



# KVISION

**Inspirar a confiança,  
promover a mudança**

**Nesta edição:**

- > **Entrevista:**  
Carlos Costa Pina
- > **Especial Auditoria:**  
Uma profissão em mudança
- > **Alumni:**  
João Fonseca
- > **Ciber-segurança:**  
Quem tem medo do lobo mau?

kpmg.pt





# Mensagem do Presidente

O desenvolvimento do nosso negócio implica o necessário reforço da nossa estrutura. Dois dos eixos em que temos vindo a reforçar esse investimento são particularmente visíveis nesta edição da KVISION. Falo das temáticas de Capital Humano e Comunicação.

O nosso desempenho colectivo assenta na qualidade técnica e humana dos nossos profissionais, bem como na nossa capacidade de atrair e reter os melhores talentos. Procuramos pessoas extraordinárias, com uma matriz de valores bem definida e que se identificam connosco. Desta forma, a campanha "What's your thing?" – um trabalho conjunto das nossas áreas de *People, Performance & Culture* e de *Marketing, Knowledge & Communications* – tem levado às universidades um outro lado dos nossos colaboradores, que se deram a conhecer não só enquanto profissionais mas também enquanto indivíduos com vidas plenas.

Ao nível da comunicação estamos apostados em continuar a promover uma cultura de abertura e transparência a todos os níveis, pelo que promovemos no ano passado a I Reunião Geral da KPMG, para a qual todos os colaboradores foram convocados.

Em termos externos, temos vindo a investir e a apoiar iniciativas que fomentem a discussão dos temas mais relevantes da nossa sociedade e do mundo empresarial, das quais a conferência "O Presente e o Futuro do Sector Bancário," realizada em Maio e que levou a Lisboa altos responsáveis internacionais como Danièle Nouy, Presidente do *Supervisory Board* do Single Supervisory Mechanism, Elke König, Presidente do Single Resolution Board ou o Presidente da Federação Bancária Europeia, Wim Mijs, será um bom exemplo.

Estamos também atentos às tendências que no futuro marcarão as agendas dos decisores, pelo que prestamos especial atenção a iniciativas que abordam temas como ciber-segurança ou, naturalmente, o novo enquadramento legislativo da profissão de auditor.

Sendo esta publicação um dos nossos principais projectos de comunicação, não podia ficar de fora deste movimento. Nesse sentido e aproveitando o processo de *brand refresh* que a KPMG implementou a nível global, trazemos até si o primeiro número de uma KVISION renovada em vários aspectos. Como já referi, estamos apostados em tornar esta publicação cada vez mais relevante, através da partilha de conhecimento por parte dos especialistas da nossa organização.

Para terminar, não posso deixar de fazer uma referência aos convidados especiais desta edição – Dr. Carlos Costa Pina e Dr. João Fonseca – a quem dirijo o meu especial agradecimento pela sua participação.

Até ao próximo número da KVISION.

Presidente do Conselho de Administração da KPMG em Portugal e em Angola

# Nesta Edição

02  
Editorial

## KPeople

04  
Catarina Tendeiro nova DRH  
Ana Dourado RMP  
Paulo Paixão e José Portugal, *Heads of ICM e ICEGH*  
Nomeações na KPMG Angola  
Novos *Associate Partners*

## Breves

07  
TV KPMG em todo o lado  
Uma firma em Expansão  
SAS Fórum com patrocínio KPMG  
Interconnect 2016  
Fórum de Líderes do sector segurador angolano  
Solidez, confiança, dedicação...  
IMShare  
KPMG no *Tier 1* do World Tax  
Mestrados da Católica com apoio KPMG  
Banca angolana cresce em contexto desafiante  
Portugal na rota dos grandes eventos internacionais:  
*Global Board & Global Council Meeting*  
*EMA Tax Summit*

## Opinião

10  
*Assurance* = Confiança

## ACI in the news

11  
Na agenda dos *audit committees*  
Risco e estratégia  
Quem pode ser membro?



## Recrutamento

12  
Nova campanha e novo posicionamento KPMG para o recrutamento - What's your thing?



## Alumni

14  
Entrevista João Fonseca - BAI

## Especial Auditoria

16  
Uma profissão em mudança

## Entrevista

20  
Carlos Costa Pina



## Destaque

26  
Novo escritório do Porto  
Reunião Geral KPMG

## Ciber-Segurança

32  
Quem tem medo do lobo mau?

## Actualidade

36  
Os novos desafios da regulação

## Tema

38  
Desalavancar: um imperativo inadiável



## Dossier

42  
Pressão nas contas públicas e o aumento da receita fiscal

## Fiscalidade

46  
A intervenção do FMI e a oportunidade para uma nova reforma fiscal

## Responsabilidade Social

48  
Acções de responsabilidade social

## Eventos

50  
Festa de Natal KPMG Portugal  
Convívio Anual KPMG Angola  
I Torneio de Futebol da *Partnership*  
*Global Board & Council* em Lisboa  
Fórum Empresarial do Algarve 2015  
O Presente e o Futuro do Sector Bancário  
*Cybersecurity - state of the art*



## Insights

63



## KPMG anuncia nova *Director* de *People, Performance & Culture*

Catarina Tendeiro foi anunciada como *Director* para a área de *People, Performance & Culture* da KPMG. A profissional iniciou carreira em 1995 no Banco BPI, tendo passado por organizações como a Teknoland Portugal ou Frans Maas Logística Palmela, antes de chegar à IKEA Portugal, onde assumiu responsabilidades na área de Recursos Humanos ao longo dos últimos 12 anos. No âmbito das suas funções, Catarina Tendeiro conta com uma vasta experiência internacional, da qual faz parte a participação em projectos em países como Espanha, Suécia, China ou Japão. A profissional é licenciada em Sociologia, tendo ainda frequentado o Programa de Direcção de Empresas na AESE e formação complementar na London Business School.

## Risk Management renova liderança

A *Partner* de Auditoria Ana Dourado, que conta com mais de 25 anos de experiência na KPMG, com especial incidência no acompanhamento a clientes de *Financial Services*, assumiu em Dezembro de 2015 as funções de *Risk Management Partner* (RMP) para a KPMG Portugal e KPMG Angola. A Sócia da KPMG já desempenhava um papel activo na equipa de *Risk Management*, nomeadamente em processos de *Quality Performance Review* e *Risk Compliance Review*.



José Portugal



Paulo Paixão

## Auditoria com novos líderes de indústria

O *Head of Audit & Assurance* da KPMG, Vitor da Cunha Ribeiro, anunciou no final de 2015 a nomeação de José Portugal para *Head of Industrial & Consumer Markets* e de Paulo Paixão como *Head of Information, Communications & Entertainment / Infrastructure, Government & Healthcare*. José Portugal é *Partner* da KPMG e membro da Comissão Executiva. Está na firma desde 2002 e coordena os trabalhos de auditoria junto de algumas das mais importantes empresas nacionais. Já Paulo Paixão juntou-se à KPMG em 2014 após mais de 13 anos de experiência profissional em ambiente *Big Four*, no desenvolvimento e prestação de serviços de Auditoria e Consultoria Financeira.



# Promoções na KPMG Angola

A KPMG Angola anunciou já este ano um conjunto de promoções, na sequência do compromisso de desenvolvimento e robustecimento da firma em todas as áreas. No momento do anúncio o Presidente do Conselho de Administração, Sikander Sattar, salientou: "estas promoções demonstram a capacidade da firma em formar quadros angolanos de ele-

vada qualidade e são o reflexo da nossa aposta e da nossa visão para a prática de Angola. Não duvidamos que o futuro da nossa firma angolana passa por estes nomes, bem como por todos os outros que diariamente dão o melhor de si para a construção de uma KPMG mais forte."

"O que representa para mim esta promoção?"



e numa organização desta dimensão e estatuto."

Pedro Pais  
Senior Manager, Audit

"A primeira palavra que me surge é orgulho por ter conseguido alcançar um marco tão importante na minha carreira



estabelecidas, as coisas vão acontecendo e as recompensas chegam. É bom saber que o nosso esforço e dedicação não passa despercebido. Esta promoção constitui um desafio para mim, mas estou consciente do mesmo e motivada para dar uma boa resposta."

Mariana Cunha  
Senior, Audit

"Em primeiro lugar, um marco na História da KPMG Angola. Esta promoção prova que se fores capaz de atingir as metas



"Esta promoção representa o empenho da KPMG em formar quadros angolanos. É um orgulho perceber que com

o meu trabalho, dedicação e desempenho consegui alcançar esta primeira etapa da minha carreira profissional. Dedico esta promoção a todos os profissionais que estão e estiveram envolvidos nesta minha trajetória. É um orgulho fazer parte da família KPMG."

Carmen Vieira  
Senior, Audit



Levanta-se um novo desafio que encaro com enorme entusiasmo, próprio de um profissional que sente o suporte de um *Management Group* fantástico e o forte compromisso estratégico da *Partnership* em criar condições que permitam a formação e crescimento dos quadros locais."

Mauro Garcia  
Senior, Audit

"É a materialização do primeiro *milestone* de carreira que estabeleci quando me juntei à KPMG Angola há mais de dois anos.



desenvolvimento do meu país e agradeço à KPMG pela confiança depositada."

Cláudio Silva  
Senior Advisor, Management Consulting

"Esta promoção representa uma grande conquista na minha trajetória em querer contribuir activamente no processo de

## KPMG reforça *Partnership*

Em Outubro de 2015 a KPMG anunciou um conjunto de nomeações para *Associate Partners*. No comunicado interno, assinado pelo Presidente do Conselho de Administração, a firma salientou que “estas decisões, em linha com os investimentos realizados ao longo dos últimos anos, representam mais um passo no caminho de fortalecimento da nossa estrutura, de forma a sustentar o potencial de crescimento e ambição plasmados no nosso plano estratégico”.



**Gonçalo Silva**

*Audit – Department of Professional Practice*

Ingressou na KPMG em 1991. Entre 1993 e 1999 exerceu funções na área Administrativa e Financeira de empresas do sector do Turismo e Retalho/Distribuição. Regressou à firma em 1999, para o Departamento de Auditoria, tendo assumido responsabilidades na área de formação (desde 2005) e departamento técnico (desde 2008). Revisor Oficial de Contas desde 2006 é membro da Ordem dos Economistas e da Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas. Licenciou-se na Universidade Católica, em Administração e Gestão de Empresas, tendo completado uma pós-graduação em Fiscalidade Empresarial pela mesma instituição, onde também fez um *Executive Master* em Gestão.



**Mário Freire**

*Audit – Department of Professional Practice*

Entre 1994 e 2012 fez carreira na Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, onde chegou a *Director* do Departamento de Supervisão de Mercados, Emitentes e Informação. No âmbito das suas funções foi membro da Comissão Executiva da Comissão de Normalização Contabilística, Secretário-geral do Conselho Nacional de Supervisão de Auditoria e Presidente do *European Enforcement Coordination Sessions* da ESMA. Em Outubro de 2012 juntou-se à KPMG como *Director* do *Department of Professional Practice* (DPP). É licenciado em Gestão pelo ISEG, tendo complementado a sua formação com a realização do curso de Extensão em Direito dos Valores Mobiliários no IDEFF.



**João Madeira**

*Deal Advisory – Forensic*

Licenciado em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica, iniciou a sua carreira no sector bancário, tendo exercido funções na área de *Corporate Finance*, antes de se juntar uma firma internacional de serviços de consultoria como *Senior Consultant* na área de *Financial Services*. Em 2006 juntou-se à KPMG, desempenhando funções na área de *Management & Risk Consulting*, com maior especialização em matérias de *Compliance* e Auditoria Interna, tendo posteriormente transitado para a área de *Deal Advisory*, onde é actualmente responsável pelo desenvolvimento de oportunidades e projectos na área de *Forensic* em Portugal e Angola para os vários sectores da economia.



**Gonçalo Traquina**

*Management Consulting*

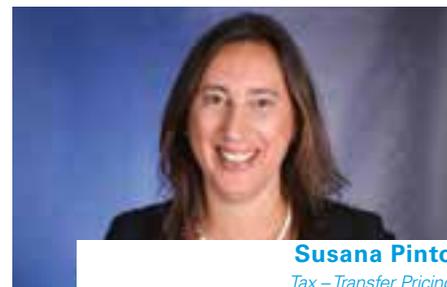
Iniciou a sua carreira na área de *Management Consulting – Strategy and Operations* de uma firma *Big Four*, onde desenvolveu ao longo de oito anos projectos no sector bancário e segurador em diversos países. Em 2007 integrou a área de *Management & Risk Consulting* da KPMG onde desempenha funções de gestão e desenvolvimento de negócio na área de *Management Consulting – Financial Services* em Portugal, Angola e outros mercados internacionais. É licenciado em Economia pela Universidade Nova de Lisboa, tendo concluído um *Executive MBA* pelo INDEG/ISCTE e uma Pós-Graduação em Instituições Financeiras pela Universidade Católica.



**Filipe Grenho**

*Tax – Corporate*

Chegou à KPMG em 2002, após concluir a licenciatura em Gestão de Empresas no ISCTE. Começou a carreira na prestação de serviços a clientes da área financeira, tendo posteriormente passado a acompanhar clientes do sector não-financeiro. Ao longo de mais de uma década tem vindo a prestar serviços com especial incidência em organizações internacionais a operarem em áreas como Energia, Papel e Cimentos. Ao longo desse processo percorreu todas as categorias profissionais até à nomeação como *Associate Partner*, em Outubro do ano passado.



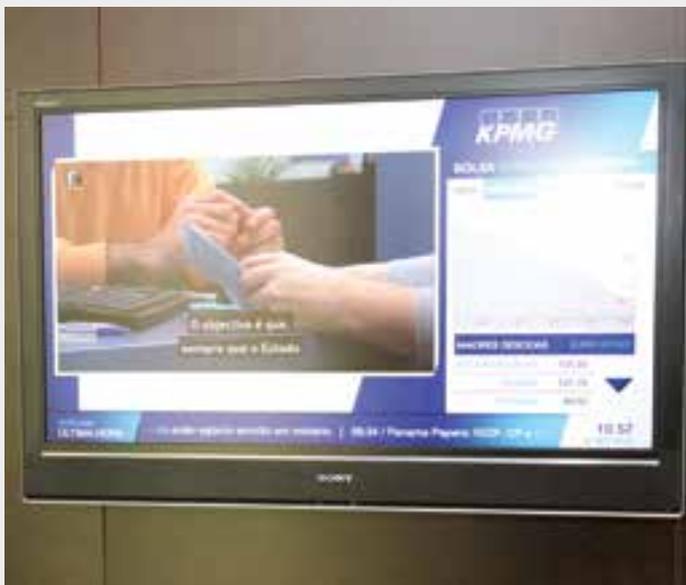
**Susana Pinto**

*Tax – Transfer Pricing*

Na KPMG desde 2013, foi co-responsável pela gestão e desenvolvimento técnico da equipa de Preços de Transferência da firma membro irlandesa, onde esteve até 2014. Durante 16 anos exerceu funções numa firma *Big Four*, na área de Consultoria, Auditoria e Planeamento Fiscal, onde participou na criação de uma Divisão de Preços de Transferência em Portugal com vista ao desenvolvimento de uma oferta de serviços que incorporasse competências de consultoria de gestão e de impostos. O seu percurso inclui ainda experiência em instituições financeiras e no sector segurador. É licenciada em Administração e Gestão de Empresas pela Universidade Católica, estando inscrita na Ordem dos Revisores Oficiais de Contas e na Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.

## TV KPMG em todo o lado

Um dos projectos de comunicação mais emblemáticos da KPMG Portugal e KPMG Angola, viu concluída uma etapa importante do seu plano de expansão, no âmbito da estratégia de reforço do investimento em comunicação interna. Desde o último trimestre de 2015 que todos os escritórios das duas firmas membro da rede KPMG contam com a TV KPMG nas suas instalações.



## SAS Fórum com patrocínio KPMG

A edição de 2015 do SAS Fórum decorreu em Novembro de 2015 no Centro de Congressos de Lisboa e contou com a KPMG como *Gold Sponsor*. O evento reuniu mais de 900 pessoas em torno do tema "Acelerar a inovação com *analytics*". Do programa fez parte uma sessão dedicada ao tema "IFRS 9: Transformação da Gestão de Risco", ministrada pelo *Partner* de *IT Advisory* da KPMG Rui Gonçalves (na foto).



## Interconnect 2016



## Uma firma em Expansão

A KPMG Angola aprofundou a sua parceria com o jornal Expansão. Aos artigos de opinião assinados por especialistas da KPMG e publicados quinzenalmente, junta-se agora a rubrica "Explicador Fiscal", onde a cada duas semanas os responsáveis de *Tax* da firma respondem a dúvidas e questões dos leitores angolanos.



A KPMG voltou a marcar presença no Interconnect 2016, o maior evento mundial da IBM que teve lugar em Las Vegas, no MGM Grand & Mandalay Bay, em Fevereiro deste ano. A comitiva de *IT Advisory* da KPMG Portugal – liderada pelos *Partners* Luís António, Pedro Penedo e Alexandre Correia – participou na conferência através da partilha de casos de sucesso, experiências e boas práticas nas *tracks Mobile* e *Business Process*, bem como da presença na área de exposição.



## Fórum de líderes do sector segurador angolano

Os líderes do sector segurador angolano reuniram-se em Novembro de 2015 num evento à porta fechada, promovido pela KPMG em parceria com a IBM, onde foram discutidas as tendências e os desafios do sector no país. A iniciativa contou com intervenções de Aguinaldo Jaime (Presidente do Conselho de Administração da Agência Angolana de Regulação e Supervisão de Seguros) e Paulo Bracons (CEO da GA Seguros), a que se juntaram os especialistas da KPMG Vitor da Cunha Ribeirinho (*Head of Audit & Financial Services*); Alexandre Correia (*Partner de IT Advisory*); Nuno Esteves (*Associate Partner de Management & Risk Consulting*) e José Garrido (*Director de IT Advisory*).



## Solidez, confiança, dedicação...

A KPMG em Portugal renovou por mais um ano o apoio à equipa sénior de rugby do Instituto Superior Técnico. Esta parceria entra assim no seu quarto ano consecutivo e tem como face visível o logótipo da KPMG nas camisolas dos jogadores. [www.tecnico-rugby.com](http://www.tecnico-rugby.com).



