

# KVISION

High performing people cutting through complexity / Fevereiro 2013

## Analizamos os factos antes de formarmos a opinião

### Nesta edição:

- **Destaque**  
Portugal: Choque fiscal em 2013
- **Entrevistas**  
Isabel Jonet, Banco Alimentar  
Carlos Duarte, NOSSA Seguros
- **Análise**  
Sector Bancário Angolano



cutting through complexity



# Mensagem do Presidente

O ano de 2012 foi especialmente exigente para todos. Não obstante o contexto menos favorável nós na KPMG mantemos o compromisso de prestar um elevado nível de serviço aos clientes, enquanto contribuímos para o desenvolvimento dos nossos profissionais e fora o benefício dos mercados e comunidades onde operamos. Tudo isto assente numa base sólida e comum: os nossos valores.

“Analisamos os factos antes de formarmos a nossa opinião”

Seguindo o princípio adoptado anteriormente, expectamos nesta edição da KVISION mais um dos nossos valores, sendo que este contribui decisivamente para que apresentemos soluções simples e eficazes para os problemas complexos dos nossos clientes.

Os nossos profissionais são especialistas nas matérias e nas áreas onde operam, mas na base da sua decisão ou opinião está sempre uma leitura atenta da realidade e dos factos. Esta leitura, conjugada com os outros valores globais da KPMG, bem como com a experiência e conhecimento dos nossos profissionais, assegura a consistência e eficácia do nosso trabalho.

É também por isso que a qualidade dos nossos profissionais é reconhecida pelos mercados onde trabalhamos, com destaque para Portugal e Angola, facto comprovado pela quantidade de *alumni* KPMG que hoje lideram inúmeras empresas em várias partes do globo. Nesta KVISION apresentamos mais um exemplo, através da entrevista ao Dr. Carlos Duarte, que na qualidade de *alumnus* da KPMG Angola nos honrou com a sua colaboração nesta edição da nossa revista.

Esta é uma edição especialmente interessante. Mais uma vez preparámos um conjunto de artigos sobre temas que nos parecem relevantes, como o eventual “choque fiscal” com vista ao reforço da competitividade do país, o sector bancário angolano, ou o branqueamento de capitais, entre outros, sem esquecer o nosso contributo para o desenvolvimento da sociedade através das várias acções de responsabilidade social.

A este propósito e para terminar, não queria deixar de expressar uma palavra de agradecimento a todos os que tornaram possível esta edição, deixando um agradecimento especial à Dra. Isabel Jonet pela disponibilidade e simpatia que tornou possível a sua presença nesta edição.

Relembro ainda que esta edição da KVISION, bem como todas as anteriores, estão também disponíveis em formato digital, através do nosso site [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt).

Até ao próximo número da KVISION.



S: Menda A Sattar

# Nesta edição



10  
Alumni  
Carlos Duarte



14  
Tema  
Choque fiscal

## KPeople

Novos colaboradores da KPMG em Portugal  
Michael Santos novo *Partner* de Tax  
KPMG reforça estrutura em Angola

## Breves

### Tópicos

*Restructuring*: uma oportunidade  
Ordem dos Contabilistas e Peritos Contabilistas de Angola

*Alumni*: Carlos Duarte

Choque fiscal em 2013

Branqueamento de capitais

Entrevista: Isabel Jonet

Análise ao Sector Bancário Angolano

Satisfação do cliente bancário em África

Relevação de riscos na informação financeira

Responsabilidade social

Eventos

9 **Insights**

10

14

18

22

28

32

34

38

40

43



Entrevista  
Isabel Jonet  
22



Tema  
Análise ao Sector  
Bancário Angolano  
28

## KPMG Portugal contrata mais de 60 colaboradores

No jantar com líderes empresariais portugueses promovido em Março de 2012 pela KPMG, por ocasião da reunião do *Global Board e Global Council* em Portugal, que contou com a presença do Primeiro-Ministro, Pedro Passos Coelho, o *Senior Partner* da KPMG em Portugal e Angola, Sikander Sattar, manifestou a vontade de manter a política de recrutamento que permite anualmente a entrada de vários recém-licenciados no mercado de trabalho através da firma. O processo de recrutamento dura quase um ano e culmina na selecção dos candidatos que melhor se enquadram no

perfil procurado pela firma. Este objectivo foi cumprido e em Setembro de 2012, mais de 60 jovens recém-licenciados seleccionados pela KPMG, em Portugal, iniciaram o seu percurso profissional, nas funções de *Audit, Tax e Advisory*, após um período de um mês de formação inicial, que culmina com uma acção de *team-building* com vista a promover o conhecimento e o espírito de equipa. A terminar esta acção de boas vindas aos *new joiners* 2012, a KPMG realizou um Porto de Honra, no dia 27 de Setembro no Atlantic Park Hotel, em Lisboa, com a presença dos *Partners* da firma.

### Colaboradores

André Carneiro	Gaspar Malias	Marisa Sapinho
Alberto Vasconcelos	Gil Cruz	Micaela Rôxo
Alexandre Gregório	Gonçalo Cevada	Nuno Anastácio
Ana de Sousa	Helena Dias	Patrícia Pereira
Ana Encarnação	Helena Frade	Pedro Barreira
Ana Monteiro	Hugo M. Reis	Pedro Castelbranco
André Narciso	Inês Albino	Pedro Duarte
André Sousa	Inês Cassiano	Rafael Curto
Andreia Tomás	Inês Dias	Regina Lima
Bárbara Barreto	Joana Alemão	Ruben Figueiredo
Carla Mendes	Joana Carneiro	Rui Leal
Catarina Dinis	João Almeida	Rui Martins
Cláudia Lopes	João Seabra	Rui Trindade
Cláudia Rita	João Viegas	Rui Viegas
Diana Santos	João Vieira	Sara M. Silva
Diana Teixeira	José E. Cruz	Sofia Matos
Edna A. Oliveira	José F. Almeida	Tânia Silva
Filipa Ferreira	Mafalda D.	Telma Silva
Filipa Martins	Pinheiro	Tiago Castanheira
Flávia Santos	Márcia Lemos	Tiago Santos
Francisco Henriques	Margarida Fonseca	Tomás L. Peixe
Francisco V. Pires	Mariana Lemos	Vanessa Martins

## KPMG é o segundo empregador mais atractivo do mundo

A KPMG foi considerada, pelo terceiro ano consecutivo, o segundo empregador mais atractivo do mundo. Esta distinção vem ao encontro do compromisso da KPMG em relação ao desenvolvimento de jovens talentos em todo o mundo e da convicção de Sikander Sattar, *Senior Partner*, que a KPMG tem que ser *employer of choice*. O ranking *The World's Most Attractive Employers 2012* foi



obtido através de entrevistas a um universo de cerca de 75 mil estudantes de instituições das principais economias mundiais: Brasil, Canadá, China, França, Alemanha, Índia, Itália, Japão, Rússia, Espanha, E.U.A. e Reino Unido.

Para além de destacar as 50 melhores empresas na área de *Business*, o Índice Universum destaca também as 50 melhores empresas na área de *Engineering* identificadas pelos estudantes como empregadores ideais.

### Michael Santos promovido Partner da KPMG

A KPMG em Portugal promoveu Michael Santos a *Tax Partner*. Licenciado em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE, Michael Santos integrou a nossa firma há 12 anos como responsável pelo apoio fiscal corrente a empresas a operar no sector não financeiro, tendo ainda coordenado equipas no âmbito de auditorias realizadas. A experiência deste profissional tem sido centrada no apoio a estruturas internacionais de aquisição e de financiamento, bem como a operações de reestruturação de grupos económicos. Para além disso tem coordenado trabalhos de *due diligence*, a nível nacional

e internacional, e de análise das implicações fiscais inerentes à implementação de projectos de investimento em vários sectores de actividade, como energia, transportes, ambiente e saúde.

# Escritório de Angola reforça estrutura de topo



Inês Filipe  
Partner, Audit &  
Financial Services

“Foi com muito entusiasmo que, perante o desafio lançado pelo nosso *Senior Partner*, Sikander Sattar, senti uma vontade enorme de colaborar directa e activamente no projecto KPMG Angola. Por momentos, uma alegria imensa surgiu por ter a oportunidade de fazer parte desta grande firma, que tem sempre alternativas para a nossa vida pessoal e profissional.

**“A KPMG Angola é a mudança, é o construir, é o fazer acontecer.”**

Todos temos momentos em que queremos ter projectos novos e diferentes. Foi o que aconteceu. Abracei este projecto com todo o meu entusiasmo e força, como em todos os projectos em que me envolvi na KPMG Portugal. Estamos em momento de mudança, quer ao nível das sociedades, dos indivíduos e das empresas. A KPMG Angola é a mudança, é o construir, é o fazer

acontecer. Clientes e colaboradores novos, desafios novos e uma cultura nova são a matéria-prima. Todos temos o direito e a obrigação de participar neste projecto KPMG Angola, construindo uma equipa nova, desde as áreas administrativas passando pelos nossos colaboradores de áreas especializadas e acabando na *Partnership*. Por experiência, sei que uma mudança de vida profissional implica uma mudança de vida pessoal, mas quando tudo é feito com dedicação, empenho e responsabilidade, a vida torna-se fácil. Esta mudança será tanto mais simplificada quanto mais de nós estivermos envolvidos e dedicados no projecto. Gostaria de dizer a todos os colaboradores, a clientes e a ex-colegas que a KPMG Angola representa hoje a competência, o dinamismo e a determinação da nossa firma. Conto convosco!”



Paulo Ascensão  
Senior Manager,  
Audit

Paulo Ascensão é o *Senior Manager* responsável pelo departamento de Auditoria em Angola. Apresenta como principais habilitações académicas, a licenciatura em Economia pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias e o Bacharelato em Contabilidade e Administração pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Como experiência profissional, efectuou trabalhos de auditoria em África, no âmbito do Banco Mundial,

**Paulo Ascensão ingressou no departamento de auditoria da KPMG em Dezembro de 1998.**

FMI e ONGs, enquanto colaborador de outra consultora. Entre 1991 e 1998, abraça novos desafios fora da área de auditoria, como Director Financeiro e Administrativo de uma grande empresa da área Agro-Industrial, como *Controller* na área financeira de uma empresa do sector hoteleiro e como Assessor na Direcção de Grandes Empresas da Caixa Geral de Depósitos. Em Dezembro de 1998 ingressa no departamento de auditoria da KPMG para a área de empresas comerciais e industriais. Em 2007, passa a ser o *Senior Manager* responsável pela gestão do departamento de auditoria ICEGH (*Information, Communication, Entertainment, Government and Healthcare*). Tem vindo a ser responsável pela coordenação de

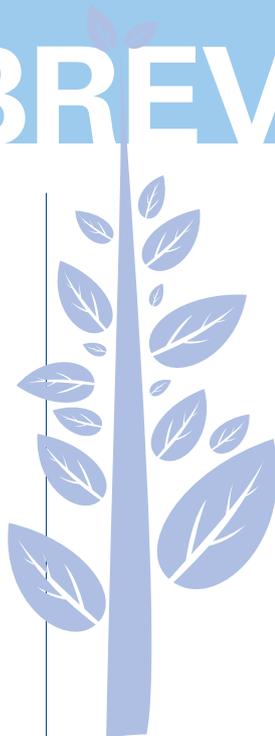
auditorias a grandes grupos internacionais e nacionais nas mais variadas áreas de negócio, destacando-se indústria, comércio e turismo. No decurso desses trabalhos tem adquirido conhecimentos de princípios contabilísticos distintos dos portugueses, nomeadamente, US GAAP e IFRS. Possui experiência na preparação e revisão de contas consolidadas, incluindo a elaboração de manuais de procedimentos e uniformização de princípios contabilísticos, avaliação de sistemas de controlo interno de empresas nacionais e internacionais. Apresenta ainda experiência como formador em vários cursos da KPMG, bem como em cursos de IFRS/IAS e SOX (*Sarbanes-Oxley Act, Sec. 404*). Em 2009, fez parte do grupo de projecto responsável pela análise, implementação e acções de formação a entidades externas, no âmbito do novo Sistema de Normalização Contabilística em Portugal. Com a constituição da KPMG Angola em 1 de Agosto de 2010, passou a ser também o *Senior Manager* responsável pelo planeamento, gestão e acompanhamento de diversas equipas de auditoria, bem como pela formação de quadros angolanos e realização de reuniões com os diversos sectores empresariais para a apresentação da KPMG Angola.

## Cristina Alberto premiada em Londres

Cristina Alberto, *IT Advisory Director* da KPMG em Portugal venceu a categoria "Business Continuity Consultant of the Year" nos *Business Continuity Awards 2012*, considerados os "Óscares" da área de Continuidade de Negócio. Esta distinção reconhece a qualidade superior dos serviços da KPMG em Portugal nesta área.



Cristina Alberto  
Director,  
IT Advisory



## KPMG e APGEI promovem seminário de sustentabilidade

A KPMG associou-se à Associação Portuguesa de Gestão e Engenharia Industrial (APGEI) na organização do Seminário Gestão da Sustentabilidade. Orientada para directores de primeira e segunda linha e quadros superiores com

responsabilidades na gestão da organização e nos temas de sustentabilidade, esta formação, realizada no Porto Palácio Congress Hotel & SPA no dia 24 de Setembro, contou com profissionais da área de Sustentabilidade da KPMG no corpo docente.

