

# KVISION

High performing people cutting through complexity / Maio 2011

## Lideramos pelo exemplo

Sikander Sattar, *Senior Partner*  
da KPMG Portugal, em discurso directo.

**Nesta edição:**

- **Audit Committee Institute**  
Entrevista a Vítor Ribeirinho
- **Fiscalidade**  
A reforma do sistema tributário angolano

**KPMG**  
cutting through complexity™



# Mensagem do Presidente

É com enorme satisfação que dou as boas-vindas à primeira edição da KVISION, a nova revista da KPMG em Portugal.

Este é um projecto que muito nos orgulha e que encaramos como um passo natural da evolução constante na nossa forma de comunicar.

A comunicação para nós é essencial: comunicar com os nossos clientes, com as nossas pessoas e com o mercado em geral.

Decidimos dedicar cada um dos primeiros números da KVISION aos nossos valores, uma vez que são eles que orientam a nossa acção e é com base neles que construímos o nosso sucesso. "Lideramos pelo exemplo," foi a nossa primeira escolha e traduz-se num valor cuja aplicação tem que começar pelo *Senior Partner* da Firma.

A história da KPMG em Portugal tem sido feita de crescimento e o ano de 2010 foi particularmente importante nesse aspecto. Depois de Lisboa, Porto e Funchal, alargámos a nossa estrutura a Angola, onde estamos agora presentes com um escritório em Luanda, no âmbito da licença para operar naquele mercado que nos foi atribuída pela KPMG Internacional.



Sikander Sattar  
Senior Partner

O nosso crescimento foi também consolidado ao nível da nossa estrutura uma vez que somos já mais de 700... E da mesma forma que nos sentimos orgulhosos por esse crescimento, sentimo-nos responsáveis por essas pessoas e por lhes transmitir os nossos valores.

Acredito que se dermos um bom exemplo estaremos a contribuir para o adequado desenvolvimento das nossas pessoas, ao nível profissional e humano.

A KPMG é feita de pessoas para as pessoas. É também por isso que a KVISION é um projecto desenvolvido e coordenado internamente, pelo nosso Departamento de Marketing, Knowledge & Communications, com a colaboração de entidades especializadas.

Espero que a leitura desta publicação se afigure como uma experiência agradável, enriquecedora e que sublinhe o nosso compromisso para com a qualidade.

Até ao próximo número da KVISION.

Sikander Sattar



5



4

## Nesta edição



16



8



29



30



24



22

### KPeople

KPMG contrata novos colaboradores	2
New joiners na Família KPMG	4

### Breves

Campanha de recolha de brinquedos 2011	5
O novo posicionamento da marca KPMG	5

### Tópicos

Qual o seu nível de resiliência à adversidade?	6
Opinião: Brendan Nelson, Presidente da Comissão de Auditoria do The Royal Bank of Scotland	7
O Audit Committee Institute em Portugal	8
A reforma do sistema tributário angolano	12
KPMG aposta nas empresas do Norte do País	14
Discurso Directo: Entrevista ao <i>Senior Partner</i>	16
<i>Case Study</i> : Empresa de Electricidade da Madeira	22
Sustentabilidade e Alterações Climáticas	24
Responsabilidade Social na KPMG	26
Eventos KPMG	28

### Insights

Últimas publicações KPMG	32
Agenda	33

# KPMG Portugal contrata 90 colaboradores em 2010

A KPMG em Portugal atingiu os 700 colaboradores em 2010, ao contratar mais 90 pessoas para integrar as suas equipas de *Audit, Tax e Advisory*, nos escritórios de Lisboa, Porto e Funchal.

Estes novos colaboradores, recém-graduados de diferentes cursos de licenciatura e de mestrado, iniciaram as suas funções no passado mês de Setembro depois de um processo de selecção ao qual concorreram mais de 1600 candidatos.

O processo de recrutamento e selecção incluiu a participação em testes de aptidão, avaliação de competências e realização de entrevistas de selecção com responsáveis dos vários Departamentos das diferentes áreas de negócio.

Estas contratações enquadram-se no plano de desenvolvimento estratégico da KPMG não só em Portugal mas, também em Angola, onde a KPMG está a reestruturar o seu negócio sob liderança da KPMG Portugal, e onde foi constituída uma nova empresa com uma nova estrutura accionista e com uma nova equipa de gestão. Este novo desafio arrancou em Agosto de 2010 com cerca de 70 profissionais, dos quais mais de 75% são quadros angolanos.

O reforço de colaboradores para este ano visa dotar a estrutura da KPMG Portugal com os recursos humanos necessários ao seu plano de crescimento de negócios, garantindo o aumento sustentado do número e da qualidade dos seus colaboradores,

includo-lhes as regras e exigências que regem as normas internacionais da KPMG.

Para Sikander Sattar, *Senior Partner* da Firma: "A actual conjuntura económica constitui um desafio no que respeita às oportunidades resultantes das necessidades dos nossos clientes de reformularem e adaptarem os seus planos de negócio e de se ajustarem às novas realidades do mercado.

No entanto, através da contratação de 90 novos colaboradores, demonstramos o nosso compromisso no contínuo desenvolvimento das relações com os clientes e com o mercado, manifestando a confiança de que o investimento nos recursos humanos é uma garantia de sucesso futuro."

## Cinco novos Sócios

De forma a acompanhar o crescimento da KPMG, foram também nomeados quatro novos sócios em Portugal e um em Angola.

### ADVISORY



Jorge Santos

35 anos, licenciado em Informática e Gestão de Empresas pelo ISCTE, ingressou na KPMG em 2007 como *Senior Manager* para a área de *Advisory* tendo trabalhado como consultor de um grande *player* no sector das telecomunicações. Tem 13 anos de experiência nesse sector.



Alexandre Pinho

37anos, licenciado em Investigação Operacional/Sistemas de Informação pela Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa. Tem 14 anos de experiência profissional e um profundo conhecimento no sector público, quer em Portugal, quer nos PALOP.

### AUDIT



Miguel Afonso

35 anos, licenciado em Economia pela Universidade Nova de Lisboa, é colaborador da KPMG em Portugal desde 1997, tendo elevada experiência na gestão de grandes clientes de auditoria no sector financeiro.



Susana Abreu

37 anos, licenciada em Economia pelo ISEG, integra a equipa da KPMG desde 1995 onde adquiriu elevada experiência em auditoria com principal destaque para o sector da energia e recursos naturais.

### KPMG EM ANGOLA



Fernando Mascarenhas

40 anos, licenciado em Engenharia Electrotécnica e de Computadores pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. Ingressou na KPMG em 2007, e conta com cerca de 17 de experiência em consultoria de Estratégia, Operações e *Supply Chain Management*, em clientes nacionais e internacionais.



## A aposta no escritório do Porto



Hugo  
Carvalho

37 anos, licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto. Ingressou na KPMG em 2010 como responsável pela Divisão de Consultoria Fiscal da KPMG no Porto. A sua experiência profissional tem-se centrado nas áreas fiscais de consultoria e planeamento de estratégias fiscais, cumprimento de obrigações fiscais, participação em operações especiais de *due diligence* e reestruturação no mais variado tipo de empresas industriais, comerciais e serviços.



Jorge  
Gomes

35 anos, licenciado em Gestão e Engenharia Industrial pela Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, detendo um MBA Executivo pela mesma universidade. Iniciou o seu percurso profissional na Siemens Semicondutores, tendo depois trabalhado na Escola de Gestão do Porto. Ingressou na KPMG em 2010, como *Manager* com responsabilidade em diferentes linhas de negócio para o mercado do Norte.



Frederico  
Barreto

34 anos, licenciado em Gestão e com MBA pela Warwick Business School, Reino Unido. Ingressou na KPMG em 2008 para a área de *Business Performance Services*, onde actualmente é *Manager* para diferentes linhas de negócio.



Sérgio  
Pereira

35 anos, licenciado em Direito pela Universidade Católica do Porto, detendo um MBA pela mesma universidade. Ingressou na divisão de *Financial Services* da KPMG em 2002. Actualmente desempenha funções de *Tax Manager* no Departamento de Fiscalidade da KPMG no escritório do Porto, no qual ingressou em Setembro de 2010.

## KPMG felicita os seus novos quadros

### Colaboradores

Adriana Amaral	Manuel Amaral
Ana Correia	Manuel Meneses
Ana Garcia	Marta Abrantes
Ana Marques	Marta Filipe
Ana Silvestre	Miguel Magalhães
André Abrantes	Mohammad Carimo
André Guiomar	Nilofar Nejad
André Machado	Nuno Barata
André Silva	Nuno Dias
Andreia Passinhas	Patrícia Alves
Bernardo Reis	Paulo Luz
Catarina Preto	Ricardo Faria
Cátia Pinheiro	Ricardo Víctor
Cláudia Manuel	Rita A. Martins
Cristina Barroso	Rita Alexandre
Cristina Gonçalves	Roberto Maio
Daniel Phillips	Rodolfo Rocha
Daniela Santos	Rui Carrito
Diana Ferreira	Rui Sousa
Diogo Alves	Rute Oliveira
Filipa Gomes	Sandra Caldelas
Filipe Almeida	Sara Peixoto
Francisco Fechas	Sara Vilela
Francisco Pinheiro	Sílvia Saavedra
Francisco Saraiva	Sofia Santos
Hugo Urbano	Sofia Vale
Isabel Freitas	Sofia Xavier
Jigar Bicá	Tânia Cunha
Joana Gonçalves	Tatiana Coelho
João Calvário	Teresa Realinho
João Jesus	Tiago Cardoso
João Palma	Tiago Guerreiro
João Sameiro	Tiago Martins
João Silva	Tiago Vieira
João Simões	Vera Azevedo
Jorge Lopes	Vita Malonga
José Fernandes	
Juliana Oliveira	
Laura Cardoso	
Leonor Costa	
Liliana Silva	
Luís Tavares	



Tiago Guerreiro e Adelaide Neves



Sandra Caldelas e Adelaide Neves



Acções de boas vindas, em Lisboa e no Porto, dão a conhecer novos colaboradores e fortalecem laços entre si



José Portugal, Luís Magalhães, Francisco Saraiva, André Machado, Rui Carrito, Sara Peixoto, Isabel Freitas, Tatiana Coelho, Francisco Fechas, Adriana Amaral, Manuel Amaral, João Palma, Bernardo Reis e Ricardo Faria

## New joiners na Família KPMG

Os 90 novos colaboradores recrutados em Setembro de 2010 para integrarem as equipas dos escritórios de Lisboa, Porto e Funchal foram recebidos no Hotel Altis Park, em Lisboa.

