



# KVISION

## Maiores que as nossas fronteiras

---

Nesta edição:

- > **Liderança:**  
Sikander Sattar nomeado *Chairman*  
da região EMA da KPMG Internacional
- > **Alumni:**  
Nuno Amado
- > **Destaque:**  
A KPMG no Web Summit
- > **Fiscalidade:**  
O princípio da incerteza





# Mensagem do Presidente

Esta edição da KVISION é muito especial. Os últimos meses foram especialmente entusiasmantes na KPMG e esta publicação sintetiza um pouco dessas conquistas.

As firmas membro da KPMG em Portugal e em Angola voltaram a contratar, no seu conjunto, mais de 200 profissionais ao longo do último ano. Em paralelo, ganhámos uma nova centralidade e hoje fazemos parte das grandes discussões globais, uma vez que estamos na liderança da KPMG Internacional.

A título pessoal, este foi um ano particularmente marcante, já que comemorei o décimo ano enquanto Presidente da KPMG. Tem sido uma honra e um privilégio liderar este conjunto de profissionais de excelência e ver uma *Partnership* cada vez mais forte e unida. Todos juntos temo-nos fortalecido de ano para ano, reforçando a qualidade do serviço que prestamos aos nossos clientes.

Hoje somos diferentes do que éramos em 2006. Somos mais, somos maiores, somos mais fortes e por isso temos também mais responsabilidades. Os nossos clientes esperam de nós um apoio próximo e a disponibilidade para trabalhar ao seu lado, integrando abordagens inovadoras para oferecer resultados. As nossas pessoas esperam oportunidades de carreira baseadas no mérito e um equilíbrio que lhes permita a satisfação das suas ambições pessoais.

Ao fim desta década, podemos dizer que temos cumprido com os objectivos a que nos propusemos. Conseguimo-lo porque sabemos de onde vimos e o que queremos, mantendo-nos fiéis aos nossos valores globais.

O sucesso da nossa firma é medido também pelo sucesso daqueles que por cá passaram e que são parte da história da KPMG: os nossos *Alumni*. Entre esses ilustres profissionais, está o Dr. Nuno Amado, hoje Presidente da Comissão Executiva do Millennium BCP, a quem agradeço a disponibilidade e simpatia com que nos concedeu a entrevista para esta edição.

A nossa história orgulha-nos. Mas esta história não acaba aqui. As fundações para o futuro estão lançadas. Um futuro feito com pessoas extraordinárias, que inspiram confiança e promovem a mudança. Um futuro que nos deixará ainda mais orgulhosos e capazes.

Obrigado,

Presidente do Conselho de Administração

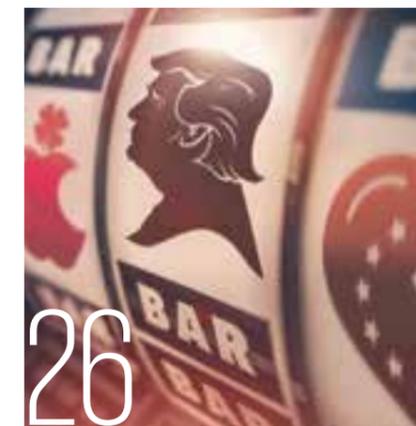
# Nesta Edição



16

Alumni

Entrevista  
Nuno Amado - Millennium BCP



26

Fiscalidade

O princípio da incerteza



30

Destaque

Web Summit

02  
Editorial

KPeople

04  
Um líder global  
Vitor da Cunha Ribeirinho nomeado  
*Deputy Chairman*  
Mais de 170 reforços para a KPMG Portugal  
Novos Sócios  
*Associate Partners*  
Liderança fortalecida em Angola  
Mérito reconhecido  
Quadro de Honra  
KPMG nomeia *Head of Communications*  
Filipe Grenho lidera equipa de *Financial Services de Tax*  
Área de *Markets* ganha novo impulso  
Programa de Embaixadores da KPMG

News  
09

Jovens portugueses na final do KPMG *International Case Competition Leaders For a Day*  
Uma nova experiência de navegação  
Cada vez mais seguidores  
KPMG Portugal chega ao YouTube  
KPMG aposta no Norte  
Fórum ALF  
*Tax Business Breakfast* em Angola  
Líder em serviços ao sector de *Oil & Gas*  
Pedro Alves e Sandra Aguiar em Londres

Survey de Auditoria Interna de Angola  
*Financial Advisory of the Year*  
XXIII Conferência de Auditoria Interna  
Bolsa de Turismo de Angola

ACI in the news

12  
Na agenda dos líderes  
Novos membros  
Sobre o Audit Committee Institute em Portugal

Opinião

13  
A pedra fundamental da economia

Destaque

14  
Resiliência e evolução

Liderança

22  
Maiores que as nossas fronteiras

Fiscalidade

35  
Acompanhar a mudança

Transformação

36  
Ondas de mudança

Telecom

40  
O novo normal

Responsabilidade Social

42  
Acções de responsabilidade social

Eventos

44  
*Welcome aboard*  
Talento angolano  
Sempre em equipa  
Todos juntos  
Partilha e união  
*Made in Angola*

Insights

51

## Um líder global

Sikander Sattar, foi nomeado *Chairman* da região EMA (Europa, Médio Oriente e África) da KPMG Internacional, com efeitos a 1 de Outubro de 2016. Saiba tudo sobre esta distinção na página 22.



## Mais de 170 reforços para a KPMG Portugal

A KPMG em Portugal acolheu em Setembro 172 novos colaboradores, um grupo constituído na sua totalidade por jovens recém-licenciados ou recém-mestrados. Com formações académicas distribuídas pelas áreas de Economia, Gestão, Contabilidade, Finanças, Direito e Tecnologia, estes jovens iniciaram funções nas equipas de Auditoria, Fiscalidade e Consultoria, após uma etapa de formação inicial.

Este reforço da estrutura juntou-se às cerca de 60 contratações de profissionais com experiência ocorridas no ano passado, elevando para mais de 200 o número de contratações realizadas pela KPMG no ano 2015/2016.

Para Sikander Sattar, Presidente do Conselho de Administração da KPMG

Portugal, “o desempenho que a nossa organização tem vindo a apresentar – só possível com a entrega de soluções inovadoras e resultados de excelência aos clientes – permite-nos contribuir activamente para a geração de emprego em Portugal e proporcionar aos nossos jovens qualificados oportunidades de carreira no seu país, inseridos numa organização com perspectivas globais.”

José Portugal, *Head of People, Performance & Culture* da KPMG Portugal, referiu: “estamos muito satisfeitos por incorporar este grupo de jovens de elevado potencial. Estas contratações reflectem o sucesso da campanha “What’s your thing?” que arrancou em 2016 e que originou milhares de candidaturas à KPMG ao longo do ano”

O responsável pelos Recursos Humanos da Firma acrescenta: “seleccionámos um conjunto de jovens que se identificam com os nossos valores e cujo talento queremos desenvolver de forma contínua. Estamos apostados em proporcionar-lhes todas as condições para construírem uma carreira de acordo com as suas ambições e objectivos.”

O processo de recrutamento e selecção de recém-graduados para 2017 já começou. A KPMG tem em aberto oportunidades de carreira em *Audit & Assurance, Tax e Advisory*.

Todas as informações sobre o programa de *Graduates 2017* podem ser encontradas em [www.whatsyourthing.kpmg.pt](http://www.whatsyourthing.kpmg.pt) ou [www.careers.kpmg.pt](http://www.careers.kpmg.pt).

## Vitor da Cunha Ribeirinho nomeado Deputy Chairman

O Presidente do Conselho de Administração, Sikander Sattar, anunciou a 30 de Setembro de 2016 a nomeação de Vitor da Cunha Ribeirinho para o recém-criado cargo de Vice-Presidente da Comissão Executiva. Vitor Ribeirinho completou no ano passado 25 anos de vida na KPMG, dos quais 14 como Sócio e 10 como membro da Comissão Executiva e líder da prática de Auditoria. O Sócio da KPMG mantém-se como *Head of Audit & Assurance*, acumulando as funções com a gestão executiva da firma portuguesa.

A propósito da nomeação, o novo *Deputy Chairman* referiu: “aceito esta nomeação com um enorme orgulho, mas também com um grande sentido de responsabilidade. A minha vida tem sido dedicada à KPMG e esta é mais uma oportunidade de contribuir para que a nossa firma seja cada vez mais a *clear choice*, mais forte e mais capaz de estar lado a lado com os nossos clientes, valorizando as carreiras das nossas pessoas”.



© Gustavo Bem/Global Imagens

## KPMG Angola continua a crescer

Também a KPMG Angola mantém o compromisso com o crescimento da sua estrutura e a capacitação dos jovens angolanos. Em Outubro do ano passado, mais de 20 *new joiners*, vindos de faculdades angolanas e internacionais reforçaram a organização. Estes são os nomes com que se faz o futuro da KPMG Angola, nas áreas de *Audit & Assurance, Tax e Advisory*.

Adelaide F. Alexandre  
Almeida Cahanda  
Antónia Cristóvão  
Arlete Da Cunha  
Arlindo Puati  
Bernardo D. Félix  
Bruno J. Santos

Cecília Ecuicui  
Constância I. Nascimento  
Denise Cruz  
Dorbelgildo V. Neto  
Edísio dos Santos  
Goreth Chiwana  
Hernâni Constantino  
Ilércio Bento

Jandira Eduardo  
Leticia Lusuekikio  
Márcia A. Carlos  
Pascoal Martinho  
Rosalina Pedro  
Ruth Carvalho  
Suzana Lourenço

## Novos Sócios

O ano de 2016 trouxe novos nomes à *Partnership* da KPMG. Com efeitos a 1 de Outubro de 2016, Filipe Grenho e Pedro Cruz são os novos Sócios da firma membro portuguesa.



### Pedro Cruz

Iniciou a carreira na área de Auditoria de uma firma *Big Four*, onde desenvolveu ao longo de dez anos auditorias a grandes empresas, nomeadamente empresas cotadas, com especial enfoque nos sectores de *oil & gas*, *utilities* e telecomunicações, para além de diversos trabalhos de consultoria, como conversão de contas para IFRS, projectos de emissão de cartas de conforto para IPOs e emissão de obrigações e assessoria contabilística. Em 2014 integrou a KPMG onde, para além da realização de auditorias a empresas de diversos sectores, tem sido responsável por diversos projectos de *other assurance*. É licenciado em Economia pela Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Revisor Oficial de Contas.

### Filipe Grenho

Na KPMG desde 2002, Filipe Grenho era desde Outubro de 2015 *Associate Partner* da área de *Tax*. A sua carreira teve início na prestação de serviços de consultoria fiscal a clientes da área financeira, tendo posteriormente acompanhado clientes do sector não-financeiro, com uma vasta experiência junto de organizações internacionais de diferentes sectores. Como Sócio da KPMG será responsável pelos clientes de *Financial Services* da área de *Tax*. No último ano tem sido também um dos rostos da campanha de recrutamento da KPMG. É licenciado em Gestão pelo Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa.

## Associate Partners

O ano anterior trouxe ainda a nomeação de três novos *Associate Partners* para a KPMG Portugal. Rui Martins e Pedro Alves reforçam a liderança da área de *Tax*, enquanto Gonçalo Carvalho é a partir de Outubro o novo *Associate Partner* da área de *IT Advisory*.

- **Rui Martins:** Ingressou na KPMG em 2002, onde se especializou na assessoria fiscal a empresas do sector não financeiro. Com vasta experiência na gestão dos aspectos fiscais associados a fusões e aquisições, participou na criação da equipa de *Deal Advisory*, *M&A Tax* da KPMG em Portugal. A sua experiência tem-se centrado na criação de estruturas adaptadas a estratégias de planeamento fiscal a nível nacional e internacional, bem como na revisão e melhoria dos procedimentos fiscais adoptados por empresas a operar no sector não financeiro.
- **Pedro Alves:** Na KPMG desde 2000, ano em que ingressou no departamento de consultoria fiscal, no grupo de *Financial Services*. Em 2007 integrou o grupo de *Corporate Tax* como *Assistant Manager* para desenvolver uma equipa dedicada à prestação de serviços a grupos económicos da área não financeira. A sua experiência tem sido centrada na definição de estruturas internacionais de aquisição e financiamento, bem como no apoio fiscal a operações de



reestruturação de grupos económicos com o objectivo de redução dos encargos fiscais associados.

- **Gonçalo Carvalho:** Integra os quadros da KPMG desde 1999, tendo desenvolvido a sua carreira na área de *IT Advisory*, onde é actualmente responsável pelos serviços de *IT Internal Audit*. A sua experiência de quase duas décadas tem-se centrado em auditoria a sistemas de informação, incluindo a concepção e implementação de metodologias, *checklists* e ferramentas de auditoria, bem como a análise de riscos e revisão de controlos. É *Certified Information Systems Auditor* (CISA), pela *Information Systems Audit and Control Association* (ISACA).

## Liderança fortalecida em Angola



A KPMG Angola tem um novo *Partner*. Paulo Ascenção, desde 2013 *Associate Partner* de *Audit & Assurance* da firma angolana, foi nomeado Sócio a 1 de Outubro de 2016. Este é mais um passo na consolidação da firma membro da KPMG em Angola, que conta actualmente com mais de 100 profissionais, liderados por seis sócios.



A área de *Audit & Assurance* da KPMG Angola viu a sua liderança reforçada ainda com a nomeação de Carlos Tam para *Associate Partner*. O até aqui *Senior Manager* da firma tem sido responsável pela execução e coordenação dos trabalhos de auditoria de vários clientes nacionais e internacionais dos sectores de *Oil & Gás*, *Building & Construction*, *Electronics*, *Transportation* e *Government*.

*Construction, Electronics, Transportation e Government.*

## Mérito reconhecido

A KPMG reforçou a estrutura do *Management Group* em Portugal, com um conjunto de promoções que, nas palavras do Presidente do Conselho de Administração, “surgem na sequência do empenho, carácter e dedicação que os profissionais revelaram desde a sua chegada à KPMG”. A estes nomes juntaram-se ainda 18 novos *Managers*, para as áreas de *Audit & Assurance*, *Tax* e *Advisory*.

### Directors

- José Nunes (*Audit* – B&F)
- Pedro Soares (*Audit* – ICM)
- Pedro D. Costa (*Advisory* – DA – *Forensic*)
- Ricardo Rosa (*Advisory* – DA – *Transaction Services*)

### Senior Managers

- Bruno Gaspar (*Audit* – B&F)
- Jorge Dinis (*Audit* – ICM)
- Liliana A. Almeida (*Tax* – *Corporate Tax*)
- Rita Rosa (*Tax* – *Corporate Tax*)
- Susana Correia (*Tax* – *Indirect Taxes*)
- David Félix (*Advisory* – TMT – MC)
- Pedro Falcão (*Advisory* – TMT – MC)
- Frederico S. Silva (*Advisory* – FS – MC)
- Carlos E. Santos (*Advisory* – FS – MC)
- Bruno Magalhães (*Advisory* – FS – RC)
- Sandra Catarino (*Advisory* – FS – RC)

### Associate Director

- Elton Gomes (*Advisory* – DA – *Infrastructure Projects*)

## Quadro de Honra

O ano de 2016 ficou marcado para algumas das nossas pessoas, por um conjunto de números redondos que ilustram a sua dedicação à firma. Pessoas que há mais de duas décadas contribuem diariamente para o sucesso da KPMG. Este é o momento de reconhecer aqueles que estão connosco durante a maior parte das suas vidas. A todos muitos parabéns e o nosso obrigado.

### 30 anos de carreira na KPMG



Adelaide Neves



Ângela Silva



Mariana Ferrão

### 25 anos de carreira na KPMG



Carlos Mateus



Conceição Sousa



Cristina Baptista



Fátima Piteira



Fernanda Matos



Guilherme Amorim



João Veloso



Sílvia Gomes



Vítor Ribeirinho



## KPMG nomeia Head of Communications

O Presidente do Conselho de Administração da KPMG Portugal anunciou a criação do Departamento de *Corporate Affairs & Communications*. Esta nova área dirigirá toda a comunicação externa e interna da organização e será liderada por Diogo Madeira da Silva, que até Outubro exercia funções de *Manager* do Departamento de *Marketing, Knowledge & Communications*.

