

KVISION

High performing people cutting through complexity / Dezembro 2011

Trabalhamos em Equipa

Nesta edição:

- **Destaque**
Angola: país de futuro
- **Alumni**
Manuel Rosa da Silva

KPMG

cutting through complexity™

Mensagem do Presidente

Privilegiamos o trabalho em equipa

O primeiro número da KVISION, editado em Maio deste ano, assinalou uma nova forma de comunicar para a KPMG em Portugal e em Angola. Com esta publicação pretendemos dar-nos a conhecer aos nossos colaboradores, clientes e ao mercado em geral.

Seis meses depois do primeiro número constato com agrado que estamos no bom caminho, tendo em conta as reacções que nos chegaram, tanto a nível externo como interno. Mas a nossa procura por melhorias será uma constante ao longo das próximas edições, à semelhança de tudo o que fazemos enquanto profissionais.

Como referimos no número anterior da KVISION, as primeiras edições terão como tema central os valores da KPMG, pedras basilares da nossa acção. “Privilegiamos o trabalho em equipa” é o nosso segundo valor e um dos que é mais facilmente reconhecido por todos. Na KPMG falamos em pessoas e falamos em equipas. Temos noção que todo o nosso trabalho é interdependente do trabalho dos que nos rodeiam.

Na nossa rede global, todos juntos fazemos um mundo, o mundo KPMG, presente em cerca de 150 países com uma cultura e valores comuns. Aqui sabemos que temos sempre ao nosso lado alguém que nos pode ajudar. É este espírito de corpo que nos torna mais fortes e mais capazes de oferecer aos nossos clientes serviços consistentes e de elevada qualidade.

Agora convido-o a uma leitura atenta do que preparámos para si nesta edição e como este é um projecto para todos, porque não contactar-nos, dando-nos a sua opinião?

Até ao próximo número da KVISION.



Sikander Sattar

Nesta edição



08
Alumni
Manuel Rosa da Silva



16
Angola:
país de futuro

Nesta edição

KPeople

KPMG contrata licenciados para Portugal e Angola
Novos *Partners* reúnem-se em Los Angeles
Why KPMG

Breves

KPMG Internacional tem nova liderança
KPMG.pt em língua portuguesa

Tópicos

KPMG *Business School*
Opinião: José Portugal, *Partner* da KPMG, responsável pelos Recursos Humanos em Portugal e Angola

Alumni: Manuel Rosa da Silva, <i>Executive Board Member</i> da Portugal Telecom	8
Dossier: OE 2012	12
Destaque: Angola, país de futuro	16
<i>Case Study</i> : Internacionalização da área de Telecomunicações	24
Entrevista: Fernando Faria, <i>Partner</i> responsável pela área de <i>Infrastructure</i> da KPMG em Portugal e Angola	28
Responsabilidade Social	30
Eventos KPMG	32
Insights	37

Fiscalidade
OE 2012
12

Eventos
Alumni
33



KPMG felicita os seus novos quadros de Portugal e Angola

Colaboradores

Albertina Ferrão	João Branco
Alexandra Istrati	João Ferreira
Alexandre Yin	João Modas
Ana Antunes	João Paisana
Ana Magalhães	João Proença
Ana Sousa	João Soares
Anacleto Eduardo	Jorge Cunha
André Areias	Jorge Simões
André Gerardo	José Neto
André Oliveira	Liliana Rosa
André Penedo	Madga Bernardo
André Vilaça	Manuel Lameiro
Ângela Chaves	Marco Dias
Bernardo Gomes	Mário Gomes
Bruno Ferreira	Mário Pena
Bruno Silva	Miguel Assunção
Carlota Melo	Milan Meggi
Catarina Cardoso	Nadia Mendes
Catarina Dias	Nadine Fernandes
Catarina Lopes	Nadine Santos
Catarina Medeiros	Narjara Silva
Catarina Neves	Nuno Medeiros
Celso Nicolau Anato	Patrícia Moura
Celto Anato	Patrícia Santos
Cláudio Pimentel	Pedro Coelho
Conceição Adão	Pedro Morgado
Constança Pinheiro	Pedro Nicolau
Cristian Pistone	Pedro Pereira
Diana Vitorino	Raquel Neves
Diogo Amaro	Ricardo Ferreira
Domingos Silva	Ricardo Leitão
Dulce Paulo	Rita Isidorinho
Eduardo Anacleto	Rita Pereira
Emília Figueira	Rita Sá
Eugénio Mendes	Rita Silva
Filipa Menezes	Rui Lopes
Filipa Rêgo	Ruy Mendonça
Filipa Ventura	Sandra Reis
Firmino Seródio	Sara Corujo
Francisco Abreu	Sara Fonseca
Francisco C. Branco	Sara Marantes
Giovanni Peliganga	Sara Maurício
Gonçalo Consiglieri	Sílvia Canas
Gonçalo Morgado	Sofia Mota
Helder Malato	Sónia Gomes
Inês Nobre	Soraia Almeida
Inês Soares	Soraia Lopes
Isa Martins	Tiago Fernandes
Jânio Ambrósio	Tiago Rocha
Jenna Gina	Tiago Vieira
Joana Ferreira	Vanessa Nunes
Joana Morais	Vanessa Viana
Joana Vaz	Vasco Cabral
João Alvarenga	Vera Castro

KPMG contrata cerca de 100 licenciados para Portugal e Angola

A KPMG em Portugal e em Angola, para o ano fiscal que se iniciou a 1 de Outubro de 2011, contratou mais de 100 recém-licenciados para os escritórios de Lisboa, Porto, Funchal e Luanda. De acordo com Sikander Sattar, *Senior Partner* da KPMG em Portugal e Angola: "A KPMG tem a ambição de crescer de forma sustentada, apostando nos seus colaboradores, porque acreditamos que os recursos humanos são o nosso principal activo. O escritório de Luanda, sob a liderança da Firma Portuguesa desde 2010, tem sido um marco na nossa estratégia de crescimento".

A nível internacional, a KPMG vai

recrutar cerca de 75.000 recém-licenciados nos próximos três anos, o que representa um aumento de 25% no número de colaboradores recrutados directamente nas Universidades.

Nos próximos cinco anos, a rede de firmas-membro da KPMG necessitará contratar cerca de 250.000 novos colaboradores, tendo o recrutamento de recém-licenciados um papel fulcral na estratégia de crescimento de longo prazo das firmas-membro a nível global. Estas novas contratações serão integradas em todas as áreas funcionais da KPMG – *Audit, Tax, Advisory e Internal Firm Services*.

Novos Partners reúnem-se em Los Angeles

Nos passados dias 24 e 25 de Outubro teve lugar no JW Marriot LA Live, em Los Angeles, a edição de 2011 da "Global New Partners Conference", na qual marcaram presença quatro dos novos sócios da KPMG Portugal e Angola. Com um duplo objectivo de celebração do sucesso e simultâneo fortalecimento das capacidades de liderança das novas gerações de sócios da KPMG, o evento contou com a participação de grande parte da *Global Leadership Team*, destacando-se em particular o envolvimento directo, ao longo de todo o evento, do novo *Global Chairman* da KPMG, Michael Andrew, e do novo

Global Deputy Chairman, Alan Buckle. Com a estratégia global de crescimento como pano de fundo, a conferência proporcionou uma oportunidade única para um debate estruturado de ideias e partilha de experiências em torno das oportunidades e desafios que a actual conjuntura económica mundial levanta para a KPMG e para os nossos clientes. Ao mesmo tempo constituiu-se como um espaço privilegiado de fortalecimento de relações entre as diferentes geografias e firmas-membro, contribuindo por essa via para o reforço do *networking* global e para a dinamização de oportunidades de internacionalização das melhores práticas.



Jorge Santos, Susana Abreu, Alexandre Pinho e Fernando Mascarenhas

WHY KPMG



“Foram diversas as razões que me levaram a escolher uma carreira na KPMG, principalmente pelo facto de ser a melhor Firma a prestar serviços de *Audit, Tax e Advisory*, permitindo-nos trabalhar com as empresas mais inovadoras e bem sucedidas e fazer intercâmbios nacionais e internacionais. Para além disso, a KPMG investe muito na aprendizagem e desenvolvimento dos seus recursos humanos, privilegiando o trabalho em equipa e entre colegas, criando sinergias devido à troca de conhecimentos entre as diversas *Functions*. Estas razões, entre outras, justificam a sua posição no *ranking The World's Most Attractive Employers*, como a segunda melhor empresa para trabalhar e a melhor entre as *Big 4*. Hoje, penso que esta foi uma decisão acertada e agora quero aprender cada vez mais, a cada dia que passa.”



Silvia Canas
Audit ICEGH

New joiners
da KPMG
na primeira pessoa



Nuno Medeiros
Tax Porto

Os *new joiners* foram recebidos com um cocktail de boas vindas

A integração na KPMG tem vindo a ser bastante fácil. Durante as semanas de formação, para além da consolidação de conhecimentos, foi possível aprender a cultura da Firma, o que era esperado de nós, as possibilidades de evolução na carreira e acima de tudo, o grande espírito de equipa e entejuda que existe. A oportunidade de trabalhar numa empresa com a dimensão da KPMG em Portugal e a nível internacional, é outro factor-chave, pois permite-nos uma projecção para qualquer país do mundo, sempre na presença de profissionais de topo, o que facilita também uma rápida evolução técnica. Nesta base considero que são perceptíveis os motivos que me levaram a vir trabalhar para a KPMG, pois valorizo um bom ambiente de trabalho, o espírito de equipa e o *Learning by Doing*.

Abordei o mercado de trabalho com duas preocupações essenciais: integrar uma organização que apostasse na formação, numa óptica de desenvolvimento profissional e pessoal constante, e criar valor no seio de uma estrutura dinâmica, construindo uma carreira desafiante e com perspectivas de progressão. A KPMG Portugal foi, neste contexto de expectativas, a oportunidade mais apelativa. Com uma base sólida de valores e imagem reconhecida internacionalmente, destaca-se pelo investimento nos seus colaboradores e pelo ambiente positivo, extremamente diverso. Nestes primeiros meses no universo KPMG, tenho vindo a adquirir diariamente novas aptidões técnicas e de trabalho em equipa, apoiada por um quadro de profissionais de excelência. Tem sido, por tudo isto, uma experiência gratificante e enriquecedora.



Alexandre Yin
IT Advisory



Filipa Ventura
Advisory BPS

A minha formatura no Instituto Superior Técnico ajudou-me a compreender o real valor das Tecnologia de Informação (TI) quando correctamente alinhadas com o negócio, traduzindo em oportunidades de negócio, redução de custos e vantagem competitiva. Dado o meu objectivo de, através das TI, fornecer valor acrescentado às organizações, a KPMG foi uma clara referência no mercado, fornecendo serviços de consultoria informática aos seus clientes bem como prestação de apoio à auditoria financeira. Agora que faz mais de um mês que trabalho na KPMG, tenho as melhores considerações sobre esta Firma, casa e família. Os profissionais demonstram uma enorme experiência, trabalho de equipa e, acima de tudo, integridade pessoal. É de realçar a enorme aprendizagem que é obtida durante o trabalho.

Business Leaders Agenda Survey 2011

A KPMG apresentou em Junho a segunda edição do *SiCW Business Leaders Agenda Survey*. Este estudo envolveu mais de 1500 líderes empresariais de 22 países da região EMA (Europa, Médio Oriente e África) a operar em 15 indústrias diferentes, que partilharam com a KPMG as suas perspectivas e preocupações para os próximos seis meses, num enquadramento empresarial complexo. Os resultados mostram que a procura por mais eficiência nas estruturas de custos está no topo das preocupações dos executivos, seguidas pela melhoria na gestão dos fluxos de capital. Importa referir ainda que no *top of mind* da atenção dos executivos aparecem agora as oportunidades de crescimento através de aquisições. O sumário executivo deste estudo, bem como as principais conclusões estarão disponíveis no site externo da KPMG em Portugal www.kpmg.pt.

KPMG Internacional tem nova liderança

Depois de Timothy Flynn, Michael Andrew é a nova cara da KPMG Internacional.

Michael Andrew foi eleito pelo *Global Board* como novo Presidente da KPMG Internacional. O executivo, de 54 anos, será responsável pela liderança da rede global de firmas-membro da KPMG, tendo assumido o cargo no passado mês de Outubro, para um mandato de quatro anos. Michael Andrew sucede a Timothy Flynn, que se aposentou após 32 anos na Firma. Andrew, até então Presidente da KPMG Ásia-Pacífico e KPMG na Austrália, ficará baseado no escritório de Hong Kong.

O executivo será responsável pela liderança da rede global de firmas-membro da KPMG.



