de viagens de negócios com períodos de férias.

02

Menos motivos para viagens de negócios

com a tecnologia a permitir soluções híbridas que reduzem a necessidade de reuniões presenciais.

03

Menos viagens de negócios internas,

por exemplo para formação ou dinamização de equipas, com ações de maior dimensão a serem substituídas por iniciativas locais mais restritas.

Iniciativas a considerar pelos hotéis para minimizar impactos e aproveitar oportunidades:

01

Incluir a tecnologia

A tecnologia vai ser uma parte importante dos modelos de reuniões híbridos. É importante oferecer salas equipadas com equipamentos melhores do que os normalmente disponíveis em casa ou em ambientes empresariais menos sofisticados.

02

Reimaginar o espaço

A agilidade na adaptação e realocação de espaços vai ser importante para dar às empresas alternativas racionais para realização de eventos ou reuniões. A capacidade de converter espaços de grandes dimensões em ambientes mais pequenos e informais pode fazer a diferença.

03

Revisitar a proposta de valor

Embora as viagens turísticas possam recuperar mais depressa, as viagens de negócios são as que geram mais valor e tendem a demonstrar maior fidelização. É importante rever a proposta de valor para este segmento.

A equipa da EY reúne competências que incluem a vertente estratégica, estudos económicos, avaliação de imóveis, avaliação de planos de negócio, digitalização, sustentabilidade, apoio a transações, experiência do cliente e muitas outras que ajudam a mapear prioridades e definir planos de ação que apoiem o crescimento das empresas do sector do Turismo.



Pedro Subtil
Forensic & Integrity
Services Leader EY Portugal,
Angola e Moçambique

Os Desafios da Integridade Corporativa durante uma Pandemia

Ao nível corporativo, a pandemia do COVID-19 tem deixado a sua marca em todos os setores da sociedade. Quer seja na forma como as pessoas se sentem a nível motivacional, quer seja na reformulação dos vários negócios e das suas operações, ou até na extinção de alguns negócios que não conseguiram aguentar o peso que a pandemia acarretou.

Exemplos de algumas tensões que se têm observado são porventura as perturbações que cadeias de fornecimento têm sofrido ou as pressões que, individualmente, colaboradores de diferentes organizações sentem para corresponder a metas que no passado já eram desafiantes.

Um dos temas quentes que Portugal observa atualmente é a prevenção da corrupção, seja pelas notícias de casos disseminados de forma extensa nos media, seja pela responsabilização que a nível regulatório se tem vindo a observar. Exemplo disso é a recente Estratégia Nacional Anticorrupção, para cujos requisitos regulatórios as organizações têm de preparar respostas.

Para responder a requisitos regulatórios, bem como para se capacitarem de qual o estado de maturidade na área da integridade, as organizações necessitam conhecer-se de forma detalhada.

Nesse sentido, o Relatório de Integridade 2021 | Portugal que a EY publicou recentemente apresenta *insights* que são obrigatórios para qualquer organização de considerar a fim de refletir sobre a sua própria realidade.

É importante referir que a pandemia amplificou substancialmente os riscos de comportamentos antiéticos. Comportamentos esses que tanto podem passar por observar colaboradores disponíveis para secundarizar procedimentos éticos, como pela incapacidade de ter controlos eficientes, abrindo espaço para novos tipos de atos ilícitos.

Observar o tecido corporativo e a forma como o mesmo se tem vindo a sentir não só antes da pandemia, mas nomeadamente neste momento que vivemos, é de extrema importância. Uma crise como a que o vírus da COVID-19 promoveu aumenta exponencialmente as pressões que os colaboradores vivem. Essas pressões podem originar comportamentos antiéticos que, se identificados, deverão ser obrigatoriamente reportados. No entanto continua a identificar-se uma larga percentagem de colaboradores (em especial de *ranks* juniores) que temem represálias por reportarem determinados comportamentos antiéticos. Tão ou mais importante que este ponto é o facto de se observar uma significativa disparidade nesta perceção por membros de Conselhos de Administração. Com a transposição da Diretiva Europeia de *Whistleblowing*, as organizações necessitam de se preparar para providenciar meios seguros para que qualquer pessoa, independentemente do seu *rank*, possa reportar um comportamento antiético.

Mas não é apenas a nível interno que as organizações deverão preocupar-se. Com a pandemia, Portugal e o mundo assistiram a uma roda-viva de negociações de M&A. As organizações que realizam movimentos de aquisição têm por norma a necessidade de conduzir as suas *due diligence*, no entanto importa referir que mais do que nunca realizar *due diligence* de integridade é uma tarefa que embora se possa mostrar como mais um investimento, poderá salvaguardar a reputação das organizações a médio/longo prazo. Prova disso são alguns dos negócios que foram realizados e em que posteriormente as organizações que efetuaram as aquisições descobriram situações de irregularidade e ou comportamentos antiéticos que se mostraram significativamente mais dispendiosos do que a realização de uma *due diligence* atenta e focada na integridade da operação, pessoas e processos da organização a adquirir.

O mote do estudo resume bem o que é necessário considerar: Fazer o que está certo, porque é a coisa certa a fazer. Embora pareça algo extremamente simples e de fácil compreensão, a integridade corporativa está, hoje mais do que nunca, sob uma grande pressão. As necessidades regulatórias começam a surgir bem como as consequências para quem não cumprir as mesmas. As pressões individuais e tensões de negócio aumentam. As variáveis parecem estar a alinhar-se para que tudo possa correr mal. A solução passa por considerar este tema não apenas como algo que fique bem para a opinião pública (*greenwashing*), mas tratar de endereçar os desafios que se observam. Mesmo que paulatinamente, e de acordo com a dimensão de cada organização, é importante que não se ignore o tema da integridade.



Sérgio Alves Ferreira
Executive Director EY,
Business Design
& Transformation,
Consulting Services

Medição Inteligente da Experiência do Cliente

Como podem as organizações impulsionar a inovação e o crescimento através da Experiência do Cliente?

Hoje em dia ninguém tem dúvidas sobre a importância da experiência do cliente (CX), mas uma confluência de forças em colisão tornou o assunto mais importante do que nunca, onde as mudanças de comportamento do consumidor têm um papel fundamental.

No entanto, grande parte das organizações continua a debater-se com desafios de como melhorar a experiência do cliente e como medi-la com significado. Adicionalmente, mesmo as empresas mais avançadas e maduras em CX encontram dificuldades no estabelecimento de uma ligação quantitativa entre o comportamento do cliente e os resultados de negócio, procurando soluções que evitem continuar a basear-se em perceções subjetivas - intuições - e dados qualitativos para priorizar as suas decisões.

É certo que está familiarizado com as bem conhecidas métricas Net Promoter Score® (NPS), Customer Satisfaction (CSAT), Customer Churn Rate (CCR), First Contact Resolution (FCR), Average Resolution Time (ART) ou Customer Effort Score (CES), a forma como e onde calcula estas métricas, bem como as mesmas influenciam as suas ações e tem um enorme impacto no seu negócio.

De acordo com um estudo da Harvard Business Review Analytic Services, quase metade de todas as empresas pesquisadas identificou como muito ou extremamente desafiador a ligação entre a experiência do cliente e os resultados de negócio.

Fornecer uma experiência excepcional ao cliente é difícil e ligá-la a resultados de negócio tangíveis é ainda mais difícil. Para quantificar a experiência do cliente, primeiro é preciso desenvolver uma visão unificada do cliente, à medida que ele interage com a marca, em todos os canais e ao longo do tempo.

Para alcançar esta visão unificada e fornecer experiências personalizadas ao cliente, a análise deve evoluir de relatórios retrospectivos, para um envolvimento em tempo real orientado por comportamentos. No entanto, o oceano de dados e os problemas de integração impedem ou dificultam muitos desses esforços.

Precisamos assim de desenhar soluções para fechar a lacuna da empatia, focando-nos em ambos os lados da equação, quer do lado do cliente quer da empresa. É necessária uma nova abordagem que aprofunde os insights e a empatia do cliente de forma a criar envolvimento, experiências e relacionamentos altamente diferenciados e orientados por insights, e do lado da marca priorizar onde investir e aumentar a velocidade da adoção de novas tecnologias e novas formas de trabalhar, para transformar e automatizar operações voltadas para o cliente.

Para sobreviver e prosperar numa economia centrada na experiência, acreditamos que as organizações precisam de repensar fundamentalmente a forma como capacitam a experiência.

A solução está numa nova abordagem, o SMX (SMart eXperience), que proporcione uma medição abrangente em tempo real e de design contínuo do envolvimento do cliente, e a compreensão dos principais motores de motivação em todos os pontos de contacto, que permitam compreender os principais condutores, motivadores e emoções através de personas orientadas por dados e jornadas de cliente:

1

Uma nova forma de medir a experiência e construir empatia: refletir os comportamentos, motivações e conectividade emocional do cliente/consumidor/cidadão

2

Uma nova forma de prever o valor do cliente e os resultados financeiros: expressar o valor trocado entre o cliente e o negócio

3

Uma nova forma de ativar as interações dos clientes: para otimizar experiências e entregar valor aos clientes através dos canais

4

Uma nova forma de conceber e implementar a experiência em escala: acelerar a cadeia de valor da tecnologia, processos, pessoas e ecossistemas

Olhando para o mercado, os líderes de experiência em todos os setores estão continuamente a estabelecer novos *benchmarks*. Exemplos disso são:

- **a hiperpersonalização da Nike.**

O *Nike's by You Studio*, em Nova Iorque, oferece aos clientes um serviço de design personalizado, onde estes podem agendar um encontro com um consultor e ter os seus ténis criados no local para si;

- **produtos inteligentes conectados.**

A atualização de software v10 da Tesla deu aos seus clientes acesso a novas funcionalidades, como “invocação do carro” e “*car-aoke*”;

- **diminuição dos tempos de entrega.**

A Rede Logística Inteligente da Alibaba combinou o crescimento exponencial em pedidos em *Single Days* com tempos de entrega cada vez mais rápidos.

