

KVISION

High performing people cutting through complexity / Maio 2012

Respeitamos as características pessoais

Nesta edição:

- **Destaque**
Global Board e Global Council da KPMG
- **Alumni**
António Oliveira Martins
- **Evolução normativa do sector financeiro em Angola**
Entrevista a Vitor Ribeirinho

KPMG

cutting through complexity

Mensagem do Presidente

Respeitamos as características pessoais

No número anterior da KVISION falámos da importância que o trabalho em equipa tem no seio da nossa empresa. Essa força colectiva que nos engrandece só é possível pela integração perfeita entre a diversidade das nossas pessoas e a nossa cultura comum. Uma cultura de excelência, orientada para as necessidades dos nossos clientes, a quem ambicionamos oferecer soluções eficazes para os seus desafios complexos.

Agora que chegamos à terceira edição da nossa revista, queremos celebrar a nossa diversidade e a forma como a integramos na nossa firma. Este é também um dos factores críticos de sucesso da nossa organização, contribuindo para nos tornarmos mais fortes, otimizando as características e potencial próprios de cada um em benefício de um desígnio comum. Respeitamos as características pessoais, e este é o valor a que dedicamos esta edição.

Os desafios que não só este, como os próximos anos, nos apresentam, só serão ultrapassados se cada um de nós colocar o seu talento e esforço individual ao serviço do colectivo. Na KPMG em Portugal e em Angola estamos todos de olhos postos no futuro, um futuro consciente das dificuldades, mas optimista e determinado, porque confiamos nas nossas pessoas. Porque todos nós somos importantes e cada um de nós faz a diferença.

Agora convido-o a ler o que preparámos para si nesta edição e relembro que a KVISION está disponível para *download* em www.kpmg.pt.

Até ao próximo número da KVISION.



Sikander Sattar

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 • HIGH-SPEED RAIL • EMPLOYMENT LEGISLATION
CPA • PUBLIC v PRIVATE • INTELLECTUAL PROPERTY
FINANCIAL REFORM
OFFSHORE/ONSHORE • TAX RATES IN MOTION • DOUBLE DIGIT
DEFINITION GAP • INFRASTRUCTURE • FRONTIER
CHINA • INVEST
SHAREHOLDER ACTIVISM • IFRS
DEBT OVERHANG • DOLLAR/YUAN • OIL PRICE • CREDIT RATING DOWN
POLITICAL INSTABILITY • EUROZONE
TECHNOLOGY
SUSTAINABLE ENERGY
COST BOOMERANG • INFLATION • ECONOMIC
EMERGING MARKETS
CARBOX • US RECOVERY
LEVERAGING • RESEARCH AND DEVELOPMENT
CURRENCY VOLATILITY
INDIA • CSF
RADICAL TRANSPARENCY
INNOVATION • DEMOGRAPHICS • BRIC ECONOMIES
COMPETITION INTENSIFYING
OUTSOURCE
GOVERNMENT DEBT • CONSUMER SPENDING
COUNTERPARTY RISK
THE GLOBAL MARKET PLACE
HEALTHCARE
CORPORATE GOVERNANCE • G20 • RE
SECURITY OF SUPPLY
DEFLATION

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

*High performing people,
cutting through complexity*



cutting through complexity

Nesta edição



16
Destaque
Global Board e Global Council



Nesta edição

KPeople

Go Global Opportunities

2

Dossier: Estudo sobre o sector Segurador e de Fundos de Pensões em Angola

14

Breves

4

Destaque: *Global Board e Global Council*

16

Tópicos

Opinião: Diversidade

7

Entrevista: Evolução normativa do sector Bancário em Angola

24

Tema: Infra-estruturas: Explorar oportunidades em tempos de crise

8

Sustentabilidade:

Via verde para a sustentabilidade

28

Alumni: António Oliveira Martins, Director

10

Responsabilidade Social

32

Geral da LeasePlan Portugal

As Nossas Causas

33

Eventos

34

Insights

38

Entrevista
Vitor Ribeirinho
24



Seminário
Protecção das
Infra-estruturas Críticas
Nacionais

36



Mobilidade internacional

A nível internacional a KPMG tem um programa de mobilidade que possibilita aos seus colaboradores a oportunidade de viver uma experiência profissional única numa outra firma da KPMG no mundo.

O programa "GO Global Opportunities" tem como objectivo desenvolver competências internacionais e transferir talento e conhecimento além-fronteiras.

O intercâmbio entre profissionais das firmas membro é estratégico para a KPMG, uma vez que fomenta a partilha de conhecimento e aumenta a qualificação, possibilita o contacto com novas práticas e técnicas de trabalho, propicia a aprendizagem de diferentes idiomas e de culturas empresariais distintas, além de ampliar a compreensão sobre a estrutura, os valores e os serviços prestados globalmente pela firma.

A KPMG acredita no desenvolvimento profissional e incentiva o seu crescimento, procurando proporcionar experiências internacionais aos seus colaboradores, investindo na sua formação e tornando-os profissionais mais completos e com uma melhor percepção do negócio, ao mesmo tempo que promovem Portugal e os seus serviços.

A mobilidade de carreira na KPMG não significa apenas trabalhar em outros países. Acreditamos que a aquisição de conhecimentos em diversas áreas, dentro da firma, pode ser de grande valor tanto para o profissional quanto para o negócio.

Nesta secção deixamo-vos os testemunhos de alguns colaboradores em primeira mão.

GO Global Opportunities



Joaquim Carvalho Ribeiro é Senior Manager da KPMG, responsável pelo "Africa & Middle East Telecoms Group" na área de Management Consulting. Desde Agosto de 2009, Joaquim passa metade do seu tempo fora de Portugal, entre o Dubai, Joanesburgo e Luanda.

A minha área de trabalho surgiu em 2009 como um movimento para antecipar uma prevista redução de actividade em Portugal pós-crise financeira e veio a provar-se vital uma vez que ninguém previa que o impacto seria tão profundo.

Trabalho maioritariamente com o Médio Oriente e África e passo a maior parte do meu tempo entre o Dubai, Joanesburgo e Luanda. Com o tempo temos criado uma excelente relação com estes escritórios. Temos actualmente um *Manager* no Dubai e uma *Senior Advisor* em Joanesburgo, em *long-term assignments*, que funcionam como nossos embaixadores para solidificar esta relação.

A minha principal função é a geração de negócio para a prática portuguesa e angolana. No entanto é crítico que exista uma relação de *win-win* e que os escritórios locais sintam que estão a desenvolver as suas capacidades e a beneficiar com esta relação. Queremos continuar num ritmo agressivo de crescimento e tornar esta área cada vez mais forte.

A principal motivação que me levou a abraçar este projecto foi profissional, queria crescer profissionalmente e ser desafiado. A Europa estava à beira de uma recessão e os nossos clientes locais não perspectivavam grandes investimentos em consultoria. Neste sentido a internacionalização foi o melhor que podia ter acontecido, temos crescido na nossa capacidade de entrega e na criatividade das nossas soluções. Os clientes nacionais também reconhecem e premeiam este esforço, somos vistos

com outros olhos face à concorrência por ter experiências tão ricas. A motivação pessoal é mais patriótica, nunca quis emigrar e cortar os laços com Portugal. Sinto que é um dever promover o melhor que temos por esse mundo fora, e poder contribuir para o crescimento do nosso país através da exportação de serviços.

Culturalmente é um desafio enorme, estamos sempre a aprender. Ganhei um respeito ainda maior pela religião islâmica e pela cultura árabe. Conhecer culturas novas torna-nos melhores pessoas.

A nível das diferenças registadas, África e Médio Oriente são regiões muito activas economicamente, mas também muito pobres. Cidades como Cabul no Afeganistão, Ramallah na Palestina, Teerão no Irão ou Lagos na Nigéria são muito desafiantes pessoal e profissionalmente.

A internacionalização permite-nos aprender muito. Temos muita sorte com o facto de termos clientes que estão dispostos a arriscar connosco e a desenvolver projectos inovadores. Nunca teria sido possível realizar estes projectos em Portugal. Somos uma sociedade muito avessa ao risco, os nossos clientes só investem em soluções e projectos quando lhes apresentamos um conjunto de credenciais passadas de sucesso. Esta forma de estar mata a inovação.

Estamos realmente a pôr em prática o sonho da consultoria, poder inventar novas soluções constantemente, levá-las aos nossos clientes e desenvolvê-las. Espero que esta experiência traga um reconhecimento internacional à prática portuguesa e angolana e que permita manter taxas de crescimento agressivas num cenário económico desfavorável como aquele em que vivemos. Pessoalmente, estou muito empenhado em continuar a crescer dentro da nossa firma e continuar a assumir maiores responsabilidades, este objectivo só é possível devido ao sucesso da nossa aventura internacional.



GLOBETROTTING



Ana Medeiros
Tax

Ana Medeiros, Manager da KPMG da área de Tax, mais concretamente Indirect Tax, abraçou um projecto de três meses em São Paulo, Brasil, no departamento de Tax Financial Services. Acrescentar valor para os actuais e futuros clientes da KPMG foi a principal razão que a levou a aceitar este projecto internacional.

A principal motivação em abraçar um projecto internacional como este é, sem dúvida, a expectativa de um enriquecimento quer a nível pessoal quer a nível profissional.

Qualquer projecto internacional, seja onde for, é sempre gratificante. A mais-valia mais importante são as pessoas, e espero poder transmitir esta mais-valia aos meus colegas e aos

nossos clientes. Na minha opinião, acima de tudo são os nossos clientes que saem a ganhar.

Aliás, penso que é este o grande objectivo destes projectos: criar valor.

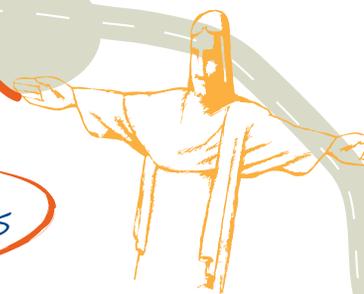
Relativamente às práticas da firma não verifiquei muitas diferenças, pois a KPMG obedece a regras internacionais, pelo que constatei a aplicação das “boas práticas da firma”. Mais

concretamente, e no que diz respeito à minha área, as diferenças são muitas, pois a legislação brasileira é bastante diferente da nossa.

No final desta experiência, espero deixar uma “porta aberta” de contactos com o escritório de São Paulo e, obviamente, ter o mesmo apoio deste escritório para potenciais clientes que queiram investir em Portugal.



Testemunhos
dos Colaboradores



Marco Sampaio
Audit

Marco Sampaio, Senior Manager da KPMG a trabalhar no departamento de Auditoria desde 2000, fala sobre os desafios de integrar um projecto de dois anos no Global Services Center (GSC), nos Estados Unidos da América.

Não hesitei quando surgiu a oportunidade de me candidatar a um estágio internacional de longa duração no GSC, o centro de desenvolvimento da KPMG, em Montavale.

A chegada aos Estados Unidos originou uma alteração radical na minha vida, envolvendo também a mudança de país durante o período de dois anos, da minha mulher e filha. O iniciar uma vida num país diferente, com uma cultura diferente, foi um desafio significativo. Passados seis meses já estamos integrados, estando a minha mulher a trabalhar num novo desafio

e a minha filha numa creche americana.

Ao nível metodológico e de planeamento tenho aprendido formas diferentes de trabalhar, com a alegria e entusiasmo de desenvolver algo novo.

Para além de sentirmos que fazemos parte de um projecto global, uma das grandes mais-valias deste desafio é notório nas reuniões periódicas em que participo, onde estão os especialistas de cada área, permitindo de forma imediata encontrar soluções. Sinto que as questões colocadas têm um impacto quase imediato nas decisões que seguem para os vários países. Quando não estamos a trabalhar é momento de levantar a cabeça e ver o que os Estados Unidos têm para oferecer.

Quer seja em Nova Iorque, uma cidade relativamente recente onde nos cruzamos com

uma diversidade inimaginável de culturas, quer numa visita a Washington, ao Capitólio e a museus, quer seja a ver o *Super Bowl* com os colegas ou pegar no carro e usufruir dos intermináveis parques naturais e de realidades tão novas como aprender a conduzir no dia-a-dia na neve e gelo.

Eu não poderia recomendar mais esta experiência! Aprendi de uma forma clara que o crescimento e desenvolvimento são mais rápidos num ambiente diversificado e multifacetado.

Estando no início desta experiência, espero conseguir aumentar os meus conhecimentos de auditoria ao nível da metodologia e do processo de controlo de qualidade, promovendo desta forma, a partilha de práticas dentro da empresa e a utilização das ferramentas de auditoria que permitam gerar eficiência.

Acreditação da Prática de *Forensic*

A KPMG obteve a acreditação dos serviços da área de *Forensic* para Portugal e Angola. Este reconhecimento internacional não é mais do que o resultado da forte aposta da firma nesta área, que tem apresentado um elevado crescimento nos últimos anos.

Globalcom reúne o mercado de Telecomunicações em Angola

A KPMG apoiou o evento enquanto *Platinum Sponsor*

O Hotel de Convenções de Talatona acolheu entre os dias 9 e 10 de Maio deste ano a 3ª edição do Congresso & Expo

Globalcom Angola, a reunião anual do mercado das telecomunicações no país. A KPMG apoiou o evento enquanto *Platinum Sponsor*, tendo ainda alguns dos seus quadros no painel de especialistas, com destaque para Jorge Santos, *Partner* da área de *Management & Risk Consulting*, que fez uma apresentação sobre o tema "Eficiência Operacional nas Telecomunicações em África e em Angola".

Green Project Awards



Promover o desenvolvimento sustentável

A quinta edição dos *Green Project Awards* (GPA) conta com o apoio da KPMG em Portugal, enquanto auditora em regime *pro bono*. A iniciativa, organizada pela Agência Portuguesa do Ambiente, GCI e Quercus, e apoiada pela KPMG desde a sua primeira edição, pretende reconhecer e premiar as boas práticas em projectos que promovam o desenvolvimento sustentável. Este ano, a iniciativa atravessa o Oceano Atlântico, onde os GPA Brasil distinguirão projectos naquele país.

www.greenprojectawards.pt

Estudo da KPMG destaca preocupações dos líderes portugueses

De acordo com o estudo *Succeeding in a Changing World*, 42% dos líderes empresariais nacionais considera prioritário a procura de oportunidades nos mercados emergentes para contrariar a crise mundial. Em Espanha o valor é de 22% e a nível mundial 21%. As conclusões do estudo podem ser encontradas em www.kpmg.pt.



KPMG mantém compromisso de contratar em Portugal e Angola



Firma mantém política de recrutamento actual

Por ocasião do evento *Client Dinner* inserido no programa da reunião semestral do *Global Board & Global Council* da KPMG, que decorreu em Março em Portugal, o Presidente da KPMG em Portugal e Angola, Sikander Sattar, assumiu publicamente, num discurso dirigido ao Primeiro-Ministro de Portugal, Pedro Passos Coelho e restantes convidados da KPMG, o compromisso da firma em manter a política de recrutamento actual, no âmbito da qual foram contratados 184 novos colaboradores nos últimos dois anos.

IT Advisory da KPMG em Portugal reconhecido internacionalmente

Vencedores recebem prémio em Londres num jantar de gala

A área de *IT Advisory* está nomeada em duas categorias dos *Business Continuity Awards 2012* da CIR Magazine. A equipa da KPMG Portugal de Continuidade de Negócio está nomeada na categoria *Best Contribution to the Continuity Sector*



a *Director Cristina Alberto* na categoria *Business Continuity Consultant of the Year*. Os vencedores serão conhecidos num jantar de gala no Hilton Park Lane a 30 de Maio, em Londres, no Reino Unido.