Índice Universum 2011

KPMG continua a liderar a posição entre as Big 4

A prova do compromisso da KPMG em relação ao desenvolvimento de jovens talentos em todo o mundo está no facto de ter sido considerada, pelo segundo ano consecutivo, o segundo empregador mais atractivo pelo Índice Universum 2011 e a melhor colocada entre as *Big 4* (KPMG, PwC, Deloitte e Ernst & Young).

O ranking *The World's Most Attractive Employers 2011* foi obtido através de entrevistas a um universo de cerca de 83 mil estudantes de *Gestão*



de instituições de excelência das principais economias mundiais, nomeadamente Brasil, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Rússia, Espanha, E.U.A e Reino Unido.

Para além de destacar as 50 melhores empresas na área da Gestão, o Índice Universum destaca também as 50 melhores empresas na área de Engenharia identificadas pelos estudantes como empregadores ideais.

Por um mundo mais verde

A KPMG Internacional anunciou no passado mês de Outubro que ultrapassou a meta de 25% estabelecida para a redução de emissões de carbono por colaborador nos últimos três anos. O sucesso desta acção, que emana da KPMG *Global Green Initiative*, é demonstrado através da conquista de uma redução de quase 30% nas emissões, conseguida com o envolvimento de mais de 40 firmas-membro e com uma adesão massiva dos seus profissionais.



Thought Leadership da KPMG disponível no iPad

Artigos, *surveys* e estudos da KPMG já estão disponíveis numa aplicação para iPad.

Atenta às novas tendências e no sentido de estar cada vez mais acessível, a KPMG apresentou a sua aplicação para iPad.

Disponível gratuitamente na App Store da Apple, esta aplicação permite o acesso a todo um conjunto de artigos, *surveys* e estudos elaborados no sentido de ajudar as organizações a responder adequadamente aos desafios no âmbito de um ambiente de negócios dinâmico.

Protecção de infra-estruturas críticas nacionais

O seminário, promovido pela KPMG e pela revista Segurança e Defesa, visa aproximar o Estado e as empresas.

Pretendendo aproximar Estado e empresas em torno do desígnio de proteger as infra-estruturas críticas, a KPMG organiza em Janeiro de 2012, em parceria com a revista Segurança e Defesa, o seminário "Protecção das Infra-estruturas Críticas Nacionais". Este evento pretende divulgar as

iniciativas dos Órgãos do Estado com responsabilidades na matéria, designadamente, Conselho Nacional de Planeamento Civil de Emergência, Secretário-Geral do Sistema de Segurança Interna, Autoridade Nacional de Protecção Civil e Autoridade Nacional de Segurança, bem como as iniciativas das empresas dos sectores vitais. Este é um tema a que a KPMG presta especial atenção, promovendo regularmente o BC Club, um fórum de discussão, que junta empresas e entidades do Estado.

kpmg.pt em língua portuguesa

No âmbito da operação de *brand refresh* levada a cabo no ano passado, a KPMG em Portugal e Angola apresentou o seu novo site externo. Este foi mais um passo no sentido de assegurar a consistência entre todas as firmas-membro da KPMG, que agora usufruem de uma plataforma comum. A KPMG em Portugal e Angola lançou uma versão do site totalmente em língua portuguesa, já disponível em www.kpmg.pt ou www.kpmg.co.ao.



Reunião Anual de Quadros 2011

Os quadros da KPMG em Portugal reuniram-se no dia 7 de Dezembro no Hotel Grande Real Villa Itália em Cascais. Da agenda desta reunião, liderada pela Comissão Executiva da Firma e realizada anualmente, constou a apresentação do desempenho e perspectivas de cada *Function* bem como a discussão da estratégia da nossa Firma.



Lançamento da KPMG Business School

A KPMG Business School (KBS) é lançada em Portugal e Angola.

Por: Ana Porfírio, Directora de Recursos Humanos

A KBS disponibiliza ferramentas de formação e desenvolvimento aos profissionais de todas as firmas-membro KPMG, através de uma estrutura global que integra conteúdos que permitem a melhoria de competências nas áreas técnica, de negócio e de liderança, dando resposta às nossas necessidades estratégicas.

Acreditamos que a formação e o desenvolvimento dos nossos profissionais são uma responsabilidade partilhada e que, para se tornarem os melhores naquilo que fazem, necessitam ter à sua disposição um conjunto de instrumentos que lhes possibilitem o desenvolvimento de competências essenciais para o alcance do seu potencial máximo dando

resposta aos complexos desafios que se colocam aos nossos clientes.

A KBS foi construída no pressuposto de que deveríamos ser capazes de oferecer aos nossos profissionais formação e desenvolvimento adequados às necessidades do seu dia-a-dia, enquadrando-se na forma como trabalhamos, com diferentes modelos de formação e com grande enfoque nas ferramentas *blended learning*. Assim, estamos perante soluções que vão desde a tradicional formação presencial em sala, passando pelo *coaching*, *on-the-job training*, até aos cursos de actualização *online*, cursos *e-learning*, *virtualclassroom* e a possibilidade de aceder a todos os materiais formativos *online*.

A KBS não é um fim em si mesmo, mas sim um facilitador, contando com o compromisso e a proactividade dos nossos profissionais de forma a colocarem estas competências e conhecimentos adquiridos em prática, partilhando as suas aprendizagens com os colegas, porque a experiência e o trabalho em equipa continuarão a ser uma parte importante do crescimento e desenvolvimento dos nossos profissionais.

Acreditamos que com os instrumentos disponíveis através da KBS em conjunto com a nossa determinação estaremos mais aptos a responder aos desafios que surgem, para além das expectativas dos nossos clientes.



Partner da KPMG, responsável pelos Recursos Humanos em Portugal e Angola

Privilegiamos o Trabalho em Equipa – um grande valor

Esta edição coloca-nos o desafio de falarmos acerca de um dos valores que tem mais impacto no dia-a-dia do nosso trabalho, “Privilegiamos o trabalho em equipa”.

Este é um princípio e um valor fundamental, que determina a nossa forma de estar e de trabalhar e que garante a partilha e transmissão do conhecimento dentro da Firma, contribuindo para a qualidade do trabalho que efectuamos e para cortar com a complexidade das decisões que diariamente somos chamados a tomar.

Na KPMG estamos integrados numa realidade global em que a mudança é um factor constante que nos exige uma capacidade de evolução e aprendizagem permanente. A partilha de conhecimentos e o acesso ao conhecimento dos outros é um dos factores mais importantes para a formação e desenvolvimento individual, sobretudo quando vivemos hoje uma mudança de paradigma na gestão dos recursos humanos: passando de uma lógica de gestão das pessoas para uma lógica de gestão do desenvolvimento das pessoas. Por tudo isto, entendemos que o desenvolvimento individual só é possível através do trabalho em equipa, com a criação de um espírito forte, baseado em confiança e em relações interpessoais sólidas, num ambiente de comunicação transparente que permite desenvolver o melhor de cada um e ao mesmo tempo atingir os objectivos comuns da Firma.

Desenvolver competências individuais nesta área é tão importante como desenvolver os conhecimentos técnicos necessários à actividade profissional. Assim, desde o processo de recrutamento e selecção que procuramos identificar nos candidatos

as características individuais que lhes permitam desenvolver a capacidade de trabalhar em equipa. Depois ao longo da carreira estas capacidades são desenvolvidas individualmente, na relação diária que se estabelece nas equipas de trabalho, nas acções de *team-building* que realizamos, no contacto permanente entre as diferentes hierarquias, áreas e funções, num processo contínuo e interactivo que nos desafia constantemente a ultrapassarmos as nossas capacidades de relacionamento e entendimento com os outros.

Este processo de evolução e aprendizagem é um factor que contribui decisivamente para o desenvolvimento das capacidades profissionais de cada um, porque saber trabalhar em equipa é também saber comunicar com os outros, é saber delegar e aceitar responsabilidades, gerir as nossas expectativas e as dos outros, dar *feedback* sobre o desempenho de cada um e sobre o nosso, liderar e ser liderado, ou seja, saber fazer parte de um todo maior que é a KPMG. Esta é uma parte da razão do nosso sucesso. As capacidades que desenvolvemos para trabalhar em equipa permitem-nos aceitar e enfrentar os desafios com que hoje nos confrontamos, como o da internacionalização da nossa

actividade, conseguindo com sucesso estar presentes, em Angola ou em qualquer outro lugar do mundo a trabalhar em conjunto com outros profissionais, sejam eles nossos colegas ou nossos clientes.

Esta capacidade é também a base do nosso sucesso futuro, a partilha do conhecimento entre os profissionais da KPMG, independentemente de onde se encontrem é uma garantia da continuidade e sobrevivência da excelência técnica que desenvolvemos em várias áreas e que se quer disponível para todos. Neste capítulo, de salientar as iniciativas que estão em curso relativamente à formação, através do lançamento da KPMG *Business School*, que consiste numa nova ferramenta que reúne o que de melhor existe na KPMG ao nível mundial, em matérias técnicas e comportamentais.

Por último, mas não menos relevante é a consideração de que é com o trabalho em equipa que se fomenta e desenvolve o espírito de equipa, e que é este espírito que tantas vezes nos faz ter a capacidade de ultrapassar os desafios com que nos confrontamos e desafiar os nossos próprios limites, fazendo com que nos tornemos melhores profissionais e melhores pessoas.

Este é sem dúvida um grande valor.



Manuel Rosa da Silva, *Executive Board Member* da Portugal Telecom

“O trabalho em equipa é a chave da sobrevivência”

Manuel Rosa da Silva é um dos membros da equipa de Zeinal Bava na Portugal Telecom (PT). Antes de ingressar no Grupo PT desenvolveu a sua carreira em Londres, onde passou pela KPMG Consulting, mas o seu primeiro emprego foi na KPMG em Portugal.

Como é que a KPMG surge no seu percurso profissional?

A KPMG foi o meu primeiro emprego. Fui contratado por Mervyn Clements para trabalhar na KPMG Consulting, quando a Firma ainda estava sediada na esquina da Avenida do Brasil.

De que forma a experiência na KPMG influenciou a sua carreira profissional?

Trouxe-me uma janela para o mundo. Quando entrei para o Instituto Superior Técnico (IST) para estudar Engenharia de Sistemas, ainda no primeiro ano casei com a minha primeira namorada, e como tinha conhecido Mervyn Clements perguntei-lhe como poderia iniciar uma carreira na KPMG, estávamos nessa altura nos finais dos anos 80. Mervyn Clements respondeu que estavam a precisar de consultores e que estavam a iniciar contactos nessa área. Assim, comecei a trabalhar na KPMG Portugal, onde conheci Sikander Sattar, que nessa altura era *Partner* da Firma. Pouco tempo depois, o meu nome foi colocado numa base de dados para projectos de consultoria na Europa. A KPMG ganhou o projecto de reestruturação da “Bulgarian Telecoms

Company” para preparar a empresa para o seu processo de privatização e como eu estava a estudar telecomunicações a KPMG achou que eu tinha o perfil ideal. Depois fui transferido para a KPMG Consulting em Londres. Comecei assim na área de consultoria, ao mesmo tempo continuei a tirar o meu curso, em Portugal, no IST, onde vinha fazer os exames.

Nunca mais voltei para Portugal até 1999, data em que ingressei na PT Multimédia (PTM). Ao mesmo tempo a PT estava a preparar-se para mais uma fase de privatização, e a PTM estudava a sua admissão à bolsa. Como eu estava a trabalhar na banca de investimentos, com grande *know-how* em mercados financeiros e na área de telecomunicações, recebi o convite para me juntar à PTM e aceitei.

Em que momento é que o Manuel estabeleceu esta relação com a KPMG e com o Sikander Sattar?

Quando entrei para a KPMG, Sikander já era uma pessoa importante dentro da Firma, era o *Partner* que tinha os clientes da área financeira. Eu era muito jovem e foi na KPMG que comecei a perceber o mundo corporativo.

A KPMG lançou o seu programa Alumni. Pensa que estes programas devem fomentar o encontro entre antigos colegas ou os Alumni devem assumir um papel mais importante, através dos seus contributos e *inputs* para a Firma, juntando a sua experiência como colaboradores à realidade “de fora” que agora conhecem?

Quanto mais tempo se passa dentro de uma organização mais se partilha determinados valores essenciais para o trabalho em equipa, como a confiança, a segurança e a dignidade.

Eu penso que Portugal não tem uma forte cultura de Alumni nas universidades e nas organizações.