## IMShare

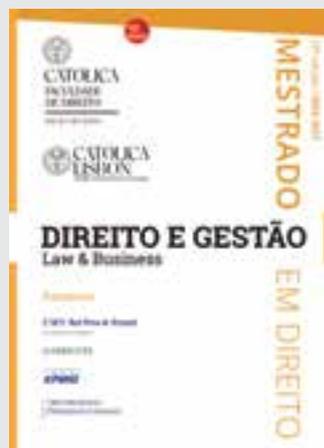
A KPMG foi *Business Partner* da IMShare Conference que se realizou em Lisboa nos dias 27, 28 e 29 de Abril de 2016. Esta é a primeira e única conferência sem fins lucrativos que promove o debate sobre gestão da informação em Portugal. Gustavo Mendes, *Associate Partner de IT Advisory* foi um dos oradores, num painel dedicado aos temas *Real Time* e *Artificial Intelligence*. [www.imshare.pt](http://www.imshare.pt)



## KPMG no Tier 1 do World Tax

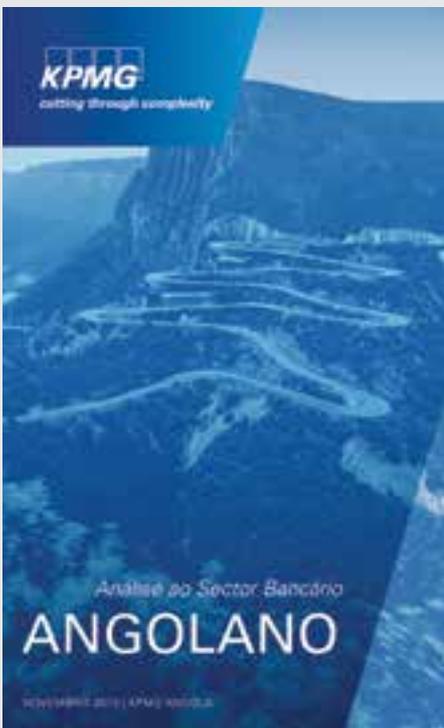
Mais uma vez, a International Tax Review (ITR) enquadró a KPMG Portugal no restrito grupo *Tier 1* de *providers* de consultoria fiscal no país, uma distinção que decorre da opinião recolhida junto de clientes e concorrentes. Numa mensagem de reconhecimento dirigida aos colaboradores, o *Head of Tax* Luís Magalhães referiu: “mantendo a obsessão pela excelência dos nossos serviços, a dedicação e *focus* nos clientes, a imaginação e rapidez nas abordagens ao mercado, a par da preocupação com a nossa eficiência operacional e, muito especialmente, com o bem-estar de todos, conseguiremos manter este percurso de sucesso”.

## Mestrados da Católica com apoio KPMG



No âmbito da sua política de proximidade com as instituições de ensino superior de referência, a KPMG apoia as edições de 2016/2017 dos mestrados em Direito e Gestão e em Forense, da Faculdade de Direito da Universidade Católica Portuguesa. O mestrado em Direito e Gestão conta ainda com a participação do *Senior Partner* e Presidente do Conselho de Administração da KPMG, Sikander Sattar, no Conselho Consultivo. [www.fd.lisboa.ucp.pt](http://www.fd.lisboa.ucp.pt)

## Banca angolana cresce em contexto desafiante



O sector bancário angolano continua a apresentar elevadas taxas de crescimento ao nível da sua dimensão (aumento de 7,3% em número de activos; 6,7% em número de agências; e 6,4% em número de colaboradores). Esta é a principal conclusão da última edição da Análise ao Sector Bancário Angolano, apresentada em Novembro de 2015 em Luanda por Vitor da Cunha Ribeirinho, *Head of Audit & Financial Services* da KPMG. O estudo, que tem por base o universo de 23 bancos comerciais com actividade em Angola em 2014, está disponível para consulta no site da KPMG, oferecendo ainda uma aplicação digital que permite navegar pelos dados deste trabalho.

## Portugal na rota dos grandes eventos internacionais

Ao longo do último ano, a KPMG Portugal reforçou o seu posicionamento como anfitriã de excelência de grandes eventos internacionais. Entre inúmeras iniciativas que escolheram Portugal como destino destacamos duas:



### Global Board & Global Council Meeting



Pela segunda vez em apenas quatro anos a firma membro portuguesa acolheu a reunião mais importante da cúpula da rede global. Liderados pelo *Global Chairman*, John Veihmeyer (na foto), o *Global Board* e o *Global Council* reuniram-se entre os dias 7 e 13 de Março de 2016 em Cascais para discutir o desempenho e estratégia da KPMG a nível global. O *Global Board* é o principal órgão de governo e supervisão da rede e inclui o *Chairman*, o *Deputy Chairman*, e o *Chairman* de cada uma das três regiões (América; Ásia e Pacífico; Europa, Médio Oriente e África). O *Global Council* foca-se em tarefas de governação de alto nível, promovendo a discussão de temas importantes entre as firmas membro e inclui representantes de 54 firmas-membro (Portugal incluído, através da presença do seu *Senior Partner* e Presidente do Conselho de Administração). Do programa das reuniões fez parte um jantar oferecido pela KPMG Portugal, que contou com a presença de alguns dos principais responsáveis políticos e empresariais do país (mais informação na secção de Eventos desta edição).

### EMA Tax Summit

Lisboa acolheu uma das mais importantes discussões internacionais sobre fiscalidade. Entre 26 e 28 de Outubro de 2015 o Hotel Ritz, em Lisboa, recebeu responsáveis da área fiscal de empresas nacionais e internacionais. A firma membro da KPMG em Portugal foi assim a anfitriã de uma discussão sobre o futuro próximo da política fiscal em todo o mundo, com especial incidência na região da Europa, Médio Oriente e África. No evento foi apresentado o *Global Tax Rate Survey 2015* da KPMG, o qual evidencia a tendência global para o aumento da carga fiscal, sendo que temas como o *Base Erosion and Profit Shifting* (BEPS), o plano de acção da OCDE, com o apoio político do G20, para o combate à erosão da base tributária e ao desvio de lucros para jurisdições de baixa tributação, também estiveram em análise. O *Head of Tax* da KPMG Portugal, Luís Magalhães declarou a propósito deste evento: "Receber o KPMG EMA Tax Summit coloca Portugal no centro da discussão dos temas estruturantes que definem as políticas fiscais. Para as empresas portuguesas esta é também uma oportunidade única de acederem a um fórum de discussão de grande nível, com especialistas internacionais de reconhecido mérito".

# Assurance = Confiança

Para os investidores, confiança é tudo.

Apesar dos incidentes e das dúvidas geradas pelos acontecimentos ocorridos nos últimos anos à escala global, existe um consenso alargado dos investidores e restantes *stakeholders*, sobre o valor da auditoria na credibilização do relato financeiro e na fiabilidade dos dados financeiros históricos.

No entanto, a complexidade e diversidade das variáveis-chave que influenciam o sucesso ou insucesso dos gestores e colaboradores, e conseqüentemente a confiança dos investidores e dos restantes *stakeholders*, extravasa largamente a fiabilidade dos dados financeiros históricos e as áreas de intervenção geralmente cobertas pela auditoria das demonstrações financeiras.

Qual a relevância do *net promoter score* (satisfação e lealdade dos clientes), do nível de *engagement* dos colaboradores ou do nível de emissões CO2 para as Demonstrações Financeiras de uma empresa?

Virtualmente nenhuma... No entanto, para os investidores, financiadores, colaboradores e restantes *stakeholders*, a referida informação é crítica e o nível de escrutínio e validação a que a mesma está sujeita é incomparavelmente menor, exponenciando o fosso entre as necessidades de informação dos investidores e o âmbito da informação validada pelos auditores.

À medida que a economia se desmateria e que os *drivers*-chave de criação

de valor, tais como inovação, retenção de talento, reputação e credibilidade, são cada vez mais intangíveis, a importância da informação não financeira ganha relevância, tornando imperativo a melhoria da sua qualidade e credibilidade.

Adicionalmente, a forma como as empresas implementam, testam e comunicam um dos pilares fundamentais da confiança e transparência, o modelo e as práticas de governo societário e os seus sistemas de gestão de riscos e de controlo interno, começa a ser hoje encarado como vital na protecção e valorização dos investimentos e na salvaguarda da reputação e credibilidade dos *stakeholders*.

A título de exemplo, a Alemanha, face à relevância destes temas para a melhoria da confiança e estímulo do crescimento económico, tem vindo a investir significativamente na melhoria dos seus sistemas de conformidade, tendo regulamentado a forma como as empresas de auditoria devem garantir a efectividade e adequação dos sistemas de governo, gestão de riscos e de controlo interno.

Em Portugal, apesar de ainda não existir um enquadramento legal semelhante que defina os deveres e responsabilidades dos auditores no *assurance* dos sistemas de governo, gestão de riscos e de controlo interno, cabe às empresas, conscientes da desvantagem comparativa, investir para melhorar os seus sistemas e processos, e exigir que os mesmos sejam validados externamente, garantindo assim a necessária confiança e transparência, vital num mercado carente de confiança.

Salienta-se também que, apesar do elevado escrutínio dos dados financeiros históricos, a permanente evolução dos normativos contabilísticos nacionais e internacionais, as diferentes opções disponíveis e as permanentes mutações no negócio, nomeadamente as transacções não rotineiras tais como aquisições e alienações, reorganizações, reestruturação de reservas distribuíveis, IPO's e refinanciamentos, aconselham o adequado planeamento das diversas opções e requisitos contabilísticos/regulatórios existentes.

A KPMG consciente do enorme desafio que as organizações enfrentam, e bene-

ficiando da experiência das suas equipas, tem vindo a desenvolver uma oferta integrada de serviços de *assurance* que visa assegurar a qualidade e credibilidade da informação, processos e decisões até agora não directamente cobertos pela auditoria tradicional das demonstrações financeiras:



Paulo Paixão  
Partner, Audit  
ppaixao@kpmg.com

# Na agenda dos *audit committees*

Com base no contacto com membros em todo o mundo ao longo do último ano, o Audit Committee Institute compilou aquelas que serão, em termos globais, as prioridades para os *audit committees* em 2016:

- Manter/recuperar o controlo sobre a agenda do *audit committee*;
- A qualidade da informação financeira começa no CFO e na área financeira. O foco na liderança, no planeamento da sucessão e na capacidade dos quadros é crucial;
- Monitorizar estimativas de valor justo e imparidades, bem como as apreciações que influenciam premissas subjacentes às estimativas contabilísticas;
- Avaliar a preparação da empresa para as novas normas de reconhecimento do rédito emitidas pelo IASB e FASB, bem como para as novas regras de transmissão de informação fiscal por país;
- Reforçar a qualidade da auditoria e definir claramente as expectativas para o auditor externo;
- Considerar como pode a informação financeira reflectir melhor a história da empresa e do *audit committee*.

## Risco e estratégia

O primeiro *pulse survey* promovido pelo ACI centrou-se na forma como as organizações equilibram a gestão do risco com o cumprimento da estratégia e contou com a participação de mais de 1.000 executivos de todo o mundo. Deixamos aqui uma síntese das principais conclusões:

 **Boards continuam a aprofundar o envolvimento em temas de estratégia, incluindo ao nível da execução:** 80% dos inquiridos refere que nos últimos anos o *board* aprofundou o envolvimento na formulação da estratégia, na avaliação de alternativas estratégicas e na monitorização da sua execução, dedicando também mais tempo a temas de tecnologia (incluindo ciber-segurança);

 **Ligação entre estratégia e risco continua a iludir muitos boards:** Apenas metade dos participantes mostra satisfação com a forma como estratégia e risco são avaliados em conjunto nas discussões. As decisões de gestão de risco seriam mais proveitosas se a sua ligação com a estratégia fosse mais evidente, bem como se existisse uma definição mais clara em torno do perfil e cultura de risco da organização e uma maior consideração pelos benefícios de uma política adequada de gestão de riscos;

 **Informação sobre riscos e acesso a expertise continuam no top of mind:** muitos *boards* estão a tomar medidas para fortalecer a supervisão de riscos, nomeadamente através de um melhor fluxo de informação, mas também da auscultação de perspectivas

independentes, ou até mesmo de contratações que permitam refrescar as competências do *board*, realocando responsabilidades de supervisão de risco entre os seus membros ou alternando a sua estrutura;

 **Os temas de ciber-segurança podem requerer mais expertise, maior atenção por parte do board ou até mesmo a criação de uma nova comissão:** um maior recurso a competências externas e um fortalecimento das competências do *board* em termos de tecnologia, melhorariam a sua capacidade de supervisão dos temas de ciber-segurança. Um maior peso desta temática na agenda das discussões é também evocado em diversas respostas e quase 25% refere que a criação de uma nova comissão, para endereçar temas de tecnologia e ciber-segurança, seria benéfica;

 **A supervisão de riscos operacionais e estratégicos pode ser melhor comunicada e coordenada entre o board e as suas comissões:** quase metade dos participantes indica que há margem para melhorar a coordenação e a comunicação entre o *board* e as suas comissões, em particular na supervisão dos principais riscos estratégicos e operacionais, e.g., estratégia, sucessão do CEO, gestão de talento, *compliance*, ciber-segurança, entre outros.

Se pretender aceder ao estudo completo, por favor consulte o site [aci.kpmg.pt](http://aci.kpmg.pt) ou contacte-nos através do e-mail [ptaci@kpmg.com](mailto:ptaci@kpmg.com).



## Quem pode ser membro?

O Audit Committee Institute (ACI) é uma iniciativa patrocinada pela KPMG e presente em 35 países. O ACI tem como objectivo apoiar membros de *audit committees* (Comissões de Auditoria, Conselhos Fiscais ou Conselhos Gerais e de Supervisão, conforme o modelo de fiscalização adoptado pelas sociedades) no

desempenho das suas exigentes funções, através da divulgação de melhores práticas internacionais e da promoção da partilha de conhecimento entre os seus membros. O pedido de adesão pode ser feito em [aci.kpmg.pt](http://aci.kpmg.pt) ou através do e-mail [ptaci@kpmg.com](mailto:ptaci@kpmg.com).



# What's your thing?

Recently at KPMG Portugal we asked our people:  
What do you love besides your job?

The result is a fascinating collection  
of thoughts and flavours on what  
makes our team special and unique.

Check out the answers  
[whatsyourthing.kpmg.pt](https://www.kpmg.pt/whatsyourthing)

If you feel your thing is our thing,  
apply to our Graduates Programme.

# Como a KPMG vai atrair os jovens mais talentosos de Portugal

## O que move cada um de nós?

**É esta a pergunta que a KPMG tem vindo a colocar aos seus colaboradores e aos estudantes universitários, no âmbito da sua mais recente campanha de recrutamento.**

“Pretendemos conhecer jovens de elevado potencial, que ambicionem construir uma carreira e que se identifiquem com os nossos valores. Queremos atrair pessoas únicas, com motivações e interesses diferentes, que as tornam especiais” refere José Portugal, *Partner, Head of Human Resources* e membro da Comissão Executiva da KPMG.

Catarina Tendeiro, Directora de Recursos Humanos, explica o conceito da campanha: “A nossa abordagem está estruturada em torno de uma ideia: Cada um de nós, para além de ser um profissional de excelência, tem um conjunto de características únicas e especiais, que nos caracterizam e que vão muito além do que fazemos na nossa vida profissional, no escritório ou nos nossos clientes. São essas características que pretendemos identificar no nosso processo de recrutamento. Para isso temos uma pergunta: What’s your thing?”

### Rigor, exigência, mas também individualidade

José Portugal adianta: “Os estudos mostram que somos percebidos pelos estudantes como uma empresa de referência, rigorosa, exigente e com uma cultura própria. Estamos satisfeitos com essa percepção, porque corresponde à verdade. No entanto, se consideramos que as pessoas são o nosso maior activo então devemos adoptar uma dinâmica mais próxima das características e preocupações daqueles que amanhã serão os nossos colaboradores”.

Numa indústria tradicionalmente formal a KPMG aproxima-se do público-alvo, mas sem perder a identidade, como explica a sua Directora de Recursos Humanos: “Não vamos para as universidades falar apenas de nós, numa perspectiva distante e estritamente corporativa. Sabemos que a escolha do primeiro emprego é uma das decisões mais importantes para a vida de qualquer pessoa, sabemos que é importante falar de nós mas é igualmente muito importante falar dos candidatos, das suas motivações e características, daquilo que os faz identificarem-se com a nossa cultura.

O que importa numa primeira fase é perceber o que move cada um destes talentos e perceber de que forma se identificam com os nossos valores, as nossas pessoas e a nossa razão de ser. No fim do dia isto tem a ver com o futuro de cada um dos estudantes.”

Uma visão que desconstrói a tradicional ideia que nas consultoras “só se trabalha” e que tenta olhar para outras dimensões dos candidatos. “Claro que procuramos pessoas ambiciosas, profissionais, com excelente desempenho académico, bons conhecimentos de

inglês, gosto pelo trabalho em equipa e disponibilidade para viajar. Mas este é um perfil mais ou menos comum entre as firmas deste sector. Há que ir mais além e procurar características que distingam as pessoas, que as complementem, porque não podemos definir ninguém apenas pelas competências profissionais ou pelo que faz no trabalho. Queremos conhecer os nossos candidatos, saber o que os move, o que os faz acordar todos os dias.”

### Os colaboradores como embaixadores

Não obstante esta ser uma campanha direccionada para estudantes universitários, o movimento começou por dentro. A firma tem vindo a colocar a questão “What’s your thing?” aos colaboradores, procurando conhecer as suas vidas para além do trabalho. São precisamente essas as respostas que a KPMG leva aos estudantes universitários, mostrando o que fazem os seus profissionais, tanto no trabalho como fora dele.

“A maioria dos jovens, quando confrontada com a possibilidade de ir trabalhar para uma empresa, fala com os amigos ou conhecidos que lá trabalham a pedir referências. Ou seja, qualquer organização, querendo ou não, tem nas suas pessoas os primeiros embaixadores e influenciadores. Por isso, e de forma muito transparente, vamos mostrar quem somos, dizendo: “Somos profissionais de excelência que trabalham arduamente e de forma dedicada, mas somos também pessoas apaixonadas pela vida. Somos atletas, fotógrafos, cozinheiros, músicos, entre outros e acreditamos que essa individualidade, essas paixões, nos inspiram e enriquecem”.

### Economia, Gestão e Engenharias entre as áreas mais procuradas

Com esta campanha a KPMG pretende preencher as mais de 200 vagas que tem em aberto para recém-licenciados em 2016, para as áreas de Auditoria, Fiscalidade e Consultoria.

No que concerne ao perfil académico, a procura centra-se nas áreas de Economia, Gestão, Contabilidade, Finanças, Matemática e Direito, a que se acrescentam os cursos de Engenharia (Telecomunicações, Informática) e licenciaturas como Informática e Gestão, entre outras.

O processo de recrutamento e selecção de *new joiners*, está em curso. A integração na KPMG ocorrerá em Setembro, data em que os candidatos seleccionados iniciarão um período de formação, antes de serem alocados às respectivas equipas de trabalho. Mais detalhes sobre esta iniciativa podem ser encontrados em [www.whatsyourthing.kpmg.pt](http://www.whatsyourthing.kpmg.pt).

# João Fonseca

Administrador Executivo  
do Banco Angolano de Investimentos

“A KPMG tornou-se  
muito importante  
para o que hoje faço.”

Um dos *alumni* KPMG com maior experiência no sector bancário angolano fala à KVISION da sua experiência enquanto auditor e de como a sua passagem pela firma influenciou o seu percurso profissional.

### De que forma caracterizaria o seu percurso enquanto colaborador da KPMG?

O meu percurso foi realizado no escritório de Angola e foi relativamente curto, mas muito intenso. Ofereceu-me a oportunidade de conhecer e trabalhar com colegas com quem acabei por desenvolver uma relação de amizade que ainda hoje perdura. Estamos a falar de um período particularmente difícil em termos socio-económicos para o País (1988/1999) e em que o mercado de auditoria era muito reduzido. Não obstante, trabalhávamos com forte motivação e sempre em equipa, a tal ponto que fomos considerados o melhor escritório da KPMG em África para se trabalhar.

