

Conhecer os desafios ajuda a encontrar o caminho?

Crescimento
Desafios setoriais
O novo consumidor

Portugal: Desafios para 2022



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



Building a better
working world

Índice

03 Introdução

04 Crescimento

05 **A consolidação empresarial é essencial para enfrentar o problema da baixa produtividade**

Rui Ferreira

10 **O *Scale Up* em Portugal como forma de acelerar o crescimento**

Hermano Rodrigues

14 Desafios setoriais

15 **Acelerar a transformação tecnológica da banca é prioridade**

Rita Costa

17 **O desafio da escassez de mão de obra na construção**

Luís Rosado

21 **O que esperar do ecossistema da mobilidade e como dar resposta aos desafios que enfrenta**

Miguel Cardoso Pinto | Miguel Poeira

24 O novo consumidor

25 **Desafios e Prioridades na Agenda dos Líderes de Marketing**

Sérgio Ferreira

29 **Há um novo “normal” para o consumidor em 2022**

Sérgio Ferreira

33 **“Consumo, logo exijo”: tendências de consumo consciente para 2022**

Sara Rego

Introdução



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

Nesta segunda edição dos Desafios 2022 apresentamos mais algumas perspetivas sobre as tendências com impacto na economia e nas empresas portuguesas.

Tal como resulta do destaque dado na edição de abertura, as temáticas ESG (ambiente, social e governança) estão no centro do que serão os principais desafios do ano em curso. Damos atenção nesta edição ao crescimento e, especificamente, à importância da escala de operação das empresas. A análise da EY, sem desvalorizar a importância das PME já existentes, assume a importância de se criar uma atmosfera propícia ao crescimento empresarial – apostando nas empresas de rápido crescimento, para que existam mais PME e, especialmente, mais empresas com dimensão para competirem eficazmente no mercado global. Um dos caminhos a seguir é o da consolidação empresarial, focando-se no aumento da produtividade, do investimento em inovação e das exportações.

Analizamos o impacto destas tendências nos setores bancário, da construção e da mobilidade, identificando alguns dos principais desafios que esperam as respetivas empresas ao longo do presente ano.

Finalmente, abordamos as preocupações e aspirações dos consumidores. No essencial, está a surgir um novo nível de exigência dos consumidores, mais atentos às mensagens e ao impacto ambiental das empresas a que compram, e mais orientados para experiências de consumo mais interativas, significativas e em sintonia com os seus valores.

Crescimento



Rui Ferreira
Manager
EY-Parthenon

A consolidação empresarial é essencial para enfrentar o problema da baixa produtividade

As micro e pequenas empresas têm um papel fundamental nas economias, mas é com a aposta no aumento da importância de médias, grandes e muito grandes empresas que o país conseguirá resolver o problema da baixa produtividade na economia. Tornar as pequenas empresas em médias, as médias em grandes e as grandes em multinacionais à escala europeia e mundial deve ser um dos desígnios nacionais.

As micro e pequenas empresas, até 50 trabalhadores, têm um papel fundamental em qualquer economia, pela diversidade e flexibilidade que aportam na resposta às procura espalhadas pelos territórios e pela proximidade na relação com os clientes, sobretudo locais. A esmagadora maioria das empresas ativas em qualquer país é de micro e pequena dimensão, mas o peso do valor acrescentado bruto (VAB) que geram varia consideravelmente de país para país.

Em 2018, cerca de 95% das empresas em Portugal tinham menos de 10 trabalhadores e outros 4% tinham entre 10 e 49 trabalhadores, valores próximos da UE27 (93% e 6%, respetivamente). No entanto, o VAB gerado pelas médias e grandes empresas em Portugal não vai além de 52% do total, enquanto na UE27 supera os 64%. Esta característica do tecido empresarial português torna-se preocupante do ponto de vista da produtividade das empresas, na medida em que a produtividade aumenta com o crescimento orgânico da empresa.

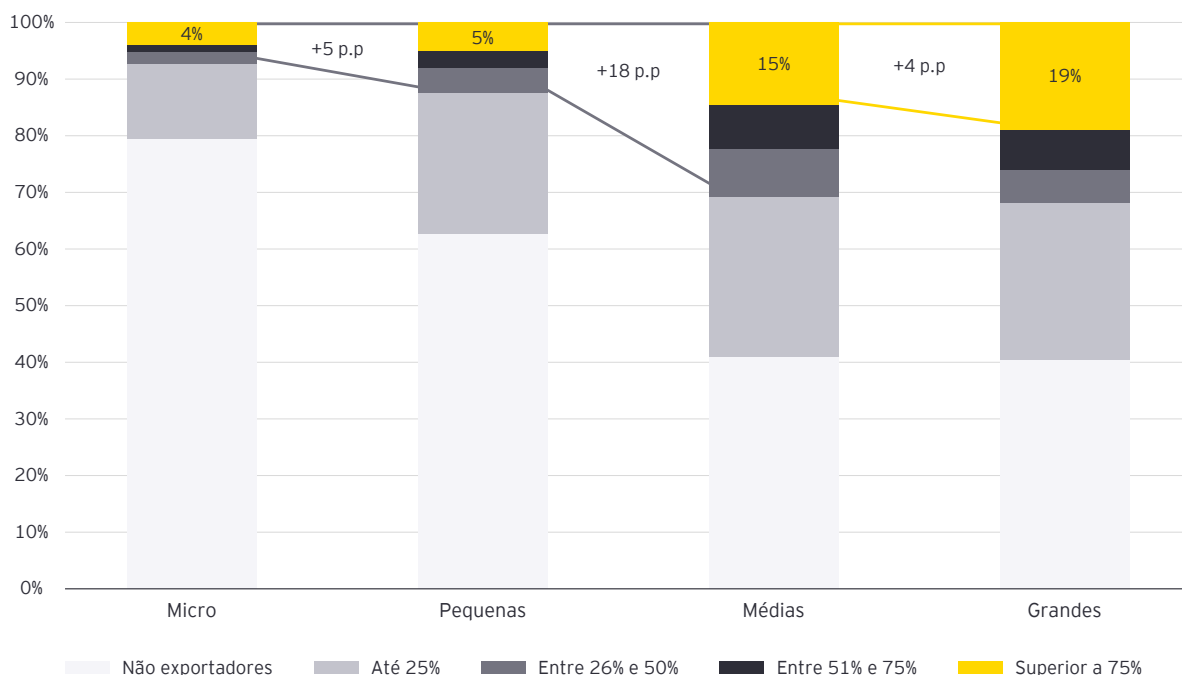
Em Portugal, em 2018, a produtividade aparente do trabalho nas microempresas foi de 15 mil euros, nas pequenas de 27 mil euros, nas médias de 34 mil euros e nas grandes de 36 mil euros. Isto significa que o potencial de crescimento económico e produtividade subjacente ao crescimento e consolidação empresarial em Portugal é significativo. Estudos disponíveis apontam impactos muito relevantes do aumento da dimensão empresarial na aceleração do crescimento do PIB.

O aumento da produtividade com o crescimento das empresas é explicado por diversos fatores intrínsecos à sua capacidade para inovar e competir com os recursos adicionais que geram. À medida que as empresas crescem: aumenta a sua capacidade para atrair talento mais qualificado; a estrutura de *governance* torna-se mais clara, permitindo reduzir os níveis de risco de fraude ou de má gestão; aumenta a capacidade para gerir inovação e, principalmente, de criar e valorizar direitos de propriedade intelectual gerados pelas atividades de inovação; aumenta a obtenção de economia de escala e de gama, que permitem otimizar custos operacionais e responder nos mercados internacionais com preços competitivos; aumenta a orientação exportadora; aumenta a longevidade da empresa; aumentam os efeitos de arrastamento na economia nacional, especialmente nos casos de empresas com vocação internacional e sustentadas numa cadeia de fornecimentos em que o grau de incorporação nacional é significativo. Os efeitos elencados permitem dar resposta a vários outros desafios estruturais do tecido empresarial português.