É importante manter a proximidade com os colegas que conhecemos enquanto novos porque nunca se sabe quando podemos precisar deles um dia mais tarde para trabalhar connosco. Por vezes conhecemos pessoas que são excelentes profissionais e depois acabamos por perder-lhes o rasto. Com o programa Alumni é possível contactar com algumas dessas pessoas.



***A KPMG é uma
Firma onde a
excelência está
culturalmente
instituída. A PT
revê-se também
nessa abordagem.***

Uma vez KPMG para sempre KPMG. Revê-se nesta afirmação?

Uma das razões porque mais gostei de trabalhar na KPMG foi porque me permitiu perseguir a excelência profissional. A KPMG é uma Firma onde a excelência está culturalmente instituída e por esse motivo senti que era onde devia estar. É esse o tipo de cultura que estamos a incutir na PT.

Quais as razões que levam a PT a olhar para a KPMG como um parceiro estratégico?

Encontrei na KPMG pessoas que nos podiam ajudar na resolução dos nossos problemas. Não contratamos a KPMG, contratamos as pessoas da KPMG para várias áreas, pela garantia de qualidade na produção de relatórios financeiros, gestão de operações no terreno e reengenharia de processos

de negócio. Isto não só em Portugal, mas também a nível internacional.

O trabalho em equipa é um dos valores da KPMG e o tema central desta edição da KVISION. Qual a importância do trabalho em equipa, com a criação de relações de trabalho fortes bem sucedidas, para a PT?

Hoje vivemos num mundo com uma dinâmica de economia global onde as pessoas e as organizações trabalham numa engrenagem *peer-to-peer* oleada por credibilidade e confiança, isto é, temos um trabalho de equipa assente nestes valores como motor impulsor da economia global. O trabalho em equipa não é a chave para o sucesso é a chave da sobrevivência.

Que conselhos deixa para os profissionais que estão a começar

uma carreira na KPMG?

Têm que ser excelentes naquilo que fazem, porque o mundo é cada vez mais competitivo e não há margem para erros. E ser excelente implica não só fazer mas também gostar do que se faz. É impossível ser excelente naquilo que se faz se não existir diversão. A excelência deve ser um hábito sempre presente, desde as tarefas mais pequenas às maiores realizações.

Que importância dá a Comissão Executiva da PT à gestão de talentos no Grupo?

Uma importância tremenda. A identificação e o desenvolvimento de talentos são apadrinhadas directamente pelo Zeinal que dedica também bastante do seu tempo a falar com jovens na universidade. Toda a equipa executiva apoia neste



PERFIL

Nome: Manuel Rosa da Silva

Idade: 44

Estado Civil: Casado

Formação Académica: Engenharia de Sistemas,
Instituto Superior Técnico, Universidade de Lisboa

Hobbys: Ler, velejar e fotografia

Objectivos e ambições: Ver crescer os filhos felizes

Ídolos: O pai

investimento que dará muito retorno à empresa no futuro. No nosso sector procuramos ter as melhores pessoas e acreditamos que temos os melhores profissionais do sector no nosso país.

Quais as principais características que um profissional deve ter para alcançar o sucesso?

Honestidade, trabalhar arduamente, confiança e auto-formação, sem esperar que o empregador lhe dê essa formação. Não há ninguém melhor que nós próprios para nossos professores. Finalmente e mais importante, atitude no trabalho. Uma atitude de excelência, de prazer, gostar de fazer bem, viver a carreira e o trabalho com tanto gosto como as melhores coisas da vida.

Como é que uma empresa como a PT olha para os consultores e auditores?

Temos uma comissão independente de auditoria, não apenas para preencher o requisito legal de sermos uma empresa cotada na bolsa de Nova Iorque, mas também para assegurar maior transparência da gestão e garantia de credibilidade no *report* ao público em geral. Assim, a auditoria desempenha um papel fulcral na nossa capacidade de atrair e aumentar capital quando precisamos e isso vem da credibilidade do nosso *report* ao público. Não recorremos intensivamente à consultoria, fazemos uma utilização táctica e cirúrgica nesta área. Procuramos competências muito específicas em determinadas áreas, não queremos reinventar a roda. Temos consultores americanos, alemães, escandinavos, com muita experiência em grandes mercados, que nos ensinam e nós aprendemos.

Como concilia a PT as suas ambições de crescimento com a crise internacional?

Na Europa Ocidental 3% do Produto Interno Bruto é dedicado às telecomunicações. Na Coreia do Sul esse valor é de 9%. E nós acreditamos que estes valores vão subir em toda a Europa. Em todo o mundo a sociedade e a economia estão a tornar-se mais dependentes das telecomunicações. A sociedade de informação não pára de crescer e a nossa indústria acompanha esse crescimento. Temos dois mercados muito importantes: Portugal onde somos líderes e Brasil onde somos os maiores e onde depositamos grande confiança. O cenário económico actual representa um grande desafio, mas sabemos que temos a flexibilidade e a capacidade de adaptação a esta realidade.

O OE para 2012 e a gestão da incerteza fiscal

O enquadramento internacional e a intervenção da Troika provocam um elevado grau de incerteza nos agentes económicos. O conselho passa por uma especial atenção à gestão e ao "governance" fiscal.

Por: Luís Magalhães, *Head of Tax*





No momento em que preparamos este texto está em vias de conclusão a apreciação na especialidade na Assembleia da República da Proposta de Lei do Orçamento do Estado (OE) para 2012.

Quer as principais medidas que constam dessa Proposta quer aquelas que, entretanto, foram apresentadas pelos partidos políticos que integram a coligação governamental suscitam fundadas preocupações relativamente à (in)certeza associada à gestão fiscal das empresas.

Com efeito, tanto o processo legislativo associado à preparação da Lei do OE como o enquadramento macroeconómico internacional e a intervenção da denominada Troika no nosso país provocam um elevado grau de incerteza na mente dos agentes económicos e aconselham - numa fase já por si difícil - uma especial atenção à gestão e ao "governance" fiscal.

Note-se, porém, que uma parte da

incerteza a que nos referimos decorre do facto de esta Proposta de Lei integrar alterações ao normativo fiscal que consideramos sensatas, justificadas e, nalguns casos, já há demasiado tempo reclamadas pela própria evolução dos temas em causa.

Analisemos, então, alguns exemplos daquilo que acima referimos como sendo factores (positivos ou negativos) de perturbação da gestão fiscal:

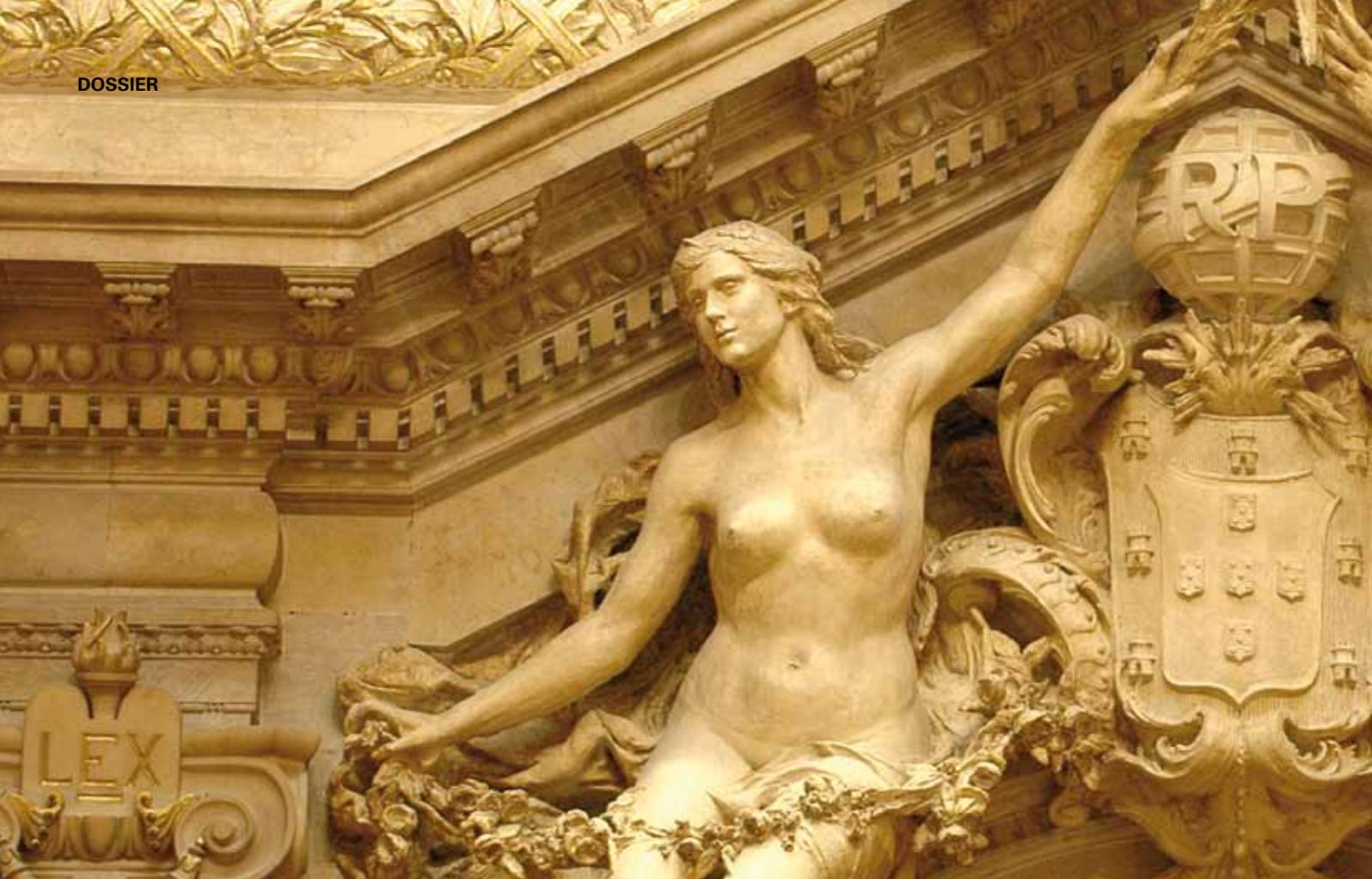
(i) Alteração do regime dos prejuízos fiscais

Na sequência da redução (de seis para quatro anos) do prazo de reporte de prejuízos fiscais ocorrida há cerca de dois anos, ficou a conhecer-se em Maio passado a indicação da Troika no sentido de aquele prazo ser reduzido para três anos, criando-se, também, uma limitação à percentagem dos prejuízos "reportáveis".

Todavia, e tendo presentes os efeitos negativos que tal medida acarretaria, foi possível chegar a um acordo com as entidades que integram a Troika no sentido de não reduzir aquele prazo, conseguindo-se, até, alargá-lo para cinco anos relativamente aos prejuízos gerados a partir de 2012, embora com a introdução de uma limitação do direito à dedução, a qual corresponde a 75% do valor dos prejuízos.

Para além da natural incerteza que sempre está associada a estes processos de alterações fiscais integradas nas Leis Orçamentais, o facto de esta limitação ao direito de deduzir os prejuízos "reportados" ser aplicável a prejuízos gerados em exercícios anteriores provoca, inelutavelmente, efeitos na tributação efectiva em sede de IRC, efeitos de caixa e efeitos contabilísticos por via do cálculo de impostos diferidos.

Note-se, de resto, que o próprio resultado contabilístico de 2011 de empresas que vinham registando activos por impostos diferidos será já afectado por esta alteração a que acima nos referimos.



(ii) O problema da tributação efectiva

Em sentido inverso, o facto de o Governo ter recentemente clarificado o sentido a que a Administração Fiscal fica vinculada no que respeita à interpretação e aplicação da regra de eliminação da dupla tributação prevista no artigo 51.º, n.º 10, do Código do IRC merece nota claramente positiva.

Na verdade, foi finalmente eliminado um dos focos de maior instabilidade e, eventualmente, de contingências fiscais a que as empresas estão sujeitas desde há demasiados anos (não podemos, porém, deixar de referir que subsistem ainda algumas dúvidas relativamente a situações específicas que podem identificar-se na actividade de grupos empresariais).

Em resultado desta evolução, admitimos que o resultado contabilístico de 2011 de algumas empresas sofrer ajustamentos por via da reposição de provisões que hajam sido constituídas para fazer face ao risco associado a este tema.

(iii) Alteração do paradigma dos preços de transferência

No que diz respeito aos preços de

transferência, a alteração de paradigma a que estamos a assistir (tanto no plano nacional como a nível internacional) aconselha vivamente uma urgente reflexão sobre o alcance desta temática.

De facto, acreditamos que será evidente para todos o fim do período de quase 10 anos durante o qual a gestão dos preços de transferência no âmbito da maioria das empresas se reconduzia à elaboração de pastas de documentos e mapas mais ou menos elaborados mas, em qualquer caso, estruturados com o único objectivo de dar satisfação a um imperativo do Código do IRC.

