

KVISION

High performing people cutting through complexity / Abril 2015

Acima de tudo, agimos com integridade

Nesta edição:

- **Entrevista:** António Pires de Lima
- **Destaque:** Desafios do Sector Bancário Angolano
- **Fiscalidade:** Os nossos impostos - de onde vimos, onde estamos, para onde vamos



cutting through complexity



Editorial

Mensagem do Presidente



Sikander Sattar

Quando iniciámos o projecto de uma revista em nome próprio, através da qual partilhamos o nosso conhecimento e nos damos a conhecer um pouco melhor, decidimos dedicar as sete primeiras edições aos nossos valores globais.

A edição que agora apresentamos assinala o final deste desígnio, consagrando o nosso valor “Acima de tudo, agimos com integridade”.

É por este ser um valor que para nós está acima de tudo, que a Comissão Executiva que tenho o privilégio de liderar fez questão de ilustrar esta capa, numa alusão ao conceito de liderança através do exemplo que caracteriza todos os nossos profissionais.

O ano que terminou trouxe-nos inúmeros desafios, os quais

orgulhosamente abraçámos com sucesso. Em 2014 mantivemos um ritmo de crescimento assinalável, com exemplos como a aquisição da SAFIRA - Consultadoria em Informática, S.A. ou a contratação de mais de 200 profissionais, que ilustram o investimento no futuro e no aprofundamento dos serviços que oferecemos aos nossos clientes.

São precisamente os nossos valores globais, a que dedicámos estas primeiras capas, que asseguram que a nossa organização se mantém unida ao longo destas etapas de crescimento, preservando a sua cultura própria e o seu ADN distinto.

O projecto da KVISION continuará, acompanhando o crescimento da nossa firma e mantendo a ambição de regularmente apresentar conteúdos

de qualidade, que vão ao encontro dos interesses e da realidade do negócio de cada um. Para isso suportamo-nos na qualidade dos nossos profissionais, que semestralmente através desta revista ou diariamente junto dos nossos clientes, dão provas da sua competência e do seu compromisso com a criação de um futuro mais próspero.

Não quero deixar de fazer uma referência especial ao Senhor Ministro da Economia, Dr. António Pires de Lima, pela gentileza de aceitar o nosso convite para esta entrevista e partilhar connosco a sua experiência e pontos de vista.

Até ao próximo número da KVISION.

A handwritten signature in blue ink, reading "S. Sattar".

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

Nesta edição:

16

Destaque Sector bancário angolano: os desafios



24

Entrevista António Pires de Lima



4 **KPeople**

KPMG reforça *Partnership* em Portugal e Angola
Sílvia Gomes na Comissão Executiva
Um número histórico de colaboradores
New Joiners 2014

8 **News**

Informação fiscal na ponta dos dedos
SAS Fórum Portugal 2014
MyEurope – *Lisbon Workshop*
Mais três prémios para a KPMG
APAF comemora 30 anos em Lisboa
Luanda discute Auditoria Interna
Mario Monti em Portugal com o patrocínio da KPMG
Crescer para vencer

10 **ACI in the news**

12 **Valor**

O valor dos valores

14 **Recrutamento e selecção**

Recrutamento e selecção: um ano histórico

16 **Destaque**

Sector bancário angolano: os desafios

20 **Auditoria**

Reforma da legislação de auditoria
na União Europeia: ponto de situação

24 **Entrevista**

António Pires de Lima - Ministro da Economia

28 **Destaque**

SAFIRA – juntando novas capacidades
à família KPMG

32 **Fiscalidade**

Os nossos impostos: de onde vimos, onde
estamos, para onde vamos - A óptica do Estado,
das empresas e das famílias

40 **Fiscalidade**

Portugal 2020: desafios do novo quadro
comunitário de apoio

42 **Responsabilidade Social**

Natal para muitos mais
Chuva de estrelas
Porto põe mãos à obra
Se o teu filho não lhes liga...

44 **Eventos**

Gestores e empresários reúnem-se
para debater crescimento do país
Boas-vindas aos *New Joiners* 2014
KPMG junta a família no Natal
Luanda celebra mais um ano de sucesso

51 **Insights**



KPMG reforça *Partnership* em Portugal e Angola

Ao longo dos últimos meses a KPMG tem anunciado um forte reforço da *Partnership*, com a promoção e contratação de novos *Partners* e *Associate Partners*, para todas as áreas de serviço.



Hugo Cláudio
Partner, Auditoria



Luís António
Partner, IT Advisory



José Alexandre Correia
Partner, IT Advisory



Pedro Penedo
Partner, IT Advisory

Na KPMG desde Setembro de 2000, é licenciado em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE, com Mestrado em Finanças pela mesma instituição, sendo Revisor Oficial de Contas desde 2012. Ao longo da sua carreira na KPMG assumiu responsabilidades no planeamento do trabalho de campo e coordenação de equipas em trabalhos de auditoria financeira a entidades do sector financeiro, nomeadamente bancos, empresas de crédito especializado e sociedades gestoras de fundos de investimento. Da sua experiência faz parte ainda a coordenação de diversos projectos de implementação do Acordo de Basileia e ICAAP, bem como a participação em projectos de revisão de sistemas de controlo interno, implementação de IFRS, *due diligence* e avaliações junto de entidades do sector financeiro em Portugal e no estrangeiro, entre inúmeros outros trabalhos. A sua nomeação como *Partner* é o corolário de uma carreira de quase 15 anos de dedicação exclusiva à KPMG, onde iniciou o seu percurso como *Staff 1* de Auditoria.

Licenciado em Engenharia Informática pelo Instituto Superior Técnico em Lisboa. Foi um dos fundadores da SAFIRA, empresa adquirida pela KPMG em 2014 e onde assumia desde 2005 funções de Presidente do Conselho de Administração. Na sequência da integração da SAFIRA na KPMG Portugal assume funções de *Partner* de *IT Advisory*, à semelhança dos restantes Administradores da empresa. Tem mais de 20 anos de experiência em Tecnologias de Informação, dos quais mais de 15 na prestação de serviços profissionais, com especial incidência em indústrias como Banca, Seguros e Telecomunicações. Foi o responsável pelo início da operação polaca da SAFIRA em 2009, que actualmente emprega cerca de duas dezenas de colaboradores. Antes de fundar a SAFIRA passou pelo Instituto de Engenharia e Sistemas Computacionais (INESC) e por uma sociedade de *software* financeiro, onde desde cedo esteve envolvido no desenvolvimento de soluções para o sector financeiro.

Membro do Conselho de Administração da SAFIRA – onde chegou em 2002 – com responsabilidade pelas parcerias técnicas e contas estratégicas. É licenciado em Engenharia Informática pelo Instituto Superior Técnico em Lisboa, onde foi Professor Assistente, concluiu uma formação avançada de gestão para executivos (PAGE) pela Universidade Católica em Lisboa. A sua experiência de mais de 25 anos em Tecnologias de Informação permitiu-lhe desenvolver um profundo conhecimento das indústrias de Telecomunicações, Energia e Sector Público. Antes de exercer funções na SAFIRA, a sua carreira foi construída com passagens pela Novabase e pela subsidiária portuguesa da Microsoft. Foi responsável pela entrada da SAFIRA no mercado angolano, em 2011. Entre as parcerias que gere estão as ligações à Microsoft, Google e MEGA. Tem acumulado ainda as funções de CIO (desde 2002) e CMO (desde 2007) da empresa.