Em primeiro lugar, após ter trilhado uma trajetória virtuosa que permitiu promover um investimento crescente das atividades de I&D empresarial, Portugal precisa de aumentar significativamente a capacidade de valorização das atividades de inovação. Para além disso, mesmo no caso das grandes empresas, Portugal tem o desafio de aumentar a intensidade das despesas em I&D de 2,7% para valores mais próximos de países líder em inovação, como a Finlândia (6,9%), a Alemanha (6,8%) ou a Suécia (7,4%).

Em segundo lugar, Portugal tem que ganhar quota nos mercados internacionais, sobretudo em setores mais intensivos em tecnologia e conhecimento. Só com o aumento do peso das médias e grandes empresas isso será possível. Com efeito, apenas 13% das pequenas empresas têm uma orientação exportadora superior a 25%, mas mais de 30% das médias e grandes empresas superam esse patamar.

Distribuição das empresas por escalão de orientação exportadora | 2019

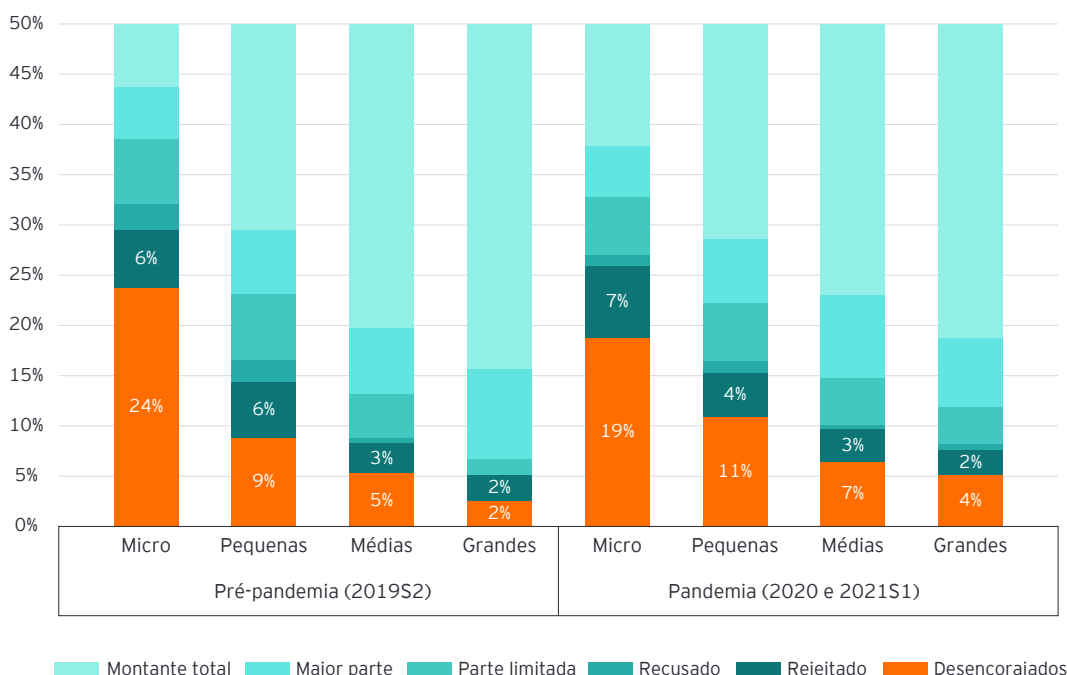


Fonte: análise EY com base em microdados empresariais.

Em terceiro lugar, Portugal precisa de conseguir reter e atrair talento qualificado através da oferta de condições de trabalho atrativas (incluindo salários). Os custos com pessoal por pessoa nas médias empresas em Portugal são 20% superiores face aos das pequenas empresas, sendo ligeiramente superiores nas grandes empresas.

Em quarto lugar, as empresas portuguesas têm que aumentar a sua robustez financeira através de uma maior capacidade de diversificação das fontes de financiamento e de uma maior capitalização. Apesar do progresso desde 2014, cerca de 28% das microempresas têm capitais próprios negativos, 9,4% no caso das pequenas empresas, 6,8% no caso das médias empresas e 5% no caso das grandes empresas. Estes resultados encontram eco na dificuldade das empresas em obter financiamento bancário. Segundo o "Survey on the access to finance of enterprises", no trimestre pré-pandemia, as restrições severas na obtenção de financiamento bancário são decrescentes ao longo dos escalões de dimensão das empresas desde 27% das microempresas até 7% nas grandes empresas.

Desencorajamento e resultado dos pedidos de financiamento bancário na Zona Euro | 2019-2021



Fonte: análise EY com base em microdados empresariais.

Olhando de forma mais profunda para cada um dos escalões de dimensão de empresa, sobressai uma outra conclusão relevante: as médias e grandes empresas nacionais são mais pequenas do que a média da UE27 e essa discrepância sente-se principalmente no segmento das grandes empresas, pois, em média, uma grande empresa portuguesa tem 835 trabalhadores, enquanto a empresa média da UE27 possui 1.134. A dimensão do mercado doméstico e/ou o grau de abertura com o exterior são dois fatores que explicam esta diferença, já que os países onde a dimensão média das grandes empresas é superior incluem a França, Alemanha, Espanha, Polónia ou Bélgica.

É, por isso, imperativo criar condições para o crescimento das pequenas e médias empresas, para que elas possam ganhar competitividade internacional, mas também promover o crescimento das grandes empresas, seja por vias não orgânicas, designadamente através de fusões e aquisições, ou pela via orgânica, através da entrada em novos mercados internacionais ou da criação de novas áreas de negócio.

Não existe uma resposta milagrosa para estes desafios, mas sabemos que algumas receitas têm maior probabilidade de sucesso.

Do lado das empresas, é essencial criar espaço para a realização de exercícios de *foresight* estratégico que lhes permita responder de forma mais efetiva às tendências de futuro, estar nos mercados onde o potencial de crescimento e de valor são superiores e otimizar a sua estrutura de financiamento, através, por exemplo, da captação de incentivos financeiros à inovação e qualificação.

Do lado da eficiência coletiva, é essencial fortalecer as iniciativas setoriais, territoriais e/ou temáticas, como a definição e execução de Agendas para a Reindustrialização (apoiadas no âmbito do Programa de Recuperação e Resiliência) ou iniciativas de cooperação empresarial que atuem de forma efetiva sobre os desafios do crescimento económico, através da conjugação de esforços e propostas de ideias para a criação de um ambiente de negócios que facilite o crescimento empresarial.

Do lado da política pública, é fulcral manter uma política de competitividade e inovação robusta e não discriminatória para com as grandes empresas, através de instrumentos que promovam a interação entre empresas e as entidades do Sistema Científico e Tecnológico Nacional (SCTN) (e.g. SI I&DT em co-promoção) e entre as grandes empresas e as PME (e.g. Clube de Fornecedores), da disponibilização de linhas de financiamento de dívida e de capitalização (e.g. recente Fundo de Capitalização e Resiliência) e da competitividade fiscal.



Hermano Rodrigues
Principal
EY-Parthenon

O *Scale Up* em Portugal como forma de acelerar o crescimento

É preciso estimular de forma muito mais efetiva o empreendedorismo de base tecnológica com vista a mudar o padrão setorial das empresas de elevado crescimento na economia, mas também consolidar e escalar a capacidade de transformar gazelas em unicórnios com projeção mundial.