KPMG participa no MBA Atlântico

A KPMG Angola participou como orador convidado na 3ª edição do MBA Atlântico. Este programa de formação de gestores de topo organizado pela Universidade Católica do Porto e que tem aulas em três continentes (Luanda, São Paulo e Porto) organiza palestras e seminários com especialistas em diversas áreas, de forma a melhor combinar a componente

teórica das aulas com a realidade empresarial de cada um dos países onde decorre. Desta forma, foi apresentada, no passado dia 15 de Maio, uma palestra sobre temas relacionados com as Normas Contabilísticas e Fiscalidade com a participação do Miguel Afonso, *Partner* de Auditoria e Gustavo Amaral, *Senior Manager* da área de *Tax*.

Consultório fiscal da KPMG no Diário Económico

Ao longo dos últimos cinco anos, a KPMG tem ajudado a esclarecer as dúvidas dos leitores do Diário Económico no que concerne a matérias fiscais. No consultório fiscal, os leitores podem enviar para o jornal as suas dúvidas sobre qualquer imposto. A equipa de especialistas de *Tax* da KPMG em Portugal procede então a uma selecção das questões mais significativas, às quais responde na edição de sexta-feira do jornal.



KPMG é a empresa mais sustentável do ano



O *International Accounting Bulletin* considerou a KPMG como a firma mais sustentável do ano, nos *IAB Awards* de 2012. A instituição reconheceu o empenho das firmas membro em termos de *Corporate Social Responsibility* e de produção de *thought leadership* regular sobre a matéria.



cutting through complexity

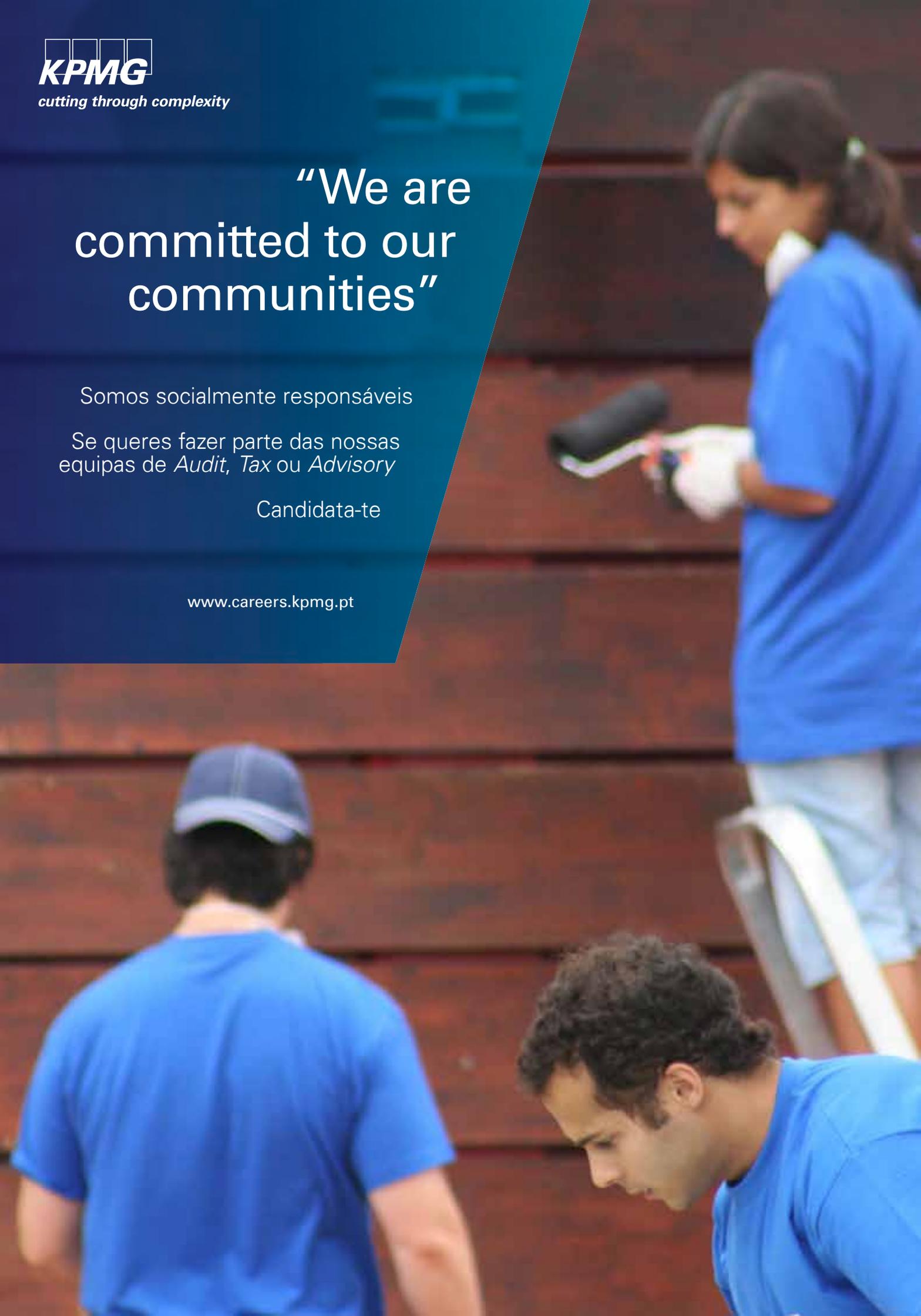
“We are committed to our communities”

Somos socialmente responsáveis

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

Candidata-te

www.careers.kpmg.pt





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

Diversidade

A diversidade é um elemento fundamental da estratégia da KPMG. Na realidade pretendemos ser reconhecidos pela promoção e incentivo da diversidade e pela capacidade de desenvolver uma cultura de inclusão e respeito pelos indivíduos. Esta preocupação encontra-se integrada nos nossos valores, princípios e atitudes que são a base da nossa cultura e fazem parte da nossa forma de estar e de nos relacionarmos, quer internamente, quer ao nível externo com os nossos clientes e com a comunidade em geral.

Uma política de diversidade e inclusão, significa aceitar e considerar que a percepção das diferenças, sejam elas culturais, de género, de raça ou outras, constituem por si só uma experiência que enriquece cada um individualmente e fortalece a organização como um todo. A diversidade constitui assim a capacidade de responder às alterações e mudanças da sociedade, aceitando-as e considerando que as mesmas devem fazer parte de uma cultura global de inclusão.

A KPMG é uma firma global, cujos serviços se baseiam no conhecimento, competências e experiência de cada um de nós. O fomento de uma cultura de inclusão que promova a capacidade de potenciar diferentes *backgrounds* e desenvolver o trabalho em equipa assume particular relevância e é um pilar primordial para o desenvolvimento e crescimento da nossa actividade. Neste sentido a questão da diversidade é também uma questão de negócio, porque diariamente somos confrontados com a necessidade de trabalhar em conjunto com diversas organizações, entidades e indivíduos, sejam colegas, clientes ou outros nas mais diferentes partes do mundo. Uma cultura de diversidade e inclusão, permite-nos dar e conseguir o melhor das nossas capacidades e competências, trazer para o trabalho do dia-a-dia uma dinâmica

que resulta de uma aberta e constante confrontação de ideias e conhecimentos, em benefício da realização pessoal de cada um, da firma e dos nossos clientes. Neste sentido, a diversidade é um factor de diferenciação e conseqüentemente quanto maior for a diversidade, maior será a nossa capacidade competitiva.

Em termos de estratégia de Recursos Humanos, uma cultura de diversidade e inclusão, responde ainda a questões basilares em matéria de princípios e valores, de justiça e equidade, respeito pela individualidade e criação de um ambiente de trabalho que permite o desenvolvimento das competências individuais de uma forma sustentada. É ainda relevante referir a crescente importância que uma cultura de diversidade e inclusão tem na capacidade de atracção e retenção de talentos. Por ser um factor diferenciador é também um critério relevante na identificação da KPMG como firma com cultura própria e bem definida, contribuindo para a nossa imagem de entidade global, multidisciplinar e socialmente responsável. Estas são características cada vez mais valorizadas numa sociedade que também ela se torna mais global, interdependente e onde vai tomando forma a consciência

da necessidade de um desenvolvimento sustentável.

Relativamente à KPMG em Portugal, a cultura de diversidade e inclusão encontra-se embebida nas práticas e procedimentos diários. Em nenhum momento ou circunstância, diferenças de raça, género, cultura, orientação sexual, idade, religião, fé ou quaisquer outra determinam um tratamento diferenciado de um indivíduo seja ele colaborador, cliente, fornecedor ou qualquer outro. Temos ainda um sentimento de orgulho por mantermos de uma forma sustentada e consistente um equilíbrio histórico na composição de género e de sermos uma das poucas firmas da KPMG Internacional a possuir um rácio de mulheres pertencentes à *Partnership* superior a 30%.

O nosso objectivo é sermos, cada vez mais, reconhecidos como uma firma que valoriza a diversidade, com uma cultura de inclusão e respeito pelas diferenças individuais que promove o desenvolvimento sustentado dos seus profissionais permitindo-nos alcançar a flexibilidade que nos garante a entrega de um serviço de qualidade capaz de corresponder às exigências dos nossos clientes independentemente do sector ou geografia onde actuam.





Fernando
Faria

Partner responsável pela área de *Infrastructure* da KPMG em Portugal e Angola

Infra-estruturas: Explorar oportunidades em tempos de crise

O caso do Brasil



O actual enquadramento macroeconómico obrigou o Governo Português a cancelar todos os grandes projectos de infra-estruturas. Num mercado de construção muito dependente de obras públicas, esta decisão, apesar de necessária, aumentou ainda mais o número de empresas em dificuldades financeiras, e consequentemente a taxa de desemprego no país.

A solução para a crise irá passar por processos de reestruturação no sector, já em curso, e por um reforço na aposta na internacionalização.

É neste contexto de internacionalização que decidimos produzir um conjunto de artigos que serão partilhados ao longo das próximas edições desta revista e onde apresentaremos as necessidades de infra-estruturas em países que têm alguma relação com Portugal e onde a KPMG Portugal tem desenvolvido trabalho. Com isto pretendemos destacar um conjunto de oportunidades para as empresas portuguesas que, ao longo dos últimos vinte anos ganharam competências muito fortes e que não podem simplesmente ser desperdiçadas pelo contexto económico em Portugal.

O primeiro país a ser abordado é, como não poderia deixar de ser, o Brasil.

Porquê? Em 2011, o Brasil passou a ser a sexta maior economia do mundo, medida em PIB. Mas em termos de infra-estruturas continua a investir relativamente pouco, em média nos últimos anos, o país investiu 2,1% do seu PIB em infra-estruturas, quando de

acordo com o Banco Mundial, deveria investir no mínimo 3%.

Crescimento do PIB entre 2000-2013



Investimentos públicos (% PIB)



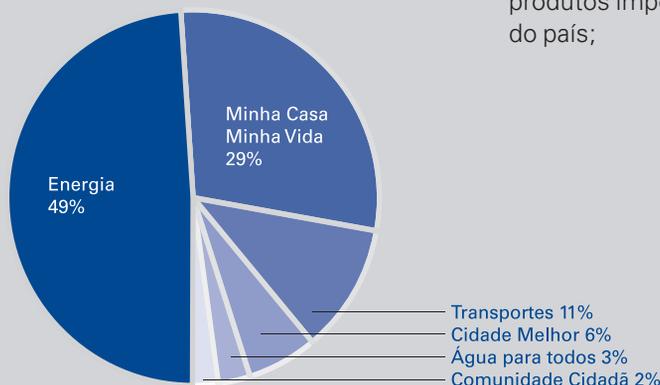
Onde estão as oportunidades? Em praticamente todos os sectores. Só os eventos desportivos da "Copa do Mundo FIFA 2014" e as Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016, em conjunto, vão exigir investimentos superiores a 70 mil milhões de dólares (53 mil milhões de euros).

De acordo com o PAC 2 (ou Programa de Aceleração de Crescimento), iniciativa do Governo Federal para reduzir o *infrastructure gap*, para o período de 2011 a 2014 estimam-se investimentos de 543 mil milhões de dólares (ou 414 mil milhões de euros) divididos em seis iniciativas:

melhorar a rede energética, bem como a de transportes e ainda os programas “Minha Casa Minha Vida”, “Cidade Melhor”, “Água e Luz para todos” e “Comunidade Cidadã”. Em Setembro de 2011 apenas 12,5% das acções ou investimentos previstos estavam realizados.

São iniciativas fundamentais para reduzir problemas como os seguintes exemplos:

Programa de Aceleração do Crescimento 2 (2011-2014)

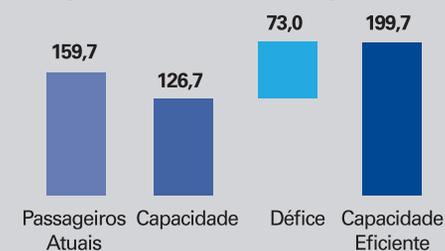


- Saúde: défice no número de camas na rede hospitalar associado a uma infra-estrutura precária e com impacto negativo na qualidade dos serviços prestados. Daí que existam várias iniciativas em curso em regiões como o Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais, Mato Grosso e Baía que visam envolver o sector privado para melhorar a qualidade do serviço prestado à população;
- Taxas de atendimento na cobertura de água e no saneamento ainda reduzidas. A meta do Governo Federal é fornecer água tratada a 99% dos domicílios brasileiros e colecta de esgoto para 90% o que obriga a aumentar em três vezes o valor dos investimentos anuais no sector (actualmente são 7 mil milhões de reais ou 2,8 mil milhões de euros);

- Tráfego em cidades como São Paulo. Até 2015, o Governo daquele Estado espera duplicar a actual extensão das linhas de “metrô”, por forma a chegar a 150 kms de linhas em 2020;
- Só no sector portuário, estão a ser estudadas praticamente 80 concessões portuárias que visam inverter a queda de investimento que se tem vindo a verificar num sector por onde passam 80% dos produtos importados e exportados do país;

- Em 1.750.000 kms de estradas no país, apenas 14% são pavimentadas, sendo que mesmo estas necessitam de investimentos significativos. Para resolver o problema das estradas federais, o Governo vai avançar com novos programas de concessão a privados, num total de mais de 6500 kms;
- A que se vão juntar mais 9.000 kms de ferrovias, e...
- Significativos investimentos no sector aeroportuário que tem um défice de capacidade muito significativo e que importa resolver o mais rapidamente possível, sob pena de prejudicar os eventos desportivos de 2014 e 2016.

Défice de Capacidade dos Top 20 Aeroportos brasileiros (MM pax/ano)



Fonte: INFRAAEREO / IPEA

Só os eventos desportivos da “Copa do Mundo FIFA 2014” e as Olimpíadas do Rio de Janeiro em 2016, em conjunto, vão exigir investimentos superiores a 70 mil milhões de dólares (53 mil milhões de euros).

Como as empresas portuguesas podem ajudar?

A necessidade de investimento em infra-estrutura é enorme. Serão necessários quadros qualificados para responder a este desafio. Serão necessárias empresas com experiência, que em associação com empresas brasileiras, contribuam para a resolução de um problema que pode pôr em causa a capacidade de crescimento daquela economia.