À semelhança dos restantes Administradores da SAFIRA que se juntam à KPMG, é licenciado em Engenharia Informática pelo Instituto Superior Técnico em Lisboa. Nesta instituição foi Professor Assistente, antes de fazer parte do núcleo de fundadores da SAFIRA, empresa criada em 1997 e da qual é membro do seu Conselho de Administração. Na empresa assume responsabilidades na área financeira e de contas estratégicas. Lidera a maior unidade de negócio da SAFIRA, especialmente dedicada aos mercados do Reino Unido e América Latina. É especialista em *Business Process Management* (BPM) e *Operational Decision Management* (ODM). Tem mais de 20 anos de experiência em Tecnologias de Informação, 17 dos quais na prestação de serviços profissionais com especialização no sector bancário e sector segurador. Em 2005 foi responsável pela prática de BPM da SAFIRA, que em 2011 era já uma das principais referências internacionais em IBM BPM.



Maria do Céu Carvalho
Associate Partner, Tax

Licenciada em Economia pela Faculdade de Economia do Porto, ingressou na KPMG em 2007 e centra actualmente a sua actividade profissional no apoio a empresas na obtenção de incentivos financeiros e fiscais, bem como na elaboração de candidaturas junto das entidades competentes. Possui uma Pós-Graduação em Direito Fiscal ministrada pelo Instituto Superior de Gestão, é Revisora Oficial de Contas e membro da Comissão de Impostos da OROC. Participa como oradora convidada em diversos eventos e conferências da área da sua especialidade. Anteriormente, exerceu funções nas áreas de Auditoria, *Corporate Finance* e *Corporate Tax*, tendo apoiado inúmeras empresas em operações de reestruturação, financiamento, *due diligence* fiscal e em processos de internacionalização.



Gustavo Amaral
Associate Partner, Tax

Ingressou na KPMG em 1999, depois de concluir o seu estágio de advocacia numa sociedade de advogados. Desde então tem desenvolvido a sua carreira no Departamento de *Corporate Tax*, apoiando clientes da área não financeira. Em 2010 participou no lançamento da KPMG em Angola, passando a dedicar-se em exclusivo aos clientes a operar no território. É licenciado em Direito pela Universidade Lusíada, tendo complementado a sua formação com uma especialização em Direito Fiscal pelo INDEG-ISCTE e uma Pós-Graduação em Assessoria Jurídica de Empresas pelo Instituto Superior de Gestão. Tem participado como orador em diversas conferências e seminários em Portugal e no estrangeiro sobre o investimento em África.



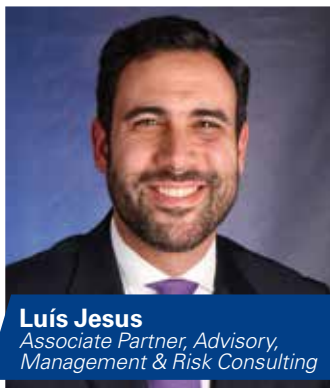
Gustavo Mendes
Associate Partner, IT Advisory

Licenciado em Gestão pelo ISEG, tem um MBA pela Universidade Católica, com especialização em Finanças. Ingressou na KPMG em Outubro de 1995, onde iniciou a sua carreira no Departamento de Auditoria, tendo sido transferido em 1997 para o Departamento de *IT Advisory*. Entre 1999 e 2004 abraça outros desafios profissionais, como consultor em sistemas de informação. Regressa à KPMG em 2004, alcançando a categoria de *Director* em 2011. Tem responsabilidades abrangentes na oferta de *Management Consulting* do *IT Advisory*, em particular ao nível *IT Program and Project Advisory*, *Enterprise Solutions* e *Business Intelligence*. É convidado regularmente a leccionar no ISCTE em representação da KPMG.



José Pedro Fernandes
Associate Partner, Advisory,
Management & Risk Consulting

Licenciado em Organização e Gestão de Empresas pelo ISCTE, tem quase 20 anos de experiência profissional. O seu percurso inclui a gestão de programas e projectos na área de reengenharia de processos, sistemas de informação, centros de serviços partilhados e centrais de compras; o desenvolvimento de Linhas de Serviço (Tecnologia e SAP) para empresas de Consultoria e o desempenho da função de *Director* de Sistemas de Informação. Está na KPMG desde 2013, onde assumiu a gestão de projectos para clientes internacionais do sector das telecomunicações. A sua experiência profissional abrange ainda sectores como Energia e Gás, Grande Consumo, Retalho, TMT, Automóvel e Imobiliário.



Licenciado em Economia pela Universidade Lusíada, com uma Pós-Graduação em Gestão de Risco no ISEG. É Revisor Oficial de Contas e conta com 16 anos de experiência. Iniciou a carreira no Departamento de Auditoria – *Financial Services* da KPMG, sendo promovido a *Senior Manager* em 2006. Em 2012 transitou para a área de *Management & Risk Consulting* onde desempenhou funções de *Director*. Participou em projectos de auditoria e produção de relatórios de controlo interno e de provisões económicas, bem como em projectos de implementação de *frameworks* e metodologias de risco, desenvolvimento de modelos de *rating*, modelos de ICAAP, planos de recuperação e resolução, revisão de planos de capital e *funding* e implementação de requisitos de reporte de risco. Esteve envolvido também em projectos de revisão de processos de consolidação, implementação de IFRS, *due diligence* e avaliação, operações de emissão de dívida ou capital, entre outros.



Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade Técnica de Lisboa, completou a sua formação com uma Pós-Graduação num Programa Avançado para Executivos do Sector Financeiro pela Universidade Católica Portuguesa. Tem desenvolvido toda a sua carreira em consultoria. Após 18 anos de experiência em consultoria no sector financeiro, assume as funções de *Associate Partner* na área de *Management & Risk Consulting*. Antes de ingressar na KPMG em 2007, exerceu funções de *Senior Manager* na área de estratégia numa firma de serviços profissionais. Na KPMG tem desenvolvido o seu trabalho no sector financeiro, com particular incidência no sector segurador, nas áreas de consultoria de gestão e de risco, em algumas das principais seguradoras em Portugal e Angola.



Ingressou na KPMG em 2005 no *Financing Group*, onde participou e liderou diversos projectos na área de infra-estruturas, projectos em regime de Parceria Público-Privado, *Project Finance* e *Debt Advisory*. Participou em inúmeros processos arbitrais na óptica da renegociação e reequilíbrio financeiro de contratos de concessão/PPP em diversos sectores. Licenciado em Gestão e Organização de Empresas pelo ISCTE, com uma Pós-Graduação em Finanças pela mesma instituição, concluiu a sua formação com um Programa Avançado em Parcerias Público-Privado na Universidade Católica. É docente convidado no Programa de Pós-Graduações do Instituto Superior de Economia e Gestão, tendo vindo a marcar presença como orador em diversas conferências dedicadas a temas das infra-estruturas. Da sua carreira fazem parte experiências profissionais na área de Auditoria e Consultoria Financeira e banca de investimento.



Ao contrário dos restantes membros desta lista – nomeados desde Outubro – juntou-se à KPMG em Fevereiro de 2015. Iniciou o seu percurso profissional em 1995, na área de *outsourcing*. Ao longo da sua carreira profissional participou na implementação, gestão e supervisão de projectos nessa área, nomeadamente nas vertentes de *Finance & Accounting*, *Tax Compliance* e *Technology*, nas indústrias de TMT, *Real Estate*, *Manufacturing*, *Consumer Business*, *Pharmaceuticals* e *Energy & Resources*. Licenciado em Auditoria pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, com uma Pós-Graduação em Gestão Estratégica pela Universidade Católica Portuguesa. Possui ainda a certificação como Revisor Oficial de Contas e Técnico Oficial de Contas. Antes de ingressar na KPMG, exerceu funções como *Associate Partner* numa firma de serviços profissionais.