Portugal necessita de acelerar de forma estrutural a sua taxa de crescimento anual média do PIB e do PIB *per capita*. A performance registada pela economia portuguesa nas últimas décadas mostrou-se muito modesta, ameaçando a convergência do país com a média europeia e a sustentabilidade do nível de vida da sua população.

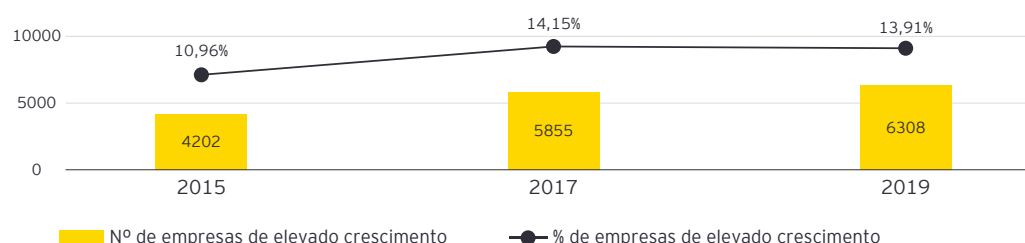
A dinâmica de investimento em I&D e inovação das empresas estabelecidas e respetivos grupos empresariais será fundamental para o efeito, assim como a atração de investimento direto estrangeiro estruturante. Em paralelo, a dinâmica do ecossistema empreendedor também é muito importante, designadamente a sua capacidade de transformar as startups e as *spin-offs* em pequenas empresas, as pequenas empresas em médias empresas e as médias empresas em grandes e muito grandes empresas.

Neste último domínio, destacam-se duas tipologias de empresas que podem e devem fazer a diferença em Portugal: as empresas de elevado crescimento (onde se incluem as designadas empresas gazelas) e os unicórnios. Segundo a definição do Eurostat, as empresas de elevado crescimento são empresas que apresentam um crescimento médio anual superior a 10% durante um período de três anos, medido em termos do número de pessoas ao serviço. Já os unicórnios são startups que conseguem ultrapassar uma valorização de mercado superior a mil milhões de dólares. Pelas suas características, a prazo, estas empresas têm potencial para alterar o perfil de especialização de qualquer economia e a sua trajetória de crescimento de longo prazo.

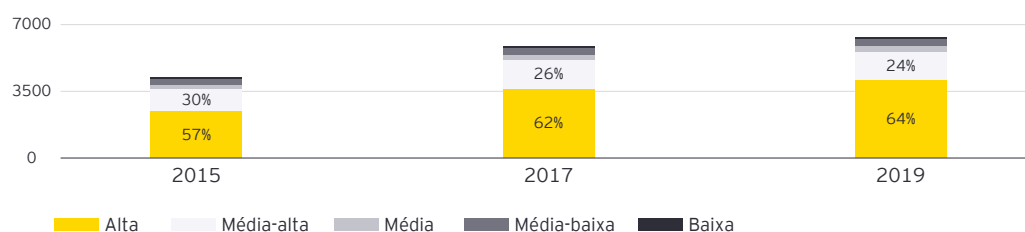
Portugal posiciona-se globalmente bem na Europa em termos de peso das empresas de elevado crescimento na economia, quer face à média da UE quer em relação a países de dimensão próxima como a República Checa, a Hungria ou mesmo a Suécia, a Bélgica e a Áustria. Contudo, esta realidade agregada esconde detalhes condicionantes para a transformação necessária da economia portuguesa, uma vez que uma grande parte deste tipo de empresas nacionais insere-se em atividades de baixa tecnologia ou baixa intensidade de conhecimento, portanto com reduzido potencial para alterar a estrutura de especialização da economia portuguesa e responder às procuras mais dinâmicas registadas na economia global.

Empresas de elevado crescimento

Em Portugal...

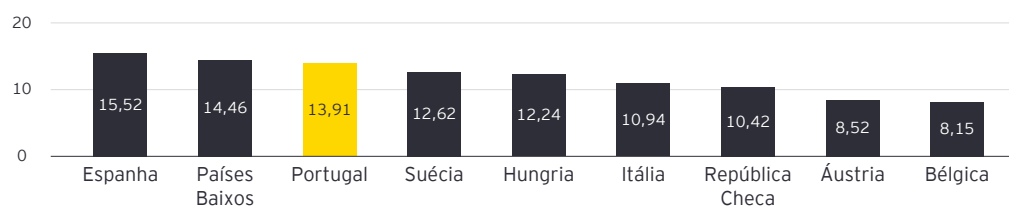


Nº de empresas de elevado crescimento em Portugal por nível de intensidade tecnológica



Na Europa...

% de empresas de elevado crescimento nos países europeus | 2019



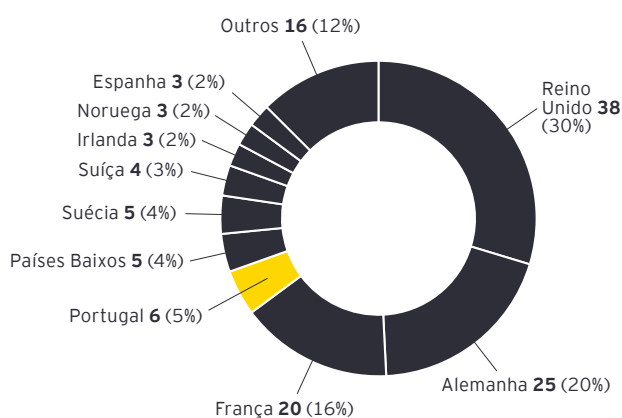
Fonte: Eurostat, CB Insights – The Complete List of Unicorn Companies, Skynova – Unicorns and Venture Capital Activity in America

Já ao nível dos unicórnios, a realidade nacional é diferente. De facto, em anos recentes, Portugal conseguiu estimular a emergência de várias startups a este estatuto, realidade que nos colocou entre os 4 países europeus mais bem-sucedidos neste domínio, à frente dos Países Baixos, da Suécia, da Suíça, Irlanda e da própria Espanha. Farfetch, Talkdesk, Outsystems, Anchorage Digital, Sword Health e Remote conseguiram, assim, elevar de forma significativa a imagem de Portugal e do seu ecossistema empreendedor no mundo, em áreas tecnológicas de ponta (e.g. consumo e retalho, inteligência artificial, internet, saúde, teletrabalho) que certamente estão a contribuir para uma economia nacional mais tecnológica, intensiva em conhecimento e próspera.

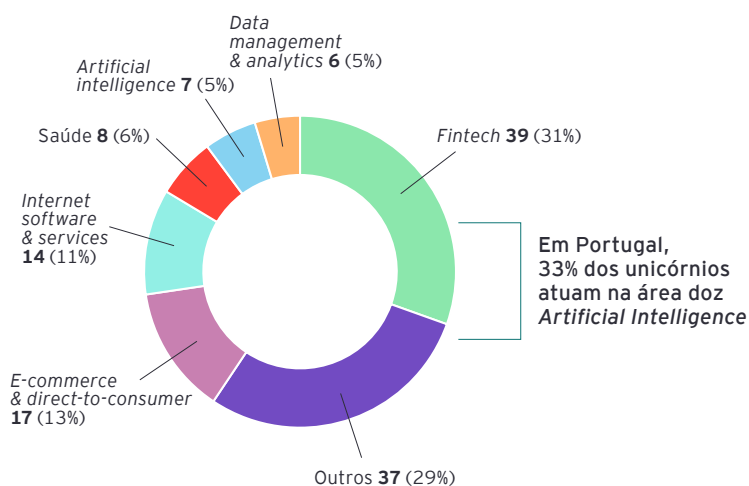
Considerando este quadro, conclui-se que Portugal enfrenta dois grandes desafios em matéria de *scale up* empresarial: por um lado, é imperioso estimular de forma muito mais efetiva o empreendedorismo de base tecnológica com vista a mudar o padrão setorial das empresas de elevado crescimento na economia; por outro, é fundamental consolidar e escalar a capacidade de transformar gazelas em unicórnios com projeção mundial.