## Filipe Grenho lidera equipa de *Financial Services de Tax*

O mais recente Sócio da área de *Tax* da KPMG em Portugal, Filipe Grenho, passou a ser o responsável pela área de *Financial Services* desta *function*, liderando as equipas que acompanham localmente os nossos clientes em Portugal e, também, em Angola. Filipe Grenho integrou a KPMG em 2002, tendo sido nomeado *Associate Partner* em 2015, antes da sua promoção a Sócio, a qual ocorreu em 1 de Outubro do ano passado.



## Área de *Markets* ganha novo impulso

A Comissão Executiva da KPMG Portugal anunciou a reestruturação do Departamento de *Marketing, Knowledge & Communications* (MK&C), que passa a denominar-se *Marketing, Knowledge & Markets*. Este Departamento reforça assim a sua missão de suporte ao desenvolvimento do negócio, a protecção da marca KPMG e a gestão de conhecimento. À área será liderada por Alexandra Duarte, até aqui *Director* da área de MK&C.

## Programa de Embaixadores da KPMG



O ano de 2016 assinalou o arranque da primeira edição do Programa de Embaixadores KPMG. A iniciativa consiste num projecto de enriquecimento curricular dirigido a alunos universitários de elevado potencial, que pretende ajudar os jovens a compreender melhor o mundo das grandes organizações e a desenvolver competências relevantes para o seu futuro.

Para este programa foram seleccionados 24 jovens estudantes das seguintes instituições: Faculdade de Direito da Universidade Católica; Católica LSBE; Instituto Politécnico de Setúbal; ISCTE; ISEG; Instituto Superior Técnico; Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Nova; Nova SBE; Nova IMS; Faculdade de Economia da Universidade do Porto e Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. [www.whatsyourthing.kpmg.pt/embaixador](http://www.whatsyourthing.kpmg.pt/embaixador).



## Jovens portugueses na final do KPMG *International Case Competition*

Uma equipa de quatro alunos da Nova School of Business and Economics venceu o *Ace the Case*, uma competição promovida pela KPMG em Portugal, que se realizou a 25 de Novembro de 2016 em Lisboa.

A equipa composta por Alexandra Choon, Joana Coelho, Miguel Meco e Matheus Coelho classificou-se em primeiro lugar numa competição que reuniu mais de 30 alunos de seis Universidades nacionais.

Durante dois dias as equipas seleccionadas para o *Ace the Case* puderam participar em *workshops* ministrados por profissionais da rede global da KPMG e analisar casos de negócios em contexto competitivo. Os quatro portugueses terão agora oportunidade de competir com mais de 90 alunos de 23 países, uma vez que a equipa vencedora do *Ace the Case* vai representar Portugal no concurso *KPMG International Case Competition* que se realizará este ano em Lisboa, em Abril de 2017.

O *KPMG International Case Competition* é uma competição anual organizada pela KPMG, em que ao longo de quatro dias as equipas de alunos são desafiadas a analisar e desenvolver soluções para vários casos empresariais, sendo avaliadas por um painel de Sócios das firmas membro da KPMG.

José Portugal, *Head of People, Performance & Culture* da KPMG em Portugal afirma: "O *KPMG International Case Competition* (KICC) é uma excelente oportunidade para os alunos adquirirem experiência de análise e resolução de casos em contexto em-



presarial. Teremos este ano uma equipa portuguesa a participar no KICC, composta pelos alunos vencedores da edição portuguesa do *Ace the Case*."

O Sócio responsável pelos Recursos Humanos da KPMG em Portugal acrescenta: "Um dos aspectos mais interessantes destas competições é ver os alunos ganharem confiança ao longo das várias etapas e a aprenderem com as apreciações do júri. Isto mostra o quanto os alunos de hoje em dia são talentosos. Todos os anos contratamos centenas de recém-graduados em Portugal. Este programa dá-nos a oportunidade de proporcionar antecipadamente aos alunos uma experiência aproximada do que é trabalhar na KPMG."

Mais informações em [www.careers.kpmg.pt](http://www.careers.kpmg.pt)

## Leaders For a Day

A KPMG aderiu à iniciativa *Leaders-for-a-day*, promovida pela Junior Achievement Portugal. A 22 de Novembro de 2016, o *Deputy Chairman*, Vitor da Cunha Ribeirinho, passou um dia acompanhado pela Mariana Adão da Fonseca, estudante de Engenharia do Instituto Superior Técnico, que teve a oportunidade de, durante um dia, conhecer melhor o dia-a-dia de um líder empresarial. Mais informações sobre a Junior Achievement Portugal e as suas iniciativas em [www.japortugal.org](http://www.japortugal.org).



## Uma nova experiência de navegação

A KPMG tem um novo site na internet, possibilitando uma experiência de visita significativamente melhorada. Esta nova plataforma foi desenvolvida com recurso à mais recente tecnologia e com os utilizadores no centro do seu desenvolvimento. Os visitantes usufruem agora de um novo *design mobile responsive* e de conteúdos classificados de forma a apresentar informação relevante, permitindo uma navegação mais rápida e objectiva. [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt).



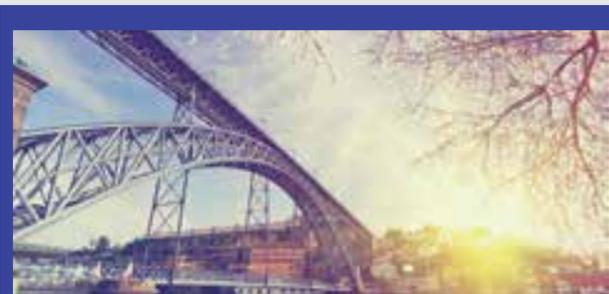
## Cada vez mais seguidores

A página oficial da KPMG Portugal no LinkedIn continua a crescer a ritmo acelerado. Ao longo do último ano esta plataforma de comunicação cresceu mais 70%, assumindo-se cada vez mais como uma das principais portas de contacto entre a firma e a comunidade digital.

[www.linkedin.com/company/kpmg-portugal](http://www.linkedin.com/company/kpmg-portugal).

## KPMG Portugal chega ao YouTube

A KPMG Portugal inaugurou uma nova plataforma digital e um novo canal de comunicação. A partir de agora o canal de YouTube da KPMG Portugal centraliza todos os conteúdos de vídeo produzidos pela firma membro portuguesa, bem como alguns dos mais relevantes filmes produzidos pela rede global da KPMG. Para aceder basta pesquisar "KPMG Portugal" em [www.youtube.com](http://www.youtube.com).



## KPMG aposta no Norte

Pela primeira vez a cidade do Porto acolheu a Reunião Anual da *Partnership* da KPMG Portugal. Após a mudança em Fevereiro de 2016 para um novo escritório no Porto (Edifício Burgo), onde trabalham mais de uma centena de especialistas em Auditoria, Fiscalidade e Consultoria, a KPMG decidiu realizar a reunião anual, onde estiveram presentes cerca de 50 Sócios, na Cidade Invicta, como forma de sublinhar o compromisso com o reforço da presença na região Norte. O investimento no novo escritório, o reforço da contratação de profissionais para a região e a realização da reunião da *Partnership* no Porto mostram que a KPMG tem vindo a reforçar a sua presença na região, respondendo ao forte apelo que tem sentido por parte das empresas e empresários da região, que valorizam a proximidade e a prestação de serviços profissionais de excelência.

## Fórum ALF

A KPMG patrocinou o Fórum ALF, promovido em Novembro, pela Associação Portuguesa de *Leasing* e *Factoring*. O evento debateu temas relacionados com a internacionalização da economia portuguesa, bem como a importância do financiamento especializado. A KPMG esteve representada no painel, através da presença de Fernando Antunes, *Partner* de Auditoria. [www.alf.pt](http://www.alf.pt).

## Tax Business Breakfast em Angola

A KPMG promoveu um *business breakfast* a 13 de Dezembro de 2016, no Hotel Epic Sana, em Luanda, sob o lema "O novo paradigma das inspecções fiscais", evento este que contou com Luís Magalhães, *Head of Tax* da KPMG; Filipe Grenho, *Partner*; Gustavo Amaral, *Associate Partner* e Luís Reis, *Senior Manager*, como *key speakers*. A iniciativa, reservada a clientes da KPMG, contou com a presença de inúmeros responsáveis de grandes empresas a operar em Angola, nomeadamente no sector financeiro, petrolífero, distribuição e *real estate*.



## Líder em serviços ao sector de Oil & Gas

A prática global de *Oil & Gas* da KPMG foi nomeada líder na prestação de serviços profissionais a esta indústria, pelo *IDC MarketScape: Worldwide Oil and Gas Professional Services 2016 Vendor Assessment*. O relatório IDC MarketScape é baseado em pesquisa e mais de 30 entrevistas junto de algumas das maiores companhias a operar no sector.

## Pedro Alves e Sandra Aguiar em Londres

Pedro Alves e Sandra Aguiar, respectivamente *Associate Partner* e *Director* de *Tax* da KPMG, foram oradores num *executive breakfast* promovido a 29 de Novembro pela AICEP na Residência do Embaixador de Portugal em Londres. Este pequeno-almoço foi dedicado à temática do investimento directo estrangeiro e enquadramento fiscal em Portugal.



## Survey de Auditoria Interna de Angola

Foi apresentado em Luanda a 24 de Novembro, o primeiro *survey* de Auditoria Interna em Angola. O *Senior Manager* Fernando Vicente apresentou o estudo promovido pela KPMG, pelo ISEP – Instituto para o Sector Empresarial e pelo IIA – Instituto dos Auditores Internos de Angola, junto de mais de uma centena de empresas angolanas de diversos sectores. Este *survey* teve como principais objectivos a avaliação da situação actual da Função de Auditoria Interna em Angola face a um conjunto de boas práticas internacionais e a identificação dos aspectos passíveis de serem melhorados nas vertentes do Posicionamento, Pessoas e Processos.

## Financial Advisory of the Year

Numa cerimónia que decorreu em Outubro, em Las Vegas, a KPMG foi reconhecida com o galardão de ouro para a categoria de *Financial Advisor of the Year*, nos P3 Awards. Estes prémios são uma iniciativa do P3 Bulletin, um site de informação focado na temática das Parcerias Público-Privadas.

[www.p3awards.partnershipsevents.com](http://www.p3awards.partnershipsevents.com)

## XXIII Conferência de Auditoria Interna

Decorreu a 17 de Novembro no Auditório Caixa Geral de Depósitos, no Instituto Superior de Economia e Gestão, a XXIII Conferência de Auditoria Interna, promovida pelo Instituto Português de Auditoria Interna (IPAI). A iniciativa contou com o patrocínio da KPMG, que esteve também representada por Tiago Reis e Luís Lobo da área de *IT Advisory*, que conduziram uma intervenção dedicada ao tema "Cibersegurança e as Novas Plataformas". [www.ipai.pt](http://www.ipai.pt).

## Bolsa de Turismo de Angola

O Centro de Convenções de Talatona, em Luanda, recebeu a 5ª edição da BITUR Okavango, a Bolsa Internacional de Turismo de Angola. Entre os dias 13 e 16 de Outubro de 2016 o sector do Turismo esteve reunido para discutir os temas mais importantes para o futuro desta indústria. Um dos temas em discussão foi a "Fiscalidade do Sector da Hotelaria e Turismo", através de um *workshop* com a intervenção de Luís Reis, *Senior Manager* da KPMG.



# Na agenda dos líderes

A KPMG divulgou, através do Audit Committee Institute, dois *papers* que sintetizam os principais tópicos que estarão na agenda dos *boards* e *audit committees* em 2017.

## Na agenda dos *audit committees*

- Reforçar a responsabilidade do *audit committee* em relação ao auditor externo.
- Dar lugar de destaque aos indicadores financeiros não-GAAP na agenda do *audit committee*.
- Monitorizar as actividades e os planos de implementação para as grandes alterações contabilísticas futuras – *i.e.* o novo reconhecimento do rédito e as normas contabilísticas internacionais de locação.
- Monitorizar as principais iniciativas regulatórias de forma a melhorar a transparência do processo de auditoria.
- Redobrar o enfoque em temas de ética, *compliance* e cultura.
- Focar a auditoria interna nas principais áreas de risco e a adequação dos processos de gestão de risco.
- A qualidade do reporte financeiro começa na função financeira e com o CFO; manter um acentuado enfoque na liderança e no seu fortalecimento.
- Aproveitar ao máximo o tempo em que o *audit committee* está reunido, dentro e fora das salas de reunião.

## Na agenda do *board*

- Reconhecer que associar e equilibrar a estratégia e o risco é mais importante – e desafiante – do que nunca.
- Desenvolver e executar a estratégia com base nos impactos totais.
- Fazer uma análise rigorosa à composição do *board*: As competências existentes estão alinhadas com a estratégia e necessidades futuras da empresa?
- Prestar particular atenção a potenciais riscos decorrentes do *tone at the top*, cultura e incentivos.
- Reavaliar os planos de prevenção de crise da organização
- Reavaliar o programa de relação e envolvimento com os accionistas.
- Aperfeiçoar e alargar as discussões sobre cibersegurança.



## Novos membros

O Audit Committee Institute está aberto a todos os membros de Conselhos Gerais e de Supervisão, Comissões de Auditoria e Conselhos Fiscais de instituições. Faça parte deste *think tank* e conheça as iniciativas e eventos preparados especialmente para membros. Saiba mais em [aci.kpmg.pt](http://aci.kpmg.pt) ou através do e-mail [ptaci@kpmg.com](mailto:ptaci@kpmg.com).



# Sobre o Audit Committee Institute em Portugal

Presente em mais de 35 países, o Audit Committee Institute (ACI) é uma iniciativa promovida pela KPMG junto dos membros de *audit committees* (Conselhos Gerais e de Supervisão, Comissões de Auditoria e Conselhos Fiscais), com o objectivo de proporcionar *insights*, recursos e partilha de experiências entre pares. Os temas abordados focam-se em áreas como a supervisão da informação financeira e da qualidade da auditoria, bem como na reflexão em torno dos desafios para o futuro dos negócios, decisores e supervisores, passando pelo *risk management*, tecnologia, estratégia, *compliance*, entre outros.



## A pedra fundamental da economia

Perde-se na memória do tempo a importância da pedra fundamental. Nas antigas construções, esta era a primeira pedra a ser colocada numa esquina, formando o angulo recto entre duas paredes, e toda as pedras durante a construção do edifício eram alinhadas em função desta singular pedra. Gostamos de pensar nas empresas familiares e nos seus líderes recorrendo frequentemente a esta analogia. De acordo com a Comissão Europeia, as empresas familiares (*family business* na terminologia anglo-saxónica) representam aproximadamente 60% de todas as empresas na Europa. Esta estimativa se desactualizada é certamente por defeito, tal a velocidade e o dinamismo dos empreendedores, visível tanto em empresas dos sectores mais tradicionais da economia, como em *start-ups* tecnológicas que trabalham nas fronteiras do conhecimento humano.

A Comissão Europeia define uma empresa familiar como aquela em que o seu controlo reside numa pessoa ou família e em que pelo menos um dos membros da família está envolvido na gestão. Adicionalmente, as empresas cotadas também são consideradas familiares quando uma família detém 25% dos direitos de voto. Estima-se que na Europa existam cerca de 14 milhões de empresas familiares, que asseguram mais de 60 milhões de empregos. Deste modo, ignorar a importância e as características das empresas familiares é ignorar a pedra fundamental da economia.

De acordo com o mais recente Barómetro Europeu das Empresas Familiares, desenvolvido pela KPMG e pela European Family Businesses, os principais desafios que as empresas familiares enfrentam, incluem:

- Retenção de talentos e atracção de novos profissionais com potencial;
- Melhoria da rentabilidade;
- Aumentar a inovação nos seus negócios;
- Incertezas políticas e o seu impacto no ambiente de negócio; e
- Sucessão familiar.

Cada um de nós poderia adicionar mais alguns desafios, pois sabemos bem que os líderes de empresas familiares possuem desafios múltiplos e complexos. Frequentemente, estes sentem a necessidade de recorrerem a profissionais bem treinados que os possam aconselhar na condução dos seus negócios e, não raramente, até em algumas questões pessoais. O perfil destes profissionais, únicos e bem treinados, é das matérias mais estudadas nas *business schools* e é sobretudo pela singularidade e pela confiança que inspiram que são chamados de *trusted advisors*. O que realmente distingue estes profissionais dos demais é a sua capacidade de compreender e fazer a ligação de temas complexos entre os negócios e os interesses das respectivas famílias e, para além da competência técnica, possuem usualmente uma forte personalidade, são empáticos e dominam a escuta activa. Para nós, é evidente que este perfil dificilmente pode ser totalmente treinado ou formado. Há uma componente essencial de características pessoais que, se não reunidas, dificilmente se conseguem impor num profissional, ainda que bem treinado. É por isso que os *trusted advisors* são difíceis de encontrar, o que ajuda a explicar relações pessoais e profissionais que perduram.