O processo de acolhimento de todos os colaboradores contratados em Setembro de 2010 para os diferentes escritórios da KPMG em Portugal, iniciou-se com uma etapa de formação, realizada no Hotel Altis Park, em Lisboa. Posteriormente, decorreram os tradicionais cocktails de boas vindas, em Lisboa, no Palácio de S. Vicente e no Porto, nas Caves da Taylor's. Este evento assinala a chegada dos colaboradores recém-chegados à Firma. A todos os novos colaboradores

foi entregue um *welcome kit*, pelo sócio responsável pela área onde irão trabalhar. Neste *kit* constam o *Staff Handbook* e o Código de Conduta da KPMG em Portugal, duas ferramentas de elevada importância para quem acabou de chegar à realidade profissional da Firma. Actualmente estes profissionais encontram-se plenamente integrados nas equipas de trabalho da Firma, estando já a ser iniciado o processo de recrutamento e selecção referente a 2011.

## Brinquedos recolhidos em 2011

“Se o teu filho já não lhes liga...” é o nome da campanha de recolha de brinquedos deste ano.



À semelhança de anos anteriores, 2011 começou com uma campanha de recolha de brinquedos usados para serem distribuídos por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que apoiam crianças carenciadas. Terminada a época de Natal, os colaboradores da KPMG aderiram em força e durante o mês de Janeiro trouxeram cerca de 1000 brinquedos, livros e jogos, registando-se um acréscimo de 300 unidades relativamente a 2010. O Departamento de Recursos Humanos encarregou-se posteriormente de os distribuir pelas Instituições apoiadas (*ver caixa*).

O apoio a Instituições de Solidariedade Social é uma preocupação constante para a KPMG.

# 1.000 brinquedos

- Associação de Pais e Amigos das Crianças da Freguesia da Mina (Lisboa), na Ass. de Solidariedade Social Alto Cova da Moura (Lisboa);
- CESIS – Centro de Estudos para a Intervenção Social (Lisboa);
- Pastoral dos Ciganos – Centro Siruga (Lisboa);
- SFRAA - Sociedade Filarmónica Recreio Artístico da Amadora - Quinta de S. Miguel (Centro de Acolhimento Temporário) (Lisboa);
- Jardim de Infância da Pasteleira (Porto);
- GAP - Gabinete de Apoio Psicossocial (Faro);
- Centro Comunitário de São Martinho (Funchal).

## O novo posicionamento da marca KPMG

O *Brand Refresh* da KPMG demonstra a partir de agora o significado da sua *tagline*: *Cutting Through Complexity*, simplificando a vida dos seus clientes, num mundo cada vez mais complexo.

Com o objectivo de sublinhar a relevância e diferenciação da KPMG num mundo que passou por profundas transformações, o *Global Board and Executive Team* da KPMG Internacional realizou recentemente um estudo junto das firmas membro, clientes e *opinion-leaders*. O resultado originou uma estratégia bem fundamentada e abrangente, indo ao encontro das oportunidades de mudança identificadas, com a definição de um novo propósito da marca, um novo posicionamento, do qual a identidade visual é a expressão mais evidente. No entanto, esta mudança é mais do que uma operação estética,



uma vez que ilustra em si toda uma nova perspectiva na abordagem ao mercado, respondendo a necessidades prementes de clientes e *stakeholders*. A identidade visual e o tom de voz da Firma demonstram a partir de agora o significado da sua *tagline Cutting Through Complexity*. É isto que a KPMG propõe: simplificar a vida dos seus clientes, num mundo cada vez mais complexo.

À semelhança das suas congéneres em todo o mundo, a KPMG em Portugal e a KPMG em Angola iniciaram a implementação deste *Brand Refresh* em Fevereiro.

O lançamento do novo site [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt) é já uma das faces mais visíveis deste processo. Pouco a pouco estas alterações vão ser gradualmente introduzidas na forma de comunicar da KPMG.



# Qual o seu nível de resiliência à adversidade?

O II seminário “Infra-estruturas Críticas Nacionais: Prevenção, Protecção e Resposta às Ameaças” vai ter lugar em Lisboa durante o segundo semestre de 2011.

No segundo semestre deste ano, Lisboa vai ser palco do II seminário “Infra-estruturas Críticas Nacionais: Prevenção, Protecção e Resposta às Ameaças”, promovido pela revista Segurança e Defesa. O seminário terá como objectivo promover a articulação entre os órgãos estatais e as empresas públicas e privadas detentoras das infra-estruturas críticas nacionais no sentido de assegurar o planeamento estratégico e as respostas tácticas mais adequadas para garantir a Segurança e Defesa do Estado.

Este encontro vem no seguimento do lançamento do Programa Europeu para Protecção de Infra-estruturas Críticas (PEPIC) em 2005, que abrange todas as ameaças desde terrorismo a catástrofes naturais e que propõe o lançamento, nos Estados Membros, de Programas Nacionais de Protecção de Infra-estruturas Críticas (PNPIC).

Este novo quadro de ameaças transnacionais, de carácter muitas vezes imprevisível, tem vindo a afectar nos últimos anos as infra-estruturas

críticas (ICs) de sectores vitais para a sociedade em todo o mundo com consequências catastróficas que colocam em risco a segurança das populações, a acção governativa e, em alguns casos, a defesa nacional. O relatório anual *Global Risks* do World Economic Forum estima, em cada ano, a probabilidade de ocorrência e o impacto em perdas financeiras de 36 riscos globais que podem afectar a economia mundial. O relatório divide os riscos globais em cinco categorias: Económicos, Geopolíticos, Ambientais, Societários e Tecnológicos.

A KPMG realizou em 2010 o primeiro estudo sobre a Gestão de Continuidade de Negócio nas empresas portuguesas com o objectivo de perceber qual o seu nível de resiliência à adversidade, isto é, a sua actual capacidade em compreender os riscos do meio envolvente e implementar mecanismos de prevenção e recuperação que lhes permitam diminuir o impacto de catástrofes nas suas operações críticas. O estudo “Continuidade de Negócio: assegurar a resiliência na adversidade”

envolveu 70 empresas do sector financeiro, energia, telecomunicações e transporte.

As entrevistas realizadas pela KPMG revelaram que em muitas empresas existem apenas planos de resposta de emergência operacional e/ou planos de recuperação tecnológica, não estando, porém, implementados mecanismos em áreas-chave, como a gestão de crise e o planeamento de recuperação de processos de negócio críticos.

O estudo conclui que, apesar do caminho já percorrido, têm ainda de ser superados alguns desafios importantes até que as empresas portuguesas se possam afirmar como empresas resilientes.

Compreender os riscos do meio envolvente e implementar mecanismos de prevenção e recuperação que lhes permitam diminuir o impacto de catástrofes nas suas operações críticas.

A protecção das ICs nacionais deve ser obrigatoriamente realizada em estreita colaboração entre o Estado e as empresas dos sectores vitais. Assim, o Estado tem um papel fundamental no desenvolvimento de uma abordagem às empresas que as possa sensibilizar no sentido de assegurar a protecção das suas ICs aos vários tipos de ameaças.

Neste contexto, a KPMG vai patrocinar em exclusivo o seminário “Infra-estruturas Críticas Nacionais: Prevenção, Protecção e Resposta às Ameaças”, dividido em quatro painéis: “O Papel do Estado na Prevenção, Protecção e Resposta e Ameaças”, “Sector Financeiro”, “Energia e Água” e “Comunicações e Transportes”. Entre os vários oradores estarão presentes os responsáveis das principais empresas portuguesas de cada um dos sectores e entidades públicas e privadas.

A impressão deixada por alguns artigos de jornais recentes, de forma intencional ou não, é que os auditores desiludem sempre. Mas será essa a verdade? Enquanto auditor com experiência na banca por mais de 35 anos, não podia estar mais em desacordo. É importante mantermos uma visão equilibrada.



Brendan  
Nelson

Presidente da Comissão de Auditoria  
do The Royal Bank of Scotland

## Verdade e Justiça

A auditoria profissional é provavelmente a única profissão que é medida quase exclusivamente pelos seus erros, sejam eles provados ou não. Pouco é divulgado em relação aos enormes progressos que têm sido feitos – e que presenciei ao longo da minha carreira – para melhorar as normas e procedimentos de auditoria, estabelecer Órgãos de Regulação e Supervisão independentes, bem como para criar uma maior coerência e transparência no reporte financeiro.

As firmas de auditoria só têm um verdadeiro activo: a sua reputação. Todos os profissionais estão conscientes da necessidade de o proteger a todo o custo, porque sem isso não terão negócio nem clientes. Como tal, todas as firmas, segundo a minha experiência, se esforçam ao máximo para assegurar que o risco, em particular o risco em auditoria, é gerido de uma forma adequada.

A integridade das firmas de auditoria é regularmente desafiada pelos eventuais conflitos de interesses, sejam eles teóricos ou reais. No entanto, não conheço nenhum auditor que coloque a sua independência em risco, tal como nenhuma Comissão de

Auditoria, um organismo independente que tem como função assegurar a independência dos seus auditores. As ameaças à independência são amplamente articuladas por padrões profissionais, sendo totalmente transparentes de modo que os auditores e as Comissões de Auditoria possam fazer os julgamentos correctos.

A ideia do auditor ceder sob a pressão de um cliente agressivo é tentadora mas, mais uma vez, faz uma caracterização irreal da profissão. Esta não é uma carreira para corações fracos e os corações fracos não procuram uma carreira profissional em auditoria.

O valor que a auditoria acrescenta raramente é reportado e nós como profissão, não temos defendido a nossa causa de uma forma adequada explicando de uma forma clara aquilo que não é coberto por uma auditoria e focando nos verdadeiros valores e benefícios de uma auditoria. Quando as coisas correm mal, não temos sido bem sucedidos na defesa das nossas responsabilidades porque o âmbito e a segurança que é assegurada por uma auditoria é automaticamente alargada sem fundamentos por aqueles que desejam apontar o dedo da culpa.

Não há dúvidas que a integridade dos mercados de capitais globais está mais protegida com demonstrações financeiras elaboradas de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade e auditadas de acordo com padrões reconhecidos internacionalmente. Na ausência de um normativo internacional prevaleceria a anarquia. Mas as auditorias vão muito mais além, são um contributo fundamental na redução do risco e na prevenção da fraude.

A qualidade e fiabilidade do reporte financeiro não é apenas atribuída a bons Directores Financeiros devidamente suportados por Comissões de Auditoria conscientes. Também é atribuída às auditorias executadas ano após ano, na quase totalidade dos casos com integridade e competência.

Há quem discuta que as auditorias já não se adequam aos seus objectivos. Se essa mudança for necessária, então o debate deverá ser bem acolhido.

A profissão de auditoria pode orgulhar-se do contributo positivo que continua a prestar neste mundo complexo, desafiante e sempre crítico.



**Vitor Ribeirinho**, *Head of Audit* da KPMG em Portugal, fala da importância e objectivos do Audit Committee Institute no nosso País.