Sílvia Gomes na Comissão Executiva

A KPMG Portugal anunciou a nomeação de Sílvia Gomes como membro da Comissão Executiva a partir de 1 de Outubro de 2014. No anúncio aos colaboradores, o *Senior Partner* e Presidente do Conselho de Administração destacou os 23 anos de dedicação da profissional, que iniciou carreira como *Staff 1* (o primeiro degrau profissional numa carreira na KPMG) e que “por mérito próprio a

levou à nomeação para *Partner* em 2007, tendo nos últimos anos assumido funções especialmente dedicadas à área Financeira e de *Infrastructure* da firma”. Sikander Sattar acrescentou ainda que “esta nomeação para o Órgão de Gestão executiva da firma surge na sequência da estratégia de forte investimento no reforço da nossa estrutura a todos os níveis hierárquicos”, terminando a mensagem aos colaboradores com o desejo que o exemplo do novo membro da Comissão Executiva “inspire a ambição e motivação de cada um, para que juntos sejamos cada vez mais fortes”.



Sílvia Gomes
Partner

Um número histórico de colaboradores

Como consequência da estratégia de forte investimento no reforço da

estrutura das firmas seguida ao longo dos últimos anos e especialmente reforçada no último ano, 2014 assinalou um marco histórico em termos de capital humano. No mês de Setembro e pela primeira vez na sua história a KPMG Portugal ultrapassou os 1000

colaboradores. A importância deste marco foi assinalada pelo *Senior Partner* e Presidente do Conselho de Administração Sikander Sattar, que cumpriu desta forma uma das ambições anunciadas aquando da sua chegada à liderança da empresa.

New Joiners 2014

É com enorme satisfação que a KPMG apresenta os *new joiners* que se juntaram às firmas membro de Portugal e Angola em Setembro de 2014.

KPMG em Angola

Daniela Silva
Denise Chicola
Jessica Campos

Joana Santos
Luzia Bandeira
Manthima Dinis

Marco Cardoso
Neiciriany Afonso
Nuno Borges

Rui Capicho
Shelcia Conceição
Susana Teodoro

KPMG em Portugal

Adriana Barbudo
Adriana Flora
Akash Manilal
Alexandra Estêvão
Ana C. Pereira
Ana Henrique
Ana I. Carvalho
Ana I. Marques
Ana R. Relvas
Ana S. Pinto
Ana S. Rodrigues
Ana Varela
André Agostinho
António B. Silva
Aurélio Quelhas
Beatriz Couto
Bruno M. Alves
Carla S. Rodrigues
Carolina B. Alves
Carolina M. Duarte
Catarina Baltazar
Catarina Liquito
Catarina Morgado
Catarina Oliveira
Catarina Rosa
Catarina S. Ferreira
Catarina Tomás

Cátia I. Correia
Cátia João
Cátia Pinho
Cátia Sousa
Clara Soares
Cláudia F. Pereira
Cláudia Faria
Cláudia V. Santos
Cláudia Vieira
Daniel Cunha
Dário Santos
David Domingos
David Ferreira
Diana Paz
Diogo A. Vieira
Diogo Cândido
Diogo F. Vieira
Diogo M. Alves
Diogo M. Silva
Diogo Querido
Diogo Sequeira
Eduardo J. Gonzalez
Faranaz Tajdin
Filipa Teixeira
Filipe A. Santos
Filipe Ávila
Francisca Malpique

Francisco D. Moura
Francisco Guerra
Francisco Onofre
Francisco Pavão
Francisco Valle
Gabriel Leal
Gustavo Monsanto
Helena Santos
Henrique Borges
Henrique Duarte
Hugo Veiga
Inês Coimbra
Inês Oliveira
Ingrid Andrade
Iolanda Trindade
Isabel P. Alves
Joana F. Tavares
Joana Lúcio
Joana M. Ferreira
Joana Marques
Joana P. Machado
Joana Reis
João Boa
João Castro
João Cristóvão
João B. Ferreira
João D. Carvalho

João Duarte
João Freire
João Henriques
João M. Fonseca
João Rodrigues
Jorge Sousa
Karol Surowiec
Leandro Nunes
Leonor Almeida
Liliana G. Ferreira
Liliana Piedade
Lourenço Bento
Lourenço Mayer
Luís Fernandes
Luís Judas
Luís Oliveira
Luís S. Sousa
Luísa Matias
Madalena Alvim
Mafalda Guimarães
Márcia Azevedo
Marcos Cardeira
Maria Mariz
Mariana Gomes
Mariana Paiva
Mariana Patrício
Mariana S. Silva

Marta Cruz
Marta Lima
Mauro Batista
Miguel Neves
Miguel P. Ribeiro
Miguel Paquete
Miguel Rasteiro
Miguel V. Rocha
Nádia Sattar
Nishma Vital
Nuno B. Silva
Nuno Carvalho
Nuno G. Santos
Nuno Ramos
Nuno Ramos
Patrícia Gaspar
Patrícia M. Costa
Paulo C. Matos
Pedro Carneiro
Pedro Gancho
Pedro M. Fernandes
Pedro Monteiro
Pedro Simões
Rafael Uva
Rahil Razac
Raquel Mesquita
Ricardo Baptista
Ricardo F. Silva

Ricardo Gordo
Rita B. Silva
Rita Cavaco
Rita Milheiro
Rita Nogueira
Rita P. Pereira
Rita Pinto
Rita Trindade
Rogério Carvalho
Ruben Martinho
Samantha Gameiro
Sara Liberal
Sofia Alves
Solange Moreira
Tatiana Horta
Teresa Andrade
Teresa Costa
Tiago Crisóstomo
Tiago Edgar
Tiago F. Silva
Tiago M. Cardoso
Tiago M. Pereira
Vanessa Ribeiro
Vânia Sá
Vera Martins



Informação fiscal na ponta dos dedos

Para todos os que procuram as últimas actualizações sobre impostos ou informações fiscais a KPMG desenvolveu uma aplicação para iPad e iPhone onde é possível aceder a dados globais, comparar taxas de imposto em diferentes geografias e explorar uma biblioteca de notícias e *thought leadership* produzido por profissionais da rede KPMG. Esta plataforma reforça assim o investimento em formatos interactivos de informação fiscal, após o lançamento da ferramenta *Tax Rates Online*, um comparador de carga fiscal disponível no site www.kpmg.com.

MyEurope – Lisbon Workshop

O MyEurope consiste numa iniciativa independente que tem o propósito de reunir jovens, políticos, líderes empresariais, académicos e jornalistas em sessões de trabalho (*workshops*) um pouco por toda a Europa com o intuito de despertar a curiosidade, interesse, sentido crítico e sentimento de pertença entre os jovens europeus. Entre os dias 3 e 4 de Novembro o MyEurope esteve em Portugal para um *workshop* realizado no Banco de Portugal e no qual a KPMG esteve presente, não só como patrocinador, mas também através da participação do *Partner* José Portugal, que interveio com uma apresentação sobre o tema do emprego jovem na Europa.



www.my-europe.org



Anton_Ivanov / Shutterstock.com

www.iaangola.co.ao.

Luanda discute Auditoria Interna

O Instituto dos Auditores Internos de Angola (IIA) promoveu a 9 de Junho em Luanda a primeira conferência anual de auditoria interna 2014, sob o lema “o Valor Acrescentado da Auditoria Interna para as organizações”. Esta iniciativa contou com a KPMG como Patrocinador de Ouro e com as intervenções de Nasser Sattar (*Head of Advisory*) e Rui Branco (*Senior Manager, Advisory*). O IIA foi fundado em 2010 e conta já com 130 membros. O Instituto está filiado ao The Institute of Internal Auditors, sendo também membro da AFIIA – African Federation of the Institute of Internal Auditors.