Universo dos Unicórnios

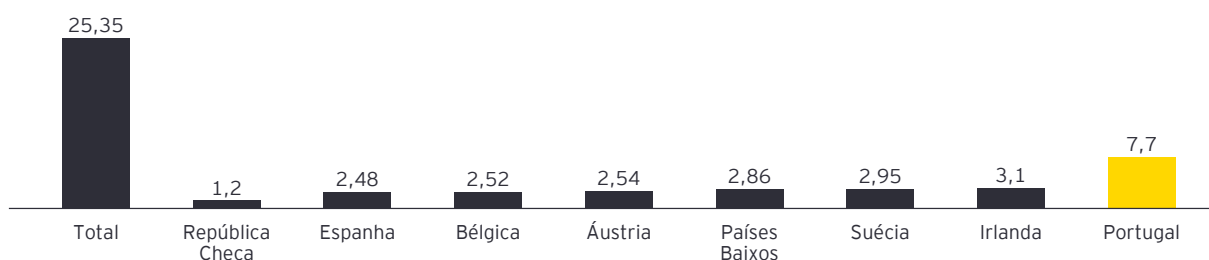
Nº de unicórnios nos países europeus (2021)



Distribuição de unicórnios europeus por área/setor (2021)



Quanto valem, em média, os unicórnios europeus? (B\$)



Fonte: Eurostat, CB Insights – The Complete List of Unicorn Companies, Skynova – Unicorns and Venture Capital Activity in America

A resposta a este desafio não tem resposta única, exigindo ações e iniciativas de todos os intervenientes que formam o ecossistema empreendedor nacional e a própria economia portuguesa. A experiência mundial e europeia permite destacar quatro fatores fundamentais:

- ▶ existência de condições de financiamento adequadas, designadamente para as fases “early stage” e “growth stage”;
- ▶ conhecimento da procura de mercado e das preferências dos clientes, em particular nos grandes mercados internacionais;
- ▶ competências de gestão e acesso facilitado a talento;
- ▶ ligação a grandes empresas domésticas.

Neste processo, é muito importante criar condições agressivas de atração de *venture capital* e *private equity* especializado de base internacional, nomeadamente norte-americano. É também fundamental apoiar mais e melhor o acesso de empresas de elevado crescimento e veículos de capital nacionais sofisticados a instrumentos europeus atualmente disponíveis para o efeito (e.g. ESCALAR, EIC Pathfinder, Fast Track to Innovation, EIC Accelerator). Por fim, é crítico apostar mais no *benchmarking* internacional face a iniciativas pioneiras ou distintivas, em países como Israel (e.g. Yozma), Áustria (e.g. Global Incubator Network), Alemanha (e.g. German Accelerator), Dinamarca (e.g. Scaleup Denmark) e Bélgica (e.g. imec.scaleups programme), entre outros.

Desafios setoriais



Rita Costa
Partner,
Financial Services
Consulting Leader

Acelerar a transformação tecnológica da banca é prioridade

2022 é suscetível de favorecer a banca integrada e com capacidade de investir em tecnologia e dados, de forma a se otimizar as novas oportunidades de crescimento. No entanto, o melhor é acelerar já!

A rentabilidade irá continuar a crescer

Nos últimos anos, especialmente no ambiente de taxas de juro baixas, na Europa, a redução de custos tem sido um pilar central das estratégias bancárias para melhorar a rentabilidade. Prevê-se que a agenda de custos tenha em 2022 três áreas de enfoque:

Foco no Cliente

Os clientes querem cada vez mais uma experiência inteligente que integre todos os seus serviços financeiros entre os seus vários Bancos, mas esta experiência também deve apresentar ofertas de serviços não financeiros. Os clientes gostariam que o seu principal fornecedor financeiro, muitas vezes um banco tradicional, fosse o fornecedor dessa experiência. Mas se não o fizerem, os clientes estão dispostos a depositar a sua confiança nos “novos e desafiantes” do mercado financeiro. Neste mercado, os bancos precisam de se concentrar em obter a experiência básica certa - processos simplificados e *onboarding*, bem como decisões de crédito mais rápidas. Mas onde há uma oportunidade real de crescimento é nos serviços de valor acrescentado - um campo de batalha onde muitos novos concorrentes têm grandes aspirações e muitos bancos tradicionais ainda se encontram à defesa.

Foco no Clima e na sustentabilidade

O risco climático apresenta-se atualmente, e com tendência a ficar por mais 5 anos, como um dos maiores riscos para os conselhos de administração dos bancos (source: EY/IIF global bank risk management survey).

Porém, este risco é também uma oportunidade. De acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), não só são necessários anualmente US\$7t em financiamento para cumprir os objetivos climáticos e de desenvolvimento, como os clientes estão a exigir cada vez mais soluções de sustentabilidade. Por exemplo, o inquérito às PME (Pequenas e Médias Empresas) da EY mostra que quase 60% destas estão interessadas em que o seu banco as ajude a desenvolver modelos empresariais sustentáveis, e 20% estariam dispostas a pagar uma taxa por este serviço. Os clientes estão cada vez mais a olhar para uma análise positiva e para o impacto, como parte das suas estratégias de investimento.

Ativos Digitais

Os mercados de criptomoedas expandiram-se para além da bitcoin. Alguns bancos têm uma visão conservadora da viabilidade de tais ativos, e estão certamente a ser objeto de um maior escrutínio regulamentar. No entanto, o panorama dos ativos digitais continuará a evoluir, sendo pouco provável que a sua utilidade nos serviços financeiros seja definida por uma única criptomoeda. O aumento da procura por parte dos clientes continuará a levar os bancos e outros prestadores de serviços financeiros a oferecerem serviços de ativos digitais, desde a custódia até aos investimentos e pagamentos. Em 2022, os bancos vão continuar a explorar formas de oferecer aos seus clientes o acesso a esta nova classe de ativos.

A transformação tecnológica será a grande Divisão

O aproveitamento destas oportunidades de crescimento exige um investimento significativo em tecnologia. Tipicamente, cerca de 20% das despesas de funcionamento de um grande banco vão para a tecnologia.

Os bancos continuam a entregar o fluxo de caixa para investir na transformação da sua tecnologia e dados. A maior questão para 2022 – e mais além – é se o gastam bem. Têm eles a liderança e o talento para o gastar nos domínios certos e para executar eficientemente ao ritmo? Se não o fizerem, serão apanhados no lado errado da grande divisão tecnológica.

Há oportunidades excitantes pela frente, mas para as aproveitar ao máximo será necessário abraçar a mudança.