## International Partners' Conference 2012

No passado mês de Setembro, a cidade de Chicago nos Estados Unidos acolheu, durante três dias, centenas de líderes de firmas da rede KPMG na edição de 2012 da *International Partners' Conference* da KPMG. Portugal e Angola contaram com a representação do *Senior Partner*, Sikander Sattar, e do *Head of Audit*, Vitor Ribeirinho. A edição deste ano ficou marcada ainda pela introdução de uma inovação tecnológica que permitiu aos *Partners* que não puderam estar presentes, o acompanhamento via *webcast* de algumas das iniciativas da conferência.



## III Jornadas empresariais AEP/Serralves

"A Internacionalização da Economia Portuguesa" foi o tema escolhido pela Fundação AEP e a Fundação de Serralves como pano de fundo das III Jornadas Empresariais AEP/Serralves, que se realizaram a 18 de Outubro no Auditório da Fundação Serralves, no Porto. A KPMG marcou presença enquanto patrocinador exclusivo da iniciativa. Entre os oradores contaram-se nomes como António Mexia (EDP), António Mota (Mota-Engil), Alexandre Relvas (Logoplaste), Paulo Pereira da Silva (Renova), entre muitos outros. Mais informações em [www.fundacaoaep.pt](http://www.fundacaoaep.pt)



## Mestrado de Direito Fiscal na Católica

A primeira edição do Mestrado em Direito Fiscal da Universidade Católica Portuguesa conta com a KPMG no seu corpo docente, representada pela *Partner* da área de *Tax*, Alexandra Martins. Com coordenação do Professor Sérgio Vasques, este Mestrado teve início em Setembro de 2012 e compreenderá uma componente lectiva até Julho de 2013, seguindo-se a elaboração do trabalho final até Março de 2014.



## Workshop sobre parcerias público-privadas em Luanda

A KPMG em Angola, em colaboração com a Embaixada do Reino Unido no país, promoveu um *workshop* dedicado à temática das parcerias público-privadas. No evento, realizado no Hotel Baía em Luanda, marcaram presença uma dezena de representantes do sector público, que ouviram as apresentações do Embaixador do Reino Unido em Angola, Richard

Wildash; Kogan Pillay, Responsável pela Unidade de PPP na Southern Africa Development Community e ex-membro da unidade de PPP do Tesouro Sul-Africano; Ernesto Ribeiro, em representação da Parpública e do Ministério das Finanças de Portugal; e Fernando Faria, *Partner* da KPMG em Portugal e Angola.



## LIDE promove Fórum Empresarial do Algarve

Setembro ficou assinalado com a realização do primeiro Fórum Empresarial do Algarve, uma iniciativa do LIDE Portugal – organização de empresários destinada a fortalecer o pensamento, relacionamento e princípios éticos de governação corporativa – que contou



com o patrocínio da KPMG. O evento decorreu no Hotel Tivoli Victoria em Vilamoura e contou com a presença do Ministro da Economia e do Emprego, Álvaro Santos Pereira, e do Ministro Adjunto e dos Assuntos Parlamentares, Miguel Relvas. [www.lideportugal.com](http://www.lideportugal.com)

## KPMG Portugal no Oracle OpenWorld

A edição de 2012 do *Oracle OpenWorld* ocorreu entre os dias 30 de Setembro e 4 de Outubro em São Francisco, nos Estados Unidos. A KPMG, enquanto “Grande Sponsor” do evento e *Platinum Partner* da Oracle, destacou-se pela presença muito activa. O *know-how* da firma membro portuguesa foi reconhecido neste evento através da participação do *IT Advisory Director*, Gustavo Mendes, numa apresentação sobre o “Oracle Hyperion Profitability and Cost Management”.

[www.oracle.com/openworld](http://www.oracle.com/openworld)

## Angola organiza feira sobre Oil & Gas

O Epic Sana Hotel em Luanda acolheu a primeira edição da AIOGACE – Angola International Oil & Gas Conference & Exhibition. O evento incluiu 43 *speakers* e 40 expositores, tendo atraído 450 *delegates* de 20 países. O painel “The Challenges of the New FX law for the Oil Sector in Angola”, organizado pelo Standard Bank, contou com a presença do *Head of Tax* da KPMG em Portugal e em Angola, Luís Magalhães.

## Global ACI member Survey

Os *Audit Committee Institutes* são entidades patrocinadas pelas firmas membro da KPMG e estão presentes em cerca de 30 países. Em 2012 e de forma concertada, os ACI levaram a cabo mais uma edição do *Global ACI Member Survey*, junto dos membros das Comissões de Auditoria e Órgãos de Fiscalização de organizações em países onde o instituto está presente. Os resultados serão divulgados em primeira mão junto dos membros. <http://aci.kpmg.pt>





## Restructuring: uma oportunidade

No final de 2011, o departamento de *Restructuring* da KPMG em Portugal foi dotado de uma nova equipa e assumiu um novo posicionamento no mercado.

Considerado pela área de *Transactions & Restructuring* como sendo um dos vectores de crescimento, o departamento de *Restructuring* da KPMG em Portugal conheceu, no final do ano transacto, um novo impulso. Para além de ter sido dotado de uma nova equipa, liderada pelo *Partner* Fernando Faria e tendo como *Director* Nuno Nogueira da Silva, foi adoptada uma estratégia que assume um novo posicionamento no mercado, com o foco a incidir em produtos directamente relacionados com reestruturações financeiras, no sentido de ajudar os clientes, sejam eles bancos e/ou devedores, a encontrar soluções que permitam às empresas reestruturar a sua dívida.

Este novo posicionamento conta com um forte apoio e colaboração da equipa de Madrid, onde está sediado Angel

Martín, *Head of Restructuring* da KPMG para a região Europa, Médio-Oriente e África (EMA) bem como uma equipa com cerca de 65 profissionais exclusivamente dedicados a estas matérias, que participa activamente nos diversos projectos em Portugal. Este apoio foi recentemente ilustrado pela presença de Angel Martín e Gonzalo Montes Amayo (*Director de Restructuring* da KPMG em Espanha) num conjunto alargado de iniciativas junto dos principais *targets* em Portugal

A oportunidade em Portugal é clara. O mercado está na mesma posição em que o mercado espanhol se encontrava há cerca de cinco anos – em fase embrionária. Hoje, esta equipa baseada em Madrid estabeleceu uma prática de dimensões significativas, à altura da exigência da KPMG e dos seus clientes. Em Portugal o objectivo passa por seguir o mesmo rumo e atingir um nível de sucesso semelhante.



Angel Martín,  
EMA Head of  
Restructuring

O impulso que a equipa portuguesa liderada pelo Fernando Faria está a dar à área de *Restructuring* em Portugal lembra-me quando formámos, há uns anos, no início da crise espanhola, uma equipa em Espanha com apenas seis profissionais. Numa época em que o mercado português sente uma clara necessidade deste tipo de serviço, o trabalho que actualmente desenvolvemos com a equipa de Portugal enquadra-se num *cluster* ibérico de serviços de *Restructuring*. Com um enfoque integrado, podemos crescer, contribuindo para o desenvolvimento de Portugal e para a criação de uma prática líder em *Restructuring* no país, à semelhança do que desenvolvemos em Espanha, onde esta área é hoje a terceira maior da KPMG na região EMA.

# Apoio da KPMG à Comissão Instaladora da OCPCA em Angola

As localidades de Luanda e Lubango acolheram a segunda sessão do curso de formação para futuros peritos contabilistas (auditores) e contabilistas. A KPMG apoiou a sessão de Lubango através da disponibilização do colaborador Gonçalo Rebelo da Silva, *Senior Manager do Department of Professional Practice*.

A profissão de auditor e de contabilista está actualmente numa fase de implementação em Angola. A Ordem dos Contabilistas e Peritos Contabilistas de Angola (OCPCA) foi constituída em 2010, através do Decreto Presidencial n.º 232/10, de 11 de Outubro. Desde a sua constituição a Ordem tem vindo a trabalhar no sentido de criar condições para que, num futuro próximo, a prática profissional destas actividades sejam implementadas.

Para esse efeito, a Comissão Instaladora da OCPCA realizou durante os meses de Junho e Julho de 2012 a segunda sessão do curso de formação para futuros peritos contabilistas (auditores) e contabilistas. Devido ao elevado número de inscritos, o curso foi realizado paralelamente em duas localidades, Luanda e Lubango, cada uma com uma turma de auditores e outra de contabilistas. Durante cerca de quatro semanas mais de 150 participantes actualizaram os seus conhecimentos em diversas

áreas, nomeadamente Economia, Matemática Financeira, Contabilidade Financeira e de Relato, Fiscalidade, Legislação Comercial, Finanças e Gestão Financeira, Auditoria e Serviços Relacionados, Responsabilidades Profissionais e Tecnologias de Informação, de forma a obterem o grau de auditor ou contabilista, consoante a sua experiência profissional.

A sessão do Lubango, que decorreu nas instalações da Universidade Mandume Ya Ndemufayo, foi apoiada pela KPMG através da disponibilização do Gonçalo Rebelo da Silva, que se deslocou propositadamente de Lisboa ao Lubango para ministrar a formação, em conjunto com outro formador, dedicada à Contabilidade Financeira e de Relato no Lubango aos peritos contabilistas (auditores) e contabilistas.

Na sessão de abertura esteve presente o Dr. Luís Gouveia Neto, membro da Comissão Instaladora. Foi uma semana muito intensiva, dado o conteúdo dos temas que foram abordados.

Nos dois primeiros dias, após uma revisão dos principais aspectos constantes do Plano Geral de Contabilidade de Angola (PGC), foram também abordados os requisitos e normas legais relativos à elaboração de demonstrações financeiras individuais e consolidadas, e aspectos relacionados com cisões e fusões. Nos últimos três dias foram abordadas as principais Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) e focadas as principais diferenças existentes face ao actual PGC.

Para além das acções e no pouco tempo que restou aos participantes que se deslocaram especialmente ao Lubango para estas sessões, gostaríamos de realçar a oportunidade que puderam ter em visitar algumas das mais apreciadas paisagens de Angola, como a Serra da Leba, a Fenda da Tundavala ou a Nossa Senhora do Monte. Este apoio da KPMG terá a sua continuidade na nova sessão de formação que vai decorrer durante o mês de Fevereiro de 2013.







## Carlos Duarte

Presidente do Conselho de Administração da NOSSA Seguros e *alumnus* KPMG

# Os valores são essenciais na cultura organizacional

O Presidente do Conselho de Administração da NOSSA, companhia de seguros angolana, e *alumnus* KPMG, defende que os valores são críticos na cultura e no futuro de uma organização.

### Como é que a KPMG surge no seu percurso profissional?

Ingressei na KPMG em Angola em 1996/97, em tempos conturbados sob o signo de um conflito armado sem fim à vista. Numa altura em que pouco se investia fora do sector mineiro. O projecto era ambicioso e centrado na qualificação de quadros angolanos, por isso não hesitei em aderir.

### Que mais-valias guardou da sua passagem pela KPMG?

Uma cultura de disciplina intelectual, resiliência e sacrifício. Integrei a equipa inicial que fundou a KPMG Angola. Foi extraordinariamente enriquecedor devido à diversidade dos trabalhos e à exposição internacional.

### Que conselho deixa aos *new joiners* que se juntaram à KPMG em Angola este ano?

Costumo dizer que o primeiro trabalho é sempre o mais importante, pois marca profundamente toda a nossa carreira profissional. É necessário que trabalhem arduamente e com humildade. A recompensa pode tardar mas vem sempre. Todos os quadros formados na KPMG dessa

geração ocupam hoje funções destacadas, sobretudo na Finança.

### Na sua opinião, o que é que o mercado angolano tem a ganhar com a presença da KPMG, desde 2010, com uma nova liderança?

A KPMG pode ser um bom interlocutor dos anseios de Angola em afirmar-se no mundo dos negócios. Parece-me que a nova liderança está bem sintonizada com o nosso novo paradigma: aproximar Angola da economia global e noutro sentido, trazer o mundo moderno e o desenvolvimento para Angola.

### A liberalização do mercado segurador angolano em 2000 originou o aparecimento de diversas seguradoras, numa lógica de concorrência e mercado. Qual o enquadramento actual da NOSSA a este nível?

Temos a missão de transformar o mercado segurador em Angola e também liderar pela qualidade dos serviços. Em tudo uma partilha de valores do grupo que pertencemos – o Banco BAI, afinal de contas, a nossa coluna vertebral. Pensamos que o mercado segurador está numa fase incipiente e muito volátil. Estamos todos à procura do nosso



espaço de afirmação, por isso mesmo definimos linhas de orientação muito claras em relação ao nosso futuro. Queremos um negócio sustentável no longo prazo e queremos entregar elevados níveis de qualidade em tudo o que fazemos. Enfim, queremos liderar.

#### **Quais os principais desafios da NOSSA para o próximo ano?**

Estamos num processo de realinhamento estratégico baseado em dois pilares. Um orientado para a eficiência do negócio baseado em processos, outro orientado para o crescimento. E, assim, gerimos sustentadamente um negócio rentável e com qualidade. Em 2013 iremos percorrer um caminho que foi agora definido. Dentro destas linhas, temos algumas iniciativas estratégicas no sentido de actualizar e optimizar a nossa plataforma tecnológica, atrair e cuidar do nosso talento humano, expandir a rede

de distribuição, alinhar a nossa oferta, o projecto do *bancassurance* e outros.