SAS Fórum Portugal 2014

O Centro de Congressos de Lisboa acolheu a edição de 2014 do SAS Fórum, o maior evento de *Business Analytics* em Portugal. Esta edição contou com a KPMG como patrocinador e teve Gonçalo Carvalho, *Director de IT Advisory*, que moderou uma sessão subordinada ao tema “Pensar a arquitectura empresarial para facilitar a resposta à pressão regulamentar (Basileia II/III, Solvência II)”.



Mais três prémios para a KPMG

A KPMG International venceu três galardões nos *International Accounting Bulletin (IAB) Awards* de 2014, nas categorias *Audit Innovation of the Year*, *Sustainable Firm of the Year* e *Social Networking Champion of the Year*. Os prémios foram entregues numa cerimónia que teve lugar em Londres, no passado mês de Setembro.



APAF comemora 30 anos em Lisboa

Para assinalar o seu 30º aniversário a Associação Portuguesa de Analistas Financeiros promoveu um Jantar-Debate no Hotel Pestana Palace, em Lisboa, que contou com o patrocínio da KPMG. O evento contou com intervenções

de Raúl Marques, Presidente da APAF; Carlos Tavares, Presidente da CMVM; Artur Santos Silva, Presidente do Conselho de Administração do BPI; Carlos Rodrigues, Presidente do Conselho de Administração do Banco BIG e ainda do Economista Miguel Cadilhe, do Administrador do Banco de Portugal João Amaral Tomaz e do Secretário de Estado Adjunto e da Economia, Leonardo Mathias.

Mario Monti em Portugal com o patrocínio da KPMG

O ex-Primeiro-Ministro italiano foi o convidado especial da Conferência *Europe: New Opportunities in the Old World*, promovida no final do mês de Novembro pela CV&A e que contou com o patrocínio da KPMG. A iniciativa, que decorreu no ISCTE, contou ainda com

intervenções da Ministra das Finanças e do Governador do Banco de Portugal. Na sua intervenção, Mario Monti salientou o empenho de Portugal na integração europeia. Já Carlos Costa destacou a ideia de uma Europa em movimento, citando Galileu Galilei (*e pur si muove*), utilizando como exemplos os grandes avanços do ponto de vista institucional nos últimos anos, mas lembrando que há ainda trabalho por fazer. A KPMG esteve representada nesta conferência através da presença do *Senior Partner* Sikander Sattar.



Crescer para vencer

A estratégia de crescimento da rede KPMG a nível global tem sido fortalecida com um conjunto de aquisições que reforçam as competências das firmas membro, alargando o leque de

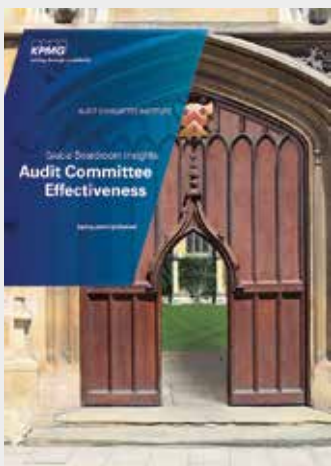
competências que colocam ao serviço dos seus clientes. Estes são alguns dos exemplos do crescimento da rede KPMG a nível global em 2014:



Empresa	Sector de Actividade	País	Anúncio
Link Analytics	<i>Analytical Solutions</i>	EUA	Janeiro
SR7	<i>Social Data Intelligence</i>	Austrália	Fevereiro
Cynergy Systems	<i>Digital and Mobile Technology</i>	EUA	Março
Innovation Factory	<i>Software Supplier</i>	Holanda	Abril
BBK	<i>Restructuring Advisory</i>	EUA	Maior
SAFIRA	<i>Technology Services</i>	Portugal	Junho
Zanett Solutions	<i>Business Technology Consulting</i>	EUA	Junho
St. Charles Capital	<i>Investment Bank</i>	EUA	Junho
Rothstein Kass	<i>Hedge Fund</i>	EUA	Julho
Stratley	<i>Industrial Consulting</i>	Alemanha	Julho
Momentum Partners	<i>Business Consulting</i>	Austrália	Julho
Workday Consulting Practice	<i>Technology and Business Consulting</i>	EUA	Agosto
Ledjit Consulting	<i>Management Consulting</i>	Canadá	Outubro
EntryPoint Consulting	<i>Technology and Business Consulting</i>	EUA	Novembro
P3	<i>Technology & Cyber Security</i>	Alemanha	Novembro






No âmbito da série *Global Boardroom Insights*, o Audit Committee Institute auscultou inúmeros Presidentes de Audit Committees (Conselhos Gerais e de Supervisão, Comissões de Auditoria e Conselhos Fiscais), sobre os principais temas que moldam as agendas destes órgãos. Um dos principais destaques foi para a temática da eficácia destes Órgãos.




Enquanto a estrutura das operações do *Audit Committee* pode variar por país (e por empresa), é interessante observar os temas em comum que aparecem nas entrevistas aos presidentes das comissões de auditoria de todo o mundo. No que se refere à eficácia do *Audit Committee*, todos os inquiridos, de uma forma ou outra, referiram que, em síntese, esta eficácia depende da correcta execução dos seguintes pontos:



-  **Membros** – Assegurar que o *Audit Committee* tem a experiência e capacidade para assegurar uma supervisão robusta dos relatórios financeiros, da qualidade de auditoria e de outros riscos na agenda do Órgão.
-  **Envolvimento activo** – Profundo conhecimento da empresa,

adquirido com participação (pro) activa e interesse genuíno pela empresa (para além dos temas de Direcção).

-  **Condução da agenda da comissão de auditoria** – O *Audit Committee* tem que moldar a sua própria agenda de forma a assegurar que é baseada no risco, focada e flexível.
-  **Comunicação** – Linhas de comunicação abertas, baseadas em confiança mútua e debate construtivo, entre os membros da gestão intermédia e superior, auditores internos e externos e a totalidade do conselho executivo.
-  **Informação** – A informação fornecida ao *Audit Committee* tem que ser relevante, concisa e oportuna.

-  **Reuniões informais** – Reuniões *ad-hoc* e informais (entre as outras reuniões marcadas regularmente) são essenciais para se manterem totalmente informados.
-  **Tone at the top** – Sensibilidade ao *tone at the top* da empresa e, conseqüentemente, a toda a organização.
-  **Liderança** – A atitude, o conjunto de competências, qualidades e o empenho por parte do presidente do *Audit Committee*, são essenciais para alcançar os requisitos previamente descritos – que em conjunto levam à eficácia do órgão.

Conheça o Audit Committee Institute em Portugal. Aceda a estes e outros conteúdos em <http://aci.kpmg.pt>.

O que dizem os responsáveis



“Agora – mais do que nunca – é vital que exista uma boa interacção entre o CFO, o responsável do *Audit Committee* e os auditores externos, contribuindo para que todos interajam correctamente, assegurando a sua complementaridade e definindo concretamente o papel de cada um.”

Yves-Thibault de Silguy, LVMH e Vinci



“Hoje, um dos grandes desafios para os *Audit Committees* é simplesmente encontrar o tempo adequado para fazer justiça a todos os temas da sua agenda.”