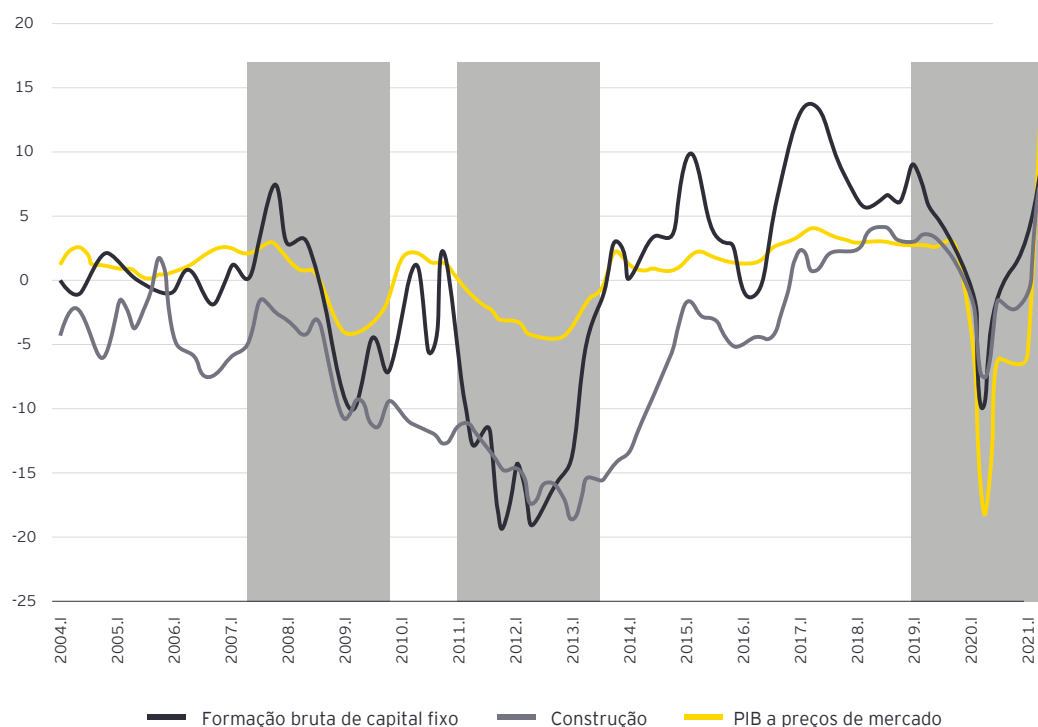
Luís Rosado
Partner,
EY, Real Estate,
Hospitality,
Construction Leader

O desafio da escassez de mão de obra na construção

A falta de talento, a transformação digital, a sustentabilidade e a pressão sobre os preços são dificuldades com que o setor da construção e obras públicas se depara. O ano de 2022 será um ano de importante transformação, pleno de importantes desafios que importa continuar a trabalhar para garantir crescimento sustentado.

Apesar de todas as conhecidas condicionantes provocadas pela pandemia da COVID-19, a fileira da construção demonstrou invejável resiliência no ano de 2021 e deu importante contributo para a economia nacional, como demonstram os últimos dados disponíveis.

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2021, o volume de negócios e o emprego na construção aumentou, respetivamente, 2% e 3% face a 2020, contrariando, em certa medida, o choque provocado pela pandemia. Ainda assim, os dados preliminares disponíveis apontam para uma trajetória do setor da construção em linha com os padrões do passado, estando fortemente sincronizada com a evolução do PIB.

Variação homóloga trimestral | 2004-2021 (em %)

Fonte: INE, Banco de Portugal e Eurostat

No contexto da Europa, a atividade da construção em Portugal teve uma queda mais atenuada face a Estados congéneres europeus no primeiro trimestre de 2021. Nos dois trimestres seguintes, o índice de produção na construção iniciou uma trajetória de recuperação, não tendo, todavia, alcançado os níveis das principais economias europeias.

Ainda assim, a construção nacional evoluiu de forma mais favorável do que a de economias como a Alemanha (7,6 vs 2,1 no 2º Trimestre; 2,1 vs 1,4 no 3º Trimestre) ou a Espanha (2,1 vs -11,2 no 2º Trimestre). No penúltimo trimestre de 2021, a variação homóloga trimestral superou inclusive a média da UE27.

Variação homóloga trimestral do índice de produção na construção | 2021 (em %)

	2021T1	2021T2	2021T3
Alemanha	-4,7	2,1	1,4
Áustria	9	24,9	4,3
Bélgica	6,9	12,3	-1,7
Croácia	8,5	15,7	8,3
Dinamarca	7,2	8,2	7,1
Espanha	-9,9	2,6	-11,2
França	13	38	-1,6
Grécia	-5,5	16,1	3,6
Hungria	-1,2	13,7	15,6
Irlanda	-31,6	29,4	-0,9
Itália	21,6	59,8	9
Luxemburgo	8,9	22,9	-3,1
Países Baixos	-1,5	4	0,9
Polónia	-12,7	1,9	5,8
Portugal	-1,1	7,6	2,1
Rep. Checa	-5,4	2,5	1,7
Suécia	-1,5	-0,5	2,4
Suiça	-2,4	6,2	2,5
UE27	2,1	15,4	1,3
Zona Euro	2,9	17,9	0,9

Fonte: Eurostat

Em termos de atividade futura, perspetiva-se crescimento acelerado para o ano de 2022 e seguintes, alicerçado na vertente edificável, em face da consolidada competitividade do residencial, logístico e escritórios à escala internacional, e também nos projetos de infraestruturas induzidas pelo Plano de Recuperação e Resiliência (PRR) e Plano Nacional de Investimentos (PNI).

É provável que a escalada nos preços dos materiais continue a verificar-se durante o ano de 2022, até se atingir estabilidade em toda a cadeia de abastecimento, particularmente na vertente de logística. O efeito é tendencialmente temporário, mas gera impactos imediatos na tesouraria e na margem dos contratos em curso, colocando o desafio de os renegociar com sucesso para reequilibrar a margem, particularmente no que se refere a contratação pública.

A recorrente escassez de mão de obra (sobretudo, qualificada) deverá continuar a ser um dos maiores desafios do setor e, talvez, aquele que mais urgentemente importa resolver, face ao esperado crescimento do mercado. A revisão das tabelas salariais, a revisão das profissões e categorias profissionais e a conversão dos programas de formação profissional, bem como medidas que facilitem a mobilidade internacional e a captação de mão de obra dos centros de emprego, serão instrumentos relevantes para atrair profissionais nacionais e internacionais, saindo valorizada e dignificada a perceção dos profissionais do setor. No entanto, estima-se que a transição para um modelo de construção de cariz industrial seja inevitável para suprir a escassez de mão de obra a longo prazo.

A transformação digital continuará a moldar a estratégia de longo prazo do setor, que tem assistido à entrada de novos players com abordagens disruptivas, mais agregadoras da cadeia de valor do negócio e alavancadas em tecnologia. O sucesso das empresas do setor dependerá da capacidade de integração das atividades da cadeia de valor do negócio, eliminando custos de distribuição desnecessários, aumentando a produtividade, controlando melhor os prazos de projeto e a qualidade final, alavancando o digital em todos os aspetos das suas operações para maximizarem o conhecimento que pode ser extraído desses dados, permitindo-lhes identificar novas oportunidades e ameaças nas suas cadeias de valor. Neste contexto, investir para renovar os sistemas de informação que permitam consolidar e integrar fluxos de dados, para assegurar a transformação digital, será fundamental.

O desafio da sustentabilidade vai ser o que maior transformação e desafios imprimirá ao setor. Desde logo porque os consumidores exigem cada vez mais produtos que sejam sustentáveis, e a estratégia de alocação de capital dos investidores tem privilegiado projetos sustentáveis, condicionando os projetos dos promotores. A tendência levará ao desenvolvimento de novas técnicas de construção, privilegiando a economia circular, massificação de modelos de produção de matriz industrial (ex: construção modular) e com maior incorporação de materiais sustentáveis e recicláveis. O desafio da sustentabilidade deverá ser encarado como uma oportunidade para alcançar uma vantagem competitiva. Construir edifícios e infraestruturas sustentáveis pode revelar-se um diferenciador chave.

Neste contexto, é fundamental as empresas do setor articularem uma estratégia ESG (Environmental, Sustainable, Governance).

Resumidamente, em 2022, o setor enfrentará os desafios da sustentabilidade ambiental, da digitalização, da industrialização, da escassez de mão de obra e da pressão sobre os preços, contexto no qual as empresas de construção devem rever e adaptar a sua estratégia para continuarem a prosperar numa indústria que está a mudar rapidamente.