# “O ACI é independente e visa servir os seus membros”

## Porquê a criação do Audit Committee Institute (ACI) em Portugal?

A crescente fiscalização regulamentar no sector empresarial e o aumento das responsabilidades dos Administradores, Órgãos de Fiscalização e Auditores é uma constante. Mais do que nunca, os membros das Comissões de Auditoria em Portugal deverão posicionar-se para continuar a contribuir para uma gestão de riscos ponderada e uma fiscalização da informação auditada rigorosa.

Foi por este motivo que a KPMG considerou que seria importante patrocinar a criação de um Órgão de Supervisão para que os membros das Comissões de Auditoria e outros Órgãos de Supervisão e Fiscalização pudessem dar resposta às suas crescentes responsabilidades. Este foi o princípio que nos motivou para a criação do ACI.

Esta iniciativa fez da KPMG pioneira no nosso país, o lançamento do ACI foi totalmente patrocinado pela KPMG em Portugal. Procuramos que a sua actuação seja totalmente independente, desempenhando de forma autónoma as suas funções, nomeadamente a actualização e divulgação da informação relacionada com governação, auditoria, contabilidade, relato financeiro e temas legais.

## Quando surgiu o ACI a nível internacional e onde? Cobre vários países?

O ACI existe desde 1999, ano em que foi lançado nos Estados Unidos. A partir dessa altura a nossa cada vez mais vasta rede internacional de ACI's tem vindo a cobrir vários países

e regiões do mundo. Actualmente, a KPMG patrocina o ACI em 30 países: África do Sul, Alemanha, Austrália, Áustria, Barém, Bélgica, Brasil, Canadá, Chile, China/Hong Kong, Colômbia, Dinamarca, Estados Unidos, França, Índia, Irlanda, Israel, Holanda, Luxemburgo, Malásia, México, Nova Zelândia, Portugal, Qatar, Reino Unido, Rússia, Singapura, Suíça e Tailândia. O ACI em Portugal foi o 23.º a ser criado a nível mundial.

## Quais são os seus principais objectivos?

O ACI foi criado com vista a proporcionar às Comissões de Auditoria e outros Órgãos de Fiscalização das grandes empresas em Portugal oportunidades para

partilhar informação fiável e actual, apoiar os seus membros nas tomadas de decisões e implementações de processos de auditoria e fiscalização, e partilhar *know-how* crítico perante um tecido empresarial cada vez mais exigente e competitivo.

Procuramos seguir este objectivo sempre assente nas melhores práticas, particularmente aquelas que vão sendo divulgadas através da rede de ACI's distribuída pelos já referidos 30 países que a constituem.

A nossa ambição passa pelo ACI ser reconhecido como uma imprescindível base para debates, local de estabelecimento de novos contactos, bem como ter um papel preponderante no apoio aos seus membros para que estejam sempre ao corrente



de assuntos legais, regulamentares e de contabilidade e de auditoria/fiscalização.

#### **Dentro da rede internacional de ACI's, quais são as especificidades de Portugal?**

Conforme referi nas questões anteriores, esta é uma iniciativa pioneira em Portugal, mas com um alinhamento com as práticas já existentes em outros países. Contudo, face à dimensão do nosso país e à ainda escassa informação e divulgação de informação em matéria de fiscalização, acreditamos que temos um posicionamento mais próximo e estreito com os nossos membros e que é garantida através dos contactos regulares, nomeadamente com

o envio de informação, estudos, brochuras, etc.

#### **Quem faz parte deste Instituto, apenas colaboradores KPMG no mundo?**

O ACI não pode ser confundido como uma plataforma de divulgação da KPMG dos seus produtos ou dos seus colaboradores, ou seja, actua como uma entidade independente e que visa servir os seus membros. Nesta base os actuais e efectivos membros do ACI em Portugal são pessoas que desempenham cargos em Órgãos de Fiscalização, embora o interesse reconhecido pelo mercado na nossa iniciativa permite que hoje tenhamos também pessoas com origem em Direcções de Auditoria de Grandes

Grupos Nacionais ou *Compliance Officers*.

#### **Como correu o primeiro evento ACI em Portugal?**

Decorreu no passado dia 15 de Outubro, o primeiro evento do ACI no Hotel Ritz Lisboa. O evento para além da presença do nosso *Senior Partner* e de mim próprio, contou ainda com a participação de Brendan Nelson, Presidente da Comissão de Auditoria do The Royal Bank of Scotland e do Prof. Dr. António Gomes Mota do Instituto Português de Corporate Governance. Este encontro foi um momento privilegiado para o estabelecimento de novos contactos e para a partilha de experiências entre os representantes dos principais grupos económicos nacionais, que através da

**“Esta é uma iniciativa pioneira em Portugal, mas alinhada com as melhores práticas internacionais.”**



**No primeiro evento ACI em Portugal, no dia 15 de Outubro de 2010, foi apresentado o *International Audit Committee Survey 2010*. Aqui ficam as suas principais conclusões:**

- A generalidade dos inquiridos, tanto em Portugal como a nível global considera que a composição dos Órgãos de Fiscalização permite obter uma perspectiva global sobre a actividade da entidade fiscalizada; e uma larga maioria considera que a totalidade dos membros dos Órgãos de Fiscalização são independentes. A nível global apenas 50% dos inquiridos tem essa perspectiva.
- De acordo com os inquiridos em Portugal, os aspectos que permitiriam uma maior

eficiência e efectividade das reuniões seriam:

- melhor qualidade e distribuição atempada de materiais antes das reuniões;
- melhor hierarquização/prioritização dos assuntos.

- Relativamente aos resultados globais, os aspectos que permitiriam uma maior eficiência e efectividade das reuniões seriam:
  - mais tempo dedicado à discussão dos temas e apresentação de questões em detrimento de assistir a apresentações;
  - melhor qualidade e distribuição atempada de materiais antes das reuniões;
  - melhor hierarquização/prioritização dos assuntos.
- A maioria dos inquiridos em Portugal e a nível global revelaram estar confortáveis com a forma com foi planeada e endereçada a política de redução de custos em resposta à actual crise

económica. No entanto, o efeito dos cortes de custos na formação e retenção de talento, bem como nos controlos internos preocupa os Órgãos de Fiscalização.

- Os inquiridos em Portugal e a nível global estão confortáveis com a tempestividade e a fiabilidade das estimativas apresentadas em termos de resultados e liquidez. Por outro lado, 67% dos inquiridos em Portugal, considera que as entidades têm um sistema de gestão de riscos robusto e maduro. Em termos globais este número reduz-se para cerca de 40%, considerando cerca de 36% que os sistemas de gestão de riscos estão implementados mas necessitam de melhorias substanciais.
- De acordo com os inquiridos o aspecto relacionado com a gestão de riscos que representa um maior desafio para as entidades é a compreensão da evolução

sua presença fizeram com que considerássemos este nosso primeiro evento como um marco na promoção das matérias a que o ACI se propõe promover.

Para além do enquadramento dos objectivos e posicionamento do ACI apresentado pelo nosso *Senior Partner*, o evento permitiu também apresentar os resultados de um estudo internacional que já se realiza há vários anos, através do qual os membros dos Órgãos de Fiscalização de todo o mundo indicam as principais práticas, tendências e desenvolvimentos em matéria de fiscalização. Este estudo contou com respostas de 1100 membros de cerca 30 países, sendo que pela primeira vez, também os membros dos Órgãos de Fiscalização das principais empresas portuguesas participaram. Este facto permitiu ainda que recentemente apresentássemos mais uma iniciativa pioneira em Portugal, materializada através de um complemento do referido estudo, em que foram comparados especificamente os resultados obtidos em Portugal, com o Reino Unido, Suíça,



Vitor Ribeiro  
Head of Audit da KPMG em Portugal

#### Perfil

42 anos, ingressou na KPMG em 1991 tendo desde então desenvolvido toda a sua carreira na Firma, onde é sócio desde 2002 e membro da Comissão Executiva desde Outubro de 2006. Actualmente é *Head of Audit* da KPMG em Portugal, possuindo mais de 19 anos de experiência em auditoria e serviços relacionados, com principal destaque para o sector financeiro.

Bélgica, Irlanda, França, Holanda, Áustria, Dinamarca e Rússia.

#### Estão previstos novos eventos para Portugal? Já se conhecem os oradores?

Os eventos do ACI Portugal pretendem ser momentos privilegiados de exposição e partilha de informação sobre temas da actualidade, bem como de estabelecimento de novos contactos entre todos os participantes, pelo que a sua periodicidade é determinada, em cada momento, pelas necessidades e interesses dos membros do ACI Portugal, que terão uma participação exclusiva nestes eventos.

Além dos eventos desenvolvidos pelo ACI Portugal, os seus membros terão igualmente acesso à rede internacional dos ACI's podendo participar em eventos internacionais destinados à partilha de experiências dos Órgãos de Fiscalização de Grupos Internacionais.

Relativamente ao formato dos eventos podemos estruturá-los da seguinte forma: conferência anual do ACI Portugal, evento que pretende incluir

um conjunto de oradores convidados que abordarão temas da actualidade que consideramos de interesse para os membros; pequenos-almoços do ACI Portugal, a realizar duas ou três vezes por ano, com o objectivo de fomentar a discussão entre os membros do ACI sobre tópicos específicos e que serão moderados por elementos da KPMG com conhecimentos na área abordada; e conferência anual do *European Audit Committee Chairman's Forum*.

Em Portugal, estamos a prever em termos de calendário que o nosso segundo evento se realize ainda no primeiro semestre de 2011.

#### Quais os benefícios de ser membro do ACI?

Entre os vários benefícios podemos destacar: o intercâmbio de experiências e de conhecimentos sobre temas de interesse dos seus membros; dispor de diversos recursos para apoiar os membros das Comissões de Auditoria e outros Órgãos de Fiscalização no desempenho mais eficiente das suas responsabilidades e estratégias; manter-se actualizado sobre questões críticas da actualidade, que tenham impacto no desempenho das suas actividades; liderar e contribuir com a gestão de boas práticas para a condução ordenada e transparente dos negócios em Portugal; e acesso a uma zona exclusiva do site do ACI em Portugal.

dos eventos de risco e a resposta aos seus impactos, sendo que a maioria considera que para além dos riscos relacionados com o reporte financeiro, os Órgãos de Fiscalização tem a sua principal responsabilidade ao nível dos seguintes riscos:

- risco legal, regulatório e de *compliance*;
  - riscos financeiros (acesso a capital, liquidez, *covenants* de dívida, etc.);
  - riscos operacionais.
- De acordo com os inquiridos, os Órgãos de Fiscalização, obtém esclarecimentos sobre os aspectos contabilísticos mais técnicos, essencialmente, através de informação prestada pelos Auditores Externos e documentação técnica.
  - A maioria dos inquiridos refere que considera que os CFO's têm à sua disposição os recursos necessários (pessoas e orçamento) para desempenhar as suas responsabilidades de forma eficiente.