Mike Wareing, Wolseley Plc, Cobham Plc e Intertek Group Plc



“A nossa principal missão é assegurar a integridade financeira e a única forma de o fazer passa por estarmos activamente envolvidos e verdadeiramente integrados no ritmo da organização.”

Douglas A. Warner, General Electric



“Saber identificar os tópicos de maior importância, de forma a definir a agenda correctamente, é a principal responsabilidade do líder do *Audit Committee*.”

John Cryan, Deutsche Bank e Temasek



“É crucial que o presidente do *Audit Committee* tenha uma postura *hands on*, seja activo entre reuniões e desenvolva a sua própria consciência da empresa, através daqueles que têm um conhecimento mais profundo das suas operações.”

Nicholas C. Allen, Lenovo e Hysan Development



“Para um *Audit Committee* ser verdadeiramente eficaz, os seus membros, especialmente o presidente, devem transmitir entusiasmo e curiosidade pelo seu trabalho.”

Hong-Chang Chang, Fubon Financial Holdings



O valor dos valores

Somos uma marca multidisciplinar, com um cada vez mais vasto leque de serviços e competências, que diariamente colocamos ao serviço dos nossos clientes.

Tal como salientei no editorial desta edição da KVISION, o valor “agimos com integridade” está plasmado na nossa cultura, com o sublinhado de ser algo que fazemos acima de tudo.

Citando Jack Welch, no seu *bestseller Winning*, “os valores são a forma como queremos vencer”. Na KPMG queremos vencer – e queremos muito – mas queremos fazê-lo fiéis aos nossos princípios e dentro das regras do jogo.

Numa indústria onde a reputação (ou seja, a marca), a par das pessoas, é o nosso principal activo, só as organizações e os profissionais com um código de valores bem definido e uma conduta robusta poderão crescer sustentadamente, vencendo e criando valor. Em resumo – e esta é a ideia essencial desta minha reflexão – acredito que a existência de um quadro de valores sólido é determinante para o processo de criação de valor das organizações.

Creemos que os nossos valores nos tornam melhores profissionais e melhores pessoas, pela forma como

orientam os nossos comportamentos, mas também pela forma como nos mantêm unidos e asseguram a consistência do que fazemos.

Somos uma marca multidisciplinar, com um cada vez mais vasto leque de serviços e competências, que diariamente colocamos ao serviço dos nossos clientes. São precisamente os valores que asseguram uma cultura uniforme e um comportamento comum na sua essência, independentemente de falarmos de profissionais de *Audit*, *Tax* ou *Advisory*.

Ter uma base sólida, orientadora de comportamentos e princípios éticos e íntegros também nos confere uma confiança acrescida no nosso trabalho, nas nossas pessoas e naquilo que fazemos. Sabemos como nos comportamos, como trabalhamos e como cumprimos com as nossas obrigações e deveres. Da mesma forma que uma casa construída sobre fortes fundações está melhor preparada para as vicissitudes do ambiente onde está inserida.

Costumamos dizer – e os nossos clientes sabem – que a qualidade do nosso trabalho não é algo de negociável. Os valores também não. É com eles que queremos vencer. É com eles que ajudamos os nossos clientes a vencer.

Os nossos valores globais

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



Sikander Sattar
Senior Partner e Presidente do Conselho de Administração



Recrutamento e selecção: um ano histórico



O ano de 2013/2014 na KPMG foi histórico em termos de crescimento e investimento na nossa estrutura de recursos humanos. Efectivamente, durante este período a nossa estrutura cresceu de forma muito significativa, dotando o universo das firmas da KPMG dos recursos e meios necessários para fazer face aos desafios que derivam da estratégia de crescimento em Portugal e em Angola.

Em Outubro de 2013 o número de colaboradores da KPMG, em Portugal e Angola, ascendia a 806. Em 30 de Setembro de 2014, este número ascendia a 1.147 colaboradores, representando um aumento de cerca de 42%.

Este crescimento demonstra a aposta que fazemos no crescimento e expansão do negócio, por exemplo na prossecução da estratégia de desenvolvimento em Angola e de áreas específicas da nossa actividade.

O crescimento líquido da nossa estrutura de recursos humanos implicou o ingresso de 490 novos colaboradores durante o ano passado, em resultado

dos processos de recrutamento tradicionais e da aquisição da SAFIRA.

Em todo o caso, o esforço exigido para atingir este objectivo, a capacidade de resposta às necessidades de crescimento e o número de contratações realizadas, demonstram de forma inequívoca a maturidade dos processos de recrutamento que efectuamos há vários anos, o reconhecimento do mercado de trabalho pela excelência da marca KPMG e a capacidade organizativa e profissional dos intervenientes no processo de recrutamento, desde as áreas de *People, Performance & Culture* (PPC) e Pessoal, até aos colaboradores das áreas técnicas directamente envolvidas.

Para atingir um número tão significativo de novos colaboradores, as fontes de recrutamento foram necessariamente diversificadas. Como é habitual, efectuámos o tradicional processo de recrutamento de Graduados (recém-licenciados e mestrados), tendo sido ainda desenvolvidos programas de recrutamento específicos para

colaboradores com experiência, com particular destaque para as áreas de *Advisory* de Portugal e Angola. Finalmente, na sequência da aquisição em Agosto de 2014, integrámos 172 novos colaboradores da SAFIRA.

O programa anual de selecção e recrutamento de Graduados consiste na principal base de recrutamento. É sobretudo através deste programa que a empresa tem demonstrado o compromisso para com o investimento e reforço da base da estrutura de recursos humanos das funções de *Audit, Tax e Advisory*, numa perspectiva continuada, de forma a suportar o crescimento ao longo dos anos.

Trata-se de um programa desenvolvido e gerido internamente pela área de PPC, tendo habitualmente início no último trimestre do ano, com apresentações nas principais universidades de Portugal e de Angola.

Seguidamente, o processo de selecção passa, nas suas duas primeiras fases, pela realização de testes pelos candidatos (testes de aptidão, dinâmica de grupo, teste situacional, inventário de

“Para atingir um número tão significativo de novos colaboradores, as fontes de recrutamento foram necessariamente diversificadas.”

personalidade, entre outros) e por entrevistas de selecção. Nesta segunda fase, os candidatos passam pela realização de pelo menos duas entrevistas, em que participam *Senior Managers/Directors e Partners* dos vários departamentos. Aqui avaliam-se as principais características dos candidatos, tendo em conta os objectivos da contratação, mas também características pessoais, como a capacidade de aprendizagem, o gosto pelo trabalho em equipa, a capacidade para trabalhar em ambientes exigentes e a motivação e compromisso para com o desenvolvimento da carreira e a empresa.

Qualquer estudante finalista, recém-licenciado ou mestrado, das áreas académicas que normalmente procuramos, pode candidatar-se a este processo de selecção e recrutamento, sendo o processo de selecção desenvolvido com base em parâmetros absolutamente idênticos aplicáveis a todos os participantes.

Em Portugal, no processo do ano anterior, candidataram-se à KPMG mais de 3.500 candidatos, tendo chegado à fase de entrevista cerca de 400. No final foram recrutados 173 candidatos, destes 54% são mulheres e 66% têm Mestrado.

Atendendo à natureza dos serviços profissionais que desenvolvemos, a maioria dos colaboradores contratados desenvolveu os seus estudos nas áreas económico-financeiras (Gestão, Economia, Finanças e Contabilidade). No entanto, foram igualmente

contratados colaboradores com formação em Direito, Informática e outras áreas de Engenharia.