O EY SMart eXperience (SMX) é construído em torno de 4 componentes chave:

01

O SMX Score

Medir e comunicar o valor total gerado responde às exigências dos *stakeholders* quanto à divulgação da contribuição da empresa para a sociedade e garantir a sua “licença para operar”

02

Modelo de Valor Económico SMX

Demonstrar de forma transparente a ligação entre as atividades e os impactos gerados na sociedade, permite atender às exigências de investidores de modo mais eficaz e abrangente

03

Módulo de Ativação SMX

Uma estratégia integrada baseada num conceito mais amplo de valor, permite maximizar a criação de valor a longo prazo, para os acionistas e sociedade em geral

04

Entrega de Experiência Acelerada

A medição de impactos ambientais e sociais permitiu direcionar as suas ações no sentido de uma gestão adequada dos mesmos e identificar riscos e oportunidades



Nuno Almeida
Client Serving Contractor EY,
Consulting Services

Será a nova realidade do retalho "touchless" ?

2020 ensinou-nos a todos enquanto consumidores, retalhistas e marcas que o comércio eletrónico e a omnicanalidade se tornaram críticas nesta nova realidade do retalho. A economia sem contacto veio para ficar.

O ano de 2020 transformou as nossas vidas e levou muitos consumidores a terem experiências digitais que nunca tinham vivido. Retalhistas e fabricantes de produtos de consumo encontraram no Omnicanal e na presença Digital os meios para manter as suas "portas" abertas. Para o poderem fazer muitas organizações desenvolveram capacidades de compra online e entrega nas nossas casas ou recolhas seguras em localizações de conveniência para os consumidores.

O nosso estudo EY Future Consumer Index mostra-nos que o impacto da adoção do retalho omnicanal durante a pandemia vai perdurar. As alterações de comportamentos de compra, os hábitos de consumo e as experiências positivas vividas na utilização do comércio eletrónico leva a que os consumidores portugueses não desistam da utilização destes meios de compra.

Para continuarem relevantes nas vidas dos consumidores, os retalhistas têm de assegurar que a experiência de compra é personalizada, fácil, rápida e partilhável. Mesmo sabendo que o comércio digital passou a fazer parte do dia a dia dos consumidores, as experiências offline continuam a ser importantes nas nossas vidas.

O que podemos então aprender com o EY Future Consumer Index?

1 Há um foco renovado na conveniência

O consumidor espera que as marcas e retalhistas lhe proporcionem experiências de compra integradas, em todos os pontos de contacto da jornada. A pandemia acelerou serviços como Compra Online/Recolha em Loja e Compra Online/Devolução em Loja, pressionando os retalhistas a irem ao encontro da procura e necessidades dos consumidores por mais opções e maior conveniência.

2 É um imperativo a visibilidade de stock

Os consumidores têm a expectativa de conseguir rapidamente saber se e quando um produto estará disponível, quer seja online ou em loja. Ao mesmo tempo, os consumidores esperam também ter diversas opções de escolha para receber as suas encomendas, entregas rápidas e serviços integrados nas lojas, os quais requerem visibilidade de stock em todos os canais.

3 A experiência de compra digital tem de ser de excelência

As vendas de comércio eletrónico continuam a crescer e segundo a ACEPI as compras online em 2021 deverão crescer 20% face a 2020. O digital está a conduzir a novos comportamentos de compra, tornando ainda mais importante a aposta dos retalhistas em adotarem as melhores práticas e a construírem capacidades que lhes permitam proporcionar experiências de cliente de excelência: seguras, rápidas, convenientes e prazerosas.

4 A obrigatoriedade da rapidez e gratuidade na entrega

A Amazon estabeleceu o padrão. Agora os consumidores esperam que todas as marcas entreguem da mesma forma rápida e preferencialmente de forma gratuita. Os retalhistas têm de ter esta nova realidade bem presente, onde a integração de ofertas Compra Online e Recolha em Loja de produtos de forma rápida e sem custos de expedição são uma excelente opção para se manterem competitivos e proporcionarem aos consumidores uma compra rápida, fácil e sem custos.

5 *Mobile First*

Os retalhistas têm de reconhecer que a maioria das jornadas de ida às compras e de compra começam e ocorrem num dispositivo móvel. É necessário que o fator móvel seja uma parte central do retalho omnicanal, ligando o online e o offline, suportando os consumidores em todos os pontos de contacto da sua jornada.

Com a adoção de pagamentos móveis e sem contato a crescer e a acelerar, é também crítico que a experiência de compra os inclua de forma transparente.

6 O serviço a cliente não pode ser esquecido

A função serviço a clientes é hoje mais crítica do que alguma vez o foi, face à sua dependência do digital. Os retalhistas têm de entender que falhar na experiência do serviço a cliente pode danificar a perceção do consumidor sobre a marca e ter um impacto negativo da sua lealdade, independentemente da qualidade do produto adquirido.

7 Há que reimaginar a experiência nas lojas físicas

Com o desconfinamento os consumidores estão a regressar às lojas físicas. Mas as expectativas mudaram e estão a pressionar os retalhistas a reinventarem a experiência em loja. Entre os desafios mais relevantes estão em como capacitar os colaboradores da frente de loja a terem as ferramentas, a formação e os comportamentos que melhoram o serviço a cliente. Outro desafio é como podem os retalhistas capturar e aceder de forma fácil a dados de clientes que lhes permitam executar com sucesso a sua estratégia omnicanal em loja. Por último e não menos importante, com o contínuo crescimento da Compra Online e Recolha em Loja os retalhistas têm de se focar em assegurar a segurança em loja e melhorar o design e a sinalética digital.

58%

diz que o modo como faz compras mudou e digitalizou-se

78%

opta por pagamentos *contactless* com mais frequência

1 Crescimento - Será a nova realidade do retalho "touchless" ?

O EY eCommerce Framework permite-nos, através de um assessment, compreender como um cliente interage ao longo da sua jornada de eCommerce.

Este é composto por 5 áreas críticas para o desenho, conceção, implementação e operação de um negócio de eCommerce:



EY Attractiveness Survey Portugal



Miguel Cardoso Pinto
Partner,
EY-Parthenon Leader



Sara Lourosa
Manager,
EY-Parthenon

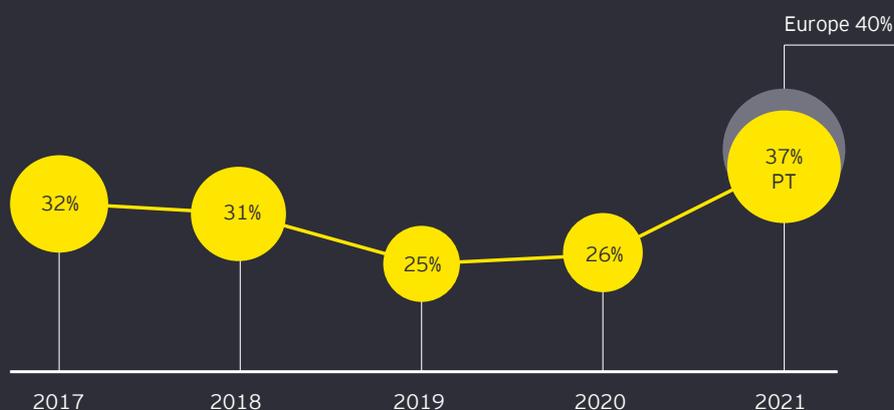
No ano passado, a economia mundial sofreu um impacto sem precedentes causado pelo surto de COVID-19, e Portugal não foi exceção. No entanto, foi um ano histórico em termos de atracção de investimento.

IDE hoje e amanhã

Com 154 projetos registados, Portugal entrou no top 10 dos destinos de investimento na Europa, posicionando-se como um dos principais destinos de IDE e provando a sua resiliência quando comparado com outros países europeus.

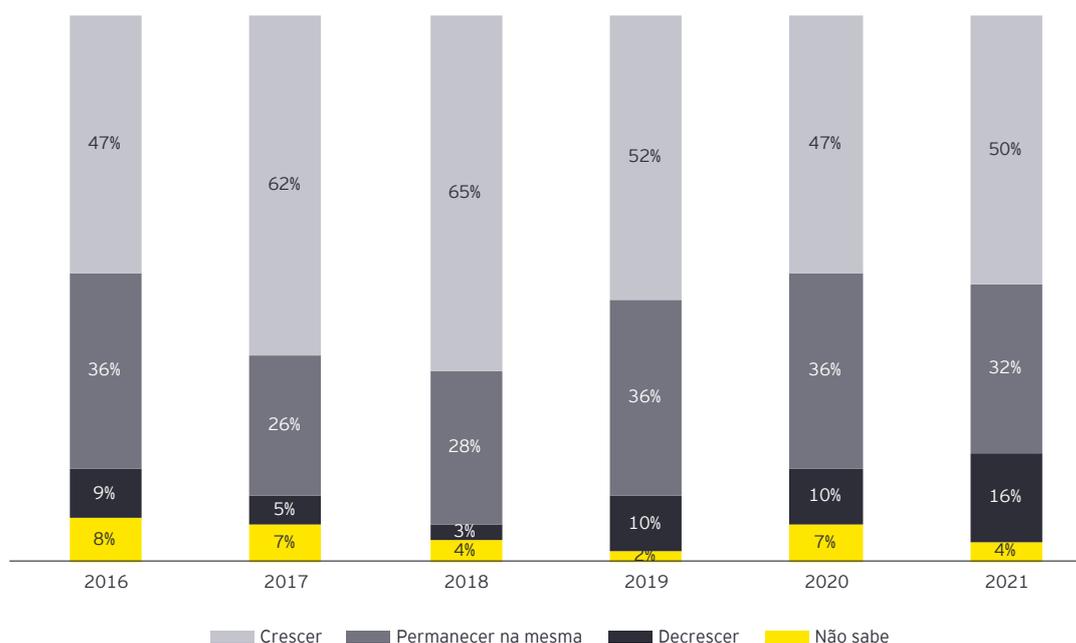
Esta tendência é apoiada pelo crescente otimismo dos investidores, ainda maior do que em 2017, uma vez que 90% deles estão confiantes de que o impacto pandémico na atratividade portuguesa não irá durar mais de três anos, 50% consideram que a atratividade de Portugal irá melhorar nos próximos três anos e 37% estão a planear estabelecer ou expandir operações em Portugal durante o próximo ano.