Se, por um dia da nossa vida, fôssemos líderes de uma empresa ou grupo



Edgar Torrão  
Senior Manager, Audit & Assurance

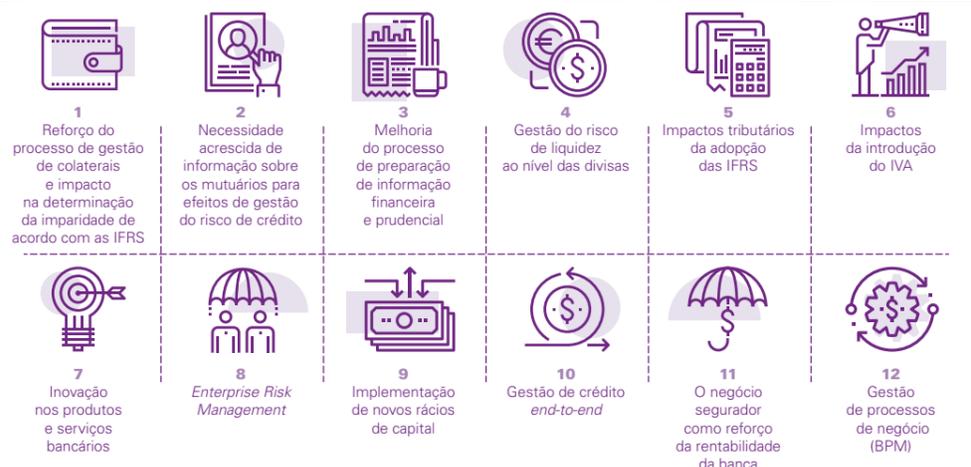
familiar, sentiríamos a real importância da longevidade do negócio que atravessa gerações, os riscos que enfrentam, a busca permanente da estabilidade do negócio, a importância das relações familiares e o sentimento de pertença. Claro que a responsabilidade de fazer crescer o negócio familiar num ambiente competitivo e global, passando necessariamente pela expansão internacional, orgânica ou inorgânica, e o estabelecimento de um bom sistema de governo corporativo, também seriam atributos que não poderiam faltar na nossa lista de prioridades. Por fim, como pedra fundamental das empresas familiares de sucesso e o que as faz únicas: a manutenção do património imaterial da empresa que é o legado de valores deixados pelos fundadores.

Por tudo isto e por muito mais que não cabe numa folha de papel, sempre que estamos na presença de homens ou mulheres que lideram empresas familiares, é inevitável sentirmo-nos inspirados pelo que fazem e pelo que representam.

# Resiliência e evolução



Naquele que é já um dos mais simbólicos exercícios do ano para a KPMG Angola, os profissionais de *Financial Services* da firma identificaram os 12 principais desafios para as instituições bancárias angolanas no futuro próximo. A revelação foi feita no último trimestre de 2016, por ocasião do lançamento da mais recente edição da *Análise ao Sector Bancário Angolano* da KPMG.



**1. Reforço do processo de gestão de colaterais e impacto na determinação da imparidade de acordo com as IFRS**  
Um dos mais relevantes impactos da alteração do CONTIF para as IFRS incide na forma como o provisionamento da carteira de crédito será efectuado. Neste campo assume relevância o tema dos colaterais e a qualidade da informação. A falta de fiabilidade da informação sobre colaterais pode implicar a incapacidade das instituições os utilizarem como mitigador de risco e nesta base um esforço adicional de exploração dos bancos.

**2. Necessidade acrescida de informação sobre os mutuários para efeitos de gestão do risco de crédito**  
A criação de novos negócios assentes em investimento privado tem dinamizado

a actividade creditícia dos bancos. Este enquadramento levou ao aparecimento de inúmeras PME, que recorreram ao financiamento bancário, mas que ainda estão numa fase embrionária em termos da sua capacidade de gestão e organizativa, bem como da informação financeira regular e devidamente certificada. Torna-se um desafio para os bancos a necessidade de reforçarem os níveis de exigência e rigor relativamente à regularidade e qualidade da informação financeira prestada pelos seus clientes, incluindo a certificação por parte de entidades externas e robustecimento de competências de análise interna.

**3. Melhoria do processo de preparação de informação financeira e prudencial**  
Os principais bancos do sector têm que ultrapassar até ao final do ano um desafio

relevante, com a implementação plena das IFRS nas suas demonstrações financeiras. A alteração relevante do nível das divulgações e a sua complexidade, as alterações esperadas ao nível do perímetro de consolidação e da harmonização dos processos e políticas colocam desafios relevantes às instituições.

**4. Gestão do risco de liquidez ao nível das divisas**  
As restrições ao nível de divisas têm impactado os agentes económicos, sendo que o sector bancário encontra-se particularmente exposto, uma vez que desempenha um papel fundamental na gestão da procura e oferta de divisas. Se por um lado a captação de divisas junto dos clientes apenas é possível perante a existência de produtos financeiros atractivos e da confiança dos agentes económicos,

não menos importante é a aplicação das divisas obtidas por parte das instituições e a gestão do risco associado às operações activas em moeda estrangeira, face ao impacto da desvalorização do Kwanza e escassez de divisas.

**5. Impactos tributários da adopção das IFRS**  
Em resultado da adopção do Aviso n.º 6/16, de 22 de Junho, do BNA, a transição para as IAS/IFRS implica necessariamente desafios no plano contabilístico, nomeadamente: (i) a preparação de um balanço de abertura de acordo com as IAS/IFRS e (ii) uma reconciliação entre os capitais próprios em conformidade com os princípios contabilísticos geralmente aceites e os capitais próprios de acordo com as IAS/IFRS. Importa, por isso, acautelar os impactos fiscais em sede de Imposto Industrial decorrentes desta transição. Não tendo sido, ainda, publicadas regras fiscais específicas destinadas a acautelar os impactos da transição para as IAS/IFRS, a determinação do tratamento fiscal dos respectivos reflexos contabilísticos no âmbito da actual versão do Código do Imposto Industrial implica um esforço interpretativo relevante para as instituições financeiras.

**6. Impactos da introdução do IVA**  
A eventual introdução do IVA no ordenamento tributário angolano suscita, de entre outras, duas questões particularmente relevantes: por que razão os serviços financeiros tendem a ser um *hard-to-tax* item (uma excepção ao IVA)? E, sendo os serviços financeiros em geral isentos, qual o impacto para o sector da introdução do IVA?

**7. Inovação nos produtos e serviços bancários**  
As instituições financeiras têm vindo a aprofundar o conhecimento dos clien-

tes, armazenando e analisando dados e informação sobre as suas necessidades, preferências e comportamentos e materializando esse conhecimento em propostas de valor específicas por segmentos e *clusters* de clientes. Contudo, a velocidade que os bancos têm imprimido no conhecimento de cliente não tem paralelo numa dimensão igualmente crítica, a de Produtos e Serviços.

**8. Enterprise Risk Management**  
De modo a mitigar as novas exigências regulamentares e de mercado, o *Enterprise Risk Management* (ERM) como modelo de gestão de risco, tem ganho relevância enquanto conjunto integrado e transversal de políticas e processos, que visam assegurar uma visão holística da gestão de risco.

**9. Implementação de novos rácios de capital**  
O BNA tem vindo a executar alterações regulamentares com vista à implementação plena do acordo de Basileia II, definindo novas regras para o cálculo do Rácio de Solvabilidade Regulamentar, e redefinindo as características dos instrumentos financeiros considerados no apuramento dos Fundos Próprios Regulamentares. As instituições terão de reportar os rácios de solvabilidade, com alterações nas metodologias de quantificação dos requisitos e na definição de elementos elegíveis para fundos próprios, face ao enquadramento actual, o que configura desafios ao nível do tratamento da informação de suporte, devido à maior granularidade da informação e pluralidade das metodologias de quantificação.

**10. Gestão de crédito end-to-end**  
A gestão de crédito constitui uma fonte relevante de geração de margem

financeira. Trata-se de um processo transversal e complexo, derivado de um conjunto vasto de actividades, procedimentos e intervenientes, pelo que é fundamental a sua correcta estruturação e optimização. O nível de crédito em mora tem atingido níveis elevados, sinalizando a pertinência em proceder a uma revisão dos processos de gestão de crédito *end-to-end*. A crescer a este ponto, o BNA tem procedido à revisão/introdução de um conjunto de regulamentos com impacto estrutural na gestão dos processos de crédito.

**11. O negócio segurador como reforço da rentabilidade da banca**  
O sector registou um forte crescimento no produto bancário em 2015. No entanto, o negócio segurador tem ainda um peso na estrutura de proveitos da banca abaixo do seu potencial. Existem diversos factores que poderão contribuir para o aumento da importância relativa das comissões resultantes do negócio segurador na estrutura de proveitos bancária.

**12. Gestão de processos de negócio (BPM)**  
Nos últimos anos vários bancos investiram numa abordagem BPM aos seus processos de negócio mais críticos, tais como operações cambiais, abertura de conta ou concessão de crédito. Aqueles que iniciaram esta viagem há mais tempo já hoje tiram partido de um maior controlo e uniformização do processo ponta-a-ponta (*end-to-end*), têm ganhos significativos de eficiência operacional e permitem dar uma melhor experiência e maior satisfação aos seus clientes, permitindo igualmente uma maior segurança nos seus processos de abertura de conta.

## Análise ao Sector Bancário Angolano

A banca angolana continua a crescer, ainda que tenha verificado em 2015 um menor crescimento dos principais indicadores de actividade e dimensão, devido em grande parte à conjuntura macroeconómica menos positiva.

Mas o sector continua resiliente, mantendo níveis de rentabilidade assinaláveis. O volume de activos sob gestão aumentou, à semelhança do número de balcões, da rede Multicaixa, do volume de crédito concedido e dos depósitos de clientes. De referir ainda aumentos do produto bancário e o fortalecimento do rácio de solvabilidade.

Uma nota para os níveis de crédito malparado, tendo o volume de crédito vencido aumentado em 2015. No entanto, o rácio de crédito vencido sobre crédito total manteve um valor semelhante a 2014.

Estas são algumas das principais conclusões da sétima edição do estudo *Análise ao Sector Bancário Angolano*, apresentado no último trimestre de 2016, em Luanda, pela KPMG Angola.

Este estudo, bem como um *dashboard* interactivo com os seus dados, está disponível para consulta em [www.kpmg.co.ao](http://www.kpmg.co.ao).



# Nuno Amado

Presidente da Comissão Executiva do Millennium BCP

“A experiência em auditoria apoiou-me muito no meu perfil de banca.”

Em 1980, um jovem recém-licenciado pelo ISCTE em Organização e Gestão de Empresas entra no escritório de Madrid da Peat Marwick (uma das firmas que está na origem da KPMG), para o seu primeiro dia de trabalho. Três décadas depois, falar de Nuno Amado é falar de um dos mais respeitados e experientes gestores bancários portugueses. Um profissional que já presidiu a dois dos quatro maiores bancos privados de Portugal, no contexto mais desafiante para liderar uma instituição financeira.

## Foi colaborador da KPMG entre 1980 e 1985. O que recorda dessa passagem?

Juntei-me em Setembro de 1980 à Peat Marwick em Espanha e um ano depois viemos abrir a Peat Marwick em Portugal. Em Espanha a empresa já tinha dimensão, tecnologia e especialização. Em Portugal era uma empresa pequena e familiar, no início éramos umas oito pessoas. Ao início tive um choque ao passar para uma pequena empresa, mas felizmente cresceu até à dimensão que tem hoje.

## Foi a sua primeira experiência profissional?

Foi a minha primeira experiência profissional depois de acabar o curso. Já tinha feito um par de estágios. Estive cinco anos na KPMG, até entrar para o escritório de representação do Citibank e preparar a abertura da sucursal do banco em Portugal, o que aconteceu em 1985.

## A sua experiência na KPMG foi determinante na decisão de abraçar uma carreira no sector bancário?

A experiência na Peat Marwick foi muito importante, porque uma pessoa quando sai da universidade não conhece as empresas. Não conhece os processos, a complexidade das coisas, os ciclos de facturação, de vendas, de compras. Comecei em auditoria e tive alguns trabalhos de consultoria também, tanto em Portugal como em Espanha. Isso deu-me uma base de conhecimento e experiência que foi importante.

## Como se dá a sua passagem para o Citibank?

Fizemos um trabalho para a equipa que estava a iniciar a montagem do Citibank em Portugal, na altura da abertura da banca privada, porque até 1985 era tudo banca pública. Eles conheceram-me e não devem ter desgostado porque convidaram-me para ficar. Eu gostava do sector financeiro e do sector bancário e percebia que havia uma oportunidade com a abertura à banca privada. E o Citibank era um dos bancos de referência a nível mundial.

## O seu *background* enquanto auditor e consultor foi importante no seu percurso na banca?

A experiência em auditoria apoiou-me muito no meu perfil de banca. Ser auditor e passar para o outro lado foi uma enorme vantagem. Eu era um ótimo auditor, um bom profissional, um bom quadro da KPMG. Tenho a certeza que, sem prejuízo dos conhecimentos que adquiri enquanto auditor, a experiência adquirida do outro lado completou as minhas competências. Acredito que um auditor poderá ficar mais rico nos seus conhecimentos e na capacidade de acrescentar valor aos seus clientes se tiver a possibilidade de ser auditado.

## Ao longo do seu percurso profissional quem foram as personalidades que mais o influenciaram?

Se me pergunta em relação a quando entrei na KPMG, havia um *Manager*, chamado António Proença, que tinha muita experiência e que a nós, jovens, nos ajudou imenso. No sector bancário, as pessoas com quem trabalhei foram todas de elevada qualidade. Dizia que o meu último chefe directo, o António Horta Osório, tem obviamente um conhecimento e uma competência que é elevada. Mas qualquer uma das pessoas com quem trabalhei, sejam chefes ou colegas, acrescentou muito valor.

## Em 2009 disse numa entrevista que “entre ser número dois e número um, o passo é muito maior do que pensava na altura.” Nessa altura tinha sido promovido a “número um” há pouco tempo. 10 anos depois mantém a mesma ideia?

É um passo muito maior do que uma pessoa pensa. O nível de decisão, de responsabilidade, de exigência, o peso da função, se formos uma pessoa responsável, é muito maior.

### Esse peso, essa responsabilidade, é algo que o acompanha diariamente?

Completamente. Se nos importamos com as coisas, se queremos fazer o melhor possível, esse peso deve ir sempre atrás.

### Já foi líder de dois grandes bancos em Portugal [Banco Santander Totta e Millennium BCP]. Há diferenças significativas entre liderar duas instituições com estes perfis?

Liderar um banco de base portuguesa, com a última decisão em Portugal, é muito diferente de liderar um excelente banco de base espanhola ou internacional. O nível ou peso da função provavelmente é muito maior no Banco Comercial Português. Mas eventualmente o nível de seguimento e de reporte que o meu anterior banco exigia era maior. Agora em termos de peso, este é bem maior, até porque aqui não existe uma rede de apoio, de relação e ligação, ao nível do que existe num grupo com as características do meu grupo anterior.

### Que balanço faz destes cinco anos da sua liderança no Millennium BCP?

Está a ser um processo muito mais duro, complexo e exigente do que eu pensava, até porque o sector mudou imenso nos últimos anos. Passámos de uma regulação e supervisão local para uma regulação e supervisão europeia. Num espaço económico e bancário onde há países, nações e orçamentos que não são comuns. Estamos num mundo imperfeito, muito diferente do que tinha como base quando integrei este banco em 2012 e portanto muito mais exigente.