Para aceder a este universo de candidatos, a KPMG em Portugal colabora regularmente nas iniciativas das universidades relativamente à promoção do primeiro emprego, estando habitualmente presente nas *Job Shop* das principais universidades do país. Estes eventos são aproveitados para divulgar a empresa e a sua actividade, assim como para convidar os alunos a apresentarem as suas candidaturas ao processo de selecção e recrutamento

Existem ainda parcerias com diferentes universidades, que se desenvolvem através da participação em actividades dinamizadas pelos meios académicos, destacando-se a participação de colaboradores da KPMG como docentes convidados em programas de formação avançada, o patrocínio de prémios de mérito ou os protocolos para a realização de estágios curriculares.

Já o processo de selecção e recrutamento de graduados para a KPMG Angola tem características próprias, a começar por se desenrolar em duas localizações distintas. A primeira em universidades portuguesas, onde seleccionamos candidatos angolanos a estudar em Portugal. Em paralelo, um segundo eixo é desenvolvido junto de candidatos com frequência universitária em Angola. Estes eventos constituem uma oportunidade para apresentar a firma a estudantes angolanos de várias proveniências e promover a recepção de candidaturas.

Em termos globais, o processo de selecção e recrutamento de graduados para Angola contemplou 1.200 candidatos, tendo sido realizadas sessões de testes em Portugal e Angola, que culminaram com a contratação de 27 colaboradores.

Em conjunto os processos de selecção e recrutamento de Graduados terminaram em Setembro de 2014 com a entrada de um total de 200 novos colaboradores em Portugal e Angola.



José Portugal
Partner, Head of People, Performance & Culture
jportugal@kpmg.com

Para além deste programa, foram desenvolvidos ao longo do ano passado programas orientados para o recrutamento de recursos com experiência ou com conhecimentos técnicos específicos, para fazer face a necessidades concretas de desenvolvimento ou reforço de determinadas áreas. Ao abrigo destas acções de recrutamento, foram recrutados um total de 118 novos colaboradores, 96 em Portugal e 22 em Angola. De referir ainda que, destas acções de recrutamento, cerca de 75% dos novos colaboradores foram contratados para a áreas de *Advisory*.

Por último, na sequência da aquisição da SAFIRA em Agosto de 2014, passaram a fazer parte da KPMG 167 novos colaboradores, aos quais se juntaram até Setembro de 2014, mais cinco novas contratações, ascendendo a 172 as entradas por esta via.

O ano de 2013/2014 foi exigente, mas também muito gratificante. Não obstante estes indicadores históricos de crescimento, encaramos este novo ano com renovada ambição e estamos empenhados em manter-nos como *employer of choice*. O trabalho de identificação e captação de talento é contínuo, pelo que convidamos todos os estudantes e profissionais que querem fazer a diferença a explorarem as oportunidades de carreira da KPMG.

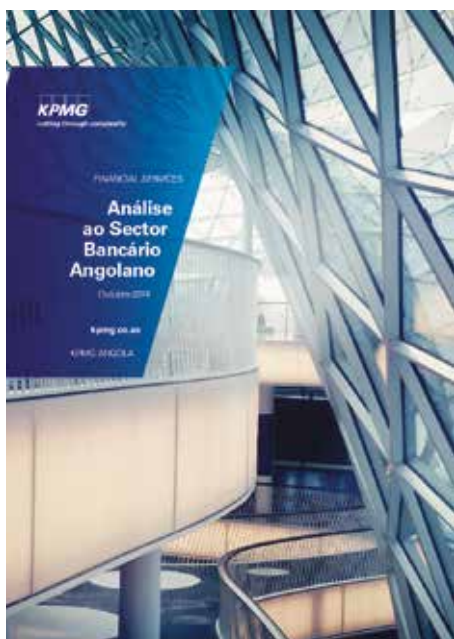
Mais informação disponível em www.kpmg.pt ou www.careers.kpmg.pt.



Sector bancário angolano: os desafios



A KPMG apresentou a sua mais recente “Análise ao Sector Bancário Angolano”. Um estudo que faz a radiografia do sector e que se destaca pela inclusão dos principais desafios que a banca angolana enfrenta no futuro próximo.



mais recente edição da Análise ao Sector Bancário Angolano, que analisa o desempenho e a evolução do sector no ano de 2013.

Em termos de indicadores destaca-se a evolução da taxa de bancarização que se fixou em 30%, bem como o crescimento em número de agências bancárias (14,2%) e colaboradores, que atinge quase as 19 mil pessoas. Números que reforçam o papel fundamental do sector bancário no processo de crescimento e diversificação da economia angolana.

O ano de 2013 confirmou ainda a tendência de evolução ao nível da utilização dos meios de pagamento e dos novos canais electrónicos, com a rede Multicaixa a aumentar o volume médio mensal de transacções em ATM para 11,2 milhões.

De acordo com os dados do BNA constantes no estudo, existem mais cinco instituições financeiras em

processo de constituição e registo especial, elevando para um potencial de 29 bancos comerciais a operar no mercado angolano. Em termos de produto bancário, o ano passado voltou a registar um aumento do produto bancário agregado dos bancos na ordem dos 7,2%.

Mas o maior destaque da edição deste ano da Análise ao Sector Bancário Angolano vai para a inclusão dos 12 grandes desafios que as instituições bancárias enfrentarão no futuro próximo. A este propósito, Vitor Ribeirinho, *Head of Audit & Financial Services* da KPMG em Angola, adiantou: “Este é, seguramente, um dos factores distintivos deste estudo e resulta de uma análise aprofundada levada a cabo pelos nossos profissionais. Naturalmente, estamos a adequar as nossas ofertas para ajudar as instituições angolanas a responder a estes desafios”.

Foi em Outubro que a KPMG deu a conhecer, através de uma conferência de imprensa realizada em Luanda, a

Os desafios do sector bancário angolano:

1. Avaliação da Qualidade dos Activos

O BNA decidiu, em Agosto de 2014, realizar um Programa de Inspeções Transversais (PIT) faseado para Avaliação da Qualidade dos Activos (AQA). Na primeira fase, que decorre desde Setembro e que ficará concluída em Dezembro de 2014, foram abrangidas 14 instituições bancárias. O enfoque do programa, nesta fase, incidirá essencialmente sobre a carteira de crédito e os níveis de provisões registados com referência a 30 de Junho de 2014. A realização deste tipo de avaliações visa: (i) fomentar a utilização de melhores práticas; (ii) identificar oportunidades de melhoria ao nível do controlo interno e dos sistemas de informação; e (iii) uma avaliação consistente da qualidade da carteira de crédito entre as Instituições.

É entendimento da KPMG que a AQA irá servir para que os bancos angolanos reforcem a sua percepção sobre o Valor e o Risco, o que irá requerer dos mesmos uma adequada governação, gestão pró-activa e definição de acções focadas e com valor acrescentado, de modo a endereçar estes temas. Deste programa é expectável um aumento da *awareness* para a qualidade dos dados e da informação dos clientes, bem como uma maior preocupação com o contexto global dos clientes no sector financeiro angolano.