Está a planear estabelecer ou expandir operações no próximo ano? Resposta = Sim



Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal, junho 2021; EY Europe Attractiveness Survey, junho 2021

Como acha que a atratividade de Portugal vai evoluir nos próximos 3 anos?



Fonte: EY Attractiveness Survey Portugal, junho 2021

Simultaneamente, os resultados na Europa mostram uma grande oportunidade para Portugal consolidar o pipeline de investimento e atrair investimento, uma vez que 80% dos investidores pensam que a Europa Ocidental será a região mundial mais atrativa para o IDE num cenário pós-COVID-19.

Visão das tendências de IDE

Os resultados deste ano indicam que a COVID-19 foi um acelerador do crescimento tecnológico e da implementação de novos projetos. De facto, 32% dos 154 projetos atraídos encontram-se em Software & IT Services.

Para os investidores, digital e tecnologia não são só apenas o presente, mas também o futuro de Portugal. Quarenta e cinco por cento dos investidores consideram a Economia Digital o principal setor a impulsionar o crescimento de Portugal nos próximos anos, e é imperativo que Portugal potencie os seus principais fatores de atratividade para aumentar o investimento nessas áreas.

Olhando para os seus principais fatores de atratividade, Portugal tem uma perceção positiva sólida relativamente à qualidade de vida e estabilidade social, seguida da fiabilidade e cobertura de infraestruturas (transportes, telecomunicações e energia) e das competências e disponibilidade de talento no mercado de trabalho.

No entanto, Portugal não se pode dar ao luxo de depender apenas destes fatores de atratividade mais tradicionais. Inovação, transparência e talento devem ser motores para uma estratégia a longo prazo, e os investidores começam a mostrar algumas preocupações sobre se Portugal está a desenvolver consistentemente estas áreas.

Como pode Portugal manter a sua atratividade?

Portugal deverá concentrar o seu esforço em estabelecer parcerias entre setor público e privado para que as políticas públicas de Portugal se concentrem na melhoria da eficiência da administração pública, na agilidade do sistema jurídico, no desenvolvimento contínuo de talento e na procura de inovação e apoio aos empresários.

Na Europa, os investidores reforçam a importância de os decisores políticos a apostar em *cleantech* e a promoverem medidas que promovam a sustentabilidade, o que irá captar mais IDE. Além disso, a simplificação do sistema fiscal é necessária para que este se torne uma vantagem competitiva em vez de um obstáculo.

Tendo todos estes tópicos em consideração, exploramos cinco linhas de ação fundamentais para a estratégia portuguesa de retenção do IDE: Aumentar a liderança tecnológica e desenvolver o talento, reforçar a estratégia de promoção de *cleantech* para potenciar uma liderança de mercado em sustentabilidade, concentrar-se na recuperação social e económica para fomentar crescimento futuro, simplificar o sistema fiscal português para que se torne uma vantagem competitiva em vez de um obstáculo, e continuar a melhorar a comunicação de Portugal como o local certo para o IDE.

Consulte a versão completa do estudo EY Attractiveness Survey Portugal 2021 (PDF).

Apesar da crise pandémica, Portugal conseguiu entrar para o *top 10* de destinos europeus para a atração de IDE, com 154 projetos. Portugal tem mostrado a sua resiliência e os investidores estão alinhados com essa narrativa, já que 50% consideram que a atratividade de Portugal irá melhorar nos próximos três anos e 37% estão a planear estabelecer ou expandir operações em Portugal durante o próximo ano. Para fortalecer a sua perceção e atratividade, Portugal deverá apostar em tecnologia, inovação, talento, sustentabilidade económica, tributária e ambiental, bem como abordar proactivamente os investidores, apostando numa estratégia de longo-prazo para atração de investimento.



Jaime Rocha
Associate Partner EY,
International Tax & Transaction
Services

A retoma do mercado de M&A e o fim das medidas de apoio do Estado

Atendendo a que as operações de M&A no mercado português irão continuar a crescer, por via de investidores internacionais e nacionais, e uma vez que é esperado o fim das moratórias no segundo semestre de 2021, a otimização da carga fiscal e a mitigação de eventuais riscos fiscais são fatores críticos na retoma económica, na valorização das empresas portuguesas e no combate às restrições de liquidez.

Já passou mais de um ano desde que, num cenário de incerteza, foi decretado o primeiro estado de emergência em Portugal e o balanço é positivo para o mercado de fusões e aquisições ("M&A").

Apesar dos desafios e das incertezas verificadas ao longo deste período, e ao contrário do esperado, o mercado de transações não parou e tem vindo a apresentar sinais de retoma muito fortes. De acordo com o *Transactional Track Record*, o mercado transacional português registou um total de 141 transações até maio de 2021 e movimentou EUR 3,1bi. Em termos setoriais, o setor de Tecnologia e Imobiliário foram os líderes, com um total de mais de 40 transações neste período.

Por outro lado, e conforme revelam os resultados do *survey* de estratégia e de M&A da "EY Global Capital Confidence Barometer", 49% das empresas planeiam realizar aquisições nos próximos 12 meses, estando a maioria dos potenciais investidores já à procura de ativos.

Se de facto foi um período de grandes desafios e de muita incerteza para todos os setores, a verdade é que, de um modo geral, as empresas encontraram formas de sobreviver e de se reinventar, identificando novas oportunidades de crescimento na recuperação da atividade económica.

Contudo, não há como negar que as políticas fiscais e financeiras introduzidas pelo Estado no mercado português foram uma bolha de oxigénio neste tempo de pandemia, nomeadamente para as empresas de pequena e média dimensão. Poderiam ter sido claramente mais abrangentes e completas, mas medidas como a moratória legal, o *lay-off* simplificado, a prorrogação dos prazos de pagamento dos impostos e a suspensão de planos de execução fiscal foram importantes para o alívio da tesouraria das empresas. Por outro lado, a disponibilização de linhas de crédito de apoio à tesouraria e à retoma económica, com garantia do Estado, foram também determinantes nesta época de pandemia.

Neste contexto, e uma vez que o fim das moratórias está previsto para o segundo semestre de 2021 e que não são conhecidas novas medidas relevantes de apoio à retoma, torna-se crítico antecipar os impactos decorrentes do fim das mesmas, não só ao nível da capacidade financeira das empresas, mas também ao nível da redução do poder de compra das famílias portuguesas.

Em paralelo, e uma vez que é difícil antecipar o fim desta pandemia, as empresas devem, ativamente, apostar na análise de alternativas e de oportunidades, nomeadamente fiscais, que permitam mitigar o impacto financeiro do fim destas medidas.

Assim, e apesar dos sinais de otimismo verificado no mercado de M&A, é importante lembrar que ainda não é possível antecipar o fim desta crise e de extrema importância planear e otimizar a carga fiscal das Empresas, nomeadamente através da obtenção de novos benefícios fiscais que permitam as empresas não reduzir o seu rácio de liquidez. Por outro lado, e num cenário de desinvestimento, motivado pelo aquecimento do mercado português de transações que se espera nos próximos meses, é absolutamente crítico que as empresas se antecipem com a realização de trabalhos de revisão de procedimentos internos, que permitam antecipar e mitigar riscos do negócio, os quais poderão impactar negativamente a valorização das empresas no âmbito de futuras transações.

Os sinais de otimismo verificados nos últimos períodos estão a potenciar as operações de M&A em Portugal, as quais estimam-se que irão continuar a crescer uma vez que esta é uma estratégia de crescimento para os investidores nacionais e internacionais que pretendem apostar neste mercado.

Neste contexto, num cenário de aquecimento do mercado de transações, torna-se crítico antecipar o impacto do fim das moratórias esperado no segundo semestre de 2021 e implementar medidas que permitam mitigar este impacto, nomeadamente através da otimização da carga fiscal das Empresas. Por outro lado, é importante apostar no planeamento e estruturação das transações, tanto na ótica do vendedor como do comprador, de forma a maximizar o valor das mesmas e identificar eventuais riscos inerentes aos negócios.

A EY, através da sua área de *International Transaction and Tax Services*, dispõe de uma equipa especializada em processos de transação, que acompanham os investidores nacionais e internacionais desde o início ao fim da transação, quer através da realização de trabalhos de revisão de procedimentos fiscais que permitem às empresas identificar e mitigar eventuais riscos do negócio em momento anterior à compra ou à venda das empresas, quer através da realização de trabalhos de *due diligence*, estruturação fiscal e diagnósticos fiscais, cujo objetivo é identificar medidas/procedimentos que permitam às empresas otimizar a sua carga fiscal.

2

ESG





Manuel Mota
Partner,
Climate Change and Sustainability
Services Leader

Próximos passos no *reporting* de sustentabilidade



Bernardo Augusto
Manager,
Climate Change
and Sustainability Services

A proposta de *Corporate Sustainability Reporting Directive*, alarga o âmbito de aplicação a um número muito maior de empresas, a obrigatoriedade de reporte de informação de sustentabilidade como parte integrante do relatório de gestão, e a verificação da informação por terceira parte.

A Comissão Europeia publicou no passado dia 21 de abril, uma proposta de Diretiva sobre o Reporte de Sustentabilidade Corporativo ou *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSDR), que exige que todas as empresas partilhem informação não financeira de forma mais direcionada, fiável e facilmente acessível, de modo a suportar a tomada de decisões sustentáveis.