• Em termos dos resultados globais, a grande maioria dos inquiridos (100% em Portugal) estão satisfeitos com o suporte que recebem dos Auditores Externos.

No entanto, consideram que haveria a necessidade de melhoria nos seguintes aspectos:

- principais riscos ao nível do *reporting* financeiro;
  - *tone at the top* e cultura de ética;
  - pressupostos associados às estimativas contabilísticas;
  - avaliação dos recursos ao dispor do CFO, Auditoria Interna e áreas de Controlo.
- A maioria dos inquiridos tanto em Portugal como em termos globais, confirmou que os Órgãos de Fiscalização têm tido um reduzido recurso a consultores externos (excluindo os Auditores Externos das sociedades).
  - De acordo com a maioria dos inquiridos, as principais fontes de informação sobre a evolução da actividade da entidade ou

da respectiva área de negócio resulta das exposições dos Órgãos de Gestão e dos Auditores Externos.

- Relativamente aos aspectos que poderiam contribuir para a eficiência dos Órgãos de Fiscalização, os inquiridos destacaram:
  - aumento do apoio/suporte aos respectivos Órgãos de Fiscalização;
  - melhoria do fluxo de informação (qualidade e variedade);
  - melhoria da qualidade das agendas (maior enfoque nos temas chave).
- A maioria dos inquiridos identificou como aspectos chave a ter em consideração, durante o ano, por parte dos Órgãos de Fiscalização os seguintes:
  - a gestão de riscos;
  - aspectos relacionados com as demonstrações financeiras (*fair value*, imparidade, divulgações);
  - liquidez e acesso ao mercado de capitais.

Fiscalidade

# A reforma do sistema tributário angolano

A modernização do sistema fiscal angolano tornou-se imperativa. É um factor de extrema importância para a reconstrução e desenvolvimento do País onde, actualmente, 70% dos impostos arrecadados pelo Estado têm origem na tributação sobre os recursos naturais.

**N**um contexto de crescimento económico acelerado, a reforma do sistema fiscal angolano tornou-se e é assumida pelas Autoridades Angolanas como uma necessidade de primeira linha e como factor potenciador da reconstrução e desenvolvimento do País.

Presentemente, as receitas fiscais do sector petrolífero representam cerca de 70% dos impostos arrecadados pelo Estado Angolano, sendo intenção do Governo alterar a médio prazo esta forte dependência de tributação assente nos recursos naturais.

O actual quadro tributário caracteriza-se, no seu essencial, por impostos com mais de 30 anos, os quais, embora tenham sido objecto de algumas alterações na última década, não respondem às exigências de

uma economia em forte crescimento e que se pretende atractiva para o investimento privado, estando consideravelmente desfasados do actual quadro sócio-económico.

Este desfasamento traduz-se em taxas de tributação muito elevadas (recorde-se que as empresas são tributadas a uma taxa de 35% em sede de imposto sobre o rendimento), bases tributáveis estáticas, tributação da mesma realidade em sede de diversos impostos, sistemas de cobrança pouco céleres e eficazes, entre outras limitações que condicionam fortemente não só a arrecadação de receitas, mas também um eficaz combate à fraude e evasões fiscais.

É neste contexto que começa agora a dar os primeiros passos a já tão falada reforma do sistema fiscal angolano. Esta reforma assentará em

três pilares fundamentais – legislativo, administrativo e judicial – pretendendo dotar o sistema tributário angolano de um quadro normativo mais justo, moderno e eficaz, capaz de garantir a estabilidade, simplificação, desburocratização e a diversidade das receitas, permitindo elevar de forma gradual a arrecadação dos tributos, com destaque para os não petrolíferos.

No plano estritamente legislativo perspectiva-se um conjunto de reformas destinadas a tributar de forma mais justa e eficaz o rendimento, a despesa e o património. Neste âmbito, prevê-se a racionalização e consolidação legislativa do Imposto Industrial, a simplificação do Imposto do Selo, a revisão do Imposto sobre os Rendimentos do Trabalho e da SISA e o alargamento da base tributável a nível aduaneiro, entre outras medidas.



A par destas alterações, prevêem-se, igualmente, reformas de diplomas transversais, como é o caso do Código Geral Tributário, Código de Processo Tributário e Código das Execuções Fiscais. A revisão destes diplomas assume um papel fundamental no sucesso da reforma, não só porque permitirá a consagração de mecanismos essenciais para a administração fiscal exercer as suas atribuições, mas também, porque contribuirá para a consagração de garantias acrescidas na defesa dos direitos dos contribuintes.

No plano da reforma da administração tributária, pretende-se criar uma única entidade administrativa responsável pelo processo de cobrança e gestão das receitas fiscais, fomentando-se acções de formação profissional dos recursos humanos existentes e o recrutamento de quadros jovens dotados de competências

técnicas especializadas na área da fiscalidade. Constitui, igualmente, um dos objectivos da reforma fiscal a melhoria dos automatismos e regularização de procedimentos tendentes à simplificação do processo de arrecadação e gestão dos diversos impostos.

Por último, e no que toca à vertente judicial da reforma, perspectiva-se, em concertação com o Ministério da Justiça e com os Conselhos Superiores da Magistratura e do Ministério Público, uma profunda alteração do sistema judicial tributário, no sentido da maior protecção dos direitos dos contribuintes e celeridade das decisões judiciais.

As bases para a modernização do sistema fiscal angolano estão portanto lançadas, sendo com muita expectativa que se aguardam os primeiros frutos do trabalho que tem vindo a ser desenvolvido neste campo.

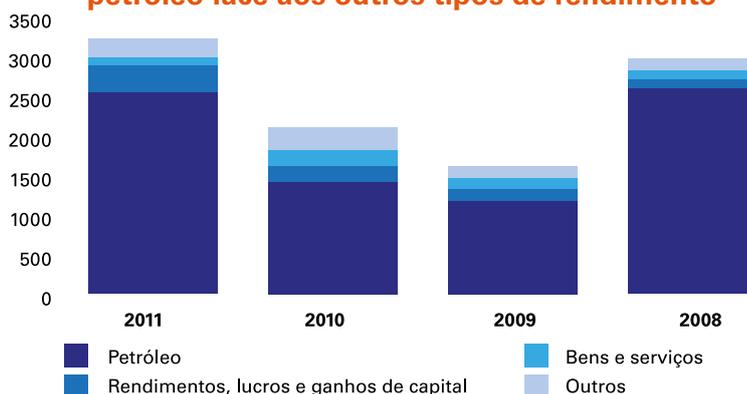
## NOVA TABELA DE IRT

O Decreto Executivo n.º 80/09 de 7 de Agosto de 2009, publicado no Diário da República n.º 148, I Série veio revogar o Decreto Executivo n.º 74 /08 de 3 de Junho de 2008, introduzindo novos escalões de rendimento e actualizando as taxas de imposto a aplicar, conforme a tabela abaixo.

Rendimento em Kwanzas	Imposto				
Até 25000,00	Isento				
De 25 001,00 a 30 000,00	---	---	5 %	sobre o excesso de	25 000,00
De 30 001,00 a 35 000,00	Parcela fixa	250,00	+ 6 %	sobre o excesso de	30 000,00
De 35 001,00 a 40 000,00	Parcela fixa	5 500,00	+ 7 %	sobre o excesso de	35 000,00
De 40 001,00 a 45 000,00	Parcela fixa	900,00	+ 8 %	sobre o excesso de	40 000,00
De 45 001,00 a 50 000,00	Parcela fixa	1300,00	+ 9 %	sobre o excesso de	45 000,00
De 50 001,00 a 70 000,00	Parcela fixa	1750,00	+ 10 %	sobre o excesso de	50 000,00
De 70 001,00 a 90 000,00	Parcela fixa	3750,00	+ 11 %	sobre o excesso de	70 000,00
De 90 001,00 a 110 000,00	Parcela fixa	5950,00	+ 12 %	sobre o excesso de	90 000,00
De 110 001,00 a 140000,00	Parcela fixa	8350,00	+ 13 %	sobre o excesso de	110 000,00
De 140 001,00 a 170000,00	Parcela fixa	12250,00	+ 14 %	sobre o excesso de	140 000,00
De 170 001,00 a 200 000,00	Parcela fixa	16450,00	+ 15 %	sobre o excesso de	170 000,00
De 200 001,00 a 230 000,00	Parcela fixa	20950,00	+ 16 %	sobre o excesso de	200 000,00
Mais de 230 001,00	Parcela fixa	25750,00	+ 17 %	sobre o excesso de	230 000,00

Milhares de Milhões  
AOA

## Peso do imposto sobre os rendimentos do petróleo face aos outros tipos de rendimento



Fonte: Orçamento Geral do Estado Angolano 2011

## KPMG aposta nas empresas do Norte do País

# A decisão certa no momento certo

Para Paulo Nunes de Almeida, Vice-Presidente do Conselho Geral da Associação Empresarial de Portugal (AEP), o fenómeno da internacionalização das empresas é muito mais do que mera exportação. Na opinião expressa por este responsável à KVISION, a KPMG tem ainda um grande potencial de crescimento no Norte do País, dando um forte contributo nesta área às empresas desta região.

**A** agenda dos empresários e do próprio Governo apontam a internacionalização como um factor decisivo para o crescimento e expansão do nosso tecido empresarial, designadamente no Norte do País. Qual é a sua percepção do nível que já atingimos relativamente a este desafio?

Todas as análises convergem para a necessidade de aumentar as exportações e substituir importações para que o crescimento da economia seja possível nos próximos anos. Em termos de substituição de importações temos que cada vez mais valorizar a produção nacional. A esse nível a AEP tem cumprido o seu papel com o projecto “Compro o que é nosso”, hoje realidade incontornável na mobilização dos portugueses – empresários, colaboradores e consumidores – para

esse fim.

Em sentido inverso, temos que aumentar as exportações, o que deve ser entendido como um verdadeiro desígnio nacional. O peso das exportações no PIB foi, em 2010, ligeiramente superior a 30%, o que é manifestamente reduzido face às nossas necessidades. No Congresso dos Exportadores, realizado em Fevereiro passado no Europarque, o Governo português e a AICEP colocaram a fasquia dos 40% como meta a atingir a médio prazo.

**Quais são as geografias que têm merecido a preferência das empresas do Norte do País? Na sua opinião, a escolha dos mercados e a definição dos modelos operacionais e de negócio têm sido preparadas com a atenção que merecem?**

Como é natural e decorrente do

nosso processo de integração na União Europeia (UE) há uma forte concentração das nossas exportações nos países da UE. Por outro lado, durante muitos anos foram esses países que acumularam índices de desenvolvimento e crescimento que os tornaram como mercados apetecíveis para qualquer estratégia de internacionalização. Com a entrada da China na Organização Mundial do Comércio em 2001 e com o acentuar das políticas de globalização, iniciou-se um processo de profunda transformação com o aparecimento de novos espaços à escala mundial. Esta alteração de paradigma obrigou as empresas portuguesas a tentar manter as posições que tinham assumido nos países da UE e, ao mesmo tempo, iniciar ofensivas para novos mercados. É esse trabalho que temos desenvolvido na AEP, com o programa de apoio à internacionalização “Business On The Way”.