2. Processo de adopção plena das IAS/IFRS

Em Março de 2014, o BNA apresentou as linhas principais do processo para adopção plena das IAS/IFRS por parte dos bancos angolanos, a partir do exercício de 2016. Trata-se de um processo exigente e complexo, que necessitará do envolvimento de todos os *players* e de uma cooperação próxima entre os mesmos, para garantir que em 31 de Dezembro de 2016 todo o sector está preparado para apresentar as primeiras demonstrações financeiras

de acordo com as IAS/IFRS. No âmbito desta iniciativa do BNA, foi igualmente apresentado para consulta pública, durante o terceiro trimestre de 2014, um conjunto de Guias de Implementação Prática (GIP), que visam apoiar os bancos neste processo de transição. Adicionalmente, o BNA definiu um conjunto de marcos relevantes a considerar pelo sector que incluem: (i) preparação de relatórios periódicos de implementação e acompanhamento; (ii) a revisão do CONTIF; (iii) a determinação dos impactos da transição, com referência a 1 de Janeiro de 2015 até 31 de Agosto de 2015 e das demonstrações financeiras pró-forma de 31 de Dezembro de 2015 até 30 de Outubro de 2016; e (iv) o reporte específico sobre as metodologias de apuramento das perdas por imparidade, incluindo a sua quantificação, com referência a 1 de Janeiro de 2015, até 30 de Junho de 2015. Este desafio que se coloca ao sector a partir do próximo ano, necessita de uma preparação rigorosa de todos os seus intervenientes.

3. Dinamização das áreas de recuperação de crédito

Atendendo ao crescimento da sinistralidade nas carteiras de crédito e ao novo enquadramento regulamentar, que requer a introdução de modelos económicos com maior sensibilidade a alterações no perfil das carteiras de crédito, nomeadamente ao desempenho dos seus processos de recuperação, torna-se urgente que as instituições financeiras a operar no mercado angolano concentrem os seus esforços na dinamização das suas áreas de recuperação de crédito. Essa dinamização deve passar, em diversas Instituições, por uma redefinição do papel que as áreas de recuperação desempenham nas instituições, nomeadamente pela redefinição do seu modelo operativo (modelo de relação com outras áreas, abrangência geográfica e estrutura organizativa), mas também pela revisão profunda dos processos e procedimentos de recuperação de crédito (critérios de prioridades de actuação, procedimentos



Vitor Ribeirinho apresentou à imprensa a "Análise ao Sector Bancário Angolano" da KPMG

de negociação, definição de estratégias de recuperação, poderes de aprovação).

4. Preços de Transferência

No âmbito da reforma tributária em curso em Angola, foi recentemente introduzido no normativo interno um regime de preços de transferência, o qual constituirá um enorme desafio para as instituições financeiras locais e multinacionais. Efectivamente, a concretização das mais diversas operações neste sector é frequentemente realizada através do Grupo – operações intragrupo –, sendo já hoje esta uma área de preocupação constante na gestão das instituições financeiras. Deste modo, o momento actual revela-se como uma excelente oportunidade para as instituições financeiras revisitarem o seu modelo de negócio e a metodologia de *pricing* adoptada naquelas operações, com vista a adoptarem regras de mercado eficientes de um ponto de vista operacional e fiscal e cumprirem, em simultâneo, as novas obrigações documentais nesta matéria.

5. FATCA – Reputação e Compliance

O *Foreign Account Tax Compliance Act* (FATCA) continua a apresentar-se como um desafio para as instituições financeiras em Angola, não só pelas relações com bancos correspondentes, onde lhes é exigido o registo respectivo e o cumprimento para com o normativo,

como também perante os riscos reputacionais e de *Compliance* associados. Apesar de ainda se encontrar em discussão a proposta final do acordo intergovernamental de cooperação entre Angola e os Estados Unidos da América (IGA), é premente que as instituições financeiras antecipem a adequação do seu modelo de negócio ao FATCA, capitalizando os seus processos actuais de abertura e manutenção de conta/cliente, de prevenção do branqueamento de capitais e de diligência junto dos clientes. Em paralelo, é relevante considerar toda a estratégia de comunicação e prestação de informação atempada aos Clientes e aos colaboradores da Instituição, como forma de garantir uma vantagem competitiva no mercado e um processo de transição e de adaptação ao FATCA com a menor disrupção possível na actividade.

6. Evolução na oferta de produtos e serviços

Conscientes do forte ambiente concorrencial e heterogeneidade do

mercado, as instituições financeiras têm vindo a adequar as suas “propostas de valor” tendo em consideração as necessidades, preferências e comportamentos dos diversos segmentos de clientes do mercado angolano, em particular das empresas, segmento Institucional e particulares. Os segmentos de empresas e Institucional têm sido considerados prioritários nas estratégias comerciais da maioria dos bancos universais em Angola. A dinâmica de crescimento verificada nestes segmentos, tem vindo a suscitar uma reflexão nas ofertas de produtos e serviços ao nível das necessidades de financiamento, em particular ao nível de soluções de fundos de maneio, aluguer de equipamentos, prestação de garantias e protocolos com colaboradores. No que concerne ao segmento de particulares, verifica-se uma gradual clusterização do mercado, decorrente do surgimento de uma classe média emergente (*Affluent*) e de uma classe de “alto rendimento” (*Private*). O emergir de novas necessidades, comportamentos e preferências nestes segmentos, tem obrigado as Instituições a reflectirem sobre a oferta de produtos e serviços, de acordo com um conjunto de princípios estratégicos ao nível da gestão do dia-a-dia, aplicações e investimento, crédito e financiamento, meios de pagamento e outros produtos e serviços. Desta forma, a criação de produtos e serviços diferenciados e de valor acrescentado, trazem necessidade de segmentação dos clientes, análise dos canais e ao mesmo tempo do desenvolvimento de mecanismos de monitorização de rentabilidade dos clientes, das unidades de negócio, tendo como objectivo a melhoria da eficiência comercial e da qualidade de serviço.

7. Capital regulamentar e capital económico

O capital é tradicionalmente um recurso escasso e caro, pelo que a sua gestão deve representar uma preocupação constante para as Instituições Financeiras. A evolução a nível mundial nos requisitos de cálculo dos requisitos de capital, assim como a emergência de um conjunto de riscos no mercado angolano, com potencial de erosão sobre o nível de fundos próprios conduziram a um conjunto de alterações por parte do BNA. Assim, para além das alterações quanto ao capital social mínimo das Instituições Financeiras, será emitida

nova regulamentação sobre o cálculo do rácio de solvabilidade e dos requisitos de fundos próprios, que pode representar o primeiro passo num processo que deverá conduzir ao desenvolvimento de modelos de capital económico de cada instituição que permitam obter uma estimativa mais fiável dos níveis de retorno ajustado ao risco dos investimentos efectuados no sector financeiro.

8. Modernização da arquitectura dos sistemas de informação

Neste ambiente muito competitivo que é o da banca em Angola, a maior parte dos órgãos de gestão dos bancos tem na sua agenda iniciativas direccionadas para o crescimento (e.g. expansão da rede, diversificação de produtos, serviços e canais, melhoria da qualidade de serviço) e para a melhoria da rentabilidade e/ou redução do *cost-to-income* (e.g. segmentação dos clientes e revisão dos modelos de preço, melhoria da eficiência operativa), ao mesmo tempo que mobilizam recursos significativos para melhor gerir o risco inerente à actividade e responder à crescente pressão regulamentar (e.g. Aviso nº 1 e 2/2013, IFRS, FACTA, AML, só para referir alguns). Na resolução desta equação complexa, quase a quadratura do círculo, uma das variáveis mais importantes é a capacidade dos SI em suportar a rápida mutação dos requisitos de negócio. É por isso que muitos dos bancos em Angola iniciaram, ou estão a pensar iniciar, um processo de modernização da sua arquitectura de SI, para sistemas com uma melhor cobertura funcional, flexíveis, robustos e escaláveis, ultrapassando as muitas limitações dos actuais sistemas *core* bancários. O principal desafio está na definição de uma arquitectura de SI modelar e de uma abordagem incremental que permita capturar progressivamente os benefícios pretendidos, gerindo a capacidade existente ao nível dos recursos humanos e distribuindo no tempo os investimentos necessários.