A nova proposta pretende melhorar o reporte de sustentabilidade com o intuito de explorar o potencial do Mercado Único Europeu para alavancar a transição para um sistema económico e financeiro sustentável e inclusivo, em linha com os objetivos do Pacto Ecológico Europeu e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) das Nações Unidas, assim como satisfazer a crescente procura e necessidade de acesso a informação por parte dos seus utilizadores (investidores, gestores de ativos e consultores financeiros), acelerada pela pandemia causada pela COVID-19.

As propostas chave incluem (síntese das principais alterações encontra-se disponível na Tabela 1):

- a expansão do âmbito de aplicação da diretiva a um número significativamente maior de empresas;

- a obrigatoriedade de reporte de informação de sustentabilidade como parte integrante do relatório de gestão;
- a divulgação desta informação de acordo com os *European Sustainability Reporting Standards* (ainda em desenvolvimento);
- a verificação da informação por terceiros (para um nível limitado de garantia de fiabilidade);
- o reporte obrigatório em formato digital de acordo com a diretiva ESEF (*European Single Electronic Format*).

Esta proposta de Diretiva altera quatro diretivas já existentes, a *Accounting Directive* (Diretiva 2013/34/EU), revendo algumas disposições e acrescentando algumas novas disposições sobre relatórios de sustentabilidade, a *Audit Directive* e a *Audit Regulation*, para cobrir a auditoria de informação sobre sustentabilidade e a *Transparency Directive*, para alargar o âmbito dos requisitos de reporte de sustentabilidade a empresas com valores cotados em mercados regulamentados e clarificar o regime de supervisão dos relatórios de sustentabilidade destas empresas.

A reorientação dos fluxos de capitais para o investimento sustentável e a gestão dos riscos financeiros decorrentes das alterações climáticas e degradação ambiental e social, assim como o fomento da transparência e da visão a longo prazo na atividade financeira, são objetivos do Plano de Ação para as Finanças Sustentáveis que dependem da existência de informação fiável e comparável. Apesar das diretrizes introduzidas pela diretiva de reporte de informação não financeira (NFDR), transpostas para o ordenamento jurídico nacional em 2017 através do Decreto-Lei nº89/2017 de 28 de julho, não se verificou uma melhoria suficiente da qualidade desta informação.

Para reforçar as medidas tomadas anteriormente, a atual proposta introduz alguns requisitos adicionais de reporte, nomeadamente:

- o conceito de '*double materiality*' que conjuga as perspetivas *outside-in* e *inside-out*, ou seja, considera os riscos para a performance financeira das empresas, associados a questões de sustentabilidade, assim como sobre os impactos que as próprias empresas têm nas pessoas e no ambiente;
- a divulgação de objetivos de sustentabilidade e projeções do progresso nesse âmbito;
- o reporte de aspetos intangíveis;
- o reporte alinhado com a Taxonomia e Diretiva SFDR.

Futuramente, a Comissão Europeia irá adotar atos delegados referentes a normas de reporte de sustentabilidade até 31 de outubro de 2022, que deverão ser seguidos pelas empresas para reportar a informação requerida pela CSRD. Posteriormente, a Comissão irá adotar atos delegados com informação complementar específica ao sector a que a organização pertence (até 31 de outubro de 2023).

As normas de reporte de sustentabilidade em desenvolvimento pela Comissão terão em conta os tópicos listados no Artigo 19b da CSRD incluindo questões:

- **ambientais:** (i) mitigação das alterações climáticas; (ii) adaptação às alterações climáticas; (iii) recursos hídricos e marinhos; (iv) economia circular e utilização de recursos; (v) poluição do ar, da água e do solo; (vi) biodiversidade e ecossistemas;
- **sociais:** (i) igualdade de oportunidades, (ii) condições laborais; (iii) respeito pelos direitos humanos;
- **governance:** (i) papel da administração e composição, (ii) ética empresarial; (iii) envolvimento político; (iv) relação com fornecedores; (v) controlo interno e gestão de risco.

A diretiva proposta pretende assim assegurar a disponibilização pública e adequada de informação, fiável e comparável, fechando o *gap* muitas vezes existente entre a informação divulgada e as necessidades dos utilizadores como fator essencial para que estes possam ter suficientemente em conta os riscos associados a questões de sustentabilidade nas suas decisões de investimento. Sem isso, potenciam-se riscos sistémicos que ameaçam a estabilidade financeira.

Para Portugal, esta nova diretiva aumentará substancialmente, já com referência ao ano fiscal de 2023, o número de empresas abrangidas (de cerca de algumas dezenas para mais de 1000 empresas) e introduzindo, à semelhança do que já é realidade em alguns países europeus, a obrigatoriedade de proceder à verificação independente dos relatórios de sustentabilidade. Será uma oportunidade única para aumentar a transparência do tecido empresarial nacional, dotando também o setor financeiro e os decisores públicos, de informação clara e comparável sobre o desempenho ESG. Constituirá também um período de adaptação para as PMEs, que passarão a estar abrangidas por estes requisitos a partir de 1 de janeiro de 2026.

Tabela 1 - Síntese das principais características da CSDR

	CSDR
Entrada em vigor	2023 <ul style="list-style-type: none"> • Transposição da Diretiva para a Lei dos Estados-Membros até 1 de dezembro de 2022 • Publicação da primeira série de <i>Sustainability Reporting Standards</i> em 2023 (primeiro <i>draft</i> disponível em 2022) • Publicação da segunda série de <i>Sustainability Reporting Standards</i> em 2024
Expansão do âmbito de aplicação	Grandes empresas que cumpram pelo menos 2 dos seguintes critérios: <ul style="list-style-type: none"> • Ter mais de 250 trabalhadores • Ter um volume de negócios superior a 40 €M • Ter um valor de ativos líquidos totais superior a 20€M As pequenas e médias empresas terão 3 anos adicionais para cumprir, (início de reporte previsto para 2026)
Quantidade de empresas abrangidas	49 000 (cerca de 1000 em Portugal) Incluindo subsidiárias não europeias e mais de 75% do volume de negócios das empresas na UE
Requisitos de reporte	Requisitos adicionais: <ul style="list-style-type: none"> • Conceito de '<i>double materiality</i>' • Processo para a seleção de tópicos materiais para os <i>stakeholders</i> • Objetivos e progressão esperada • Informação relacionada com tópicos intangíveis (capital social, humano e intelectual) • Reportar de acordo com a <i>Sustainable Finance Disclosure Regulation</i> (SFDR) e com a Taxonomia
Verificação por terceira parte	Obrigatório (<i>nível limitado de garantia de fiabilidade</i>)
Onde reportar	Relatório de Gestão
Formato do conteúdo	Para ser submetido em formato eletrónico (XHTML de acordo com a regulação ESEF)



Beatriz Varela Pinto
Manager,
Alterações Climáticas
e Descarbonização

Transição climática na recuperação (atualização)

Com a recente aprovação do PRR pela Comissão Europeia, a transição climática constitui, mais do que nunca, uma prioridade de investimento do país para a recuperação da economia, configurando oportunidades e fatores de competitividade num futuro próximo.

O PRR - Plano de Recuperação e Resiliência (PRR), aprovado pela Comissão Europeia em junho passado, constitui um programa de aplicação nacional, com um período de execução de 2021 a 2026, e vai implementar um conjunto de reformas e de investimentos que permitirá ao país retomar o crescimento económico sustentado, de forma alinhada com os objetivos estratégicos de resiliência, sustentabilidade, coesão, prosperidade, e com o objetivo da neutralidade carbónica para 2050.

Conforme assinalámos na 1ª edição do “Portugal Desafios para 2021”, a **transição climática** foi identificada como uma prioridade de investimento do país para a recuperação da economia, constituindo **uma das três dimensões estruturantes do PRR** que, por sua vez, compreendem 20 componentes de investimento (Caixa 1). A transição climática inscreve-se no quadro do Pacto Ecológico Europeu e em linha com a Lei Europeia do Clima, resultando do compromisso e contributo de Portugal para as metas climáticas que permitirão atingir o objetivo de neutralidade carbónica até 2050.

Na presente edição, apresentamos uma atualização dos investimentos aprovados na dimensão de Transição Climática. Esta dimensão contempla seis componentes focadas na redução

de emissões de gases com efeito de estufa dos setores-chave (mobilidade, indústria, mar e património edificado) e no aumento da incorporação de energia de fonte renovável. Os investimentos desta dimensão (**17 investimentos**) representam cerca de **18% (3 059 M€)** do montante total do PRR (16 644 milhões de euros):

- **C11: DESCARBONIZAÇÃO DA INDÚSTRIA (715 M€)** - liderado pelo IAPMEI, IP, este investimento encontra-se estruturado para o desenvolvimento de projetos em quatro vertentes: processos e tecnologias de baixo carbono na indústria, adoção de medidas de eficiência energética na indústria, incorporação de energia de fonte renovável e armazenamento de energia; e apoio à capacitação das empresas e a elaboração de instrumentos de informação.
- **C12: BIOECONOMIA SUSTENTÁVEL (145 M€)** - sob a responsabilidade do Fundo Ambiental, este investimento visa a incorporação de materiais de base biológica em três setores de atividade económica nacional (têxtil e vestuário, calçado e resina natural), com o desenvolvimento de cerca de 17 linhas de investigação, desenvolvimento e inovação.
- **C13: EFICIÊNCIA ENERGÉTICA EM EDIFÍCIOS** - o maior investimento destina-se a “Eficiência energética em edifícios residenciais” (300 M€), inclui ainda investimento destinado à renovação energética de edifícios da administração pública central e de instituições de ensino (240 M€), e investimento destinado à renovação energética de edifícios de serviços (70 M€). Os três investimentos estão sob a responsabilidade do Fundo Ambiental, podendo-se materializar num conjunto de ações individuais ou cumulativas, abrangendo, entre outros, melhorias passivas ao nível da envolvente (isolamento térmico, coberturas e caixilharia), sistemas de climatização e sistemas de produção de energia elétrica de origem renovável. Destaca-se ainda a promoção do aumento da eficiência hídrica e da incorporação de biomateriais, materiais reciclados soluções de base natural, fachadas e coberturas verdes e soluções de arquitetura bioclimática.
- **C14: HIDROGÉNIO E RENOVÁVEIS** - com uma dotação destinada a “Hidrogénio e gases renováveis” (185 M€), promovido pelo Fundo Ambiental, visando apoiar projetos de produção de gases de origem renovável, bem como de tecnologias testadas e que não estejam ainda suficientemente disseminadas no território nacional (autoconsumo e/ou injeção na rede). Destaca-se ainda a “Potenciação da eletricidade renovável no Arquipélago da Madeira” (69 M€), através da remodelação integral de duas centrais

hidroelétricas, instalação de um sistema de baterias para o reforço da capacidade da produção de eletricidade renovável, instalação de um compensador síncrono e desenvolvimento de redes inteligentes, e a “Transição Energética nos Açores” (116 M€), através do aumento da capacidade de produção renovável instalada, da integração de sistemas de armazenamento de energia, de prestação de serviços de sistema à rede e do recurso à produção de energia descentralizada.