**Considera que estes processos de internacionalização têm sido devidamente preparados, designadamente na componente fiscal?**

Hoje em dia o fenómeno da internacionalização é muito mais do que mera exportação, assumindo muitas das vezes fenómenos de deslocalização da produção, abertura de canais de distribuição e muitas vezes contacto directo com o público consumidor. A análise de todas estas necessidades e consequentes investimentos deve ser ponderada com o máximo cuidado, dando a necessária atenção aos mais variados aspectos, dentro dos quais a questão da fiscalidade deve assumir uma posição determinante. O sucesso, ou insucesso, de um projecto de internacionalização, é muitas vezes ditado pela maior, ou menor, atenção que a empresa dispensa às questões de natureza fiscal.

**No geral, considera que as empresas do Norte (sobretudo as de média dimensão) têm a percepção correcta quanto ao apoio que podem obter de empresas como a KPMG?**

A KPMG tem ainda um grande potencial de crescimento no Norte do país, devendo para isso fazer um grande esforço em termos de divulgação dos seus serviços e de sensibilização para a sua real importância. A qualidade inerente aos serviços que presta, suportada por uma equipa de profissionais altamente competente, é algo que o Norte do País não deve e não pode desperdiçar, de forma a tomar decisão certa no momento certo.

**De acordo com a sua experiência, quais são os aspectos que considera menos bem tratados por parte das empresas nos processos de internacionalização e relativamente aos quais a KPMG pode ajudar?**

Quando falamos em fenómeno puro de exportação, as questões que nem sempre são devidamente acauteladas pelas empresas portuguesas são as que têm a ver com todo o processo de desalfandegamento e tributação aduaneira das mercadorias, a selecção e escolha de importadores e distribuidores, o controle do crédito a conceder, exigências ao nível da certificação e regulamentação de produtos e serviços, entre outros.

Quando alargamos a modelos de internacionalização mais profundos que exijam estruturas locais, quer ao nível da produção, quer da distribuição, as lacunas têm fundamentalmente feito sentir-se no que respeita à escolha do modelo societário, utilização de benefícios fiscais ao investimento, conhecimento da legislação laboral, áreas onde a KPMG pode prestar um serviço de inquestionável interesse.

---

“O sucesso da KPMG em Portugal é o sucesso de Portugal no mundo da KPMG.”

---

Sikander Sattar, *Senior Partner* KPMG em Portugal

# “Angola é um novo desafio que decidimos abraçar”

Em entrevista à KVISION, o *Senior Partner* da KPMG Portugal fala da estratégia da Firma para 2011 e do novo desafio que é o mercado angolano. A importância dos recursos humanos e da sua formação é um ponto fulcral para este líder e uma das razões que torna a KPMG “um exemplo para a nossa profissão”.

## **Estamos a entrar no quarto ano de crise financeira e económica a nível mundial. Quais são as perspectivas da KPMG Portugal para 2011?**

Não obstante o actual enquadramento económico-financeiro que afecta o nosso País, tomando como base a estratégia e os objectivos que definimos e apresentámos aos nossos sócios e quadros no passado mês de Novembro, mantemos a confiança que as perspectivas para a nossa Firma são positivas e que iremos alcançar uma parte significativa dos referidos objectivos.

Considerando que a KPMG assenta a sua actividade em três grandes áreas de negócio, nomeadamente *Audit, Tax e Advisory*, tem-nos sido possível equilibrar os objectivos globais definidos, uma vez que as quebras registadas em alguns segmentos são compensadas com o crescimento de outros. Esta gestão equilibrada que temos vindo a prosseguir só tem sido possível graças à nossa motivação, renovada diariamente pelo reconhecimento dos nossos clientes no que diz respeito às competências técnicas

dos nossos colaboradores nas suas diversas áreas de especialização.

Adicionalmente, gostaria de referir a capacidade que a nossa Firma em Portugal tem demonstrado através do desenvolvimento de Centros de Excelência nos sectores de *Financial Services, Telecommunications, Energy & Natural Resources e Infrastructure* e que nos permitiu lançar em 2010, e que esperamos seja consolidada em 2011, uma estratégia de internacionalização dessas competências dentro do mundo da KPMG para servir os clientes internacionais e portugueses da nossa Firma em África (África do Sul, Angola e Moçambique) e no Brasil.

## **Quais os principais objectivos que espera atingir no final do ano, tanto em Portugal como em Angola?**

Em relação à nossa actividade em Portugal, e não obstante o orgulho que temos na nossa carteira de clientes, mantemos a ambição de conseguir atingir novos objectivos. A qualidade dos nossos recursos, a sua excelência técnica,



rigor e dedicação, tem-nos permitido conquistar o reconhecimento e lealdade dos nossos clientes, o que é muito importante para nós. Temos o grande desafio de prosseguir o crescimento em Portugal num enquadramento económico-financeiro difícil e de criar as condições necessárias para continuarmos a contratar um maior número de recém-licenciados e para garantir o sucesso dos nossos profissionais e da nossa Firma. É importante salientar que o sucesso da KPMG em Portugal é também o sucesso e reconhecimento de Portugal no mundo da KPMG. Manter esse patamar é a nossa meta diária, que temos que continuar a alcançar ano após ano com o empenho dos nossos colaboradores e com o reconhecimento dos nossos clientes e dos Órgãos de Supervisão do nosso País.

Angola é um novo desafio que decidimos abraçar tomando como base o estreitamento das relações entre os dois Países, em particular através do investimento cruzado e parcerias entre os grandes grupos nacionais e

---

## A importância de Angola não pode estar dissociada do enorme potencial económico que este país oferece.

---

angolanos.

A importância de Angola não pode ser dissociada do enorme potencial económico que este país oferece. Estamos confiantes que uma firma como a KPMG poderá contribuir através do seu *know-how* e experiência para o desenvolvimento de certos sectores e de infra-estruturas, que permitam aos angolanos maximizar todo o seu potencial para o benefício das suas empresas e do seu povo. Dentro de pouco tempo gostaria de sentir o reconhecimento do mundo empresarial angolano relativamente às qualidades da KPMG e à contribuição que a nossa Firma possa prestar para aumentar o nível de rigor, transparência e qualidade em Angola.

### **Está otimista relativamente ao cumprimento destes objectivos?**

Tenho uma enorme confiança na qualidade dos nossos colaboradores, nas nossas competências e na capacidade de trabalho e sacrifício que temos demonstrado ao serviço dos nossos clientes. Estes factores

**“Em relação à  
nossa actividade  
em Portugal,  
mantemos a  
ambição de  
conseguir atingir  
novos objectivos.”**

## Formação KPMG em 2011

A formação anual dos colaboradores da KPMG, em Portugal e em Angola, segue um programa previamente definido que contempla o desenvolvimento e actualização das matérias necessárias à formação dos diferentes níveis técnicos.

Os programas de formação incidem sobre questões técnicas da actividade profissional, nomeadamente sobre os enquadramentos normativos e as metodologias de trabalho, mas também contemplam matérias sobre independência profissional, segurança informática e *soft skills*. Os programas são preparados tendo em conta as necessidades de cada área e de cada um dos níveis técnicos com o objectivo de garantir o desenvolvimento e a consolidação dos conhecimentos dos colaboradores nas diferentes fases da carreira.

A formação ministrada pela KPMG pode ter um cariz interno ou externo e ser ministrada em Portugal, Angola ou noutro país estrangeiro. A formação interna consiste essencialmente em acções estruturantes do conhecimento técnico, representando o conjunto mais relevante das acções de formação, em termos do número de horas e do número de colaboradores envolvidos. Pode igualmente ser realizada através de cursos organizados pela KPMG Internacional, incidindo nestes casos em formação de maior especificidade técnica ou treino de formadores que, posteriormente, asseguram a disseminação dos conhecimentos adquiridos. A formação de cariz externo consiste essencialmente na contratação de formadores estrangeiros de reconhecida capacidade técnica e formativa para desenvolver acções de formação específicas.

No que se refere especificamente aos colaboradores da KPMG Angola, e integrado no programa de formação, está contemplada a frequência destes

em acções de formação técnica específicas a decorrer em Lisboa.

Do ponto de vista quantitativo, e de acordo com os critérios definidos a nível internacional, a KPMG, em Portugal e Angola, garante que o plano de formação anual determine obrigatoriamente um número mínimo de 30 horas de formação anual e 120 horas de formação em cada período de três anos, para cada um dos seus colaboradores. Para o exercício de 2010/2011, os programas de formação definidos contemplam um número médio de horas de formação de cerca de 75 horas por colaborador, quer para Portugal quer para Angola, o que significa um investimento total estimado em cerca de 55.000 horas de formação no exercício.

Refira-se também que a participação nas acções de formação é de carácter obrigatório e que em todas as acções formativas presenciais existe um registo físico das presenças e uma avaliação da qualidade da formação e dos formadores que nela participam.

permitem-nos ter as condições necessárias para vencer os desafios que iremos enfrentar, mesmo numa situação de um enquadramento económico nacional e internacional adverso.

### **Está prevista a criação em Portugal de novas áreas de negócio?**

Conforme referi anteriormente, em 2010 definimos uma estratégia de internacionalização da Firma portuguesa utilizando como base a plataforma e os Centros de Excelência que desenvolvemos em Portugal nas seguintes áreas *Financial Services, Telecommunications, Energy & Natural Resources* e *Infrastructure*. Neste momento estamos a começar a ter o reconhecimento desse *know-how* pelos nossos colegas da KPMG no mundo da lusofonia, bem como nos mercados emergentes. O crescimento económico desses países requer a implementação de processos e estratégias que permitam maximizar o valor para os investidores e para os operadores nos respectivos

---

## A KPMG Portugal assumiu a gestão da KPMG Angola no dia 1 de Agosto de 2010.

---

mercados, pelo que julgamos estar em condições de prestar apoio na implementação de medidas que possam melhorar a qualidade de serviço, a eficácia e a eficiência dos processos de negócio, assim como a convergência para as melhores práticas internacionais.

### **Como surgiu o projecto da KPMG em Portugal ir também para Angola?**

No seguimento do pedido que formalmente nos foi feito pela KPMG Internacional, assumimos a gestão da KPMG em Angola desde o passado dia 1 de Agosto. Constituímos uma nova empresa que já está operacional e que, neste momento, tem cerca de 70 colaboradores, dos quais 75% são angolanos.

Esta equipa de profissionais tem o suporte permanente de três sócios portugueses.