### Este contexto de complexidade e exigência vai continuar?

Espero sinceramente que em 2017 o BCP recupere a sua normalidade completa e estou seguro que o faremos. Apesar de muitas dificuldades, penso que o desafio mais importante estará conseguido. O segundo desafio mais importante, que não estará conseguido e vai demorar mais uns trimestres, ou um par de anos, é que o mercado venha a reconhecer e a valorizar, depois da normalização, o modelo de negócio, a sustentabilidade e a rentabilidade futura que o banco pode dar. Mas isto há-de ser sequencial ao primeiro passo, que é recuperar a completa normalidade, pagando os 700 milhões de euros de CoCos que faltam e passando novamente a ser um banco sem qualquer apoio do Estado, mas tendo contribuído em muito, em termos financeiros, para o bem-estar do Estado, porque entre juros e comissões estamos a falar de praticamente mil milhões de euros.



A experiência na KPMG foi muito importante, porque uma pessoa quando sai da universidade não conhece as empresas.

### Há, portanto, um certo simbolismo na conclusão deste processo?

Mais do que simbolismo é a certeza que seremos um banco independente, bem gerido e com um nível de sustentabilidade adequado, porque de outra forma, o SSM/ECB não permitiriam o pagamento dos CoCos.

### Referiu o objectivo de serem reconhecidos por parte do mercado. A entrada de um novo accionista de referência [Fosun], como aconteceu recentemente, é um sinal que o mercado já hoje confia na capacidade do banco criar valor no futuro?

Acredito que quem analisou o banco acredita que o BCP tem condições para criar valor futuro. Como lhe digo, o exercício que esta Comissão Executiva e este Conselho está a fazer vai nesse sentido, ou seja, primeiro reconquistar a normalidade, que é mais duro do que se pensava pelas razões que referi. E numa segunda prioridade conseguirmos que o mercado nos valorize. Até hoje, quem analisa pode valorizar, como aconteceu, o que é muito positivo, mas o real reconhecimento penso que é a fase subsequente ao pagamento dos CoCos e ao alcance de um nível de rentabilidade consistente e permanente.

### O que toma o Millennium BCP um banco diferente dos outros?

Uma grande resiliência, absolutamente excepcional. Uma equipa também ela muito resiliente e dedicada, que tem feito esforços pessoais muito relevantes para a sustentabilidade do banco e, espero que cada vez mais, a proximidade aos clientes. Apesar do digital e de toda a evolução, a proximidade, em diversos formatos, é essencial.

### Os bancos sempre foram reconhecidos como um negócio de proximidade.

#### Como se combina isto com os desafios da transformação digital?

Antes a proximidade era basicamente uma proximidade física. Hoje depende muito do perfil do cliente. O nível de sub-segmentação da nossa base de clientes obriga-nos a conhecer ou reconhecer as suas características e necessidades. Em função disso temos que ter a capacidade de fazer essa proximidade, mais física, mais digital, mais telefónica, saber quais os eventos que são importantes. Isto implica um conhecimento, uma preparação e uma relação muito mais diversa, mesmo automática, do que anteriormente.

## É indispensável para o país, mantendo um banco público, ter um banco de referência privado.

### Ou seja, é um caminho inevitável.

Esse caminho, esse processo, vai ocorrer. Não acredito que em três/quatro anos deixe de haver rede de distribuição bancária com presença física. Acredito que tem que haver um redesenho dessa rede, como estamos a fazer. E esse redesenho vai ser feito em paralelo com o aumento dos contactos através de outros formatos. Um banco, sabendo que é uma *commodity*, cada vez mais, até por todas as alterações tecnológicas, vai ter que ter uma eficiência e uma base de custos comportável à sua base de negócio, sob pena de não ter sustentabilidade a prazo.

### A propósito desse horizonte de três/quatro anos, que banca teremos em 2020?

Em 2020 vão existir menos bancos provavelmente. Menos um ou dois bancos imaginário. Acho que o processo de consolidação pode continuar. Espero que exista um banco público, português, de referência, mas acima de tudo um banco privado de base portuguesa, de referência. Sem isso teremos maior dependência, até financeira, de terceiros. Na minha opinião, este devia ser um objectivo de interesse nacional. Teremos redes de distribuição, com um número de sucursais ainda elevado, mas claramente menor do que o que temos hoje.

### Quão menor?

Se me pedir um número, provavelmente pelo menos 30% menos sucursais que as que temos hoje. Mas serão sucursais mais modernas, mais tecnológicas, com maior capacidade de atendimento, em que as transacções sem intervenção física vão seguramente atingir, excepto em alguns processos de crédito, níveis de 80% ou 90%.

### Podemos dizer então que será um negócio cada vez mais digital e automático,

### sem perder, pelo menos nos próximos anos, a sua componente presencial?

Especialmente na componente de crédito. Em alguns aspectos de crédito, por exemplo pequenos negócios e alguma habitação, ainda que a habitação também se possa automatizar muito. Mas tudo o que são pequenos negócios e empresas, ainda têm uma componente presencial, tal como alguns aspectos de maior valor acrescentado, na gestão do património ou das poupanças. E quem fizer as funções bancárias técnicas, de relacionamento com os clientes, vai ter que ter uma preparação e uma certificação que não existia no passado, que não existe hoje, mas que será uma tendência clara para o futuro.

### Os próprios colaboradores também terão o desafio de se reinventar e capacitar portanto...

Vão ter que estudar, actualizar-se e certificar-se. No passado isto não existia. Um bancário falava de tudo e sabia de tudo. No futuro não será assim. Vai ter uma especialização, vai ter formação e vai ter certificação.

### Um dia quando não estiver aqui, qual gostaria que fosse a marca, o legado da sua passagem pela liderança do BCP?

Um banco privado, de base portuguesa, com accionistas diversificados, rentável e portanto sustentável. Acho que é indispensável para o país, repito, mantendo um banco público, ter um banco de referência privado. Temos Estado a mais em Portugal, precisamos de ter sector privado com dimensão.

### Esta é a altura mais desafiante para liderar uma instituição bancária?

Na minha vida profissional, é a mais difícil de todas, com enorme diferença.

### Há pouco falou na evolução e integração europeia ao nível da regulação. Em termos de União Bancária, acredita que



É fundamental que haja maior homogeneização das regras e princípios entre concorrentes e um *level playing field* adequado.

#### esta integração contribui para melhorar as instituições, na Europa e particularmente em Portugal?

Acho que a União Bancária, no formato actual, exige uma banca mais capitalizada e portanto mais forte. Dito isto, acho que a União Bancária está realmente incompleta e está dentro de um quadro europeu que tem desequilíbrios. Portanto ou se aprofundará ou terá dificuldades grandes.

Diria que o caminho se está a percorrer e não sei qual será o resultado final. Espero que passe por uma maior integração, com reconhecimento que há particularidades e que há necessidade de ter diversidade dentro da União Bancária. Não podem ser todos os bancos da mesma cor e com a mesma cor dos olhos. Espero que haja mais integração, porque onde estamos temos zonas de risco que não faz sentido manter. Mas havendo mais integração é bom haver diversidade.

#### Como é que as instituições portuguesas se mantêm relevantes neste contexto?

Temos que ser relevantes nos mercados que conhecemos melhor e nos mercados de afinidade. A Europa não pode ser toda vocacionada, por exemplo, para a Europa central, para os novos países ou para o mundo anglo-saxónico. Há outras compo-

nentes. A componente África e a componente Ásia, que nós portugueses conhecemos relativamente bem, porque andamos por lá há muitos anos, são geografias de alguma proximidade onde nos podemos diferenciar. Não vejo como possamos ser relevantes, no horizonte previsível, a nível europeu. Mas poderemos ser relevantes no nosso mercado e nos mercados onde já estamos e que conhecemos relativamente bem.

#### E há condições para ambicionar essa relevância?

Não podemos é ter condições de funcionamento diferentes dos restantes concorrentes. Dou um exemplo relativamente claro, o *level playing field*. Hoje fala-se muito em *non-performing exposure* e *non-performing loans*, ou seja, o nível de crédito não performante que os bancos têm em balanço. Obviamente que alguns bancos portugueses, entre os quais o BCP, têm uma dimensão relativamente grande nessa área, que teve que ver com o processo de concessão de crédito que o BCP teve no passado. Mas há outra componente muito relevante: os processos de recuperação de crédito, na generalidade dos países europeus, são muito mais eficientes. Estamos a falar de processos que não demoram mais que um ou dois anos, ou menos. Em Portugal são

muitíssimo mais lentos, só por este efeito temos um *level playing field* que não é homogéneo.

É fundamental, se quisermos ter uma União Bancária a funcionar, que haja uma maior homogeneização das regras e princípios entre os diversos concorrentes de mercado e um *level playing field* adequado. Nesse âmbito parece-me importante que o país tenha uma perspectiva essencial, que é a melhoria do *rating* soberano, porque isso é o reflexo do trabalho que se está a fazer na base, mas também permite entrar num círculo mais virtuoso e sairmos de um círculo vicioso onde estivemos. É fundamental que Frankfurt e Bruxelas entendam que dentro de uma grande zona europeia deve haver diversidade e é importante que Portugal faça o que tem que fazer para que o *rating* soberano possa melhorar e criar melhores condições de funcionamento para todos nós.

#### A internacionalização continua na agenda do BCP? Quais as geografias por onde o futuro do banco pode passar?

Continua na agenda, com diversos formatos. Pode ser através de um banco que tem a maioria do capital controlado pelo BCP ou de parcerias. Em Angola temos um bom parceiro. Temos quase um quarto do banco e temos uma relação correcta, saudável e muito positiva com os nossos parceiros. Noutras geografias, como na Polónia ou Moçambique, temos o controlo sem ter 100%

do banco. Na Suíça temos formatos mais reduzidos onde temos 100% do banco. São formatos diferentes. A nossa intenção é manter e consolidar estas presenças e sabendo que temos um novo accionista chinês, tentar reforçar os nossos negócios e a nossa capacidade de crescimento naquela zona do globo. Numa segunda fase, eventualmente nos mercados onde temos maior afinidade e conhecimento ou naquelas zonas limítrofes, pode-se fazer aí algum desenvolvimento, de preferência com parceiros que aportem conhecimento e contactos nessas regiões. Mas neste momento, a primeira prioridade é pagar os CoCos e manter, reforçando, a nossa posição nos mercados onde já estamos.

#### Falou de Angola e do Banco Millennium Atlântico, que surgiu na sequência da fusão que ocorreu em 2016 [entre o Banco Millennium Angola e o Banco Privado Atlântico]. Quais as suas expectativas em relação ao desenvolvimento deste banco?

Que o banco se mantenha e se desenvolva como um dos três maiores e melhores bancos de Angola, mantendo níveis de rentabilidade e provisionamento adequados e adaptados ao ciclo da economia. Como sabemos, Angola está a passar por um ciclo adverso. Já no passado teve ciclos destes e estamos confiantes que vai passar, mas é necessário ter níveis de rentabilidade, de solvência e de provisionamento adequados aos ciclos. A fusão tem vindo a materializar um conjunto de

## É importante que Portugal faça o que tem que fazer para que o *rating* soberano possa melhorar.

sinergias e uma dimensão que nenhum de nós *per se* conseguiria. Foi uma *win-win situation*.

#### É caso para dizer que o todo vale mais que a soma das partes...

Neste caso vale mesmo. Porque não há perda de receitas e há ganho de dimensão e de escala, há complementaridade de segmentos de mercado.

#### Quais são as suas expectativas em relação à economia angolana?

Estou seguro que a nova fase de desenvolvimento da economia angolana vai ser diferente da anterior, que era muito baseada no petróleo. Vai ser uma economia muito mais diversificada. O Millennium, ainda antes da fusão tinha atenção a esse aspecto, sendo o banco líder no financiamento às PME angolanas no âmbito do Angola Investe. Sem sermos, de perto ou de longe, líderes do sector bancário angolano, éramos líderes nesse processo tão importante porque consideramos que temos que estar ao serviço inteligente das economias. E servir inteligentemente a economia angolana era apoiar as empresas que estavam dentro desse projecto. Não me antecipo a fazer futurologia mas diria que a próxima fase será muito mais equilibrada e diversificada.

#### Outro tema na ordem do dia é o da atracção do talento. O que pode atrair hoje um jovem talento para uma carreira no sector financeiro?

Hoje a banca não é tão atractiva como era há 20 ou 30 anos. Mas o que pode ser interessante é a formação. A banca implica que as pessoas tenham formação e certificações, permitindo, em função das áreas escolhidas, conhecimento de diversos sectores e realidades. Por exemplo, um gestor de empresas pode ter um conhecimento grande sobre diversos sectores, um analista de risco tem outro tipo de visão, também diversificada. Se gostar muito de métodos quantitativos, tudo hoje tem a ver com modelos e decisões automáticas. É possível no sector

financeiro ter uma perspectiva de carreira à medida dos interesses e da vontade da pessoa, o que não acontece na maior parte dos sectores.

#### Falando em inícios de carreira e aproveitando a sua experiência, que conselhos deixa a quem está a iniciar a carreira na KPMG?

Vou dar um par de conselhos fora do normal e não sei se o sector vai gostar. Não estou a falar da KPMG em concreto, porque penso que nisso a KPMG tem um comportamento adequado. Mas diria que se esforcem, trabalhem, formem-se, mas não exagerem. Não exagerem em horários e em complicação. A vida tem mais coisas que a função profissional. E fala alguém que trabalha por regra 12 horas por dia. Há limites para tudo e é fundamental complementar a vida pessoal com a vida profissional. Este é aliás o conselho que dei a uma das minhas filhas, que começou numa empresa do vosso sector.

#### É curiosa essa perspectiva, porque hoje em dia a forma como comunicamos com os jovens universitários está muito alinhada com essa visão...

Não sabia. Mas acho que houve um momento no nosso país e também no sector bancário, em que perdemos um bocado o equilíbrio. A pressão às vezes nas auditorias e consultorias é exagerada. Eu sei, porque há situações dessas que conheço, incluindo projectos do banco que têm que acabar numa determinada fase. Mas ao longo do ano tem que haver equilíbrio.

#### Para terminar, o que um líder de um grande banco espera quando chama a KPMG?

Um serviço profissional e de qualidade. Que consigam ter uma *network* internacional e aportar o conhecimento que a vossa organização tem dos temas que estão a ser tratados noutras geografias, noutros locais. Portanto que não estejamos aqui a inventar a roda. Que tragam esse *know-how* corporativo, além da qualidade e do profissionalismo local.



# Maiores que as nossas fronteiras

Portugal é cada vez mais reconhecido pela sua capacidade de gerar líderes globais. No momento em que se assinalam 10 anos da chegada de Sikander Sattar à presidência da KPMG Portugal, a KPMG Internacional nomeou o gestor português para a liderança internacional da organização. Os clientes da firma portuguesa estão agora mais próximos das grandes decisões globais.

A expressão *made in Portugal*, por vezes conotada como *handicap*, começa a ser sinónimo de competência e resultados. O talento não conhece fronteiras e Portugal, não obstante ser um país geograficamente pequeno, tem sido capaz de gerar líderes de influência global. Hoje vemos lideranças inspiradoras *made in Portugal* nos mais diversos quadrantes. Falar em nomes é um exercício audaz e que corre o risco de ser redutor, mas personalidades como António Guterres (Nações Unidas); António Horta-Osório (Lloyds Bank); António Simões (HSBC Bank) ou Carlos Tavares (Grupo PSA) são inevitáveis, para além dos inúmeros nomes associados

às artes, ao desporto ou à investigação científica.