- **C15: MOBILIDADE SUSTENTÁVEL** - focada em projetos estruturantes com forte contributo para a melhoria dos transportes coletivos, onde se destaca a “Expansão da Rede de Metro de Lisboa - Linha Vermelha até Alcântara” (304 M€), a “Expansão da Rede de Metro do Porto - Casa da Música-Santo Ovídio (299 M€)” e o Metro Ligeiro de Superfície Odivelas-Loures (250 M€).

Importa assinalar, contudo, que **os esforços para descarbonizar a economia não se esgotam na dimensão da Transição Climática**. Outras vertentes do PRR visam também acelerar esta transição, nomeadamente, na dimensão de Resiliência - por exemplo, no âmbito das “Agendas/Alianças verdes para a Inovação Empresarial” (372 M€), e nas componentes das Infraestruturas, Florestas e Gestão Hídrica - assim como na dimensão de Transição Digital (e.g. na componente da Indústria 4.0).

Embora, à data, não sejam conhecidos todos os detalhes sobre a implementação das diversas reformas e investimentos abrangidos no PRR, certo é que, nos futuros processos de candidatura irão ser salvaguardados critérios exigentes de modo a que os alvos do financiamento “não prejudiquem significativamente” nenhum dos objetivos ambientais da União Europeia, de modo a garantir alinhamento com os esforços do Pacto Ecológico Europeu. Em suma, a transição climática constitui uma prioridade de investimento do país para a recuperação da economia, configurando novas oportunidades para as empresas e aumentando a sua competitividade num mercado cada vez mais exigente. **Este é o momento** para as empresas estabelecerem planos de descarbonização que incluam projetos e ações enquadradas nos objetivos dos investimentos abrangidos no PRR, para, assim, **maximizarem a captação de investimentos destinados à transição climática no período de 2021 a 2026**.

O PRR encontra-se organizado em torno de três dimensões estruturantes, concretizadas em 20 componentes, 37 reformas e 83 investimentos.

Dimensão	Montante	%	Componentes
Resiliência	11 125 M€	67%	C1. SNS (1 383 M€) C2. Habitação (2 733 M€) C3. Respostas sociais (833 M€) C4. Cultura (243 M€) C5. Capitalização e inovação empresarial (2 914 M€) C6. Qualificações e competências (1 324 M€) C7. Infraestruturas (690 M€) C8. Florestas (615 M€) C9. Gestão hídrica (390 M€)
Transição climática	3 059 M€	18%	C10. Mar (252 M€) C11. Descarbonização da indústria (715 M€) C12. Bioeconomia sustentável (145 M€) C13. Eficiência energética dos edifícios (610 M€) C14. Hidrogénio e renováveis (370 M€) C15. Mobilidade Sustentável (967 M€)
Transição digital	2 460 M€	15%	C16. Empresas 4.0 (650 M€) C17. Qualidade e sustentabilidade das finanças públicas (406 M€) C18. Justiça económica e ambiente de negócios (267 M€) C19. Administração pública mais eficiente (578 M€) C20. Escola digital (559 M€)
Total	16 644 M€		

Referências

European Commission. (2019). The European Green Deal. Bruxelas.

European Commission. (2021). EU taxonomy for sustainable activities.

Acedido em 28, junho 2021, em: https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/banking-and-finance/sustainable-finance/eu-taxonomy-sustainable-activities_en

República Portuguesa. (2021). Plano de Recuperação e Resiliência.

Acedido em 28, junho 2021, em: <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAzNDQzMgYAqIWYAUAAAA%3d>

República Portuguesa. (2020). Recuperar Portugal.

Acedido em 28, junho 2021, em: <https://recuperarportugal.gov.pt/plano-de-recuperacao-e-resiliencia/>



Bernardo Augusto
Manager,
Climate Change
and Sustainability Services

A Taxonomia Europeia para Atividades Sustentáveis: impacto nas empresas

Com a aprovação do Regulamento (EU) 2020/852 em 22 de junho de 2020 (Regulamento Taxonomia) as empresas passaram a ter que comunicar o nível de alinhamento das suas atividades com seis objetivos de sustentabilidade.

Qual vai ser o impacto da Taxonomia nas Empresas Europeias?

Em todo o mundo, começamos a sentir o impacto efetivo das alterações climáticas. Cientistas, empresas, decisores políticos e os cidadãos que representam, têm chegado a um consenso esmagador sobre o que está para vir se não aumentarmos a velocidade de transição para uma economia de baixo carbono, resiliente e eficiente no uso de recursos. As empresas e o setor financeiro em particular, desempenham um papel crítico facilitador desta transição. A OCDE¹ estima que, globalmente, 6,35 triliões de euros por ano serão necessários para cumprir o Acordo de Paris até 2030, o que implica que a mobilização de capital institucional e privado será algo sem precedentes em termos de velocidade e direção.

Este é o desafio central a que a UE procura responder com a Taxonomia, procurando direcionar os fluxos de investimento para atividades consideradas sustentáveis, disponibilizando critérios de classificação objetivos e assim reduzindo a possibilidade de *greenwashing*.

¹ OECD. 2017, Investing in Climate, Investing in Growth, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264273528-en>

A Comissão Europeia (CE) anunciou em 2018 o seu plano de ação sobre o financiamento do crescimento sustentável como um facilitador importante do Pacto Ecológico Europeu da UE. É como parte deste Plano de Ação que a Comissão Europeia está agora a introduzir a Taxonomia, como um tipo de dicionário para determinar o que é realmente sustentável - incluindo limiares relacionados que são conhecidos como *Technical Screening Criteria* (TSC) - para substituir um vasto conjunto atual de definições de sustentabilidade.

Com a aprovação do Regulamento (EU) 2020/852 em 22 de junho de 2020 (Regulamento Taxonomia ou Taxonomia) as atividades económicas, passaram a ter de estar alinhadas com os seguintes elementos para serem consideradas sustentáveis:

- Uma atividade económica ambientalmente sustentável contribui substancialmente para um ou mais dos seguintes objetivos:
 - Mitigação das alterações climáticas
 - Adaptação às alterações climáticas
 - Uso sustentável e proteção da água e recursos marinhos
 - Transição para a economia circular
 - Prevenção e controlo da poluição
 - Proteção e restauro da biodiversidade e ecossistemas
- Não causa danos significativos, *Does Not Significantly Harm* (DNSH), a nenhum dos objetivos ambientais
- A sua realização está em conformidade os requisitos mínimos definidos no Regulamento (incluindo as orientações da OCDE para Empresas Multinacionais, da Organização Internacional do Trabalho, etc.)
- Está em conformidade com os critérios técnicos de *screening* desenvolvidos pelo Grupo de Peritos Técnicos na forma de atos delegados, aplicáveis a 1 de janeiro de 2022, para objetivos climáticos e, a partir de 1 de janeiro de 2023, a outros objetivos ambientais.

A CE começou a definir os TSCs para seis objetivos de sustentabilidade ambiental, tanto ao nível de setor como de atividade económica. Para garantir que os TSC abrangem todos os setores e atividades económicas relevantes, a identificação é realizada em relação ao sistema de classificação padrão da indústria da UE NACE ("*Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne*"). Isso fará com que as empresas entendam o que se espera delas e até quando, dependendo do setor a que pertencem.

A Taxonomia proporcionará uma oportunidade para as empresas demonstrarem o seu desempenho e progresso em direção a um modelo de negócio mais sustentável, de forma consistente e comparável. Isso, por sua vez, permitirá que os participantes dos mercados financeiros tomem decisões de investimento mais informadas e o aumento da transparência sobre essas questões para com as suas partes interessadas mais alargadas. A Taxonomia exigirá também que as empresas divulguem a proporção de atividades económicas alinhadas com a Taxonomia (ou seja, por meio do volume de negócios, despesas de capital e operacionais e indicadores de despesa).

Adicionalmente, no âmbito do Regulamento Taxonomia uma empresa que esteja sujeita à diretiva de relato não financeiro (NFRD) terá de divulgar a proporção de atividades económicas ambientalmente sustentáveis que estão alinhadas com a taxonomia. Isso será divulgado para os objetivos de mitigação e adaptação às alterações climáticas em demonstrações não financeiras ou relatórios publicados em ou após 1 de janeiro de 2022 e para os quatro restantes objetivos ambientais de sustentabilidade, para demonstrações não financeiras ou relatórios publicados em ou após 1 de janeiro de 2023 (segundo a finalização dos TSCs em 31 de dezembro de 2021 e 31 de dezembro de 2022, respetivamente), e, portanto, será já aplicável às divulgações relativas aos anos fiscais de 2021 e 2022, respetivamente.