É um desafio fácil? Com certeza que não. As empresas portuguesas terão que ultrapassar dois importantes desafios: escolher um parceiro certo que partilhe a mesma visão do negócio e investir, porque as relações demoram a ser criadas. Mas a oportunidade existe e deve ser aproveitada.

Cobertura de água



Cobertura de “Colecta de Esgoto”





António Oliveira Martins

Director Geral da LeasePlan Portugal

“Tratar os outros como gostamos de ser tratados”

Tal como na KPMG, este é também um dos valores fundamentais para o Director Geral da LeasePlan Portugal e *alumnus* da KPMG. António Oliveira Martins passou pela firma portuguesa durante três anos ao longo do seu percurso profissional.

A KPMG Portugal fez parte do seu percurso profissional. Como surgiu esta oportunidade?

Quando estava no último ano de faculdade surgiu a hipótese de candidatura que felizmente acabou por se concretizar. Devo acrescentar que não sei bem explicar porquê mas a minha preferência em termos de empresa internacional de auditoria era claramente a KPMG razão pela qual foi a única das *big six* (nessa época eram seis) a que me candidatei.

Durante quanto tempo trabalhou na firma portuguesa e que funções desempenhou?

Durante dois anos e dois meses. Foi pouco tempo mas felizmente tive a oportunidade de desempenhar várias funções. A minha base era auditoria no (na altura chamado) departamento Financeiro mas acabei por passar alguns meses no departamento de *Tax*. Para além disso estive num trabalho no Banco Nacional de Angola que teve um âmbito mais alargado do que uma simples auditoria.

Que aprendizagem levou da KPMG para outras experiências profissionais?

Muitas. O profissionalismo na abordagem, na postura, no respeito pelos *deadlines*. A responsabilidade que esse profissionalismo incute e que não é adquirida na universidade. A humildade de respeitar sempre quem sabe mais do que nós. E muitas outras.

Em todos os cantos do mundo, antigos colaboradores da KPMG mantêm-se em contacto com a firma, reatam ligações com ex-colegas e estabelecem contactos profissionais importantes através do Programa Alumni da KPMG. Qual a sua opinião sobre esta iniciativa?

Acho fantástico. Confesso que depois de sair da KPMG em 1993 poderia ter feito muito mais para manter vivos os contactos com todos os antigos colegas. O Programa Alumni funciona assim como uma segunda oportunidade a este respeito. Para além de já ter percebido que é uma riquíssima base de contactos profissionais.



Já participou em algum destes encontros? Se sim, o evento foi ao encontro das suas expectativas?

Não. Confesso que por alguma razão, que será com toda a certeza de minha responsabilidade, não me apercebi dos convites para a realização dos encontros. Algo que farei questão de que não volte a acontecer.

Que conselhos deixa para os nossos *new joiners* e profissionais que estão agora a começar uma carreira na KPMG?

Aproveitem ao máximo porque acabaram de iniciar uma etapa crucial da vossa vida profissional. A faculdade fornece bases teóricas mas não prepara os estudantes para a aplicação prática destes

conceitos. O início de carreira na KPMG assegura essa ponte.

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

Dedicação e ambição misturado com muita humildade e respeito pelos outros. E já agora uma dose suficiente de competência técnica e inteligência. Penso que a palavra profissionalismo resume bem estas características que referi.

O respeito pelas características pessoais é um dos valores da KPMG e o tema central desta edição da KVISION. Qual a importância deste valor na sua função?

É essencial. O respeito é também um

dos valores da LeasePlan e para mim um dos lemas de vida: “tratar os outros como gostamos de ser tratados”.

Como é que uma empresa como a LeasePlan olha para os consultores e auditores? Considera-nos um parceiro de confiança?

Sem dúvida. Hoje em dia a KPMG é um parceiro da LeasePlan por opção e não por imposição. É uma escolha nossa que tem uma expectativa de retorno em termos de valor acrescentado. Para além disto, num ambiente multinacional como o da LeasePlan os consultores e auditores fazem mesmo parte do dia-a-dia de modo que a única postura correcta é mesmo encará-los como parceiros.



**O Programa Alumni
é uma riquíssima
base de contactos
profissionais.**

Numa altura de crise internacional como a que estamos a atravessar, quais os maiores desafios da LeasePlan para os próximos anos?

Temos muitos, infelizmente mas também felizmente. A nível de grupo temos os desafios inerentes a um grupo financeiro que age de forma independente nos mercados de *funding*. Adicionalmente, o amadurecimento dos principais mercados de *renting* obriga a procurar novos segmentos de clientes como forma de assegurar crescimento futuro. A nível local, estamos a lidar com um mercado de usados que para além de ser como habitualmente muito fechado ainda colapsou a nível de procura e consequentemente de valores de venda.

Na sua opinião, a Europa e mais concretamente Portugal, têm condições e mecanismos adequados para ultrapassar a crise e colocar as suas economias de novo a crescer?

Na minha opinião sim. Desde que se encarem os problemas de frente e que não se improvisem meias soluções.

O ano de 2010 marcou o arranque da nova KPMG em Angola, constituída sob a liderança da KPMG Portugal. Como olha a sua empresa para o mercado angolano?

Não olha. A LeasePlan é um grupo Holandês que tem a sua estratégia de expansão geográfica assente numa definição objectiva de prioridades das quais África, no geral, e Angola, no particular, não fazem parte. É preciso ter em conta para entender esta posição que o *renting* de automóveis para florescer em determinado mercado necessita de ver uma série de precedências resolvidas. Pense-se a título de exemplo em apenas duas delas: uma rede de assistência com cobertura de 100% do território; e um mercado de automóveis usados profissional e transparente.

PERFIL



Nome: António Oliveira Martins

Idade: 44 anos

Estado Civil: Divorciado, com dois filhos

Formação Académica: Licenciatura em Gestão de Empresas pelo ISEG

Percurso Profissional: KPMG entre 1991 e 1993 e LeasePlan desde aí, primeiro como Director Financeiro e desde 2001 como Director Geral

Hobbies: Desporto em geral, actualmente em particular equitação, golfe e futebol. Cinema, praia, música, etc.

Lema de Vida: Vários entre eles o já referido "tratar os outros como gostamos de ser tratados"

Objectivos e ambições: Continuar a ajudar a LeasePlan Portugal e todos os seus colaboradores a melhorar e crescer

Traços de personalidade: Entre outros menos relevantes em termos profissionais, optimista, ambicioso e pragmático

Ídolos: Actualmente não tenho, quando era miúdo era o Manuel Fernandes e o Jordão (dupla de avançados do Sporting na primeira metade da década de 80)

KPMG apresenta primeiro estudo sobre o sector Segurador e de Fundos de Pensões em Angola

A KPMG reuniu em Luanda os principais responsáveis do sector Segurador e de Fundos de Pensões, reforçando junto destes o posicionamento e imagem da firma.

O primeiro estudo sobre o sector Segurador e de Fundos de Pensões foi lançado no passado dia 16 de Abril em Luanda, em colaboração com o Instituto de Seguros de Angola, num evento que teve extensa cobertura mediática e que contou com a participação dos principais responsáveis do sector.

Este estudo permite concluir que, numa economia que apresenta um crescimento sustentado e cada vez mais suportado por sectores não ligados directamente ao petróleo, o sector Segurador e de Fundos de Pensões apresentou uma boa performance, tanto a nível de crescimento como de resultados. Não obstante, o seu peso na economia é ainda reduzido comparado com outros mercados mais maduros. Neste contexto antevemos que o sector continue a apresentar uma elevada dinâmica, tendo necessariamente que se adaptar aos desafios e às tendências emergentes.

Uma economia com um crescimento sustentado, baseado não apenas no petróleo mas também numa crescente diversificação sectorial

O ano de 2010 marcou o regresso do crescimento à economia angolana. Os preços do petróleo voltaram a subir e a economia angolana voltou a recuperar o nível de crescimento, face à forte contribuição deste sector para a economia. As estimativas para Angola apontam para um crescimento

económico sustentado para os próximos anos, entre 5% e 10%.

Na base deste crescimento está um aumento global do preço do petróleo e uma aposta contínua na diversificação de sectores de actividade. Este crescimento deverá resultar num aumento do rendimento médio disponível e no reforço de uma classe média, factores fundamentais para a consolidação do sector Segurador e de Fundos de Pensões em Angola.

Sector Segurador com níveis elevados de crescimento e rentabilidade, mas com um peso relativo na economia ainda reduzido, quando comparado com mercados com maior nível de maturidade

O mercado Segurador angolano tem vindo a crescer e a desenvolver-se de um modo sustentado e acelerado desde a sua liberalização no ano 2000. O forte desenvolvimento económico dos últimos anos, aliado ao aumento do ambiente regulamentar, levou ao aparecimento de novos *players* e ao desenvolvimento e atractividade deste sector. Em apenas dois anos, mais do que duplicaram os Prémios de Seguro Directo, com destaque para Não Vida (que representa mais de 90% do mercado), nomeadamente para os Ramos Acidentes, Doença, Viagens e Automóvel, este último por via da introdução da obrigatoriedade do seguro de responsabilidade civil automóvel.

O Ramo Vida, apesar do importante crescimento registado nestes últimos dois anos (+27,8%), tem vindo a perder uma importância relativa. Com o crescimento da economia angolana, a revisão do sistema tributário e fiscal e o desenvolvimento do mercado de capitais, é expectável uma inversão desta tendência, principalmente por via dos produtos de natureza financeira. Relativamente à Sinistralidade, apesar do aumento de 17,1% das indemnizações pagas, o forte crescimento dos Prémios contribuiu para a redução da Taxa de Sinistralidade em cerca de 20% em 2010. Este valor está bastante abaixo de outros mercados e deverá aumentar à medida que existir um melhor conhecimento por parte dos tomadores de seguros dos seus direitos e aumentar a cultura de seguros em Angola. Esta subida, associada ao valor de outras despesas que representam cerca de 16% dos prémios, deverá implicar uma pressão crescente sobre os resultados técnicos do sector, que até à data têm crescido. Apesar desta boa performance, a Taxa de Penetração (Prémios/PIB) apresenta ainda valores reduzidos, na ordem de 1% do PIB, comparativamente com outros mercados. Estes valores evidenciam bem o elevado potencial que o mercado apresenta, ainda por mais quando estamos perante uma economia com elevado potencial de crescimento.

Fundos de Pensões em fase de crescimento mas ainda limitado a um segmento muito reduzido da população angolana

O ano de 2010 representou mais um ano de crescimento para o mercado dos Fundos de Pensões, com mais fundos, participantes, pensionistas e activos sob gestão. Em 2010 existiam cinco entidades a gerir Fundos de Pensões, com maior peso de fundos fechados. As contribuições para os Fundos de Pensões cresceram 4,0% em 2009 e 5,9% em 2010. Os Activos sobre Gestão voltaram a crescer em 2010, ascendendo a 41.626 Milhões AOA (cerca de 331,2 milhões de euros), o que se traduz num crescimento de 28,7% face a 2009. No entanto, também nos Fundos de Pensões, a Taxa de Penetração no mercado (valor dos fundos/PIB), em 2010, manteve-se relativamente baixa, não ultrapassando os 0,5% do PIB. Esta baixa penetração é confirmada pelo número de participantes que não excede os 1% da população activa.

O desenvolvimento da economia, a revisão do sistema tributário e o desenvolvimento do mercado de capitais/ Bolsa de Valores irão influenciar o desenvolvimento deste mercado. É expectável num futuro próximo o reforço da regulação, um incremento da cultura de seguros, uma progressiva diversificação de canais de distribuição e de produtos, num contexto que se espera de elevado crescimento e crescente concorrência.

Para captar este potencial de crescimento alguns desafios que se colocam ao mercado incluem:

- Sensibilizar o mercado para uma cultura de poupança e de valorização do valor da protecção;
- Diversificar a oferta e desenvolver novos canais;
- Melhorar a eficiência das suas operações, cobertura dos sistemas de informação;
- Reforçar a formação e melhorar os mecanismos de retenção de talentos;
- Adequar o modelo de Governo aos novos desafios de mercado e regulamentares.

Antevemos que este sector continue a apresentar uma elevada dinâmica, tendo necessariamente que se adaptar aos desafios e às tendências emergentes.

Apresentação do estudo em Luanda

O lançamento do primeiro estudo sobre o sector Segurador e de Fundos de Pensões, no passado dia 16 de Abril, contou com a participação dos principais responsáveis do sector, incluindo os Presidentes das principais Companhias e Entidades Gestoras de Fundos de Pensões, os responsáveis do ISS e Aguinaldo Jaime enquanto orador (responsável do grupo de trabalho recentemente criado por despacho presidencial para o estudo e reformulação do sector trabalho).

Este evento permitiu uma ampla discussão entre os participantes sobre as principais tendências e desafios que se colocam a este sector, que se encontra em profunda transformação. Para além do recém-criado grupo de trabalho, a recente criação da Associação de Seguradores Angolana (ASAN) é outra das iniciativas que contribuirá certamente para o crescimento e o aumento do seu peso relativo na economia angolana.

Adicionalmente, também em Luanda, no dia 20 de Abril, a KPMG apresentou a sua visão sobre a evolução da regulação no sector segurador a nível mundial, no âmbito do Comité de Autoridades de Seguros de Pensões e Instituições Financeiras Não Bancárias (CISNA) da Comunidade de Desenvolvimento da África Austral (SADC), associação que agrega 15 Supervisores do Sul de África, incluindo Angola, Moçambique, África do Sul, entre outros. Neste

evento foram destacados aspectos relacionados com a adopção de regimes de capital baseados no risco, modelos de governação e gestão de risco, princípios de supervisão de grupo, investimentos e liquidez, contabilidade e *reporting* e tratamento de clientes. Acreditamos que a participação da KPMG neste tipo de eventos

ajudará a reforçar a nossa imagem e o nosso posicionamento junto das principais *players* deste sector, potenciando o nosso crescimento nas áreas de Auditoria, de Fiscalidade e de Consultoria.



1. Nuno Esteves (KPMG)
2. Nuno Esteves (KPMG), Armando Rosa (ISS), Aguinaldo Jaime (Coord. Grupo Trabalho para Estudo Diagnóstico dos Seguros, Ress. e F. Pensões), José Luís Silva (KPMG)
3. Aguinaldo Jaime (Coord. Grupo Trabalho para Estudo Diagnóstico dos Seguros, Ress. e F. Pensões)



GLOBAL BOARD e GLOBAL COUNCIL

Portugal no centro do mundo da KPMG

Durante uma semana Cascais e Lisboa acolheram as actividades das reuniões do *Global Board*, *Global Council* e *Global Executive Team* da KPMG Internacional, os órgãos máximos a nível mundial da rede de firmas membro.

Os líderes da rede global de firmas membro da KPMG rumaram a Lisboa para uma semana de trabalho intenso, entre os dias 12 e 16 de Março de 2012. A organização deste evento, juntou o *Chairman's Office*, a *Global Events Team* e a liderança da KPMG de Portugal, com o apoio do seu Departamento de *Marketing, Knowledge & Communications* (MK&C).

Para melhor enquadrar a importância da reunião que a firma membro portuguesa acolheu, importa mostrar como se organiza e gere uma organização verdadeiramente global como esta. A nível internacional a gestão da KPMG divide-se essencialmente em três entidades: *Global Board*, *Global Council* e *Global Executive Team*.