#### **Quais as especificidades mais evidentes do mercado segurador em Angola?**

É um mercado emergente com todos os traços característicos. Talvez o mais relevante será o regime de co-seguro da actividade mineira, petrolífera, agricultura e aviação. Este regime é liderado por duas seguradoras, uma do Estado e outra do sector público empresarial. Sentimos que as seguradoras que vieram após 2004 ficaram excluídas, de facto, de participarem nesses segmentos dinâmicos da economia. Temos que repensar esse conceito. Há também a questão dos seguros obrigatórios (automóvel e acidentes de trabalho) que deverá ser estendido aos transportes nas importações. Estou convicto que apenas teremos

o impacto desejado, quando tivermos regulamentação mais adequada, melhores mecanismos de controlo e evidentemente um regulador mais afirmativo e com capacidade institucional reforçada.

#### **A propósito das especificidades deste mercado: em Angola o ramo não-vida representa mais de 90% do peso da carteira (dados de 2010), ao contrário do que acontece noutros países, como Portugal, por exemplo, onde o ramo vida tem claramente a maior fatia da carteira. Pensa que esta tendência é para manter, ou haverá uma inversão a médio prazo?**

Vivemos no passado um problema idêntico na banca, ao passarmos de uma "economia de curto prazo" para uma "economia de médio/longo prazo". A situação foi invertida em menos de 10 anos. Admito que nos seguros, a



história vai repetir-se, talvez com um ciclo mais lento, pois estamos a falar de aculturação de valores até agora pouco divulgados. A necessidade de segurança em relação ao futuro é humana, por isso mesmo, é apenas uma questão de tempo e rapidamente as seguradoras alinharão com oferta de serviços adequados nos ramos vida-risco e vida-investimento.

**É credível pensar que continuarão a surgir novos operadores, à semelhança do que tem acontecido nos últimos 10 anos?**

Admito que sim. Restará saber quantos mais operadores o mercado suportará para o volume de prémios actuais, mas essa é outra discussão.

**Em que medida pode a KPMG ajudar na resposta aos desafios do sector?**

Como disse anteriormente, a KPMG Angola pode aproximar Angola do mundo. Isto é, aproximar os *standards* de qualidade no sector às melhores práticas do mercado global de seguros. Na qualidade, no *risk management*, no *corporate governance*, nos sistemas informáticos, em inúmeras áreas onde há muitas carências, a KPMG pode ajudar e trazer muito do seu saber, com o profissionalismo e a excelência a que nos habituou.

**A KPMG apresentou em 2012 o primeiro estudo sobre o sector Segurador e de Fundos de Pensões em Angola. Qual o valor acrescentado desta iniciativa?**

A iniciativa tem o mérito do pioneirismo e contém seguramente alguns avisos à navegação. Penso que este exercício pode ser complementado com mais informação técnica e estou em crer que a Associação das Seguradoras de Angola - ASAN é o parceiro ideal.

**“Analisamos os factos antes de formarmos a nossa opinião” é o valor a que esta edição da KVISION é dedicada. Qual a importância que atribui a este valor ao nível do mundo empresarial?**

É importante, pois a formação de opiniões deve estar ancorada em apertados modelos de previsão e isso pressupõe um domínio dos dados históricos, do nosso posicionamento actual, da nossa visão, etc.

**Tal como a KPMG, também a NOSSA tem um conjunto de valores bem definidos, que aliás estão plasmados no site da companhia. Qual a importância destes valores no dia-a-dia da vida da empresa?**

Os valores são críticos e constituem um dado fundamental na cultura organizacional. Só a sua partilha nos permite ter uma visão clara para o futuro da organização. Nunca é demais, se necessário todos os nossos dias, questionarmo-nos: estamos a viver os nossos valores e somos parte de uma *big story*? Ou estamos a cumprir o horário de trabalho? É uma opção que cada um tem de fazer. Não há áreas cinzentas.

**Por último, como vê Angola daqui a 20 anos?**

Estou seguro que estaremos numa Angola madura e mais desenvolvida. E não acredito em milagres. Quando olhamos para 15 ou 20 anos atrás e confrontamos com a Angola de hoje, há progressos notáveis. Adquirimos uma dinâmica imparável e sem precedentes. É o desígnio da nossa geração: desenvolver esta grande nação.

*“Estamos a viver os nossos valores e somos parte de uma big story? Ou estamos a cumprir o horário de trabalho? É uma opção que cada um tem de fazer.”*

# Choque fiscal em 2013?



Luís Magalhães  
Head of Tax

Como é do conhecimento público, o Governo Português tem vindo a preparar uma iniciativa legislativa em matéria fiscal com vista ao reforço da competitividade internacional do nosso País de modo a potenciar a atracção de investimento e, por essa via, o crescimento e o emprego.

**D**ada a relevância do tema e a nossa participação neste processo, apresentamos em seguida algumas considerações sobre o tema e as expectativas que rodeiam a eventual introdução deste “choque fiscal”, abordando, naturalmente, apenas os aspectos que são do conhecimento público.

I. O desafio lançado pelo Senhor Ministro da Economia foi claro e assentou em quatro objectivos, pretendendo-se conceber uma medida fiscal fortemente dirigida ao crescimento económico e, por conseguinte, ao emprego, devendo tal medida:

- ser fortemente impactante, ou seja, distinguir-se pela positividade dos regimes de incentivos fiscais em vigor em Portugal e na generalidade dos países europeus;
- não prejudicar a receita fiscal;
- ser facilmente explicável e perceptível pelos agentes económicos;
- respeitar o regime comunitário em matéria de auxílios de Estado.

Os trabalhos desenvolvidos ao longo de vários meses pela equipa encarregue do programa conduziram à elaboração de um projecto que, em traços gerais e naquilo que aqui mais importa destacar, assenta no seguinte:

- impacto: introdução de uma taxa de IRC de 10% para “investimento produtivo novo”, a qual será aplicável

durante 10 anos e com um período de reporte de prejuízos também alargado para 10 anos; trata-se de uma taxa altamente competitiva no plano internacional e que assegura aos investidores um período relativamente longo de estabilidade, prevendo-se, igualmente, um mecanismo de “phasing-out” progressivo;

- receita fiscal: restrição da aplicação deste regime para “novos projectos” (em condições definidas no projecto de Lei) e consagração de diversas regras que, por um lado, impedem a “transferência abusiva” de actividades dos sujeitos passivos para o novo regime e, por outro lado, consagram fortes sanções em caso de incumprimento desta regra;
- simplicidade: opção pela consagração de uma taxa reduzida de IRC, de aplicação automática, sem dependência de quaisquer requisitos formais e válida para investimentos nacionais e internacionais (independentemente da geografia de origem);
- auxílios de Estado: previsão de regras não selectivas e não discriminatórias, tanto no que respeita às origens geográficas dos investimentos/ investidores como aos sectores de actividade (sem qualquer restrição).

Para além destes traços muito gerais, o projecto foi pensado e concebido de modo a acautelar a respectiva coerência

com o regime de IRC (e de IRS no que toca a actividades empresariais e profissionais – categoria B) em vigor em Portugal, nomeadamente no que toca ao Regime Especial de Tributação de Grupos de Sociedades (RETGS), ao regime do Resultado da Liquidação e às regras de Preços de Transferência.

II. O estudo comparado que efectuámos no que toca à eficácia de medidas desta natureza aponta claramente para um impacto muito relevante desta opção no que diz respeito à capacidade de atrair investimento, designadamente o proveniente de outras geografias. Na verdade, e apesar de ser óbvio que o factor fiscal não é o único que assume relevância nas decisões de localização dos investimentos, existem diversos estudos que demonstram uma relação directa entre a competitividade dos sistemas fiscais e a respectiva capacidade para atrair tais investimentos. É certo que a dita competitividade implica, também, o funcionamento célere e eficaz da justiça tributária, um espírito mais “aberto” nas relações entre contribuintes e Administração Fiscal e uma maior “consistência” na actuação da inspecção tributária. Todavia, é inegável que a expressão da carga fiscal sobre o lucro das empresas representa, por si, um dado muito relevante nos processos decisórios de qualquer investidor. Para além dos referidos estudos teóricos, existe, também, evidência empírica de que opções desta natureza adoptadas por outros países proporcionam capacidade acrescida para atracção de investimento, aumentando, inclusive, a receita fiscal de *Corporate Tax* mas, igualmente, de IVA, impostos sobre o rendimento de pessoas singulares e impostos aduaneiros. Acresce que, de acordo com os últimos dados disponíveis, o actual enquadramento fiscal vigente em Portugal para estímulo ao investimento não tem produzido os efeitos esperados, impondo-se, por isso, a adopção urgente de medidas que invertam a situação actual de emergência que o país



atravessa, em particular, no que respeita à urgência em assegurar a retoma do crescimento e do emprego.

III. Do ponto de vista internacional (sobretudo, no quadro europeu), as assimetrias e a concorrência fiscal entre diferentes Estados são uma realidade inquestionável.

Com efeito, os estudos que fizemos sobre os regimes fiscais vigentes em todos os Países da União Europeia, da OCDE e, também, dos denominados BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) evidenciam uma miríade de opções sobre estímulos fiscais e uma considerável assimetria no que respeita às regras de tributação das empresas.

Concorde-se ou não com esta realidade (discussão muito interessante no plano conceptual mas que a realidade mais recente se tem encarregue de "anular"), importa decidir se o nosso país deve manter-se alheado desta matriz concorrencial ou se, pelo contrário, deve utilizar as políticas fiscais como um dos últimos instrumentos de política orçamental ao seu dispor.

Assim e desde que, tal como é a nossa opinião no caso em análise, sejam respeitadas as normas comunitárias que regulam os auxílios de Estado, nada impede que, do ponto de vista técnico, Portugal opte já em 2013 pela adopção de um quadro fiscal altamente competitivo, diferenciador e que proporcione um forte aumento da receita fiscal por via da atracção de novos investimentos.

*Portugal deve optar  
urgentemente por  
uma das vias que tem  
à disposição no que  
toca à utilização da  
fiscalidade enquanto  
instrumento de  
concorrência  
internacional*

Tal como já foi publicamente noticiado, os trabalhos junto da Comissão Europeia foram iniciados e, salvo melhor opinião, não existe qualquer impedimento técnico para que a medida em estudo seja adoptada. As discussões técnicas mantidas evidenciam de forma inequívoca que a mesma pode ser implementada em condições que não integram a previsão dos regimes de auxílios de Estado.

IV. Assim, e sem prejuízo da obrigação de reserva que o assunto impõe, parece-nos evidente que a decisão final e o destino desta iniciativa do Governo Português não será determinada por considerações de natureza técnica nem sequer por dúvidas quanto à eficácia de medidas desta natureza.

Umhas e outras foram cuidadosamente analisadas, ponderadas e confrontadas com a realidade em que nos encontramos: um decréscimo acentuadíssimo do investimento, um aumento preocupante da taxa de desemprego e uma ausência de alternativas para a inversão destas duas tendências.

Por outro lado, as reacções públicas que são conhecidas (a par de diversos contactos de grupos internacionais que recebemos demonstrando interesse em conhecer e analisar o tema) e que foram assumidas por empresários e especialistas nestas matérias apoiam de forma clara este caminho.

Porém, as decisões desta natureza integram sempre uma componente política que não pode nem deve ser desprezada e que, mais uma vez, será certamente decisiva.

V. De todo o modo, seja através desta medida em concreto ou de outra(s) de natureza equivalente, Portugal deve optar urgentemente por uma das vias que tem à disposição no que toca à utilização da fiscalidade enquanto instrumento de concorrência internacional: uma hipótese é a (tradicional) utilização de "paliativos" de eficácia limitada; a outra é a opção por um verdadeiro "choque fiscal" que altere o paradigma no que respeita à nossa capacidade para atrair uma parte (e basta uma pequena parte) dos investimentos que continuam a ser efectuados em diversas geografias. A nosso favor jogam vários factores; contra nós está a jogar o tempo.

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  
**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**  
THE COST BOOMERANG • INFLATION • ECONOMIC  
**EMERGING MARKETS**  
CARBOXY • US RECOVERY  
RELEVERAGING • RESEARCH AND DEVELOPMENT  
**CURRENCY VOLATILITY**  
**INDIA • CSF**  
RADICAL TRANSPARENCY  
INNOVATION • DEMOGRAPHICS • BRIC ECONOMIES  
COMPETITION INTENSIFYING  
**OUTSOURCE**  
GOVERNMENT DEBT • CONSUMER SPENDING  
**COUNTERPARTY RISK**  
THE GLOBAL MARKET PLACE  
**HEALTHCARE**  
CORPORATE GOVERNANCE • G20 • RE  
SECURITY OF SUPPLY  
**DEFLATION**

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

*High performing people,  
cutting through complexity*



*cutting through complexity*



Pedro Cunha,  
Director,  
Transactions &  
Restructuring

# Princípios Fundamentais do Branqueamento de Capitais

Nos últimos tempos temos assistido, nos meios de comunicação social, à publicação de notícias que relatam a aplicação de multas e/ou acordos estabelecidos por valores recorde entre instituições financeiras de prestígio global e respectivas entidades supervisoras, por alegadas infracções do normativo legislativo de Branqueamento de Capitais (BC).

## Em que consiste o BC?

O BC é um termo eficaz, na medida em que descreve com precisão o que ocorre quando o dinheiro ilegal é colocado através de um ciclo de transacções para que saia do outro lado como legal, escondendo desta forma as suas origens ilegais. Regra geral, quem pratica estes atos tenta distanciar-se dos crimes via a integração dos seus proveitos no sistema financeiro tradicional, de modo a que os lucros pareçam legítimos. O BC é simplesmente a actividade onde o dinheiro é colocado no sistema financeiro e movido através

de uma série de fases, muitas vezes complexas, de modo a esconder a sua associação a uma actividade não legal.