Foi já publicado a 4 de junho de 2021 o primeiro dos atos delegados relativo aos objetivos de mitigação e adaptação às alterações climáticas, prevendo-se que até ao final de 2021 a CE adote outro ato delegado especificando quais as informações que as empresas sujeitas à diretiva NFRD, terão de divulgar, em que medida as suas atividades estão alinhadas com as consideradas ambientalmente sustentáveis na Taxonomia, com base no parecer técnico apresentado pelas Autoridades Europeias de Supervisão (ESMA, EBA e EIOPA).

Para certas entidades do setor financeiro, o Regulamento (UE) 2019/2088 do Parlamento Europeu e do Conselho de 27 de novembro de 2019 relativo à divulgação de informações relacionadas com a sustentabilidade no setor dos serviços financeiros (Regulamento SDR), exige que divulguem informações relacionadas com a sustentabilidade ao nível de produto e entidade, em relatórios periódicos (por exemplo, relatórios anuais), divulgações pré-contratuais e através de sítios de internet específicos para esse fim. Estes requisitos para empresas do setor financeiro incluem a integração de riscos de sustentabilidade; consideração dos seus impactos adversos e; promoção de características ambientais e sociais e investimentos sustentáveis em divulgações a partir de 10 de março de 2021. Um comité que representa as três Autoridades Europeias

de Supervisão para o setor financeiro publicará Normas Técnicas Regulatórias para essas divulgações. A compreensão dos requisitos já pode ser obtida por meio do documento de consulta pública que traz detalhes quanto ao conteúdo, metodologia e apresentação das divulgações.

Datas principais relativas ao Regulamento da Taxonomia

22 junho 2020	Publicação no Jornal Oficial da União Europeia
4 junho 2021	Adoção dos atos delegados para os critérios de <i>screening</i> relacionados com as alterações climáticas
31 dezembro 2021	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adoção dos atos delegados para os critérios de <i>screening</i> referentes a todos os outros objetivos ambientais 2. Publicação por parte da Comissão Europeia de um relatório com a descrição das disposições que serão necessárias para alargar o âmbito da Taxonomia de forma a abranger: <ol style="list-style-type: none"> a. Atividades económicas que não têm um impacto significativo para a sustentabilidade ambiental b. Atividades económicas que não causam dano significativo à sustentabilidade ambiental c. Requisitos específicos de divulgação para atividades promotoras e transicionais d. Outros objetivos de sustentabilidade, por exemplo sociais
1 janeiro 2022	Aplicação de requisitos para objetivos climáticos
1 janeiro 2023	Aplicação de requisitos para objetivos relativos a todas as outras questões ambientais



Sara Rego
Senior Consultant EY,
Business Design
& Transformation,
Consulting Services

Uma comunicação mais participativa para a Sustentabilidade

O processo de transformação da sociedade para responder às necessidades das gerações presentes e futuras necessita de uma comunicação mais dinâmica e participativa que integre as necessidades de todos.

Vivemos num mundo extraordinariamente complexo, onde sistemas de relações intrincáveis se multiplicam dia após dia, transformando-se num inexorável e gigantesco desafio quando o tema é o seu desenvolvimento sustentável. Para ajudar a desconstruir essa complexidade em ações tangíveis, materializáveis no tempo e espaço e sensíveis às diferentes realidades, é necessário comunicar - do latim "comunicare", que significa pôr ou ter em comum, repartir, dividir, reunir, misturar, falar, conversar.

No entanto, a sustentabilidade é um assunto amplamente vago e altamente subjetivo enquanto resultado de uma construção social. A divergência de opiniões entre sociedade e comunidade científica, a existência de diferentes níveis de entendimento e premissas sobre a relação entre seres humanos e meio ambiente, os diferentes conceitos de sociedade e interesses existentes, a diversidade de audiências, a falta de curadoria especializada num contexto de democratização da informação, a realidade distante e impessoal dos temas da sustentabilidade, são apenas alguns dos obstáculos à comunicação e ao envolvimento das partes interessadas.

Surge, então, um processo de comunicação mais participativa e dinâmica, de construção progressiva e lenta, cujo objetivo é o de introduzir o entendimento do tema da relação entre seres humanos e meio ambiente no discurso social, através da compreensão mútua sobre o futuro desenvolvimento da sociedade - a Comunicação

para a Sustentabilidade. Mais do que comunicar de ou sobre sustentabilidade, este tipo de comunicação foca-se em encontrar uma direção, um caminho e uma solução (“para”) para a sustentabilidade, a qual só se constrói com a participação ativa dos diferentes atores sociais. “A questão sobre como deveremos viver num mundo em constante mudança deve ser respondida pelos membros da sociedade num processo de decisão coletiva”.¹

Este campo interdisciplinar vai beber ao conhecimento e metodologia de várias disciplinas (comunicação ambiental, comunicação de risco, comunicação para as alterações climáticas, comunicação científica, entre outras), para ajudar a normalizar o tema da sustentabilidade e os seus desafios (narrativas), no sentido de incitar à apresentação de respostas - “a resposta da sociedade em como adaptar-se e ajustar-se à sustentabilidade, está ligada à forma como as pessoas a compreendem”.²

Os impactos da pandemia da Covid-19 na vida social e económica têm despertado uma maior consciencialização sobre o contributo individual de cada pessoa para a pegada ambiental e degradação da relação entre seres humanos e planetas. De acordo com o EY Future Consumer Index (Fevereiro de 2021), 64% dos inquiridos planeia **prestar mais atenção ao impacto ambiental** do que consomem e 56% considera o **impacto ambiental** de um produto nas suas **decisões de compra**. Contudo, há ainda obstáculos claros no processo de conversão de atitudes em comportamentos, nomeadamente a questão do preço e a dificuldade em encontrar informação sobre a sustentabilidade dos produtos e serviços e na fiabilidade ou não das alegações feitas pelas marcas quanto à sustentabilidade.

Com a pressão de organismos supranacionais como a União Europeia e dos governos nacionais no sentido da adoção de uma agenda mais sustentável para a recuperação económica na Europa, as empresas veem-se obrigadas a assumir compromissos mais ambiciosos com o objetivo de atingir as metas estabelecidas na Agenda 2030 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas e no Acordo de Paris para 2050. Neste caminho, as empresas mais bem sucedidas são aquelas que ousam desafiar o tipo de comunicação tradicional e unilateral das marcas para os consumidores, para escutarem e tentarem compreender os diferentes pontos de vista, tendo em conta as dinâmicas da sociedade na construção da agenda sustentável. É neste contexto que a Comunicação para a Sustentabilidade assume um papel de relevância, facilitando a interação entre empresa e as partes interessadas, atribuindo-lhes aos últimos um papel na construção de uma relação de confiança, sólida, assente num processo transparente e conhecedor, mas, acima de tudo de cocriação de um futuro que é de todos.

^{1,2} Godemann J. (2021) Communicating Sustainability. Some Thoughts and Recommendations for Enhancing Sustainability Communication. In: Weder F., Krainer L., Karmasin M. (eds) The Sustainability Communication Reader. Springer VS, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31883-3_2

64%

dos inquiridos planeia prestar mais atenção ao impacto ambiental do que consomem

56%

considera o impacto ambiental de um produto nas suas decisões de compra

Fonte: EY Future Consumer Index

O EY EcoLab é um laboratório de cocriação para a sustentabilidade, assente num modelo de comunicação ativo e participativo que dá voz às partes interessadas no processo estratégico de transição mais um modelo económico mais amigo do ambiente e das pessoas. É um espaço conjunto entre a EY e o cliente, onde são consideradas os fatores internos e externos na construção de respostas à problemática da sustentabilidade, tendo em conta as necessidades dos vários *stakeholders*.



Sara Rego
Senior Consultant EY,
Business Design
& Transformation,
Consulting Services

De passivo a ativo: o papel do consumidor na transformação do modelo económico

As decisões de compra dos consumidores passaram a ser uma moeda de troca, pressionando as marcas em direção a um maior compromisso face à sustentabilidade.

De passivo a ativo: o papel do consumidor na transformação do modelo económico

O conceito não é novo. Dá-se por vários nomes, desde responsável, ético, consciente, verde ou sustentável, com maior ou menor destaque para as relações humanas ou para o meio ambiente. Uma panóplia de termos para dizer praticamente o mesmo: um comportamento que tem em consideração aspetos sociais e ambientais (ex: direitos humanos e dos animais, alterações climáticas ou perda da biodiversidade) no processo de decisão de compra, procurando escolher produtos e serviços produzidos de forma ética e a nível local.

Apesar de não ser uma tendência atual, no último ano assistimos a um aumento significativo de atitudes e comportamentos mais sustentáveis. Em plena pandemia, e condicionados por inúmeras restrições, as nossas rotinas alteraram-se e tornamo-nos mais conscientes quanto à forma como compramos, consumimos e descartamos os itens de uso diário. A possível correlação entre o desequilíbrio existente na relação entre seres humanos e meio ambiente e o contexto sanitário atual, soou como um alarme e despertou o sentido de responsabilidade inerente a cada um de nós enquanto cidadãos. Como resultado, o mercado passou a ser, também ele, uma arena para o exercício dessa responsabilidade, pois consumir é uma forma de participar ativamente na construção de uma sociedade melhor através das nossas decisões.