Líderes globais da KPMG reúnem durante uma semana para analisar e reflectir sobre o presente e futuro

Para além das suas reuniões regulares, todos estes órgãos, bem como os seus

respectivos *Committees* e *Steering Groups* reúnem-se em conjunto semestralmente, numa geografia seleccionada previamente pela KPMG Internacional.

O processo de selecção do local para acolher as reuniões de Março teve início em 2011 e ainda nesse ano foi proposto à KPMG em Portugal que acolhesse a iniciativa. A partir de então a liderança global da firma e a equipa global de eventos, em conjunto com o Gabinete do Presidente da KPMG Portugal e o Departamento de *Marketing Knowledge & Communications* em Portugal encetaram as diligências necessárias para definir as actividades e locais que compunham o programa da semana, sendo o Hotel Cascais Miragem o local seleccionado para funcionar como centro de operações.

Cinco salas de reuniões e uma sala de apoio, além de outras infra-estruturas de suporte, que implicaram a deslocação temporária para Cascais de parte da equipa do MK&C da KPMG em Portugal,

foram formatadas para dar resposta às exigências do programa, que começava diariamente às 07h00 estendendo as suas actividades de trabalho até ao final do dia. Foram ainda montados gabinetes exclusivos para os líderes globais, que em paralelo com as actividades e reuniões, mantinham o fluxo de trabalho normal, promovendo ainda algumas reuniões bilaterais.

Do programa das reuniões fez parte ainda uma sessão com o CEO de um dos maiores grupos financeiros portugueses que partilhou a sua visão sobre Portugal e o sector financeiro nacional com os membros do *Global Board*, *Global Council* e *Global Executive Team*.

Client Dinner juntou gestores e empresários portugueses

Um dos pontos altos do programa de actividades da semana foi o evento dedicado aos clientes e outras entidades nacionais no jantar promovido pela KPMG no dia 14 de Março no Convento

Michael Andrew
Chairman, KPMG International

John Veihmeyer
Americas Chairman

Alan Buckle
Deputy Chairman,
KPMG International

Rolf Nonnenmacher
EMA Chairman

Hideyo Uchiyama
ASPAC Chairman

Terence O'Rourke
Irlanda

Moses Kgosana
África

Domenico Fumagalli
Itália

Peter Nash
Austrália

Young Gak (Ken) Yun
República da Coreia

Pedro Melo
Brasil

Guillermo García-Naranjo
México

William Thomas
Canadá

Herman Dijkhuizen
Holanda

Frantisek Dostalek
CEE

Sai Choy Tham
Singapura

Stephen Yiu
China

John Scott
Espanha

Andrew Cranston
CIS

Helene Willberg
Suécia

Jesper Koefoed
Dinamarca

Hubert Achermann
Suíça

Jean-Luc Decornoy
França

John Griffith-Jones
Reino Unido

Russell Parera
Índia

Roberto G. Manabat
Filipinas

Mario Amelotti
Uruguai

Stein-Ragnar Noreng
Noruega

Gustavo Avendaño
Colômbia

Kaisri Nuengsigkapien
Tailândia

Cristián Bastián
Chile

Karin Riehl
Luxemburgo

Ross J. Buckley
Nova Zelândia

Pedro M. Rodriguez
Venezuela

Oscar J. Caipo
Perú

Leonidas Sánchez
Equador

Larry Catterson
Channel Island

Sikander Sattar
Portugal

Andreas Christofides
Chipre

Alberto Schuster
Argentina

Warrick Cleine
Vietname & Camboja

Patrick Simons
Bélgica

Jamal Fakhro
MESA/Bahrein

Gad Somekh
Israel

Rajja-Leena Hankonen
Finlândia

Ferruh Tunc
Turquia

Sigurdur Jonsson
Islândia

Martin Wagner
Áustria

Carlos Karamañites
Panamá

Tohana Widjaja
Indonésia

Marios T. Kyriacou
Grécia

Andrew Yu
Tailândia

Fouad Lahgazi
Marrocos

Moncef Zammouri
Boussanouga

Mohamed Raslan
Abdulrahman

Malásia

Global Board

O *Global Board* é o principal órgão de *governance* e supervisão da KPMG Internacional. Entre as suas responsabilidades principais está a aprovação da estratégia de longo prazo, a protecção e valorização da marca KPMG, bem como a aprovação de políticas e regulamentos. É também responsabilidade do *Global Board*, a admissão de firmas membro e a ratificação da nomeação do *Deputy Chairman* e membros da *Global Executive Team* pelo *Chairman*.

Global Council

O papel do *Global Council* passa pelas tarefas de *governance* de alto nível, funcionando como um fórum de promoção e facilitação de discussões entre firmas membro. Entre as competências do *Global Council* está a nomeação dos membros do *Global Board* e ainda do *Chairman*, por mandatos de quatro anos que podem ser renovados uma vez. Representado por 55 firmas membro

Global Executive Team

Órgão que assegura a gestão executiva da KPMG Internacional, sendo responsável pela execução da estratégia aprovada pelo *Global Board*, estabelecendo processos de monitorização e reforço do cumprimento das políticas. É liderado pelo *Chairman* e inclui o *Deputy Chairman*, o *Chief Operating Officer* os *Global Practice Heads*, os líderes regionais e alguns *Senior Partners* de firmas membro.

A *Global Executive Team* é suportada por um conjunto de *Global Steering Groups*. Estes grupos são responsáveis pela execução da estratégia aprovada e planos de negócio as suas respectivas áreas.

do Beato em Lisboa.

Para além dos membros do *Global Board*, *Global Council*, *Global Executive Team* e a *Partnership* da KPMG em Portugal, marcaram presença Sua Excelência o Primeiro-Ministro de Portugal, Pedro Passos Coelho, o Ministro da Economia e do Emprego, Álvaro Santos Pereira, bem como os principais líderes empresariais do país.

Após o cocktail de boas-vindas, o Presidente do Conselho de Administração da KPMG em Portugal agradeceu a confiança demonstrada pela KPMG Internacional na firma portuguesa, reforçando a importância da realização do evento como demonstração do reconhecimento do trabalho desenvolvido junto dos clientes e da confiança que estes depositam na firma. Adicionalmente manifestou ao Primeiro-Ministro e aos órgãos

presentes, o orgulho que sentia em nome dos 720 colaboradores da KPMG em Portugal de sermos portugueses e de sermos membros desta grande organização representada em mais de 150 países que se chama KPMG. Sikander Sattar aproveitou para apresentar a visão da KPMG em Portugal sobre a crise financeira que o país atravessa, dando a conhecer aos convidados internacionais as especificidades do caso português e elogiando a determinação do Governo na prossecução dos objectivos a que se propôs. No final o Presidente da KPMG em Portugal deixou uma mensagem de confiança: “mantemos uma estratégia que nos permite manter o crescimento no nosso país, continuando a recrutar entre 80 a 100 recém-licenciados todos os anos, algo que vai acontecer também em 2012”.

A análise do *Global Chairman*

Michael Andrew, *Global Chairman* da KPMG, falou aos presentes nos desafios da profissão e dos mercados de capitais. O líder reconheceu o orgulho de estar em Portugal, lembrando os desafios que o país enfrenta e manifestando o desejo de “que a força da presença da KPMG em Portugal contribua como sinal de encorajamento no futuro do país”, sublinhando ainda o relançamento da KPMG em Angola, sob a nova equipa de gestão liderada por Sikander Sattar e o importante apoio da firma portuguesa ao longo desse processo.

Quanto à instabilidade vivida pela Zona Euro, o *Global Chairman* da KPMG referiu que a solução não é fácil nem de curto prazo, manifestando uma visão assente em três fases importantes: o conturbado período de instabilidade e liquidez no sector bancário, ao qual se junta uma questão de *governance*, inerente ao desafio dos países em alinhar definições políticas e fiscais que mantenham a união na Zona Euro e abordem a questão dos défices públicos. Como terceiro eixo, Michael Andrew destacou um desafio futuro centrado na competição, eficiência e crescimento, que permita à Europa manter-se competitiva a nível global, tendo em conta os seus enquadramentos ao nível das políticas sociais e de regulação.

Entrevista com
Michael Andrew
Chairman da KPMG Internacional

“Portugal continuará a ser um exemplo de sucesso na nossa rede”

Michael Andrew é *Chairman* da KPMG Internacional, tendo iniciado o seu mandato em Outubro de 2011. Nesta qualidade compete-lhe liderar a rede mundial de firmas membro da KPMG, com mais de 145.000 pessoas em 152 países. Antes de ser nomeado *Chairman* da KPMG Internacional, exerceu os cargos de *Chairman* da KPMG Ásia-Pacífico e da KPMG na Austrália. Michael Andrew optou por sediar a sua presidência em Hong Kong, sendo a KPMG a primeira das *Big Four* a ter o seu presidente sediado na Ásia.

Foi *Chairman* da KPMG na Austrália, e depois da KPMG Ásia-Pacífico antes de ser nomeado *Chairman* internacional. Como é que a sua experiência o preparou para este papel mundial?

Na Austrália, fui *Lead Partner* na BHP Billiton, que opera em 70 países, o que me permitiu uma visão mundial alargada. Também passei muito tempo na Europa – num dos meus primeiros projectos com a KPMG chefiar o serviço de consultoria fiscal internacional sediado em Amesterdão, onde desenvolvi a estratégia global em matéria fiscal. Depois disso, colaborei na abertura de escritórios novos na Europa de Leste e concebi a primeira estratégia da KPMG para a região Ásia-Pacífico. Assim, ao longo da minha carreira acumulei bastante experiência em funções globais e regionais – mas nada se compara aos meus primeiros seis meses como *Global Chairman*, em que tive a oportunidade de visitar firmas membro da KPMG e os nossos clientes em mais de 25 países.

Qual é a chave do sucesso de uma firma como a KPMG?

A chave do sucesso da KPMG é sem

dúvida a qualidade, integridade e calibre intelectual das nossas pessoas. Tem sido inspirador para mim ver não só o talento e o intelecto que põem ao serviço dos nossos clientes, mas também a sua identificação pessoal com a rede KPMG.

Enquanto rede mundial, com muitos clientes globais e regionais, temos de ter processos e metodologias fortemente coerentes e alinhados em todo o mundo, mas ao mesmo tempo precisamos de dispor de competências especializadas a nível local. É fundamental ter as pessoas certas no terreno em cada país, com um entendimento e conhecimentos aprofundados dos mercados locais, para servir não só os clientes nacionais, mas também os nossos clientes internacionais que precisam destes conhecimentos especializados.

No contexto actual de crise económica, o mundo ocidental defronta-se com um nível muito alto de endividamento nacional, com todas as suas consequências para a economia global. Na sua opinião, os governos nacionais estão no caminho certo?

Os governos nacionais estão no caminho certo na medida em que já



perceberam a necessidade de tomar medidas para reduzir os elevados níveis de endividamento, não só nos países periféricos da Zona Euro, mas num conjunto significativo das principais economias ocidentais, incluindo os E.U.A., o Reino Unido, França e Alemanha. O objectivo deve ser a adopção de medidas decisivas e coordenadas para criar um clima de confiança e demonstrar que têm a capacidade para enfrentar os desafios. A questão essencial é como alcançar o crescimento sustentável, de qualidade; por si só, os programas de austeridade não constituem uma solução.

Para além de reduzir o endividamento soberano, é preciso ainda prevenir que os países entrem novamente em recessão. É possível conciliar estes dois objetivos?

É essencial controlar a despesa pública, mas este objectivo deve enquadrar-se numa estratégia a longo prazo de redinamização do crescimento. Os problemas a nível de endividamento são exacerbados pelo facto de estarmos a assistir a um processo de desalavancagem numa escala gigantesca, tanto no sector público como no privado. Os governos terão de cooperar na definição de soluções.

E os líderes das grandes economias ocidentais continuam a trabalhar em conjunto para sustentar o processo de integração europeia através de um aumento de coordenação de política fiscal. Se é verdade que é preciso enfrentar as questões de endividamento e liquidez, a Europa deve ainda empreender uma reestruturação a um prazo mais alargado para potenciar o crescimento. É necessária uma abordagem coordenada para aumentar a produtividade e reduzir os custos, de forma a melhorar a competitividade em relação às economias emergentes, com taxas elevadas de crescimento.

Para voltar a uma dinâmica de crescimento, será necessário questionar os modelos institucionais, equacionar reformas do mercado e, francamente, mudar a cultura social. Tudo isso será uma tarefa muito difícil num clima de austeridade significativa e de populismo político, mas será fundamental para o futuro a longo prazo desta grande economia. É nisso que o debate deve começar a centrar-se.

Acha que os mercados emergentes podem estimular uma recuperação global? Como e porquê?

Estamos a assistir a uma transferência de poder económico, político e social do Ocidente para o Oriente, e do Norte para o Sul - que se processa a um ritmo sem precedentes. Só agora começamos a compreender as influências desta transição a longo prazo.

Tem-se falado muito do “Século Asiático”, e é verdade que a Ásia é a força dominante na economia global em transformação, mas é preciso pensar no mundo emergente de forma mais abrangente. Temos o exemplo de África - é parecida com a Ásia há quinze anos, e no geral é ainda subestimada pelo resto do mundo. Ou o Brasil, com a sua classe média em rápida expansão e os seus vastos recursos naturais. Nos mercados emergentes podemos observar a ascensão de uma nova classe média, cada vez mais urbana e ambiciosa, que aspira a um nível de consumo igual ao do Ocidente. Esta nova classe será o motor do crescimento global num futuro próximo.

Qual a estratégia da KPMG para os próximos anos? E quais as perspectivas de crescimento para a KPMG Internacional?

Os mercados emergentes, e a China em



particular, são fulcrais na nossa estratégia. Mas em todo o mundo, as nossas firmas concentram-se em sectores de actividade e serviços que apresentam a nosso ver as melhores oportunidades de crescimento, tais como serviços financeiros, governo e infra-estruturas, saúde, energia e recursos naturais, fiscalidade internacional e consultoria de gestão.

Continuamos a investir, inovar e recrutar de forma a aumentar as nossas competências e fortalecer as nossas capacidades nestas áreas de grande potencial a nível global, e ao mesmo tempo continuamos empenhados em responder às necessidades dos nossos clientes e em alcançar objectivos estratégicos nos mercados locais. Nos meus primeiros seis meses na presidência internacional, tem sido muito gratificante observar a resposta positiva do mercado à KPMG. No exercício de 2011, registámos crescimento forte em todos os nossos serviços de *Audit, Tax e Advisory* e aumentaram as receitas em todas as regiões geográficas da rede KPMG. Uma grande parte do crescimento foi obtida em mercados em rápida expansão, tais como Índia e Brasil. Isto prova que estamos a seguir a estratégia correcta, centrada nas áreas fundamentais da nossa actividade, investindo de forma acertada nas nossas prioridades estratégicas.

Existem na Europa, e principalmente em Portugal, as condições e os mecanismos adequados para ultrapassar a crise e regressar ao crescimento económico?

A solução para os desafios enfrentados por Portugal deve ser pensada no contexto mais vasto da Zona Euro. As soluções para os países que precisam de um processo de ajustamento devem encontrar-se no enquadramento da União Europeia, como bem sabem os líderes políticos.

Para além disso, no caso de Portugal existem desafios importantes e específicos, tais como a reforma estrutural em diversas áreas, a redução da despesa pública e a estabilidade do sector financeiro.