Estou convicto que esta alteração da estratégia da KPMG para Angola foi bem recebida pelo mercado Angolano e que com o nosso modelo de negócio,

# A importância dos Recursos Humanos na KPMG

Apesar da actual crise financeira e económica a nível mundial, a KPMG em Portugal não só tem mantido os postos de trabalho, mas também tem conseguido aumentá-los.

A estratégia definida pela Firma no seu plano de negócios (*Business Plan*) e a sua implementação demonstram que através do trabalho, dedicação, espírito de sacrifício e rigor é possível exceder as expectativas dos clientes e ganhar a sua confiança e lealdade. Desta forma, Sikander Sattar salienta três factores fundamentais na estratégia da KPMG que permite à Firma contratar em média entre 80 e 100 colaboradores anualmente:

- o investimento nos quadros da KPMG, criando condições de trabalho e formação técnica ao melhor nível do País,

sempre assente num grande espírito de equipa e entejuda, como uma grande Família (cerca de 700 colaboradores) que luta por objectivos comuns, com um grande espírito de solidariedade;

- o investimento em novas áreas de negócio, como forma de garantir que numa conjuntura de crise e novos desafios regulatórios a KPMG está em condições de servir os seus clientes em Portugal e Angola com a mesma qualidade e competência técnica que as nossas equipas em Londres, Frankfurt ou Nova Iorque;

- o processo de internacionalização, que permite uma envolvimento em novos mercados e, consequentemente, continuar a investir nos recursos humanos com uma forte componente de especialização.

---

## São três os factores que permitem à KPMG fazer contratações todos os anos.

---



---

“Queremos ser reconhecidos em Angola nos sectores chave da economia.”

---

baseado no rigor, transparência e dedicação, vai-nos permitir desenvolver uma Firma que seja reconhecida e respeitada em Angola, assim como acontece em Portugal. Queremos ser reconhecidos em Angola nos sectores chave da economia, nomeadamente nos seguintes sectores *Financial Services, Oil & Gas, Telecommunications* e *Infrastructure*.

Temos a convicção que poderemos duplicar o número de profissionais a operar em Angola nos próximos cinco anos.

**Numa conjuntura de grandes alterações regulatórias, quer ao nível da actividade dos clientes, quer ao nível da actividade onde a KPMG se insere, como caracterizaria a relação com as Entidades de Supervisão e com as Autoridades de uma forma geral?**

Os valores que todos os profissionais da KPMG seguem estão assentes numa expressão que utilizo frequentemente com os meus sócios e com os colaboradores em geral, e que passa

pela KPMG actuar sempre, para que possamos ser um exemplo para a nossa profissão. Assim, a nossa forma de estar tem sempre presente os nossos colaboradores, os nossos clientes, as Autoridades e o mercado em geral, não esquecendo também a nossa obrigação social enquanto firma e enquanto cidadãos.

Relativamente ao nosso relacionamento com as Entidades de Supervisão e com as Autoridades de uma forma geral, a mesma caracteriza-se pela total transparência e sentido de colaboração, e que é consubstanciada através de vários aspectos, desde reuniões periódicas, contactos para consultas, esclarecimentos ou, simplesmente, troca de impressões sobre questões técnicas e/ou de interpretação, participação de vários sócios nas Comissões Técnicas da OROC, etc. Esta é a forma de estar que preconizo e que procuramos incutir em todos os profissionais da KPMG, porque só assim continuaremos a ser um exemplo para a nossa profissão.

---

“Podemos duplicar o número de profissionais a operar em Angola nos próximos cinco anos.”

---



João Pedro  
de Sousa

Assessor do Conselho de Administração da  
Empresa de Electricidade da Madeira (EEM)

Empresa de Electricidade da Madeira

## “O futuro tem de ser baseado no conhecimento e na inovação.”

João Pedro de Sousa, Assessor do Conselho de Administração da Empresa de Electricidade da Madeira (EEM), fala da sua experiência enquanto Alumni KPMG e da actividade da empresa.

### Que tipo de serviços presta e como é composta a sua estrutura?

A EEM é o maior produtor de energia eléctrica (75%), e o operador único para o transporte, distribuição e comercialização de electricidade na Região Autónoma da Madeira. É uma empresa totalmente verticalizada e regulada, sendo a sua estrutura organizativa pautada pelas diferentes actividades que exerce, com muitos serviços transversais a toda a empresa e com uma coordenação e direcção centralizada.

### Como tem evoluído o negócio desde a sua origem até aos dias de hoje?

Distinguiria três fases, que traduzem um encadeamento lógico da evolução natural das coisas. Até finais dos anos

80 o objectivo era electrificação total, ou seja, dar luz a quem não tinha. Na década de 90 e até ao princípio deste século a prioridade era a robustez e a fiabilidade do serviço prestado, sendo que nos dias de hoje, o grande desígnio é procurar e implementar um modelo de desenvolvimento sustentável e eficiente ao nível dos custos.

### Que práticas ambientais estão a ser adoptadas pela EEM em prol de um futuro mais sustentável?

Diria que não pretendemos apenas ter um desenvolvimento sustentável. O crescimento, subscrevendo a estratégia de recuperação económica da União Europeia, terá forçosamente de ser também inteligente e inclusivo. Parecem chavões, mas são linhas

de orientação gerais que também aqui, na EEM, adoptámos, ou seja, o futuro tem de ser baseado no conhecimento e na inovação, temos a obrigação de contribuir para assegurar uma maior coesão social e territorial e, simultaneamente, de ser mais eficientes na utilização dos recursos, mais ecológicos e mais competitivos.

### Mas muito objectivamente qual é o plano de acção da EEM?

Estamos a actuar principalmente em duas grandes vertentes: na diversificação do *mix* energético, investindo em energias renováveis com tecnologias consolidadas, como sejam o binómio hídrico/eólico; e fomentando tecnologias emergentes, alternativas aos combustíveis fósseis,





como é o caso da produção de biocombustível com recurso a algas marítimas e a geotermia. Pretendemos também dar especial atenção à eficiência energética tanto do lado da oferta como da procura, promovendo a redução da intensidade energética, a mobilidade eléctrica e as redes inteligentes. Aqui o grande enfoque é investir em “negawatts” por contraponto a “megawatts”. Em 2010 as energias renováveis representaram 26% do total de produção de energia eléctrica na Região, o objectivo é alcançar uma penetração de 60% em 2020.

#### **Com isso conseguem atingir o objectivo do crescimento sustentável, inteligente e inclusivo?**

Estamos convencidos que sim. Os investimentos em energias renováveis, na Madeira, são substitutos directos de importações de derivados de petróleo. Quer isto dizer, que no seu ciclo de vida substituem saída de divisas por mais emprego, mais rendimento,



Presidente do Conselho de Administração da EEM

#### **Testemunho**

Estou muito satisfeito com o desempenho, compromisso e postura da KPMG.

A altíssima qualidade dos seus profissionais, nas diversas especialidades, transmite segurança absoluta na colaboração e um comportamento ético irrepreensível. Acresce uma preocupação permanente de utilização de metodologias de vanguarda e inovadoras com valor para a EEM. A EEM desenvolveu-se e criou valor, ‘lato sensu’, com a cooperação da KPMG.

mais consumo doméstico, mais poupança e mais investimento. Logo, têm um efeito multiplicador muito importante numa economia pequena, isolada e muito dependente do turismo como é caso da Madeira.

#### **Que projectos a empresa tem em cima da mesa para os próximos tempos?**

Cito apenas dois exemplos emblemáticos. A EEM tem planeado para Setembro deste ano a inauguração da primeira unidade industrial do mundo de captura e uso biológico de CO<sub>2</sub>, isto é, pretende-se capturar o CO<sub>2</sub> directamente dos gases de escape da Central Térmica do Porto Santo e, com recurso a algas marinhas, transformá-lo em biopetróleo. A meta é tornar o Porto Santo numa ilha electricamente verde.

Temos também em fase de adjudicação a transformação do sistema de aproveitamentos hídricos da Calheta em Central

reversível o que conduzirá à construção da maior mini barragem da Madeira, com uma capacidade de acumulação de um milhão de metros cúbicos de água, possibilitando um aumento de 30% da produção de hidroeléctrica, em ano médio, e ainda o crescimento em cerca de um terço da capacidade eólica actualmente instalada na Região.

#### **É um ex-colaborador da KPMG, que funções desempenhou na empresa?**

Entrei em 1989 e saí em 1996. Estive sempre no Departamento Auditoria de *Banking & Finance* e, curiosamente, a única empresa não financeira que auditávamos nesse Departamento era a EEM. Mas tive muita sorte, quando cheguei, Sikander Sattar era o *Senior Manager* do Departamento (hoje *Senior Partner* da KPMG), com quem tive o privilégio de conviver e muito aprender. Foi uma época muito intensa, de grande aprendizagem e de enorme convívio e companheirismo. Foi fundamental para construir bases sólidas para o meu futuro profissional e ainda mais importante para ganhar grandes amizades para toda a vida.

#### **A EEM é cliente da KPMG na área de assessoria e consultadoria. Em que áreas específicas?**

São os nossos auditores deste 1986 e também nos prestam assessoria e consultoria na área financeira e na área de processos e organização.



# A chave para o sucesso

O conceito de sustentabilidade, e em particular o combate às alterações climáticas, é, cada vez mais, uma fonte de valor estratégico para as empresas. Não se trata apenas de dar cumprimento a determinadas obrigações e responsabilidades mas, sobretudo, criar uma alavanca de oportunidades para melhorar a performance e potenciar a valorização da empresa no longo prazo.

As alterações climáticas e, em sentido mais lato, a sustentabilidade têm um relevo cada vez maior nas agendas corporativas. As tendências globais e as exigências dos *stakeholders* são um forte contributo para esta situação, neste contexto destacamos o papel emergente dos investidores e analistas em sustentabilidade, designados por analistas e investidores SRI (*Social Responsible Investment*) que integram temas *Environmental, Social e Governance* (ESG) nas suas análises e decisões. Acresce que o aumento dos preços da energia, a dependência energética, a escassez de recursos naturais, o crescimento demográfico mundial, as modificações de estilo de vida e as alterações das preferências e comportamentos dos consumidores estão a alertar as empresas no sentido de actuarem mais eficazmente no que diz respeito à sustentabilidade das suas operações.

As alterações climáticas não necessitam de apresentação. É um

tema encarado como um dos desafios mais sérios que o mundo enfrenta e com consequências que vão para além dos impactes ambientais. Pressionadas pelos *stakeholders* e, nomeadamente os Media, muitas empresas sentem-se forçadas a terem uma posição pública sobre a importância das alterações climáticas, que muitas vezes varia entre declarações públicas sobre iniciativas de redução de consumo de energia e esquemas de compensação de emissões) e *greenwashing*. Embora muitas das empresas sejam sinceras nas suas ambições, outras lutam para entender quais são as emissões directas e deixam de lado o maior impacto nas alterações climáticas: o seu Negócio. Conhecer a pegada de carbono é fundamental para definir uma estratégia de gestão de emissões, que não deve ser limitada às emissões internas, mas deve incluir as emissões da cadeia de valor, consideradas fontes indirectas (de fornecedores e de clientes). O grande desafio a enfrentar pelas empresas é o de alterar a mentalidade

e comportamento de colaboradores, fornecedores ou clientes. As empresas que entendem este desafio são aquelas que melhor conseguem adaptar-se às oportunidades.