### Em que medida a passagem pela KPMG influenciou o seu percurso profissional posterior?

A KPMG tornou-se muito importante para o que hoje faço, pois foi aqui que tive a oportunidade de conhecer o BAI, tendo participado nas duas primeiras auditorias e começado a desenvolver os conhecimentos que hoje tenho em termos de gestão da actividade e da regulamentação bancária. Desde aí não abandonei mais o interesse pelo sector bancário. Esta participação no BAI levou a apaixonar-me completamente por este sector, tão importante para a economia do País e motivou o meu interesse em contribuir mais para o desenvolvimento deste Banco.

### Que conselhos daria a quem inicia agora uma carreira na KPMG?

É fundamental que procurem desenvolver as competências técnicas, investindo, sempre que possível, tempo na investigação e em aprimorar o seu trabalho. Extremamente importante é que os novos colaboradores tenham uma atitude humilde e procurem conhecer bem as especificidades da organização em que estão a trabalhar. Apesar das regras de auditoria serem transversais, temos que reconhecer que cada organização é especial, pelo que o melhor conhecimento da mesma permitirá realizar um trabalho mais apurado, consistente e com valor acrescen-

tado. A KPMG promovia enormemente o trabalho em equipa, com profissionais de diferentes áreas de formação e experiências. Esta aprendizagem acompanhou-me ao longo do meu percurso profissional. Estou certo que esta competência em particular é fundamental para o desenvolvimento e sucesso das organizações.

Por último, não queria deixar de referir que o nosso trabalho decorria num registo de total frontalidade com o cliente, permitindo-nos a nós e às organizações em que trabalhávamos uma procura permanente de níveis de serviço cada vez mais elevados.

## Trabalhávamos com forte motivação e sempre em equipa, a tal ponto que fomos considerados o melhor escritório da KPMG em África para se trabalhar.

### A KPMG apresentou no final do ano passado a última edição da Análise ao Sector Bancário Angolano. Qual a importância deste trabalho para o desenvolvimento do sector?

Acompanho atentamente esta Análise desde a primeira edição e considero-a um importante instrumento de síntese do sector, tendo um carácter informativo mas também didáctico – eu próprio utilizei uma vez este documento para desenvolver um *case-study* no âmbito de um curso de pós-graduação promovido pela ABANC e o IFBA. Noto em particular a preocupação que existe na evolução do documento, como seja a apresentação, na última edição, de uma sistematização dos desafios do sector bancário angolano ou então, numa outra edição, da referência à tributação

aplicável ao sector, numa altura em que o seu impacto sobre a actividade começou a ser relevante e havia pouca informação desta natureza.

### Neste estudo, foram enumerados os principais desafios do sector. Dos 12 desafios apresentados, algum lhe merece um comentário especial?

Destaco em particular o aumento da sofisticação do processo de regulamentação e supervisão em Angola – que o BNA iniciou em 2007 e tem vindo a ser feito de forma progressiva desde então – importante para que o País possa no futuro ter a supervisão equiparada à dos países mais desenvolvidos, reduzindo assim os níveis de risco das exposições a Angola e aumentando o acesso dos bancos nacionais aos mercados financeiros internacionais.

### Foi concretizada a primeira fusão no sector bancário angolano (Banco Millennium Atlântico). Pode ser o início de mais movimentos de consolidação no sector?

A minha perspectiva há uns tempos era que a consolidação fosse desencadeada principalmente devido à redução das margens decorrente do aumento da concorrência e às alterações legais e regulamentares, com o novo regime cambial para o sector petrolífero (publicado em 2012 e ajustado parcialmente no final de 2014), as exigências do BNA em matéria de governação corporativa e controlo interno (pacote publicado em 2013), a evolução para o Acordo de Basileia II (pacote ainda a aguardar publicação) e o plano de adopção das IAS/IFRS (em curso). O recente aumento do número de licenças bancárias e de bancos a entrar em actividade, parece-me indicar que afinal ainda há espaço a explorar e que, por isso, o próximo movimento de consolidação ainda pode demorar algum tempo. Actualmente, a existência de accionistas comuns e de estratégias semelhantes a duas organizações poderá naturalmente levar ao entendimento que uma fusão poderá resultar numa mais-valia.



# Uma profissão em mudança

## Desde o passado dia 1 de Janeiro que a profissão de auditor em Portugal é exercida num novo enquadramento legislativo.

Com efeito, a Lei n.º 140/2015, de 7 de Setembro de 2015, procedeu a alterações relevantes no Estatuto da Ordem dos Revisores Oficiais de Contas (OROC) e a Lei n.º 148/2015, de 9 de Setembro de 2015, introduziu um Novo Regime Jurídico de Supervisão de Auditoria.

Porém, este novo quadro legal não afecta apenas auditores, abrangendo também os órgãos de fiscalização das sociedades, como sejam as Comissões de Auditoria, Conselhos Fiscais ou Conselhos Gerais e de Supervisão, conforme o modelo de fiscalização adoptado pelas sociedades.

Este novo enquadramento jurídico decorre da transposição para o ordenamento nacional da Directiva 2014/56/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Abril de 2014, e implementa o Regulamento (UE) n.º 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 16 de Abril de 2014.

O Estado Português optou por antecipar a data de aplicação deste novo regime já que, em termos comunitários, este apenas entra em vigor a 17 de Junho de 2016, surgindo nessa medida alguns desafios de coordenação Europeia e de articulação entre os diferentes regimes.

Com vista a clarificar algumas situações de transição, a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), entidade designada para supervisionar toda a actividade de auditoria exercida por

revisores ou sociedades de revisores oficiais de contas, emitiu um conjunto de perguntas e respostas mais frequentes disponíveis no seu sítio de Internet [www.cmvm.pt](http://www.cmvm.pt).

Como aspecto central e inovador, destaca-se a aplicação de um regime de rotação das sociedades de revisores oficiais de contas em Entidades de Interesse Público.

Este regime impõe a rotação ao final de dois ou três mandatos, consoantes estes sejam de oito ou nove anos respectivamente, podendo estender-se excepcionalmente até aos 10 anos.

Foi também introduzido um mecanismo de selecção dos revisores, a ser desenvolvido pelo órgão de fiscalização, que assegure a respectiva rotação, não seja discriminatório e permita propor um revisor e uma alternativa à Assembleia Geral.

Um outro aspecto inovador, introduzido pelo novo regime jurídico, foi a prescrição de um conjunto de restrições significativas à prestação de serviços distintos de auditoria a entidades onde o auditor execute revisões legais das contas em Entidades de Interesse Público (EIP).

Neste ponto o elemento diferenciador, mesmo comparando com as práticas Europeias, foi a proibição da prestação de serviços de assessoria fiscal para entidades onde o auditor exerça, em

simultâneo, as funções de revisão legal das contas em EIP, caso esses serviços não decorram da intervenção imposta por lei ao revisor oficial de contas.

Uma importante área de clarificação, trazida pelo novo regime jurídico, assenta na definição do período em que os serviços distintos de auditoria são proibidos, contando-se desde o primeiro dia do exercício coberto pela revisão legal das contas até ao dia da emissão da Certificação Legal das Contas, caso o revisor deixe de prestar serviços de auditoria.

Porém, importa ter presente que o período é alargado para o exercício imediatamente anterior caso o serviço seja a concepção e aplicação de procedimentos de controlo interno ou de gestão de riscos relacionados com a elaboração e ou controlo da informação financeira ou da concepção e aplicação dos sistemas informáticos utilizados na preparação dessa informação.

Estas restrições aplicam-se aos serviços prestados pela sociedade de revisores oficiais de contas bem como qualquer entidade que integre a sua rede, quer seja prestada à EIP, à sua sociedade-mãe ou às subsidiárias da EIP.

Todos os serviços distintos de auditoria, considerados não proibidos, terão de ser autorizados pelo órgão de fiscalização da EIP.

Nas situações em que possam existir mais de uma EIP, dentro do mesmo grupo, a legislação impõe que tais serviços sejam aprovados pelos órgãos de fiscalização de cada uma das EIPs do grupo, mesmo que ocorram em Estados-membro da União Europeia diferentes. Tal decorre do facto de ao impor a aprovação de serviços, quer estes sejam feitos às subsidiárias ou mesmo à sociedade-mãe, não prevendo qualquer excepção, ocorrer uma sobreposição de autorizações caso, no mesmo grupo, a sociedade-mãe e a sua subsidiária sejam ambas EIPs, impondo que cada um dos órgãos de fiscalização aprove o respectivo serviço, mesmo que este não seja prestado à respectiva EIP (mas sim a uma das suas subsidiárias por exemplo).

Uma outra inovação, desta feita a aplicar para as revisões legais das contas aos exercícios que se iniciam em 1 de Janeiro de 2016, e por conseguinte mais visível em 2017, será a apresentação de um relatório detalhado ao órgão de Fiscalização, por um lado, e um relatório de Auditoria com conteúdos mais alargados, ao público em geral, por outro.

Em termos de público em geral, assiste-se pela primeira vez a uma alteração profunda no documento que tradicionalmente os auditores apresentam aos investidores em EIP - denominado de Certificação Legal das Contas (CLC).

Com efeito, o modelo de CLC não tem sofrido alterações significativas desde há bastantes anos, tendo resistido a um formato que tem a sua essência ainda no século XX.

Esta nova legislação, a par dos desenvolvimentos prosseguidos nas normas internacionais de auditoria, impõe uma nova CLC com conteúdos inovadores que não eram habituais serem divulgados de forma tão estendida ao público em geral.

Esta inovação é bastante positiva já que permite ao auditor explicar o racional do seu trabalho, servindo de instrumento de comunicação que ajuda a incrementar a transparência e poderá contribuir para atenuar aquilo que usualmente se denomina de *gap de expectativas*.

Com efeito, o modelo tradicional, que reflectia uma standardização enraizada em todas as empresas, era factor de

muita interrogação quando os utentes tentavam comparar empresas com resultados financeiros e riscos bastantes díspares mas que, aos seus olhos, recebiam o mesmo relatório apresentado por auditores.

Quando as contas eram apresentadas em conformidade com o normativo aplicável, mesmo que a empresa apresentasse riscos completamente diferentes, os investidores recebiam dos auditores um documento aparentemente “seco”, com uma linguagem técnica fechada - certificação legal de contas - e, muitas vezes, questionavam-se se o auditor teria feito o seu trabalho adequadamente face às circunstâncias quando viam a empresa, tempos mais tarde, a colapsar.

## “Este novo regime é aplicado a todas as Entidades de Interesse Público.”

Como diz a própria legislação, no n.º 5 do artigo 44º do Estatuto da OROC, *“a revisão legal das contas não inclui uma garantia quanto à viabilidade futura da entidade auditada, nem quanto à eficiência e eficácia com que o órgão de administração conduziu as actividades da entidade auditada.”*

Ora este importante ponto de clarificação, que permite matizar as funções do auditor, não impede que a sua forma de comunicação, através da CLC, aplicável a Entidades de Interesse Público, possa ser mais activa, clarificando a sua actuação em concreto face às características próprias da entidade auditada.

Assim, informações quanto à materialidade utilizada, riscos identificados e a forma como estes foram endereçados, em concreto, pelo auditor, permitem

atenuar o diferencial de expectativas que, em muitos casos, existe entre o que são as funções do auditor e o que os investidores pensam que são as funções dos auditores e as respectivas expectativas de actuação e reporte.

Importa ter em consideração que este nível de divulgação e transparência, desde logo, deve começar na própria entidade auditada, com a aplicação de relatórios baseados nas normas internacionais de contabilidade onde se tem intensificado o grau de detalhe da informação a prestar, com especial incidência nos riscos que a empresa enfrenta e no detalhe sobre estimativas e julgamentos utilizados na preparação da informação financeira.

Por outro lado, cada vez mais se coloca pressão sobre a actuação dos órgãos de fiscalização das EIPs – comissões de auditoria, conselhos fiscais ou conselhos gerais e de supervisão, composto por uma maioria de membros independentes onde o revisor não pode estar integrado – onde se intensifica o escrutínio sobre a sua própria actuação, gerando-se expectativas sobre os conteúdos dos relatórios que este órgão, também, tem de apresentar ao mercado.

O auditor acaba por ser o fecho do triângulo, onde se encontra, em cada um dos seus vértices – numa posição equidistante e independente – administração, órgão de fiscalização e auditor.

O auditor que, com o seu reporte, passa a proporcionar maior detalhe da sua actuação, produzindo um relatório cada vez mais adaptado a cada empresa, com conteúdos precisos e concretos da mesma, deixando de, aos olhos de muitos utentes, de forma por vezes injusta, aparentar refugiar-se num modelo standardizado que revela pouco sobre a sua auditoria.

O auditor, no novo formato, não pode porém deixar de ser inequívoco quanto à sua opinião sobre as demonstrações financeiras, emitindo o seu relatório sob a forma de opinião sem reservas, opinião com reservas ou escusa de opinião, não sendo admitidas ambiguidades nesta secção.

O relatório de auditoria de EIP ou a CLC passa a ter, necessariamente os seguintes conteúdos:



## Vitor da Cunha Ribeirinho

Head of Audit & Financial Services  
vribeirinho@kpmg.com

- Uma descrição dos riscos de distorção material mais significativos identificados, incluindo os riscos apurados de distorção material devido a fraude;
- Uma síntese da resposta do revisor a esses riscos, e
- Se relevante, das observações fundamentais que possam ter surgido em relação a esses riscos.

Estes pontos, previstos na alínea c) do artigo 10º do Regulamento (UE) n.º 537/2014, do Parlamento Europeu e do Conselho de 16 de Abril de 2014, parecendo poucos, são em termos práticos de um alcance muito significativo que importa desde já ponderar e ter em consideração por todos os destinatários já que, vistos isoladamente, poderão ser fonte de descontextualização e mesmo de distorção quanto à sua leitura e interpretação.

Atente-se que, a título de exemplo, uma administração que em todas as estimativas de imparidade, por exemplo, é sempre optimista detectando-se desvios por defeito de imparidades propostas, apresenta, nos termos das normas de auditoria, um risco de “distorção material”. O auditor incrementa os seus trabalhos de detecção e aplica o seu dever de cepticismo profissional. No âmbito do reporte exige-se que tal seja divulgado, ajudando muitas vezes a compreender os procedimentos de auditoria inerentes.

Para o utente das desmonstrações financeiras que estaria habituado a ver a CLC hermenêutica, com a opinião do

auditor, passa, de repente, a ver um documento com a mesma opinião do auditor, mas com mais detalhe de informação sobre este exemplo dado.

A reacção, se não tiver um enquadramento adequado, poderá ser descontextualizada, parecendo que se identificaram novos problemas que, efectivamente, não eram diferentes do que acontecia anteriormente mas, de facto, com uma importante alteração – o incremento do grau de exposição e reporte – que não se verificavam antes.

Para o Órgão de Fiscalização, o auditor apresenta um reporte igualmente extensivo com maiores detalhes incluindo o âmbito da auditoria e respectivo calendário bem como, decorrente da revisão legal das contas efectuada, isto é, dos procedimentos de auditoria sobre as demonstrações financeiras, tal como se encontra regulado nas normas, a identificação de deficiências significativas nos sistemas de controlo interno e / ou sistema de contabilidade da entidade auditada (alínea j do n.º 2 do artigo 11º do referido Regulamento).

Importa ter em consideração que a legislação não impõe uma auditoria ao sistema de controlo interno mas, caso no decurso da auditoria, sejam identificadas deficiências significativas, estas devem ser reportadas.

Caso não sejam detectadas, no âmbito da auditoria, tal não significa que não possam existir e o facto de o auditor não as revelar foi porque, simplesmente, nos procedimentos de auditoria desenvolvidos sobre as demonstrações financeiras, não foi confrontado com tais deficiências.

Espera-se que não sejam suscitados, neste capítulo em concreto, incremento de diferencial entre as expectativas que os utentes tenham do trabalho do revisor e aquilo que as normas efectivamente impõem a este proceder. Este ponto do controlo interno é crítico e terá de ser amadurecido e devidamente esclarecido, incluindo no relatório global a emitir para que não surjam dúvidas do alcance e trabalho desenvolvido.

Diferente será, obviamente, a contratualização de uma auditoria ao controlo interno, como é o caso por exemplo do reporte às autoridades bancárias sobre

o sistema de controlo relativo à preparação da informação financeira, onde aí sim, são planeados procedimentos específicos para verificar a eficiência do referido controlo interno, dando origem a um relatório autónomo e preciso sobre esta componente.

O novo regime impõe igualmente novos procedimentos de organização interna dos auditores, reforço do controlo interno de qualidade, com a exigência da intervenção e um segundo revisor, em todas as EIP, para assegurar uma revisão do controlo interno da auditoria executada, antes da emissão da CLC.

Este novo regime é aplicável a todas as EIPs, desde empresas cotadas, passando por bancos ou seguradoras, mas também a simples fundos de investimentos imobiliários fechado ou fundos de pensões.

Estes novos procedimentos e exigências de organização criam uma pressão adicional sobre os honorários a que se soma a cobrança de uma nova taxa de supervisão que poderá ascender, no caso das EIPs, a cerca de 4% sobre os honorários relativos à emissão das CLC.

Tendo presente que esta nova legislação se insere num programa que visa reforçar a confiança dos mercados na actuação dos diversos intervenientes, em que os revisores são uma das partes integrantes desde sistema de intervenção, deseja-se que estas medidas contribuam de facto para melhor percepção de uma actuação dos revisores, incrementar os meios de comunicação que os revisores têm para com os seus utentes – desde a administração e órgãos de fiscalização da entidade auditada, como dos investidores e público em geral.

Medidas que visam reforçar a independência dos revisores, com uma maior transparência, incluindo no maior detalhe da informação por este prestada ao público em geral, no caso particular das EIPs, submetendo-se a um reforço do escrutínio interno e externo da respectiva actuação, está-se em crer, que fortalece a sua credibilização, importante pilar de segurança em torno da defesa do interesse público e, importante vector na contribuição para a restauração da confiança nos mercados financeiros.

# Carlos Costa Pina

Administrador Executivo  
da Galp Energia

# “Os mercados não funcionam de forma perfeita”.

Membro da Comissão Executiva da Galp Energia desde 2012, Carlos Costa Pina conta com um percurso que abrange experiências como Secretário de Estado do Tesouro e Finanças, Administrador da CMVM, Advogado e gestor de empresas. Uma carreira que concilia com a vertente académica. Foi docente na Faculdade de Direito de Lisboa, onde prepara a sua tese de Doutoramento sobre a União Bancária.

## O livro “Instituições e Mercados Financeiros”, que publicou em 2004, começa com uma citação de Joseph E. Stiglitz: “I don’t believe capital markets work perfectly”. Uma década depois, vê melhorias no funcionamento dos mercados?

A frase retrata bem a visão que podemos ter sobre o funcionamento da economia e dos mercados. Acho que se mantém válida, porque se há coisa que a crise do *sub-prime* de 2007 e a crise financeira e económica em 2008/09 demonstraram foi as falhas no funcionamento dos mercados financeiros.