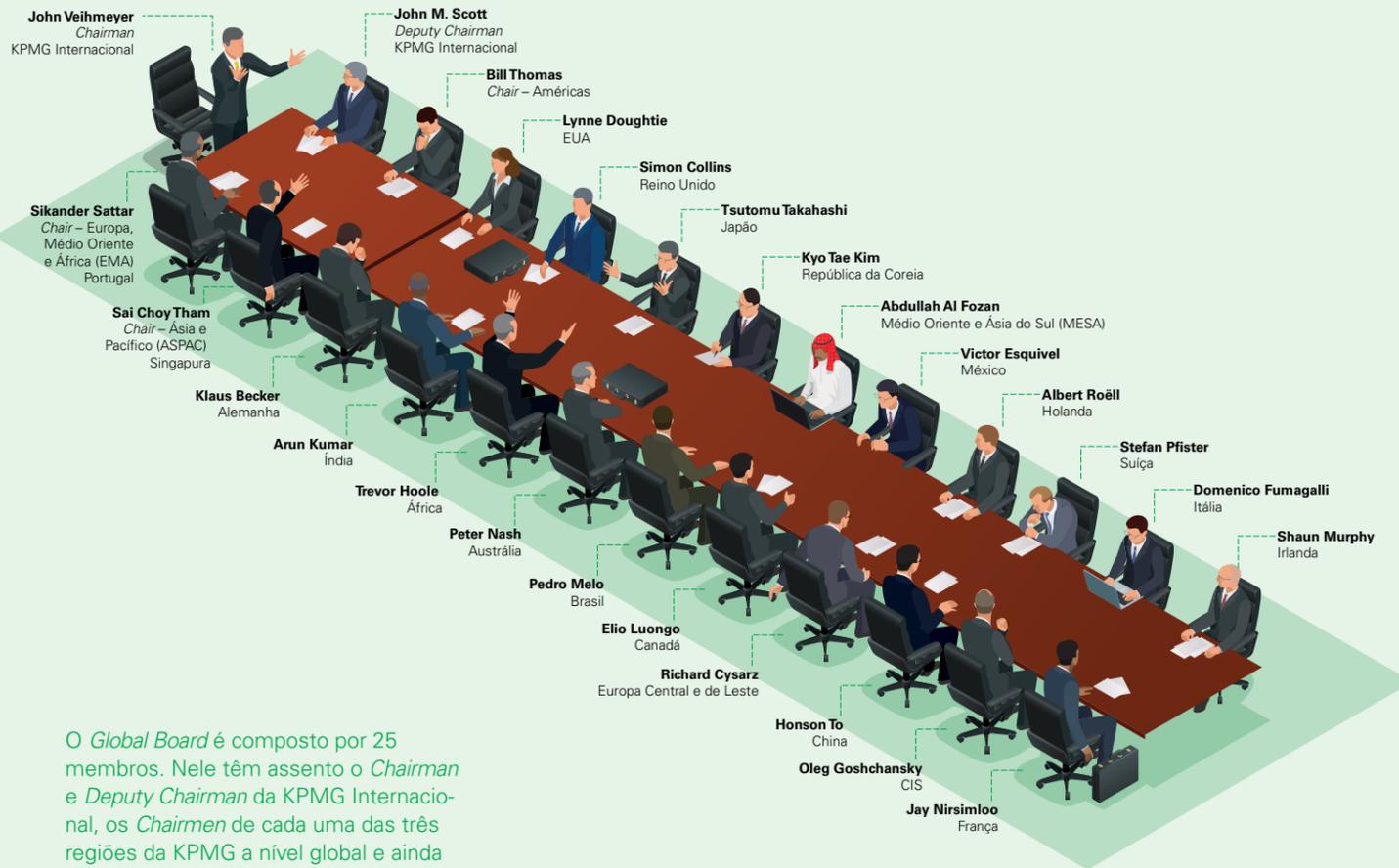
Também a KPMG Portugal faz hoje parte deste movimento, tendo visto a sua liderança reconhecida internacionalmente, com a nomeação do seu Presidente do Conselho de Administração, Sikander Sattar, para a função de *Chairman* da região da Europa, Médio Oriente e África (EMA) da KPMG Internacional.

A escolha de um português para a liderança da mais importante Região da KPMG Internacional reforça o prestígio e o reconhecimento das capacidades dos

líderes e organizações nacionais. Esta nomeação confere também uma nova centralidade à KPMG Portugal no mundo, permitindo aos seus *stakeholders* ficarem ainda mais próximos das grandes discussões e tendências de negócios globais. Adicionalmente, materializa o reconhecimento de uma década de crescimento sustentado em todas as vertentes para a firma portuguesa, um feito que merece um sublinhado especial quando se considera o contexto macroeconómico dos últimos anos.

Ao longo da última década a KPMG Portugal mais do que duplicou o número de

## Global Board: os líderes da KPMG Internacional



O *Global Board* é composto por 25 membros. Nele têm assento o *Chairman* e *Deputy Chairman* da KPMG Internacional, os *Chairmen* de cada uma das três regiões da KPMG a nível global e ainda os representantes de 20 geografias.

## A equipa do Presidente

No seguimento da sua nomeação como *Chairman* da região EMA da KPMG Internacional, Sikander Sattar optou por sedear em Lisboa o *EMA Chairman's Office*, uma vez que considera que a sua eleição "é também o reconhecimento do trabalho e da liderança desenvolvida pela KPMG Portugal dentro da rede global da KPMG". Nesse sentido foi anunciada a composição da equipa de assessoria ao *Chairman*, que funciona a partir do escritório de Lisboa da KPMG Portugal e conta ainda com o apoio de uma equipa sediada em Londres.



### Miguel Afonso (Head of Chairman's Office)

Chefe de Gabinete e o responsável pelo *Chairman's Office*. Entre as suas funções está a coordenação geral do Gabinete e a sua articulação com as restantes estruturas da KPMG Internacional. Acumula a função com o actual cargo de *Partner* de *Audit & Assurance* em *Financial Services*.

### Diogo Madeira (Head of Communications)

Responsável pelos temas de Comunicação interna e externa do *Chairman's Office*, funções que acumula com a responsabilidade do Departamento de *Corporate Affairs & Communications* da KPMG Portugal.

### Rui Miranda (Chairman's Office Senior Manager)

Exerce funções de assessoria ao *Chairman's Office*, desempenhando um papel importante em projectos especiais a desenvolver. Mantém-se, em paralelo, nas suas funções como *Senior Manager* do Departamento de *Audit & Assurance* na área de *Financial Services*.

### Rogéria Marques (PA to the EMA Chairman)

Responsável, entre outros, pelo apoio administrativo ao Gabinete e pela gestão da agenda do *Chairman*, mantendo-se como Secretária Executiva do Presidente da KPMG Portugal nas suas novas funções internacionais.

## A região mais relevante da KPMG

Alguns dados sobre a região EMA (Europa, Médio Oriente e África) da KPMG.



Volume de negócios de

11.34 mil milhões de dólares

Mais de

100 países

Continentes

3

Pessoas

96.404

Colaboradores da rede KPMG em todo o mundo

Mais de metade



A Comissão Executiva da KPMG Portugal, minutos após o anúncio formal da nomeação.

profissionais que emprega, oferecendo hoje inúmeras e diversificadas oportunidades de carreira. Transformou o seu negócio, sem descuidar as áreas onde tradicionalmente foi forte e nas quais tem investido de forma contínua. Hoje a KPMG Portugal tem uma oferta de serviços mais alargada e tem uma base de clientes mais diversificada, sendo a firma nacional com o crescimento acumulado mais significativo em algumas das suas áreas de actividade. Cresceu organicamente, mas também através de aquisi-

ções (SAFIRA, em 2014). Internacionalizou competências e é hoje reconhecida em toda a rede global da KPMG.

### Uma rede verdadeiramente global

Ao fazer parte da rede global da KPMG, a KPMG Portugal insere-se numa organização ímpar a nível internacional, presente em mais de 150 países e que conta com 189 mil profissionais.

O principal órgão de governo e supervisão da KPMG Internacional é o seu

*Global Board*, um órgão com funções de aprovação, que tem entre as suas responsabilidades a aprovação da estratégia global, a protecção e valorização da marca e a orientação sobre as políticas e normativos a implementar pela rede. Já a gestão executiva da KPMG Internacional é uma tutela do *Global Executive Committee*, o órgão de decisão.

Com a sua nomeação, por decisão unânime do *Global Board* e do *Board* da região EMA da KPMG, para *Chairman* da região da Europa, Médio Oriente e África da KPMG, Sikander Sattar, *Senior Partner* e Presidente do Conselho de Administração da KPMG Portugal, passa a ser membro efectivo do *Global Board* e do *Global Executive Committee*.

O anúncio oficial à firma portuguesa foi feito a 30 de Setembro de 2016, num *cocktail* promovido pela liderança da firma portuguesa e no qual foi também anunciada a nomeação de Vitor da Cunha Ribeirinho como *Deputy Chairman* da KPMG Portugal.

# O princípio da incerteza

A generalidade dos agentes económicos, analistas e decisores políticos concorda com a afirmação segundo a qual uma das características mais relevantes de um sistema fiscal moderno e atractivo é a respectiva estabilidade ou, pelo menos, previsibilidade.

Com efeito, entende-se comumente que, tanto na óptica das pessoas singulares como na perspectiva das empresas, a estabilidade é tão ou mais importante do que o interesse de um determinado regime que se encontre em vigor num certo momento.

Relativamente à dimensão que o tema assume na vida das pessoas singulares, temos assistido ao longo dos últimos anos a vários movimentos que demonstram a relevância deste factor nas decisões que afectam as famílias e influenciam algumas movimentações demográficas/geracionais/sociais e, por consequência, também económicas. Vejamos alguns exemplos.

Em França foi bem evidente a reacção de contribuintes aí residentes quando, em 2012, foram anunciadas pelo Governo taxas elevadíssimas (até 75%) de tributação de rendimentos, sendo que, em 2014, os Tribunais acabariam por chumbar tais medidas (conforme então foi largamente anunciado, “o mal já estava feito”). O mesmo aconteceu relativamente ao estranho processo de anúncio - e respectivo abandono - da reforma do imposto sobre fortunas.

Na Suíça, os efeitos da total disrupção do sistema fiscal (aliado à quase eliminação do sigilo bancário e a uma desvalorização cambial de cerca de 20%) ainda estão na memória de todos. A par de uma maior “disciplina” na aceitação da opção pela residência nesse território por parte de cidadãos nacionais de outros Países, a abolição (em alguns casos) e restrições (noutros) do regime do “forfait fiscal” em vários Cantões também terá provocado o êxodo de alguns contribuintes até então aí residentes.

No Reino Unido, a alteração ao regime dos *non-UK domiciled e remittance basis* anunciadas em 2015 (a implementar em 2017) pode também vir a ter um impacto significativo. A crescer a alguma inquietação provocada por estes factores, todo o impacto (ainda desconhecido em termos técnicos) do Brexit abalou de forma definitiva a percepção geral sobre a atractividade

e interesse da opção pela residência fiscal no Reino Unido por parte de muitos cidadãos ou investidores.

Em Espanha, as regras de obrigação de *reporting* do património localizado fora desse País introduzidas em 2013 também têm provocado alguma perturbação, sendo encaradas como um factor relevante em termos de competitividade fiscal.

Finalmente, no que respeita a Portugal, temos assistido já há vários anos a alterações à lei fiscal com impactos de natureza diversa na óptica das pessoas singulares. Por um lado, é justo reconhecer-se que o regime fiscal dos Residentes Não Habituais (RNH) – associado ao normativo dos *Golden Visa* e a outros factores em que Portugal compara cada vez melhor em vários rankings internacionais – tem constituído um factor de efectiva atracção de pessoas singulares que anteriormente eram *tax payers* em outras geografias (esta movimentação provocou algum impacto na economia, seja no sector imobiliário, no turismo e restauração ou outros similares). Todavia, o “brutal” agravamento fiscal a que assistimos (em particular, sobre rendimentos do trabalho mas, também, sobre os capitais – juros e dividendos) e que impactaram, particularmente, sobre os contribuintes residentes em Portugal (de vários extractos socioeconómicos) produziu efeitos claramente opostos àqueles. Com efeito, não deixa de ser impressionante a frequência com que assistimos na nossa actividade profissional (a par dos testemunhos que recebemos na esfera mais pessoal) a declarações sobre o peso que o factor fiscal assume na decisão de quadros qualificados abandonarem o País; não se trata de buscar desafios profissionais novos para resolver situações de desemprego mas sim de opções reais e conscientes

de transferir toda a vida pessoal para outro País por razões que incluem o factor fiscal.

Quanto à perspectiva das empresas (ou melhor, dos responsáveis pela gestão das empresas) sobre esta matéria, o cenário não é muito diferente, embora existam algumas especificidades que, a este respeito, merecem atenção.

Por um lado, a concorrência fiscal internacional - aceite durante décadas pelas diversas organizações internacionais de forma mais ou menos “embaraçada” - é hoje ferozmente atacada sem que se resolvam dois desafios que importa encarar a montante da discussão sobre este tema: no que respeita à actividade económica dentro da União Europeia, o fracasso da harmonização fiscal comunitária em matéria de tributação das empresas e dos capitais determina uma enorme dificuldade de um Grupo económico planear com antecipação e alguma certeza os impactos que poderão advir da constante mutação das regras fiscais vigentes em cada País; no que toca às relações *cross-border* com os outros grandes blocos económicos (particularmente, os Estados Unidos, a América do Sul, a Ásia e África), o cenário é, evidentemente, ainda pior.

De outro ponto de vista, fenómenos mais recentes a que assistimos e que parecem ter sido provocados (não por uma visão coerente, consistente e de longo prazo mas) por “epifénomenos” com origens não totalmente claras ou, pelo menos, sem fundamentos sólidos, são preocupantes.

Começando pela forma como foi feito o combate à realidade e aos efeitos das praças *off-shore* (tanto ao nível nacional como comunitário e mesmo no plano global), parece evidente que estamos perante um caso em que a coerência e consistência de visão das lideranças não abundaram. E mesmo tendo presentes os avanços já verificados neste domínio, existem razões para suspeitar de que estamos perante uma evolução mais assente no discurso político e conceptual do que propriamente nos reais efeitos práticos que se espera(va)m.

Mais recentemente, o episódio publicamente divulgado e largamente comentado a respeito da carga fiscal efectivamente suportada pela Apple na Irlanda e nos Esta-



Luís Magalhães  
Head of Tax

dos Unidos não augura nada de positivo no que respeita ao tema que aqui nos ocupa. Na verdade, como é sabido, a estabilidade do regime fiscal irlandês era sistematicamente considerada como fundamental, a par das vantagens reconhecidas àquela geografia em determinados aspectos técnicos no plano fiscal (incluindo, obviamente, a reduzida taxa nominal aplicável ao resultado tributável das actividades de *trading* de empresas aí domiciliadas). Ora, ressalvando o facto de não estarmos na posse de todos os elementos técnicos indispensáveis para a análise da razoabilidade da argumentação (ou das várias argumentações) que se conhece(m), não deixa de ser estranho que a posição da Apple e da Irlanda (Estado soberano credor dos impostos aí devidos pela própria Apple) estejam alinhadas a par da total discordância da Comissão Europeia

e dos próprios Estados Unidos. Para além dos interessantíssimos pontos de vista técnico que seguramente serão trabalhados nos próximos anos a respeito deste caso (e outros análogos), o certo é que ruiu o mito da segurança e da previsibilidade do sistema fiscal de um País soberano integrado na União Europeia. Quais serão, pois, as consequências que daqui advirão? Ninguém pode responder com segurança.

Ainda no plano comunitário, a forma como, depois de décadas de “tolerância”, as instituições comunitárias (a par da própria OCDE) decidiram mais recentemente encarar alguns regimes que integram o quadro fiscal vigente na Holanda, no Luxemburgo e na Bélgica também não ajudam a planear o futuro da actividade das entidades que aí operam.

Se tudo isto não fosse suficiente, o impacto directo e indirecto (seja ele qual vier a ser) do Brexit em matéria tributária será seguramente muito relevante, tanto no Reino Unido como em outros países onde operem entidades que mantenham relações com esse território. A título de exemplo daquilo que nos pode esperar neste ponto, revejam-se as declarações já proferidas por alguns dos mais relevantes

responsáveis pela condução da política do Reino Unido a respeito da possível redução drástica da taxa de *Corporate Tax* aí vigente, esperando que tal medida retenha e/ou atraia empresas para esse território (*remember about Ireland?*).

Se se quiser reflectir um pouco sobre este assunto na óptica dos Estados Unidos, as declarações do recém-eleito Presidente são mais do que suficientes para compreendermos que as preocupações que sentimos em Portugal e na Europa quanto ao tema da estabilidade e previsibilidade fiscal são comuns a outras geografias com um potencial impacto muito forte nas nossas vidas.

Tudo visto e considerado, o que podemos esperar no plano fiscal nestes tempos conturbados em que vivemos e participamos directamente ou assistimos através da informação que nos chega diariamente?