A KPMG, com uma experiência de mais de 15 anos na área da Sustentabilidade, integra na sua equipa um dos maiores especialistas mundiais sobre Alterações Climáticas e Sustentabilidade, Yvo de Boer, ex-Secretário executivo da Convenção Quadro da ONU para as Alterações Climáticas. Segundo este especialista da KPMG, deverá ser feita uma forte aposta nas energias renováveis e na eficiência energética como pilares no combate às alterações climáticas. Numa recente conferência que deu em Portugal, referiu como vantagem resultante nesta aposta a capacidade de criação de empregos em contraponto à dependência de fontes de energias convencionais, de origem fóssil. Também referiu como relevante a redefinição das políticas públicas, bem como a engenharia



## Para um futuro mais sustentável

Em apenas dois anos, a KPMG Internacional reduziu a sua pegada em 25%.

Um dos grandes objectivos da KPMG Internacional ao nível de responsabilidade corporativa passa por identificar as grandes preocupações globais e tentar minimizar o seu impacto enquanto agente na comunidade. Desta forma, a estratégia da Firma nesta área assenta em três pilares fundamentais: combate às alterações climáticas com a diminuição das emissões, luta contra a pobreza extrema através de parcerias com ONGs e promoção de um leque de oportunidades e soluções para os problemas sociais.

A KPMG Internacional tem vindo a fortalecer os seus objectivos relativamente ao combate às alterações climáticas com o intuito de contribuir para um futuro mais sustentável. No início de 2008, lançou o programa *Global Green Initiative* (GGI), onde é estabelecido o compromisso da Firma em reduzir em 25% a sua pegada de carbono até 2010, com referência a 2007. Este compromisso foi alcançado com sucesso em apenas dois anos fruto do esforço e envolvimento demonstrado por todos os colaboradores do universo KPMG. Os resultados foram atingidos com o aumento da eficiência energética e com a implementação de medidas e práticas na Firma que levaram à redução de consumos. De acordo com os serviços *Climate Change & Sustainability* da KPMG, a Firma reduziu a sua pegada em 20% entre 2008-2009 e 6% entre 2007-2008. Em 2010, a KPMG foi reconhecida em várias ocasiões pela sua vertente ambiental no âmbito da responsabilidade corporativa.

financeira e a capacidade de influenciar o investimento privado como chaves para promover o avanço das energias renováveis e da eficiência energética.

Portugal assumiu um compromisso neste âmbito até 2020 e estabeleceu um conjunto de medidas e de iniciativas que permitem não só ao sector público, como às empresas, contribuírem para o aumento da eficiência energética em 20%, para a redução da dependência em energias fósseis na mesma proporção e consequentemente tornarem-se mais competitivas.

### Formação em Reporte de Sustentabilidade

A KPMG Portugal organizou no final de 2010, nas suas instalações de Lisboa e em instalações de clientes formação sobre reporte de sustentabilidade com base no *standard* internacionalmente mais utilizado, as Directrizes do *Global Reporting Initiative* (GRI). A formação tem a duração de dois dias e aborda o contexto da sustentabilidade e os tipos de reporte, os desafios e benefícios

do relato de sustentabilidade, o *standard* e o processo de reporte do GRI. Ministrada pela equipa de *Climate Change & Sustainability Services* da KPMG Portugal, esta formação dirige-se a responsáveis de comunicação, de recursos humanos, de ambiente, de I&D, de sustentabilidade, a *investor relations*, a colaboradores envolvidos no relato ou reporte de sustentabilidade, a jornalistas e responsáveis de Organizações Não Governamentais (ONGs). A KPMG é a primeira entidade em Portugal acreditada pelo *Global Reporting Initiative* para dar formação sobre reporte de sustentabilidade, de acordo com as directrizes GRI (G3). Estas directrizes implicam uma análise exaustiva, tanto qualitativa como quantitativa, sobre desempenho das organizações, permitem uma notação (A, B ou C) sobre o grau de profundidade e abrangência a que o relato sobre sustentabilidade é feito, bem como a referência à existência de verificação da informação feita por uma entidade externa.



Hugo Reis

## A sua empresa é socialmente responsável?

Quando lhe perguntarem se a sua empresa é socialmente responsável sabe responder?

**A**creditamos que os colaboradores da KPMG podem hoje responder afirmativamente a esta questão sem qualquer dúvida. Especialmente durante os últimos anos, a responsabilidade social da KPMG tem sido um tema presente nas decisões de gestão e na nossa prática profissional, mas também na forma como os colaboradores têm aderido às iniciativas propostas pela Firma.

Desde 2007, com o projecto K2C – *KPMG to Communities*, – foi possível englobar sob um mesmo lema todas as acções desenvolvidas com o objectivo comum de nos envolvermos e de apoiarmos a comunidade que nos rodeia sob as perspectivas social, ambiental e económica.

Na prática, as principais actividades deste projecto têm sido concretizadas com a prestação de serviços de Auditoria, de Fiscalidade ou de Consultoria em regime *pro bono*, com a realização de donativos em dinheiro ou em espécie, com a implementação de medidas tendentes à redução

de gastos de papel ou de energia, com o lançamento de campanhas de recolha e reciclagem de papel, com a monitorização regular do nosso impacto em termos de produção de carbono, com campanhas de recolha e distribuição de brinquedos, livros e jogos usados, com acções de apoio a entidades que procuram financiar-se através da venda de produtos nos nossos escritórios, com o apoio a visitas de estudos de jovens estudantes e com a realização de acções *MADD* – *Make a Difference Day*. Nestas acções, durante um dia, grupos voluntários da Firma envolvem-se em diversas actividades que vão desde a plantação de árvores até à limpeza, reabilitação e pintura de instalações, à montagem de equipamentos oferecidos ou à construção de habitações.

Os beneficiários ou os nossos parceiros nestas acções têm sido entidades ou organizações que apoiam a população em geral ou grupos ou famílias especialmente carenciadas. Em todos os casos, as respostas que temos tido são extraordinárias não apenas porque

as melhorias são imediatamente visíveis, mas também porque nos envolvemos e proporcionamos um dia diferente aos utilizadores daqueles espaços.

Desde 2007, com a primeira acção *MADD* desenvolvida na Zona de Paisagem Protegida da Arriba Fóssil da Costa da Caparica e que contou com mais de 100 participantes, percebemos o caminho que era possível percorrer e hoje, olhando para trás, vemos que quase 500 colaboradores ajudaram-nos a “fazer dias diferentes” (*ver caixa*).

Os resultados do *Global People Survey* de 2008 e de 2010 também demonstram de forma inequívoca o sucesso das acções de responsabilidade social desenvolvidas. Para além de um crescimento muito grande das taxas de satisfação dos colaboradores é com orgulho que podemos constatar que, em termos comparativos com os resultados das firmas membro KPMG na região Europa, Médio Oriente e África (EMA) e a nível global, a KPMG Portugal está muito bem posicionada (*ver caixa*).

Os projectos K2C vão manter-se mas



Inês Pires



Carlos Martins

Carlos Mateus

Francisco Saraiva

Rute Oliveira, Ricardo Freire, Nuno Dias, Paulo Luz, Nuno Barata, Ana Bernardo e Gustavo Garcia

## Acções MADD até à data

Desde 2007, quase 500 colaboradores ajudaram-nos a “fazer dias diferentes.”

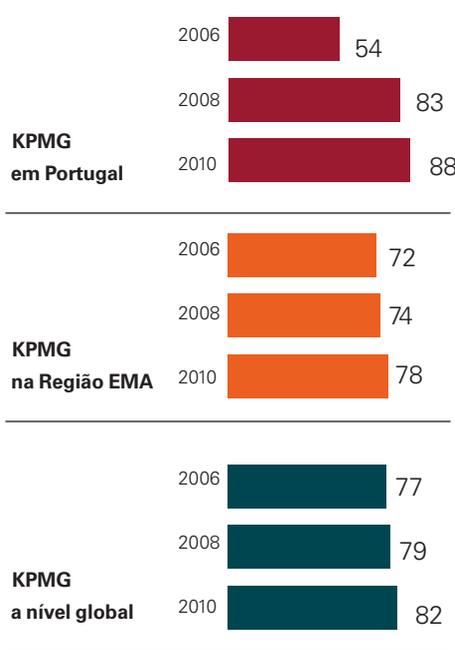
- Julho 2007 – Costa da Caparica (110 voluntários) – limpeza e reabilitação de espaços públicos.
- Julho 2008 – Ofir (30 voluntários) – limpeza e reabilitação de espaços públicos.
- Julho 2008 – Lisboa (20 voluntários) – pintura, decoração e oferta de equipamento, livros e jogos para uma biblioteca infantil.
- Julho 2008 – Estoril e Lisboa (60 voluntários) – reabilitação e pintura de espaços interiores e exteriores de residências para deficientes mentais adultos.
- Outubro 2008 – Sintra (40 voluntários) – limpeza, reabilitação de espaços e plantação de árvores.
- Julho 2009 – Cascais (50 voluntários) – pintura de quartos e oferta de têxteis e equipamento para uma residência de deficientes mentais adultos.
- Julho 2009 – Amadora (30 voluntários) – pintura, reabilitação e decoração de instalações e equipamentos de associações que trabalham com crianças.
- Outubro 2009 – Vila Verde, Braga (25 voluntários) – intervenção na construção de uma casa para uma família carenciada.
- Julho 2010 – Tires (30 voluntários) – reabilitação e pintura de instalações e oferta de mobiliário, material de decoração e roupas.
- Setembro 2010 – Vila Verde, Braga (25 voluntários) – intervenção na construção de uma casa para uma família carenciada.
- Outubro 2010 – Cascais (50 voluntários) – reabilitação e pintura de instalações e oferta de equipamento para uma residência de deficientes mentais adultos.

não queremos ficar por aqui. O próximo passo que estamos em condições de anunciar e para o qual pedimos o envolvimento dos nossos colaboradores decorre daquilo a que chamamos “voluntariado de competências”. O que está em causa é o lançamento de um Programa de Voluntariado em que a Firma proporciona a todos os colaboradores que queiram participar a possibilidade de usarem um número de horas por mês (uma manhã ou uma tarde) para se dedicarem a acções de responsabilidade social escolhidas por si. O objectivo principal é o de colocar ao serviço de instituições ou entidades que trabalham na área social, os nossos conhecimentos profissionais e técnicos, por exemplo, na área de auditoria ou da contabilidade, da organização de processos, da informática ou, de uma forma mais simples, no que diz respeito ao ensinamento do português, da matemática ou de línguas estrangeiras.