Vivemos em 2008 a maior crise financeira dos últimos 80 anos. Ninguém estava preparado, portanto os governos e as instituições internacionais foram aprendendo com a experiência. Na resposta à crise cometeram-se erros, como a imposição de medidas restritivas excessivas, sobre a procura interna. Não é por acaso que BCE ou G20 vieram dizer que as medidas de estímulo monetário não são, por si, suficientes. É necessário fazer algo a respeito da utilização das políticas orçamentais. Isto significa que entre 2008 e 2016 se experimentaram receitas que não resultaram e se constatou que é necessário utilizar instrumentos de políticas públicas para lidar com as crises. Ou seja, os mercados não funcionam de forma perfeita, muitas vezes não se autocorrigem.

## Que caminhos aponta para a melhoria do funcionamento dos mercados?

Revejo-me mais em teses como as de Stiglitz, Krugman ou Piketty, que em caminhos mais neoliberais e monetaristas. Numa economia como a nossa, em que 99% do PIB é procura interna, delinear políticas públicas esquecendo a dimensão da procura interna é deixar de fora o mais importante, que condiciona a evolução da própria economia.

## É possível discutir este tema sem entrar em política?

É difícil. Todo o contexto da crise e de respostas à crise é influenciado pelo pensamento político e convicções ideológicas de cada um. Mas é também uma questão técnica, de ciência económica. Perante uma crise como a que tivemos, identificar uma solução que aumenta o nível de desemprego, reduz capacidade produtiva e quebra o rendimento, afectando a procura interna, significa não obter os resultados pretendidos. Não é uma questão de ideologia, mas de pragmatismo económico.

## O que se pode fazer relativamente aos mercados financeiros em concreto?

Há duas dimensões. Na Europa, uma dimensão importante é a dependência que o tecido económico tem do crédito bancário. Isto é uma diferença fundamental face ao mundo anglo-saxónico, em particular aos Estados Unidos. O nosso tecido empresarial tem um processo de investimento mais dependente de crédito bancário do que de financiamento em mercado também porque há uma barreira cultural. Na propriedade das empresas prefere-se ter 100% de 100 que 50% de 300.

Um outro aspecto, mais estrutural, é que não temos uma indústria de intermediação financeira ou de gestão de activos, verdadeiramente independente. Temos conglomerados financeiros, que controlam a actividade bancária, seguradora e de intermediação. Isto faz com que, em função do nível de liquidez ou alavancagem dos bancos, optem por converter em depósitos activos que estavam fora do balanço e em carteiras de títulos de clientes e vice-versa. Uma indústria de intermediação financeira e gestão de activos independente reduziria os conflitos de interesse existentes.

## Há condições para as empresas em Portugal considerarem outras alternativas de financiamento, ou a predisposição para recorrer a crédito bancário acontece também por falta de alternativas?

O nível actual das taxas de juro é um incentivo ao financiamento bancário. Mas os *spreads* continuam elevados e há assimetrias entre a capacidade de financiamento das empresas de maior dimensão e as PME, que são 99% do nosso tecido empresarial. Ainda assim a opção é muitas vezes o crédito bancário. Este problema só se resolve trabalhando nas duas dimensões, a cultural e a da organização do próprio sistema financeiro.

Um exemplo: a indústria de fundos de investimento. Se compararmos os activos sobre gestão no período antes da crise e depois da saída da *troika*, estamos a falar de mais de 20 mil milhões de euros que saíram do sistema. Há um efeito de desvalorização de activos, mas há também o efeito de resgate dessas aplicações e conversão dessas poupanças em depósitos. No período da *troika*, houve uma desalavancagem dos bancos, com um efeito oculto neste processo, que foi a subida dos depósitos também por efeito da transformação de poupanças que estavam noutra tipo de activos.

### **As melhorias podem passar também por alterações nos modelos de *Governance* das instituições?**

Não creio que o problema seja uma questão de modelos. Verificámos casos onde do ponto de vista dos modelos tudo estava perfeito, modelos reconhecidos e premiados pelas suas boas práticas. É mais um tema de verificação sobre o real funcionamento dos modelos, a sua aplicação prática e a forma como funcionam. Isto aplica-se tanto a empresas, em especial às cotadas, como à própria supervisão e regulação, que tem que ser mais interventiva. Tínhamos o dever de ter aprendido com o passado, não cometendo erros que os reguladores vieram a cometer.

### **Está a fazer uma tese de Doutoramento sobre a União Bancária. Quais os principais pontos que salienta em relação a este processo de integração?**

O que a União Bancária tem de novo ainda não ajuda muito à resolução do problema, designadamente o Mecanismo Único de Resolução e o sistema europeu de garantia de depósitos. Procura-se centralizar poderes a nível europeu, mas a transferência de responsabilidades não acompanha essa centralização. As responsabilidades continuam na esfera nacional, tal como os custos associados à regularização dos problemas ou das crises bancárias.

Algo que muda bastante tem que ver com o Mecanismo Único de Supervisão, sobretudo na componente da gestão do risco. Aí verificamos alguma *overreaction* regulatória, provavelmente com a ilusão que o que aconteceu na Europa foi um problema da indústria bancária e financeira europeia, esquecendo que esta crise foi originada nos Estados Unidos.

### **Podemos falar em excesso de regulação?**

Com toda esta preocupação, nos termos em que é feita e com a abrangência pretendida, não sei se não corremos o risco de pôr as empresas a tratar mais do risco que do negócio. O que cria um problema de rentabilidade das próprias instituições financeiras. O futuro dirá.

### **Mas está otimista em relação ao processo?**

Não muito. Porque assistimos às fragilidades institucionais da União Económica e Monetária, algo que já vem desde Maastricht. Pensávamos que tínhamos uma verdadeira união económica e monetária, centralizámos responsabi-

dades na componente monetária, mas esqueceu-se o aspecto da convergência económica real e da utilização de instrumentos federais na componente da união financeira ou orçamental.

Se há fragilidade que a União Económica e Monetária tem é ter moeda única, mas não ter um orçamento federal, um Tesouro ou instrumentos de dívida europeus. Quando se torna necessário defender a moeda utilizando instrumentos próprios, no fundo mecanismos de federalismo financeiro, a Europa não os tem.

Na União Bancária, nos termos em que o modelo está a ser construído, há preocupação em uniformizar regras na componente da supervisão. Mas no aspecto da resolução de crises bancárias e da garantia dos depósitos em caso de falências, as decisões são adiadas. Só para lá de 2020 é que podemos ter a esperança de ter as regras plenamente aplicadas. Esperemos que até lá a Europa não tenha novas crises bancárias.

### **A entrada em vigor do Mecanismo Único de Supervisão foi considerada por responsáveis do Banco Central Europeu como o maior passo na integração económica desde a entrada em vigor do Euro. Identifica-se com esta visão?**

Não iria tão longe. O Mecanismo assenta num conjunto único de regras para o acesso e exercício da actividade bancária na Europa e intensificou a temática relativa ao risco e à componente prudencial. Mas quando chega a hora de prevenir ou gerir uma crise bancária, os recursos não estão ainda mutualizados. O poder é centralizado mas a responsabilidade fica na esfera de cada país. A ideia de desligar o sistema financeiro das finanças públicas dos países está ainda longe de ser uma realidade.

### **O terceiro pilar, o da garantia de depósitos, tem evoluído a um ritmo ainda mais lento que os outros dois...**

Esse então está menos maduro do que os outros. Vão passar alguns anos até isso ser uma realidade.

### **É possível olhar para a integração europeia sem abordar temas de integração/harmonização fiscal?**

É difícil. Se há matéria onde a harmonização a nível europeu não foi tão longe (nem é expectável que vá sem uma alteração dos tratados) é na componente fiscal. O orçamento federal dos Estados Unidos representa mais de 20% do PIB

americano. O orçamento da UE representa menos de 2% do PIB da União. Há um grande caminho a percorrer para que o instrumento orçamental possa ser usado como instrumento de política financeira, com funções de estabilização quando é preciso.

### **Mas caminharemos para a uniformização fiscal ou este continuará a ser um factor de diferenciação entre estados-membros?**

Haverá um momento, ainda distante, onde essa questão vai ser crítica. Vai-se perceber que a não uniformização constitui um entrave à integração e uma distorção no funcionamento do mercado interno. Mas até lá estamos a tocar nas reservas de soberania dos estados. Se para coisas como a resolução de crises bancárias, vemos que passaram oito anos desde a crise e ainda temos que esperar mais 10 até a União Bancária funcionar de forma plena... Quanto mais falar de impostos europeus a financiar um orçamento europeu e a aumentar a dimensão financeira no orçamento da UE.

### **Até lá, a fiscalidade é uma boa forma de promover a atracção de investimento estrangeiro?**

Não é por aí. Temos que reforçar outros instrumentos de competitividade, que passam pela sofisticação e pelo investimento em inovação, investigação e desenvolvimento, pelo reforço da componente tecnológica e a utilização do sistema científico em ligação com o meio empresarial. Agora a verdade é que o instrumento fiscal, sem essa uniformização a nível europeu, continua a ser importante. Gostando ou não da utilização dessa via, é inevitável que alguns países continuem a utilizá-la por razões de competitividade.

### **É relativamente unânime a importância da estabilidade e previsibilidade fiscal. Seria desejável uma convergência de longo-prazo a este nível, ou os ciclos políticos tornam-na impossível?**

Estou totalmente de acordo. Mais importante que a taxa em determinado momento é a perspectiva de evolução, para que as decisões de investimento não sejam apanhadas de surpresa com alterações de regras a meio do jogo. É importante garantir uma dimensão temporal de previsibilidade alargada no quadro fiscal aplicado aos cidadãos e às empresas. Em países onde o esforço de consolidação das finanças públicas tem que ser feito, acaba por ser inevitável uti-

lizar o instrumento fiscal nesse esforço, mas é algo que deve ser minimizado no sentido de proteger a estabilidade.

### **Relativamente ao Orçamento do Estado (OE) para 2016 há alguma ideia que queira destacar?**

Durante o período da assistência externa vivemos sob a ideia de que não havia alternativa. É uma dimensão simbólica deste orçamento a demonstração que é possível uma alternativa, aceite pela UE. Um segundo aspecto é o da simplicidade. O aspecto central do OE é a reposição de rendimentos, na medida do possível. Numa economia onde 99% do PIB é formado por procura interna, este aspecto tem uma importância grande. Um terceiro aspecto é o da redução do peso da receita fiscal no produto, que apesar de tudo reduziu duas décimas.

### **Há pouco falou no Programa de Assistência Económica e Financeira. Foi uma das pessoas que participou na negociação desse programa. Quais as grandes conclusões que tirou do processo?**

Há experiências que se têm uma vez na vida e esta, infelizmente, calhou no meu turno. Se há conclusão que retiro é que este processo traduz o falhanço da UE. Nem estou a falar da execução do programa. Mas sim do facto de a UE dizer que tem uma união económica e monetária, mas quando chega a hora de resolver um problema, com países sob ataque por parte dos mercados, diz “não somos capazes de o resolver sozinhos, precisamos do FMI!”. Felizmente o Presidente Juncker num dos discursos iniciais disse “não mais *troikas*”. Esperemos que não haja mais crises, mas se porventura existirem que sejam resolvidas em casa.

Depois há todo o tema da redução de rendimentos, da destruição de capacidade produtiva e do aumento do desemprego. Muitas vezes esquecemos que só há finanças se houver economia e só há economia se houver sociedade. Quando para resolver o problema afectamos pilares básicos de estabilidade social, os resultados não podem ser positivos.

Num plano mais micro, houve propostas da *troika* que não foram felizes. Uma delas foi a imposição de exigências de capital ao sistema bancário superiores, por exemplo, às aplicadas em Espanha, afectando a competitividade do nosso sistema bancário. Outra foi a pretensão de privatizar a Caixa Geral de Depósitos, a que felizmente conseguimos resistir.

### **Acredita que daqui a cinco ou dez anos o sector bancário português terá uma configuração muito diferente da de hoje?**

Creio que o movimento de consolidação vai continuar. É outra das consequências da União Bancária, que assenta no pressuposto que ter bancos grandes é a única forma de obter sinergias e com isso melhorar a rentabilidade e sustentabilidade das instituições. Isto tem os seus riscos, porque entramos no princípio do *too big to fail*. Ao criar instituições que por serem tão importantes não podem falir, então temos que perguntar se não é melhor serem públicas. Porque estamos a dar um seguro a empresas privadas, livrando-as da falência. Isso é distorcer as regras de mercado. Há aqui uma contra-dição que terá que ser resolvida.

### **O tema dos centros de decisão no sector bancário está de novo na ordem do dia. Qual a sua opinião?**

Não devemos discutir o tema sob o ponto de vista das convicções ideológicas ou políticas. Um banco público em Portugal tem uma posição paralela à que os sistemas mutualistas ou cooperativos têm em alguns sistemas bancários, como em Espanha, Alemanha ou até França. Acredito que a nossa Constituição fez uma boa opção ao escolher o regime de economia mista de mercado, com sector público, privado e cooperativo e social. O equilíbrio da nossa economia de mercado faz-se da combinação destas três formas. A propriedade pública tem neste caso essa função equilibrante no sistema, noutros casos desempenhada, por exemplo, pelo sector cooperativo e social. Por isso parece-me importante a preservação de um banco público no nosso sistema.

### **E quanto às instituições bancárias privadas?**

O primeiro centro de decisão que temos é o Estado, independentemente dos governos. Não partilho da ideia proteccionista, que diz que em sectores estratégicos os centros de decisão têm que ser nacionais. É bom que sejam, mas têm que se afirmar pelos seus méritos e não serem protegidos por serem nacionais. O sector privado em Portugal, em especial o sector bancário, tem um problema de falta de capital. Temos um problema de falta de poupança doméstica para sustentar o processo de investimento, portanto precisamos de recorrer à poupança externa. No nosso tecido empresarial a dívida financeira é mais de nove vezes o EBITDA. Metade, ou mais, do *cash flow* das empresas é consumido em encargos



“Na resposta à crise cometeram-se erros, como a imposição de medidas restritivas excessivas sobre a procura interna.”

“É importante garantir previsibilidade no quadro fiscal aplicado aos cidadãos e às empresas”.

com juros, portanto o rácio de autonomia financeira é manifestamente baixo. Quando queremos falar de centros de decisão temos que atacar esta frente e abordar o tema da capitalização das empresas.

**Está satisfeito com a capacidade do país atrair investimento estrangeiro?**

Temos tido muito investimento estrangeiro que na verdade não é o que mais nos interessa, porque serviu para comprar activos já existentes. O que precisávamos era de investimento incremental ou em novos projectos, geradores de emprego. O tema dos centros de decisão nacional tem que ter esta equação entre o sector público, um sector privado com condições para se capitalizar e robustecer e o investimento estrangeiro, orientado para projectos incrementais e novos projectos. Tem que se trabalhar muito na atracção e retenção desse investimento.

**O que nos leva de volta para o tema da fiscalidade, por exemplo.**

Exactamente. Este triângulo entre capacidade privada interna, sector público e investimento estrangeiro, tem que ser trabalhado de forma integrada.

**No sector energético, onde actualmente exerce funções, temos também a perspectiva de uma união em termos europeus. Quais serão as vantagens da União da Energia para Portugal?**

A UE é especialista em criar uniões assimétricas. Temos a União Económica e Monetária, em que a perna monetária é mais robusta que a perna económica e temos uma União Bancária onde a supervisão está mais robusta que a resolução e a garantia dos depósitos. No caso da energia a união é também assimétrica. Aliás a União da Energia é mais uma união de electricidade do que propriamente de energia. A UE tem trabalhado de forma notável a componente ambiental de sustentabilidade, que é um pilar importante, mas tem trabalhado menos bem a componente da competitividade e da segurança do abastecimento.

**Que são os outros dois pilares fundamentais da União da Energia...**

Lá está. Por isso a união é desequilibrada. Estes dois pilares não têm o mesmo nível de desenvolvimento que o da sustentabilidade ou dos temas de eficiência energética. São áreas a que é preciso prestar atenção. Se olharmos para os custos da energia na Europa ou nos Estados Unidos vemos que a diferença é enorme. Isso representa um problema de competitividade para a indústria europeia

a que acresce a concentração das fontes de abastecimento.

**A dependência energética da UE é superior a 50%, no caso de Portugal a percentagem é ainda maior. Há espaço para melhorar a este nível?**

No caso específico de Portugal, ou da Península Ibérica – não há que ter medo dos espanhóis, devemos fazer as coisas em conjunto e acautelar a reciprocidade – há uma oportunidade, que passa pelo gás natural. É um tema importante, compatível com objectivos de descarbonização e com a forma realista de ver o paradigma energético a longo-prazo. As previsões para 2050 dizem que os combustíveis fósseis vão representar 75% do *mix* energético primário. Com as ligações dos gasodutos através dos Pirenéus há capacidade da Península Ibérica, através de Sines por exemplo, actuar como instrumento importante de redução da dependência energética da UE em relação ao gás russo. Se a isto juntarmos os objectivos em matéria de energia da parceria transatlântica de comércio e investimento, verificamos que Portugal passa a ser um país central no eixo atlântico.

**É possível assegurar essa reciprocidade com Espanha?**

Temos que tentar. Mas a única forma de termos relevância na UE é assumindo a nossa identidade mais atlântica e global. Não devemos depender da UE mais do que dependemos do mundo. No início da década passada o comércio extra-europeu representava entre 10 a 15% do nosso comércio internacional. No final da década praticamente duplicámos esse peso. O país devia ter o objectivo de ter um peso das exportações para fora da Europa pelo menos igual ao das exportações para a Europa.

**A desaceleração a que assistimos em algumas economias de fora da UE pode impactar esses números?**

Esta desaceleração é também conjuntural. Quando olhamos para os mercados externos há duas perspectivas. Aquela de que como os mercados externos estão a crescer vamos aumentar as exportações, que é a perspectiva fácil. Ou pensar em exportar mais sendo mais competitivos e ganhando quota de mercado. O esforço é mais exigente, mas tem que ser feito, apostando na diversificação.

**O Grupo Galp Energia é o maior exportador do país. Como é que a empresa encara o desígnio da exportação?**

O mercado do petróleo e gás é por natureza um mercado internacionalizado. Temos uma base doméstica, na Ibéria, no *downstream*, mas quando falamos em exploração e produção petrolífera o mercado é global. Na refinação é também um mercado internacional. O nosso aparelho refinador serve não só para abastecer o mercado doméstico, mas também para os nossos mercados de exportação.

**“A única forma de termos relevância na UE é assumindo a nossa identidade mais atlântica e global”.**

**Quais são esses mercados?**

Espanha em primeiro lugar, mas também Estados Unidos, Marrocos, países do Magrebe, África subsaariana, ou outros países europeus.

**O potencial energético de Portugal é regularmente discutido e há projectos de *upstream* em curso. É expectável que tenhamos boas notícias neste campo?**

Só após o final das actividades de pesquisa e exploração e de recolhida mais informação geológica sobre as áreas dessas concessões é que podemos tirar conclusões. Vamos ver.

**Ao longo das últimas décadas assistimos ao posicionamento das empresas do sector enquanto operadores de energia, num conceito alargado e não centrado num tipo de energia em concreto. Porque é que tal acontece?**

É um novo paradigma para o qual as empresas têm que olhar. No nosso caso temos feito projectos relevantes também na área da eficiência energética, temos também alocados recursos a projectos

de I&D, portanto esse será um caminho inelutável. Quer do ponto de vista de redução de custos, para fazer face à redução do preço do petróleo, que coloca o *break even* dos projectos num nível mais exigente, mas também de adaptação ao que são as alterações do *mix* energético e do comportamento dos consumidores. Nenhuma empresa de energia pode estar afastada desse processo. A redução de custos e a excelência operacional são desafios permanentes. Quem estiver distraído ficará para trás.