**Não tendo a pretensão de pensar que a resposta é óbvia ou, talvez, sequer possível, atrever-me-ia a admitir como possíveis algumas pistas:**

Em Portugal, não me parece existirem condições para que, de forma endógena, os líderes nacionais (empresariais, políticos, sindicais e a própria “doutrina fiscal doméstica”) sequer cheguem a um consenso sobre um quadro fiscal estável; seja no que toca ao IRS, ao IRC, ao IVA, aos impostos sobre o património e aos impostos especiais sobre o consumo, receio que se mantenha a volatilidade a que temos assistido ano após ano; por razões ligadas à necessidade de aumento da receita fiscal, por compromissos políticos ou por outras razões de natureza dificilmente compreensível, parece difícil que termine ou acalme esta fase conturbada e, por vezes, errática em que vivemos (desde há quase 30 anos) no plano fiscal;

No plano Europeu, o cenário não é distinto; com excepção de alguns pontos em matéria de IVA e de *Corporate Tax*, a diversidade e incompatibilidade de regimes deverá manter-se; o caminho para a harmonização fiscal enquanto pilar fundamental do projecto europeu está claramente comprometido (curiosamente, não é de excluir a hipótese de o Brexit – num dos cenários possíveis – poder vir a provocar algum avanço nesta matéria, isolando-se o Reino Unido mas fortalecendo-se a harmonização entre os restantes países da União);

Globalmente, não identifico passos efectivos e relevantes no que toca a este problema, pelo que a volatilidade fiscal com que os gestores de empresas multinacionais se defrontam actualmente deverá manter-se ou, até, agravar-se pelos efeitos EUA e Brexit.





# Choque tecnológico

Lisboa acolheu o Web Summit pela primeira vez em 2016. A iniciativa contou com o apoio da KPMG e colocou Portugal no centro do ecossistema europeu de empreendedorismo e tecnologia. O evento estará de volta em Novembro.

Em Julho de 2015 a KPMG Internacional anunciava um acordo plurianual com a entidade organizadora do Web Summit, para patrocinar este evento, bem como os seus homólogos Collision – realizado em Las Vegas – e RISE, que ocorre em Hong Kong. Pela primeira vez, uma firma de serviços profissionais patrocinava as três iniciativas.

Dois meses depois, a 23 de Setembro de 2015, Paddy Cosgrave, Co-fundador do Web Summit anunciava a transferência desta conferência para Portugal: “Hoje estamos entusiasmados por anunciar o próximo capítulo da história do Web Summit. Em 2016 o Web Summit muda-se para Lisboa!” O mesmo texto explicou as razões para a escolha da capital portuguesa: “Lisboa é uma grande cidade, com uma comunidade de *start-ups* vibrante. Adicionalmente tem uma excelente infraestrutura de transportes e hotéis, bem como um recinto *state-of-the-art*, com capacidade para 80.000 participantes”

#### Uma parceria com sentido

Ao longo dos anos o Web Summit cresceu de uma pequena conferência com 400 participantes, para um evento de alcance global. A edição de 2016, que Lisboa acolheu entre 7 e 10 de Novembro, contou com mais de 53.000 participantes, provenientes de 166 países. Mas Paddy Cosgrave já partilhou a expectativa de atingir as 80.000 pessoas na edição deste ano.

Estes números são motivo para inúmeras marcas ambicionarem a presença no evento. Sendo uma rede de firmas que prestam serviços profissionais, a associação a um evento com estas características é especialmente pertinente para a KPMG. Não só permite reforçar o seu compromisso com o universo de *start-ups* e empreendedores, como é uma oportunidade para aprofundar as relações com gestores, empreendedores e investidores e, por último, mas não menos importante, dar a conhecer as



formas como podemos trabalhar lado a lado com estes profissionais, agregando abordagens inovadoras e conhecimento para alcançar resultados reais.

Esta associação materializa também a visão e a capacidade dos profissionais da KPMG vislumbrarem potencial em projectos de empreendedorismo. Nas palavras de Anna Scally, *Partner* da KPMG na Irlanda e responsável global da parceria com o Web Summit: "Quando o Paddy Cosgrave veio ter comigo há cinco anos, pedindo apoio para a primeira edição do Web Summit, soube que era algo que tínhamos que fazer. Temos preparado esta parceria desde muito cedo."

O acordo assinado entre a KPMG e o Web Summit abrange também o f.owners, evento reservado a convidados, que ocorre em paralelo com o Web Summit e reúne alguns dos principais CEOs e fundadores de empresas de tecnologia de primeira linha à escala global.

Com Lisboa como destino definido, uma *task force* composta por elementos do

Web Summit, KPMG Internacional, KPMG Portugal e KPMG Irlanda, planeou ao longo de vários meses a presença da KPMG no evento. Após inúmeras sessões de *brainstorming*, a participação da KPMG no Web Summit foi estruturada em torno dos seguintes elementos:

- **Stand KPMG:** localizado numa zona de destaque do Pavilhão 1 da FIL, o *stand* da KPMG foi um dos espaços mais movimentados do *summit*. Colaboradores de diversas firmas membro da rede acolheram visitantes e convidados, a quem deram a conhecer os serviços da KPMG e a forma como os seus profissionais podem contribuir para o sucesso dos negócios e dos investimentos, desde o primeiro minuto.
- **Speakers KPMG:** Foram cinco os especialistas da KPMG presentes como oradores em diversas conferências no programa do Web

Summit. A partilhar o seu conhecimento com a audiência estiveram: Diogo Elói de Sousa, de Portugal (Panda Conf); dos Estados Unidos da América, Brian Hughes e Shivani Sopory (Talk Robot); do Reino Unido e da Irlanda, Warren Mead e Anna Scally (Money Conf).

- **KPMG VIP Dinner:** uma parceria entre a KPMG e o Web Summit, que juntou um conjunto de convidados seleccionados num evento exclusivo e reservado.
- **Founders:** esta iniciativa paralela, pelo seu carácter exclusivo mereceu especial atenção. Entre os dias 10 e 12 de Novembro e com o apoio da KPMG, mais de duas centenas de líderes empresariais, das mais diversas indústrias e geografias, estiveram reunidos em conferências e mesas redondas. A KPMG Portugal esteve representada por Nasser Sattar,

## Raio-X ao Capital de Risco

O capital de risco (*venture capital*) representa uma das principais fontes de financiamento para novos negócios e *start-ups*. A KPMG publica trimestralmente o *Venture Pulse*, onde analisa o panorama dos investimentos de *venture capital* a nível global e regional. Aqui ficam algumas das conclusões da última edição. Após um ano de 2015 de recordes, 2016 trouxe algum abrandamento da actividade. Ainda assim foi um ano com indicadores interessantes.



A actividade mundial de *venture capital* (VC) diminuiu 24% em 2016, de 17.992 financiamentos realizados em 2015 para 13.665.



O valor total de *funding* também diminuiu, de 141 mil milhões de dólares em 2015 para 127 mil milhões de dólares no ano passado.



No último trimestre de 2016, as companhias apoiadas por VC levantaram 21.8 mil milhões de dólares, em 2.809 *deals* concretizados.



Uma tendência de 2016 é o crescente interesse por parte dos governos em suportar iniciativas de apoio à inovação e desenvolvimento de *hubs* tecnológicos.



As empresas de *software* mantêm-se como as mais atractivas para o investimento representando a maioria dos *deals*, tanto em volume como em valor.



Ao longo dos últimos dez anos, a América é consistentemente a região com mais *deals* concluídos, seguindo-se a Ásia e a Europa em terceiro lugar.



No Top 10 dos maiores financiamentos do último trimestre de 2016, seis negócios foram realizados na China, três na América do Norte e apenas um na Europa.

A versão integral do *Venture Pulse* pode ser encontrada em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt).



*Head of Advisory* e responsável pela participação da KPMG Portugal nesta edição do Web Summit.

Para reforçar o compromisso com os empreendedores e a satisfação em fazer parte do Web Summit, a KPMG disponibilizou ao público uma ferramenta on-line de agregação de conteúdos de *social media*, que permitiu a qualquer pessoa, participante ou não, acompanhar a discussão nas redes sociais em torno do evento. Adicionalmente e durante todo o mês de Novembro, foi reservado um espaço no Aeroporto Humberto Delgado, em Lisboa, onde a KPMG deu as boas-vindas aos viajantes que aterraram na capital, através de um anúncio de grandes dimensões.

### Um balanço claramente positivo

Alguns meses após a primeira edição do Web Summit em Portugal, o balanço parece ser claramente positivo. Em Novembro,

o Presidente da AICEP, Miguel Frasquilho, referiu numa entrevista ao jornal Diário de Notícias que a realização do evento em Portugal representou um retorno de 200 milhões de euros para a economia portuguesa.

Para o anfitrião da KPMG nesta iniciativa, Nasser Sattar, "a realização desta edição do Web Summit em Portugal foi um grande contributo para posicionar o nosso país como um *hub* de inovação e um viveiro de talento e tecnologia. Para a KPMG esta foi também a oportunidade de reforçar a nossa ligação ao ecossistema de empreendedorismo, mostrando que estamos apostados em desenvolver soluções à medida das necessidades de investidores e empreendedores, que contribuam para materializar as suas ambições de crescimento e retorno."

Também para os empreendedores portugueses esta foi uma oportunidade

de única. João Félix, fundador e CEO da Mobiag, uma das *start-ups* seleccionadas para se dar a conhecer no Web Summit, no âmbito do concurso *Road 2 Web Summit* promovido pelo Governo, referiu à KVISION: "Foi, sem dúvida, uma oportunidade imperdível, não só durante os três dias, mas toda a exposição anterior e posterior ao evento. O ambiente vivido é fantástico. Foi uma excelente ocasião para trocar experiências, gerar contactos e para promover o talento e as competências dos empreendedores nacionais aproveitando a presença de pessoas que, por norma, não viriam a Lisboa. É ainda interessante ver que há muitos investidores à procura de boas oportunidades para investir".

A próxima edição do Web Summit está agendada para Novembro, em Lisboa. Saiba mais em [www.websummit.com](http://www.websummit.com).

# GUIA PARA APROVEITAR O **web summit**

**Anna Scally**, *Partner* da **KPMG** na Irlanda, que acompanha o Web Summit desde a primeira edição, publicou no *site* da KPMG naquele país um texto que explica como aproveitar ao máximo a participação no evento. Notas a ter em conta para quem estará na próxima edição.

Tirar o máximo proveito do Web Summit requer preparação e planeamento. Assegurar-se que tem a bateria do telemóvel carregada é apenas um exemplo. Estas são as *top tips* da responsável global pela parceria da KPMG com o Web Summit.

## 1. OBJECTIVOS BEM DEFINIDOS

Defina de forma clara os seus objectivos, o que pretende atingir e quem gostaria de conhecer. O evento atrai milhares de participantes, pelo que se gastar tempo com todas as pessoas com quem se cruza, perde oportunidades para estabelecer contactos com quem é relevante para si. Quer esteja à procura de financiamento, oportunidades de expansão, ideias sobre a *next big thing* ou de conhecer as mais recentes inovações em determinada área, ter os objectivos bem presentes irá ajudá-lo a fazer as escolhas certas em termos de *networking*.

## 2. PLANEAMENTO E GESTÃO DE PRIORIDADES

A lista de participantes é pública, pelo que deve fazer o esforço de identificar os participantes e assinalar aqueles que gostaria de conhecer, pensando como ou onde o pode fazer. Isto é o equivalente a fazer o trabalho de casa em termos de *networking* e prepara-o para o evento. O Web Summit é conhecido por ser enorme e bastante abrangente, pelo que é virtualmente impossível assistir ou participar em todas as conferências ou eventos sociais. Como tal, é crítico estudar o programa antecipadamente, definir as suas prioridades e elaborar um plano para a semana. Isto permitirá aproveitar ao máximo os eventos em que participa, sem estar preocupado com o que vai começar a seguir. Sobrecarregar a sua agenda pode fazê-lo perder oportunidades. Escolha os eventos a que quer assistir com base nos objectivos que definiu. Os eventos sociais são uma parte central do Web Summit, pelo que é importante que escolha as iniciativas mais adequadas para estabelecer contactos com as pessoas que lhe interessam. Não se esqueça de levar cartões-de-visita. São obrigatórios para fazer *networking* e permitem o *follow-up* dos contactos estabelecidos.

## 3. SEJA EFICAZ NO NETWORKING

Iniciativas com esta dimensão podem ser algo assustadoras. Sorria e não tenha medo de dar muitos apertos de mão. Este não é o momento para ser tímido. Se se sente assoberbado, é provável que as pessoas à sua volta partilhem o mesmo sentimento. Estão todos a viver a mesma experiência, o que por si já configura um excelente tópico para o início de uma conversa.

Antes do evento, divulgue a sua participação, por exemplo através da sua presença nas redes sociais. Isto permite coordenar-se com outras pessoas e recolher a opinião de quem participou em edições anteriores. A experiência de outros participantes pode ser um contributo valioso. Utilize também as redes sociais durante o evento, para que a sua participação tenha o maior alcance possível. Esteja atento ao que se passa e ao que foi dito durante o dia. Afinal de contas isto é o "Web" Summit.

## 4. CONSELHOS PARA NETWORKING

Alguns conselhos simples, para que o seu *networking* seja o mais eficaz possível. Em primeiro lugar, ajuda ter um *wingman*. Abordar pessoas estando sozinho pode ser intimidante. Ter alguém consigo nas apresentações iniciais torna o processo mais fácil e menos constrangedor.

Não tenha medo de mostrar a sua personalidade quando conhece alguém. Terá várias conversas parecidas, mas mostrar a sua personalidade contribui para que fique na memória dos outros e ajudará também a que se lembre de quem conheceu. Além disso, contribui para que as conversas tenham mais significado.

Pense no que tem para oferecer aos outros. O *networking* não funciona se for um processo de uma única via. A melhor forma de interagir com alguém passa por falar a partir de uma posição em que se tem algo para oferecer. Isto nivela o diálogo e faz com que ambos os lados estejam interessados em continuar a conversar.

## 5. AJUSTE-SE AO RITMO

O Web Summit é uma maratona e não um *sprint*. Podem ser dias cansativos, pelo que é importante que se alimente e descanse bem. Adicionalmente é importante parar e absorver a atmosfera do local. Lembre-se, está num dos mais importantes eventos de tecnologia do mundo. Não perca a oportunidade de prestar atenção ao ambiente à sua volta. O Web Summit é um evento fantástico, do qual não se vai esquecer.



# Acompanhar a mudança

Como é do conhecimento geral, a economia angolana tem vindo a ser objecto de um conjunto de ajustamentos determinados, essencialmente, pela dependência da exploração petrolífera, matéria-prima cujos preços sofreram uma forte quebra nos mercados internacionais.

Por outro lado, Angola tem igualmente sentido uma pressão cambial que implicou a imposição de medidas restritivas adicionais (regulatórias e fiscais) nas remessas em moeda estrangeira que as empresas locais pretendem efectuar para o exterior.

Neste contexto, o Executivo angolano, em conjunto com as principais instituições reguladoras nacionais, designadamente o Banco Nacional Angolano (BNA) e a Agência Geral Tributária (AGT), colocaram em prática um plano de resposta ao novo paradigma.

É, portanto, neste âmbito, que, no que se refere ao campo de actuação do BNA, o mesmo determinou que os principais bancos angolanos passassem a preparar as suas demonstrações financeiras de acordo com as Normas Internacionais de Contabilidade (*IFRS - International Financial Reporting Standards* e *IAS - International Accounting Standards*) no exercício de 2016, tendo, portanto, a transição ocorrido em 1 de Janeiro de 2016.

A KPMG tem apoiado o sector financeiro em Angola neste processo de transição mediante a mobilização dos seus melhores profissionais e a constituição de equipas multidisciplinares, integrando colaboradores das três *Functions* (*Audit, Tax e Advisory*).

Esta abordagem tem permitido aos principais bancos angolanos anteciparem os impactos (contabilísticos e fiscais) da transição para o novo normativo contabilístico, fruto do conhecimento que os nossos colaboradores possuem daquelas normas e da realidade do sector financeiro em Angola.

De entre os impactos sentidos, destacam-se os relativos à mensuração das imparidades e ao reconhecimento de comissões, juros de depósitos e de títulos em carteira em face da aplicação do método do juro efectivo.

No plano fiscal, o BNA, a AGT e a Associação Angolana de Bancos (ABANC) têm vindo a analisar em conjunto os principais impactos fiscais desta transição, tendo em conta as realidades contabilísticas acima referidas, identificando as áreas em que a legislação fiscal deverá sofrer alterações ou melhorias, com especial enfoque no Imposto Industrial (o *Corporate Tax* angolano).