## Como é que o BC funciona?

Como anteriormente mencionado, o BC, na sua forma mais simples, é o acto de se mover dinheiro em todo o sistema financeiro para "ocultar" as suas origens. A maior parte dos esquemas adoptados para o BC envolvem um processo de três estágios, os quais são geralmente intitulados como a Introdução, Circulação e Integração:





De um ponto de vista histórico, antes da criação das Leis de Combate e Prevenção ao BC, os criminosos foram muitas vezes perseguidos sob as leis de evasão fiscal. A título exemplificativo, podemos relembrar o caso de Al Capone que, em 1931, foi condenado por evasão fiscal. O termo BC foi utilizado pela primeira vez por jornais em reportagens sobre o escândalo de Watergate, nos Estados Unidos, em 1973. No entanto, como crime específico, o BC apareceu pela primeira vez num contexto judicial ou legal na década de 1980. Foi

neste momento que o BC começou a atrair maior interesse.

De referir, por fim, que a ampliação da definição de BC teve um impacto significativo num crime específico, o da Evasão Fiscal. Este tipo de crime, tem sido a base de argumentação de grande parte dos processos crime levados a tribunal ligados ao tema do BC, em virtude de os rendimentos originados pelos actos ilícitos acabarem por ser colocados no sistema financeiro enquanto dinheiro vivo, "lavado"; e não como impostos pagos ao Estado.

- **Introdução:** consiste no processo de introdução de dinheiro gerado a partir de um acto ilícito no sistema financeiro. É nesta fase que os proveitos ilícitos têm maior risco de detecção, e normalmente envolve dinheiro físico a ser depositado num produto ou serviço financeiro. O controlo que geralmente melhor mitiga este risco é a existência de um processo de reporte das transacções com maior risco.

Exemplos: Estruturação; negócios com dinheiro vivo intensivo; imóveis, entre outros.

- **Circulação:** esta fase do processo consiste em passar dinheiro através de uma série de transacções complexas, muitas vezes através de empresas *offshore* para ocultar as suas origens. Poderão ser envolvidas várias empresas e baseia-se na existência de múltiplas jurisdições, tornando a detecção mais difícil.

Exemplos: Esquemas de negociação, sub e/ou sobrevalorização de facturas, a fim de disfarçar a circulação de dinheiro; produtos para transaccionar

produtos; uso de produtos financeiros complexos; existência de empresas de fachada e *trusts*, entre outros.

- **Integração:** consiste no processo pelo qual o dinheiro é passado para parecer legítimo e absorvido pela economia, tais como investimentos em imóveis. Esta é a fase mais difícil de detectar.

Exemplos: Utilização de empresas anónimas; uso de produtos de seguros; utilização de casinos; salários não declarados, entre outros.

## Os principais *players* no combate ao BC são:

### Grupo de Acção Financeira (GAFI/ FATF)

Reconhecido como a entidade padrão no estabelecimento de *standards* globais relativamente a medidas para combate e prevenção ao BC, assim como de Financiamento ao Terrorismo ("FT"). O GAFI estabelece padrões e promove a implementação eficaz de medidas de natureza legal, regulamentares e operacionais para combater o BC, o FT e outras ameaças relacionadas com a integridade do sistema financeiro internacional. O GAFI também monitoriza o progresso de países na execução das suas recomendações, das suas opiniões técnicas e contra-medidas, promovendo a adopção e implementação das Recomendações do GAFI globalmente.

### União Europeia

No actual quadro legislativo da UE, a 3ª Directiva é a que estabelece os termos ligados ao BC/FT e baseou-se em grande parte nas Recomendações "40+9" do GAFI. Espera-se que em meados de 2013 seja publicada a 4ª Directiva, a qual já deverá ter em conta as mais recentes Recomendações do GAFI.

### Localmente

Tanto na União Europeia, como em Angola, os Bancos Centrais são responsáveis pela transposição das recomendações do GAFI e/ou das Directivas Europeias para os respectivos quadros legislativos, assim como pela supervisão da aplicação

e respeito das mesmas. Adicionalmente, tanto as respectivas Polícias Judiciárias, como Unidades de Informação Financeira, entre outras, contribuem para assegurar o correcto cumprimento do disposto normativo.

### Como podem as organizações reguladas cumprir com os requerimentos de BC?

Os principais requisitos para uma organização regulada vão no sentido da implementação de um Programa de Prevenção BC (PBC) sustentado em sistemas de controlo que possam mitigar o risco de BC. A implementação de um programa completo PBC exige um quadro operacional que abarque as componentes necessárias para fornecer o ambiente exigido para o cumprimento das leis e directrizes de PBC. Um programa de PBC deverá conter pelo menos os seguintes elementos considerados como fundamentais para a sua eficácia:

- Estratégia e modelo corporativo;
- Definição de políticas e procedimentos;
- Definição de responsabilidades;
- Avaliação de alto nível dos riscos de BC em toda a organização;
- Procedimentos de "Know Your Counterpart";
- Identificação do cliente através da adopção de uma abordagem baseada no risco de BC;
- Procedimentos de identificação do cliente;

- Verificação de identidade e morada;
- Perfil do cliente;
- Remediação de relações com clientes existentes;
- Políticas de sanções e PEPs;
- Cruzamento do nome com listas de observação;
- Monitorização de contas e transacções;
- Monitorização de limites;
- Reportes de excepção;
- Monitorização em tempo real e retrospectiva;
- Filtragem de pagamentos;
- Identificação e reporte de transacções suspeitas;
- Procedimentos de reporte interno e externo;
- Investigações internas;
- Conservação de documentos;
- Documentação a conservar;
- Mecanismos de conservação da documentação;
- Período de retenção;
- Plano de recuperação em caso de desastre;
- Formação;
- Responsabilização para proporcionar formação;
- Fornecimento de material para formação;
- Formação baseada no risco providenciada aos colaboradores;
- Monitorização e testes independentes;
- Revisão independente do programa de PBC/FT;
- Nomeação de um revisor independente;
- Definição do que será revisto.



*cutting through complexity*

## Qualidade. Integridade. Profissionalismo.

Para obter um valor acrescentado do seu negócio, precisa de profissionais que desde o primeiro momento lhe transmitam conhecimento e experiência, que se coloquem no seu lugar e lhe dêem uma resposta rápida e eficaz.

Na KPMG em Portugal temos um conhecimento profundo do seu negócio e do mercado em que opera.

Ao recorrer aos nossos serviços prestamos-lhe a assessoria profissional de que necessita, antecipando as suas necessidades com serviços específicos.

Para mais informações  
contacte-nos através do e-mail:  
[ptkpmg@kpmg.com](mailto:ptkpmg@kpmg.com).

**kpmg.pt**

## Isabel Jonet

Presidente do Banco Alimentar Contra a Fome e da Federação Europeia de Bancos Alimentares

# “O meu papel na instituição é inspirar pessoas”

“Aproveitar onde sobra, para distribuir onde falta.” É este o objectivo do Banco Alimentar, evitar desperdício de alimentos fazendo-os chegar às pessoas que têm fome. Isabel Jonet falou-nos do sucesso deste modelo replicado em outros países europeus.

### Tem uma carreira dedicada à solidariedade. Quais as motivações que a levaram a ser voluntária no Banco Alimentar?

Eu diria antes que tenho uma carreira dedicada à gestão, mas no terceiro sector. Sou licenciada em economia e sou voluntária desde os meus 12 anos. Quando regresssei de Bruxelas para Lisboa, em 1994, ofereci-me para fazer voluntariado no Banco Alimentar, que na altura era uma instituição pequena fundada pelo comandante José Vaz Pinto, que tinha na sua essência uma ideia de uma simplicidade cristalina: “Aproveitar onde sobra, para distribuir onde falta.” Eu achei que este modelo tinha um grande potencial para ser replicado e transformado num modelo que pudesse criar mais valor social. Assim, e partindo do princípio que vivemos num mundo onde se todos estiverem bem, nós também estamos bem, começámos, com base num modelo que se foi estruturando pouco a pouco, a abrir Bancos Alimentares por todo o país. Hoje existem 20 Bancos Alimentares em Portugal que dão de comer a 3% da população portuguesa, que envolvem muitos voluntários, muitas empresas e muitas instituições (2.160) apoiadas. O Banco Alimentar de Lisboa é o Banco Alimentar mais eficiente da Europa e o que temos feito

é replicar este modelo noutros países, nomeadamente, na Polónia, em Espanha (Barcelona) e em alguns países de Leste. Agora estamos a estruturar uma rede de Bancos Alimentares também na Grécia, onde ainda não existe nada. Os Bancos Alimentares nunca distribuem directamente a pessoas, fazem a recolha de produtos, muitas vezes excedentes na produção, na agricultura, nas cadeias de distribuição, e distribuem pelas instituições, que por sua vez ajudam as pessoas. Não podemos perder de vista o foco da nossa missão. Para nós efectivamente combatermos a pobreza temos que colaborar com as instituições de solidariedade social. O que temos vindo a construir, ao longo de 20 anos, é uma boa rede de apoio social, onde cada um de nós sabe exactamente os seus limites de actuação. Temos uma estrutura muito bem organizada que funciona com voluntariado, muito embora tenhamos alguns trabalhadores assalariados para tarefas que pelas suas características o justificam, como o secretariado ou pessoal de armazém. As instituições encaram o Banco Alimentar como o parceiro de confiança. Este é o segredo: nunca nos desviamos da nossa missão.

**Chega ao Banco Alimentar em 1993, três anos após a sua fundação, mas**

### hoje o seu nome confunde-se com a história do Banco. Como foi o percurso até chegar à presidência?

Nesta instituição somos todos mais ou menos iguais. Eu tenho a sorte de poder liderar uma equipa, mas como em outras empresas, o Banco Alimentar tem que ter corpos sociais, pessoas que definam estratégias, que mobilizem, que ponham pressão, mas sobretudo que sejam referência. Ser Presidente ou líder de uma instituição deste tipo é diferente de o ser de uma empresa do sector secundário ou de outras áreas. É principalmente ser inspirador. E é esse o papel que eu tenho na instituição, o de inspirar pessoas, ser a alma da instituição. É isso que tenho sido e gosto imenso!

### É economista de formação. Em que medida essa base formativa é importante no desempenho das suas funções?

Fundamental. Eu tenho licenciatura em Economia mas o que realmente sou é gestora. Não fui para gestão porque não gosto de Contabilidade. Se fosse hoje teria escolhido Gestão Industrial, porque tenho imenso jeito para processos e gerir coisas que tenham um método. No entanto, tenho a certeza que a minha formação é fundamental, ajuda a orientar pensamentos e a ter acesso a informação que depois pode ser





aprofundada. Acho que devemos estar sempre a aprender. Depois de Economia, fiz um curso de Informática de Gestão na Nova, um curso de Informática aplicada aos Recursos Humanos, em Bruxelas, um curso na AESE - Escola de Direção e Negócios e um Mestrado de Grafologia em França, tema a que me vou dedicar na minha reforma e que por agora me tem ajudado a relacionar-me com os outros e a gerir equipas.

**Foi distinguida, entre outros, com o Prémio Direitos Humanos 2005 pela Assembleia da República e em 2012 a Reader's Digest considerou-a personalidade Europeia do Ano, sendo a única portuguesa até à data a merecer esta distinção. Foi até uma das selecionadas para transportar a tocha Olímpica dos últimos Jogos de Londres. O que significam estas distinções para si?**

Significam responsabilidade e obrigam-nos a ser ainda mais eficientes. Nunca aceito um prémio em nome pessoal, é sempre o Banco Alimentar a receber. Por exemplo, quando fui transportar a Tocha Olímpica nos Jogos de Londres, uma das coisas mais giras que fiz na minha vida, quando cheguei

a Portugal reuni toda a gente no auditório e partilhei com eles a Tocha Olímpica. É importante ter a equipa bem alinhada e motivada.

**Em Maio deste ano foi nomeada Presidente da Federação Europeia de Bancos Alimentares, responsável por quase 250 instituições. Quais as suas principais responsabilidades enquanto Presidente da Fundação Europeia?**

São 245 Bancos Alimentares em 21 países, todos eles com características diferentes. A Federação Europeia dos Bancos Alimentares Contra a Fome coordena a acção dos Bancos associados, representa-os junto dos poderes públicos, das empresas de âmbito nacional e de organizações internacionais, anima a rede disponibilizando informação e meios materiais e efectua, a nível nacional, a repartição de algumas dádivas, criando uma vasta cadeia de solidariedade. A Federação é ainda guardiã de uma carta de princípios, garantindo que o modelo é replicado na íntegra. Os Bancos Alimentares têm que ser todos iguais.