Começando por destacar o sentido e alcance do regime a este propósito integrado na Proposta de Lei do OE para 2012, passaremos a ter na agenda de qualquer *Tax Director* e/ou *CFO* a gestão do IVA associada aos preços de transferência.

Por razões técnicas que só seria possível explanar num texto de outra natureza, o impacto real desta modificação deverá assumir proporções consideráveis em alguns sectores da actividade económica (nomeadamente o financeiro, o imobiliário e a saúde), bem como no

que toca à generalidade das SGPS.

De outro ponto de vista, tanto a Administração Fiscal portuguesa como as suas congéneres de outras geografias e a própria OCDE têm desenvolvido reflexões e concretizado inspecções (com as consequentes correcções) assentes numa visão apoiada na avaliação dos modelos de negócio e no racional subjacente a transacções e reestruturações. Trata-se, portanto, de uma nova forma (muito mais profunda e fundamentada) de avaliar os preços das transacções e operações intra-grupo, sendo que a Administração Fiscal está claramente a par das mais evoluídas teses que têm sido desenvolvidas a nível internacional.

Do lado das empresas impõe-se, por isso, uma reavaliação da forma como o assunto tem vindo a ser encarado e, na nossa opinião, justifica-se o acompanhamento desta área pelos responsáveis pela gestão financeira dos grupos em coordenação com as áreas operacionais.

(iv) O combate à fraude e evasão fiscais e a norma geral anti-abuso

Uma outra área onde acreditamos que



Avizinha-se tempos em que se espera um ainda maior cuidado e focalização por parte dos responsáveis na gestão fiscal das empresas.

o próximo ano será fértil em alterações (práticas) na vida das empresas e, aqui também, de alguns cidadãos é a do combate à fraude e evasão fiscais.

Esta convicção decorre, por um lado, da forte pressão exercida sobre a Administração Fiscal no sentido de aumentar a receita fiscal e, por outro lado, da expectativa quanto aos efeitos da aplicação do Plano Estratégico de Combate à Fraude e Evasão Fiscais e Aduaneiras – 2012/2014 recentemente divulgado.

Como é evidente, não nos preocupa sequer - bem pelo contrário - o facto de alguns comportamentos menos rigorosos ou claros passarem a implicar mais risco.

O que pode justificar uma atenção e cuidados especiais é, isso sim, a necessidade de as empresas assegurarem de forma ainda mais rigorosa o respectivo "compliance" fiscal no que toca às operações, contratos, reestruturações empresariais e/ou sectoriais ou outros temas que possam assumir relevância fiscal.

No mesmo sentido, a anunciada intenção de aprofundar a utilização por parte da Administração Fiscal do regime que consta da norma geral anti-abuso

reforça claramente a necessidade de assegurar aquele objectivo.

Acreditamos, também neste domínio, estar em vias de aceder a uma fase durante a qual esta problemática será tratada com muito maior assertividade pela Administração Fiscal e pelos Tribunais.

(v) O regime da Zona Franca da Madeira

Por fim, e sem prejuízo de outros exemplos que aqui poderíamos incluir para evidenciar a nossa tese, referimos as alterações antecipadas no que respeita ao regime fiscal da Zona Franca da Madeira.

Como é sabido, caduca a 31 de Dezembro deste ano (2011) a isenção de IRC de que beneficiam as Sucursais Financeiras Exteriores domiciliadas na Zona Franca da Madeira. Não está, todavia, absolutamente claro (embora essa seja a nossa opinião) se também nessa data caducam os benefícios fiscais actualmente consagrados para os respectivos clientes (isenção de IRS/C e de imposto do selo) e para outros investidores não residentes em Portugal que ali auferem alguns rendimentos de capitais.

Como é evidente, esta incerteza acarreta enormes dificuldades para as entidades que, por operarem com não residentes em Portugal (com todos os benefícios daí decorrentes) queiram encontrar alternativas que permitam (sem quaisquer objectivos de eficiência fiscal) não perder esses mesmos clientes.

Em síntese, a própria Lei fiscal sofrerá em 2012 importantes alterações (apesar da preocupação assumida pelos sucessivos Governos no sentido de manter alguma estabilidade e certeza), a actuação da Administração Fiscal deverá ser muito mais incisiva e os Tribunais deverão continuar a espelhar uma considerável permeabilidade a considerações de natureza macroeconómica e social quando chamados a dirimir conflitos de natureza fiscal.

Avizinha-se, por isso, tempos em que se espera um ainda maior cuidado e focalização por parte dos responsáveis na gestão fiscal das empresas.

Como sempre, a nossa missão consistirá em prestar diariamente todo o apoio necessário para o efeito, antecipando as necessidades e soluções que melhor sirvam os nossos clientes.

Vitor Ribeirinho,

Head of Audit da KPMG em Portugal e em Angola

José Luís Silva,

Office Managing Partner, KPMG Angola

Angola: país de futuro

Nos primeiros meses de 2010 a KPMG Internacional solicitou à firma-membro portuguesa apoio para o processo de reestruturação

da KPMG em Angola. Um desafio a que a KPMG em Portugal respondeu de forma afirmativa e que, não obstante a dimensão e complexidade do mesmo, vinha ao encontro das ambições de crescimento da nossa Firma.

Numa primeira fase, foi estabelecido um plano multidimensional de acção, com o objectivo de criar uma nova estrutura e uma nova Firma num país com um enorme potencial e que pelo seu crescimento é actualmente uma referência nos mercados emergente.

Para tornar possível a nossa ambição de entrar numa nova economia, numa *business community* com as suas especificidades, estruturámos um processo igualmente ambicioso e que envolveu componentes legais, de recursos humanos, definição de processos de negócio, infra-estruturas, tecnologias de informação e novas instalações das quais nos orgulhamos e que oferecem aos nossos clientes e colaboradores condições ao nível dos melhores escritórios da rede de firmas-membro da KPMG.

O Projecto KPMG em Angola, que se iniciou sob a gestão da KPMG Portugal, em 1 de Agosto de 2010, foi nestes primeiros meses caracterizado pelo empenho e trabalho de equipa, e com um forte envolvimento dos sócios, que liderados por Sikander Sattar, Presidente do Conselho de Administração da KPMG em Portugal e em Angola, estabeleceu as linhas gerais do plano e designou uma equipa de implementação. Foi com este entusiasmo e com a motivação de toda

equipa que nasceu a nova KPMG em Angola, que está agora de olhos postos num país que todos desejamos terá um futuro brilhante.

Um país único

Angola é um país singular, rico em recursos naturais: petróleo, minério, gás natural, um solo arável imenso, recursos hídricos incomparáveis e, não menos importante, cerca de 19 milhões de habitantes, com uma expectativa de duplicação nas próximas décadas.

O crescimento real do PIB Angolano foi de 12,3% entre 2005 e 2010, superior à China, Índia e Brasil, sem falar das economias europeias onde a realidade é materialmente oposta. O crescimento esperado do PIB para os próximos cinco anos indica que Angola se situará no Top 3 do ranking mundial, o que ilustra a forma como o país se projecta para o futuro e para o desenvolvimento.

A economia Angolana é claramente aberta ao investimento estrangeiro, que em 2010 representou mais de 100% do PIB. Os principais fluxos de exportações têm como destino a China e os Estados Unidos e a origem das importações divide-se maioritariamente pela Europa (43%, sendo que Portugal representa cerca de 50% do total da Europa) e China (16%).

Em todos os sectores da sua economia, Angola enfrenta um duplo desafio: o crescimento vertiginoso que exige grandes investimentos e a urgência na sua execução. No sector de *Oil & Gas*, que representa quase 50% do PIB Angolano, os investimentos são de milhares de milhões de Dólares Americanos, como são exemplo os projectos em construção de Gás Natural (cerca de USD 8 biliões) e o projecto da nova refinaria (cerca de USD 7 biliões).



No sector financeiro, bancos e seguradoras crescem há vários anos a dois e por vezes a três dígitos. O país lançará em breve o seu mercado de capitais e a bancarização da população é de apenas 13%, pelo que é fácil perceber o potencial de crescimento deste sector.

Angola tem um desafio de infra-estruturas para as próximas décadas inigualável. Energia, água e saneamento, transportes, infra-estruturas aeroportuárias e rodoviárias, educação, saúde, entre muitos outros. A KPMG, em particular a equipa da KPMG em Portugal que apoia em permanência o escritório de Luanda, pode reclamar a excelência neste domínio. Já liderámos e realizámos projectos em todo o mundo. Temos a equipa mais experiente no mercado e as diferentes distinções internacionais que ganhámos não são mais que o reconhecimento das nossas capacidades. Em Angola temos sido desde cedo fortemente interventivos nesta área e estamos certos que muitas das principais infra-estruturas a concretizar irão requerer a nossa participação e *expertise*.

Outros sectores e oportunidades poderiam ser aqui desenvolvidas, mas o melhor indicador para a nossa Firma passa pelo contacto com os clientes e os futuros clientes. Em Angola somos diariamente abordados, com novos desafios, novas solicitações e novos projectos. Clientes internacionais e locais, Organismos Governamentais, todos com um mesmo objectivo:

Realizar projectos, investir, crescer, fortalecer e desenvolver o seu negócio. Todos a necessitar do apoio de especialistas independentes, ou seja a necessitar de uma KPMG em Angola forte, com profissionais experientes e capazes para responder às solicitações.

Uma Equipa multicultural

Angola é um país jovem, que viveu parte da sua vida independente sem um clima pacificado, e que merecidamente alcançou há cerca de 10 anos. Este período não só impediu o desenvolvimento de grande parte das infra-estruturas do país, como também e talvez até mais relevante, afectou fortemente a educação e formação da sua população.

Em termos de recursos humanos, Angola enfrenta um dos seus principais desafios. Mas a realidade mostra-nos que é possível identificar talento Angolano em universidades Angolanas, mas também em Portuguesas. Nesta área o apoio da KPMG em Portugal é fundamental, deslocalizando sempre que necessário, os seus melhores recursos humanos, que possam contribuir para o crescimento e criação de valor junto dos nossos clientes a operar em Angola.

Assistimos também a uma cada vez maior camada de jovens formados no país, a que se juntam um conjunto de profissionais licenciados em países como os Estados Unidos, Brasil e Reino Unido. Falamos de quadros com elevado

potencial, dispostos a transformar o país e que encontram na KPMG em Angola uma alavanca para uma formação técnica de excelência, assente nos valores globais da nossa Firma.

Actualmente temos mais de 70 pessoas a operar em Angola. Uma equipa multicultural que trabalha em equipa para aportar valor aos projectos em que estão envolvidos. Em entrevista à primeira edição desta revista, o nosso Presidente, Sikander Sattar, anunciou a ambição de duplicar o número de profissionais a operar em Angola nos próximos anos, mas a Firma está preparada para reforçar a sua estrutura sempre que necessário, para fazer face às necessidades e desafios dos clientes.

Por tudo isto a nossa ambição em Angola é ilimitada. Queremos que a KPMG Angola seja, à semelhança dos cerca de 150 países onde está presente, uma referência para todos os *players*, sejam eles as entidades reguladoras, o mercado de capitais ou as empresas. Queremos ser conhecidos como a melhor equipa de profissionais independentes em Angola, contribuindo para o crescimento e o desenvolvimento sustentável das empresas no país.

É para nós especialmente estimulante ver os nossos *new joiners* acreditarem não só no futuro de Angola, mas também no futuro da KPMG em Angola. Um futuro brilhante para ambos, estamos certos.



Estamos a construir o futuro em Angola

A integração de colaboradores dos escritórios de Lisboa e Porto nas equipas de Angola tem permitido uma troca de experiências fundamental para alcançar com sucesso os objectivos locais.

Reunião dos nossos sócios no escritório de Luanda e novas instalações da KPMG em Luanda



Desde há mais de um ano que a KPMG Portugal assumiu a responsabilidade pelo escritório da KPMG em Angola e desde então Angola e Portugal passaram a fazer parte do quotidiano dos nossos colaboradores nos dois países.

Efectivamente ao longo deste

período um número cada vez maior de colaboradores dos escritórios de Lisboa e Porto têm vindo a integrar as equipas de trabalho locais contribuindo para o desenvolvimento e consolidação do crescimento da nossa actividade em Angola. Este movimento constante entre Portugal e Angola, que se irá manter

durante os próximos anos, tem sido extremamente enriquecedor e importante, permitindo uma troca de experiências e transferência de conhecimentos que é fundamental para atingirmos com sucesso os objectivos de uma estratégia, que assenta no investimento nos recursos humanos nos dois países com vista a



Gustavo
Amaral
Tax

A "reconstrução" do departamento Fiscal da KPMG Angola, ao qual se pretende imprimir o rigor e a qualidade já reconhecida pelos nossos clientes em Portugal, tem sido um enorme desafio. Porém, o empenho e motivação demonstrados por toda a equipa envolvida neste projecto não só constitui um grande orgulho, mas também nos permite encarar o futuro com optimismo.