**Partilha da opinião dos executivos do sector auscultados pela KPMG em 2015, no âmbito do *Global CEO Outlook*, que apontam o crescimento financeiro, a excelência operacional e a expansão geográfica como os principais desafios para os próximos três anos?**

A expansão geográfica numa indústria de petróleo e gás é uma inevitabilidade para quem estiver em actividades de *upstream*. Quanto ao crescimento financeiro depende da perspectiva. Diria que o desafio da indústria passa mais pela selectividade e optimização de CAPEX e pela redução de custos operacionais para melhorar o seu nível de competitividade, exactamente pelas exigências de um preço de petróleo mais baixo.

**As cotações actuais do preço do petróleo configuram uma oportunidade ou uma ameaça aos operadores?**

Se olharmos para uma série longa dos preços de petróleo, vemos que petróleo abaixo dos 40 dólares foi a regra e não a excepção. Porventura os países produtores e as empresas do sector andaram um pouco mal habituados com preços de 100 dólares. Este contexto de preços mais reduzidos é também uma oportunidade e uma imposição de maior exigência no acompanhamento e concepção dos projectos, para que sejam viáveis.

**Para terminar. De todas as áreas que abordámos, quais aquelas em está mais e menos optimista em relação ao futuro?**

A nível doméstico, diria que estou menos optimista em relação ao sector financeiro. Já no plano internacional creio que teremos grandes exigências no sector energético, porque o nível de competitividade nesse sector vai ser muito aguerriado e muito forte.



# Pronúncia do Norte

A KPMG deu a conhecer no início de 2016 os planos de expansão para a região Norte do país. A mudança para um novo escritório, com mais de 1000m<sup>2</sup> é a face mais visível desta aposta.



Ao fim de 18 anos no Edifício Península, a KPMG estreou novas instalações no Porto, transferindo-se para o Edifício Burgo, situado na Avenida da Boavista e projectado pelo Arquitecto Souto Moura, distinguido com o Prémio Pritzker em 2011.

A mudança para um dos mais emblemáticos edifícios da cidade é explicada por Adelaide Neves, *Partner* responsável pela área de Auditoria do escritório do Porto da KPMG: “Estamos no Porto há mais de três décadas. O reforço da nossa aposta no Norte do país responde ao forte apelo que sentimos por parte das empresas e empresários da região, que valorizam a proximidade e a prestação de serviços profissionais de excelência.”

Hugo Carvalho, *Partner* de Consultoria Fiscal do escritório do Porto, acrescenta: “Esta aposta materializa a estratégia de expansão que temos vindo a seguir em Portugal e surge na sequência dos investimentos que a firma tem feito na região de Lisboa, onde alargou as instalações no centro da cidade e expandiu a actividade para escritórios em Miraflores e Carnaxide.”

Na inauguração do novo escritório, o Presidente do Conselho de Administração da KPMG, Sikander Sattar, sublinhou:

“Este investimento mostra que estamos no Norte para ficar. As empresas têm agora acesso a um parceiro com capacidades acrescidas para as apoiar em termos de Auditoria, Fiscalidade e Consultoria. Mantemo-nos empenhados em proporcionar às nossas pessoas as melhores condições e em ser a *clear choice* para os nossos clientes.”

O líder da firma portuguesa da rede KPMG mostrou-se ainda optimista em relação ao futuro do tecido empresarial nortenho: “A partir desta região projectam-se algumas das empresas e grupos mais importantes da nossa economia. Vemos ainda um conjunto de outras organizações, como empresas familiares, *start-ups* e outras PME, dotadas de uma fortíssima ambição. Temos ainda a proximidade com instituições académicas de excelência, que produzem talento diferenciado e de elevada qualidade. Tudo isto são motivos que reforçam o nosso optimismo em relação ao futuro deste escritório.”

O investimento pode não ficar por aqui e Sikander Sattar refere “Estamos comprometidos com um reforço ainda maior desta estrutura sempre que se revele necessário.”

# Inspirar a confiança, promover a mudança



**Num contexto de ambição, materializado por um crescimento e reforço do negócio, é fundamental fortalecer o investimento em comunicação interna. Porque as mudanças começam por dentro...**



Pode uma organização com mais de 1.000 pessoas assegurar que todos têm acesso à mesma informação? Pode uma empresa com múltiplas linhas de serviço promover uma cultura uniforme e um sentimento de propósito comum e unificado? Na KPMG acreditamos que sim, alicerçados nos nossos valores globais, em particular no que diz “Somos transparentes e honestos na comunicação”.

Os últimos anos têm sido entusiasmantes para quem trabalha na KPMG. Temos ouvido os nossos líderes falarem de crescimento, de novas áreas de intervenção, de internacionalização, de novos clientes e de ambição. Temos assistido à transformação do nosso negócio, à evolução dos clientes e ao surgimento de novas empresas, novas competências, novas indústrias até. Mas temos também falado muito em pessoas, nas nossas pessoas, num conjunto de discussões que ocorrem no dia-a-dia da organização.

Somos uma firma orgulhosa do passado mas projectada para o futuro, numa trajectória que tem sido de crescimento. Em 2010 éramos cerca de 700 colaboradores. Hoje, nas firmas membro de Portugal e Angola, pertencemos a uma estrutura com mais de 1.200 pessoas (um crescimento líquido de 100 colaboradores por ano). Mas se considerarmos a rede global de firmas membro da KPMG, somos já mais de 174 mil profissionais.

Este crescimento tem sido possível porque somos capazes de responder às exigências do mercado e diferenciar a nossa oferta, mantendo-nos fiéis aos nossos princípios. Estamos convictos que somos diferentes e acreditamos que o mercado percebe essa diferença, manifestada na qualidade técnica e humana dos nossos profissionais.

Creemos que o nosso propósito, valores, missão, estratégia e promessa se combinam de forma poderosa numa história que define aquilo que representamos e para onde nos dirigimos. Tudo isto ajuda-nos a tomar melhores decisões quando perseguimos oportunidades para os clientes. A nossa história

distingue-nos, mantém-nos unidos, ajuda-nos a crescer e a atingir os nossos objectivos individuais e colectivos.

#### **Um momento único**

Respondendo a um repto lançado pela Comissão Executiva, abraçámos o desafio de, nestes tempos de crescimento, reforçar o investimento em comunicação interna. E como? Promovendo a discussão conjunta, entre todos os colaboradores. Não importa há quantos anos trabalham na firma, o departamento em que exercem funções ou se estão do lado do serviço a cliente ou na área de infra-estrutura. Todos, sem excepção, fazem parte da construção diária da nossa organização. Todos são peças importantes para que esta máquina funcione e por isso devem ser convidados a participar na discussão.

Acreditamos que ao partilhar a informação entre todos, analisando em conjunto o ano que terminou e o nosso desempenho colectivo, dando a conhecer os objectivos do futuro próximo e a visão para os alcançar, estamos a criar condições para solidificar a nossa cultura e reforçar o espírito de missão. Sabendo onde estamos, como aqui chegámos e para onde vamos é mais fácil puxarmos todos para o mesmo lado.

Foi por isso que em Novembro promovemos a **I Reunião Geral da KPMG**, um evento interno com moldes diferentes das tradicionais reuniões de quadros. Pela primeira vez, todos os colaboradores foram convidados a participar na apresentação dos principais indicadores de desempenho, bem como dos planos para o futuro para as diferentes áreas.

Consultores, auditores, fiscalistas, equipas de recursos humanos, contabilidade, IT, serviço externo, recepção, só para citar alguns exemplos, reuniram-se para falar do nosso futuro colectivo.

O dia começou com uma apresentação do Presidente do Conselho de Administração, Sikander Sattar, que considerou que a KPMG atingiu uma excelente *performance* global, com resultados que demonstram crescimento em todas as linhas.



De seguida, cada um dos responsáveis pelas *functions* (*Audit*, *Tax* e *Advisory*) deram a conhecer o desempenho do ano, bem como os objectivos, visão e prioridades para o ano seguinte.

Vitor Ribeirinho, *Head of Audit*, salientou o assinalável desempenho de Auditoria, que manteve uma contribuição sólida para os resultados da firma num ano de grandes desafios. O *Head of Tax*, Luís Magalhães, revelou que o ano passado foi, de novo, o melhor ano da sua área, salientando que o mercado reconhece a excelência técnica dos serviços prestados (algo comum a todas as áreas em que operamos). No que concerne ao *Advisory*, Nasser Sattar, deu a conhecer os resultados da estratégia de crescimento sustentado que tem vindo a ser seguida e que permitiu praticamente duplicar os resultados em relação ao ano anterior. Um crescimento que resulta da aposta na inovação, na procura de novos mercados e do acréscimo de valor entregue aos clientes, através de soluções multidisciplinares.

O dia não podia acabar sem falarmos do nosso principal activo, José Portugal, *Head of People, Performance & Culture*, salientou o investimento contínuo e crescente na contratação de novos talentos para as firmas de Portugal e Angola, bem como o equilíbrio de género, a importância da avaliação de desempenho e das iniciativas de formação, onde foram investidas quase 70 mil horas no ano transacto.

No final do evento o Presidente do Conselho de Administração reforçou as linhas de força da estratégia para o futuro próximo, salientando que é sustentados nessa visão que estamos a preparar a firma para os próximos desafios.



Nasser Sattar



Vitor Ribeirinho



José Portugal

**Uma mensagem poderosa,  
para os desafios do futuro**

Este evento interno inédito assinalou uma nova forma de comunicar com as nossas pessoas, lembrando a todos que, independentemente do nosso papel na KPMG, temos de gerar um impacto positivo na sociedade através do trabalho que fazemos. Por estarmos focados no que realmente importa e agindo como embaixadores das novas gerações, inspiramos confiança e promovemos a mudança.

Com uma crença inabalável nos nossos valores, temos a visão de ser a *clear choice* para os nossos clientes. Porquê? Porque acreditamos que as nossas pessoas são extraordinárias, que o mercado vê a diferença e que os *stakeholders* confiam em nós. Com paixão e determinação, queremos trabalhar lado-a-lado com os clientes, integrando abordagens inovadoras e conhecimento profundo para oferecer resultados.

Estamos cá todos por uma razão e temos uma missão comum, na qual estamos empenhados: deixar a firma e a sociedade melhor do que a encontramos.



Luís Magalhães



# Quem tem medo do lobo mau?

Rui Gomes, *Partner de IT Advisory da KPMG*, conta-nos uma história sobre a importância crescente da temática da ciber-segurança

**“Era uma vez três porquinhos e um Lobo Mau...”. Não estou certo que esta seja a metáfora mais feliz para analisar a temática da ciber-segurança, até porque existe o risco sério dos leitores pensarem que o assunto é uma espécie de história da carochinha. Ainda assim, vale a pena arriscar e elaborar sobre algumas das ideias de força subjacentes a esta fábula.**

A primeira e mais fundadora das perguntas é: **o Lobo Mau existe mesmo?**

A resposta é sim, considerando o fluxo constante de notícias públicas de incidentes de segurança de informação, mais ou menos espectaculares, que preenchem uma parte do nosso espaço mediático (ver estudos de caso). Numa perspectiva mais analítica, existem inúmeros estudos e estatísticas que mostram que todos os dias ocorrem milhares de ataques e são comprometidos mais de um milhão de registos de informação. Um relatório recente do *think-tank* The Centre for Strategic and International Studies estima perdas de 375 a 575 mil milhões

de USD directamente relacionadas com o ciber-crime e sugere que a fraude e a espionagem podem subtrair até 20% do valor económico gerado pela Internet. Estes números são muito expressivos. Não é por acaso que o World Economic Fórum posiciona o ciber-crime como um dos cinco riscos globais mais importantes, ao lado de riscos com as mudanças climáticas ou os conflitos entre Estados.

Se estes números forem insuficientes para convencer alguns dos leitores mais cépticos, fica também aqui o meu testemunho directo, não nomeado, de inúmeros incidentes de segurança de informação em Portugal, em diversas organizações de sectores de actividade distintos, com impacto reputacional, financeiro e operacional relevante.

Sim, o Lobo Mau existe. Na realidade, existem muitas variantes com diferentes motivações, recursos, competência técnica, tolerância ao risco e níveis de acesso às organizações: pode ser um grupo internacional de crime organizado; uma pessoa/entidade com fortes

orientações políticas ou ideológicas; uma organização concorrente, com práticas de espionagem industrial; um adolescente à procura de um desafio intelectual; ou um colaborador pouco ético, com a motivação e a oportunidade para comprometer a informação da sua organização. A parte invariante é que todos estes Lobos querem atirar a casa abaixo e comer os porquinhos.

Nesta adaptação da história, podíamos acrescentar a figura do cão de guarda para representar as diversas entidades governamentais e reguladores que têm como objectivo garantir que cada uma das casas dos porquinhos está construída de acordo com requisitos mínimos de segurança, quando estas são consideradas relevantes e necessárias para a robustez e confiança do sistema. Por exemplo, o Banco Central Europeu (BCE) nomeou a ciber-segurança e o governo dos dados como uma das suas prioridades para 2016, e definiu um conjunto de exigências com o objectivo de harmonizar o nível de segurança das instituições financeiras que tutela. Numa perspectiva



mais geral, está em processo de aprovação uma nova regulamentação da União Europeia para a protecção de dados que impõe um conjunto extenso de obrigação das organizações na protecção da informação e prevê penalizações até 5% dos resultados líquidos ou 100 milhões de Euros para os eventuais incumpridores. Aqui, existe uma placa a dizer “Cuidado com o Cão” mas não é dirigida apenas ao Lobo...

Todos já perceberam que, nesta fábula, os porquinhos são a informação ou os serviços baseados na informação das organizações, independentemente da sua natureza ou forma de existência. Neste contexto, emerge a segunda pergunta: **porque é que o Lobo Mau quer comer os porquinhos?**

No domínio das organizações, a resposta é simples: porque, na nossa sociedade (dita da informação), a informação é um activo intangível com um valor intrínseco elevado, muitas vezes superlativo, quase sempre superior ao valor dos activos físicos. A informação não é um conceito

distante e abstracto: quando falamos em informação, estamos a falar da propriedade intelectual da sua organização, dos dados privados dos seus clientes e colaboradores, ou da informação crítica que suporta os seus processos de negócio. E todos os agentes relevantes no ecossistema das organizações (*e.g.* os accionistas, as entidades reguladoras, os clientes, os parceiros de negócio e os colaboradores) esperam e confiam, de uma forma mais implícita ou explícita, na capacidade destas para proteger a sua informação.

Entretanto, é uma generalização grosseira falar em informação como se esta fosse um corpo homogéneo, equivalente. Na prática, existem categorias de informação com maior valor intrínseco para as organizações e para os potenciais atacantes. Compreender e identificar o valor da informação é um dos aspectos chave na definição e implementação de uma estratégia de ciber-segurança adequada.

Existem sectores de actividade mais susceptíveis a incidentes de segurança de

informação (leia-se, sectores que lidam com informação mais apetecível e, por isso, mais no radar dos atacantes, não necessariamente sectores mais vulneráveis). Nesta matéria, o sector financeiro é um dos mais afectados, mas está longe de ter o exclusivo: existem evidências objectivas de preocupação noutros sectores, nomeadamente os sectores críticos dos Estados, por exemplo Telecomunicações e Energia, essencialmente por motivações políticas ou interesses comerciais; o sector da Saúde; ou os sectores do Retalho e do Comércio Electrónico, que movimentam grandes volumes de transacções e pagamentos.

Agora que confirmámos que o Lobo Mau existe e que quer mesmo comer os porquinhos, surge uma terceira pergunta: **quais são as estratégias de ataque utilizadas pelo Lobo Mau?** Aqui, o enredo é um pouco mais complexo que o original.

Por um lado, as ameaças são muito diversas, com diferentes graus de estruturação e sofisticação (para trás ficou o

antiquado sopra). O mais recente *Data Loss Barometer* da KPMG refere que, nos últimos cinco anos, 60% de todos os incidentes reportados foram atribuídos a acções intencionais, externas de ataque aos sistemas de informação da organização (vulgo *hacking*). Estes dados são muito interessantes porque rompem com a percepção dominante há muitos anos de que a maioria dos incidentes de segurança de informação nas organizações têm origem interna. Não obstante, o estudo da KPMG refere outras causas comuns para os incidentes de segurança da informação, nomeadamente o roubo de PC, o roubo de documentos físicos, o roubo/perda de dispositivos móveis, o software malicioso (e.g. vírus), a fraude e a engenharia social, o erro humano e a exposição da rede interna das organizações à Internet.

Por outro lado, a informação das organizações existe em diferentes camadas lógicas, que inclui a rede corporativa, os sistemas operativos, as bases de dados, as aplicações e os dispositivos físicos. Este ambiente complexo é difícil de proteger (complexidade é normalmente sinónimo de risco acrescido) e qualquer vulnerabilidade numa destas camadas pode permitir o acesso não autorizado à informação. Mais ainda, tipicamente a informação flui de forma rápida e em contextos múltiplos de segurança. Hoje, neste mundo crescentemente digitalizado, é trivial o uso do correio electrónico e da Internet para troca de informação; a informação é transportada em inúmeros dispositivos móveis, por uma força de trabalho também ela móvel; é comum o acesso remoto de colaboradores à rede corporativa; é regra (e não a excepção) o acesso de entidades externas à informação da organização, nomeadamente através da externalização (vulgo *outsourcing*) de processos de negócio ou da gestão dos sistemas de informação. Em resumo, as fronteiras esbateram-se e as organizações estão muito expostas ao exterior.

A quarta e derradeira pergunta, e de resposta mais difícil, é: **como devem as organizações proteger os seus porquinhos do Lobo Mau?** Sem querer fugir à pergunta, a resposta é depende: depende da importância da informação, do grau de exposição da organização às ameaças internas e externas e do nível de tolerância ao risco. Assim, quer pretenda definir uma estratégia de ciber-segurança ou avaliar a estratégia existente, proponho que considere o seguinte guião, em seis pontos.