Até então com um papel mais passivo no sistema de votação económica, os consumidores passam a assumir cada vez mais um papel de ativistas,

exercendo poder sobre as marcas, ora beneficiando (*buycott*) ora sancionando (*boycott*), de acordo com os seus valores. Quanto maior o número de votos nesta mesma direção (sustentabilidade), maior pressão sobre o mercado e maior responsabilidade das organizações em dar resposta a estas exigências. Este consumidor-ativista deixa de ser apenas uma categoria de marketing e assume-se, também, como uma identidade social.¹

Nesse sentido, é atualmente quase impossível considerar a compra como um ato neutro. Os consumidores estão cada vez mais atentos e exigentes face ao comportamento das marcas. De acordo com o 2021 Edelman Trust Barometer Special Report Trust: the New Brand Equity, os consumidores esperam cada mais das marcas quanto à participação das mesmas na construção de uma sociedade melhor. Estes escolhem a confiança em detrimento do amor pelas marcas e estão mais cientes do seu poder de persuasão para converterem as empresas em agentes de mudança social. O estudo revela, ainda, que os consumidores consideram que as marcas são culturalmente relevantes se refletiram valores sociais (38%), se responderem a uma nova necessidade social (33%) ou se melhorarem as interações sociais (32%). Segundo dados recentes do EY Future Consumer Index, 51% dos consumidores estão dispostos a alterar os seus comportamentos, mas 68% esperam que sejam as empresas e as organizações a liderarem esse caminho. Cerca de 73% dos inquiridos acredita que as marcas têm a responsabilidade de impactar positivamente o mundo e 80% acredita que as marcas têm de ser transparentes quanto aos impactos ambientais das suas cadeias de valor.

No entanto, para que as empresas e organizações possam responder às inúmeras expectativas dos consumidores, é necessário que 1) estejam abertas a mudar e a reconhecer o poder destes *players* na transição do modelo económico atual para um modelo mais circular e sustentável; 2) explorem os seus perfis em profundidade e se distanciam da noção de que “one size fits all”; 3) abracem uma estratégia flexível e progressiva, aberta à participação dos diferentes *stakeholders*, incluindo os consumidores, num processo de ideação e construção conjunta que se distinga pela palavra “diálogo”; 4) criem narrativas que envolvam emocionalmente as diferentes audiências, assentes numa comunicação interativa, experiencial e próxima, que relacione factos com vivências humanas; 5) explorem a noção de comunidade de valores, criando um movimento não de transição mas de transformação; e 6) fomentem parcerias estratégicas, promovendo redes de troca de experiências e de boas práticas, assumindo um papel de honestidade, por vezes até vulnerável, para que a aprendizagem seja completa e se convertam em ativadores do mercado.

Esta alteração no comportamento dos consumidores traduz-se como uma oportunidade para as marcas de criarem relações de maior confiança

¹ Darnovsky, M. (1996). The green challenge to consumer culture: The movement, the marketers, and the environmental imagination. Doctoral dissertation, University of California, Santa Cruz.

e valor, com base numa comunicação transparente e bidirecional. As empresas e organizações poderão assumir-se como *drivers* da mudança, apostando na troca de conhecimento com os consumidores, com informação de qualidade, cientificamente relevante e devidamente curada, através de uma estratégia multimeios que fale não para um, mas para todos, e que, acima de tudo, escute de todos.

51%

dos consumidores estão dispostos a alterar os seus comportamentos

68%

esperam que sejam as empresas e as organizações a liderarem esse caminho

73%

dos inquiridos acredita que as marcas têm a responsabilidade de impactar positivamente o mundo

80%

acredita que as marcas têm de ser transparentes quanto aos impactos ambientais das suas cadeias de valor

Fonte: EY Future Consumer Index

O EY EcoLab é um laboratório de cocriação para a sustentabilidade, assente num modelo de comunicação ativo e participativo que dá voz às partes interessadas no processo estratégico de transição mais um modelo económico mais amigo do ambiente e das pessoas. É um espaço conjunto entre a EY e o cliente, onde são consideradas os fatores internos e externos na construção de respostas à problemática da sustentabilidade, tendo em conta as necessidades dos vários *stakeholders*.



José Roque
Executive Director EY,
Energy, Consulting Services

Mobilidade elétrica - o que falta?

A comissão europeia definiu um conjunto de metas ambiciosas para 2030 no que diz respeito a emissões de CO2 de veículos, os fabricantes de automóveis, pressionados pela regulação, estão a acelerar o lançamento de novas ofertas, os países e as cidades já estão a proibir ou limitar o acesso a determinadas zonas por veículos a combustão e os clientes/condutores estão a aderir à eletrificação dos seus veículos (foram vendidos em 2020 mais de um milhão de veículos elétricos, 100% elétricos ou híbridos, na Europa).

A realidade mostra-nos, ainda assim, que estamos a arrancar de uma base muito baixa (apenas aprox. 1% do total de veículos na Europa são elétricos) e uma aceleração real é necessária para atingir os objetivos de descarbonização, dado que o transporte rodoviário é responsável por quase 25% das emissões de GEE (gases efeito de estufa).

Em Portugal os VE representaram desde o início do ano até maio, 15,5% da venda de novos veículos ligeiros de passageiros, apresentando taxas de crescimento na ordem dos 58% mesmo em tempos de pandemia. A preferência dos Portugueses está a incidir sobre os veículos híbridos, representando estes aproximadamente 65% destas novas compras, evidenciando ainda uma certa cautela face às opções 100% elétricas. A adoção de veículos elétricos como qualquer outra tecnologia depende sempre das forças de mercado.

Do lado da oferta com mais de 200 novos modelos a serem lançados entre 2020-2021 e com variadas marcas fortemente investidas nestes segmentos e a tomarem compromissos públicos com estas tecnologias (ex: Honda comprometeu-se a vender apenas VE na Europa a partir de 2022, tendo como objetivo anterior 2025; Volvo quer cessar a produção de carros a gasolina a partir de 2025, entre outros). Falta de escolha já não é um problema.

No preço a vertente fiscal tem ainda um peso considerável como o incentivo à aquisição e necessita de medidas estáveis, principalmente porque a adoção por profissionais, como sendo as frotas empresariais, o TCO (*total cost of ownership*) é fundamental. Estima-se que os veículos elétricos alcancem a paridade de preço e desempenho dos veículos a motor de combustão, em grande parte do mundo, a partir de 2025. Até lá os incentivos continuarão a desempenhar um papel muito relevante.

Do lado da procura neste momento a usabilidade, continua a ser uma das maiores barreiras. Em 2 vertentes:

- **autonomia:** face às atuais autonomias dos veículos 100% elétricos de aprox. 500km esta vertente está endereçada pelos fabricantes.
- **carregamento:** esta sim continua a ser uma das principais barreiras à adoção. A visão para o futuro é que os condutores possam carregar os seus veículos em casa, no trabalho ou próximo do mesmo através de soluções flexíveis (casas, prédios, ruas) e que a rede de carregamento esteja suficientemente disseminada em locais de acesso fácil, direto e rápido.

Um indicador de análise interessante é que mais de três quartos do total de veículos elétricos na Europa são vendidos na Alemanha, França, Países Baixos, Reino Unido e Noruega, precisamente os países que estão a facilitar de forma mais evidente a eletrificação do setor com introdução por exemplo de incentivos mais alargados e forte investimento em infraestrutura de suporte: cerca de 75% dos pontos e carregamento da Europa estão situados na Alemanha, França, Países Baixos e Reino Unido. Em termos de postos de carregamento público, Portugal está aproximadamente nos 28 postos de carregamento público por 100.000 habitantes, 26% abaixo da média europeia. À medida que a necessidade de postos de carregamento aumenta, aumentam também as exigências sobre a rede de distribuição elétrica para 'alimentar' os mesmos. Estes dois investimentos, na rede de postos de carregamento e na rede de distribuição que os suporta, são fundamentais para o sucesso da estratégia de adoção de veículos elétricos e por sua vez para a própria transição energética de Portugal.

8^o 

No fim de 2020, Portugal ficou no 8^o lugar a nível Europeu em termos de quota de mercado de venda de veículos elétricos novos, ligeiros de passageiros

75% 

aprox. 75% dos pontos de carregamento da Europa estão situados na Alemanha, França, Países Baixos e Reino Unido

EY Mobilitywave permite às organizações ficar a conhecer qual o seu TCO (total cost of ownership) de uma mudança de veículos de combustão interna para VE ou PHEV, usando as movimentações reais das suas frota.



Amílcar Nunes
Associate Partner EY,
Indirect Tax, Tax Services

O IVA e a transição energética para uma mobilidade sustentável - o Green Deal da UE

Alcançar a sustentabilidade nos transportes rodoviários exige proporcionar aos utilizadores alternativas mais baratas, acessíveis e limpas do que os seus atuais hábitos de mobilidade.

Longe vão os tempos em que a principal preocupação fiscal associada à gestão de uma frota automóvel se prendia, única e exclusivamente, com a possibilidade de dedução do Imposto Sobre o Valor Acrescentado (IVA) na aquisição de viaturas ditas “comerciais” ou de turismo, ou mesmo da otimização do IVA na celebração de contratos de locação multisserviços. As crises financeiras recentes obrigaram as empresas a reagir em conformidade, não só em termos fiscais, como, inclusivamente na gestão da tipologia das suas frotas automóveis. Observaram-se então no mercado fenómenos de *downsizing* de gama das frotas empresariais ou mesmo a procura de soluções mais económicas. Agora, o desafio afigura-se ser outro e porventura de uma envergadura muito maior e complexa.

Referimo-nos à transição do modelo tradicional de mobilidade alicerçado nos combustíveis fósseis enquanto fonte de energia, para um modelo de zero emissões líquidas de gases com efeitos de estufa, também no domínio rodoviário e tal como se encontra plasmado no Pacote Ecológico Europeu ou “EU Green Deal”, apresentado pela Comissão ao Parlamento Europeu a 11 de dezembro de 2019.

Em Portugal e em linha com o projeto da Comissão que viria a ser vertido no Pacote Ecológico Europeu, a viagem pela Fiscalidade Verde automóvel começou o seu caminho de forma mais pronunciada com a publicação da Lei n.º 82-D/2014, a 31 de dezembro - a chamada Lei da Fiscalidade Verde. Em concreto, e relativamente à fiscalidade indireta aplicável à mobilidade automóvel, o diploma em apreço consagrou a possibilidade de dedução integral do IVA nas despesas relativas à aquisição, fabrico, importação, locação e transformação em viaturas elétricas ou híbridas

plug-in, quando consideradas viaturas de turismo, dentro de determinados patamares de custo de aquisição definidos em Portaria. De igual modo, a Lei da Fiscalidade Verde acomodou novas parcelas a abater em sede de Imposto Sobre Veículos (ISV) em linha com a componente ambiental das viaturas, para além de se instituir, igualmente em sede de ISV, uma taxa intermédia para os automóveis “amigos do ambiente”, equipados com motores híbridos, *plug-in*, de baterias carregáveis através da rede elétrica, de utilização mista ou outras que utilizem gases de petróleo liquefeito (GPL) ou gás natural. Ainda, e em sede do Fundo Ambiental criado pelo Decreto-Lei n.º 42-A/2016, é possível destacar um conjunto de incentivos à introdução no consumo de veículos de baixas emissões.