Como sou uma das mais antigas na nossa empresa, poderei estar em melhores condições para comparar a nova KPMG com a antiga, e, sem dúvida, reafirmar que a KPMG Angola - "KPMG Angola - Audit, Tax, Advisory, S.A." está agora a desenvolver esforços para o cumprimento dos sete valores da rede KPMG. Estou convencida que a KPMG está no bom caminho para atingir o topo da lista de empresas de Auditoria e Consultoria no mercado Angolano.

Testemunhos dos Colaboradores de Angola



Teresa Cruzeiro
Recursos Humanos

O que me trouxe à KPMG foi a inovação das suas operações no mercado local e a vontade de trabalhar numa Firma internacional com vasta experiência em áreas que considero fundamentais para o sustentado desenvolvimento de Angola. Tive a oportunidade de aprender bastante neste último ano com colegas de vários sectores e continuo optimista e ansioso em aplicar estas metodologias a este mercado emergente.



Ednaldo Martins
Advisory

Os valores da KPMG a nível mundial são:

- Lideramos pelo exemplo**
- Privilegiamos o trabalho em equipa**
- Respeitamos as características pessoais**
- Analisamos os factos antes de formarmos a nossa opinião**
- Somos transparentes e honestos na comunicação**
- Dedicamo-nos às nossas comunidades**
- Acima de tudo, agimos com integridade.**

dotar a KPMG em Angola de uma sólida estrutura de profissionais locais.

Esta estratégia determinou, igualmente que no último ano, para os colaboradores do escritório de Angola, fosse preparado em termos idênticos aos definidos internacionalmente pela KPMG um plano de formação anual. Neste contexto, foram ministradas um conjunto de acções de formação técnicas e de *soft skills* que estamos convictos que têm contribuído para o desenvolvimento pessoal de cada um e para o reconhecimento por todos, dos princípios, dos valores e da cultura da KPMG. Este plano continuará a ser implementado e desenvolvido de forma regular e recorrente, conforme é prática na KPMG.

Ao investimento em formação, acresce o investimento na estrutura de recursos humanos, com o sucesso alcançado no primeiro recrutamento de recém-licenciados, para a KPMG Angola, realizado em Luanda e em Lisboa e do qual resultou a contratação de novos colaboradores para a área de *Audit e Tax*. Neste primeiro processo recebemos cerca de 300 candidaturas tendo sido efectuados testes a mais de 100 recém-licenciados. Este é um

acontecimento particularmente relevante pois acreditamos que estes novos colaboradores serão os primeiros, de muitos, que nos irão permitir atingir o objectivo estratégico de desenvolver uma estrutura de profissionais locais, pelo que o seu significado é o de que hoje já estamos a construir o futuro em Angola.

Igualmente ao nível logístico e das infra-estruturas para o desenvolvimento da nossa actividade, o ano que passou constituiu uma sucessão de desafios nas mais diversas áreas, das tecnologias

de informação e comunicações, até aos serviços administrativos passando pelos recursos humanos. Mas todos estes desafios foram sendo ultrapassados com sucesso permitindo que hoje o novo escritório da KPMG em Angola proporcione condições de trabalho condignas e necessárias ao desenvolvimento dos nossos colaboradores e da nossa actividade.

Percorremos um longo caminho neste último ano e sabemos que nos próximos anos vamos continuar a ter grandes desafios, no entanto o que já alcançamos permite-nos ter a certeza que as bases do nosso sucesso são sólidas e que a ambição de termos sucesso em Angola, sai reforçada pela experiência adquirida e porque em conjunto já estamos a construir o futuro.

Por último, mas não menos relevante é a consideração de que é com o trabalho em equipa que se fomenta e desenvolve o espírito de equipa, e que é este espírito que tantas vezes nos faz ter a capacidade de ultrapassar os desafios com que nos confrontamos e desafiar os nossos próprios limites, fazendo com que nos tornemos melhores profissionais e melhores pessoas.

Estratégia Angola

A KPMG confirma a Internacionalização como um dos seus vectores estratégicos de desenvolvimento. As pessoas são o factor mais crítico e mais complexo de gerir. Privilegiar o trabalho em equipa não é uma opção, é a única solução.



João Dinis, Carlos Lopes,
Paulo Ascensão,
André Afonso, André Areal,
Hugo Reis e Raquel Pereira

Ao aceitar, em 2010, o desafio de assumir a responsabilidade pelo mercado Angolano, a nossa Firma confirmava a Internacionalização como um dos seus vectores estratégicos de desenvolvimento. Este caminho, já antes bastante explorado com o envolvimento de equipas portuguesas em projectos internacionais, na Europa, África e Américas, ganhava contudo contornos totalmente distintos neste novo contexto, passando de abordagens de projecto, pontuais na maior parte dos casos, para uma lógica de presença permanente e focada no longo prazo, em que criamos a nossa própria agenda e somos responsáveis pela nossa estratégia, dentro dos condicionalismos de um

mercado difícil, complexo mas altamente aliciante, apenas a 7000 quilómetros das nossas casas.

A estratégia traçada pela Firma, alinhada com os nossos princípios e valores, implica várias dimensões, no que respeita ao posicionamento, sectores

alvo, propostas de valor e modelos de entrega, mas sendo o foco deste número da KVISION o Trabalho em Equipa, vale a pena concentrarmo-nos naquele que é simultaneamente o factor de sucesso mais crítico e ao mesmo tempo mais complexo de gerir, as nossas pessoas.

*Testemunhos
dos Colaboradores
de Angola*



Joana
Ramalho
Advisory

A minha experiência em Angola na KPMG teve início em Janeiro deste ano e têm-se prolongado até ao momento. Considero esta experiência profissional positiva em duas perspectivas distintas: i) Angola é um país com um potencial de crescimento significativo e onde existe a oportunidade de desenvolver projectos desafiantes e com uma grande componente estratégica e ii) A interacção com colegas de outros departamentos da KPMG que me permitiu conhecer o funcionamento das outras áreas de negócio da empresa assim como tirar partido delas para o meu próprio trabalho em Advisory.

E os desafios aqui são múltiplos:

- Atrair, formar, fazer crescer e reter os melhores profissionais angolanos, que serão a espinha dorsal da nossa Firma Angolana no médio e longo prazo;
- Dar aos nossos quadros portugueses que são uma base fundamental da operação no médio prazo, os desafios profissionais e de carreira, e conseguirmos que se sintam em “casa”;
- Adequar o nosso modelo de entrega à realidade do mercado em Angola, reconhecendo as características específicas dos trabalhos desenvolvidos por cada uma das nossas *Functions*, e capacidade de execução local, remota e mista.

Se os desafios são vários, o retorno é claramente potencialmente superior:

- A economia Angolana cresce a dois dígitos e a nossa capacidade de gerar valor para o país e para os nossos clientes permitirá oferecer aos nossos profissionais o correspondente crescimento profissional e de carreira e contribuir para os objectivos estratégicos da Firma;
- Os desafios que encontramos e a capacidade de, de forma mais evidente e imediata, “fazer a diferença”, oferecem oportunidades ímpares de realização e crescimento, típicas de um mercado onde ainda há muito para fazer e onde cada um pode ser um contribuinte activo.

O sucesso desta iniciativa tem como factor crítico de sucesso a nossa

capacidade de atrair e reter as melhores pessoas e de obter o melhor equilíbrio entre a excelência dos nossos quadros mais experientes e a vontade de crescer, aprender e fazer a diferença dos nossos quadros mais novos. Privilegiar o trabalho em equipa não é uma opção neste contexto, é provavelmente a única solução.

Neste primeiro ano de operação, observámos, sentimos, aprendemos e acreditámos que fazemos parte activa deste espírito de trabalhar em equipa. Num ano de múltiplos desafios, a capacidade que esta equipa teve de ir além de rótulos de *Functions* e de hierarquias, de potenciar o que de melhor cada um tem e acomodar as idiossincrasias e diferenças que a todos nos marcam e nos tornam únicos, permitiu ultrapassar desafios únicos. Na KPMG, e ainda mais em Angola, trabalhamos em equipa.

Tiago Monteiro e
Mirela Custódio



Testemunhos
dos Colaboradores
de Angola

Porquê aceitar o desafio para gerir o departamento de auditoria da nova KPMG em Angola?



Paulo
Ascensão
Audit

É de facto uma pergunta difícil de responder. Aventura? Atração pelo desconhecido? Conhecer um novo país, novas culturas e tradições? Clima? Podiam ser respostas a esta questão. Contudo, no meu caso não o são pois já não tenho idade para grandes aventuras e não me sinto muito atraído pelo desconhecido. Conhecer um novo país também não se aplica, pois já o conhecia de experiências pontuais anteriores, e pelo clima, apesar de ser bom, também não era isso que me faria sair do nosso belo jardim à beira-mar plantado.

O facto é que quando me colocaram esse desafio entendi a importância do mesmo para a KPMG Portugal e para mim em termos profissionais, pois o facto de se criar uma coisa de raiz, é não só um projecto muito aliciante como também muito gratificante ver nascer e crescer. Apesar de não ter sido um parto muito fácil e de existirem alguns obstáculos ao crescimento, o facto de estar apoiado por colegas excepcionais que ajudam a combater as muitas dificuldades do dia-a-dia torna este desafio muito gratificante. A título de convite “venham conhecer e participar neste desafio, pois vale a pena.”
E como se diz por aqui “Tamo junto”



KPMG lança segundo estudo sobre Banca Angolana

O ano de 2010 marcou a retoma do crescimento económico em Angola. As perspectivas do Fundo Monetário Internacional de crescimento para 2011 e 2012 são optimistas.

Por: Vitor Ribeirinho, *Head of Audit* da KPMG em Portugal e em Angola

Decorrido pouco mais de um ano, desde que a KPMG em Angola assumiu um novo rumo, e cumprindo os nossos compromissos, voltámos a apresentar a análise sobre o sector Bancário em Angola, que acreditamos ajudar a afirmar o posicionamento e diferenciação que pretendemos ter neste mercado. Tendo por base este propósito, esperamos que este estudo continue a ser um documento de referência na análise da evolução do sector, contribuindo assim, para uma melhor compreensão da sua dinâmica para o desenvolvimento da economia Angolana.

Em Angola, o ano de 2010 marcou a retoma do crescimento económico, após um ano de 2009 de forte desaceleração do PIB, existindo neste momento, de acordo com as mais recentes projecções do Fundo Monetário Internacional, perspectivas de crescimento para 2011 na ordem dos 3,7% e de 10,8% para 2012, o que sem dúvida permite optimismo sobre a evolução económica do país. No entanto, a economia Angolana permanece bastante vulnerável à crise na medida em que o PIB permanece ainda muito dependente das receitas oriundas do petróleo, não obstante o esforço de diversificação sectorial que tem sido levado a cabo pelo Governo do país.

Contudo, o comportamento do sector Bancário Angolano, manteve a sua tendência de crescimento, em

praticamente todas as rubricas de análise (nomeadamente ao nível dos Activos, Crédito, Depósitos e Resultados), não obstante o ritmo de crescimento ter sido menor do que em outros anos, mas ainda assim, acima da economia. Verifica-se que continua a subsistir alguma concentração no sector, onde 20% das Instituições Financeiras são responsáveis por sensivelmente 80% do mercado, no entanto tem-se assistido a uma gradual perda de quota de mercado relativa, indiciando a maior competitividade do sector.

Nesta base, o sector continua a apresentar inúmeras oportunidades de crescimento orgânico e de desenvolvimento, como é exemplo disso a baixa taxa de penetração de serviços bancários (taxa de "bancarização"), apenas 11% do total da população tem conta bancária.

Para capturar este potencial de crescimento, têm-se mantido um elevado ritmo de crescimento do investimento em infra-estruturas, sistemas e recursos humanos, de que é exemplo: Reforço do sistema de pagamentos em Angola, através do aumento do número de ATM (crescimento de cerca de 26% para 1.250 terminais) e de TPA (crescimento de 60%, para 12.140 terminais); aumento da rede de distribuição

bancária, através da abertura de 150 novos balcões durante 2010, passando a existir 830 balcões, representando um acréscimo de cerca de 22%; incremento do investimento em recursos humanos no sector, tendo sido criados 1.747



Análise sobre o Sector Bancário em Angola

novos postos de trabalho no sector, que emprega já um total de mais de 11,000 pessoas (crescimento de 18%); extensos planos de formação com o objectivo de dotar os recursos humanos de competências e valências que possibilitem alavancarem este investimento e que actuem como veículos de disseminação da cultura financeira pela população, combatendo a iliteracia financeira.