1. Promover a realização de uma análise de risco. Este exercício tem como objectivo identificar e valorizar a informação, as ameaças mais relevantes e as vulnerabilidades existentes ao nível das pessoas, processos e tecnologia.
2. Definir e implementar um plano de tratamento dos riscos, pragmático e exequível, considerando os riscos que quer aceitar (e.g. quando o custo de mitigação é superior ao custo de protecção), transferir (e.g. através da realização de seguros), eliminar ou mitigar. É neste ponto que a nossa história pode divergir significativamente da original: para algumas organizações, com porquinhos magríssimos e Lobos Maus desdentados, uma casa de palha pode ser a opção mais racional; para outras organizações, o tijolo poderá não ser suficiente.
3. No plano de mitigação de riscos, para além dos mecanismos de prevenção, considere mecanismos de detecção e resposta a incidentes de segurança. Por mais sofisticada que seja a sua infra-estrutura de segurança, não assumo que esta é infalível (porque não é).
4. Independente de toda a parafernália de mecanismos de protecção da informação que pode considerar e implementar para mitigar os riscos existentes, é fundamental não esquecer o factor humano na sua estratégia de ciber-segurança. As pessoas (colaboradores ou entidades externas) que, no dia-a-dia, criam e manipulam a informação da sua organização são, muitas vezes, por desconhecimento ou negligência, o elo mais fraco da cadeia de segurança de informação. O Lobo Mau é um ser inteligente: se tiver fome, vai primeiro soprar na casa feita de palha ou, melhor ainda, entrar naquela casa de betão armado, guardada por um porteiro que, com diligência, oferece as chaves da porta blindada a um qualquer Lobo vestido de Avozinha (peço desculpa pela mistura de histórias).
5. Defina e atribua responsabilidades claras para a implementação da estratégia de ciber-segurança.
6. Monitorize a evolução da execução do plano de mitigação de riscos. A ciber-segurança é um processo complexo, que envolve múltiplos domínios e áreas das organizações; e como todos os processos críticos, exige gestão e melhoria contínua.

Já agora, sabe de que materiais são feitas as casas dos porquinhos na sua organização? Tijolo? Tem a certeza?



Rui Gomes

Partner, IT Advisory  
rgomes@kpmg.com

**Independente de toda a parafernália de mecanismos de protecção da informação que pode considerar e implementar para mitigar os riscos existentes, é fundamental não esquecer o factor humano na sua estratégia de segurança.**

**A KPMG foi nomeada pela Forrester Research líder nos Serviços de Consultoria de Segurança de Informação (Q1 2016).**



## Estudo caso 1

Em 2014, o JPMorgan Chase, uma das maiores instituições financeiras do mundo, foi objecto de um ataque informático que comprometeu dados de 83 milhões de clientes (76 milhões de particulares e sete milhões de empresas). O ataque foi detectado em Julho, mas só foi completamente parado em meados de Agosto. A autoria do ataque foi atribuído a um grupo de *hackers* russos, também associado a ataques a outras nove instituições financeiras (e.g. Citigroup, HSBC Holdings, E\*Trade).

## Estudo caso 2

Em Dezembro de 2013, no mais importante fim-de-semana anual de vendas, a Target, uma das maiores cadeias de retalho dos Estados Unidos, foi objecto de um ciberataque que comprometeu 40 milhões de números de cartões de crédito e dados privados de 70 milhões de clientes.

Na sequência do incidente, a Target registou uma queda de 46% das vendas no período, foi objecto de mais de 90 processos judiciais, e registou custos de recuperação superiores a 200 milhões de USD (potencial de mil milhões). Nesta sequência, o CEO Gregg Steinhafel foi forçado a demitir-se em Maio de 2014.

## A KPMG e a ciber-segurança

A KPMG tem a ciber-segurança no coração do seu negócio. Recentemente, a KPMG identificou a ciber-segurança como uma das suas seis iniciativas de crescimento estratégico. Para reforçar este compromisso, aumentámos e aprofundámos os nossos serviços e temos investido fortemente em investigação e desenvolvimento e na aquisição de empresas especializadas nesta área. Actualmente contamos globalmente com mais de 3.000 profissionais dedicados exclusivamente à ciber-segurança. Adicionalmente, desenvolvemos diversas metodologias e ferramentas que endereçam necessidades específicas da gestão da segurança da informação, direccionadas quer para os órgãos de gestão (e.g. *Cybersecurity Maturity Assessment*), quer para as equipas técnicas.

Os nossos clientes apreciam a nossa visão holística sobre a ciber-segurança, a nossa flexibilidade, a nossa capacidade de articular os aspectos de negócio e técnicos da ciber-segurança, e o nosso compromisso em “fazer acontecer”.

Como reconhecimento deste esforço, a KPMG foi nomeada pela Forrester Research líder nos Serviços de Consultoria de Segurança de Informação (Q1 2016).

Em Portugal, temos tido o privilégio de colaborar com as principais empresas dos sectores financeiro, telecomunicações, energia e retalho.

# Os novos desafios da regulação



As consequências da união bancária são já uma realidade para os grandes bancos europeus. A KPMG, através do seu ECB Office e da sua rede de *Financial Services*, está atenta às alterações que se colocam às instituições financeiras, pelo que escolheu “**Os novos desafios da regulação**” como tema da sua intervenção na conferência “O Presente e o Futuro do Sector Bancário”. Uma iniciativa promovida pela Associação Portuguesa de Bancos e pela TVI24, que reuniu em Maio os responsáveis nacionais e europeus do sector e foi patrocinada em exclusivo pela KPMG.

**Na visão da KPMG e do seu ECB Office, as prioridades para 2016 com base nos principais riscos avaliados pelo Mecanismo Único de Supervisão são as seguintes:**

**Análise dos *business models* e *drivers* de rentabilidade**

**Risco de crédito com enfoque nos NPLs e IFRS9**

**Rácios de capital e *stress tests***

***Governance* de risco, *data quality* e IT**

**Capital económico e liquidez**

***Targeted Review of Internal Models* (TRIM)**

A versão integral do documento “Os novos desafios da regulação”, elaborado pela área de *Financial Services* da KPMG Portugal, em parceria com o ECB Office está disponível para *download* através do site [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt). Em alternativa pode fazer o seu pedido para [ptkpmg@kpmg.com](mailto:ptkpmg@kpmg.com).



## Qual a percepção do mercado em relação à supervisão do Banco Central Europeu?



## Em resumo

**Ambiente regulatório em constante mutação**

- Requisitos muito exigentes em termos de conteúdos
- Aumento do âmbito de supervisão
- Basileia IV
- Medidas estruturais (e.g. Resolução)

**Requer uma implementação eficiente, uma monitorização cuidada e um elevado esforço dos bancos para cumprir os requisitos**

**Supervisor novo e mais desafiante**

- Supervisão mais intrusiva
- Calendários exigentes
- Aumento dos pedidos de informação
- Revisões transversais

**Requer uma organização interna apropriada bem como uma infra-estrutura adequada (*reporting*, dados, governação interna)**

**Ambiente macroeconómico difícil**

- Pressão sobre a rentabilidade (impacto da margem financeira)
- Novos *players* (FinTech)
- Elevado nível de NPE's
- Credibilidade

**Implica a necessidade de reinventar a forma de actuar no sector bancário (novas estratégias, novos negócios, novos produtos, nova cultura)**

Veja mais sobre a conferência "O Presente e o Futuro do Sector Bancário" na secção de Eventos desta edição.

## KPMG Peer Bank

Uma nova ferramenta de *benchmarking* para o Sector Bancário



O ECB Office da rede KPMG, em parceria com as equipas de *Data & Analytics*, desenvolveu uma ferramenta de *benchmarking* baseada na informação da European Banking Authority (EBA), de forma a responder a uma grande questão dos clientes: Onde estou posicionado em relação aos meus *peers*?

A ferramenta KPMG Peer Bank permite aos bancos a oportunidade de verem onde estão posicionados em relação aos seus *peers*, tanto em termos nacionais, como regionais ou por segmento.



**Interface *responsive*:** permite personalizar a experiência do utilizador e aceder à ferramenta em dispositivos móveis



**Arquitectura *reactiva*:** adapta o interface às alterações de dados sem intervenção do utilizador



***Analytics*:** as plataformas analíticas da KPMG permitem análises em tempo real, que enriquecem o trabalho de pesquisa e comparação



# Desalavancar: um imperativo inadiável

## A gestão de *non-core assets* é um dos principais desafios do sector bancário

O potencial incumprimento associado à carteira de crédito concedido é, naturalmente, um dos principais riscos inerentes à actividade bancária tradicional, sendo portanto alvo prioritário da atenção dos gestores e reguladores do sector. Apesar disso, a generalidade dos *non-core assets* (activos não *core*), resulta da materialização do referido risco de incumprimento, compondo-se designadamente por:

- Créditos em risco;
- Exposições a fundos de reestruturação e participações no capital de empresas não financeiras resultantes de processos de recuperação de crédito;
- Imóveis não alocados à actividade, exposições a fundos imobiliários e sociedades imobiliárias, resultantes de processos de recuperação de crédito.

Actualmente estima-se que o peso de *non-core assets* se situe entre 10-11% do total de activos líquidos e entre 1,3 a 1,5 vezes os capitais próprios agregados do sector bancário português. As principais componentes dos *non-core assets* são:

- Crédito em risco: €30-32 mil milhões (Rácio de Crédito em Risco: 12-13% do total de crédito bruto). Esta componente já se encontra provisionado (com imparidade) em cerca de 64% apresentando uma exposição líquida de €11-12 mil milhões. Note-se que parte significativa desta exposição tem colaterais reais associados;
- Fundos de reestruturação: €3-4 mil milhões (Valor Líquido Contabilístico);
- Imóveis e fundos imobiliários: €7-9 mil milhões (Valor Líquido Contabilístico).

São vários os factores que estão na origem da acumulação de *non-core assets* pelos bancos portugueses verificada nos últimos anos, particularmente desde 2011, destacando-se:

- Políticas seguidas ao longo de décadas na concessão de crédito e aceitação de risco em projectos de baixo valor

acrescentado e que não se revelaram sustentáveis e incapazes de suportar choques macroeconómicos;

- Impacto da contracção económica e crise financeira em alguns dos sectores com maior peso nas carteiras de crédito bancário (*e.g.* construção, promoção imobiliária, hotelaria, entre outras);
- Incentivos macroeconómicos que promoveram o acesso ao crédito bancário (*e.g.* período alargado de taxas de juro baixas, sistemas de financiamento alternativos aos bancos pouco desenvolvidas, mercado de arrendamento estagnado e sem perspectivas de estímulo) e;
- Apesar do esforço feito pelos bancos, a capacidade de resposta na criação de estruturas internas continuam a não ser suficientes para assegurar a gestão, recuperação e maximização de valor de *non-core assets*, e portanto a redução mais acelerada do peso destes activos;
- Ineficiência e tempo associado aos processos de recuperação judicial (falta de recursos em zonas de elevado incumprimento) em conjunto com alterações administrativas verificadas nos últimos anos (novo mapa judiciário, indisponibilidade do CITIUS, reorganização das freguesias), que implicaram ineficiências;
- Falta de flexibilidade administrativa por parte das entidades públicas na regularização para venda de activos imobiliários.

A gestão destes activos e a protecção do seu valor é particularmente complexa num contexto de reduzida rentabilidade operacional, baixas taxas de juro e incremento das exigências de provisionamento (IFRS 9) e de capital por parte dos reguladores.

A redução do volume de activos *non-core* passará por um conjunto de medidas com diferente alcance e, parcialmente, fora do controlo dos bancos:

- i. Redução “natural”: De acordo com os dados do Banco de Portugal o maior aumento dos *non-core assets* verificou-se a partir de 2011. Considerando que o ciclo de recuperação

completo se prolonga por vezes até cinco/seis anos, é expectável que entre 2016-2019 se observe uma redução “natural” destas exposições, particularmente relacionadas com créditos a empresas em processo de insolvência e com colaterais associados;

- ii. Resolução das ineficiências do processo de recuperação judicial e redução do período de realização dos activos: A introdução de reformas no processo de recuperação judicial terá um impacto directo e significativo no valor destes activos e na velocidade da desalavancagem. Uma redução de um a dois anos no processo poderá resultar num aumento do valor dos activos entre 5-10%.
- iii. Desenvolvimento das competências de gestão de activos *non-core* disponíveis, introduzindo inovação e experiência no tratamentos destes activos: As actividades de recuperação e gestão de crédito e imóveis não são o foco central das operações bancárias, pelo que, apesar do esforço dos bancos, o rápido aumento do volume de activos *non-core* não foi acompanhado por um reforço adequado das capacidades necessárias à sua gestão;
- iv. Alienação de activos *non-core* no mercado secundário: Antecipa-se um aumento do volume de activos *non-core* vendidos pelos bancos, particularmente focados em determinadas classes de activos. Apesar desta tendência, continuam a existir algumas barreiras a um aumento mais pronunciado deste tipo de operações, nomeadamente:
  - a. *Gap* de valorização e impacto no capital: A principal barreira a um aumento do volume de vendas de activos *non-core* é o *gap* de perspectivas de preços entre vendedores (bancos) e compradores (entidades com apetite pelo risco/retorno destes activos). De facto, os activos *non-core* são registados pelos bancos ao “valor realizável”, calculado com base em perspectivas de recuperação futuras descontadas à taxa de juro efectiva original do crédito. Na perspectiva dos investidores o preço é baseado nas suas perspectivas de recuperação descontadas a taxas de rentabilidades mais elevadas e que, dependendo da natureza dos activos, poderão variar entre 10-20%. Tal como referido anteriormente, o acelerar do processo de recuperação judicial terá um efeito significativo na redução do *gap* de preços.
  - b. Capacidades de *servicing* disponíveis: Um maior desenvolvimento do

mercado de *servicing* beneficiará o esforço de desalavancagem dos bancos, introduzindo eficiência e inovação. Adicionalmente, a existência de plataformas de *servicing* autónomas dos bancos são um pré-requisito para a atracção de investidores interessados em activos *distressed*. As capacidades de gestão de activos *non-core* continuam a ser detidas, em grande medida, pelos próprios bancos. A alienação de activos *non-core* deverá ser acompanhada pela autonomização destas capacidades de forma a ficarem disponíveis para os investidores nestes activos.

- c. Qualidade da informação disponibilizada a investidores: A adequada preparação dos activos (e.g. segmentação/agregação) e uma cuidada preparação dos dados a apresentar aos investidores são vectores fundamentais para reduzir a incerteza e consequentemente, maximizar o valor de venda dos activos. Outros aspectos são igualmente importantes para o sucesso dos processos de venda, tais como: decisão clara e segura sobre a alienação a preços de mercado, selecção dos activos, dimensão dos *portfolios*, entendimento do apetite dos investidores e das entidades convidadas a participar na venda.
- v. A transferência de parte dos activos *non-core* para a esfera accionista, com requisitos de capital menos exigentes, poderá permitir aliviar o esforço exigido aos bancos, protegendo o valor dos activos, particularmente os caracterizados por menor liquidez e maior tempo de realização. Estas transferências não alteram a posição de risco/retorno dos accionistas, mas permitem libertar os bancos do peso que estes activos representam nos seus requisitos de capital. Se os requisitos de rentabilidade dos accionistas forem mais conservadores, também a pressão do *gap* de preço poderá ser minimizada. Subsequentemente, os accionistas poderão diluir a sua posição nestes activos no mercado secundário.
- vi. A atenção que os reguladores (SSM e Banco de Portugal) têm prestado a esta situação tem vindo a aumentar, esperando-se que a pressão para a efectiva implementação de medidas de redução de activos *non-core* se aprofunde. A revisão dos modelos de negócio e dos riscos à rentabilidade dos bancos europeus que será levada a cabo pelo SSM colocará sob foco o



Rodrigo Lourenço

Partner, Deal Advisory  
rmlourenco@kpmg.com

## Estima-se que o peso de *non-core assets* se situe entre 10-11% do total de activos líquidos

volume de activos *non-core* e o seu impacto na sustentabilidade de resultados e capital dos bancos, bem como os planos e esforços de desalavancagem pensados.

- vii. Outras medidas foram implementadas ou estão em estudo em alguns países europeus, tais como o mecanismo de *leverage* com garantia soberana (Itália) ou a constituição de *bad bank* (Espanha).
- viii. Solução sistémica e de intervenção estatal: Recentemente tem havido abertura do Governo na criação de (i) uma solução com características semelhantes ao utilizado na Irlanda/NAMA e Espanha/SAREB (de transferência destes activos para um fundo para venda e realização controlada durante um período mais alargado de tempo); ou (ii) mecanismos de compensação e garantia soberana que minimizem o *gap* de preços na alienação em mercado secundário deste tipo de activos Itália/ATLAS. Qualquer solução tem implicações significativas, que requerem análise e planeamento cuidadoso. Portugal pode e deve aprender com as experiências de outros países.

Dado o volume de *non-core assets* e o impacto que têm na rentabilidade dos bancos, a pressão para uma redução efectiva destes activos, por parte de reguladores e accionistas, continuará a acentuar-se. Resta saber de que forma será possível alinhar interesses de accionistas actuais e futuros e imposições regulatórias que permitam assegurar a sustentabilidade dos bancos portugueses.



# Tão forte quanto o seu elo mais fraco

Todos os dias mais de um milhão de registos de informação são comprometidos em ciber-ataques um pouco por todo o mundo.

Incidentes como estes causam impactos severos nas organizações, ao nível financeiro, operacional e reputacional.

Descubra como tornar o seu negócio mais seguro. Contacte-nos.

[ptkpmg@kpmg.com](mailto:ptkpmg@kpmg.com)



# Pressão nas contas públicas e o aumento da receita fiscal



Desde a crise financeira que se instalou em 2008 na generalidade dos países, a evolução dos indicadores das contas públicas assumiram particular destaque nos media, no discurso político e no quotidiano das famílias e das empresas. Portugal não tem sido excepção.

Com efeito, o nosso País enfrenta desafios ao nível das contas públicas que, não sendo exclusivamente nacionais, assumem especial relevo fruto da dificuldade sistemática em atingir a consolidação orçamental – apesar do relevante contributo do aumento da receita fiscal que se tem verificado – e da elevada dependência de factores externos fora do controlo nacional.

Não será, por isso, de estranhar o intenso debate em redor dos últimos Orçamentos do Estado (em especial do OE2016) ou mesmo do Programa de Estabilidade 2016-2020, em particular sobre as medidas de consolidação orçamental e sobre os pressupostos nos quais assentaram as previsões que serviram de base à elaboração daqueles documentos.

Também as ameaças e os riscos que incidem sobre aqueles aspectos assumem hoje maior relevância na medida em que a sua verificação traduzir-se-á, naturalmente, numa maior pressão do lado da despesa (ex. maior necessidade de subsídio de desemprego do que o projectado) ou do lado da receita (ex. menor cobrança de impostos sobre o consumo ou sobre o rendimento).

Neste contexto, tem vindo a sedimentar-se a ideia segundo a qual alguns dos riscos identificados relativamente ao OE2016 se poderão verificar, comprometendo o nível projectado de consolidação orçamental. De entre aqueles riscos importa destacar os decorrentes da performance da economia internacional abaixo das

expectativas, particularmente no que se refere aos nossos parceiros comerciais tradicionais (como Brasil, Angola ou Moçambique), mas também o abrandamento de outras economias com relevância a nível mundial (como a China).

Ora, considerando a incapacidade de Portugal influenciar de forma relevante os indicadores macroeconómicos e não abundando os activos disponíveis para alienação ou privatização, o Governo poderá ser forçado a realizar cortes adicionais na despesa ou, em alternativa, a recorrer à mais tradicional das formas de aumentar receita: o aumento dos impostos.

Sobre esta última possibilidade – a que aqui nos interessa – foram já avançadas pela comunicação social e mesmo pelo Governo algumas medidas potenciais, abrangendo o IRC (regime de reavaliação de activos para efeitos fiscais), o IVA, os impostos sobre o património ou mesmo a reintrodução do imposto sucessório.