E porque os transportes são responsáveis, segundo dados da Comissão, por cerca de 30% das emissões de dióxido de carbono na União Europeia, importava criar incentivos fiscais não apenas à aquisição de viaturas elétricas ou híbridas *plug-in*, como também desagravar a fiscalidade indireta associada à fonte de energia motriz destes veículos. Assim, rapidamente se alargaram os incentivos em matéria de fiscalidade indireta da aquisição de viaturas híbridas ou *plug-in* para as respetivas fontes de energia, *in casu*, a eletricidade. Ainda que até 2019 fosse posição administrativa firmada pela Autoridade Tributária e Aduaneira, ao arrepio dos princípios que norteavam toda esta nova onda de fiscalidade, a impossibilidade de dedução do IVA suportado com aquisições de eletricidade utilizadas no carregamento de viaturas híbridas ou *plug-in*, esta distorção de mercado de sinal contrário à política de renovação ecológica do parque automóvel nacional viria a ser corrigida na Lei do Orçamento do Estado para 2020.

Esta alteração permitiu aos sujeitos passivos a possibilidade de deduzir o IVA incorrido em despesas respeitantes à eletricidade utilizada em viaturas elétricas ou híbridas *plug-in*. Sobre esta matéria e ao nível Europeu, a Comissão encontra-se a rever a atual legislação relativa às normas de desempenho no que respeita às emissões de dióxido de carbono dos automóveis de passageiros e dos veículos comerciais ligeiros, precisamente no sentido da promoção de uma mobilidade livre de emissões. Simultaneamente, a Comissão irá estudar a possibilidade de alargar o atual Sistema de Comércio de Licenças de Emissão aos transportes rodoviários, numa implementação prática de um mecanismo de equivalência funcional ecológica, a par e passo com outras medidas de avaliação do desempenho de emissões de CO2 ao nível das viaturas.

A mudança do paradigma da mobilidade encontra-se em curso e, tal como em qualquer mudança, é fundamental assegurar os incentivos necessários para uma transição que parece agora ganhar uma certa energia cinética. Dúvidas houvesse, que o demonstrem as estatísticas

de venda de viaturas elétricas ou híbridas *plug-in* no mercado nacional, com máximos históricos no ano de 2020. De facto, alcançar a sustentabilidade nos transportes rodoviários exige proporcionar aos utilizadores alternativas mais baratas, acessíveis e limpas do que os seus atuais hábitos de mobilidade. No entanto a transição para uma mobilidade verde não se encontra completa, bem longe disso.

Neste sentido, é absolutamente necessário assegurar uma boa gestão de expectativas por parte dos agentes políticos e económicos, aliada ao paradigma rodoviário, sob pena de assistirmos à falta de convergência das empresas naquilo que é o compromisso necessário ao sucesso da transição “verde”. Pese embora o desagravamento de forma genérica daquilo que é a fiscalidade indireta sobre o futuro da mobilidade elétrica, é fundamental continuar a existir uma política de incentivos em prol da transição automóvel sustentável, nomeadamente na aquisição de viaturas elétricas, para além da implementação eficaz de uma rede de postos de carregamento de viaturas elétricas ou híbridas *plug-in*, de Norte a Sul do País, algo que ainda se encontra muito longe de se concretizar.

A estratégia de mudança tem que ser concertada, de médio e longo prazo e a fiscalidade indireta em muito pode contribuir, seja ao nível do IVA, seja em sede de fiscalidade especial sobre o consumo. Caso contrário, corremos o risco de tentar apanhar moscas com vinagre, ficando aquém do objetivo audaz da Comissão da tão ambicionada neutralidade climática já em 2050.



Sérgio Alves Ferreira
Executive Director EY,
Business Design
& Transformation,
Consulting Services

Design para o Consumidor Sustentável

As pessoas querem um futuro diferente e estão a escolher marcas que lhes permitem fazer escolhas sustentáveis e éticas.

Desde o início do nosso Estudo EY Future Consumer Index, em março de 2020, que os consumidores portugueses e do resto do mundo nos vinham a dizer que planeavam fazer escolhas mais sustentáveis e éticas na forma como escolhiam marcas e produtos nas suas decisões de compra. No último inquérito que realizámos, os consumidores reforçaram esta ideia, tornando imperativo para as organizações colocarem o tema sustentabilidade e ética corporativa como temas centrais da sua estratégia, por forma a desenharem organizações à prova de futuro. Parece claro que a sustentabilidade vai liderar a 6ª onda de inovação nas organizações.

Estes insights levam-nos a crer que existem 5 estratégias que as organizações devem seguir para irem ao encontro das expectativas em evolução dos consumidores.

1 A Sustentabilidade como ator de diferenciação e criação de valor

É crítico que as organizações invistam em práticas sustentáveis, oferecendo produtos que criem menos desperdício ou menores emissões e ao mesmo tempo durem mais tempo, reduzindo os custos de posse dos mesmos, tornando a sustentabilidade acessível para os consumidores. Esta estratégia assenta no princípio do design de novos produtos, serviços e modelos de negócio que servem as necessidades das pessoas e protegem o planeta – economia circular.

57%

diz que o meio ambiente e as mudanças climáticas serão uma prioridade para si

45%

acredita que as empresas devem garantir que tudo o que façam tenha um impacto positivo na sociedade

2 Pensar para além da sustentabilidade

Os consumidores julgam cada vez mais as marcas com quem se querem relacionar baseados na sua avaliação e perceção sobre as suas atitudes relativamente a diversidade, inclusão, desigualdades, práticas laborais, saúde e segurança ou mesmo escravatura moderna. Para as organizações serem bem-sucedidas têm de tornar a sustentabilidade parte da sua cultura, de modo a que toda as pessoas vivam este propósito.

53%

diz que ia comprar mais nas empresas que revelam o impacto que os produtos têm sobre os consumidores e sobre o planeta

3 Transparência como um valor

Os consumidores exigem maior transparência das organizações, por forma a compreenderem de forma clara a origem dos produtos e como a organização faz negócio. Há uma necessidade crescente de abertura e honestidade para com todos os *stakeholders*, definindo objetivos credíveis, mensuráveis e ambiciosos, enquanto os mede e partilha de forma transparente o seu progresso.

55%

consideram o impacto ambiental da produção nas suas decisões de compra

4 Envolver os parceiros para liderar impactos positivos

É importante ter visibilidade a montante a jusante da sua cadeia de valor, uma vez que 68% dos consumidores dizem que os negócios têm de assegurar que os seus parceiros respeitam os mais altos padrões de boas práticas ambientais e sociais, sendo importante a colaboração com o seu ecossistema para encontrar soluções que tenham impactos positivos.

27%

diz que pagaria mais por produtos que assegurem condições de segurança e trabalho e um pagamento justo aos colaboradores

5 Redesenhar para modelos de negócio sustentáveis

É imperativo desenhar novos modelos de negócio e novas estratégias que garantam que a sua organização se mantém relevante para o consumidor, repensando como cria e mede valor e impacto no negócio, nas pessoas e no planeta. Isto é muito para além de apenas reduzir custos. Isto implica criar: ecossistemas dinâmicos que fomentem agilidade rentável; uma organização que escuta ativamente as pessoas para poder tomar decisões rápidas; flexibilidade do talento que permita reimaginar como as pessoas trabalham; uma plataforma de inovação que fomenta ideação que escale; um propósito duradouro que lidere as decisões e as ações.

44%

estaria disponível a **pagar mais** por bens e serviços mais sustentáveis

58%

acredita que as marcas devem assumir um papel ativo no apoio à comunidade

O EY Future Consumer Index baseia-se em inquéritos regulares realizados exclusivamente para a EY e acompanha a mudança de sentimento e comportamentos dos consumidores ao longo do tempo, identificando segmentos de consumidores emergentes. Dá-nos indicadores longitudinais e uma perspetiva única sobre as alterações que são as reações temporárias à crise COVID-19, as quais apontam para mudanças mais fundamentais, e como poderá ser o consumidor pós-COVID-19.

EY | Building a better working world

Sobre a EY

A EY tem como propósito construir um mundo melhor de negócios, ajudando a criar valor a longo prazo para os seus clientes, colaboradores e a sociedade, bem como a gerar confiança nos mercados.

Dotados de informação e de tecnologia, várias equipas da EY, em mais de 150 países, asseguram confiança através da auditoria e ajudam os seus clientes a crescer, transformar e operar.

Através de serviços de auditoria, consultoria, fiscalidade, transações, estratégia e serviços jurídicos, as equipas da EY pretendem colocar melhores perguntas para encontrar novas respostas para as complexas questões que o nosso mundo enfrenta hoje.

EY refere-se à organização global, e pode referir-se a uma ou mais firmas-membro da Ernst & Young Global Limited, cada uma das quais uma entidade juridicamente distinta. A Ernst & Young Global Limited, firma sedeadada no Reino Unido, limitada por garantia, não presta serviços a clientes.

As firmas-membro da EY não prestam serviços jurídicos quando tal seja vedado pela legislação local. Para mais informação sobre a nossa organização, por favor visite ey.com

© 2021 Ernst & Young, S.A.

All Rights Reserved.

ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as legal, accounting, tax or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com

The views of third parties set out in this publication are not necessarily the views of the global EY organization or its member firms. Moreover, they should be seen in the context of the time they were made.