**Quais foram os momentos mais marcantes da história do Banco**

**Alimentar em Portugal?**

O facto de abrimos Bancos Alimentares e de ver que funcionam é muito gratificante. A decisão de criar a ENTRAJUDA, em 2004, foi muito importante. É um parceiro fundamental para todos os Bancos Alimentares, mas sobretudo permite ter a certeza que o canal de distribuição está mais acompanhado. Achei que tínhamos oportunidade de ajudar as instituições nossas beneficiárias a aproveitar melhor os seus escassos recursos. O que nós sabemos fazer bem é gerir, o que as instituições sabem fazer bem é tratar das pessoas necessitadas. Assim, achei que podíamos criar um departamento que ajudasse as instituições a gerirem-se e a levar às instituições mais do que alimentos, formação para aprenderem a fazer diferente, gerirem melhor os seus recursos humanos, fazerem gestão de tesouraria, gestão de voluntários, etc.. Assim, nasceu aqui no pátio a ENTRAJUDA, criada a partir do Banco de Lisboa, que propõe uma lógica de melhor gestão e organização. Para isso, lançámos em primeiro lugar a Bolsa do Voluntariado em 2005, o maior site português de voluntariado. A lógica é sempre a mesma, o modelo do Banco Alimentar replicado em

## Perfil

Maria Isabel Jonet nasceu em 1960, é casada e tem cinco filhos. Licenciada em Economia pela Universidade Católica, começou por trabalhar numa seguradora, depois foi para Bruxelas para o Comité Económico e Social durante oito anos. Em 1994, regressou a Portugal e deixou de trabalhar para poder acompanhar melhor o crescimento e a educação dos filhos. Nesse mesmo ano, e sendo voluntária desde os 12 anos, aproveitou o seu tempo

livre e ofereceu-se como voluntária no Banco Alimentar Contra a Fome. Ao fim de algum tempo, assumia a presidência da instituição, que ao fim de dez anos de actividade já tinha cerca de dez mil voluntários a colaborar e prestava apoio a cerca de 200 mil pessoas necessitadas. O trabalho de Isabel Jonet foi reconhecido com vários prémios nacionais e internacionais, prémios que faz questão de partilhar com toda a sua equipa!

outras áreas de gestão.

A Bolsa do Voluntariado tem ganho todos os prémios. O ano passado lançámos, em conjunto com a Bolsa do Voluntariado, o "Volunteerbook", nas redes sociais, o projeto bandeira de Portugal para o Ano Europeu de Voluntariado. Depois lançámos um Banco Não Alimentar, o Banco de Bens Doados, num parque de estacionamento com 4.500 m<sup>2</sup> na Avenida de Ceuta, pois tínhamos muitas empresas que queriam doar roupas, mobiliário, computadores, entre outros produtos. Para este Banco aproveitámos o canal que já existia para a distribuição de alimentos. Para além destes, a ENTRAJUDA tem muitos outros projetos em várias áreas que permitem lutar contra a pobreza estrutural.

### Como se relacionam entre si todos os Bancos Alimentares do país?

Pela Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares, da qual também sou Presidente. Existem 20 Bancos Alimentares no país e os responsáveis por cada um deles reúnem-se três vezes por ano. Depois existe um trabalho diário de coordenação da actividade e relacionamento com os poderes públicos. Cada um dos Bancos Alimentares é juridicamente autónomo e financeiramente independente. Não são delegações, são instituições independentes associadas da Federação Portuguesa.

### Quais os efeitos da conjuntura de crise ao nível da solidariedade e donativos dos portugueses?

Os portugueses são um povo que quando confia mobiliza. Não tem a ver com solidariedade, tem a ver com confiança. Até agora não registámos uma diminuição da oferta de produtos, nem de apoios em dinheiro, e o voluntariado tem vindo a aumentar. Até as empresas redimensionarem a sua produção, adaptando-a a uma diminuição registada da procura, os excedentes da indústria agro-alimentar aumentam. Este contributo representa cerca de 40% dos produtos doados aos Bancos Alimentares. Os donativos de particulares e campanhas de recolha também aumentaram no último ano relativamente a anteriores.

### O que podem as empresas fazer para contribuir para o combate a estes desafios?

A maior ajuda que as empresas e todo o sector social podem dar é criar emprego e gerar riqueza. Para estes projectos o voluntariado de competências é muito importante, colocarem os seus colaboradores com competências específicas, desde a contabilidade, fiscalidade, passando pelo direito ou comunicação, a colaborarem connosco. Além disso, muitas empresas têm bens que já não utilizam, como computadores

por exemplo, que podem ser reaproveitados para quem necessita.

### Quais os principais projetos do Banco Alimentar para o futuro?

O nosso principal objectivo é não ter projectos, não precisar de existir (era sinal que as pessoas não precisavam de ajuda). Não sendo assim, temos uma obrigação de ser cada vez mais eficientes e rentabilizar recursos, que são cada vez mais escassos. Os Bancos Alimentares não recebem dinheiro do Estado, não geram proveitos, vivem de donativos e isso é uma grande responsabilidade.

### Para o Banco Alimentar Contra a Fome, qual a mais-valia da parceria com a KPMG?

É muito importante. Parceiros como a KPMG permitem a outras empresas confiarem. Desde o princípio, a KPMG audita as contas do Banco Alimentar e da ENTRAJUDA. O facto de podermos incluir no nosso relatório de actividades que as contas são auditadas pela KPMG faz com que todas as pessoas que conhecem o bom desempenho da consultora acreditem na idoneidade das nossas contas. O facto de termos parcerias com aquele que é o 'core' dessas mesmas empresas é muito importante para nós. E o facto de termos esses serviços de graça não implica que sejam menos rígidos. Muito pelo contrário, devem ser mais rigorosos.

## BA em números:

- . 20 Bancos Alimentares Contra a Fome: Lisboa, Porto, Coimbra, Évora, Aveiro, Abrantes, Setúbal, São Miguel, Cova da Beira, Leiria-Fátima, Oeste, Algarve, Portalegre, Braga, Santarém, Viseu, Viana do Castelo, Terceira, Beja e Madeira.
- . Mais de 2.100 instituições em Portugal recebem milhares de toneladas dos Bancos Alimentares.
- . Em 2011, os Bancos Alimentares concederam ajuda alimentar a mais de 336 mil pessoas comprovadamente carenciadas.
- . Foram distribuídos um total de 30.252 toneladas de alimentos, equivalentes a um valor global estimado superior a 42,4 milhões de euros, ou seja, um movimento médio de 121 toneladas por dia útil.



## HORTA SOLIDÁRIA

Desde 2009 que os Bancos Alimentares contra a Fome e os Serviços Prisionais desenvolveram uma iniciativa inovadora em Portugal e na Europa com a plantação de “hortas solidárias” nos terrenos livres dos estabelecimentos prisionais. Além de estimular hábitos laborais nos reclusos, esta iniciativa produz legumes para populações carenciadas. Os produtos hortícolas cultivados são entregues ao Banco Alimentar mais próximo. Sob a orientação de um orientador em cada local, a produção de legumes decorre em cinco estabelecimentos prisionais: Setúbal e Pinheiro da Cruz, em articulação com o Banco Alimentar de Setúbal; Leiria, em articulação com o Banco Alimentar de Leiria-Fátima; Santa Cruz do Bispo, em articulação com o Banco Alimentar do Porto; e Alcoentre, em articulação com o Banco Alimentar de Lisboa. Os reclusos que aderirem a esta causa recebem 5 Euros por dia, que serão depositados numa conta a que terão acesso no dia da sua liberdade. O dinheiro que conseguirem juntar com esta iniciativa servirá para iniciarem uma nova vida em liberdade.

## BANCO DE BENS DOADOS E BANCO DE EQUIPAMENTOS

A ENTRAJUDA tem como missão a recuperação de bens não alimentares e de equipamentos lutando contra o desperdício e contribuindo para reduzir os impactos ambientais, no âmbito do Banco de Bens Doados (BBD) e do Banco de Equipamentos (BE). O objectivo é sempre que possível reutilizar e, no limite, conduzir para correcta reciclagem.



Os produtos recuperados são entregues a instituições de solidariedade acompanhadas na sua actividade pela ENTRAJUDA, mas são as instituições que distribuem às pessoas carenciadas que apoiam na sua actividade.

## BOLSA DO VOLUNTARIADO

É o maior e mais credenciado site nacional de voluntariado. Após seis anos de existência e coincidindo com o “Ano Europeu do Voluntariado”, 2011, o site sofreu uma reformulação em termos gráficos e de novas funcionalidades tendo em vista a divulgação das potencialidades da Bolsa. O objectivo foi aumentar o número de organizações e de voluntariados inscritos e, simultaneamente, otimizar formas de acessibilidade ao site e a adequação das respostas on-line às necessidades expressas. Com esta optimização os mais de 75 mil acessos à Bolsa não se cingiram a Portugal, tendo-se registado cerca de dois mil acessos (segundo o Relatório de Actividades 2011) oriundos do Brasil, reforçando as possibilidades de internacionalização da Bolsa. Foi criada também uma Bolsa de Voluntariado no Facebook e lançada a aplicação *Volunteerbook* para dinamizar a consciencialização do voluntariado junto das camadas mais jovens. Actualmente, a página oficial da Bolsa do Voluntariado já ultrapassou os 14.500 voluntários.



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](http://www.careers.kpmg.pt)



O sector bancário angolano continua a apresentar inúmeras oportunidades de desenvolvimento, apresentando níveis de crescimento relevantes nos últimos tempos.

# Análise ao Sector Bancário Angolano



Vitor Ribeirinho,  
Head of Audit  
& Financial  
Services

No âmbito da presença da KPMG em Angola e do nosso compromisso para com o mercado e os seus intervenientes e atendendo ao nosso lugar de destaque na prestação de serviços ao sector financeiro e especialmente ao sector bancário, a KPMG Angola desenvolveu novamente em 2012 o estudo “Análise do sector bancário angolano,” pretendendo que se afirme cada vez mais como uma referência para o sector, pela sua visão e opinião acerca das principais tendências e desafios da banca angolana no médio prazo, bem como pela análise de performance do mesmo.

O lançamento deste estudo ocorreu no passado mês de Novembro em Luanda e em Lisboa, tendo obtido uma extensa cobertura mediática quer em Angola, quer em Portugal.

Do ponto de vista estratégico e macroeconómico, este estudo permitiu concluir que Angola continuará a apresentar um crescimento económico sustentado nos próximos anos, decorrente de uma forte aposta na diversificação da economia angolana para outros sectores que não o petrolífero. Este investimento tem sido em grande parte acompanhado pelo desenvolvimento e crescimento do sector bancário, reforçando igualmente

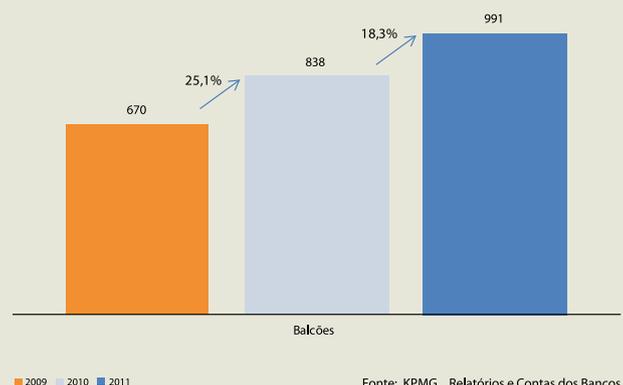
os níveis de confiança dos mercados externos no país e aumentando a sua capacidade de financiamento no exterior.

O sector bancário angolano continua a apresentar inúmeras oportunidades de desenvolvimento, conforme comprova a ainda baixa taxa de “bancarização” de 22% (2010: 11%), apresentada pelo BNA em Agosto de 2012, mas que tem apresentado níveis de crescimento relevantes nos últimos períodos. O sector é actualmente constituído por 23 instituições e manteve, no período em análise, a tendência de crescimento em praticamente todas as rubricas. Verifica-se que continua a subsistir uma forte concentração sectorial, onde cinco instituições financeiras (BAI, BFA, BESA, BPC e BIC) são responsáveis por sensivelmente 79% dos activos do mercado, apesar de se assistir a uma gradual perda de quota de mercado relativa, iniciando uma maior competitividade do sector. Para potenciar as possibilidades de crescimento, é visível um elevado ritmo

de crescimento do investimento em infra-estruturas, sistemas e recursos humanos por parte das instituições financeiras, onde se destaca:

- Reforço do sistema de pagamentos em Angola, através do aumento em 26% do número de ATMs e de 50% do número de TPAs;
- Aumento em cerca de 18% da rede de distribuição bancária, passando a existir 991 balcões em todo o território angolano;
- Incremento do investimento em recursos humanos, através da criação de 1.157 novos postos de trabalho no sector, que emprega já um total de mais de 13.700 pessoas (crescimento de 9,2%);
- Desenvolvimento de planos de formação para dotar os recursos

Nº de Balcões (em unidades)



2009 2010 2011

Fonte: KPMG, Relatórios e Contas dos Bancos



humanos de competências e valências que permitam alavancar o investimento e que actuem como veículos de disseminação da cultura financeira pela população.

Ao analisar as principais rubricas agregadas em 2011, é possível verificar a dinâmica e o potencial do sector bancário, que tanto contribui para o desenvolvimento da economia angolana:

- Aumento de 20,5% do Activo consolidado (19,8% em 2010);
- Aumento de 34,3% da captação de recursos de clientes (17,7% em 2010);
- Aumento de 22,8% do crédito concedido (19% em 2010);
- Rácio de transformação de 54,2%, sendo expectável o seu aumento por via de um maior acesso ao

crédito por parte da população e das empresas;

- Redução do crédito vencido em 3,5% (rácio de 4,35% sobre o crédito total), realçando o esforço e maior sofisticação na classificação de risco e na recuperação do crédito mal parado;
- Aumento do produto bancário em 13,3% (11,6% em 2010);
- Rácio de *cost-to-income* de 49,7% (51,7% em 2010), revelando que, apesar dos investimentos significativos na rede de balcões, na contratação de colaboradores e em tecnologia específica, começa a existir uma maior pressão sobre os custos operacionais e na sua necessária optimização;
- Rentabilidade dos capitais próprios de cerca de 25%, bastante acima da

média africana (16,4% em 2011) e demonstrando boas oportunidades de investimento e de criação de valor para os accionistas.