Apesar de se tratar de um sector nevrálgico para a economia, com inegáveis

oportunidades de crescimento, e onde a evolução têm ocorrido de forma bastante rápida, queimando etapas e permitindo a sua convergência para uma realidade com maior nível de maturidade e sofisticação, acreditamos que existe ainda um caminho a percorrer. Desta forma, antevemos que este sector continue a apresentar uma elevada dinâmica, mas tem necessariamente que se adaptar aos desafios e às tendências emergentes.



Internacionalização da área de Telecomunicações

Jorge Santos, *Partner* da KPMG em Portugal, conta na primeira pessoa o desafio de exportar para África do Sul o *know-how* da KPMG em Portugal na área de Telecomunicações. Um projecto para um operador presente em mais de 20 países que, ainda hoje, é considerado um exemplo de sucesso.

Introdução

De acordo com o estudo publicado pela William J. Clinton Foundation em 2008, "Intelligence, ability and aspirations are evenly distributed across societies – organization, investment and opportunity are not". Foi por acreditarmos nestes princípios que em 2009, dois anos depois de termos iniciado a reconstrução da prática de *Advisory* da KPMG em Portugal, se considerou que era o momento de iniciar o processo de internacionalização da nossa prática de Telecomunicações.

De facto, desde 2007, com a participação nas reuniões internacionais da área de telecomunicações, foi possível perceber que o tipo de competências

e valências que tínhamos começado a reunir, eram complementares às de outras práticas da KPMG, e porventura facilmente exportáveis quando consolidadas e paquetizadas.

Esta perspectiva, foi ampliada e acelerada pela oportunidade que nos foi concedida pelos nossos principais clientes em Portugal, que confiaram em nós para vários programas de transformação muito significativos nas áreas Financeira (onde a KPMG sempre foi forte), mas também nas áreas Operacionais e de Engenharia de Rede (onde existia um *gap* muito significativo de competências a nível global).

Assim, foi apenas uma questão de

tempo (e oportunidade) até surgir o primeiro caso em que a nossa aspiração, se concretizasse na exportação da nossa inteligência e habilidade.

O Princípio da Epopeia

Em Março de 2009, no meio de um terrível desafio de entrega que tínhamos em mãos aqui em Portugal, surge finalmente a chamada que mudou a história desta equipa... Muito curta e muito objectiva: "Jorge, I know today is Tuesday but can you please fly to South Africa for a meeting with the Global CFO on Friday?"

Depois de vencido o desafio logístico, apresentar com ar fresco as nossas ideias



Jorge Santos

Partner

Douala (Camarões), ou Damasco (Síria), tudo parecia de alguma forma irreal tal era a velocidade com que se precipitavam os acontecimentos e a estranha naturalidade com que a equipa enfrentava os desafios. Era preciso provar em cada momento, exceder as expectativas e aguentar o sacrifício. Houve momentos difíceis, não tanto pela natureza do que nos envolvia, mas pela dificuldade técnica do que estávamos a construir: um modelo integrado que permitisse a um operador, presente em mais de 20 países, analisar em detalhe os seus custos e os respectivos *drivers* com o objectivo de medir rentabilidade dos seus produtos e serviços, dos seus canais de venda e dos seus segmentos de negócio, de forma simples e quase intuitiva.

A tarefa e o desafio pareciam aparentemente superiores à arte e engenho desta nova geração de “navegadores portugueses” mas num último cerrar de dentes, voltámos a casa, fechámos-nos umas semanas no “bunker” do 7º piso e depois de quase seis meses de esforço, entregámos com brilhantismo e em linha com as melhores expectativas do cliente. Por tudo isto, ainda hoje este projecto é considerado pelo cliente, um exemplo e a referência em termos de ambição, complexidade e capacidade de entrega, dentro de *timings* razoáveis.

Seguiu-se quase um ano de *rollouts* desta solução em vagas de mobilização que nos levaram aos destinos mais incríveis: Dubai (Emirados Árabes), Lagos (Nigéria), Accra (Gana), Cotonou (Benim), Abidjan (Costa do Marfim), Kampala (Uganda), Kigali (Ruanda), e por fim, Kabul (Afeganistão), cidade à qual haveríamos de voltar mais tarde para trabalhar com este e com outros clientes.

Da infância à maturidade

Enquanto alguns dos nossos profissionais conheciam os quatro cantos do continente africano e do Médio Oriente, uma outra linha de internacionalização desenvolvia-se na Europa, através do trabalho realizado na operacionalização de um *Shared Services* europeu para o qual estavam em migração parte dos processos financeiros, logísticos e de recursos humanos da operação portuguesa.

A KPMG Portugal foi convidada a coordenar este programa de transformação, assegurando por um lado o *Program Management Office* mas também o suporte operacional em modo de *secondment* de um conjunto

de funções-chave que tinham que ser garantidas durante o decurso do projecto.

Este projecto, e algumas centenas de milhares de euros poupadas ao cliente na sua execução, permitiu-nos ter um papel activo e directo nos *rollouts* de Espanha e Itália, bem como nos permitiu ajudar as equipas da Grécia, Roménia e Egipto a assegurarem funções de suporte nos seus respectivos países.

É nesta fase que, perante uma procura de apoio que se intensificava por parte das diversas firmas-membro da KPMG com quem se haviam estabelecido contactos, foi necessário (re)pensar o modelo de colaboração e reforçar a estrutura e as competências para poder fazer face a novos desafios sem sacrificar a qualidade e a capacidade de entrega. E face à oportunidade, foi mais uma vez o apoio e incentivo da nossa Comissão Executiva que nos permitiu endereçar as questões de organização e investimento que, como se refere no início deste texto, tendem a não estar uniformemente distribuídas pelas diversas sociedades. E sobre este aspecto, vale a pena sublinhar os seguintes factos e situações:

- Recrutamento de competências específicas nas áreas de engenharia de telecomunicações e modelização financeira, como forma de reequilibrar a capacidade disponível;
- Valorização dos profissionais que fizeram parte da primeira vaga de internacionalização, com todos os sacrifícios e compromissos que foi necessário assumir nesse período;
- Apoio logístico e financeiro na criação e consolidação do *Africa & Middle East Telecoms Group* (ATG), uma *joint-venture* com os escritórios da Índia e da África do Sul para acelerar o desenvolvimento de oportunidades e de negócio na região;
- Colocação de “embaixadores” de forma permanente (sob a forma de *secondment*) nalguns dos países com os quais temos maiores oportunidades de colaboração (actualmente África do Sul e Dubai, e muito em breve também no Brasil e em Angola);
- Disponibilidade de investimento para a paquetização de alguns dos modelos e soluções desenvolvidas, reforçando a colaboração com a nossa área de *IT Advisory*, que tão bons frutos tem dado aqui em Portugal.

E, de facto, é com base nestas premissas, acompanhadas por uma consolidação do volume de negócios

e soluções e voltar a Lisboa em pouco mais de 24 horas, seguiram-se alguns meses de clarificações, negociação da proposta, alinhamento com os colegas da KPMG na África do Sul e finalmente, em Julho de 2009, recebemos ordens para avançar.

Uma geografia diferente, um país onde se cruzam múltiplas culturas, onde os desafios da segurança dos indivíduos e a história recente de segregação estão patentes em cada esquina e em cada momento, onde existem nove línguas oficiais (felizmente o projecto pode ser entregue em inglês e não em zulu ou swahili), foi para uma jovem equipa um desafio de capacidade e maturidade, onde ficou bem patente a capacidade de organização e a vontade de investimento, presentes no apoio que nos foi concedido pela Comissão Executiva da KPMG e pelo *Senior Partner* em particular.

Desde *workshops* com mais de 20 CFOs até às viagens a Teerão (Irão),

Tendo consolidado a estrutura importa olhar em frente e definir novos objectivos para continuar a fazer crescer a área e a sustentar a reputação internacional.

que temos nesta área que podemos hoje assumir que temos na KPMG em Portugal uma prática de telecomunicações com base local mas capacidade global, trabalhando sempre em articulação com as firmas-membro locais, e focada no serviço aos maiores operadores do sector a nível global, sem nunca negar as nossas origens, ou seja, sem nunca esquecer a importância de continuar a ter presença relevante junto dos operadores locais que nos ajudaram a construir este "edifício".

A próxima fase

Tendo consolidado a estrutura, e dotado das ferramentas adequadas à construção de uma prática de excelência, importa olhar em frente e definir novos objectivos para continuar a fazer crescer a área e a sustentar a reputação internacional entretanto granjeada. Desse ponto de vista, destacam-se alguns eixos de actuação (por ordem de importância) que resultam de progressos recentes, ainda que totalmente alinhados com a estratégia que a Firma portuguesa definiu nos últimos anos, nomeadamente:

- O desenvolvimento da nossa prática de Telecomunicações em Angola, onde até por vias da nossa intervenção no ATG e pelas relações privilegiadas com Portugal, temos responsabilidades acrescidas de pôr ao serviço dos operadores existentes as nossas melhores capacidades;
- O desenvolvimento do eixo Latino-

-Americano, com particular enfoque no Brasil, país-irmão e onde já no ano passado tivemos oportunidades de realizar projectos em directa articulação com a KPMG no Brasil, e cujo momento de desenvolvimento acelerado permitirá sem dúvida concretizar oportunidades de dimensão relevante ao longo dos próximos anos;

- A materialização da relação com a KPMG na China, que valoriza o tipo de competências que temos apresentado e que vê na KPMG em Portugal um parceiro privilegiado para o desenvolvimento de projectos de *Advisory* nos principais operadores chineses;
- A (re)venda das soluções entretanto desenvolvidas nos mercados dito desenvolvidos, por vias do estreitamento de relações com as pessoas chave na estrutura da KPMG, responsáveis por mercados com o Reino Unido, Alemanha, E.U.A., o Canadá e Austrália.

O sucesso nestas novas geografias depende da capacidade de manter os índices de motivação elevando a organização e disciplina de entrega à medida que a equipa cresce e amadurece, pois cada nova cultura e cada novo mercado vão colocar desafios diferentes que implicarão uma enorme flexibilidade e capacidade de adaptação das nossas equipas.

Epílogo

Depois de quase três anos "na estrada", e olhando para trás, fica o orgulho e a certeza de um trabalho bem feito, não isento de problemas e adversidades, mas extremamente reconfortante, quer do ponto de vista dos resultados financeiros alcançados, quer do ponto de vista dos produtos e soluções entretanto desenvolvidos e que continuam a dar-nos, com relativa facilidade, acesso aos principais executivos do sector em qualquer parte do mundo.

Esta epopeia, que conhece todos os dias novos desenvolvimentos, empolga todos aqueles que nela participam, em particular os que, através dela, têm desenvolvido as suas carreiras e, apesar dos sacrifícios, têm tido uma oportunidade única de conhecer o mundo, interagir com outras culturas e fazer amigos nos locais e destinos mais improváveis. É para eles também que dirijo as últimas palavras deste texto... Pois se é verdade que, como nos diz a Fundação William J. Clinton a inteligência, a habilidade e a aspiração está uniformemente distribuída pelas sociedades do mundo, a verdade é que há um fenómeno de anormal concentração destes factores, num pequeno micro-cosmos social situado na mais bela cidade atlântica da Europa, que valeria a pena ser devidamente estudado, dissecado... e replicado!

CENTRALIZATION • CONVERGENCE OF STANDARDS
CAPITALISM 2.0
FAIR VALUE • REVENUE RECOGNITION • GLOBAL TILT
STAKEHOLDER MANAGEMENT • HTML 5 • ON/OFF BALANCE SHEET
INCREASING SCRUTINY
SECURITY OF SUPPLY • AUSTERITY BUDGETS • CULTURAL
SOCIAL NETWORKS • REMUNERATION • HIGHSPEED RAIL • EMPLOYMENT LEGISLATION
CPA • PUBLIC v PRIVATE • INTELLECTUAL PROPERTY
FINANCIAL REFORM
OFFSHORE/ONSHORE • TAX RATES IN MOTION • DOUBLE DI
ENSION GAP • INFRASTRUCTURE • FRONTIER
CHINA • INVEST
SHAREHOLDER ACTIVISM • IFRS
BT OVERHANG • DOLLAR/YUAN • OIL PRICE • CREDIT RATING DOWN
POLITICAL INSTABILITY • EUROZONE
TECHNOLOGY
SUSTAINABLE ENERGY
THE COST BOOMERANG • INFLATION • ECONOMIC
EMERGING MARK
CARBOX • US RECOVERY
LEVERAGING • RESEARCH AND DEVELOPMENT
CURRENCY VOLATILITY
INDIA • CSF
RADICAL TRANSPARENCY
NOVATION • 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

O mundo é um
lugar complexo.
Nós estamos cá
para o tornar
mais simples.