O Governo português parece estar muito empenhado na tarefa central de consolidação orçamental. Sabemos que as medidas de austeridade são difíceis mas necessárias, com consequências como o aumento das taxas de desemprego. No entanto, visto de fora, parece que Portugal conseguiu criar uma percepção diferente da situação na Grécia, fazendo esforços significativos no sentido de se ajustar ao caminho certo, com vista a um regresso aos mercados e a uma situação de crescimento na primeira oportunidade.

A nossa mensagem é obviamente de confiança no futuro de Portugal, e na firma portuguesa membro da KPMG.

O respeito pelas características pessoais é um dos valores da KPMG e o tema principal desta edição da KVISION. Qual a importância deste valor no seu trabalho como *Global Chairman* da KPMG?

Apostamos na criação de uma cultura de elevado desempenho – a qual apenas poderá florescer num ambiente que respeita cada indivíduo por quem é e pelo contributo que pode dar. Este respeito manifesta-se a vários níveis. Em primeiro lugar, significa que uma pessoa será valorizada na KPMG independentemente do seu género, raça, origem étnica, nacionalidade, ou outro factor de diferenciação. A diversidade torna-nos mais fortes.

Em segundo lugar, significa agir com integridade, tanto uns com os outros como com os nossos clientes, com os mercados em que operamos e nas nossas comunidades. Significa ainda contribuir para as nossas comunidades – e uma das características da KPMG que mais me impressiona é a forma como as nossas pessoas em todo o mundo se mobilizam para usar o seu poder colectivo, o conhecimento e os recursos

de que dispomos, para ajudar a resolver alguns dos maiores desafios do nosso tempo, tais como a fome, as doenças e a alfabetização.

Recentemente visitou Portugal no contexto do *Global Board* e *Global Council*. Qual é a sua opinião sobre o nosso país?

Como disse no jantar para clientes que teve lugar em Lisboa, todos conhecemos Portugal pelo seu clima agradável, a gastronomia, o vinho e a sua grande hospitalidade. Um país magnífico com uma história rica e um património cultural deslumbrante. As sessões do *Global Board* e *Global Council* tiveram lugar em Cascais, onde todos ficaram encantados com a beleza natural e o bom tempo, para além dos locais escolhidos para o programa de eventos, como o Convento de Beato e o Palácio de Queluz.

A KPMG já tem uma longa presença em Portugal. A firma fundou-se em 1989 e hoje temos mais de 700 profissionais, chefiados por cerca de 30 *Partners* em Lisboa, Porto e Funchal. Somos assim uma das maiores firmas de serviços profissionais no país.

Qual a importância da firma portuguesa na KPMG a nível internacional?

A escolha de Portugal para o *Global Board* e *Global Council* da KPMG não foi nenhuma coincidência. Reflecte a nossa aposta num país que, na nossa opinião, pode continuar a apresentar um grande potencial de crescimento. Reflecte ainda o facto de a nossa firma portuguesa ser uma das mais fortes na nossa rede e, segundo creio, a mais forte no seu mercado. A firma não só presta serviços de auditoria a três das maiores empresas portuguesas como também se destaca como pioneira de ideias no meio empresarial, contribuindo para a construção de confiança no mercado de capitais.

A KPMG em Portugal desempenha uma função importante para nós a nível global, ao desenvolver centros de excelência em sectores como Serviços Financeiros, Telecomunicações, Energia e Recursos Naturais e Infra-estruturas. Além disso, uma firma que poderia ser considerada na nossa rede global de dimensão relativamente pequena está neste momento a exportar competências e conhecimentos para

outros países e continentes, tais como África e América do Sul.

O ano de 2011 foi marcado pelo arranque das operações da KPMG em Angola sob a liderança de Portugal. Como é que a KPMG encara este mercado?

A Angola tem um potencial enorme de crescimento, especialmente em sectores tais como serviços financeiros, petróleo e gás natural e construção de infraestruturas. O Governo angolano está muito empenhado na diversificação da economia, o que traz grandes oportunidades para as empresas, os investidores e também para o povo angolano.

Acredito que a KPMG é capaz de colocar a sua visão, experiência, competência e conhecimentos ao serviço da economia e das empresas angolanas, tanto no sector público como no privado, em prol do desenvolvimento do país.

Estamos muito satisfeitos com a criação da nova firma KPMG em Angola, a qual, sob uma nova direcção, já presta uma gama completa de serviços aos nossos clientes nacionais e globais naquele país. Temos mais de 70 profissionais a trabalhar de forma permanente em Luanda, e este número irá aumentar nos próximos anos.

Como é que encara os desafios enfrentados pela KPMG portuguesa nos próximos anos?

É nossa convicção que a firma membro portuguesa manterá a sua posição no mercado como um dos principais fornecedores de serviços profissionais no país. De facto, a KPMG portuguesa poderá muito bem constituir um exemplo de sucesso, esforço e excelência “made in Portugal”, numa época em que existe uma procura constante de modelos e exemplos a seguir.

Isso apenas será possível com a continuação do excelente trabalho da nossa firma em Portugal, a qual se afirma como um empregador de eleição, o que lhe permite contratar e reter os melhores talentos e prestar serviços de elevada qualidade aos seus clientes. Tenho a certeza que a KPMG em Portugal continuará a ser um exemplo de êxito na nossa rede.

Primeiro-Ministro salienta esforço português para superar desafios

Já Pedro Passos Coelho, Primeiro-Ministro de Portugal, que, à semelhança dos antecessores no palco, discursou em inglês, demonstrou o prazer em partilhar com os presentes as reflexões sobre a situação económica de Portugal e as suas perspectivas para o futuro, falando do “compromisso do Governo em cumprir os acordos estabelecidos no âmbito da Troika, enfatizando também a necessidade da transformação estrutural da economia portuguesa e, em particular, com a visão de longo prazo, com uma nova estratégia que seja capaz de pensar prospectivamente a próxima década”. A intervenção de Passos Coelho – que pode ser lida na íntegra no site oficial do Governo, na secção “Intervenções do Primeiro-Ministro” (http://www.portugal.gov.pt/media/540355/20120314_pm_consultora.pdf) – terminou com o mesmo a receber das mãos do Presidente da KPMG em Portugal uma peça comemorativa, criada propositadamente para assinalar o evento.

Após o jantar, os presentes foram brindados com um concerto da fadista portuguesa Carminho, que permitiu dar a conhecer um pouco melhor a cultura do nosso país e impressionou os membros internacionais da firma.

No dia seguinte, um outro jantar foi preparado pela organização, desta vez realizado no Salão do Trono do Palácio de Queluz. Tratou-se de um evento fechado, reservado apenas a membros do *Global Board*, *Global Council*, *Global Executive Team* e a Comissão Executiva da KPMG em Portugal.

Responsabilidade social também fez parte do programa

As actividades no âmbito do *K2C – KPMG to Communities*, a marca de responsabilidade social da KPMG não se restringem aos colaboradores e são uma constante em todas as iniciativas desenvolvidas pela firma.

Faz parte da tradição que no âmbito destas reuniões os membros do *Global Board*, *Global Council* e *Global Executive Team* da KPMG se façam acompanhar dos respectivos cônjuges. Para estes convidados foi desenhado um programa

específico, que permitiu um contacto mais próximo com os locais de interesse histórico de Lisboa e Sintra. O destaque deste programa foi a actividade de responsabilidade social, onde os cônjuges tiveram oportunidade de tomar contacto com as crianças e jovens surdos do Centro de Educação e Desenvolvimento Jacob Rodrigues Pereira, da Casa Pia de Lisboa, uma instituição que permite a jovens com dificuldades auditivas o acesso pleno à educação, ensino e formação, através de uma pedagogia centrada na Língua Gestual Portuguesa.

Uma semana intensa mas gratificante

No final desta semana de trabalho e não obstante o carácter reservado das reuniões e das suas conclusões, os delegados presentes manifestaram-se duplamente satisfeitos. Primeiro, por considerarem extremamente produtivo o encontro e os trabalhos desenvolvidos, em segundo lugar, pelo fascínio que os locais seleccionados exerceram sobre todos os presentes.

Das reuniões de trabalho os líderes mundiais da KPMG deixaram transparecer confiança do futuro da rede global de firmas membro, salientando a preparação diária para os desafios do futuro e para as alterações na configuração do mundo dos negócios a nível global. Uma KPMG forte, assente numa reputação e independência inabaláveis poderá contribuir positivamente para o desenvolvimento dos negócios globais, para a expansão das economias em rápido crescimento, para um correcto funcionamento dos mercados e também para responder adequadamente aos desafios que as profissões de auditoria e consultoria enfrentam.

“Conseguimos aliar uma semana de trabalho intensa a um conjunto de locais fascinantes, com um tempo fantástico, uma gastronomia fora de série e um acolhimento inexcelente. O que podíamos pedir mais?” revelava um dos líderes à saída do Hotel Cascais Miragem. Já o *Senior Partner* da KPMG em Portugal Sikander Sattar, manifestava-se satisfeito, sublinhando que “é um orgulho e uma satisfação ver que o esforço, dedicação e competências da KPMG em Portugal são reconhecidos internacionalmente ao mais alto nível.”

Entrevista com

Sikander Sattar

Presidente da KPMG Portugal

“A KPMG em Portugal é reconhecida internacionalmente”

No final de uma semana intensa Sikander Sattar, Presidente da KPMG em Portugal partilhou com a KVISION a sua perspectiva enquanto anfitrião das reuniões do *Global Board*, *Global Council* e *Global Executive Team*.

De que forma encarou a escolha de Portugal para acolher a reunião do *Global Board*, *Global Council* e *Global Executive Team* da KPMG?

Com orgulho e satisfação por ver que o esforço, dedicação e competências da KPMG em Portugal são reconhecidos internacionalmente ao mais alto nível. Esta escolha é uma consequência do sucesso que a KPMG em Portugal tem conseguido no seio da rede global de firmas membro e sublinha também a capacidade que a nossa firma demonstra na organização de grandes eventos a nível mundial, no seguimento do que aconteceu, por exemplo, com a realização da *EMA Marketing & Communications Conference* da KPMG, em Portugal no último trimestre do ano passado.

Agora que a semana acabou, qual o balanço que faz da realização deste evento em Portugal?

Muito positivo. O próprio Michael Andrew transmitiu-me a satisfação com a escolha. Penso que elevámos bem alto a qualidade do nosso país e sentimos o reconhecimento da capacidade da KPMG em Portugal em desenvolver relações de confiança com os seus clientes, através da prestação de serviços de qualidade, ao melhor nível que se faz internacionalmente.

A escolha de Portugal foi também uma forma da liderança global da

KPMG mostrar o seu apoio ao país em tempos de crise?

Sem dúvida. Esta opção demonstra o apoio inequívoco da KPMG Internacional para com a nossa firma membro e o nosso país. Numa época em que Portugal enfrenta dificuldades e preocupações no que se refere ao controlo do défice orçamental e crescimento económico, penso que é um sinal muito positivo ver esta demonstração de confiança, não só para a KPMG em Portugal, mas também para o nosso país. O *Global Chairman* reconheceu-o no discurso proferido no *Client Dinner*.

Portugal tem neste momento uma imagem positiva aos olhos dos líderes globais?

Quem já nos conhece, sabe que temos boas empresas e empresários, que somos um país fantástico com um povo com uma grande capacidade de sacrifício, sem falar de todas as outras características, culturais, meteorológicas, gastronómicas, naturais ou outras, que tornam Portugal um destino atractivo. As pessoas acreditam em nós, acreditam que temos um caminho definido e que vamos ultrapassar as dificuldades. Sabem que temos empresas e empresários dedicados e competentes, que convergem no sentido de tirar o país desta crise,



“Numa época em que Portugal enfrenta dificuldades e preocupações no que se refere ao controlo do défice orçamental e crescimento económico, penso que é um sinal muito positivo ver esta demonstração de confiança, não só para a KPMG em Portugal, mas também para o nosso país.”

que não é só económica e financeira mas é também de confiança. Quem ainda não tinha vindo a Portugal levou a melhor das impressões. Penso que contribuímos para uma imagem positiva de Portugal.

O Client Dinner realizado no Convento do Beato reuniu os principais líderes empresariais portugueses, contando até com a presença do Primeiro-ministro e do Ministro da Economia. Como foi possível reunir essas pessoas num mesmo local?

Mais uma vez, tal não seria possível se não fosse a reputação da KPMG e a relação que construímos ao longo dos anos com os nossos clientes e com o mercado em geral. Não vamos entrar na indiscrição de listar quem esteve ou não esteve presente, mas penso que foi uma oportunidade interessante para os líderes portugueses trocarem impressões com os membros do

Global Board, Global Council e Global Executive Team da KPMG. Pelo que pude observar durante a noite as conversas eram entusiasmantes nas mesas. Para mim enquanto Presidente da firma portuguesa foi obviamente um motivo de orgulho.

Para a KPMG em Portugal qual a importância de acolher iniciativas como esta?

É uma forma de mostrar as nossas capacidades e o que de melhor fazemos. Quem olhar para a dimensão das firmas membro da KPMG em todo o mundo, terá a tendência para dizer que a KPMG em Portugal é uma firma pequena em termos comparativos. Mas depois de uma análise mais refinada é possível ver que uma prática como a nossa tem-se posicionado entre os melhores, revelando um crescimento sustentado ano após ano. Hoje temos centros de excelência a operar a partir de Portugal. Exportamos competências e o

conhecimento dos nossos profissionais é hoje solicitado para projectos em todo o mundo. Penso que podemos dizer que Portugal é um exemplo no seio da rede da KPMG. A capacidade de atrair eventos desta importância sublinha isso mesmo, que a KPMG em Portugal é reconhecida pela KPMG Internacional como um caso de sucesso.

Mas a prioridade continua a ser o serviço aos clientes...

Sem dúvida. Isso é inquestionável. Costumamos dizer que para nós a qualidade não é negociável. Este reconhecimento internacional de que estamos aqui a falar só acontece como consequência do trabalho que diariamente fazemos junto dos nossos clientes. Sem um trabalho de qualidade, assente em colaboradores de excelência, capazes de prestar um serviço ao mais alto nível, rigoroso, independente e criador de valor, tudo o resto não existe.

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

Evolução normativa do sector Bancário em Angola

Vitor Ribeirinho aborda os principais desafios do sector financeiro em Angola, bem como as principais alterações legislativas ocorridas em Abril deste ano.

Após cerca de dois anos de acompanhamento da realidade do sector financeiro angolano como analisa, do ponto de vista regulamentar, a actual realidade do país?

Trata-se de um sector que continua a caracterizar-se por um elevado nível de desenvolvimento e de sofisticação e em que as entidades de supervisão, nomeadamente o Banco Nacional de Angola (BNA), têm vindo a criar as condições para a sua modernização e evolução, alinhando-o com as melhores práticas internacionais. Neste contexto dinâmico é natural que o crescimento do sector bancário em Angola e a sua relevância em termos de desenvolvimento económico, resultem necessariamente numa maior intensidade regulamentar e num reforço das práticas de supervisão, permitindo dessa forma, também a este nível um cada vez maior alinhamento com os *standards* internacionais e as boas práticas de mercado. Na realidade, nos últimos meses têm sido desenvolvidas um conjunto de iniciativas importantes que visam preparar a estrutura legislativa e o enquadramento global do sector para os desafios do futuro da Banca angolana e para a sua maior evolução e equiparação com as estruturas europeias.