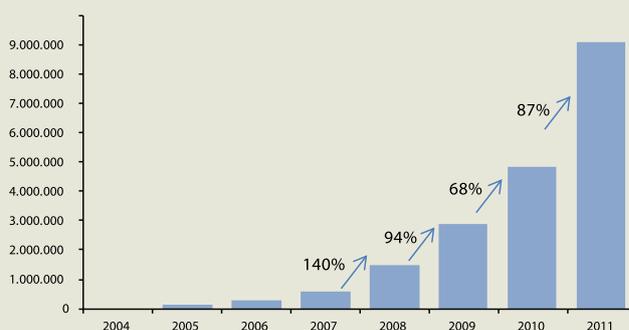
Em paralelo, também as entidades de supervisão, nomeadamente o Banco Nacional de Angola (BNA), têm sustentado a evolução positiva e a dinâmica do Sector Bancário, através de numa crescente reestruturação/modernização da regulamentação alinhada com as melhores práticas internacionais. A título de exemplo, no período em análise, foi emitida legislação relacionada com: i) taxa de juro básica; ii) protecção ao consumidor de serviços e produtos financeiros; iii) classificação do crédito; iv) reservas obrigatórias e rácio de solvabilidade; v) prevenção do branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo

### Transacções em ATM



Fonte: EMIS

### Transacções em TPA



Fonte: EMIS



(BC/FT); vi) política cambial; vii) reforma tributária; etc.

**Desafios do Sector**

Apesar de se tratar de um sector com inegáveis oportunidades de crescimento, onde a evolução e transformação têm ocorrido de forma bastante rápida, permitindo a sua convergência para uma realidade com maior nível de maturidade e sofisticação, estamos conscientes de que continua a existir um caminho a percorrer. Desta forma, a KPMG antevê que este sector, em Angola, continue a apresentar uma elevada dinâmica,

tendo necessariamente que se adaptar aos seguintes desafios e tendências emergentes:

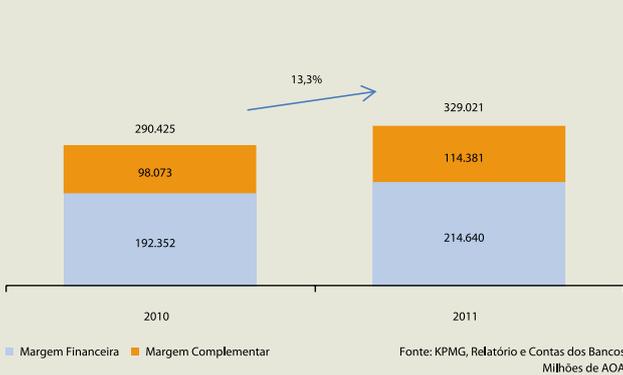
**1. Inovação e Orientação ao Cliente**

O aumento da taxa de “bancarização”, principalmente fora de Luanda, implicará por parte das instituições financeiras, uma maior segmentação dos seus produtos, a disponibilização de novos canais de distribuição (e.g.: agentes, internet ou telemóvel) e uma melhoria do seu nível e qualidade de serviço.

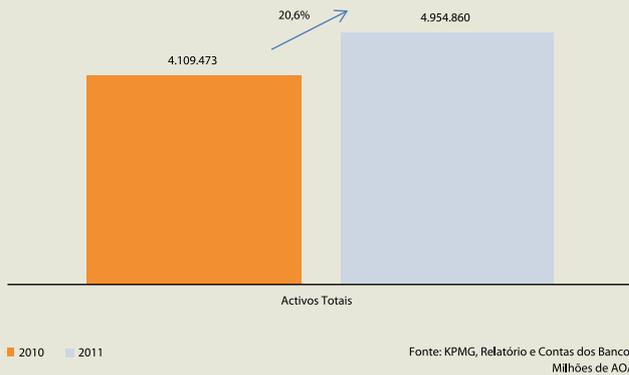
**2. Corporate Governance e Gestão do Risco Operacional**

A introdução de um novo quadro legislativo a este nível virá contribuir para que seja dado mais um passo para o alinhamento do sector com as boas práticas internacionais. As instituições financeiras deverão (re)definir a sua estrutura de *corporate governance*, documentar de forma clara as atribuições e responsabilidades de cada órgão, assim como definir um modelo de reporte e um sistema de controlo interno robusto e eficaz.

**Produto Bancário**



**Activos Totais**



### 3. Eficiência no Negócio Bancário

A pressão sobre os custos operacionais é uma realidade e da sua optimização dependerá a sustentabilidade futura das instituições financeiras. Para o efeito, deverão os bancos ter uma intervenção preventiva ao nível da racionalização da sua oferta, da optimização dos canais de distribuição, da gestão eficiente dos serviços de *back-office*, da subcontratação de alguns processos de suporte e da gestão eficiente das suas compras

### 4. Gestão de Risco de Crédito

O BNA enuncia já objectivos de convergência das normas contabilísticas para as IFRS, facto que implicará alterações relevantes em diversas áreas com destaque para as provisões para crédito. A necessidade de reformular o processo de cálculo das provisões para as regras definidas pela IAS 39 implica a necessidade de desenvolvimento de um processo robusto de cálculo e documentação. Adicionalmente, este processo deverá ser avaliado em conjunto com a necessidade de uma adequada gestão e recuperação do crédito, num momento em que este produto assume maior destaque nas carteiras de activos dos bancos. Desta forma, a implementação de uma gestão holística do risco de crédito é uma prioridade e requer a implementação de processos internos, modelos de risco e sistemas de informação adequados, ao longo do ciclo de vida do crédito, incluindo a originação, análise e decisão, contratação,

monitorização, recuperação e contencioso.

### 5. Lei Cambial

A entrada em vigor do novo regime cambial do sector petrolífero representa um marco fundamental para o sector bancário, potenciando uma maior intermediação financeira e um incremento do fluxo de pagamentos internacionais e nacionais. Este novo regime implicará, para além de adaptações operativas significativas ao nível de infra-estruturas tecnológicas e de recursos humanos, o estabelecimento de mecanismos de eficiência operativa, fiscal e cambial no desenvolvimento de produtos e no tratamento e monitorização das operações associadas.

### 6. Reforma Tributária

A reforma fiscal é um dos factores críticos emergentes, passível de um impacto relevante ao nível da rentabilidade das instituições financeiras, da valorização e reporte contabilístico e das exigências de *compliance* com o normativo angolano.

### 7. Contif/IFRS

O BNA no âmbito do seu papel de suporte ao desenvolvimento do sector financeiro em Angola, nomeadamente no apoio às instituições financeiras no processo de implementação e consolidação do Contif, iniciou já igualmente o processo de convergência para as IFRS. Este processo de convergência irá permitir às instituições financeiras: (i) maior facilidade de comunicação e acesso aos mercados de capitais internacionais ao nível da liquidez através de emissões internacionais de dívida e do ponto de vista dos investidores, face a uma eventual admissão a cotação em bolsas internacionais; (ii) linguagem universalmente utilizada que facilita a comparabilidade; e (iii) demonstração de

robustez, sofisticação e utilização das boas práticas internacionais.

### 8. AML/CTF

A nova Lei do combate ao BC/FT veio trazer um conjunto de obrigações e deveres para as instituições financeiras. Nesta base, as entidades sujeitas terão que centrar os seus esforços num Programa de estabelecimento de políticas e procedimentos, aprovação criteriosa de operações com base em filtros e critérios de risco, monitorização electrónica de transacções e ao desenvolvimento de planos de formação adequados.

### 9. Mercado de Capitais

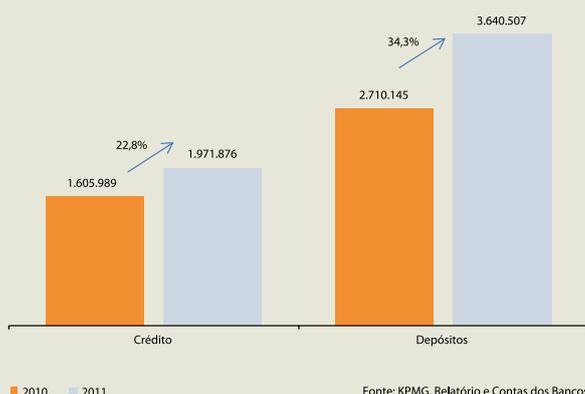
A implementação do mercado de capitais apresenta novas e significativas oportunidades de crescimento mas também inúmeros desafios. O processo de criação do mercado de capitais não passa apenas pela Comissão de Mercado de Capitais de Angola, mas também pelos restantes intervenientes, sendo essencial uma adaptação às exigências inerentes ao mesmo, bem como uma forte adesão e dinamização das diferentes componentes do mercado, antes e após o lançamento do mercado, nas suas diferentes fases, conforme já calendarizado.

### 10. Continuidade de Negócio

No cumprimento das suas obrigações perante os seus accionistas, clientes e entidades reguladoras, e na protecção da sua reputação e continuidade operacional, as instituições financeiras têm a responsabilidade de promover a sua resiliência, analisando ameaças, riscos e impactos da indisponibilidade dos processos de negócio, definindo acções para redução das suas vulnerabilidades e estabelecendo planos para recuperação em situações onde os seus recursos fiquem indisponíveis. Estes planos de recuperação devem considerar todas as dimensões relevantes, incluindo os sistemas de informação, as instalações, os colaboradores e os fornecedores.

A KPMG como prestador de serviços com elevada experiência e competências nesta área pretende continuar a apoiar este desenvolvimento e crescimento com base na partilha do conhecimento adquirido pelos seus profissionais, apoiando as instituições financeiras e as entidades de supervisão neste processo de melhoria contínua, inovação e busca pela excelência que actualmente ocorre em Angola.

## Evolução de créditos e depósitos



A maioria dos bancos a operar em África preocupa-se cada vez mais com a qualidade de serviço ao cliente e com os níveis de satisfação e lealdade dos mesmos.



Gonçalo Traquina  
Senior Manager,  
Management &  
Risk Consulting

## Satisfação do cliente bancário em África

O continente africano tem vindo a registar um crescimento considerável na maioria das suas economias, continuando o sector financeiro a ter uma função crítica na criação de condições de investimento, liquidez e poupança, tanto no sector empresarial como nos particulares. Este contexto de mercado originou um conjunto de desafios para as instituições financeiras e entidades reguladoras que operam em África.

A KPMG, através da sua relevante presença no continente africano, definiu em 2011 um plano estruturante e estratégico intitulado de "KPMG Africa" com o objectivo de reforçar o papel activo das firmas membro no apoio à transformação do sector financeiro africano através de uma intervenção regional, mas integrada e articulada com os "centros de excelência" espalhados pelos diversos continentes onde a KPMG se encontra. Foram desenvolvidas várias iniciativas de dinamização comercial e estratégias de marketing que contemplam uma oferta integrada, respondendo aos exigentes desafios do mercado africano. Enquadrado nesta estratégia,

o escritório da Nigéria encontra-se, actualmente, a desenvolver o "Estudo de Satisfação do Cliente Bancário" em conjunto com mais 12 países africanos (Camarões, Chade, Costa do Marfim, Senegal, Gana, Zâmbia, Quénia, Tanzânia, Uganda, Serra Leoa, Zimbabué e Botsuana), incluindo o escritório de Angola.

O aumento dos níveis de concorrência, aliado ao crescimento exponencial dos índices de bancarização e ao emergir de segmentos de clientes cada vez mais exigentes, tem suscitado à maioria dos bancos a operar em África, uma preocupação cada vez maior com a efectividade dos modelos de serviços ao cliente instituídos e correspondentes níveis de satisfação e lealdade dos clientes. Não obstante as especificidades existentes em cada uma dos mercados analisados, o estudo pretende aliar à visão "País" uma perspectiva das principais práticas verificadas nos países africanos analisados e, desta forma, partilhar transversalmente práticas comparáveis e em diferentes estágios de maturidade. Neste sentido, o estudo teve por base um universo de cerca de 15.000 clientes do segmento de retalho, visando

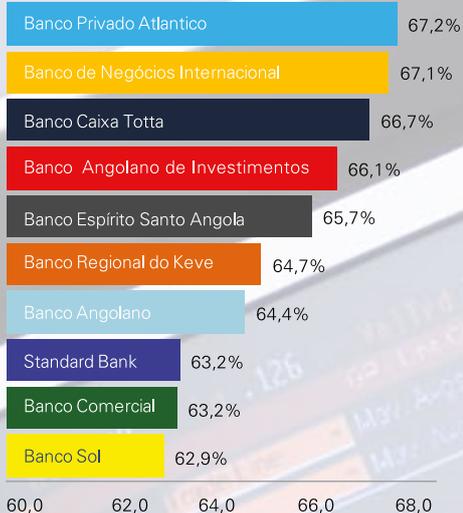
apurar o nível de satisfação dos clientes bancários e contribuir activamente para a transformação do modelo de serviço dos bancos em África.

A avaliação da satisfação dos clientes encontra-se consubstanciada num índice de satisfação do cliente bancário (ISCB) que contempla cinco factores explicativos da satisfação do cliente:

- **Conveniência:** mede o acesso e qualidade dos serviços bancários disponibilizados;
- **Experiência de cliente:** mede a qualidade da interacção do banco com o cliente;
- **Oferta de P&S:** mede a abrangência e adequabilidade da oferta às necessidades dos clientes;
- **Preço:** mede o impacto das taxas, comissões e outros encargos aplicáveis aos produtos e serviços;
- **Infra-estrutura e Sistemas:** mede a eficácia dos serviços de suporte às necessidades do negócio.