Tendo em mente o que antecede, parece-nos pertinente recordar dois aspectos que, não constituindo em si mesmo solução para os problemas identificados, devem, em nossa opinião, ser tidos em consideração na busca por essa solução: (i) a estrutura da receita fiscal e a sua evolução histórica e (ii) a importância do combate à fraude e evasão fiscal para o equilíbrio das contas públicas.

#### A estrutura da receita fiscal e a sua evolução histórica

O reforço da consolidação orçamental pelo “lado da receita”, em particular através da componente fiscal, deve necessariamente ter em consideração a estrutura actual da receita fiscal e a forma como a mesma tem evoluído, nomeadamente na dicotomia entre impostos sobre o rendimento e impostos indirectos.

Receita do Estado	€ Milhões							Δ% 2016 face a 2010
	2010	2011	2012	2013	2014	2015 (E)	2016 (OE)	
Receita fiscal	32.332	34.359	32.025	36.253	37.119	38.982	40.003	
Δ% year-on-year		6%	-7%	13%	2%	5%	3%	24%
Impostos Directos	13.598	15.047	13.625	17.400	17.542	18.241	17.892	
		11%	-9%	28%	1%	4%	-2%	32%
Imposto sobre Rendimento Pessoas Singulares (IRS)	8.966	9.831	9.084	12.308	12.863	12.693	12.379	
		10%	-8%	35%	5%	-1%	-2%	38%
Imposto sobre Rendimento Pessoas Colectivas (IRC)	4.592	5.168	4.272	5.084	4.512	5.246	5.185	
		13%	-17%	19%	-11%	16%	-1%	13%
Outros	41	48	268	9	167	302	328	
		19%	455%	-97%	1823%	81%	9%	706%
Impostos Indirectos	18.734	19.312	18.400	18.853	19.577	20.741	22.111	
		3%	-5%	2%	4%	6%	7%	18%
Imposto sobre produtos petrolíferos e energéticos (ISP)	2.409	2.306	2.116	2.103	2.104	2.238	2.703	
		-4%	-8%	-1%	0%	6%	21%	12%
Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA)	12.161	13.052	12.794	13.244	13.849	14.834	15.295	
		7%	-2%	4%	5%	7%	3%	26%
Imposto sobre Veículos	809	627	362	352	464	573	660	
		-23%	-42%	-3%	32%	24%	15%	-18%
Imposto de consumo sobre o tabaco	1.429	1.447	1.354	1.313	1.399	1.241	1.514	
		1%	-6%	-3%	7%	-11%	22%	6%
Imposto sobre álcool e bebidas alcoólicas (IABA)	182	173	168	173	178	182	187	
		-5%	-3%	3%	3%	2%	3%	3%
Imposto do Selo	1.539	1.483	1.358	1.366	1.266	1.337	1.375	
		-4%	-8%	1%	-7%	6%	3%	-11%
Imposto Único de Circulação (IUC)	146	174	197	255	265	286	311	
		19%	14%	29%	4%	8%	9%	113%
Outros	59	53	52	46	52	50	65	
		-11%	-1%	-12%	13%	-3%	30%	11%

Fonte: Receita Efectiva e Grau de Execução (Relatórios de Execução Orçamental) / Relatório do OE para 2016

No período compreendido entre 2010 e 2016 (com dados do OE2016), a receita fiscal deverá aumentar 24%, verificando-se este aumento ao nível dos vários impostos, o que permitirá que, pela primeira vez, o total de receitas fiscais venha a ultrapassar os 40.000M€ em 2016 (comparando com 32.333M€ em 2010), dos quais os impostos directos representam 45% e os indirectos 55%.

Em percentagem do PIB, a receita fiscal deverá corresponder, em 2016, a cerca de 22%, quando em 2010 se centrava nos 18%.

Em traços muito gerais, estes números permitem antever pouca margem para um aumento adicional de impostos, o que, aliás,

Esta parece ter sido, aliás, a perspectiva do actual Governo na elaboração do OE2016. Na verdade, procurar aumentar a receita dos impostos sobre o rendimento – por outra via que não a do crescimento da actividade económica – seria provavelmente inviável ou ingerível, quer porque a generalidade das famílias terão já atingido o seu limite de esforço fiscal, quer porque medidas penalizadoras ao nível do IRC poderão comprometer a competitividade da nossa economia ou mesmo afastar potenciais investidores.

Contudo, olhando mais em detalhe para a composição dos impostos indirectos, as alternativas com potencial impacto relevante na consolidação orçamental parecem não abundar.

Receita Fiscal do Estado   Impostos Indirectos			€ Milhões			
	2014		2015 (E)		2016 (OE)	
Impostos Indirectos	19.577	100%	20.741	100%	22.110	100%
Imposto sobre produtos petrolíferos e energéticos (ISP)	2.104	11%	2.238	11%	2.703	12%
Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA)	13.849	71%	14.834	72%	15.295	69%
Imposto sobre Veículos	464	2%	573	3%	660	3%
Imposto de consumo sobre o tabaco	1.399	7%	1.241	6%	1.514	7%
Imposto sobre álcool e bebidas alcoólicas (IABA)	178	1%	182	1%	187	1%
Imposto do Selo	1.266	6%	1.337	6%	1.375	6%
Imposto Único de Circulação (IUC)	265	1%	286	1%	311	1%
Outros	52	0%	50	0%	65	0%

Fonte: Receita Efectiva e Grau de Execução (Relatórios de Execução Orçamental) / Relatório do OE para 2016

está em linha com aquela que parece ser a percepção generalizada da população e dos analistas económicos.

Ainda assim, atendendo à evolução verificada nos últimos anos, nem todos os impostos se encontram no mesmo nível de esforço.

Sem surpresas, para o período acima referido, os impostos directos são aqueles em que o aumento terá sido maior (32%), em particular ao nível do IRS, imposto que regista um aumento previsto de 38% entre 2010 e 2016, o que contrasta com o aumento previsto de 13% no IRC durante o mesmo período.

Tal não significa, no entanto, que os impostos indirectos tenham sido “poupados” no período em análise. Embora de forma menos significativa, os impostos indirectos deverão aumentar 18% naquele período, aumento para o qual muito contribuiu o IVA, o qual deverá ultrapassar o patamar dos 15.000M€ em 2016 (um aumento de 26% face a 2010).

Repare-se que o aumento mais pronunciado dos impostos sobre o rendimento, face à tributação do consumo, ocorre mesmo apesar de, entre 2015 e 2016, se prever uma redução de 2% dos impostos directos e um aumento de 7% nos impostos indirectos (nomeadamente ao nível do ISP, ISV e outros).

Partindo desta análise – assumidamente muito simples e que não considera outros factores relevantes – poderá dizer-se que, a haver necessidade de aumentar impostos, será expectável que tal venha a ocorrer ao nível dos impostos indirectos.

Com efeito, representando o IVA, em conjunto com o ISP, o ISV e o Imposto sobre o Tabaco, 91% do total dos Impostos Indirectos, as medidas que sejam tomadas relativamente aos restantes impostos indirectos terão, inevitavelmente, um impacto marginal no contexto da receita fiscal.

Por outro lado, nos impostos indirectos de menor dimensão, a imprevisibilidade existente quanto à arrecadação de receita, fruto do ajustamento do comportamento dos contribuintes, condiciona decisivamente qualquer medida ao nível da receita provocada por um aumento destes impostos.

Aliás, o Conselho das Finanças Públicas vem, precisamente, reconhecer esta realidade na “Análise da Conta das Administrações Públicas 2015” recentemente publicada.

Veja-se, por exemplo, o caso do imposto (indirecto) sobre a utilização de sacos de plástico, com receita estimada de 34M€ e um grau de realização de 4%, tendo ficado a receita arrecadada a este propósito perto de 1M€. Tal pode significar, na verdade, que a medida foi extremamente bem-sucedida, tendo-se atingido o seu fim comportamental (i.e. diminuição da utilização de sacos de plástico) à custa da arrecadação de receita.

Por conseguinte, considerando que, relativamente ao ISP, ao ISV e ao Imposto sobre o Tabaco, já se prevê um aumento substancial em 2016, apenas resta como alternativa com mais impacto uma eventual subida ao nível do IVA, seja decorrente do aumento das taxas aplicáveis ou mesmo a eliminação da taxa intermédia (ou a revisão dos bens à mesma sujeitos).

Importa salientar, a este propósito, que a taxa normal de IVA praticada em Portugal não é a mais elevada da União Europeia, sendo superada por diversos países tais como a Dinamarca, a Croácia ou a Hungria, entre outros. O mesmo sucede relativamente à taxa intermédia, a qual nem sequer existe em diversos países da União Europeia.

### Fraude e evasão fiscal

Sem prejuízo do que antecede, mais interessante do que poder aumentar a receita fiscal por via de alteração legislativa (com alteração de taxas, novos impostos, etc.) seria trazer para o PIB a economia paralela ou Economia Não Registada (ENR).

Em abono da verdade, esse propósito tem vindo a ser atingido com sucesso, quer por via da acção dos agentes nacionais (Governo, Parlamento ou Autoridade Tributária), quer em resultado da acção dos agentes internacionais (OCDE, G20 e a própria União Europeia).

Com efeito, no já referido relatório do Conselho das Finanças Públicas, é patente o contributo do combate à fraude e evasão fiscais no aumento da receita fiscal (que, em certa medida, se intersecta mas não se confunde com a ENR), nomeadamente do IVA, prevenindo-se que aquele combate seja acentuado em 2016.

No plano internacional, importa destacar as diversas iniciativas já concretizadas ou em curso, tais como, a título exemplificativo, a troca de informações em matérias fiscais ou as medidas de combate à *Base Erosion and Profit Shifting*, no plano da OCDE ou da União Europeia, as quais, a prazo, prometem dar um contributo relevante na redução da fraude e evasão fiscal nas operações que envolvam múltiplas geografias.

No entanto, por melhores que possam ser os resultados atingidos neste âmbito – e são-no – os mesmos parecem sempre escassos.

Recorde-se, neste contexto, as estimativas que vêm sendo apresentadas quanto à dimensão e alcance da ENR, oscilando as mesmas entre 13% do PIB, de acordo com o INE, e 27% do PIB, de acordo com o Observatório de Economia e Gestão de Fraude (naturalmente, a comparação daquelas estima-

tivas carece de uma análise mais fina, o que não se pretende no contexto do presente artigo).

Ora, fazendo um exercício simples de integração daquela ENR no PIB de Portugal, o efeito ao nível da consolidação das contas públicas seria seguramente duplo: (i) o défice, medido em percentagem do PIB, reduzir-se-ia e (ii) as receitas fiscais aumentariam.

Relativamente a este segundo efeito, bastaria referir que a aplicação de uma taxa média de imposto de 25% sobre a ENR resultaria num aumento da receita fiscal na ordem dos 5.000M€. Este valor representaria, aproximadamente, o mesmo que a receita fiscal estimada proveniente do IRC para 2016, um terço do IVA ou o somatório do ISP, ISV, Imposto sobre o Tabaco e IUC.

Deste modo, parece evidente a importância do combate à ENR como forma de resolução dos desequilíbrios existentes nas nossas contas públicas.

### Conclusão

O propósito do presente artigo não reside numa tentativa de identificar soluções para o problema da consolidação orçamental mas antes na vontade de salientar, uma vez mais, dois aspectos que não devem sair da linha do nosso horizonte em matéria de estratégia fiscal – (i) a necessidade de conter o esforço em sede de impostos sobre o rendimento, em particular das famílias, e (ii) a necessidade de prosseguir, com firmeza, o combate à ENR, incluindo na componente de fraude e evasão fiscal.

Assim, o aumento da receita fiscal deve resultar, em primeiro lugar, do combate à economia paralela que, de forma injusta, foge às suas obrigações tributárias, e não do aumento da factura fiscal dos contribuintes cumpridores.



Luís Magalhães

Head of Tax  
lmagalhaes@kpmg.com





# A intervenção do FMI e a oportunidade para uma nova reforma fiscal

**Depois de um assinalável período de desenvolvimento, Angola enfrenta hoje uma conjuntura económica complexa, essencialmente em resultado da queda do preço do petróleo, matéria-prima que origina cerca de 70% da receita fiscal do Estado angolano.**

Não se antevendo para o curto prazo a recuperação substancial dos preços internacionais do petróleo e tendo presentes os riscos adversos que tal cenário representa para Angola é fundamental e urgente adoptar medidas de política fiscal e monetária que permitam uma melhor gestão da volatilidade das receitas do crude.

Só um compromisso desta natureza – num quadro mais amplo de reformas estruturais ambiciosas – permitirá preservar a estabilidade macroeconómica e a sustentabilidade da dívida, mitigar os desequilíbrios no mercado cambial e promover o crescimento da economia.

A racionalização da despesa pública e o aumento de receitas não petrolíferas serão, pois, essenciais, para que o rácio

da dívida pública/PIB de Angola regresse aos níveis dos anos 2013 e 2014.

O primeiro grande esforço de aumento das receitas fiscais não petrolíferas foi realizado com a Reforma Tributária iniciada em 2010, a qual constituiu, sem dúvida, um dos primeiros passos para atenuar eventuais efeitos na economia angolana decorrentes da queda do preço do petróleo que se antecipava, visto que o combustível fóssil atingiu máximos históricos que dificilmente seriam sustentáveis.

Na origem da aludida Reforma Tributária estiveram motivações como os elevados níveis de dependência da receita petrolífera (era notória a diferença da receita fiscal oriunda do sector petrolífero face a outros sectores de actividade), a existência de

um sistema tributário desactualizado, ineficiente e excessivamente complexo, bem como a necessidade de modernizar a Administração Geral Tributária.

Neste contexto, foram publicados ao longo dos últimos anos novos Códigos Tributários que permitiram ajustar a legislação tributária à nova realidade socioeconómica, sendo de destacar um alargamento da base tributária para a captação de receitas do sector não petrolífero.

Paralelamente, estabeleceram-se as bases de uma Administração Geral Tributária mais moderna e robusta tecnicamente nas suas abordagens, medida que se traduziu num aumento significativo do número de inspecções tributárias, tendo por objecto um conjunto cada vez mais significativo de matérias fiscais.

Contudo, em plena crise do sector petrolífero, tornou-se evidente que, embora a Reforma Tributária tenha representado um esforço importante no fortalecimento dos mecanismos de obtenção de receita para o Estado, não foi, por si só, suficiente, deixando transparecer algumas lacunas que agora devem ser revistas e repensadas.

Em resultado da recente consulta técnica ao Fundo Monetário Internacional (FMI), voltam a ser equacionadas reformas tributárias adicionais que, embora já ponderadas anteriormente, acabaram por não ser consideradas na Reforma iniciada em 2010.

Entre outras medidas objecto de ponderação, encontra-se a criação de um quadro fiscal de médio prazo melhorado, com a adopção de regras fiscais inovatórias, bem como de um fundo de estabilização orçamental que permitiria reduzir a volatilidade da receita orçamental.

Imposto de Consumo – a respectiva matéria colectável inclui o próprio imposto que onerou a transacção anterior, interferindo directamente na formação do preço da mercadoria ou serviço.

Optando-se pela adopção do IVA, importa delinear uma estratégia de implementação deste novo tributo que tome em linha de conta as particularidades de um País como Angola, nomeadamente a dispersão geográfica e as carências de formação tecnológica, entre muitos outros aspectos indispensáveis à introdução de um imposto como o IVA.

A par da eventual introdução deste novo imposto, foi também assinalada pelo FMI a necessidade de ser feito um esforço na introdução de medidas que permitam reforçar a captação de receitas do sector imobiliário.

Com efeito, continua a assistir-se a um nível de fiscalidade ainda muito incipiente neste sector, designadamente em resultado da desactualização dos cadastros fiscais dos imóveis e da ausência de comunicação entre as repartições fiscais e os notários responsáveis pela celebração das escrituras públicas relacionadas com a transmissão de direitos sobre bens imóveis.

Há, de facto, muito a fazer neste capítulo mas tudo deverá começar pela actualização do cadastro dos imóveis e respectivos proprietários (ou titulares de outro direito real sobre os mesmos), uma vez que, sem a circunscrição do espectro de contribuintes, a norma fiscal não terá sujeito passivo ao qual se possa exigir o imposto. Estamos convictos de que apenas com a implementação desta medida – que possibilitaria, desde logo, uma maior eficácia na cobrança coerciva do imposto – as receitas do Estado Angolano com Imposto Predial Urbano (IPU) aumentaria de forma significativa.

Após o cadastro do parque imobiliário e dos respectivos titulares, estar-se-ia em condições de promover uma revisão de fundo no IPU, podendo mesmo equacionar-se a sua extinção e tributação dos rendas em sede de impostos sobre o rendimento, assim se caminhando para um sistema em que a tributação directa se faz na esfera de um único imposto, à semelhança do que sucede em outros sistemas fiscais mais actuais.

Este constitui um passo importante para a eliminação da tributação cedular que se encontra subjacente ao sistema fiscal angolano e que não encontra espelho nos sistemas fiscais modernos.

Um outro aspecto a que o FMI tem vindo a fazer referência diz respeito à despesa fiscal decorrente dos benefícios fiscais previstos na Lei.

É sabido que o sistema fiscal não possui qualquer codificação dos benefícios fiscais, proliferando estes por leis avulsas e sujeitos a mecanismos de controlo reduzidos ou até inexistentes em algumas situações.

É expectável e conveniente, portanto, que se proceda à codificação das leis avulsas, mas sobretudo que se reduza o nível de discricionariedade na avaliação de alguns benefícios fiscais.

Com efeito, um sistema fiscal em que os contribuintes sabem de antemão o âmbito e a extensão dos benefícios a que podem aceder, bem como os requisitos cujo cumprimento se mostra necessário para o efeito, confere maior segurança aos agentes económicos e permite controlar de forma mais rigorosa a despesa fiscal do Estado. A nova Lei do Investimento Privado deu já um passo importante nesse sentido, estabelecendo critérios para a atribuição dos benefícios que ali se encontram previstos que são mensuráveis *a priori* pelos investidores sempre que estejam em causa projectos de investimento de montante superior a USD 1 milhão.

A crescer a isto e ainda no domínio dos benefícios fiscais, não se pode perder de vista a tão propalada necessidade de diversificação da economia angolana a que também o FMI tem vindo a fazer referência, pelo que será expectável que venham a ser estabelecidos novos incentivos de natureza fiscal para o desenvolvimento dos sectores considerados prioritários.

Estes são apenas alguns dos aspectos que se espera que venham a merecer a atenção na agenda do FMI no domínio fiscal, sendo certo que a estratégia que vier a ser delineada para a sua adequada implementação deverá ser conjugada com outras medidas de carácter macroeconómico, sob pena de os efeitos pretendidos produzirem um impacto não tão relevante na economia nacional.



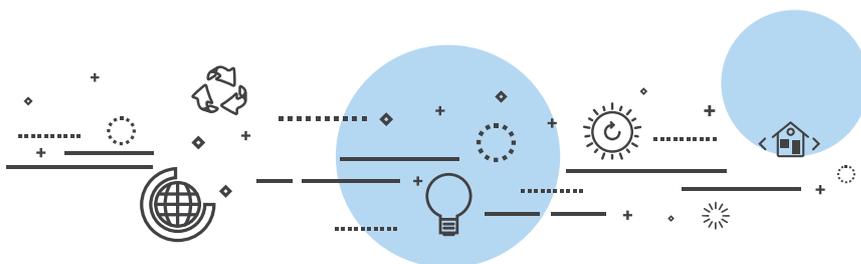
Gustavo Amaral  
Associate Partner, Tax  
gamaral@kpmg.com

Neste contexto, coloca-se novamente em equação a introdução de um Imposto sobre o Valor Acrescentado (IVA) no Sistema Fiscal Angolano. Acredita o FMI que um imposto desta natureza implementado de forma correcta e atempada poderá vir a constituir uma fonte de receita estável para o orçamento do Estado, reduzindo a dependência do orçamento da receita resultante do sector do petróleo.