Quais as principais iniciativas nesta matéria que gostaria de destacar?

No passado mês de Abril, foram apresentados para consulta pública um conjunto de Projectos de Avisos relacionados com: (i) A actividade dos auditores externos das instituições financeiras; (ii) O sistema de controlo interno; (iii) Consolidação prudencial e (iv) *Governance* das instituições financeiras. Em relação a estes Projectos, obviamente que destaco o relativo aos auditores externos, dado que para além de demonstrar a preocupação do BNA em continuar a melhorar a relação das instituições com os seus auditores, incluindo os temas de independência, vem também definir critérios que visam garantir a qualidade e competência das firmas de auditoria que prestam serviços às instituições financeiras em Angola. Ao nível das instituições financeiras, destacaria ainda o Projecto de Aviso relativo ao *Governance*, que virá alterar de forma significativa a forma como estão estruturados os órgãos sociais da Banca em Angola. Em termos globais julgo que podemos concluir que a actualidade destas matérias, vêm demonstrar a maturidade do sector, que resultará no futuro num aumento da qualidade do reporte e da credibilidade do país, podendo ainda contribuir para a cada

vez maior atractabilidade para os investidores nacionais e estrangeiros”.

O BNA tinha já anteriormente apresentado outras iniciativas que visavam o mesmo tipo de objectivos?

O BNA tem vindo a desenvolver um conjunto de iniciativas de supervisão prudencial, com o reforço das metodologias de supervisão directa e indirecta as quais assumem um maior carácter pedagógico e tem seguramente uma relevância vital no desenvolvimento dos sistemas e mecanismos de reporte e controlo dos bancos, permitindo não só uma detecção atempada de insuficiências, como também uma maior prevenção na sua ocorrência e recorrência. Simultaneamente, a dinâmica do sector, as exigências regulamentares e o enfoque nos temas de controlo interno, têm conduzido as instituições financeiras a estabelecer estruturas orgânicas (e.g.: *Compliance*, Risco e Auditoria Interna), com metodologias de análise, detecção, reporte e acompanhamento, que assegurem um crescente controlo da actividade, em parceria com as áreas de negócio.

Existem exemplos concretos destas iniciativas?

Desde de 2009 destacaria

A professional portrait of a man with dark hair, wearing a dark blue pinstriped suit jacket, a white shirt, and a blue tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression. The background is a blurred blue and purple pattern.

os seguintes aspectos:

- Entrada em vigor de novas políticas contabilísticas (CONTIF);
- Implementação da Central de Informação e Risco de Crédito (CiRC) e definição de regras de funcionamento (Aviso n.º 02/2010 e Instrutivo n.º 05/2010 do BNA);
- Lei do Branqueamento de Capitais e do Combate ao Financiamento do Terrorismo (Lei n.º 12/2010 do BNA), ainda em fase de revisão.

A entrada em vigor das novas políticas contabilísticas definidas no CONTIF, resultou numa alteração significativa às metodologias de contabilização, com grandes implicações ao nível da adaptação de sistemas e processos, e igualmente numa maior convergência para as práticas das Normas Internacionais de Contabilidade (IAS/IFRS).

O lançamento do CONTIF teve por objectivo uniformizar os registos contabilísticos, sistematizar os procedimentos e critérios de registo e estabelecer regras para divulgação de informação, em convergência com as melhores práticas internacionais. Adicionalmente, com este novo referencial contabilístico, o BNA pretendeu também uniformizar os procedimentos no tratamento e divulgação de informação financeira, de forma a permitir um acompanhamento mais efectivo do sistema financeiro nacional e a melhoria da comparabilidade para os *stakeholders*. Relativamente à CiRC, que neste momento está ainda numa fase de consolidação uma vez que nem todas as instituições financeiras estão em condições operacionais de proceder à sua implementação, visa dotar o sector em geral e as instituições financeiras em particular, de uma base de dados de qualidade, recolhidos junto dos clientes, sistemas de registo utilizados, processos de originação, concessão, acompanhamento e recuperação de crédito, bem como do reporte agregado e individual da informação. A crescente necessidade pela qualidade e transparência de informação ao nível do risco de crédito e a utilização



com cada vez maior fiabilidade da CiRC terá como consequência para os bancos, a adaptação contínua da sua cadeia de valor nesta área.

No que diz respeito ao CONTIF, tem havido um acompanhamento muito próximo do BNA?

O BNA tem procurado acompanhar de forma atenta a evolução da implementação do CONTIF, que teve em 2011 o segundo ano de reporte completo, pelo que têm vindo a ser desenvolvidas um conjunto de iniciativas no sentido de acompanhar a implementação e identificar em conjunto com as instituições os principais aspectos a melhorar. De entre as diversas iniciativas destaca-se a conferência realizada em Luanda no passado dia 17 de Fevereiro de 2012 que contou com a presença do Senhor Governador do Banco Nacional de Angola, diversos elementos da Administração e do Departamento de Supervisão do BNA, bem como um representante do *International Accounting Standards Board* (IASB), elementos dos principais bancos angolanos, da KPMG e de outras empresas de auditoria em Angola. Esta iniciativa visou fazer um balanço da implementação do CONTIF e dos principais desafios para o futuro. Durante esta conferência, tive

oportunidade durante a minha apresentação de explicar a visão da KPMG sobre a situação actual dos bancos em Angola, em matéria contabilística, bem como a nossa posição quanto aos próximos passos com vista à desejável convergência para as IAS/IFRS. Neste contexto foi com grande satisfação que tomámos conhecimento da decisão do BNA, que no final do mês de Fevereiro emitiu instruções para todos os 23 bancos a operar em Angola, para que em conjunto com uma empresa de Auditoria, procedam até ao próximo dia 30 de Junho a um diagnóstico com vista a avaliar o grau de implementação do CONTIF, que inclui entre outros as principais dimensões dos sistemas de informação, os roteiros contabilísticos, os manuais de procedimentos, as divulgações obrigatórias e o sistema de controlo interno associado ao processo de preparação e divulgação de informação financeira individual e consolidada. Neste âmbito todas as equipas da KPMG, suportadas numa metodologia especificamente desenvolvida para este diagnóstico, estão empenhadas em apoiar os nossos clientes neste processo, uma vez que considerando a ainda reduzida maturidade do processo e a complexidade de alguns dos requisitos, subsistem

dificuldades na implementação plena do CONTIF, nomeadamente ao nível da parametrização dos registos, do cumprimento dos requisitos estabelecidos no plano contabilístico e do preenchimento inadequado das tabelas auxiliares, reportadas através do aplicativo SSIF.

E qual é o balanço que a KPMG faz dessa implementação?

Conforme referi anteriormente, na conferência levada a cabo pelo BNA, tive oportunidade de apresentar a nossa visão sobre o momento actual da Banca em Angola. Em particular sobre a experiência que a implementação do CONTIF nos permitiu obter destacaria os seguintes aspectos principais:

- Maior complexidade e exigência do novo plano contabilístico, nomeadamente ao nível da mensuração e divulgação das transacções, bem como das principais componentes das demonstrações financeiras;
- A adaptação de determinados aspectos do CONTIF à realidade do sector financeiro angolano (e.g., possibilidade de registo de transacções em moeda estrangeira e o respectivo tratamento da conversão cambial) originou a necessidade de introduzir alterações relevantes ao

Principais impactos nas demonstrações financeiras decorrentes da implementação do CONTIF

- nível dos processos e sistemas;
- A menor sensibilização - *a priori* - de algumas instituições financeiras quanto aos impactos qualitativos resultantes da conversão originaram, necessariamente, dificuldades e atrasos na adaptação dos referidos sistemas e processos de forma a permitir cumprir com os requisitos e exigências do CONTIF;
- Não obstante a formação que, em termos gerais, foi dada aos colaboradores sobre os requisitos do CONTIF, os planos nem sempre tiveram em conta as necessidades e características individuais de cada instituição;
- Escassez de recursos com conhecimentos técnicos adequados, nomeadamente ao nível das áreas em que o CONTIF apresenta maior dificuldades;
- As alterações introduzidas pelo CONTIF não foram acompanhadas pela necessária convergência ao nível da Legislação Fiscal; e
- Os mecanismos de validação dos mapas de reporte a enviar ao BNA carecem, em algumas instituições, de efectividade e optimização, pelo que a qualidade da informação e o ambiente de controlo interno podem necessariamente ser melhorados.

No entanto, e sem prejuízo destes aspectos, tratou-se de um processo que em linha com outros processos semelhantes, como por exemplo a conversão para as IAS/IFRS, necessita de uma maior maturação, que só é possível nos anos seguintes à sua implementação. Por outro lado, o referido diagnóstico a realizar até ao próximo dia 30 de Junho, vai permitir às instituições consolidar e avaliar os processos actualmente desenvolvidos, tendo igualmente oportunidade de corrigir eventuais aspectos que considerem necessários, para que em 2012 se verifique uma maior consolidação do CONTIF e conseqüentemente uma maior valia para as instituições, as entidades de supervisão e os *stakeholders* no geral.

- Alteração da estrutura das demonstrações contabilísticas para fins de publicação, de forma a potenciar um aumento da comparabilidade e transparência da informação financeira preparada pelas instituições financeiras a operar em Angola;
- Introdução da obrigatoriedade de preparação para efeitos de divulgação da Demonstração dos Fluxos de Caixa e Demonstração de Mutações nos Fundos Próprios;
- Clarificação dos critérios/requisitos a observar para efeitos de obrigatoriedade de preparação de demonstrações financeiras consolidadas por parte das instituições financeiras a operar em Angola, que tendo por base a informação pública disponível não estará a ser seguido;

Face ao cenário actual, quais podem ser os próximos desafios para o sector financeiro em Angola?

Apesar do processo de conversão para o CONTIF ser ainda relativamente recente, e de ter permitido uma maior aproximação às IAS/IFRS, parece-me claro que o relato financeiro actual continuará necessariamente a evoluir, sendo inevitável a contínua optimização e adaptação a novos requisitos internos e externos, com vista à sua convergência plena para as IAS/IFRS. Nesta base, os bancos deverão continuar a optimizar os processos de carregamento, recolha e processamento de informação contabilística, garantindo a prestação de informação contabilística e financeira com uma maior celeridade e fiabilidade. Por outro lado, e no seguimento da adopção das boas práticas internacionais, de forma gradual mas firme, a Banca angolana começa a convergir para os princípios emanados pelo Comité de Basileia, particularmente, no que se refere à identificação, monitorização e controlo dos riscos que enfrenta na sua actividade, bem como numa análise mais abrangente dos riscos e capital interno (Pilar II) e uma maior uniformização da informação e reportes para o mercado neste âmbito (Pilar III).

- Maior convergência dos procedimentos contabilísticos a observar pelo sistema financeiro angolano com os requisitos das IAS/IFRS;
- Incorporação de critérios contabilísticos seguidos internacionalmente, nomeadamente:
 - a mensuração pelo valor justo;
 - contabilidade de cobertura (*hedge accounting*);
 - o método da equivalência patrimonial;
 - a reavaliação de activos;
 - a actualização monetária; e
 - o conceito de imparidade dos activos.
- Introdução através do actual Aviso n.º 4/2011 do BNA de novos requisitos para a classificação do crédito e cálculo da provisão para créditos de liquidação duvidosa, passando a incorporar o registo de provisões na óptica de perda incorrida.

Que passos considera que poderiam ser desenvolvidos para continuar o processo de convergência para as IAS/IFRS?

Em meu entender deveria ser definido atempadamente um *roadmap* de implementação, o qual deverá permitir às instituições promover uma avaliação qualitativa dos impactos entre o CONTIF e as IFRS num período não inferior a um ano antes da entrada em vigor das IFRS. Por outro lado, deveriam ser constituídos grupos de trabalho que deverão integrar elementos do BNA, autoridades fiscais, bancos, Associação de Bancos (ABNC) e auditores com vista a anteciparem conjuntamente soluções para as dificuldades do processo de conversão, utilizando igualmente as lições retiradas da conversão para o CONTIF. Este processo obviamente deve ser acompanhado com uma forte componente de formação, pelo que as Instituições deverão garantir a preparação cuidada de programas de formação direccionados para as diferentes áreas envolvidas no processo de conversão. Por último, e considerando igualmente a experiência da KPMG na conversão em Portugal, deverá ser igualmente prevista a existência de mecanismos que assegurem a convergência gradual entre as regras contabilísticas e fiscais.

Via verde para a sustentabilidade

Perceber o quão sustentável somos tornou-se vital para as grandes empresas. Mas ainda há muitas questões por responder.

Como estão as condições de trabalho dos seus colaboradores? As novas lojas estão desenhadas para poupar energia? E como está a correr aquela iniciativa de produzir roupas a partir de material reciclado? Estas são algumas das questões que as empresas do sector do retalho e os seus fornecedores terão que responder – e divulgar – numa altura em que a comunicação responsável ganha impulso. Não basta ser verde: é preciso mostrá-lo. E para tornar o desafio ainda maior, a definição de Sustentabilidade tem vindo a alargar-se. Já não basta publicar estatísticas que mostram o quanto reciclou ou a quantidade de CO2 que deixou de emitir por cada euro de receitas. Hoje é também necessário mostrar que os produtos que vende ou produz não estão a ser fabricados com recurso a mão-de-obra infantil e que está consciente do impacto que a sua empresa e o seu negócio tem nas comunidades locais. Ao tornarem-se mais transparentes, as empresas estão mais susceptíveis à cobertura dos *media*, incluindo a cobertura negativa. Mas também têm a oportunidade de criar associações positivas para a marca, quer com os consumidores, quer com a comunidade empresarial. Em qualquer um dos casos a rápida disseminação de informações por meio da internet está a tornar a divulgação essencial.

“A solução mais fácil seria escondermo-nos e rezar para que ninguém faça perguntas difíceis”, diz David Grayson, Director do Centro Doughty para a Responsabilidade Empresarial da Cranfield School of Management. “Mas, nos dias que correm, as perguntas difíceis são feitas. A realidade é que, num mundo WikiLeaks, a informação acabará sempre por ser disseminada.” Mas as críticas ao impacto social ou ambiental de uma empresa têm importância? Apesar de alguns argumentarem que é difícil identificar o retorno do investimento do reporte de Sustentabilidade, o tópico parece razoavelmente claro. A consultora Interbrand estimou que a marca mais valiosa do mundo, a Coca-Cola, vale cerca de 70 mil milhões de dólares em termos reputacionais. Qualquer crítica, boicote ou risco negligenciado que prejudique a empresa tem um impacto financeiro sobre a Coca-Cola: a marca é o activo mais valioso da empresa. Ao lado dos riscos está a oportunidade. A sua capacidade para conquistar novos consumidores nos mercados emergentes pode ser melhorada através de uma utilização mais eficiente dos



Ted Senko
Global Chief Executive
of Climate Change and
Sustainability da KPMG

recursos, que poderá ajudar a reduzir custos e desenvolver novos e mais económicos produtos.

As empresas estão a começar a ver o reporte de Sustentabilidade como elemento central na sua estratégia de negócios e não apenas como uma exigência de Relações Públicas. Com o impacto ambiental cada vez mais susceptível de afectar o

valor da empresa, as informações sobre os riscos e as oportunidades devem ser disponibilizadas aos investidores e outros *stakeholders*, da mesma forma que se apresentam os dados financeiros.