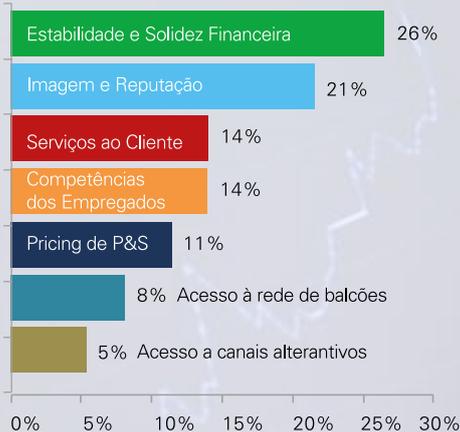
Com vista a reforçar a presença em Angola, entendemos que a nossa participação activa neste estudo (execução e divulgação no mercado) seria uma oportunidade para reforçar a percepção das áreas comerciais e de marketing dos bancos, da capacidade da KPMG a este nível e que poderá contribuir para que essas áreas atinjam os seus objetivos. Neste sentido, a KPMG Angola realizou a análise a um universo representativo de cerca de 500 clientes do segmento de retalho nas províncias de Luanda, Huambo, Benguela e Huíla, através da realização de entrevistas "de rua" durante o período de Setembro a Novembro de 2012 tendo contado com o apoio de uma equipa mista composta por elementos da área de *Management Consulting* da KPMG Angola e da Universidade Católica de Angola (UCAN). Os questionários realizados encontram-se actualmente em processo de análise pela equipa da KPMG Nigéria e da KPMG Angola. No entanto, através de uma análise preliminar aos dados podem evidenciar-se alguns factos. (ver caixas)

## Índice de satisfação de clientes Top 10 (Análise Preliminar)



- O Banco Privado Atlântico, Banco de Negócio Internacional e o Banco Caixa Totta são os bancos que apresentam maior "Orientação para o Cliente";
- A "Estabilidade e Solidez Financeira" e a "Imagem e Reputação" são identificados como os principais factores de manutenção da relação com as instituições financeiras;
- As principais razões apontadas para a mudança de banco incluem a "Qualidade de Serviço" e a "Rapidez na Execução de Pedidos", sendo o Banco Fomento Angola, Banco Poupança e Crédito e o Banco Investimento e Crédito as instituições que apresentam maiores índices de potencial de abandono por parte dos clientes.

## Principais factores de satisfação ao Cliente (Análise Preliminar)



- O balcão continua a ser o canal que os clientes utilizam com maior frequência e que colhe maior preferência para a maioria dos serviços financeiros, à excepção do "Levantamento de Numerário" e "Consulta de Saldos" em que o MultiCaixa (Caixa Automática) é o preferido;
- As principais áreas de melhoria identificadas, compreendem a "Redução dos Tempos de Espera", "Resolução de Reclamações" e o deficit de "Competências do Capital Humano" existente nas funções comerciais e de atendimento.

A versão final do estudo e respectiva análise detalhada, tem data prevista para o primeiro semestre de 2013.



Miguel Afonso,  
Partner, Audit

# A relevação de riscos e a informação financeira

A identificação atempada dos riscos e a sua relevação nos processos e na informação financeira é uma preocupação constante nas organizações.

Actualmente, e em resultado do desenvolvimento da cultura das organizações, mas igualmente como resposta à actual conjuntura, da evolução dos mercados e da actividade económica tem-se assistido a uma crescente preocupação com os aspectos relacionados com a identificação e gestão dos riscos. Nos últimos anos assiste-se a uma orientação crescente das organizações para o reconhecimento atempado dos riscos, a sua mitigação, a sua relevação nos processos e na informação financeira. Esta tendência que nasceu essencialmente nos países anglo-saxónicos e na Europa do Norte, com modelos de governo mais robustos e órgãos de supervisão mais activos tem vindo a marcar de forma decisiva as alterações nas estruturas de *governance* das organizações, inclusive em Portugal. Da mesma forma, fruto da evolução do enquadramento regulatório e das orientações e melhores práticas internacionais sobre governo das sociedades tem-se verificado um crescente envolvimento dos Administradores não executivos nos aspectos relacionados com a monitorização dos riscos e na participação em comissões/comités dos Conselhos de Administração que supervisionam e definem as orientações estratégicas que devem ser concretizados pelos elementos executivos das organizações. Neste âmbito tem-se assistido a uma maior intervenção e envolvimento dos órgãos de fiscalização/supervisão das instituições na avaliação e monitorização dos sistemas de controlo interno e dos riscos da actividade, facto ilustrado pelos

requisitos do Aviso n.º 5/2008 do Banco de Portugal que determina que os órgãos de fiscalização das instituições financeiras devam dar um parecer sobre o grau de adequabilidade dos seus sistemas de controlo interno para mitigação dos riscos. Esta tendência de maior exigência normativa, nomeadamente contabilísticas, iniciou-se nos Estados Unidos da América com a lei *Sarbanes-Oxley* ('SOX') e visa aumentar a confiança e a monitorização sobre os modelos de gestão de risco utilizados pelas entidades.

## Estrutura de *governance* do risco

Na **fig.1** podemos analisar o exemplo de uma estrutura de governação mais usual nas organizações de topo, em que o órgão de administração inclui elementos executivos e não-executivos e do qual emana uma estrutura executiva que, como podemos ver pelo exemplo, desempenha todas as funções associadas à gestão dos processos de negócio e suporte incluindo as associadas à gestão de riscos.

No entanto, actualmente o órgão não executivo (Conselho de Administração ou Conselho Geral e de Supervisão, por exemplo) passou igualmente a desempenhar funções em termos de avaliação e monitorização das actividades do órgão executivo em matéria de riscos, com funções essencialmente de definição das grandes orientações estratégicas em termos de risco, da monitorização do apetite ao risco e do acompanhamento da execução da estratégia e orientações definidas tipicamente através da Comissão de Acompanhamento/Avaliação de risco.

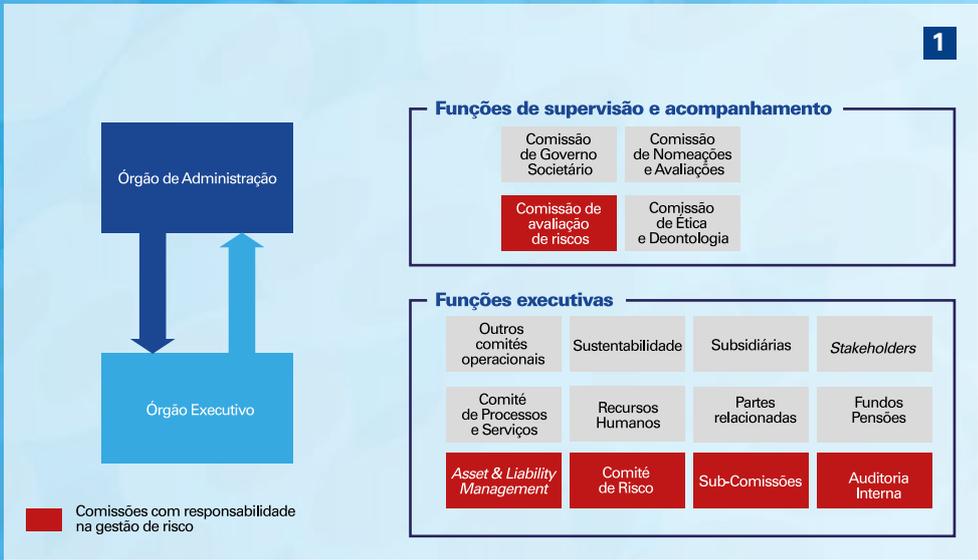
Um dos elementos cruciais de uma gestão integrada de risco corresponde à implementação de um modelo de três linhas de defesa em que, para além das funções de gestão de risco e de auditoria independente (interna e externa) tradicionalmente atribuídas ao Gabinete de Gestão de Riscos e à Direcção de Auditoria Interna e ao ROC, assume particular importância a existência de uma primeira linha de identificação e gestão pró-activas de risco por parte das unidades de negócio.

Adicionalmente, seguindo a mesma lógica de reforço de controlo e em linha com as melhores práticas internacionais existirá uma comissão que emana do Conselho de Administração, composto por elementos não executivos que monitorizará a evolução do processo de gestão de risco. (**fig. 2**)

## Fases de maturidade da gestão do risco

Após a definição da estrutura e modelo de governo da gestão do risco é relevante que as organizações consigam enquadrar o seu nível maturidade em termos de risco tendo por base três dimensões:

- **Apetite ao risco**, que se enquadra num conceito mais estratégico e onde se fará sentir de forma mais relevante a intervenção dos elementos não executivos de forma a definir as directrizes para o desenvolvimento da estratégia. Estas decisões terão um impacto relevante ao nível da determinação dos níveis de capital necessário e da sua gestão;

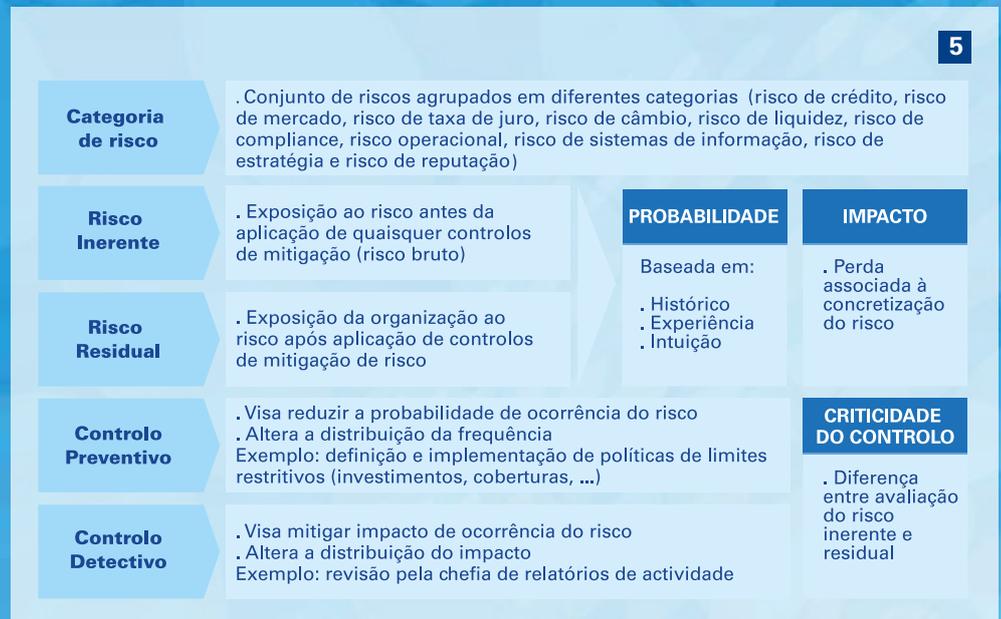
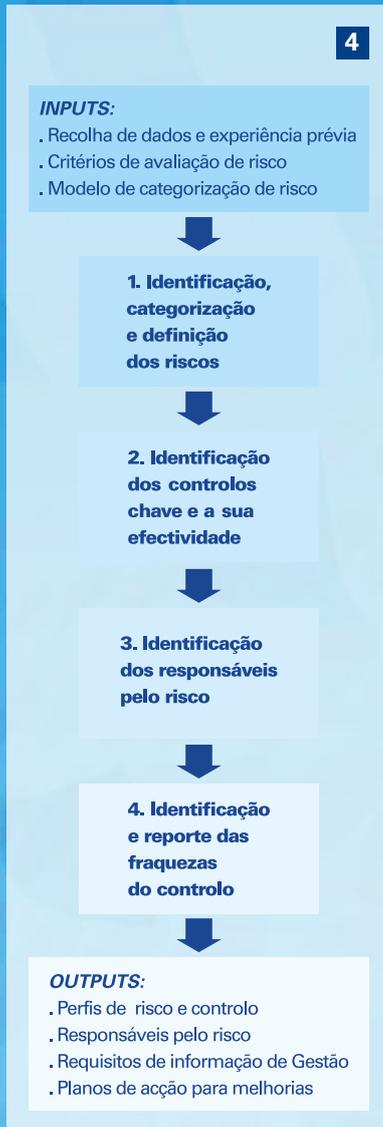


**MODELO DE ESTRATÉGIA E SUPERVISÃO**



**NÍVEIS DE MATURIDADE PARA APETITE, TOLERÂNCIA E LIMITES**

	INICIAL	INTERMÉDIO	AVANÇADO
<b>Apetite ao risco (Estratégico)</b>	Definir apetite ao risco em termos qualitativos (directriz qualitativa da gestão de topo) e articular com montante de capital económico.		Definir apetite ao risco em termos quantitativos (preferencialmente capital económico – agregação de risco avançada)
<b>Tolerância ao risco (Tático)</b>	Estabelecer montantes agregados de perda aceitável para riscos mais relevantes	Quantificação de riscos mais relevantes e estabelecer medidas de risco	Quantificação de riscos mais detalhada por tipo de risco e definir capital por tipo de risco
<b>Indicadores e limites de risco (Operacional)</b>	Definir os indicadores e estabelecer limites (consoante apetite e tolerância)	Estabelecer ligação entre os indicadores e as medidas de risco para riscos mais relevantes	Integrar os valores de indicadores com os montantes de capital (articular variação de limites com capital)



-Tolerância ao risco, que se enquadra num conceito mais tático com vista à determinação dos processos de identificação e mensuração dos riscos bem como dos controlos necessários à sua mitigação;