*High performing people,
cutting through complexity*



cutting through complexity™

Fernando
Faria

Parcerias Público-Privadas

No contexto da crise financeira que afecta Portugal, muito se tem falado sobre as Parcerias Público-Privado (PPP) e de como as mesmas foram prejudiciais para o erário público. Fernando Faria, *Partner* e responsável pela área de *Infrastructure* da KPMG em Portugal e Angola fala-nos da sua visão sobre esta matéria e porque considera que as PPP não devem ser diabolizadas como têm sido em Portugal.



Considero fundamental a definição de uma ambição para o nosso país e a criação de um Plano Nacional de Infra-estruturas que suporte o crescimento subjacente a essa ambição.

Porque é que as PPP são tão criticadas em Portugal?

Julgo existirem um conjunto de razões que contribuem para as críticas que têm sido feitas a esta forma de contratar projectos de infra-estrutura. Em primeiro lugar, destaco aspectos de natureza ideológica – uma visão de que o Estado está a privatizar activos cuja função é a prestação de serviço público e que, por essa razão, deveriam ser geridos pelo próprio Estado. Em segundo lugar, há uma opinião que as PPP foram um instrumento para realizar obra cujos benefícios são questionados e que, se desenvolvida de forma tradicional, não teria cabimento orçamental para ser realizada. E em terceiro lugar, algumas críticas são sobre o processo contratual associado às PPP, sobretudo por se considerar que o Estado, enquanto

entidade contratante, não soube salvaguardar os seus interesses e por conseguinte os interesses de todos nós enquanto contribuintes.

Quanto ao primeiro argumento, não partilho das críticas que são feitas porque considero que as PPP não são uma privatização de serviços públicos. Numa privatização há uma transferência definitiva da propriedade dos activos para a entidade privada. Apesar do Estado poder manter funções de regulação, com tal transferência os seus poderes são significativamente reduzidos. Numa PPP, as responsabilidades do Estado na concepção, construção, financiamento, operação e manutenção são temporariamente alocadas à entidade privada, mantendo o Estado o controlo do activo, e sobretudo a propriedade do mesmo. O que se pretende com as PPP

é trazer as competências do privado para áreas em que considero que o Estado não as tem e não deve ter. Acresce que é um instrumento que incentiva tanto as entidades públicas como privadas a pensar nas infra-estruturas no longo prazo, com benefícios claros em termos de poupança de custos para a totalidade do ciclo de vida desses activos.

Quanto aos restantes argumentos, são matérias de facto que já foram identificadas no passado por entidades como o Tribunal de Contas. A prioridade agora deve ser de criar os mecanismos para que este tipo de erros não voltem a acontecer no futuro.

Como é que se evitam estes erros?

Existem um conjunto de iniciativas que podem ser tomadas (algumas delas inclusivamente já estão em curso) que

podem contribuir para que estes erros não voltem a ser cometidos. Relativamente ao argumento da desorçamentação, o próprio EUROSTAT, entidade que define como devem ser registadas, em sede de contas nacionais, as obrigações assumidas pelos Estados Membros, evoluiu na forma de contabilização dos contratos PPP, clarificando algumas matérias. Sem prejuízo de achar que são necessárias clarificações adicionais, considero que cada Estado deve implementar medidas que evitem o recurso excessivo a este método de contratação. Uma das medidas pode passar pela introdução de um tecto máximo anual para gastos com PPP que obrigue as entidades contratantes a testar a comportabilidade dos encargos associados ao projecto que pretendem desenvolver. Outra medida que me parece óbvia passa por dar mais protagonismo ao Ministério das Finanças na contratação e acompanhamento de todos estes projectos.

Já quanto ao argumento da necessidade de salvaguardar os interesses do Estado, entendo que a prioridade deve ser a de reunir competências no Ministério das Finanças ou numa Agência que dependa deste organismo. Portugal tem hoje um conjunto de profissionais no sector público com muita experiência em PPP. Tem que haver um esforço para reter essas pessoas e aproveitar toda essa experiência acumulada. É isso que o sector privado faz para salvaguardar os seus interesses.

As PPP terão futuro em Portugal, depois de todo este escrutínio?

Claro que sim. Temos que melhorar o processo de forma a evitarmos os erros do passado, mas não vejo que possamos eliminar uma solução de contratação de projectos de infra-estrutura que pode trazer ganhos de eficiência significativos para o erário público comparativamente a outras soluções de contratação.

Portugal vive hoje um período difícil. As medidas de austeridade obrigam a um repensar dos investimentos públicos porque simplesmente não há liquidez nos mercados financeiros para desenvolver esses projectos. Mas dito isto, a ambição de queremos ver a economia Portuguesa a crescer de forma sustentada não é concretizável sem investimento em infra-estruturas. Certamente que haverão outras prioridades, porque muito já foi

feito, mas o país vai ter que continuar a investir em transportes e na mobilidade de pessoas e bens, em infra-estruturas sociais que permitam a prestação de um serviço público eficiente e comportável e em infra-estruturas energéticas, de água e saneamento e de ambiente que garantam a sustentabilidade do nosso crescimento.

Por isso considero fundamental a definição de uma ambição para o nosso país e a criação de um Plano Nacional de Infra-estruturas que suporte o crescimento subjacente a essa ambição.

O objectivo deveria ser ter esse plano concluído na altura em que Portugal tivesse em condições de voltar aos mercados para financiar esses investimentos.

Os projectos de infra-estruturas a serem lançados não o seriam de forma avulsa mas enquadrados, de forma coerente, no referido plano. E caso a caso, teria que se avaliar a oportunidade de envolver o parceiro privado através de PPP ou concessões. Não tenho dúvidas em afirmar que em muitos casos, essa será a melhor solução em oposição ao método tradicional de contratação pública em que o Estado assume os principais riscos do projecto.

O Fernando e a sua equipa estão activamente envolvidos em projectos internacionais, nomeadamente em África. As PPP, enquanto método de contratação, estão a ser consideradas nesses países?

Em todos os países onde estamos a trabalhar: África do Sul, Moçambique, Angola, Nigéria, Cabo Verde, São Tomé, em todos eles, os Governos estão a considerar recorrer a PPP como forma de desenvolver importantes infra-estruturas. Os modelos em concreto terão que ser ajustados em função da realidade de cada país – não se pode pensar em aplicar modelos europeus nestas economias – mas o privado terá um protagonismo muito importante na resolução do défice infra-estrutural em África e no mundo. Relembro que no final de Outubro de 2011, nasceu o bebé sete mil milhões. A criança seis mil milhões tem apenas 11 anos. E em 2050 vamos ser mais de nove mil milhões. O investimento em infra-estruturas para fazer face a este crescimento populacional ultrapassa os 40 triliões de dólares nos próximos 20 anos. Alguém tem dúvidas sobre o papel do sector privado neste desafio?

As PPP estão também a ser alvo de contestação no Reino Unido. Muito do criticismo é de natureza política e é capitalizado por meios de comunicação social que simpatizam com os críticos a este modelo de contratação. No entanto, e apesar do sentimento

pessimista que existe no mercado de infra-estruturas no Reino Unido, a verdade é que o Governo continua a assinar projectos de PPP, tendo concluído



Global Infrastructure
Chairman da KPMG

30 transacções desde as eleições em Maio de 2010, projectos cujo montante de investimento excede 2,5 mil milhões de Libras (2,9 mil milhões de Euros). Tendo em consideração as críticas referidas acima, estes desenvolvimentos recentes dão sinais confusos para o mercado.

Em matéria de PPP, as políticas do Governo Britânico estão focalizadas em dois aspectos: o que fazer com o portefólio actual de projectos; e como é que o modelo vai evoluir no futuro.

Relativamente ao portefólio actual de projectos, o Governo Britânico está a colocar pressão sobre os orçamentos dos vários organismos do sector público, sendo que uma das soluções fáceis será diferir os custos de manutenção. Os membros do Governo têm expressado alguma frustração pela dificuldade em reduzir os encargos associados aos contratos PPP mas a verdade é que parece haver algum esquecimento que uma das particularidades deste modelo de contratação é a abordagem a todo o ciclo de vida do activo, criando compromissos financeiros de longo prazo que impeçam o corte de custos quando existe pressões orçamentais.

Quanto ao futuro, o Governo Britânico está em fase de consulta ao mercado para definir um futuro modelo para as PPP. O que se espera é que surja um modelo adaptado, com um novo branding.

Acções

K2C – É possível porque o fazemos como uma equipa!

Na KPMG temos assumido o compromisso individual, mas sobretudo como equipa e como Firma, através nos nossos valores e da nossa marca, de apoiar a comunidade onde nos inserimos.

Através do projecto K2C – *KPMG to Communities*, os profissionais da KPMG foram este ano desafiados a participar em três acções muito distintas e intensas que, pelas suas características, tiveram enorme impacto não só nos destinatários das acções como nos profissionais que se voluntariaram para as fazer.

População Idosa – No início de Julho, desenvolvemos uma acção de âmbito social, com a participação de cerca de 30 voluntários, em Lisboa. Esta acção foi desenvolvida na Associação de Reformados, Pensionistas e Idosos da Buraca (ARPIB). Esta entidade presta diversos serviços de apoio à população idosa num bairro desfavorecido. O trabalho

desenvolvido consistiu essencialmente na reparação, pintura e decoração das instalações, desta associação tendo havido também a oportunidade de equipar vários espaços com mobiliário.

Sem-Abrigo – Durante duas semanas envolvemos cerca de 30 voluntários que estiveram, durante várias noites, a fazer distribuição de alimentos e a oferecer *kits* com produtos de higiene e roupa, em parceria com a Legião da Boa Vontade. Globalmente oferecemos cerca de 1000 produtos, distribuídos por 300 *kits*. Ao longo destas noites, percorreram-se vários pontos das cidades do Porto e de Lisboa entre as 21:00 e as 02:00 e abrangeu-se uma população de cerca de

40 (Porto) e 70 (Lisboa) pessoas/noite. Foi uma experiência marcante para todos os que nela participaram e que permitiu o contacto com uma realidade escondida e muitas vezes alheia aos nossos percursos diários. Será, com certeza, uma iniciativa a repetir.

Projecto Rios – Esta acção, de cariz ambiental, foi realizada com um grupo de cerca de 50 voluntários e teve como objectivo a sensibilização em relação aos nossos recursos hídricos promovendo o conhecimento, valorização e protecção destes recursos na área de Lisboa. Com esse objectivo, realizou-se a limpeza e monitorização de um troço do rio Almansor. Devido a intervenção humana, o troço de



cerca de 500 metros de rio apresentava um desvio do seu curso natural o que levou à acumulação de detritos naturais (ramos, troncos e vegetação invasora). O grupo fez a limpeza desta extensão tanto nas margens como no leito do rio, contribuindo para a sua requalificação.

Todas estas intervenções só são possíveis através da vivência dos nossos valores, traduzidos numa colaboração contínua entre voluntários, na promoção do trabalho em equipa e do espírito solidário independentemente da área funcional e/ou categoria profissional de cada um.

O que nos move é a causa, o objectivo, o resultado final que nos propomos conseguir alcançar. E isto, só é possível quando o fazemos como uma equipa!



Projecto

Cartão de Natal electrónico KPMG

Este ano a KPMG em Portugal e Angola participou mais uma vez no projecto "EMA Corporate Responsibility Christmas e-Cards".

O tema escolhido para a edição dos e-Cards de Natal deste ano foi "Trabalhar em equipa para ajudar a construir um mundo melhor. Fazer a diferença... vamos ser voluntários!" Lançado em 2006, este projecto consiste num concurso internacional de desenho infantil alusivo à época natalícia e que tem como participantes os filhos dos nossos colaboradores. Este é um projecto conjunto entre firmas-membro da região EMA (Europa, Médio Oriente e África), pensado com o propósito de demonstrar os nossos valores aos nossos profissionais,

clientes e fornecedores.

De referir que historicamente a KPMG Portugal tem participado com sucesso neste projecto, vendo os desenhos dos filhos dos seus colaboradores integrados no e-Card internacional da KPMG. Acreditamos que esta iniciativa é um contributo para um mundo mais verde, minimizando a impressão e o uso de cartões de Natal em papel permitindo, ainda que o montante habitualmente despendido na compra de cartões tradicionais seja doado a instituições de solidariedade social.