Ainda que pouca informação tenha sido tornada pública relativamente à eventual criação deste novo imposto, pode desde já adiantar-se que o mesmo assegurará critérios de neutralidade que o actual Imposto de Consumo – face à sua estrutura – não consegue alcançar.

Com efeito, num imposto cumulativo ou em cascata – como é o caso do actual

# Responsabilidade Social



## Mãos à obra em Lisboa

Em Julho de 2015, cerca de 80 voluntários do escritório de Lisboa participaram numa acção desenvolvida na Associação Promotora da Criança, em Rio de Mouro. Trata-se de uma IPSS com valências de berçário, creche e pré-escolar. Os trabalhos desenvolvidos consistiram essencialmente na reabilitação e pintura da biblioteca, dos espaços exteriores, pomar, horta e tratamento das madeiras do parque infantil.

## Solidariedade também a Norte

Ainda em Julho, desta vez com 50 voluntários do escritório do Porto, realizou-se em Matosinhos mais uma iniciativa no Projecto Biquinha em Acção. As actividades em que os colaboradores da KPMG se envolveram consistiram na reabilitação, pintura e decoração das salas de estudo e multiusos. Este projecto de intervenção social, desenvolvido pela associação ADEIMA ao abrigo do Programa Escolhas, visa promover a inclusão social de crianças e jovens de contextos socioeconómicos vulneráveis, visando a igualdade de oportunidades e o reforço da coesão social.



## New-joiners combatem desperdício alimentar

Mais de 160 voluntários, na sua maioria colaboradores recém-chegados à KPMG, participaram em mais uma iniciativa do projecto "Restolho", promovido pela Agromais em parceria com a Federação Portuguesa dos Bancos Alimentares Contra a Fome e a ENTRA-JUDA. A acção decorreu em Setembro na Golegã e consistiu na recolha manual de batatas e pimentos não recolhidos pela apanha mecanizada, evitando desta forma o desperdício alimentar. O esforço conjunto dos colaboradores da KPMG permitiu que cinco toneladas de alimentos fossem entregues ao Banco Alimentar de Santarém.



### Especiais de corrida

Em Outubro 2015, a firma patrocinou a inscrição de 50 colaboradores para participarem na corrida solidária "Corrida Montepio", tendo o valor das inscrições revertido a favor da Liga Portuguesa Contra o Cancro.



### Livros com asas

"Era uma vez um livro que tinha ainda muitas histórias por contar. Este livro estava há muito esquecido numa prateleira e as suas letras e imagens já se começavam a esbater..." Começa assim uma história escrita pelas firmas membro da KPMG em Portugal e Angola, que se uniram numa acção de responsabilidade que visa promover a doação de livros por parte de colaboradores, que posteriormente serão entregues a hospitais e instituições de solidariedade angolanas.



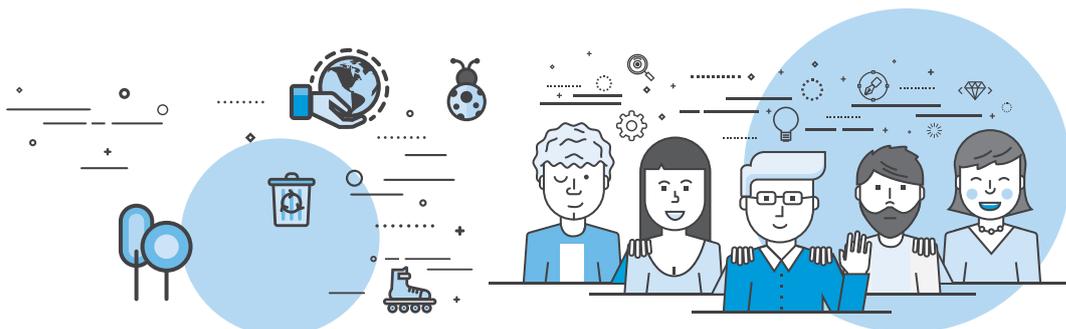
### "Constrói esta Ceia" reúne mais de 200 cabazes

Em Dezembro de 2015 e à semelhança do ano anterior, o Departamento de *People, Performance & Culture*, promoveu a campanha "Constrói esta Ceia", com o objectivo de reunir cabazes de Natal para famílias que, devido à sua situação económica, não têm possibilidades de adquirir produtos para celebrar a quadra natalícia. A resposta dos colaboradores não se fez esperar e ao longo do mês foram recolhidos produtos alimentares que possibilitaram a construção de 204 Cabazes de Natal, posteriormente distribuídos a famílias carenciadas de Lisboa e Porto, através da Re-food e do Centro Social do Barredo.



### KPMG leva K2C a Angola

Também a firma membro da KPMG em Angola promoveu, no segundo semestre do ano passado, uma nova iniciativa MADD – *Make a Difference Day*, no âmbito do projecto K2C – *KPMG to Communities*. Perto de 30 colaboradores do escritório de Luanda estiveram no lar Bakhita, uma instituição localizada na zona do Morro Bento, frequentada por cerca de 40 crianças vítimas de maus tratos. Os trabalhos desenvolvidos consistiram essencialmente na pintura de uma sala de estudos, do parque infantil, no tratamento de mobiliário escolar e adicionalmente, houve oportunidade de se doar material didáctico.





Vitor Ribeiro

# Blue is the new red



José Portugal



Sikander Sattar



Luís Nabais, Susana Abreu, Isabel Faustino e João Pratas





Em Dezembro, o Convento do Beato em Lisboa cobriu-se de azul para a Festa de Natal da firma membro portuguesa. Cumprindo o mote "Blue is the new red", todos os elementos de Natal tradicionalmente encarnados foram pintados de azul. Em consonância com este designio e sublinhando a dimensão solidária da quadra, a KPMG associou-se à iniciativa "Barrete Azul" da Associação Salvador, através da compra e distribuição de barretes de Natal azuis por todos os colaboradores. As receitas desta iniciativa contribuíram para apoiar pessoas com deficiência motora.

Cumprindo com aquela que é já uma das principais tradições de Natal da KPMG, neste jantar foram homenageados os colaboradores que completaram 20 anos de dedicação à firma. João Pratas, Isabel Faustino, Susana Abreu e Luís Nabais foram os distinguidos este ano.

A edição deste ano da Festa de Natal serviu ainda para homenagear os *Partners* Jean Gaign e João Augusto, que após mais de duas décadas de dedicação à KPMG abraçaram a merecida reforma.

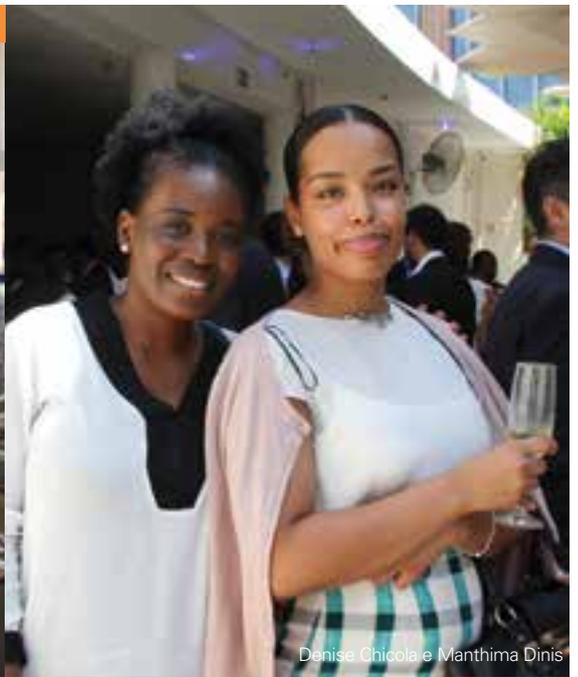


Vitor Ribeirinho, Jean Gaign, João Augusto e Sikander Sattar



Teresa Godinho, Jaime Carvalho e Joana Morais





Denise Chicola e Manthima Dinis



Geovani Luango, Maria Campião, Irina Gomes, Claudeth Tjisindanjila



Tiago Manuel e Afonso Panzo



José Garrido e Susana Teodoro



Caetano Teixeira, José Golombole, Manuel Matias e Pedro Inês



Pedro Viegas, Martinho Sambambi, Nelson Lima, Alexandre Matias e José José



Luzia Bandeira, Sonia Delgado, Isabel Sousa, Isabel Chicossi, Maria Campião, Aida Silverio, Irina Gomes, Ivanilda Costa, Mariana Cunha, Domingas Silva, Horlanda Paulo e Sandra Manuel

## Sucesso e ambição

Os colaboradores da KPMG Angola reuniram-se para o habitual almoço de celebração de mais um ano de sucesso e crescimento da sua firma. Cerca de 100 pessoas juntaram-se no início de Dezembro, no Palmeiras Lounge, em Luanda, para um almoço prolongado que serviu para comemorar um ano que foi exigente, mas onde a KPMG reforçou o seu posicionamento enquanto firma de referência no território angolano e *employer of choice* para os quadros nacionais.

A iniciativa contou ainda com a participação de diversos membros do *Management Group* e *Partnership* da KPMG Portugal, que fizeram questão de estar presentes para mostrar o seu apoio ao desenvolvimento da firma angolana.



Paulo Ascensão, Marcos Pereira, Francisca Ferrão e Mariana Cunha



Virgínia Diogo, Moisés Figueira e Elisabete João

José Golombola, Claudeth Tjisindandjila, Ana Barbosa, Mateus Sumbo, Isalino Ferreira, Flavio Cardoso, Rafael Pascoal, Priscila Dulo, Gaspar António, Oscar Botelho e Stela Sardinha



# Liga de campeões



No âmbito da Reunião Anual de *Partners* de 2015, decorreu no Algarve o **I Torneio de Futebol da *Partnership*** da KPMG. Um evento desportivo altamente competitivo e disputado entre quatro equipas constituídas por Sócios. O grande vencedor da primeira edição deste torneio foi o espírito de equipa, que seguramente saiu ainda mais reforçado entre todos os elementos da nossa *Partnership*.



# Solidez, confiança e dedicação

As organizações precisam de parceiros robustos, que as ajudem a chegar mais alto e mais longe, aproveitando as oportunidades e mitigando os riscos.

As equipas da KPMG estão preparadas para trabalhar consigo nos campos mais exigentes e competitivos.

Comprove a nossa ambição por resultados:

[ptkpmg@kpmg.com](mailto:ptkpmg@kpmg.com)

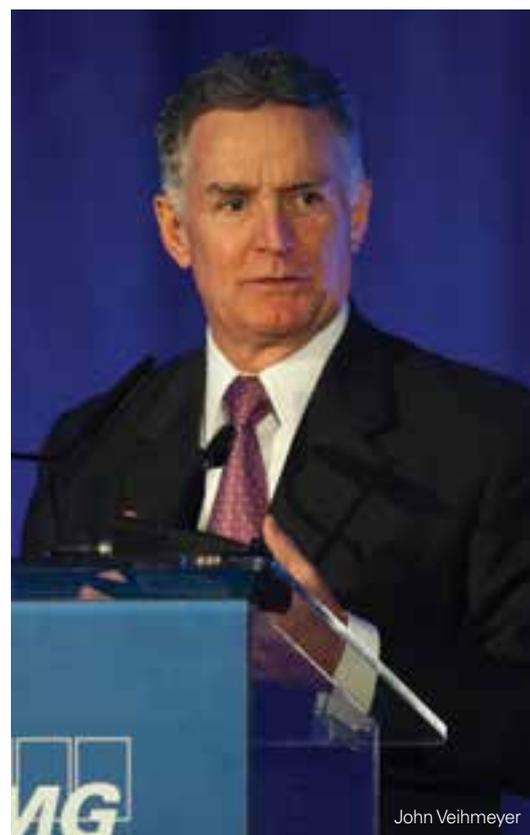
[kpmg.pt](http://kpmg.pt)



# Encontro de líderes



Pedro Marques, Vitor Ribeiro, Manuel Caldeira Cabral, Mário Centeno e Sikander Sattar



John Veihmeyer



Vasco Mello, Hiroki Miyazato e José Maria Ricciardi



Rodrigo Costa e José Honório



Madalena Cascais Tomé e João Castello Branco



Nuno Amado e Pedro Marques



Vitor Bento e Francisco Lacerda



No âmbito da reunião do *Global Board & Council* – os dois maiores órgãos de gestão da KPMG a nível mundial – que decorreu em Portugal no passado mês de Março, a firma membro portuguesa promoveu um evento em Lisboa, onde apresentou os líderes globais da KPMG a um conjunto de líderes empresariais e políticos do país. Nas palavras que proferiu aos convidados, o *Global Chairman* John Veihmeyer destacou a capacidade de mobilização da KPMG Portugal, bem como a importância da firma membro portuguesa no seio da rede global da KPMG.



Luís Mira Amaral, Nasser Sattar e Miguel Henrique



Oleg Goshchansky, Vitor Ribeirinho e Wilbert Kannekens

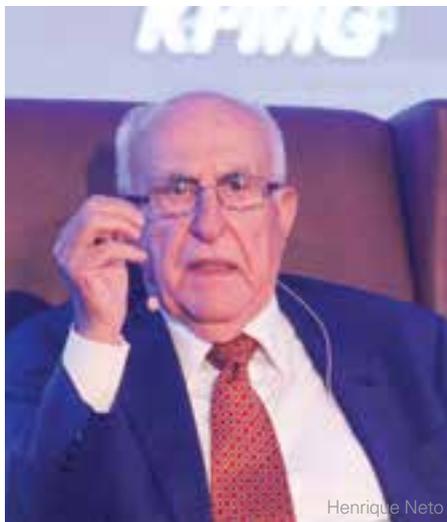


Mário Centeno

# Rumo a Sul



José Maria Ricciardi



Henrique Neto



Hiroki Miyazato



Francisco Lacerda



António Saraiva



Pedro Rebelo de Sousa



Jorge Argüello, Nasser Sattar e Mário Centeno



Vitor Bento

O LIDE Portugal – Grupo de Líderes Empresariais, promoveu a edição de 2015 do Fórum Empresarial do Algarve, entre os dias 27 e 29 de Novembro. A iniciativa contou com a KPMG como *main sponsor* e reuniu no hotel Tivoli Victória alguns dos principais líderes empresariais e políticos, em torno do tema “2020, Portugal e o mundo”. A KPMG esteve representada entre os oradores com a presença dos *Heads of Functions* Vitor Ribeirinho, Nasser Sattar e Luís Magalhães. Mais informações em [www.lideportugal.com](http://www.lideportugal.com).



António Vitorino



Estela Barbot



André Gorjão Costa



# O Presente e o Futuro do Sector Bancário



Carlos Costa e Marcelo Rebelo de Sousa



Elke König



Mário Centeno



Fernando Faria de Oliveira



Wim Mijs



Sikander Sattar



Danièle Nouy



Danièle Nouy, António Costa e Fernando Faria de Oliveira

A KPMG foi o patrocinador exclusivo da conferência “O Presente e o Futuro do Sector Bancário”, uma iniciativa da Associação Portuguesa de Bancos e da TVI24, realizada a 17 de Março no Hotel Ritz em Lisboa. O evento contou com as participações do Presidente da República, do Primeiro-Ministro e do Ministro das Finanças, bem como da Presidente do Conselho de Supervisão do Mecanismo Único de Supervisão, Danièle Nouy; da Presidente do Conselho Único de Resolu-

ção, Elke König; do *Chief Executive* da Federação Bancária Europeia, Wim Mijs e ainda de Carlos Costa, Governador do Banco de Portugal; Elisa Ferreira, Deputada do Parlamento Europeu e Sikander Sattar, Presidente do Conselho de Administração da KPMG. O dia terminou com um painel composto pelos CEOs dos bancos Millennium BCP, Santander Totta, Banco BPI e Banco de Investimento Global.



# CYBERSECURITY STATE OF THE ART

CVA ENXERTIA  
Business Consulting



António Mexia

## Cybersecurity – state of the art

A KPMG foi *gold sponsor* da conferência *Cybersecurity – state of the art* que reuniu a 18 de Maio, no auditório da EDP, duas centenas de responsáveis empresariais, das mais diversas indústrias, para debater um tema com importância crescente nas agendas dos órgãos de gestão. Rui Gomes, *Partner de IT Advisory* da KPMG, foi um dos oradores da manhã com uma intervenção sobre cibersegurança e privacidade, que abordou algumas das razões, motivações, formas e alvos dos ataques que diariamente ocorrem em todo o mundo, salientando as medidas que as empresas devem considerar ao planear a segurança da sua informação. O painel de oradores foi complementado com intervenções de António Mexia, CEO da EDP; Ofir Hason, CEO & Co-fundador do CyberGym e Paulo Veríssimo, Professor da Universidade do Luxemburgo e responsável pelo Critical and Extreme Security and Dependability Research Group, daquela instituição. O Secretário de Estado da Indústria, João Vasconcelos, encerrou os trabalhos.



João Vasconcelos



Rui Gomes



Ofir Hason

# Estas e outras publicações em www.kpmg.pt



## Frontiers in Finance

Com o aumento do ritmo e alcance das mudanças da economia global, um dos principais desafios para os líderes empresariais passa por conseguir reunir uma equipa de gestão dotada das competências necessárias para gerir a complexidade e multidimensionalidade das mudanças. Este é o tema de fundo da última edição da publicação global da KPMG para o sector financeiro .



## Global Automotive Executive Survey 2016

A última edição desta publicação global de referência para a área de *Financial Services*, coloca em destaque as duas maiores e mais poderosas influências em serviços financeiros: o ambiente regulador e a inovação.



## The Power of Trust in Analytics

Esta publicação explora algumas das questões e desafios críticos que surgem em torno da confiança nos sistemas e processos de *Data & Analytics*, abordando ainda temas como regulamentação e ciber-segurança.



## Grow or Go

No sector segurador, a vitória pertence aos mais ambiciosos. As margens de lucro estão sob pressão e a concorrência é feroz. As seguradoras devem adoptar posturas mais arrojadas para vingarem. *Grow or Go* explica esta nova abordagem e quais os desafios que o mercado segurador enfrenta actualmente.



## Foresight A global infrastructure perspective

Esta edição especial apresenta as principais tendências que irão impactar significativamente o sector das infra-estruturas nos próximos cinco anos. O estudo destaca que, caso não haja nenhum acontecimento totalmente inesperado, o ano de 2016 será de muito crescimento para este sector a nível global.



## Principais alterações propostas a nível fiscal para 2016

A Proposta de Lei do Orçamento de Estado para 2016 apresentada pelo Governo à Assembleia da República no passado mês de Fevereiro, integra um conjunto de alterações para as empresas e para as famílias.

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.

© 2016 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 e o logótipo são marcas registadas ou marcas registadas da KPMG Internacional.