- Indicadores e limites de risco, que se enquadra no conceito mais operacional do estabelecimento de um sistema de controlo interno robusto e eficaz com um conjunto de métricas associadas que permita avaliar a razoabilidade e eficácia do sistema. (fig.3)

**Processo de identificação e gestão de riscos**

No âmbito das componentes táticas e operacionais, as organizações devem

efectuar uma avaliação consistente dos riscos e controlos em todos os processos, a qual deve ocorrer continuamente e de forma pró-activa envolvendo todas as linhas de defesa e com destaque na contribuição das unidades de negócio (1ª linha de defesa). Este processo deverá incluir os riscos com impacto ao nível da informação e relato financeiro – Sistema de Controlo Interno sobre o Relato Financeiro (SCIRF) – bem como todos os riscos relacionados com a actividade da instituição. Nas fig.4 e fig.5 apresentamos o processo de identificação e gestão de riscos de uma organização, incluindo as diversas dimensões que devem ser ponderadas em termos da natureza e classificação dos riscos e dos controlos

mitigadores. As maiores instituições nacionais têm já processos estabelecidos para endereçar a maioria destes aspectos, principalmente ao nível do SCIRF produzindo um conjunto relevante de documentação sobre o assunto. (fig.7)

**Visão futura**

Em termos globais, a maioria das organizações tem já endereçados os temas associados à relevação dos riscos e ao seu impacto na informação financeira de uma forma extensiva em diversas áreas/componentes da sua estrutura. No entanto, face à actual situação económica, ao desenvolvimento e crescimento das organizações e igualmente à

### SISTEMA DE CONTROLO INTERNO SOBRE O RELATO FINANCEIRO ('SCIRF')



### PRINCIPAIS REPORTES E DOCUMENTOS PREPARADOS

REPORTE	NATUREZA	DESTINATÁRIO	FREQÜÊNCIA
Documentos de suporte às reuniões	Interno	Comissão e sub-comissões de Risco	Mensal/Trimestral
Relatório de Governo da Sociedade	Externo (Público)	Órgãos de Supervisão, <i>stakeholders</i> , público em geral e órgãos sociais	Anual
Relatório de Governo da Sociedade	Externo/Interno	Órgãos de Supervisão e Comissão de Risco	Anual
Relatório de Gestão	Externo (Público)	Órgãos de Supervisão, <i>stakeholders</i> , público em geral e órgãos sociais	Semestral
Demonstrações financeiras e notas às contas	Externo (Público)	Órgãos de Supervisão, <i>stakeholders</i> , público em geral e órgãos sociais	Trimestral

necessidade de informação mais estruturada, tempestiva e de qualidade para gestão do negócio e dos riscos, verifica-se cada vez mais a necessidade de desenvolver uma abordagem transversal à organização para a identificação, avaliação, comunicação e gestão de risco *cost-effective* sob pena do processo se tornar ineficiente, dado estar disperso na organização, levando a redundâncias e a perdas de informação ao longo do processo. (fig.6)

Os principais benefícios de uma aproximação global e abrangente à gestão de risco são:

- Alinhamento da estratégia da organização com o risco;
- Maior responsabilização da organização na gestão de risco;

- Clarificação dos riscos chave da organização e acções de mitigação;
- Melhor alocação do esforço e de recursos da organização nos riscos prioritários, por exemplo, na definição de planos de continuidade do negócio e na definição de recomendações e planos de acção;
- Redução de custos e melhoria da eficácia e transparência no investimento no risco e nas actividades de controlo.

Uma Gestão Integrada de Riscos que represente um processo *end-to-end* na gestão dos riscos permite assegurar uma maior consistência e pró-actividade do processo de gestão global de riscos e reforçar a integração entre as unidades com intervenção do processo.

A KPMG possui um nível de conhecimento aprofundado sobre os aspectos associados ao processo de gestão de riscos e SCIRF nomeadamente ao nível da documentação do processo, análise dos controlos e do seu desenho, implementação e eficácia operacional. Temos igualmente um conjunto de especialistas dedicados ao diagnóstico e desenvolvimento de processos de *Enterprise Risk Management* (ERM) que poderão apoiar os nossos clientes na implementação desta nova visão integrada, que agrega todas as funções da organização associadas à gestão dos riscos, na componente estratégia e operacional optimizando o processo e racionalizando a informação disponível.

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

## K2C Porto melhora condições de família desfavorecida

No passado dia 25 de Setembro decorreu mais uma edição do projecto K2C para os colaboradores do escritório do Porto.

A iniciativa envolveu cerca de 30 colaboradores (a maior adesão de sempre) que abraçaram uma das causas da Associação Humanitária Habitat for Humanity, realizando trabalhos de revestimento das paredes interiores da casa da família Antunes, uma família carenciada

constituída por quatro elementos, três dos quais estiveram com a KPMG durante este dia.

A actividade decorreu em Santa Marta do Bouro, Amares, perto de Braga e traduziu-se num excelente dia de participação social e de trabalho em equipa, apesar das condições climatéricas adversas. O dia de trabalho terminou com um lanche e um momento de confraternização entre voluntários, os representantes da Habitat for Humanity e a família Antunes.



Marcos T. Pereira



Em cima:  
Vanessa Viana,  
Nuno Medeiros e  
Ana Magalhães



João Frade



Paula Costa, João Torres, Marcos T. Pereira, Francisco Portugal





## Primeira acção K2C em Luanda

O projecto K2C chegou também a Luanda, através da KPMG em Angola. A 27 de Novembro foi promovida a primeira acção K2C especialmente dirigida aos colaboradores deste escritório. Esta iniciativa, que envolveu cerca de 25 colaboradores, decorreu na Escola Padre Humberto Negrini, Projecto Criança Feliz, localizada em Kilamba Kiaxi - Bairro do Malanjinho em Luanda.

As actividades consistiram, essencialmente, em equipar a biblioteca da escola através da montagem de estantes, mesas e cadeiras para as crianças, assim como organizar os cerca de 200 livros doados pelos colegas dos escritórios de Portugal. Foi um excelente dia de participação social e de trabalho em equipa e onde foi ainda possível descobrir novos talentos.



Marta Alves, Ricardo Vítor



Cláudio Silva



### Concurso de desenho infantil e-card de Natal

À semelhança dos anos anteriores, a KPMG, em Portugal e Angola, aderiu ao projecto "EMA Corporate Responsibility Christmas e-Cards", o concurso internacional de desenho infantil alusivo à época natalícia, no qual os filhos dos colaboradores foram convidados a colocarem em prática a sua criatividade.

### K2C Lisboa promove actividade com crianças da Fundação CEBI

A KPMG realizou, no primeiro semestre do ano, uma acção K2C dirigida aos colaboradores do escritório de Lisboa desenvolvida para um universo de 18 crianças que se encontram no Centro de Acolhimento Temporário da Fundação para o Desenvolvimento Comunitário de Alverca (CEBI).

### KPMG promove campanha "Vista esta causa"

No mês de Maio a KPMG Portugal associou-se ao Movimento ao Serviço da Vida (MSV), uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) que promove projectos ao serviço das crianças e jovens em perigo, das pessoas sem-abrigo e das pessoas com idade mais avançada.

### KPMG transforma papel em alimentos

O escritório da KPMG, em Lisboa, conseguiu num período de três meses reunir cerca de três toneladas de papel que se materializaram em produtos alimentares entregues a instituições carenciadas, através do projecto Papel por Alimentos, promovido pelo Banco Alimentar.



Sikander Sattar



Vitor Ribeirinho

# Família KPMG celebra Natal no Pátio da Galé

O Pátio da Galé, no Terreiro do Paço, em Lisboa, foi o local escolhido este ano para a celebração da Festa de Natal da KPMG Portugal. O evento decorreu no dia 14 de Dezembro e contou com mais de 500 membros da família KPMG. No seu discurso, o *Senior Partner* Sikander Sattar, agradeceu a dedicação

dos colaboradores naquele que foi um ano particularmente desafiante, salientando o privilégio que sente em liderar uma firma com pessoas de talento, empenhadas e com uma qualidade e integridade profissional de excelência e acima de tudo solidária para com a sociedade.



Sikander Sattar, João Augusto e Vitor Ribeirinho



Jorge Faria e Catarina L. Medeiros



Cartota Melo, Inês Albino, Margarida M. Fonseca e Sofia R. Matos



João Frade, Cátia Almeida, Vera Monteiro e Carla Neves



Tânia Cunha e Ana Marques



Nuno Aguiar, Teresa Braga e Frederico Amiral



Inês Viegas, Sílvia Gomes e Inês Filipe



Sofia Martins, Elisabete Silvério, Célia Castanheiro, Helena Gordo



José Luís Silva, Ana I. Sousa e Ricardo Cardador



Carlos Lopes e Tiago Martins

# Jantar de Natal da KPMG em Angola

O Jantar de Natal da KPMG Angola teve lugar no dia 6 Dezembro no restaurante Shogun, localizado em Chicala, na ilha de Luanda. Um momento de boa disposição, colorido e alegre, que levou os 70 colaboradores presentes a partilharem momentos inesquecíveis.



Marta Alves, Aída Silvério

**"A Festa de Natal permitiu, aos membros da grande família que é a KPMG Angola, partilhar momentos agradáveis e fortalecer os seus laços."**  
(Carlos Tam)

**"Começo de um novo tempo, de uma nova era, de um novo amanhã."** (Sónia Delgado)

**"Uma união sentida na alma e no sorriso de um futuro que se espera próspero com a certeza de que venceremos as dificuldades todos juntos em 2013."** (Lucinda Moreira)

**"2012 foi particularmente especial. Desejo prosperidade, alegria, paz, amor e muita saúde e que lutemos para um 2013 feliz."** (Bartolomeu José)



Bartolomeu José, Adão Natea, Marcelo Costa e José José



Teresa Cruzeiro, Bartolomeu José, Lucinda Moreira, Adão Natea, José José, Marta Alves e José Figueira



# Team-Building new joiners 2012

As acções de *team-building* promovem o espíritos de equipa entre os colaboradores.

O Parque Eduardo VII, em Lisboa, foi o local escolhido para receber a acção de *team-building* dos *new joiners* 2012, promovida no fim do mês de Setembro, após o período de formação inicial. Com o objectivo de desenvolver o espírito de equipa e criar laços entre colegas, foi organizada uma competição por equipas que consistiu na construção de viaturas

que foram, posteriormente postas à prova num pequeno campeonato com corridas por mangas. No dia seguinte, teve lugar um Porto de Honra, que assinalou o final do processo de acolhimento destes profissionais que integraram as diversas equipas nas áreas de *Audit, Tax* e *Advisory*.



Rui M. Martins, Regina Lima, Joana Carneiro, Filipa Ferreira, Helena Frade, e Diana Santos



André Carneiro, José F. Almeida e Ana de Sousa



Diana Santos



Gonçalo Cevada, Marisa Sapinho, Nuno Anastácio, Inês Albino, Gaspar Malias e João Almeida



42 / KVISION / Fevereiro 2013



José Cruz, Tiago Castanheira, Tiago Santos e Francisco Henriques

# Insights

Estas e outras publicações estão disponíveis para *download* em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt).



## Análise ao Sector Bancário Angolano

A segunda edição deste estudo apresenta uma análise sobre o sector bancário angolano relativo ao ano 2011. Este documento surge na sequência da presença da consultora em Angola desde 2010.

O estudo é tido como uma referência na análise do sector bancário angolano, contribuindo para uma melhor compreensão da dinâmica de um sector crítico para o desenvolvimento da economia angolana.



## High Growth Markets

A última edição do *High Growth Markets* dá a conhecer várias perspectivas sobre os pontos altos da economia global. Explana ainda as causas e motivos de o Ocidente ter deixado de ser fonte única de inovação e de as economias emergentes estarem também a dar cartas nesta área. A revista aponta ainda os riscos para a concretização de negócios em países de transição, como o Egipto e o Mianmar. O tema de capa explora o mercado emergente da Arte na China e no Golfo.



## Africa Wide Banking Industry Customer Satisfaction Survey

A KPMG está a lançar um estudo pioneiro em Angola com o objectivo de apresentar uma visão objectiva e independente da qualidade do serviço prestado aos clientes do sector bancário angolano. Este estudo insere-se numa estratégia definida pela KPMG Internacional para África, estando a KPMG Angola em estreita colaboração com outros escritórios da KPMG em África, permitindo assim uma análise comparativa entre os vários países africanos.



## Rethinking Human Resources

O novo estudo da KPMG Internacional mostra que a “guerra por talentos” é crucial para quase todos os negócios. No entanto, a função de Recursos Humanos é muitas vezes vista como sendo não-essencial ou ineficaz. Nos últimos anos, tem havido uma preocupação com a optimização e redução de custos e com uma gestão sustentável. O estudo *Rethinking Human Resources* proporcionou novos horizontes nos caminhos a seguir pelos Recursos Humanos.



## Infrastructure 100: World Cities Edition

A *KPMG Global Infrastructure* lançou recentemente um estudo sobre os 100 projectos de infra-estruturas urbanas mais inovadores e aspiracionais para outras infra-estruturas de grandes capitais europeias. A selecção dos projectos para esta edição foi feita através de um concurso que decorreu nos meses de Março e Abril de 2012.



## Sustainable Insight

Nesta edição a KPMG dá a conhecer de que forma as empresas a nível mundial estão a definir estratégias para a escassez de água através de veículos de comunicação sobre responsabilidade corporativa e sustentabilidade. A KPMG investigou o que se está a fazer nestas áreas e as diferenças mais significativas por sectores e regiões geográficas.

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

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

© 2013 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").