Alguns dados de 2010 referentes a esta iniciativa:

18 Firmas-membro envolvidas

Cerca de **90 000** Cartões electrónicos enviados

Mais de **0.4ton** Redução em Papel

Mais de **150 000 euros** Redução em Custos

Mais de **400kg** Emissões de CO² evitadas



Sikander Sattar (KPMG), José Luís Silva (KPMG) e N'gunu Tiny (Moove Consulting)

KPMG promove conferência em Luanda

A primeira conferência promovida pela nova KPMG em Angola, teve lugar no passado dia 6 de Julho, no Hotel de Convenções de Talatona em Luanda. Com o tema "O Financiamento Privado de Infra-estruturas em Angola" a iniciativa contou com a presença de altos responsáveis do sector público e privado de Angola e de outros países africanos como Gana, Nigéria ou África do Sul. James Stewart, *Global Infrastructure Chairman* da KPMG fez questão de marcar presença em Luanda para moderar um dos painéis. À margem desta conferência, o *Senior Partner* da

KPMG em Portugal e Angola, Sikander Sattar, afirmou ao jornal angolano Expansão que "as infra-estruturas serão o principal desafio do século XXI para todos os governantes africanos" salientando o investimento em recursos humanos, instalações e sistemas de informação que a KPMG fez em Angola, no sentido de satisfazer as necessidades das empresas a operar no país. Também em Angola e no âmbito das infra-estruturas a KPMG foi um dos patrocinadores da conferência e exposição iPAD Angola 2011, que ocorreu entre os dias 13 e 16 de Setembro em Luanda.



Francisco Queiroz (Casa Civil do Presidente da República), José Luís Silva e Fernando Faria (KPMG)



Fernando Ferraz de Carvalho (Linklaters)



Mário Rui Pires (Ministério da Economia - Gabinete Técnico de Apoio às PPP)



Ekow Coleman (Ministério das Finanças e do Planeamento Económico do Gana), Mansur Ahmed (Comissão Reguladora das Concessões de Infra-estruturas da Nigéria), James Stewart (KPMG) e Kogah Pillay (Tesouro Nacional da África do Sul)



Francisco Queiroz (Casa Civil do Presidente da República)



Paula Ferreira, Sílvia Gomes e Patrícia Isidoro



Sofia Costa, Miguel Pereira e Mafalda Vaz

1.º Encontro Alumni KPMG

Mais de 250 participantes, entre antigos colaboradores e quadros actuais da KPMG, reuniram-se no Hotel Ritz Four Seasons Lisboa, no passado dia 23 de Setembro de 2011, para o 1.º Evento do KClub Alumni da KPMG em Portugal. Este cocktail, serviu para assinalar o arranque oficial da iniciativa, que teve como ponto de partida a criação do grupo KPMG Alumni Network no LinkedIn bem como para proporcionar o reencontro entre as pessoas que fazem parte da história da Firma.

Entre as próximas iniciativas do KClub Alumni da KPMG em Portugal está prevista a criação de uma base de dados acessível apenas a membros, onde estes poderão localizar e encontrar informação sobre os antigos colegas. Sikander Sattar, *Senior Partner* da KPMG em Portugal aproveitou a oportunidade para mostrar o crescimento da Firma ao longo dos últimos anos, salientando o capital humano como um dos factores críticos de sucesso da organização.



Lúcia Muñoz, Paula Simão, Ana Pinto, Paula Machado, António Catalão, Fátima Babelos e Fátima Seguro



Inês Viegas, Isabel Silva, Lurdes Campos e Mafalda Alegria



Lídia Santos, Hugo Alves, Ricardo Henriques, Teresa Klut e Ana Pereira



Bruno Matos, Rui Seródio, Regina David, Maria do Rosário Barros, Carlos Oliveira, Filipa Gonçalves, Paulo Pragana, Tita Fernandes, Nuno Magalhães, João Augusto, Luís Lino, Paulo Viegas, Ana Macedo, Rui Machado, João Teixeira e Clara Franco

Almoço em Luanda assinala início da KPMG Angola



Os quadros da KPMG em Angola assinalaram o novo começo da Firma no país reunindo-se para um almoço de confraternização em Luanda. O evento reuniu os mais de 70 colaboradores da KPMG em Angola e contou ainda com um conjunto de *partners* da nossa Firma. No Tamariz Restaurante & Beach Club, onde o evento decorreu, os responsáveis da KPMG transmitiram a todos os colaboradores a ambição de tornar a Firma uma referência também em Angola. A confraternização foi acompanhada com interesse pelos *media* angolanos.



Em cima Vitor Ribeirinho

À direita Aida Silverio

À esquerda António Santos, Eduardo Sambau, Salomão João, Pedro Viegas Carlos Muhongo, Cosme Kulembe e Martinho Sambambi **Em baixo** Francisco Santos, Alexandra Duarte e Márcio Miguel





cutting through complexity™

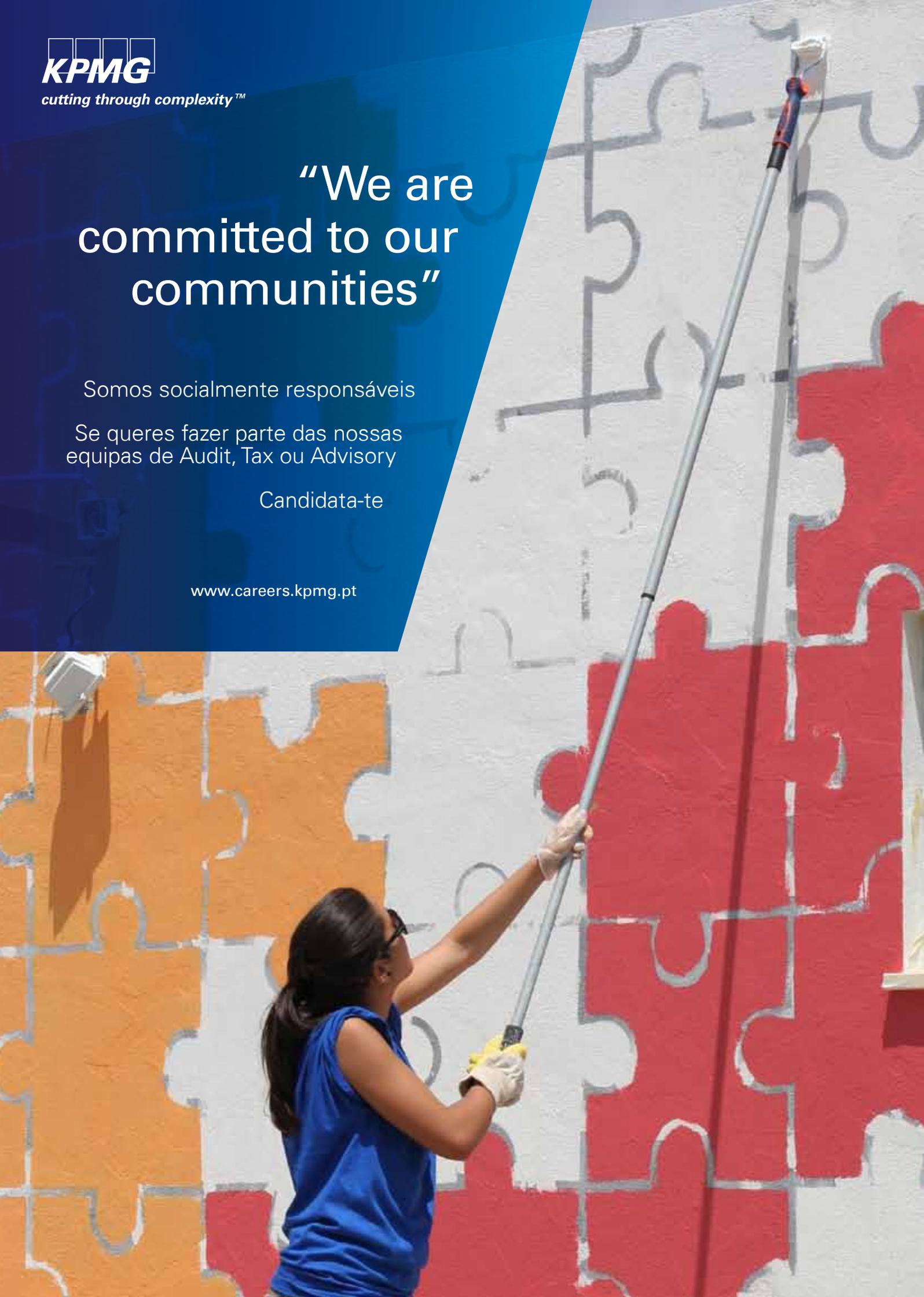
“We are committed to our communities”

Somos socialmente responsáveis

Se queres fazer parte das nossas equipas de Audit, Tax ou Advisory

Candidata-te

www.careers.kpmg.pt



EVENTOS



Os colaboradores do escritório do Porto experimentaram *rafting* no Rio Minho



Hélder Oliveira



Nuno Cavadas, Edgar Torrão, Sandra Caldelas, Rita Sá e Luís Tavares



À frente André Petiz
Segunda fila Carlos Gonçalves, Paula Costa, Nélia Lopes, Daniela Santos, Tiago Guerreiro e Rui Sousa

As acções de team-building contribuem para o aumento do espírito de equipa dos colaboradores da Firma.

Team-buildings 2011



As já tradicionais actividades de *team-building* que envolvem os colaboradores da KPMG em Portugal ocorreram durante o mês de Outubro. Este ano as várias *Functions* tiveram oportunidade de participar em actividades que abrangeram matraquilhos humanos, Tai Chi e produção de vídeo em Tomar; canoagem no Rio Zêzere; orientação e *rafting* no Rio Minho; provas de vinho

no Solar do Alvarinho; *time trial* em Évora ou um desafio de construção de carros de rolamentos que depois se desafiaram numa corrida em Sintra. Este é por excelência um dos momentos anuais que contribui decisivamente para o aumento dos laços, do espírito de equipa e do sentimento de *belonging* que caracteriza os profissionais da Firma.



36 / KVISION / Dezembro 2011

Os colaboradores de Auditoria de Lisboa puseram-se à prova num *time trial* realizado em Évora



Carolina Dinis, Marta Alves, e Cristina Gonçalves

Susana Abreu

Insights

Estas e outras publicações estão disponíveis para *download* em www.kpmg.pt.



Análise ao Sector Bancário Angolano

Decorrido mais de um ano desde que a KPMG em Angola assumiu um novo rumo, voltamos a apresentar a análise sobre o sector Bancário em Angola, esperando que este estudo se mantenha uma referência na análise da evolução do sector no país, contribuindo para uma melhor compreensão da dinâmica de um sector que é nevrálgico para o desenvolvimento da economia Angolana.



Consumer Currents

A *Consumer Currents* é uma revista sobre negócios e indústria dirigida a executivos de empresas de bens de consumo, fornecedores e comerciantes de todo o mundo. Nesta publicação os problemas da indústria, as tendências globais do sector e o planeamento de negócios estão sob o escrutínio dos profissionais do mercado industrial da KPMG.



Insight

Urbanização e os novos desafios de infra-estruturas nas cidades é o tema desta edição. O tema é explorado em 30 artigos que focam diversos assuntos, desde o desenvolvimento de infra-estruturas em mercados em crescimento à redução do congestionamento urbano. Apresenta ainda um relatório de algumas cidades e dez entrevistas com líderes de todo o mundo.



High Growth Markets

Número dedicado a África. Perspectivas de investimento para o continente africano, bem como as consequências de competir com multinacionais americanas e europeias. A tendência da *Frugal Engineering* e uma entrevista com o *guru* Mark Mobius, pioneiro em investimentos nos mercados desenvolvidos, abordando a inflação e perspectivas para o Sudeste Asiático em 2011/12, são alguns dos temas em destaque nesta revista.



The Cost Boomerang

Este estudo é uma reflexão sobre o “efeito boomerang” que a actual crise gerou, obrigando a uma redução de custos nas empresas de forma a enfrentar a recessão económica. O objectivo é reflectir sobre as vantagens competitivas da eficiência de custos em prol do desenvolvimento sustentável das empresas.



The e-Crime Report 2011

Este *survey* é dedicado aos *cyber* ataques contra grandes empresas, demonstrando a importância e a necessidade de protecção nos departamentos de informática. Os impactos das novas tecnologias emergentes e os modelos de negócio para as empresas combaterem o *e-Crime* estão na génese deste *survey*.

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

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

© 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").