Estamos certos que também aqui haverá muitos colaboradores interessados e que, cada vez mais, todos se sintam envolvidos nos nossos projectos.

### Resultados do KPMG Global People Survey em 2006, 2008 e 2010 em relação ao valor *Commitment to Communities*

Taxa de satisfação dos colaboradores em Portugal, na região EMA e a nível global.





Luis Magalhães, Vítor Ribeirinho, Jean-éric Gaign, José Portugal e Sikander Sattar

# Reunião de Quadros

Um encontro que visa partilhar o sucesso e abordar as prioridades da KPMG para o futuro.

A Comissão Executiva e a *Partnership* da KPMG Portugal, mantendo a sua política de comunicação e transparência, realizaram no passado dia 15 de Novembro no Hotel The Oitavos, na Quinta da Marinha, em Cascais, a quinta Reunião Anual de Quadros da KPMG. A reunião contou com a presença de 350 quadros

da Firma com os níveis de *Senior a Director*, bem como os responsáveis das áreas de suporte, dos escritórios de Lisboa, Porto e Funchal. Esta reunião foi mais uma oportunidade para que, de uma forma coesa e transparente, a KPMG partilhasse o sucesso e abordasse as prioridades para o futuro.

## Sikander Sattar

O *Senior Partner* da KPMG Portugal partilhou o sucesso da Firma com os seus colaboradores



Ricardo Frade, Elton Gomes e Sandra Mendes



Número de colaboradores presentes na Reunião Anual de Quadros.

# 350



Em primeiro plano: Gil Abobeira, Renata França, Liliãna A. Almeida e Jorge Apura



## Team-Building promove espírito de equipa

Carlos Mourisca, Miguel Sepúlveda, Elton Gomes, Paulo Santos, Paulo Oliveira e Nuno M. Silva

As acções de confraternização entre colaboradores promovem o entusiasmo e a motivação, reflectindo-se na sua produtividade e atitude no trabalho.

Com o objectivo de fomentar o espírito de equipa e como ferramenta de *enhancement* de espírito e imagem da Firma, a KPMG promove regularmente várias iniciativas de *Team-Building*. A área de *IT Advisory* organizou no dia 9 de Julho um programa de canoagem no rio Zêzere com almoço em Almourol. No dia 30 de Abril, a equipa de *Risk Advisory Services* realizou uma reunião no Hotel da Penha Longa. Este encontro contou com uma clínica de golfe, prova de vinhos e *workshop* de cocktails. As Olimpíadas KPMG decorreram em Outubro na Casa de Cadaval, em

Muges, e foram compostas por jogos tradicionais, para a área de *Transaction & Reestructuring*, de *Audit* do escritório de Lisboa e de *Tax* dos escritórios de Lisboa e Porto e jogos e jantar para a área de *Infrastructure*. O escritório do Porto programou um dia de confraternização no Gerês, no dia 11 de Outubro, que reuniu 32 colaboradores. Um passeio TT e uma prova *challenger* contribuíram para descomprimir, proporcionando uma nova energia aos colaboradores, que se reflecte na sua produtividade e atitude no trabalho.



Natália Pinharanda e Luísa Castanheira



João Pratas e Rui Machado



A equipa vencedora do *Team Building* de Auditoria





Sikander Sattar



Vitor Ribeirinho

# Festa de Natal no Kais

O restaurante Kais em Lisboa foi palco do tradicional jantar de Natal da KPMG, no dia 17 de Dezembro. Estiveram presentes aproximadamente 560 colaboradores de todos os escritórios da KPMG em Portugal. Esta foi também uma oportunidade para a Firma mostrar o seu reconhecimento para com Ana Almeida, Ana Paula Ricardo, Cândida Peixoto e Paula Costa, que em 2010 completaram 20 anos como membros da Família KPMG em Portugal e a quem foram entregues placas comemorativas.



Ricardo Freire, Cátia Almeida, Luísa Rolhas e Carla Neves



Em primeiro plano: José Portugal, Sílvia Gomes, Rui Machado, Cristina Ferreira, Jorge Tainha, João Pratas, Rui Gomes, Luís Magalhães e Inês Viegas



José Portugal

No jantar de Natal, a KPMG entregou placas comemorativas a três colaboradores que completaram 20 anos de carreira



Sikander Sattar e Cândida Peixoto



José Portugal, Miguel Afonso, Ana Dourado, Vitor Ribeirinho, Jean-éric Gaign, Sikander Sattar, Sílvia Gomes e Luís Magalhães



Vera Monteiro, Sofia Silva, Margarida Pomar e Ana Roldão

DECENTRALIZATION • CONVERGENCE OF STANDARDS  
**CAPITALISM 2.0**  
FAIR VALUE • REVENUE RECOGNITION • GLOBAL TILT  
TAKEHOLDER MANAGEMENT • HTML 5 • ON/OFF BALANCE SHEET  
**INCREASING SCRUTINY**  
SECURITY OF SUPPLY • AUSTERITY BUDGETS • CULTURAL  
SOCIAL NETWORKS • REMUNERATION • HIGHSPEED RAIL • EMPLOYMENT LEGISLATION  
**FINANCIAL REFORM**  
OFFSHORE/ONSHORE • TAX RATES IN MOTION • DOUBLE DIGIT  
PENSION GAP • INFRASTRUCTURE • FRONTIER  
**CHINA • INVEST**  
SHAREHOLDER ACTIVISM • IFRS  
DEBT OVERHANG • DOLLAR/YUAN • OIL PRICE • CREDIT RATING DOWN  
POLITICAL INSTABILITY • EUROZONE  
**TECHNOLOGY**  
**SUSTAINABLE ENERGY**  
THE COST BOOMERANG • INFLATION • ECONOMIC  
**EMERGING MARKETS**  
SARBOX • US RECOVERY  
RELEVERAGING • RESEARCH AND DEVELOPMENT  
**CURRENCY VOLATILITY**  
**INDIA • CSF**  
RADICAL TRANSPARENCY  
INNOVATION • DEMOGRAPHICS • BRIC ECONOMIES  
COMPETITION INTENSIFYING  
**OUTSOURCE**  
GOVERNMENT DEBT • CONSUMER SPENDING  
**COUNTERPARTY RISK**  
THE GLOBAL MARKET PLACE  
**HEALTHCARE**  
CORPORATE GOVERNANCE • G20 • RE  
**SECURITY OF SUPPLY**  
**DEFLATION**

Complexity is accelerating.  
How you react will define  
performance, success and  
reputation. KPMG professionals  
help you cut through the new  
complexity, to a more profitable  
and sustainable future.



cutting through complexity™



## **Análise Sector Bancário em Angola**

Um estudo de referência na análise da evolução do sector financeiro angolano e dos principais indicadores económico-financeiros das Instituições que operam neste mercado.

Este documento surge na sequência do início da nova presença da KPMG em Angola, desde o dia 1 de Agosto de 2010, traduzida na reestruturação do seu negócio.



## **Relatório de Transparência 2010**

O Relatório de Transparência da KPMG & Associados – Sociedade de Revisores Oficiais de Contas, S.A. foi elaborado no âmbito da prestação de serviços de auditoria às contas de entidades de interesse público.



## **Survey Internacional do ACI**

Pontos de vista dos membros de Comissão de Auditoria e Órgãos de Fiscalização em Portugal e na Europa em relação à recessão e a temas de auditoria em geral.



## **Prevenção de Branqueamento de Capitais e Terrorismo**

Segundo estudo realizado pela KPMG em conjunto com a Unidade de Informação Financeira da Polícia Judiciária cujo o principal objectivo consiste em identificar a forma como os principais Bancos e Seguradoras estão a responder aos desafios da Prevenção de Branqueamento de Capitais e Terrorismo.



## **Riscos e Oportunidades do Desenvolvimento Sustentável**

Este relatório, realizado pela KPMG Advisory–Consultores de Gestão, S.A., baseia-se num inquérito efectuado, em colaboração com a Euronext Lisbon, às empresas cotadas em Bolsa em Portugal, sobre a abordagem à sustentabilidade, riscos e oportunidades identificadas por este universo de empresas.



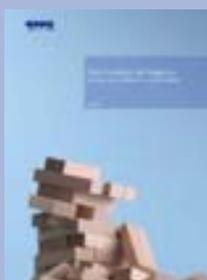
## **Frontiers in Finance**

A *Frontiers in Finance* é uma publicação internacional periódica que lidera o pensamento global da KPMG.



## **Auditoria Interna em Portugal**

Este *survey* permite agora efectuar uma análise evolutiva da função de Auditoria Interna em Portugal, face a um conjunto de boas práticas internacionais.



## **Estudo Continuidade de Negócio**

O estudo desenvolvido pela equipa de *Business Continuity Services* da KPMG em Portugal, envolveu 70 empresas entre as quais se incluem grandes grupos económicos representativos de sectores estratégicos vitais para a sociedade e economia portuguesas, tais como o sector financeiro, energia, telecomunicações e transportes.

# Agenda

## Abril

Patrocínio KPMG: 1.º Congresso Anual de Investimento e Financiamento no sector de Infra-estruturas

Formação KPMG: A nova Declaração de Rendimentos Modelo 22 do IRC – Aspectos práticos

Recrutamento e selecção de *new joiners*

## Maio

Patrocínio KPMG: Fraud Forum #52

Audit Committee Institute Roundtable

*Survey* Universidade de Maastricht

IRC: entrega das Declarações Modelo 22

## Junho

1.º Evento Alumni KPMG em Portugal

Apoio KPMG: Projecto World Lifestyle 2011

Lançamento da versão portuguesa do site externo da KPMG em Portugal e Angola

## Julho

6.º Encontro - Business Continuity Club

## Setembro

Entrada e formação dos *new joiners* para 2011/2012

Formação das várias *Functions* - *Annual Updates*

## Outubro

*Cocktail* de recepção de *new joiners*

Sessões de *team-building* das várias *Functions*

A publicação está disponível para *download* em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt)

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

© 2011 KPMG Portugal - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.

O nome KPMG, o logótipo e "cutting through complexity" são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International").

---

Propriedade KPMG Portugal - S.G.P.S., S.A | Sede Edifício Monumental, Av. Praia da Vitória, 71 - A, 11º - 1069-006 Lisboa, Portugal · Tel: +351 210 110 000 · Fax: +351 210 110 156 · [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt) · [ptkvision@kpmg.com](mailto:ptkvision@kpmg.com) | Directora Alexandra Duarte | Coordenação Diogo Madeira | Projecto Gráfico e maquetagem CUNHAVAZ & ASSOCIADOS | Tiragem 3000 exemplares | Periodicidade Semestral | Distribuição Gratuita | Depósito Legal n.º 327282/11