Neste âmbito, destaca-se a necessidade de previsão de um regime transitório e de adequação do Código do Imposto Industrial aos métodos/classificações seguidas no âmbito das Normas Internacionais de Contabilidade.

A KPMG tem vindo a participar activamente neste processo, apoiando as entidades envolvidas nesta matéria, quer através do diagnóstico do regime fiscal actual, quer mediante a elaboração de um estudo comparativo com alguns países europeus relativamente ao impacto fiscal da transição para as IFRS/IAS.



Filipe Grenho  
*Partner, Tax*

Noutro plano, importa recordar que, em face do regime excepcional de regularização de dívidas fiscais de 2014 (aplicável aos factos tributários verificados antes de 31 de Dezembro de 2012 em sede dos principais impostos) e do investimento efectuado nos seus recursos humanos, a AGT tem vindo a aumentar a frequência e qualidade das suas acções de inspecção.

Neste âmbito, tem-se igualmente assistido a uma intensificação dos efeitos do processo executivo nas dívidas fiscais, quer através da imposição da prestação de garantias com vista à sua suspensão, quer mediante a realização de penhoras de activos dos sujeitos passivos, designadamente contas bancárias.

O departamento de *Tax* da KPMG, integrando alguns dos nossos colaboradores do departamento de *Audit*, tem vindo a acompanhar o assunto, efectuando diversos trabalhos de análise prévia a essas acções e apoiando as empresas angolanas no sentido de melhorar os seus procedimentos na área fiscal com vista a minimizar os respectivos riscos.

Adicionalmente, e sempre que consideramos relevante, promovemos encontros com os nossos principais clientes no sentido de discutir e analisar os desafios que o novo paradigma actual determinado pela actuação da AGT tem vindo a suscitar.

# Ondas de mudança

Três factores críticos para o sucesso da transformação do negócio



Em todo o mundo, a maioria das organizações estão alinhadas quanto à urgência de transformar os seus modelos de negócio e operacionais, em função da alteração do comportamento dos seus clientes, tecnologias disruptivas, pressão regulatória e globalização. No entanto, a maioria dos executivos de topo não acredita que as suas empresas sejam capazes de conduzir o nível de transformação necessário à criação de organizações de alta-performance para enfrentar os tempos de disrupção em que vivemos – esta é uma das principais conclusões do *Global Transformation Study 2016 da KPMG*, baseado no inquérito a mais de 1600 executivos de topo, de diversas indústrias em 16 países.

Os tempos de disrupção em que vivemos são caracterizados por um lado, pelo aumento expressivo nas exigências dos clientes em termos de transparência e confiança, e por outro, pelo facto do mundo se ter tornado totalmente digital. Tudo se torna global, abrem-se novos canais e as pessoas comunicam de novas formas. O mundo onde tudo é tratado de forma presencial acabou, simplesmente porque, como clientes, todos nós queremos ter acesso a informação de qualidade, quando, onde e no formato que desejamos, e isso não é de forma alguma uma interacção presencial.

O efeito desta mudança pode observar-se na velocidade com que alguns negócios se tornam obsoletos, substituídos por alternativas inovadoras, o que cria a necessidade para a inovação nos modelos de negócio e operacionais. Quem se lembra ainda de empresas como Blockbuster, Kodak, Polaroid, Motorola, Nokia, DEC ou Olivetti? Grandes marcas globais até há não muito tempo atrás... ou desapareceram ou perderam todo o *mojo* competitivo, porque falharam na transformação do seu negócio.

## O que é que faz falhar a transformação do negócio?

Um em cada três CEO (34%) admite que as suas organizações não conseguiram atingir o valor a que se tinham proposto com as suas iniciativas de transformação – eis porquê:

- **Falha na compreensão da complexidade do modelo de negócio.** 37% dos executivos subestimaram a dimensão da alterações para impor transformação em toda a organização;
- **Incapacidade de inovar.** 31% dos executivos assume que não consegue implementar um processo formal de inovação;
- **Cultura.** 28% dos executivos indica que a cultura existente na sua organização é, em si mesmo, uma barreira à transformação;
- **Incapacidade de ter uma abordagem *business value first* à tecnologia.** 30% dos executivos declara que os seus *legacy systems* são uma barreira ao sucesso. Transformações que começam com uma tecnologia específica, em vez de objectivos estratégicos, têm o dobro da probabilidade de falhar;
- **Incapacidade de execução.** Apenas 17% dos executivos acredita que as suas organizações são capazes de executar um plano de transformação para um novo modelo operativo.

Ter sucesso em tempos de disrupção implica ser capaz de transformar grandes volumes de dados em informação útil e atempada, sobre clientes, sobre a concorrência e sobre o próprio modelo operacional. É preciso ser capaz de introduzir continuamente inovação no *core business*, para criar formas eficientes de entregar valor aos clientes. E por fim, é necessário investir em tecnologias recentes e criar activos tecnológicos, assim como desenvolver uma cultura de agilidade, para conseguir prosperar na mudança.

São estes os três factores críticos para o sucesso da transformação de negócio, apontados pela investigação da KPMG: focar no cliente, encastrar inovação no modelo de negócio, e aprender a “surf” a mudança.

#### Focar no cliente

O estudo da KPMG indica que 41% das organizações aponta as alterações demográficas, de comportamento e expectativas de clientes, como a fonte de maior influência para transformar a sua estratégia de negócio. No entanto, quase metade dos executivos (48%) declara-se incapaz de capturar os sinais da mudança no mercado em tempo útil para gerar hipóteses sobre as novas preferências e necessidades dos clientes.

É imperativo que as organizações consigam realizar a monitorização e análise contínuas do que os clientes querem e valorizam, das melhores práticas concorrentes, e depois decidir como podem evoluir a sua proposta de valor para ir ao encontro a essas necessidades, de forma concorrencial e lucrativa. Para isto, a segmentação de clientes orientada à estratégia é um aspecto crítico, assim como o é a utilização de tecnologia sofisticada de *data & analytics* – 44% dos executivos apontam *data & analytics* centrada no cliente como o maior agente na criação de novos modelos de negócio ou modelos operacionais.

Uma das maiores dificuldades, no entanto, está no facto de que os dados sobre clientes estão fragmentados e dispersos por todos os departamentos das organizações, da área financeira, ao risco, das vendas ao serviço de apoio aos clientes. Estes dados têm que ser centralizados para se obter um melhor entendimento do cliente, e este não é apenas um tema de dados ou de tecnologia – gerar valor

real de dados de cliente, implica que todos os *stakeholders* se juntem e acordem sobre o que querem atingir juntos e que respostas querem obter dos dados.

#### Encastrar inovação no modelo de negócio

Apesar de aparentemente ser muito difícil (tal como mostram os resultados do estudo da KPMG), as organizações de sucesso são aquelas que proactivamente introduzem disrupção no seu modelo de negócio, antes que um concorrente ou um regulador os force a fazê-lo, garantindo assim que se mantém competitivos e a servir as necessidades dos clientes. Isto significa transformar o negócio e o modelo operacional com ferramentas tecnológicas, afectar tempo e recursos relevantes, e ainda a autoridade necessária para que as inovações sejam geradas e implementadas, até porque inovação tem tanto de estratégia e visão, como de velocidade de execução – a inovação têm que se tornar uma das melhores competências internas e uma das principais prioridades da organização.

A inovação a encastrar no negócio não deve ser confundida com encastrar novidades tecnológicas, aliás há que ter uma abordagem *business value first* no que toca ao emprego de tecnologia, por exemplo, utilizar tecnologias *cloud* para flexibilizar a velocidade de escala do negócio e/ou redução de custos operacionais, e não porque é novidade face ao *data center* actual; utilizar *Business Process Management* (BPM) para tornar digitais os processos manuais e estender a vida dos *legacy systems*, e não para substituir estes sistemas por algo mais novo. No final do dia, o sucesso da inovação depende da colaboração entre a tecnologia e a liderança do negócio, para traduzir novos sistemas e novos processos em valor para o negócio.

#### Aprender a “surf” a mudança

Por certo ninguém disputa que a velocidade é chave na adopção da mudança, podendo inclusivamente fazer com que um desafio se torne numa oportunidade (competitiva). Por outro lado, 37% dos executivos assumiram que falharam porque subestimaram a real dimensão de uma transformação. O facto é que os executivos necessitam melhorar muito a sua capacidade de desenvolver estratégias de transformação, tomando melhores decisões sobre o que construir, o que adquirir e com quem fazer parcerias.



Pedro Penedo  
Partner, IT Advisory

Há que construir uma cultura pro-transformação transversal à organização, que vai afectar o recrutamento, retenção e formação dos recursos humanos (a mudança tem que passar a ser algo natural). Há que introduzir uma estratégia de *digital labor* na gestão de talento da organização, onde o recurso à tecnologia pode aumentar a extensão do trabalho humano ou mesmo substituí-lo integralmente. Tecnologias como *Digital, AI/ Cognitive, Robotics, BPM, Cloud*, estão disponíveis para serem exploradas; inclusivamente, existem inúmeros casos onde a integração destas tecnologias com os *legacy systems*, permitem adiar a reforma destes sistemas e acelerar o retorno dos investimentos.

Algumas destas capacidades são críticas construir internamente, outras não. O que adquirir, e quando, para manter a competitividade? Não só o *roadmap* deve estar bastante claro e actualizado, como não menos importante é a existência de um processo de integração de bens e pessoas.

Muitas organizações estão a dar-se conta de que não têm os recursos, as capacidades, a agilidade ou a tolerância ao risco para agirem sozinhas. Neste ambiente em que vivemos, torna-se imperativo a capacidade de colaborar com outras organizações, para acesso a mercados ou canais, criação de novas ofertas e relações mais duradouras com clientes – este será sem dúvida nenhuma um *skill* organizacional determinante.



# 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)



# O novo normal

Não será exagerado apontar que o sector das telecomunicações está em plena revolução. Numa era de disrupção constante e profunda, os principais operadores de telecomunicações enfrentam o duplo desafio de providenciarem redes rápidas, seguras e fiáveis para alimentar um mundo cada vez mais digital e conectado, evitando ainda, tornar-se meros fornecedores de *commodities*.

Para praticamente todos os sectores que as empresas de telecomunicações servem, os dados (*Big Data*) tornaram-se o activo crítico e as plataformas a nova fonte de vantagem competitiva. Investir em soluções *Cloud* e *Mobile* não é mais um factor de diferenciação, antes pelo contrário, é uma necessidade operacional actual.

À medida que os operadores de telecomunicações correm para construir redes 5G, devem também satisfazer as expectativas crescentes dos consumidores relativas aos canais para atendimento ao cliente, a procura pela conectividade 24 horas por dia, sete dias por semana, além de lidar com a convergência do sector e a concorrência de dentro e fora da indústria.

A disrupção pode ser uma ameaça à ordem estabelecida no sector das telecomunicações, mas também abre oportunidades para alimentar uma nova era do poder digital. Para descobrir como as empresas

de telecomunicações estão a investir e a abraçar as tecnologias de ponta, a KPMG realizou um estudo em conjunto com a Forrester Consulting para a realização de um questionário a 580 altos executivos do sector de telecomunicações, de 16 países. Este estudo revela que as empresas de telecomunicações estão ansiosas por usar as novas tecnologias com o objectivo de melhorar os seus produtos e serviços, de reduzir custos e para se diferenciarem dos seus concorrentes. No entanto, os líderes também estão preocupados que as tecnologias disruptivas possam afectar os seus modelos de negócio e temem que as organizações não tenham a flexibilidade e agilidade suficientes para tirar o máximo partido das novas tecnologias.

Como foco das entrevistas estiveram questões que abordaram as principais tendências da adopção de tecnologias disruptivas, os impactos nos modelos de negócio que resultam dessas tecnologias e as respectivas estratégias de investimento. Destacam-se quatro revelações:

## 1. As empresas de telecomunicações não têm um plano claro para lidar com a disrupção

Os executivos que participaram deste estudo expressaram claramente a incerteza que atravessa o sector. Num mundo cada vez mais conectado, a preocupação destes executivos é que o seu negócio se transforme em *dumb pipe* e temem que os novos concorrentes possam assumir uma posição relevante na sua área tradicional, onde actualmente têm uma posição de domínio como fornecedores de

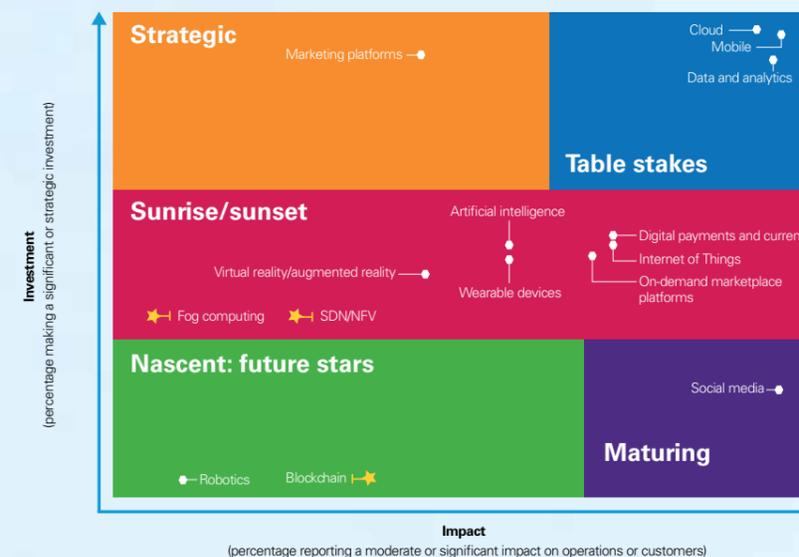
redes de comunicações. Apesar de muitas empresas de telecomunicações terem expressado de forma clara que têm planos para entrar ou consolidar a sua presença na internet e nos mercados relacionados com conteúdos, apenas 11% exprimem com grande concordância que a sua organização tem uma estratégia e uma missão claras para gerir as novas tecnologias, sendo que em Portugal este grupo representa 17% dos entrevistados, destacando-se de países como a Austrália e o Japão, com apenas 8% e 4% respectivamente. Por outro lado, 79% dos entrevistados estão preocupados que a sua organização não tenha as capacidades necessárias para tirar partido das oportunidades em áreas chave, como as tecnologias *over-the-top* (OTT). Relativamente a Portugal, são apenas 67% os executivos que revelam este nível de preocupação.

## 2. As empresas de telecomunicações estão focadas no cliente para o uso das tecnologias disruptivas

As principais empresas de telecomunicações estão a realizar um esforço elevado para melhorar a experiência dos seus clientes. No entanto estão também interessadas em explorar as possibilidades que a *internet of things* (IoT), os *wearables* e a *Data & Analytics* (D&A), permitem com o registo dos comportamentos dos clientes, possibilitando a adaptação em tempo real da oferta às necessidades e permitindo otimizar o investimento em marketing. Os executivos entrevistados também reconhecem o potencial que tecnologias disruptivas têm para melhorar as operações da sua organização e em particular para potenciar a produtividade.

No entanto, há um espaço considerável para melhorias. À medida que os operadores de telecomunicações integram na sua esfera os grandes *players* de *media*, vão precisar de maximizar a utilização da sua grande base de dados de informação de

## KPMG framework: Disruptive Technology Value Map



★ Inclusion of this technology is based on KPMG subject matter insights. This technology was not included in the survey.

Base: 580 business and IT decision makers at telecommunications companies  
Source: A commissioned study conducted by Forrester Consulting on behalf of KPMG, January 2016

clientes, aplicando métodos avançados de análise de dados para proporcionar uma experiência diferenciadora. Na era em que tudo está conectado, interrupções ou falhas podem causar estragos sérios na reputação das empresas de telecomunicações. A manutenção preventiva é assim uma capacidade crítica para assegurar o funcionamento das redes em modo contínuo (24/7) e para garantir que a IoT continua a ser uma ferramenta vital para a monitorização, manutenção e reparação via remota. No entanto, apenas 30% dos executivos seniores do sector acreditam que a IoT está a contribuir para melhorar a qualidade de serviço, o que sugere que muitas empresas poderão estar a perder uma oportunidade de elevado valor. Em Portugal o cenário é semelhante, com 28% dos executivos a expressarem a mesma opinião, valor claramente superior ao verificado no Reino Unido (16%).