“As empresas estão cada vez mais a associar estas actividades à Direcção Financeira, pedindo ao responsável pela área da Sustentabilidade que reporte ao CFO”, diz Ted Senko, *Global Chief Executive of Climate Change and Sustainability* da KPMG e *Partner* da KPMG nos Estados Unidos da América. “Mas em relação ao reporte financeiro, as empresas têm sistemas bem desenvolvidos, procedimentos e controlos internos. A informação em relatórios de Sustentabilidade é muito mais superficial!”

Algo está a mudar

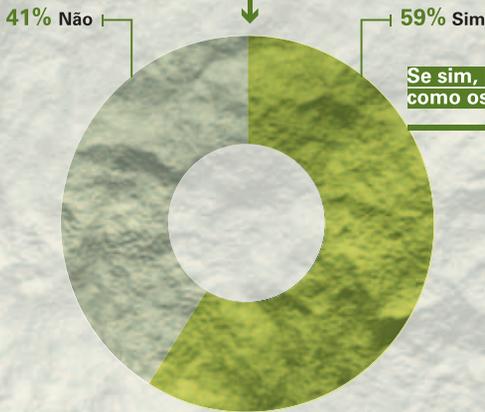
Muitas organizações estão a mudar a sua abordagem. Em 1999, apenas 24% das empresas tinham relatórios de

Estatísticas vitais

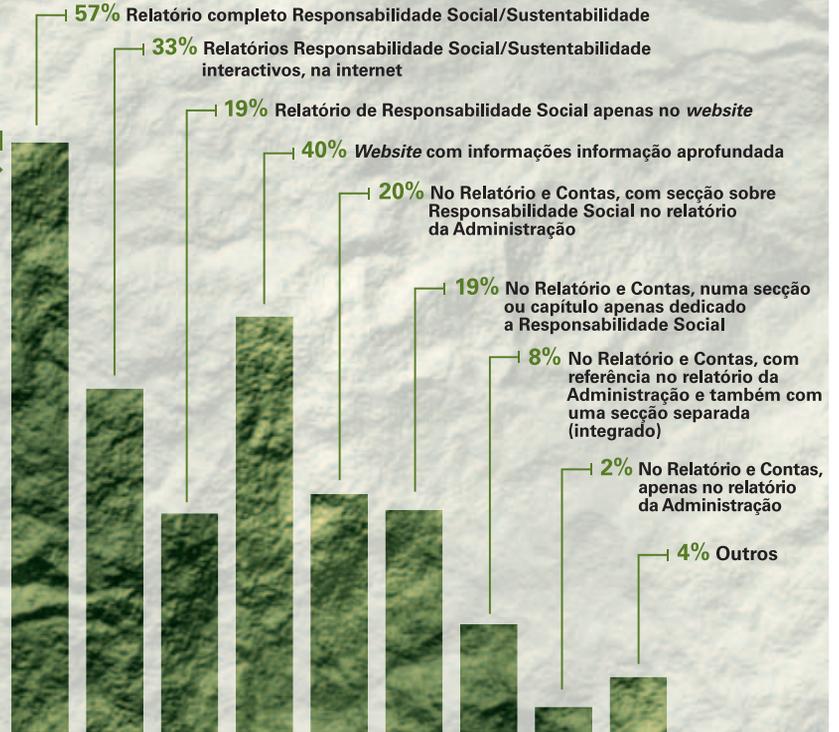
Como as maiores empresas de grande consumo estão reportar os temas de Sustentabilidade?



Produce relatórios sobre Sustentabilidade empresarial?



Se sim, como os relata?



As melhores empresas relatam a Sustentabilidade com transparência e profundidade, mas globalmente, o mercado é variado. Estas são as conclusões do estudo da KPMG *International's Corporate Responsibility Reporting Survey 2011*, que analisou 3400 empresas em 34 países.

Para visualizar o relatório completo, visite kpmg.com/CRRSurvey. Este artigo foi adaptado do original, publicado na revista *Consumer Currents*. Para aceder à publicação utilize o endereço www.kpmg.com/consumercurrents ou o QR Code disponível no topo desta página.

Os cinco principais impulsores de negócios para informar sobre a Responsabilidade Social



Tem alguma estratégia para a água?



Divulga a sua "pegada de água"?



O relatório responde ao valor financeiro da Responsabilidade Social /Sustentabilidade em termos de...

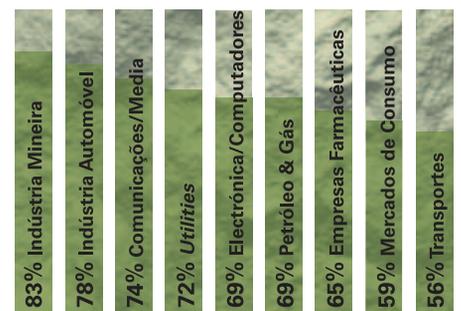


Identifica, especificamente, produtos sustentáveis?



Estado dos Mercados

Número de empresas que reportam a Sustentabilidade em sectores seleccionados



“Os consumidores estão interessados na Sustentabilidade”

Entrevista

Yvo de Boer, *Special Global Advisor on Climate Change and Sustainability* da KPMG

Estamos a caminhar rumo a um único e aceite conjunto de padrões de Sustentabilidade?

Estamos a fazer progressos. O desafio consiste no facto de as empresas terem demasiados métodos diferentes para reportar. Estão a ter lugar iniciativas muito significativas cujo objectivo é agilizar e assegurar que há um conjunto comum de parâmetros, mas isto envolve, naturalmente, uma ampla discussão.

Como irão os accionistas reagir?

A Sustentabilidade está cada vez mais no topo da lista de prioridades dos accionistas, razão pela qual um número crescente de empresas em todo o mundo começa a fazer o seu reporte de uma forma mais integrada. Essa informação começa a ter influência nas decisões de investimento e na confiança dos consumidores, para além disso as empresas começam a olhar para a Sustentabilidade como oportunidade de otimizar custos ou valorizar as suas marcas.

Existirá uma correlação entre a turbulência económica e um menor interesse na Sustentabilidade por parte dos Conselhos de Administração?

Não vejo isso, em parte porque ser activo no domínio da Sustentabilidade pode ser uma oportunidade para economizar custos de forma significativa para as empresas. E num mercado restrito, pode ser uma forma importante de aumentar o *brand equity* aos olhos dos consumidores.

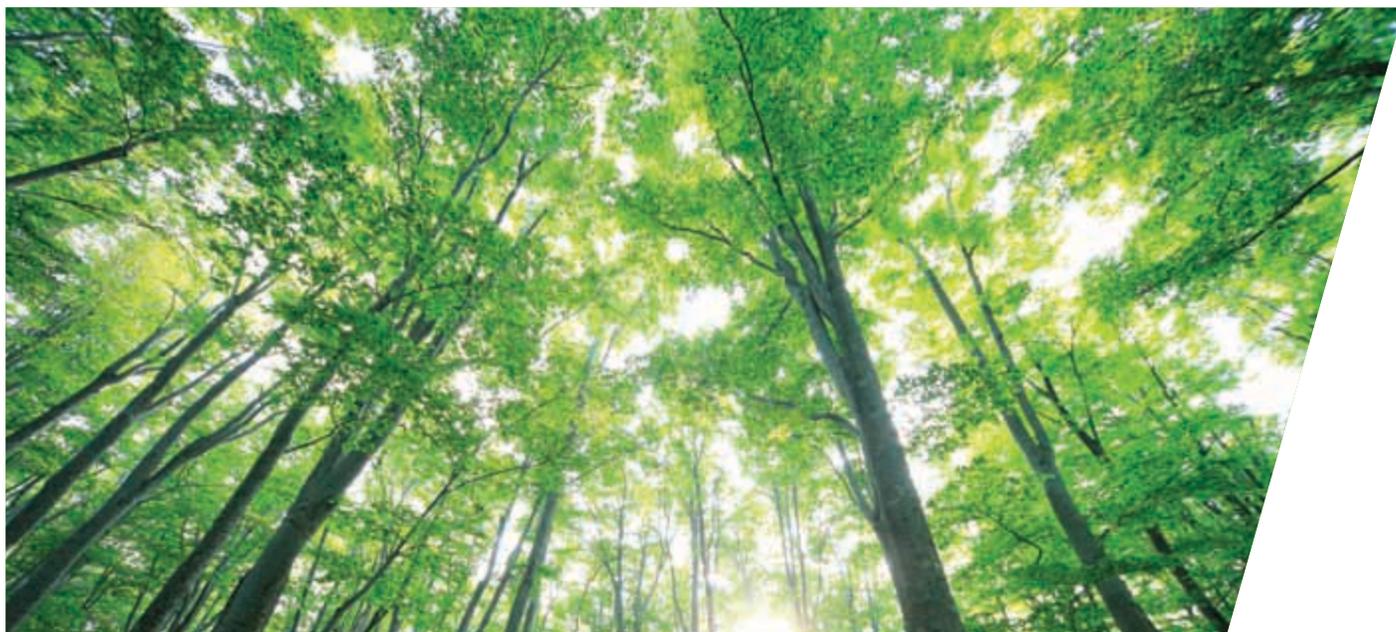
Muitos retalhistas acreditam que os consumidores não querem pagar mais por Sustentabilidade. Concorda?

Não. A pesquisa mostra que os consumidores estão interessados na Sustentabilidade e estão dispostos a pagar mais por isso. Muitos retalhistas estão a gastar bastante em marketing de Sustentabilidade. Mas atenção, tal não implica necessariamente custos mais elevados, antes pelo contrário. Alguns retalhistas conseguiram mesmo reduzir custos de forma significativa em aspectos como o transporte de produtos ou embalagens.

Sente o mesmo grau de entusiasmo em relação ao tema nas economias emergentes como no Ocidente?

O poder de compra nesses países é muito menor. Mas os retalhistas estão a reagir de formas diferentes, através do marketing ou embalagens, por exemplo com a venda de detergente em pó ou pastas de dentes em embalagens mais pequenas, mais acessíveis aos grupos mais carenciados.





Sustentabilidade. Em 2011, este número subiu para 64%, de acordo com a pesquisa da KPMG. Como os gráficos demonstram, os relatórios de Sustentabilidade começam a ser levados a sério, e as empresas dos mercados de consumo – impulsionadas pelo interesse dos *stakeholders* – estão a liderar o caminho.

“Muitas empresas começaram a publicar relatórios de Sustentabilidade devido à pressão externa por parte das ONGs, e, também, porque os seus pares estavam a fazê-lo”, diz Wim Bartels, *Global Head of Sustainability Assurance* da KPMG e *Partner* da KPMG na Holanda. “Há mais investidores preocupados com isso”.

O *Carbon Disclosure Project* - que age em nome de investidores institucionais, para persuadir as empresas a relatar os riscos e oportunidades apresentadas pelas alterações climáticas - tem um total de cerca de 71 mil milhões de dólares em activos sob gestão.

As maiores empresas mundiais estão atentas. O relatório anual da Coca-Cola revela que a empresa usa 309 mil milhões de litros de água no seu processo de fabrico. A Procter & Gamble publica um relatório anual de Sustentabilidade separado do seu relatório financeiro, detalhando as emissões de gases de efeito de estufa por sector e a quantidade de resíduos produzidos. É relativamente fácil para uma empresa reconhecer a importância dos relatórios de Sustentabilidade. A parte difícil passa pela criação de processos, procedimentos e sistemas que permitam gerar informação robusta, significativa e comparável.

À procura de dados

Desincentivo à criação de relatórios de Sustentabilidade são o custo e o tempo associado ao seu desenvolvimento. No entanto, as empresas precisam de encarar estes relatórios de forma séria. “Se não controlarem e não compreenderem as questões, correm o risco de *greenwashing*”, diz Bartels. Atentas a estas variáveis e incertezas, muitas empresas esforçam-se para encontrar dados sólidos nos seus relatórios de Sustentabilidade. A pesquisa da KPMG sugere que quase um terço das maiores empresas concorda num aspecto. “No mundo financeiro, não seria possível imaginar a Administração olhar para os resultados financeiros e dizer que havia um erro de 50%”, diz Bartels. “Isso não é maneira de gerir um negócio”. “Certifique-se de que o que faz é suficientemente auditável”, aconselha Senko. Desta forma, poderá usar o relatório de Sustentabilidade para tomar decisões de negócios, definir metas estratégicas e exigir responsabilidades. Isso não significa que tenha de contratar novas pessoas ou alterar competências, mas talvez seja necessária especialização em torno dos indicadores que está a recolher. A tecnologia e os sistemas de TI podem aqui ter um papel importante. O progresso está em marcha, mas ao avaliar as práticas de reporte de 132 empresas do sector do grande consumo na elaboração do estudo *Measuring Up: Improving Sustainability in Consumer Markets report*, a KPMG encontrou uma grande variação na qualidade e

quantidade de informação publicada, bem como no tipo de dados recolhidos. “Ainda não existe uma exigência concreta, seja por meio da regulamentação ou da pressão dos pares, para produzir informação de alta qualidade”, diz Senko. “As entidades reguladoras e associações profissionais estabelecem determinadas normas, mas nem sempre oferecem segurança”.

Os CFO que se mantêm cépticos acerca dos relatórios de Sustentabilidade podem ter que reconsiderar a sua posição, já que estes relatórios estão a tornar-se obrigatórios. A informação base de Sustentabilidade passou a ser obrigatória em 10 das economias mais importantes do mundo.

A adopção de relatórios integrados - através dos quais as empresas relacionam a sua estratégia de negócio, modelo de *governance* e desempenho financeiro com o desempenho social e ambiental - está a ganhar terreno. Em Outubro de 2011, o Comité Internacional para Relatórios Integrados (IIRC) lançou um programa piloto que possivelmente conduzirá a um novo *standard* global. Mas a exigência de reporte à luz de critérios e normas globais está ainda longe. A possibilidade de utilizar como referência informação sobre Sustentabilidade de forma tão eficaz como a financeira permanece remota. Mas a situação está a mudar. Bartels acredita que será necessário investir mais tempo na aprendizagem do que funciona e não funciona, antes da entrada em vigor de legislação.

A KPMG desenvolve, desde 2007 em Portugal e desde 2011 em Angola, a área da responsabilidade social e ambiental ao abrigo de um projecto denominado K2C - *KPMG to Communities*, que pretende reforçar o seu compromisso em relação aos valores que defendemos, em especial a "we are committed to our communities"; junto dos nossos profissionais, clientes e comunidade em geral.

Brinquedos recolhidos em 2012

Na KPMG, o ano de 2012 começou com uma campanha de recolha de brinquedos usados para serem distribuídos por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que apoiam crianças carenciadas.

"Se o teu filho já não lhes liga..." é o nome da campanha de apoio a Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) da KPMG, que este ano decorreu entre 10 e 27 Janeiro de 2012. À semelhança de anos anteriores, os colaboradores da firma aderiram em força e a recolha de brinquedos foi um verdadeiro sucesso, totalizando cerca de 500 unidades angariadas, entre brinquedos, livros e jogos. O Departamento de Recursos Humanos encarregou-se posteriormente de os distribuir pelas instituições apoiadas.



Instituições escolhidas para oferta dos brinquedos:

- Casa do Pombal Associação de Solidariedade Social - Azambuja - 0 aos 4 anos;
- Colinho da Rute - IPSS em Benfica - Lisboa (creche e jardim de infância);
- Infantário de N.ª Sra. da Purificação Lisboa - 2 aos 5 anos;
- Associação Comunitária Infantil Juvenil da Ramada - 4 meses aos 10 anos.