Miguel Cardoso
Pinto
Partner,
EY-Parthenon Leader



Miguel Poeira
Manager,
EY-Parthenon

O que esperar do ecossistema da mobilidade e como dar resposta aos desafios que enfrenta

A pandemia veio introduzir novas disrupções no setor da mobilidade, mas também reforçar tendências já existentes. Estará o ecossistema em Portugal preparado para lidar com estes desafios?

Gerir um negócio que tem como objetivo transportar pessoas e carga quando as primeiras não se podem movimentar tem sido o principal desafio desde o início da pandemia.

Em termos de contexto do ecossistema de mobilidade, espera-se o agravamento de outros desafios já verificados em Portugal nos últimos anos:

- ▶ a crescente taxa de urbanização (cerca de 66% da população em 2020), com impacto no aumento do congestionamento e poluição nos centros urbanos
- ▶ os utilizadores de serviços de mobilidade são cada vez mais exigentes em termos de personalização, flexibilidade e integração multimodal do serviço prestado
- ▶ os impactos no congestionamento urbano da economia de partilha e modelos de negócio sustentados na *gig economy*
- ▶ as exigências da agenda da sustentabilidade, com forças disruptoras a surgirem de entidades regulatórias, mas também dos consumidores
- ▶ o reforço da importância da viatura privada e a quebra relativa do transporte público, associadas aos efeitos duradouros da pandemia na confiança social
- ▶ o crescimento da procura pela mobilidade elétrica, sendo necessários mais incentivos, mas também maior capilaridade da rede de carregamento público e privado

A pandemia trouxe ainda mais disrupção, com mudanças nos comportamentos em resultado da quebra da confiança social, preferência por meios de transporte de ocupação única, e maior abertura para partilhar dados pessoais. A continuação, ou não, destes comportamentos, num período em que se espera o “aliviar” da pandemia, é uma das principais incertezas para 2022.

O ecossistema de mobilidade nos grandes centros urbanos em Portugal poderá ter de lidar com quatro principais desafios em 2022 e nos anos seguintes:

- ▶ **Gestão do tráfego urbano:** os operadores deverão tentar induzir a adoção de comportamentos positivos para a mobilidade (e.g., implementação de taxas de congestionamento e poluição, desfasamento de horários e políticas dissuasoras do uso da viatura privada), explorar o conceito “cidades 15 minutos” e outras abordagens inovadoras ao planeamento e desenho urbano, e reformular a logística urbana através da descentralização dos centros logísticos e a reconversão de espaços urbanos. Solucionar o congestionamento de tráfego em horas de ponta é um desafio “antigo”, pois o problema persiste, mas a pandemia veio trazer mais imprevisibilidade nas reais horas de ponta e nos terminais das deslocações pendulares (devido à mudança de comportamento habitacional, com muitos residentes dos centros urbanos e suburbanos a deslocarem-se para a periferia, fazendo mais viagens transversais às localidades, onde a oferta de transporte público é menor).
- ▶ **Acessibilidade dos transportes públicos:** garantir a rentabilidade da operação no contexto de possível redução global da procura, procurar investir na transição energética das frotas, aumento da qualidade e fiabilidade do serviço, e reforço da capilaridade nas zonas urbanas e densificação nas zonas periféricas dos centros urbanos.
- ▶ **Otimização das infraestruturas energéticas e redes de transporte:** a discussão em torno da falta de incentivos à mobilidade elétrica irá continuar, bem como o investimento no aumento do nível de cobertura dos modos suaves, o papel da gestão de condomínios na promoção da mobilidade elétrica, e a integração progressiva do estacionamento no sistema de mobilidade das cidades.
- ▶ **Mobilidade alternativa:** continuará a ser discutido o papel de uma hipotética entidade gestora da mobilidade a nível nacional e a criação de condições que fortaleçam Portugal como local privilegiado para a experimentação das novas soluções de mobilidade (por exemplo, de mobilidade autónoma).

Em 2022, o setor da mobilidade terá de lidar com os desafios intrínsecos da sua operação, muitos deles acentuados pela pandemia. No entanto, esta nova fase de desaceleração da pandemia gera bastante incerteza para este ano, nomeadamente quanto ao seu impacto e horizonte temporal:

- ▶ Qual o grau de proliferação do trabalho remoto, a sua escala e abrangência dos seus impactos?
- ▶ Irá a preferência pela viatura privada, associada à quebra da confiança social em grandes aglomerações, ser reforçada?
- ▶ Irá verificar-se a afirmação definitiva da mobilidade elétrica nas dimensões de procura e oferta?

O novo consumidor



Sérgio Ferreira
Executive Director,
Business Design
& Transformation

Desafios e Prioridades na Agenda dos Líderes de Marketing

Privacidade e regulamentos de dados do cliente, concorrência crescente, mudança das expectativas dos clientes e os desafios induzidos pela pandemia estão no topo da agenda dos líderes de marketing para 2022.

A pandemia COVID-19 tem apresentado mudanças massivas nas necessidades, preferências e comportamentos dos consumidores. O nosso estudo *EY Future Consumer Index* tem-nos mostrado como estes têm mudado e evoluído ao longo dos últimos dois anos de pandemia.

Isto aumentou o valor dos líderes de marketing, que podem aproveitar a mudança de mentalidade do cliente e alavancar essas ideias para impulsionar o crescimento. Uma das últimas análises que levámos a cabo permitiu concluir que a pandemia fez com que 93% dos líderes de marketing ajustassem as suas vendas e o seu mix de investimento de marketing para se adaptarem à perturbação. O papel dos líderes de marketing vai hoje muito além de apenas campanhas de marketing e lançamentos de produtos, incluindo o crescimento sustentável, experiências personalizadas de clientes, planos de marketing resilientes e inovação avançada de marketing.

Na nova realidade, os líderes e gestores de marketing precisam de ser altamente ágeis e adaptáveis para desenvolver capacidades de marketing robustas, tais como fluência tecnológica, transformação digital, capacidades de rentabilização de dados e *insights* e análises dos clientes. Têm de se tornar campeões de clientes, devendo focar-se na inovação, construindo dados e organizações de marketing orientadas por *insights* que possam ler padrões de clientes em escala, para torná-los atuais e acionáveis em tempo real.

Tem também de conseguir otimizar os investimentos em publicidade digital, ganhando mais visibilidade na sua cadeia de fornecimento de meios de comunicação e focando-se na inteligência artificial e na segmentação dos clientes.

Para as organizações tornou-se uma prioridade que as suas funções de marketing impulsionem realmente o crescimento e a estabilidade. E para que os líderes de marketing o consigam fazer, a colaboração entre equipas e funções empresariais tornou-se essencial e um imperativo.

Quais são então as prioridades e desafios que vão liderar a agenda dos líderes e gestores de marketing em 2022?

1

Transformação liderada por dados **Construir a infraestrutura de dados inteligente.**

Permitir a eficiência, participando na modernização das TI e identificando o ecossistema tecnológico certo; escalar investimentos no digital, com foco no marketing digital; pensar além da dívida tecnológica para realizar uma função eficiente, baseada em valor & dados que aproveita a IA/ML para criar jornadas de cliente sofisticadas

30%

(apenas) das transformações cumpriram ou excederam o seu valor-alvo e resultaram em mudanças sustentáveis.

44%

criaram algum valor, mas não cumpriram os seus objetivos e resultaram apenas em mudanças limitadas a longo prazo.

2

Experiência de cliente **Desenhar uma experiência centrada em pessoas.**

Capacitar uma função de marketing ágil, aproveitando métricas avançadas como o valor do tempo de vida do cliente; investir em clientes valiosos e pontos de contacto; repensar estratégias multicanal; otimizar canais em todo o espectro & vendas digitais; envolver-se efetivamente em questões complexas em torno de inclusão e diversidade; reduzir o impacto da proibição de cookies de terceiros em experiências personalizadas de clientes, aumentando a dependência de cookies de primeira parte, publicidade contextual, envolvimento direto do cliente e aplicações baseadas em subscrição.