## 3. Os operadores de telecomunicações procuram proteger as suas apostas nas tecnologias disruptivas

O sector está a investir em várias tecnologias num estado de amadurecimento *sunrise*, como a IoT, a Realidade Virtual e Realidade Aumentada (VR/AR), a Inteligência Artificial (AI) e os pagamentos digitais. No entanto, a grande amplitude dos investimentos nas tecnologias disruptivas demonstra que ainda há pouca clareza sobre quais as inovações que serão *game-changing*, embora a IoT, os pagamentos digitais e a AI pareçam ter um impacto relativamente maior neste momento.

## 4. Os operadores de telecomunicações precisam tomar medidas para se adaptar às tecnologias disruptivas

Redes, plataformas, equipamentos e pessoas, todos precisam de estar alinhados com a estratégia escolhida, quer seja o foco no cliente, o posicionamento *business-to-business*, a presença na internet e/ou o desenvolvimento de conteúdos. O modelo organizacional tradicional, com grandes equipas para interacção com os clientes e de engenheiros de rede, está em transformação. 78% dos líderes de telecomunicações entrevistados – 83% no caso de Portugal – temem que o seu negócio não tenha a flexibilidade e a agilidade necessária para se adaptar às novas formas de trabalhar. Por outro lado, apenas 8% dos executivos dos 16 países abrangidos exprimiram, com um nível forte de concordância, que a sua organização tem as pessoas e as competências necessárias para abraçar o desafio que as tecnologias disruptivas colocam. Portugal apresenta um nível semelhante, com 9%, sendo que o destaque vai para o Brasil com 24%.

Em conclusão, é pouco provável que o actual modelo organizativo dos operadores de telecomunicações sobreviva, à medida que as tecnologias disruptivas pressionam para que se transformem em plataformas de fornecimento de uma gama alargada de serviços, desde conteúdos até *software*, com tudo o que possa existir no meio dos dois. Esta transformação está a influenciar todas as grandes decisões que os executivos tomam, no entanto estes mesmos executivos admitem que sua organização



Diogo Eloi de Sousa  
Partner, Advisory - TMT -  
Management Consulting

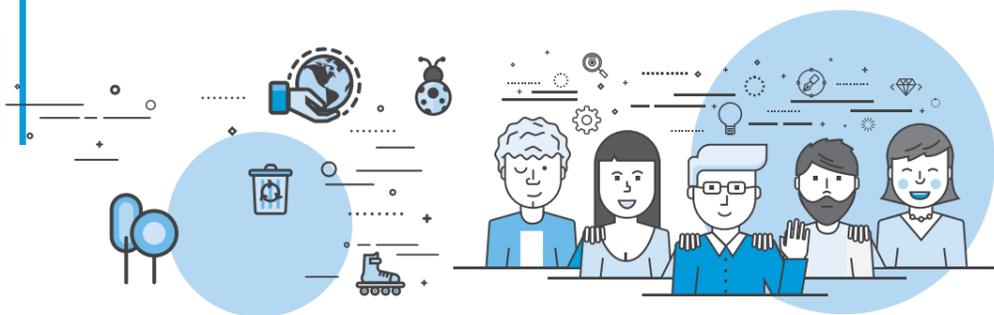
não está bem posicionada para se adaptar às tecnologias disruptivas. Para alcançar os seus objectivos, os líderes desta organizações precisam de:

1. Esclarecer e priorizar as estratégias de investimento em tecnologias disruptivas;
2. Dominar as tecnologias de *Data & Analytics* e alavancar no seu potencial;
3. Aproveitar as tecnologias disruptivas para aumentar a qualidade e a robustez da rede;
4. Investir na mudança cultural e organizacional.



**Powering a connected world:**  
O *Disruptive technologies barometer* do sector das telecomunicações está disponível em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt)

# Responsabilidade Social



## Compromisso com as comunidades em Luanda

A KPMG assinou em Angola uma parceria com o Hospital Pediátrico David Bernardino em Luanda. No âmbito desta parceria, a instituição apoiada pela KPMG Angola contou no ano passado com duas iniciativas onde participaram colaboradores da firma. Em Julho, mais de uma dezena de profissionais da KPMG procederam à recuperação e apadrinhamento da Sala de Estudo KPMG, através da pintura das paredes, arrumação e optimização da estação e ainda da oferta de material escolar. Em Outubro, os jovens talentos que se juntaram à KPMG Angola mostraram-se também apostados em fazer a diferença e procederam à recuperação e pintura do parque infantil exterior daquele hospital. Já em Dezembro, a KPMG Angola ofereceu 243 brinquedos à enfermaria deste hospital.



## Livros com asas

Continua a campanha conjunta da KPMG em Portugal e KPMG em Angola, no âmbito da qual livros doados pelos colaboradores são entregues a instituições de solidariedade angolanas. No âmbito desta iniciativa foi já recolhido um total superior a 200 livros.



## Constrói esta Ceia

Decorreu, no último Natal, a 4ª Edição da campanha "Constrói esta Ceia", que consiste na elaboração de cabazes alimentares por parte dos colaboradores da KPMG, para posterior entrega na véspera de Natal a pessoas carenciadas. A distribuição contou com a colaboração da Re-food em Lisboa e Carnaxide e do Centro Social do Barredo no Porto e Associação Católica Internacional ao Serviço da Juventude Feminina, no Porto. A solidariedade dos colaboradores da KPMG Portugal fez-se sentir mais uma vez, tendo sido possível reunir um total de 241 cabazes.



## Dias de fazer a diferença

Um dos conceitos de responsabilidade social mais queridos pelos colaboradores da KPMG, é o denominado MADD – *Make a Difference Day*, uma iniciativa que envolve colaboradores que, voluntariamente, se disponibilizam a ajudar entidades que desenvolvem actividades de carácter social. Neste âmbito destacamos duas iniciativas ocorridas recentemente.

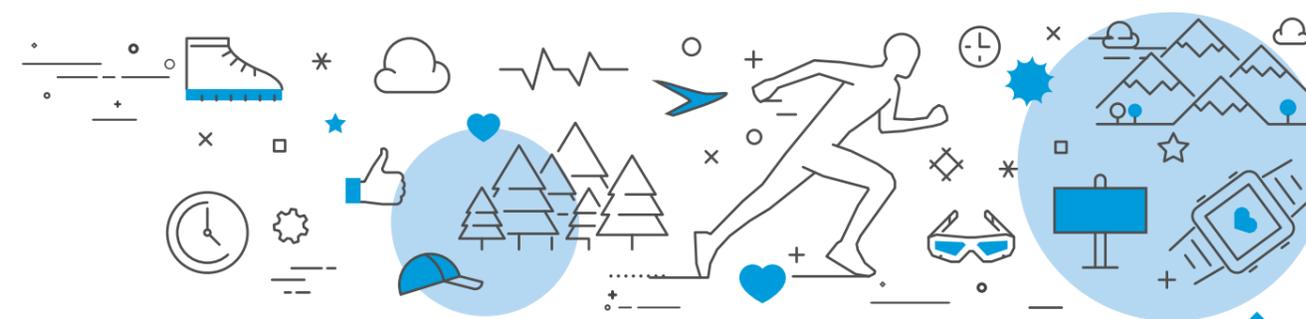
Programa Restolho na Golegã: em Setembro de 2016, os *new joiners* da KPMG juntaram-se e participaram no programa Restolho. Num só dia os novos colaboradores da KPMG recolheram 9,5 toneladas de melão, que posteriormente foram doadas ao Banco Alimentar de Santa-rém, Golegã e Abrantes. As fotografias estão disponíveis na secção de Eventos desta edição da KVISION.

Banco Alimentar do Porto: Em Outubro de 2016, cerca de 70 colaboradores do escritório do Porto da KPMG envolveram-se em trabalhos de reabilitação, pintura de paredes, portões e pavimentos no Banco Alimentar do Porto.



## K runners

São inúmeras as pessoas que trabalham na KPMG e que têm na corrida um dos seus passatempos preferidos. A isto soma-se a vertente solidária e o compromisso com as comunidades que faz parte dos nossos valores globais, o que faz com que a KPMG tenha uma presença cada vez maior nas corridas solidárias. Em Outubro, parte dos colaboradores do escritório do Porto participaram na Corrida e Caminhada dos Ossos Saudáveis, em que parte da receita das inscrições reverteu a favor da Associação Portuguesa de Osteoporose. No mesmo mês, cerca de 70 profissionais baseados no escritório de Lisboa participaram na 4ª Corrida Solidária Montepio. A totalidade da receita das inscrições nesta corrida reverteu a favor da Associação Dignidade.

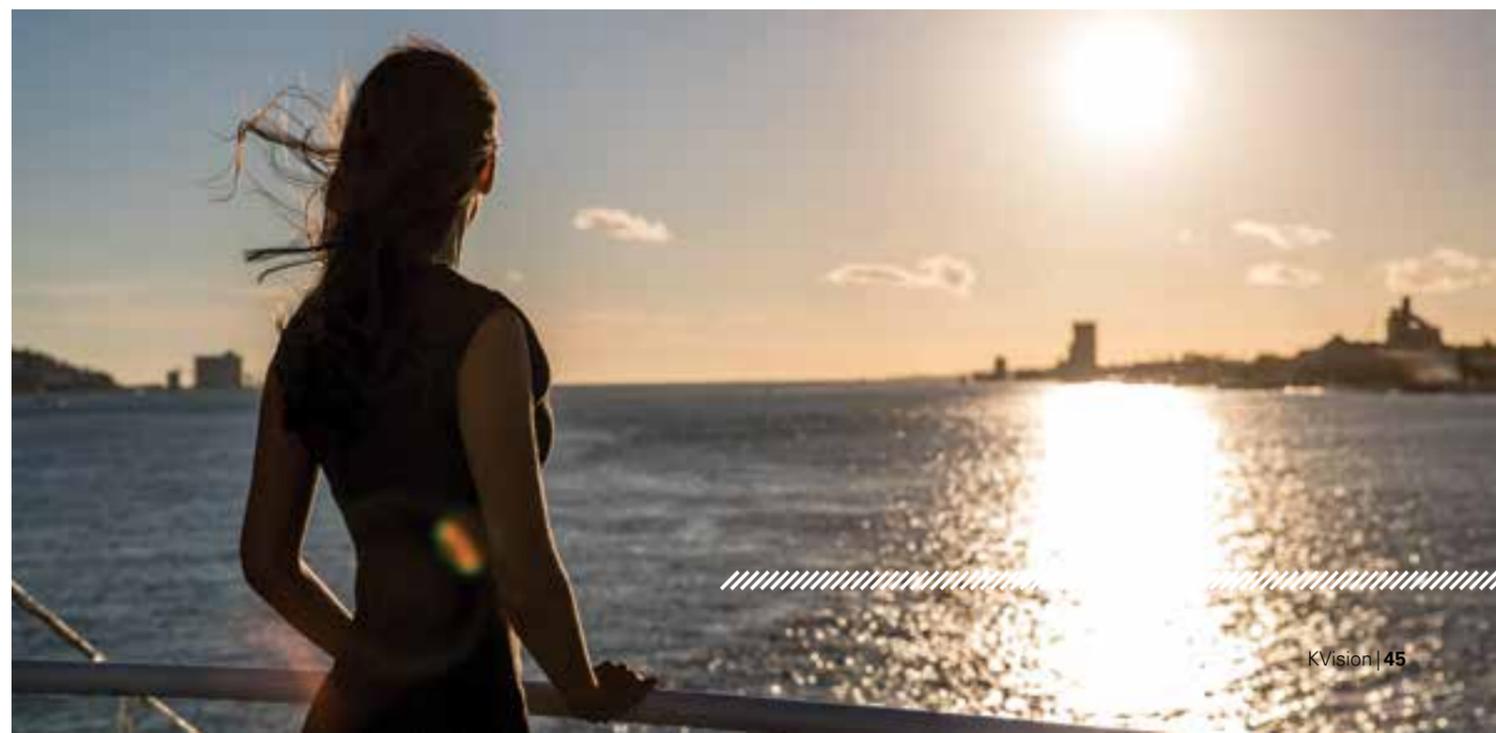




A KPMG Portugal deu as boas-vindas aos cerca de 170 recém-graduados que se juntaram à firma no passado mês de Setembro. O rio Tejo recebeu um cruzeiro ao pôr-do-sol, onde os jovens talentos puderam celebrar a conquista do seu primeiro emprego e conhecer um pouco melhor os elementos da *Partnership* e *Management Group* com quem vão trabalhar.



# Welcome aboard





# Talento angolano

Em Outubro foi a vez da KPMG Angola abrir os braços aos seus novos colaboradores. Num *cocktail* oferecido no *deck* do Hotel Baía, em Luanda, a firma membro angolana recebeu os seus novos colegas. Mais de 20 jovens talentos angolanos que serão um contributo importante no crescimento da KPMG Angola.



# Sempre em equipa



As acções de *team-building* permitem aos colaboradores de cada uma das áreas da KPMG, terem um dia fora do escritório, em actividades que visam promover o espírito de grupo e celebrar o valor do trabalho em equipa, presente todos os dias na nossa actividade. Aqui ficam alguns registos destes momentos em 2016.





# Todos juntos

Seguindo o modelo adoptado no ano anterior e em linha com o compromisso de transparência na comunicação, a KPMG Portugal promoveu no final do ano fiscal 2015/2016 uma reunião geral, extensiva a todos os colaboradores. Para além de celebrar a nossa história, os nossos valores e o nosso propósito, esta foi uma oportunidade para toda a firma partilhar e discutir o desempenho da organização no último ano, bem como a estratégia e prioridades para o ano seguinte. A Sala Tejo voltou a acolher a KPMG, para um dia intenso mas muito proveitoso, que permitiu alinhar as bases do ano seguinte entre todas as nossas pessoas.



# Partilha e união



A Estufa Fria de Lisboa acolheu em Dezembro cerca de 1000 colaboradores da KPMG Portugal para a já tradicional Festa de Natal. Como habitualmente, a ocasião serviu também para distinguir os profissionais que completaram 20 anos de dedicação à KPMG. Este ano as placas comemorativas foram entregues a: Margarida Gusmão, Carole Chabas, Maria Pação, Maria João Santos, Anabela Henriques e Teresa Marques.



# Made in Angola



A firma membro da KPMG em Angola celebrou mais um ano de existência, no já tradicional almoço anual, que ocorre habitualmente no último trimestre do ano. O Palmeiras Lounge em Luanda acolheu a 17 de Novembro os mais de 100 colaboradores da KPMG Angola. O evento contou ainda com a presença de elementos da *Partnership e Management Group* da firma membro portuguesa, que fizeram questão de estar presentes e dar os parabéns aos colegas angolanos.



# Estas e outras publicações em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt)



## Análise ao Sector Bancário Angolano

A mais recente edição de um estudo de referência para a KPMG Angola. Este trabalho faz uma análise dos indicadores e da evolução do sector, destacando ainda os 12 principais desafios para as instituições bancárias angolanas.



## Disruptive technologies barometer: Telecommunications sector

Não será exagero dizer que o sector das telecomunicações está a viver uma revolução. Este trabalho da KPMG foca-se na forma como as companhias de telecomunicações estão a investir em tecnologias disruptivas e qual o seu impacto nas organizações.



## Frontiers in Finance

A publicação global da KPMG para o sector financeiro. Na sua mais recente edição, *Frontiers in Finance* traz um conjunto de artigos que mostram como a indústria dos serviços financeiros está a enfrentar os desafios. Temas como a atracção de talento e a transformação digital estão na ordem do dia e configuram desafios em múltiplas dimensões.



## 2016 International Annual Review

O relatório anual da KPMG Internacional, que sintetiza o desempenho da rede global de firmas membro da KPMG. O ano de 2016 foi muito positivo, tendo a rede crescido para cerca de 189.000 colaboradores, o número mais elevado de sempre.



## 2016 Global CEO Outlook

Este trabalho proporciona uma visão sobre as expectativas dos CEOs em relação ao futuro do ambiente de negócios. Um estudo anual, realizado pela KPMG Internacional que auscultou cerca de 1300 CEOs de organizações a operar em 11 indústrias, provenientes de 10 países.



## Brexit basics: Brexit vocabulary

Brexit é uma das *buzzwords* do momento, usada para descrever o processo de saída do Reino Unido da União Europeia. A palavra começou a surgir em 2012 e desde então todo um rol de vocabulário e expressões têm surgido nos mais diversos meios. A KPMG Internacional desenvolveu um glossário simples, com o vocabulário essencial em torno do tema.

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.

© 2017 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.