KPMG associa-se à campanha "Papel por Alimentos"

Banco Alimentar incentiva troca de papel por alimentos.

Os Bancos Alimentares iniciaram, no final do ano passado, a campanha "Papel por Alimentos" com contornos ambientais e de solidariedade, no âmbito da qual o papel angariado (jornais, revistas, folhetos, etc.) é convertido em produtos alimentares. A KPMG associou-se a esta causa e colocou pontos de recolha de papel em toda a firma, que posteriormente serão entregues ao Banco Alimentar. A Campanha "Papel por Alimentos"

procura sensibilizar a importância do papel de cada pessoa na sociedade e a possibilidade de recuperar e reutilizar coisas que parecem não ter valor. Esta acção é desenvolvida em parceria com a Quima, empresa de recolha e recuperação de desperdícios, que por cada tonelada de papel recolhido entrega o equivalente a 100 euros em alimentos, indicados pela Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares.



AS NOSSAS CAUSAS

O Fundo Bem Comum (FBC) é uma das muitas causas apoiadas pela KPMG.

Fique a conhecer a missão deste Fundo numa entrevista ao seu Administrador, Jorge Líbano Monteiro.

“O apoio da KPMG tem sido determinante”

Como surgiu a ideia de criar este Fundo?

O Fundo Bem Comum nasce da reflexão da Associação Cristã de Empresários e Gestores (ACEGE) e do empenho do Eng. João Talone e do Dr. Vasco de Mello para encontrar uma solução para a enorme dificuldade de reintegração no mercado de trabalho de profissionais com mais de 40 anos. Uma situação que tem um impacto social duplamente negativo para a sociedade. Para além de ser um desperdício de capital humano e, portanto, de riqueza nacional, cria situações familiares e individuais dramáticas. Por estas razões, a proposta foi aceite, com toda a naturalidade e

através de uma oferta diferenciada. Uma vez dentro destes requisitos não há limitações de sector de actividade.

Porque foi escolhido este público-alvo (pessoas com mais de 40 anos)?

Devido à enorme dificuldade de reinserção deste público-alvo no mercado de trabalho, e ao consequente desperdício de competências e experiência acumulada nas empresas. Pretendemos aproveitar talento e resolver um problema social que tende a ser cada vez mais grave.

empresa, e não um negócio individual, e entrar no mercado num espaço de tempo muito curto, até 12 meses. O investimento deverá ser de, pelo menos, 100.000 euros e o Fundo tem como limite de participação 375.000 euros.

Qual o papel destas iniciativas, num contexto de dificuldades como o que vivemos?

O grande papel deste Fundo é alertar para a necessidade de ninguém desistir de lutar, e oferecer uma oportunidade concreta para relançar a vida profissional através da criação do seu próprio emprego.

Quantos projectos já foram apoiados pelo Fundo? Podem referir concretamente um ou dois casos de sucesso?

O nosso Fundo tem pouco mais de um ano de vida e ainda está na sua fase de execução. O sucesso de um fundo de capital de risco apenas se mede quando começa a fazer encaixes com a venda de participações. Mas podemos adiantar que participamos numa empresa que já é uma referência internacional no mundo dos jogos e contamos nos próximos meses investir em dois projectos na indústria alimentar e um na área da saúde, todos com uma forte incorporação de inovação e tecnologia. Globalmente, antes do verão teremos executado cerca de 50% do Fundo.

Para o Fundo, qual a mais-valia de contar com o apoio da KPMG?

O apoio da KPMG tem sido determinante, não só para o cumprimento das exigentes obrigações regulamentares e de supervisão a que uma actividade desta natureza está sujeita, mas também para a integração das melhores práticas de gestão do Fundo e da sociedade Bem Comum.



TENHA UMA NOVA
ATTITUDE PERANTE O
DESEMPREGO

entusiasmo, pela ACEGE e traduzida numa iniciativa inovadora em linha com a dimensão de intervenção social da associação.

Como funciona este fundo e quais as suas áreas de intervenção?

Como qualquer fundo de capital de risco, o Fundo Bem Comum (FBC) intervém através da participação no capital de novos projectos e empresas em início de actividade, propostos por desempregados com mais de 40 anos, que demonstrem uma elevada proposta de valor, capacidade de criação de emprego e uma sólida expectativa de valorização da participação. Esta última reforça a necessidade do projecto se concentrar em mercados com dimensão e em crescimento, onde se consiga afirmar

O que têm de diferente os projectos apoiados pelo Fundo?

A diferença dos projectos apoiados pelo Fundo reside no facto de terem como promotores desempregados com mais de 40 anos e de a lógica de entrada no Fundo procurar não maximizar o lucro, a qualquer preço, mas garantir a criação de empresas consistentes e com potencial de crescimento.

Quais os critérios para a selecção dos projectos a apoiar?

Os promotores deverão ter mais de 40 anos, estar desempregados ou em situação equiparável, ter um projecto comercial e financeiramente viável, construído em torno de uma oferta inovadora. A ideia é desenvolver uma



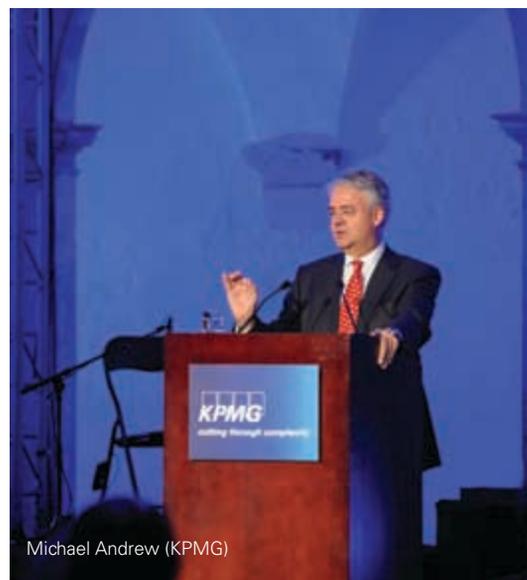
Jantar do *Global Board* e *Global Council* da KPMG

No âmbito da reunião semestral do *Global Board* e *Global Council* da KPMG, que decorreu durante a semana de 12 a 16 de Março, em Cascais, a KPMG em Portugal convidou mais de 130 pessoas para um jantar exclusivo. Com vista a permitir que os líderes internacionais da KPMG tivessem a possibilidade de conhecer e desenvolver contactos com um maior número de individualidades do nosso país, o

programa incluiu um jantar no Convento do Beato, no passado dia 14 de Março, que contou com a presença de Sua Excelência o Primeiro-Ministro, Pedro Passos Coelho, o Ministro da Economia e do Emprego, Álvaro Santos Pereira e os responsáveis das principais empresas portuguesas. Após o jantar, os convidados tiveram ainda oportunidade de desfrutar de um espectáculo com a fadista Carminho.



Primeiro-Ministro



Michael Andrew (KPMG)



Brian Ambrose (KPMG), António Tomás Correia (Caixa Económica Monteplo Geral), Tom Wethered (KPMG)



João Augusto (KPMG), Fernando Pereira Coutinho (Espírito Santo Financial Group), Horácio Afonso (BES), Ana Dourado, Inês Viegas e Miguel Afonso (KPMG), Fernando Ferreira Pinto (Sérvulo & Associados)



Sikander Sattar (KPMG)



Jorge Tomé (Banif), Teresa Roque (Rentpar) e Diogo da Silveira (Açoreana)



Primeiro-Ministro e Sikander Sattar (KPMG)



João Mello Franco (Portugal Telecom), Neves Adelino (Universidade Nova de Lisboa), Rui Martinho (Tranquilidade), José Portugal (KPMG), Alves Monteiro (EDP), José Pena (BES)



Silvia Gomes e Inês Filipe (KPMG)



José Maria Ricciardi (BES)



Embaixador António Monteiro (Millennium bcp)



Pedro Melo e Vítor Ribeirinho (KPMG)

“Tenho a certeza que os representantes dos 50 países que estiveram presentes no jantar, saíram convictos da coragem e determinação do Governo português em ultrapassar a situação da actual crise e relançar o país no caminho do crescimento económico e do progresso”.
Sikander Sattar, Presidente da KPMG em Portugal e em Angola



Nuno Amado (Millennium bcp)



Zeinal Bava (Portugal Telecom) e Primeiro-Ministro



Ministro da Economia e do Emprego Eduardo Catroga (EDP) e Nuno Amado (Millennium bcp)



Francisco Pinto Balsemão (Impresa), Hipólito Pires (Grupo Hipogest) e Primeiro-Ministro



Protecção das Infra-estruturas Críticas Nacionais

A KPMG, em parceria com a revista Segurança e Defesa, organizou o Seminário "Protecção das Infra-estruturas Críticas Nacionais", que decorreu no passado mês de Fevereiro na Fundação Champalimaud, em Lisboa.



5



6

Com o objectivo de aproximar o Estado e as empresas na protecção das infra-estruturas críticas face aos riscos e ameaças do século XXI, a KPMG, em parceria com a revista Segurança e Defesa, promoveu o seminário "Protecção das Infra-estruturas Críticas Nacionais". A iniciativa, que decorreu no dia 28 de Fevereiro de 2012 na Fundação Champalimaud, em Lisboa e compreendeu três painéis temáticos com o objectivo de divulgar o papel do Estado e as iniciativas desenvolvidas por empresas de quatro sectores vitais: energia, águas, comunicações e transportes.

O Estado desempenha, efectivamente,

um papel preponderante na análise e planeamento dos riscos e ameaças de relevância nacional e é o responsável máximo por garantir respostas eficientes de emergência para enfrentar grandes catástrofes, tais como sismos, atentados terroristas e ataques do ciberespaço.

Por outro lado, as empresas públicas e privadas dos sectores das energias, águas, comunicações e transportes, estando cientes do impacto que estas ameaças podem provocar na sociedade ao afectar as suas infra-estruturas críticas, têm vindo a apostar em mecanismos de gestão de risco, segurança e continuidade de negócio de forma a aumentar a sua resiliência e recuperar

rapidamente as suas operações críticas em caso de catástrofe.

A estrita necessidade de cooperação entre Estado e empresas para enfrentar os riscos da actualidade fez com que a Comissão Europeia criasse um Programa Europeu para a Protecção de Infra-estruturas Críticas e estabelecesse procedimentos para a identificação e designação de Infra-estruturas Críticas Europeias (ICEs) para melhorar a sua protecção pelos Estados-Membros, nos sectores de energia e transportes.

O Ministro da Administração Interna, Miguel Macedo que fez a abertura do debate, referiu que, "o cibercrime constitui um risco elevado para



1



2



3



4

1. Fernando Sánchez Gómez (Centro Nacional de Protecção de Infra-estruturas de Espanha)
2. António Fonseca (Galp), João Torres (EDP), Henrique Gomes (Secretário de Estado da Energia), Óscar Ribeiro (REN) e João Fidalgo (EPAL)
3. Sérgio Silva Monteiro (Secretário de Estado das Obras Públicas, Transportes e Comunicações)
4. Miguel Macedo (Ministro da Administração Interna)
5. António Figueiredo Lopes (EuroDefense Portugal)
6. José Torres Sobral (Autoridade Nacional de Segurança), Filipe Lobo d'Ávila (Secretário de Estado da Administração Interna), Carlos Chaves (Assessor do Primeiro-Ministro para a Segurança Nacional), Antero Luís (Sistema de Segurança Interna) e José Oliveira (Autoridade Nacional de Protecção Civil)
7. David Lopes (Portugal Telecom)
8. António Sousa (Brisa), Alberto Castanho (REFER), Cristina Alberto (KPMG), David Lopes (Portugal Telecom), Francisco Pereira do Valle (Vodafone) e Manuel Barbosa de Barros (ANACOM)



7



8

De acordo com um estudo efectuado pela KPMG a 70 empresas dos sectores financeiro, energia, telecomunicações e transportes, mais de metade das grandes empresas estratégicas do país consideram não estar preparadas para responder a ameaças globais como o terrorismo, os ciberataques ou catástrofes naturais.

cerca de 300 infra-estruturas críticas, considerando a cooperação público/privada essencial para fazer face a este fenómeno. O governante apontou ainda algumas tarefas importantes a desenvolver nos próximos meses, entre Estado e parceiros privados, no âmbito da segurança e diminuição do risco, nomeadamente, implementar

acções de formação nas empresas e com as empresas; promover projectos de investigação e de pesquisa; explorar fontes de financiamento para este trabalho; preparar acções com outros ministérios e organizar exercícios de simulação em situações de catástrofe. Além da presença do Ministro da Administração Interna, o seminário

contou com a participação dos Secretários de Estado da Administração Interna, da Energia e das Obras Públicas, Comunicações e Transportes, do director do Centro Nacional de Protecção de Infra-estruturas Críticas de Espanha e de altos cargos do Estado e das empresas.

Insights

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



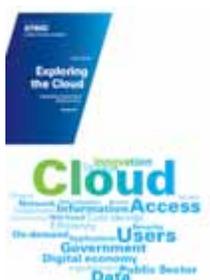
Análise ao Sector Segurador e de Fundos de Pensões em Angola

A mais recente publicação da KPMG em Angola pretende assumir-se como a referência no sector Segurador e de Fundos de Pensões do país. O estudo analisa a performance do sector entre 2008 e 2010, descrevendo as tendências e principais desafios que se apresentam às Companhias de Seguros e Entidades Gestoras de Fundos de Pensões nos próximos anos, fruto das trajectórias de evolução e maturidade dos mesmos.



Frontiers in Finance

A *Frontiers in Finance* é a revista da prática global de *Financial Services*. Já publicada, a edição de Fevereiro de 2012, debruça-se sobre o sector dos serviços financeiros em 2012, com especial foco nos desafios do sector dos seguros, entre outros destaques como a chegada de Basileia III ou a ascensão do Brasil enquanto país de investimento. Esta publicação está também disponível num site totalmente dedicado em www.frontiersinfinance.com.



Exploring the Cloud

Este relatório da KPMG baseia-se num inquérito realizado a 430 executivos do sector público em 10 países e a 808 executivos do sector privado sobre as suas expectativas e estratégias para a *cloud computing*. O relatório aborda os benefícios e desafios destes ambientes de computação e explora a forma de actuação dos governos de todo o mundo no processo de adaptação ao sistema *cloud*.



Entering a new era

Este é o segundo estudo da KPMG sobre os desafios prementes enfrentados pelas empresas de telecomunicações. Um negócio em crescimento cada vez mais complexo pela variedade de novos tarifários e serviços de valor acrescentado. Neste estudo sobre a nova era na indústria das telecomunicações foram entrevistadas 137 empresas do sector a nível mundial.



Succeeding in a Changing World

A KPMG realizou um inquérito junto de quase 3000 executivos seniores de 31 países, incluindo Portugal, e concluiu que crescer nos mercados emergentes, manter os melhores colaboradores dentro da organização e reestruturar para diminuir custos são as opções estratégicas dos gestores nacionais para ultrapassar a crise.



Business Perspective on Sustainable Growth

Em Fevereiro de 2012, a KPMG Internacional recebeu mais de 600 executivos de 40 países na cimeira *Business Perspective on Sustainable Growth: Preparing for Rio+20*, que abordou o tema: o crescimento empresarial sustentável num mundo com recursos limitados.

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.

© 2012 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").