35%

(apenas) estão a aproveitar o feedback dos clientes para protótipos rápidos de novas ofertas - apesar da velocidade ser de extrema importância para que o marketing ágil seja bem-sucedido.

65%

dos consumidores dizem que os compromissos digitais não estão atualmente a exceder as expectativas.

56%

dos marketers estão muito preocupados com o impacto da proibição de cookies de terceiros na personalização da experiência do cliente.

3 **Estratégia robusta** **Conquiste clientes ecoando autenticidade.**

Avaliar tendências como localização, sustentabilidade, produtos éticos & serviços para reimaginar o portfólio; alavancar exemplos de campanhas e táticas bem-sucedidas no passado; ganhar visibilidade na despesa dos meios de comunicação e na cadeia de abastecimento; garantir o alinhamento do marketing, vendas e atendimento ao cliente.

4 **Colaboração** **Mudar para uma mentalidade mais colaborativa.**

Colaborar com o C-suite para levantar plataformas de e-commerce, permitir locais de trabalho inteligentes, defender um aumento do orçamento para a estratégia baseada em dados & experiência do cliente; permitir que a empresa do futuro trabalhe de forma funcional, incluindo parcerias com financiamento para resolver critérios ESG.

73%

dos líderes de marketing pretendem recuar em estratégias de baixo risco e de baixo retorno em 2021, e vão concentra-se nos mercados existentes para alimentar o crescimento, em vez de desenvolver novos mercados, o que está em desacordo com o seu desejo de reinventar e redimensionar estratégias-chave.

13%

(apenas) dos executivos de marketing concordam que a sua transformação digital e os seus objetivos de negócio estão totalmente alinhados com as TI.

5 **Transformação do talento** **Construção da organização ágil e inteligente.**

Papéis estratégicos *in-source* e usar a *gig economy* para papéis táticos; impulsionar a produtividade e a colaboração funcional cruzada, estruturando corretamente os incentivos; *upskill* de colaboradores; desenvolver conhecimentos de talento no desenvolvimento de produtos, análises e uma compreensão profunda dos modelos de receitas.

28%

(apenas) dos *marketers* veem o seu talento interno e a sua tecnologia como treinados e a trabalhar bem.

18%

dos *marketers* seniores estão a usar um parceiro externo para melhorar a qualificação dos seus colaboradores.

6

Confiança

O propósito é o novo crescimento sustentável.

Demonstrar claramente o propósito da marca em alinhamento com valores de cliente, parceiros e colaboradores; garantir mensagens de marca transparentes e humanas; garantir experiências de entrega fiáveis e seguras; coordenar esforços em todo o desenvolvimento de produtos, segurança da informação, talento e estratégia de marketing.

25%

(apenas) dos *marketers* identificaram uma história de marca empática como uma parte crítica do marketing em 2021, período em que a confiança da marca está em declínio.

20%

(apenas) dos compradores confiam nas alegações de sustentabilidade feitas pelas marcas.



Sérgio Ferreira
Executive Director,
Business Design
& Transformation

Há um novo "normal" para o consumidor em 2022

Três mudanças no consumidor vão moldar um novo normal. Como será este novo normal e como se caracterizam estas mudanças? O último EY Future Consumer Index responde a esta e outras questões.

Após dois anos de instabilidade social e económica provocada pela pandemia COVID-19, o inquérito do EY Future Consumer Index mostra-nos que os consumidores se habituaram a viver com a incerteza e a disrupção destes novos tempos. Há um novo "normal" para o consumidor em 2022.

A nossa pesquisa identifica a existência de três fatores que caracterizam esta nova versão do "normal" para os consumidores.

1. O risco e a incerteza tornaram-se preocupações do dia-a-dia

Para os consumidores a experiência de viver esta pandemia durante dois longos anos mudou a forma como pensam e sentem o risco. Elevou o seu sentido de consciencialização sobre os riscos para a sua saúde e das suas famílias, dos impactos e restrições à sua mobilidade e da incerteza quanto ao presente e futuro da sua situação financeira. Esta nova realidade mudou a sua perspetiva sobre a vida, e o estudo mostra-nos que estarão mais focados em viver melhor e em não desperdiçarem o seu tempo.

Parece claro o surgimento de uma nova mentalidade entre os consumidores do EY Future Consumer Index, a de estar "sempre em caso de emergência".

Esta nova mentalidade é o resultado da combinação de um conjunto de fatores. O de experienciar viver sob uma pandemia global - a COVID-19, somada com panorama geopolítico e económico cada vez mais instável e imprevisível, aos quais se juntam preocupações com a inflação, cadeias de abastecimento frágeis e a crescente preocupação com as visíveis alterações climáticas.

Os consumidores dizem-nos ainda que o seu bem-estar financeiro e mental está sob stress, estão cansados, e isso está a afetar o que sentem em relação ao gastar dinheiro. A maioria dos consumidores quer aumentar as suas poupanças, e são as gerações mais novas que estão mais determinadas a acumular uma reserva de dinheiro.

2. As pessoas valorizam mais a qualidade - do produto, da experiência e do tempo

59%

dos consumidores estão a pensar com mais cuidado sobre como gastam o seu dinheiro.

Os consumidores estão a definir novas prioridades na forma como e quando usam o seu dinheiro e o seu tempo. Muitos aprenderam a viver com menos durante a pandemia e agora querem comprar melhor em vez de mais. O estudo mostra-nos que as pessoas também querem consumir menos no geral.

53%

dos consumidores dizem que são mais propensos a reparar um bem do que a substituí-lo, se puderem.

Os consumidores estão a evitar gastar em produtos e experiências desnecessárias - não só porque isso é bom para as suas finanças, mas porque é bom para o planeta. Há um interesse crescente em produtos e serviços que podem ser mantidos em circulação por mais tempo, através do aluguer, subscrição ou revenda.

Poupar dinheiro é a principal razão para deixar de comprar bens físicos.

3. O digital está a tornar-se o canal padrão das suas vidas

A pandemia mudou a relação do consumidor com as tecnologias digitais. Durante meses a fio, era difícil - ou impossível - fazer compras, trabalhar, aprender ou socializar sem uma interface digital. Hoje, a tecnologia digital é aceite como uma forma normal de ter estas interações.

Pesquisar um produto e depois comprar online com *click-and-collect* ou entrega ao domicílio tornou-se parte de uma experiência de compras normal. A capacidade existia antes da pandemia, mas a sua adoção foi massivamente acelerada. À medida que a COVID-19 evolui e surgem novas crises, os consumidores continuarão a confiar no digital para se manterem seguros e gerirem a sua vida pessoal e profissional.

50%

dos consumidores dizem que a forma como utilizam a tecnologia mudou para melhor desde a pandemia.

46%

continuam a trabalhar remotamente.

37%

estão a fazer compras online para produtos previamente comprados nas lojas.

34%

aumentaram os seus gastos em serviços de *streaming* de vídeo nos últimos seis meses.

A flexibilidade é uma prioridade cada vez mais importante. Os consumidores incorporarão marcas nas suas vidas que lhes dão flexibilidade que podem controlar, quer estejam a trabalhar, a fazer compras ou à procura de entretenimento. Isto mudará os padrões de viagem e consumo à medida que os consumidores recalibram as suas pegadas físicas e digitais.

Com mais consumidores a aceitarem o valor das experiências digitais, há mais atenção na qualidade dessas experiências. As pessoas querem que o digital lhes dê os altos níveis de serviço e experiência normalmente associados ao mundo físico, e querem uma experiência perfeita e consistente em ambos os domínios.

Os consumidores são agora muito mais exigentes na forma como gastam o seu dinheiro. É assim imperativo que as marcas tornem prioritária a remoção de todos os pontos de atrito na jornada de cliente.

À medida que os consumidores definem uma nova versão do normal, os retalhistas e as empresas de produtos de consumo têm de moldar um novo futuro para as suas organizações e para as suas marcas.

01

Analisar os dados de compras dos clientes com uma lente diferente

É preciso ir além das métricas habituais para aprender sobre a mentalidade, valores e hábitos do consumidor e como as mudanças poderão influenciar as suas decisões de compra.

02

Investir em dados e tecnologias que podem tornar a marca confiável e parte da vida do consumidor

Os consumidores querem marcas e experiências em que possam confiar, marcas que entregam as suas promessas - quer seja uma encomenda que é entregue a horas ou a garantia de origem de um produto. Não é mais sobre ser só centrado no cliente, mas sim estar no centro da sua vida. Isto exige um conjunto de novas capacidades e tecnologias para fazer acontecer, para além de uma nova mentalidade.

03

Facilitar a jornada das pessoas entre os canais físicos e digitais

Com as linhas entre os mundos físico e a digital a misturarem-se cada vez mais, quer seja pelo replicar da vida real no digital quer pela presença do digital em loja, os consumidores esperam o melhor dos dois mundos. Criar uma experiência consistente e remover quaisquer pontos de fricção que a interrompa será fundamental para a sua empresa ter sucesso.

04

Transformar o seu modelo de negócio para suportar um em que as pessoas possam consumir melhor, não somente comprar mais

A compreensão do que está a orientar o comportamento de compra dos consumidores poderá requerer uma resposta radical. Por exemplo, conseguirá repensar e realinhar o seu portefólio de produtos para que estes durem mais - através de modelos de redesign, subscrição, aluguer ou revenda? Poderá ser uma nova aproximação à qualidade, *sourcing* e serviço para liderar com sucesso esta mudança, por forma a atrair novos clientes e a manter a lealdade dos atuais. Assim, há que conseguir responder à questão: se mudar para um mundo “melhor em vez de mais”, que novos serviços, conteúdos e experiências terá de criar para gerar novas fontes de valor e de receita?

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, quais apontam para mudanças mais fundamentais, e como poderá ser o consumidor pós-COVID-19.



Sara Rego
Manager,
Business Design
& Transformation

“Consumo, logo exijo”: tendências de consumo consciente para 2022

Após dois anos disruptivos com impactos profundos no comportamento dos consumidores, marcados pela extensão do mundo digital às esferas pessoal e profissional, 2022 promete o regresso da tão aguardada experiência em retalho físico. Mas atenção: os consumidores esperam mais e melhor no que toca às práticas sustentáveis das marcas.

1. Foco nas alterações climáticas

A pandemia provocou o aumento da consciencialização global sobre os problemas ambientais e da necessidade de um maior compromisso na procura de soluções. Segundo a última edição do Future Consumer Index da EY, os consumidores estão a evitar gastar em produtos e experiências desnecessárias, procurando soluções mais circulares (aluguer, subscrição ou revenda), não só por razões financeiras, mas porque consideram que estas são melhores para o planeta. No geral, a situação em que vivemos ajudou-os a perceber que podem viver com menos e consumir “melhor”.

Este ano, a preocupação com um estilo de vida de baixo impacto para o ambiente irá manter-se, liderada pela Geração Z – a geração mais eco-consciente –, e a atenção estará focada na responsabilidade social e ambiental das empresas e na sustentabilidade da cadeia de valor dos seus produtos.

2. Missão dupla: transparência e propósito

Os consumidores querem sentir-se em controlo de todos os aspetos da sua vida, resultado de um período de maior insegurança e incerteza. Por isso, irão exigir das marcas maior transparência, clareza e flexibilidade para poderem tomar decisões de compra mais informadas. Cada vez mais, as marcas são menos importantes no processo de decisão de compra (49% para os Millennials e 47% para a Geração Z) e, nesse sentido, estas terão de trabalhar arduamente para ganharem a confiança dos consumidores, equilibrando credibilidade (da informação) e autenticidade (na missão).

De acordo com um estudo da Zeno Group, os consumidores têm seis vezes mais probabilidade de comprar produtos de empresas com um forte propósito, embora apenas 37% dos inquiridos acreditem que estas possuam um propósito robusto e claro atualmente. Em 2022, estas terão não só de abraçar a transição para um modelo mais sustentável, apostando numa cadeia de abastecimento mais transparente e dando a conhecer aos *stakeholders* os impactos para a sociedade e ambiente da sua estratégia organizacional; como também aproximar-se dos consumidores através de uma missão inequívoca que espelhe o seu contributo para a criação de um mundo melhor.

3. Setor da moda em *spotlight*

A indústria da moda tem crescido de forma exponencial nas últimas décadas à custa de um enorme prejuízo para a sociedade e para o ambiente. Só este setor é responsável atualmente por cerca de 10% do total das emissões de carbono, mais do que a combinação do impacto dos voos internacionais e transportes marítimos (UNEP, 2019). No entanto, e se nada for feito em contrário, estima-se que este valor possa chegar aos 26% em 2050 (Ellen MacArthur Foundation, 2017).

Dado o seu elevado contributo para a degradação ambiental, a indústria tem sido alvo de fortes pressões no sentido de adotar um modelo mais circular, transformando o atual conceito de “*fast fashion*” em “*slow fashion*”, o que levou as marcas a assumirem compromissos ambiciosos nesse sentido. Contudo, um estudo recente revelou que cerca de 60% das alegações sobre “moda sustentável” são *greenwashing*, isto é, assentes em informação errónea e vaga, com o objetivo de iludir os consumidores. A par da dificuldade de regulamentação e supervisão das suas cadeias de abastecimento intercontinentais, a indústria tem ainda o desafio de se desvincular das fibras sintéticas, cuja produção está fortemente assente em combustíveis fósseis como petróleo e gás.

No entanto, o *mindset* dos consumidores está a mudar e, não obstante a dificuldade em identificar as falsas reivindicações por parte das marcas, estes estão mais sensíveis a opções circulares, como o aluguer de roupa, os *marketplaces* de revenda ou as lojas em segunda mão. Os retalhistas que optem pela venda de produtos em segunda mão poderão ser mais seletivos com os descontos e usar a inteligência de mercado para identificar oportunidades de *pricing* face aos seus concorrentes.

4. Experiências de compra *mindfulness*

Depois de um longo período de confinamento, os consumidores estão desejosos de voltar ao retalho físico à procura momentos de alegria e prazer, que os façam esquecer do stress e da ansiedade vividos nos últimos tempos. Contudo, estes não querem qualquer experiência - querem uma abordagem mais *mindful*. Nesta era da hiper individualização, as pessoas querem sentir-se especiais e, por isso, esperam das marcas maior proximidade e atenção às suas necessidades e desejos. Os consumidores estão cansados das estratégias de marketing do passado e, para tal, as marcas terão de apostar na criação de experiências mais interativas, significativas e com impacto se quiserem despertar o seu interesse e estabelecer uma conexão mais profunda e em sintonia com os seus valores.

Nesse sentido, assistiremos, também, a um aumento de marcas a dissociarem-se do conceito de “Black Friday”, optando por alternativas social e ambientalmente mais responsáveis como o #GivingTuesday, #GreenDay ou #GreenWeeks ou #BuyNothingDay.

48%

dos consumidores sentem que possuem mais roupas do que o necessário

53%

dos consumidores estão predispostos a repararem os produtos em vez de os substituírem

49%

para os Millennials

47%

para a Geração Z

afirmam que as marcas são menos importantes no processo de decisão de compra

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 *stakeholder*.

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

© 2022 Ernst & Young, S.A.

All Rights Reserved.

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.