9. Optimização da receita bancária: Gestão de *pricing*

Tendo como objectivo primordial a preservação dos níveis de rentabilidade gerados pelo negócio, as instituições bancárias angolanas têm vindo a

Os desafios do sector bancário angolano:

1. Avaliação da Qualidade dos Activos
2. Processo de adopção plena das IAS/IFRS
3. Dinamização das áreas de recuperação de crédito
4. Preços de Transferência
5. FATCA – Reputação e *Compliance*
6. Evolução na oferta de produtos e serviços
7. Capital regulamentar e capital económico
8. Modernização da arquitectura dos sistemas de informação
9. Optimização da receita bancária: Gestão de *pricing*
10. Gestão integrada da *performance* bancária
11. Transformação da função de risco
12. *Frameworks* de risco operacional

desenvolver esforços no sentido de robustecer os seus processos e ferramentas de gestão de *pricing*, seja ao nível do aprofundamento dos seus modelos de oferta, na identificação de novas fontes de proveitos e no alinhamento do comissionamento cobrado face ao posicionamento de mercado e níveis de serviço prestados aos clientes, mas, igualmente, na identificação e mitigação de eventos que configurem situações de perda de receita (*leakage*). No que concerne ao desenvolvimento de novas ofertas, são evidentes os esforços desenvolvidos pelos bancos angolanos, no sentido de melhor segmentarem e estruturarem propostas de valor diferenciadoras. De modo complementar, os bancos angolanos têm procurado desenvolver, nos últimos anos, capacidades funcionais que lhes permitam avaliar, de forma periódica, o seu posicionamento no contexto do sector em que se inserem. Não menos importante, os bancos angolanos têm vindo a avaliar a efectividade dos seus processos de cobrança de comissões. Neste domínio, a actuação dos bancos tem-se centrado fundamentalmente, na identificação e quantificação das situações de *leakage*, através de fontes de monitorização, mas também na revisão do enquadramento operativo – Organização, Processos, IT, *Governance* e *Compliance* – e ambiente de controlo interno.

10. Gestão integrada da performance bancária

Tradicionalmente, os bancos angolanos têm vindo a adoptar processos de planeamento eminentemente “estáticos”, essencialmente baseados em actividades de controlo e com um enfoque na explicação da *performance* passada. O actual contexto está a acelerar o processo de transformação, obrigando as instituições a adoptarem abordagens de planeamento com uma perspectiva mais estratégica. Em algumas instituições no sector financeiro angolano ainda permanece um contexto em que o planeamento estratégico (*top-down*) e o exercício de planeamento operacional e orçamentação (*bottom-up*) operam de forma independente. Por outro lado, a maioria das instituições angolanas tem vindo a adoptar uma gestão da performance baseada

essencialmente na minimização da variação do P/L (proveitos e custos) orçamentado e de resultados financeiros passados. Não menos importante, é a ainda reduzida massificação na adopção de repositórios integrados com informação de gestão, agregadores de informação de diferentes naturezas, proveniente de diferentes sistemas e com uma estrutura multidimensional que permita análises mais profundas e “ricas”, melhorando o resultado do processo de tomada de decisão. Ao invés, verifica-se vulgarmente a utilização de ficheiros em MS Excel®, agregando um número elevado de indicadores, cuja informação é proveniente de múltiplos sistemas e alvo de tratamento manual, criando, inevitavelmente, desfoque na informação crítica, elevados riscos de inconsistência nos dados apresentados e, conseqüentemente, riscos na correcta tomada de decisão. Inevitavelmente, torna-se num processo de medição de resultados que não gera os comportamentos organizacionais desejados.

11. Transformação da função de risco

O Aviso n.º 2/2013 emitido pelo Banco Nacional de Angola define a obrigatoriedade de implementação de um sistema de gestão de risco nas instituições financeiras, existindo ainda um longo caminho a percorrer na efectiva implementação de uma *framework* global que possa responder às expectativas do supervisor nesta matéria. As *frameworks* de gestão de

risco devem assentar numa forte estrutura de governo, com um apoio inequívoco da Administração, no reforço das competências e na promoção de uma cultura de risco, numa adequada interpretação dos requisitos de segregação de funções entre as áreas de negócio e as áreas de gestão de risco, na definição de processos e metodologias de avaliação regular do nível de risco dos processos da instituição e também na existência de um modelo de governo e de processos de gestão da qualidade dos dados.

12. Frameworks de risco operacional

Apesar de o risco operacional ser o tipo de risco mais abrangente, é também aquele cujos modelos de gestão estarão menos desenvolvidos, apesar de poderem simultaneamente contribuir para obter uma imagem global e coerente dos riscos da actividade, efectuar uma gestão dinâmica dos mesmos e acrescentar valor à gestão da instituição, contribuindo para o cumprimento dos seus objectivos de redução de custos, melhoria de eficiência operativa e redução da volatilidade dos resultados. Nesse sentido é fundamental que seja assegurado o registo e caracterização de todas as perdas de risco operacional e das respectivas causas dessas perdas, que seja desenvolvido um processo de auto-avaliação dos riscos, conduzido de forma regular e que sejam implementados indicadores com carácter prospectivo para caracterizar a tendência de evolução dos principais *drivers* dos eventos de risco operacional.

Evolução (2013 vs 2012)

- Balcões: +14,2%
- Colaboradores: +11,7%
- Transacções em ATM: +20%
- Transacções em TPA: +62%
- Activos totais: +12,5%
- Depósitos: +16,8%
- Crédito: +12,8%
- Produto Bancário: +7,2%
- Crédito vencido: +31,9%
- *Cost to income*: 55,2% (2012: 53,9%)
- Rentabilidade (ROE): 12,6% (2012: 13,2%)
- Rácio de solvabilidade: 21,7% (2012: 21,4%)
- Taxa de bancarização: 30% (2012: 23%)
- Rácio de transformação: 62,6% (2012: 64,7%)



Reforma da legislação de auditoria na União Europeia: ponto de situação

Transposição da Directiva

Neste momento decorre o prazo para que Portugal transponha a Directiva de Auditoria (2014/56/UE). O processo de transposição está no início, procurando-se analisar a Directiva e o Regulamento (UE 537/2014) no sentido de esclarecer algumas disposições, tendo decorrido já reuniões em Bruxelas de transposição, com vista a harmonizar a interpretação destes documentos legislativos. Nesse sentido podemos dizer que a nível de Portugal, o processo está em fase de arranque.

Processo de transposição: oportunidade e desafios

O processo de transposição é uma excelente oportunidade para reforçar a confiança no reporte financeiro, bem como para se ajustarem matérias transversais ao governo das sociedades. O grande objectivo passa por ter uma auditoria de qualidade que transmita segurança acrescida aos utentes das demonstrações financeiras. Esta legislação colocará desafios aos

auditores, mas também a um órgão societário por vezes menos evidenciado mas que assume um papel crucial nas entidades de interesse público: o *Audit Committee*.

Esta estrutura em Portugal pode assumir três configurações: i) Comissão para as Matérias Financeiras, no âmbito do Conselho Geral e de Supervisão; ii) Comissão de Auditoria, no âmbito do Conselho de Administração ou iii) Conselho Fiscal (na versão latina reforçada) mas com funções acrescidas onde o revisor oficial de contas/auditor não pode integrar. Em qualquer destas situações, aplicáveis a entidades de interesse público (essencialmente sociedades cotadas, bancos e empresas seguradoras), o revisor/auditor constitui-se como entidade autónoma não integrante em qualquer desses órgãos.

Este *Audit Committee*, composto por pessoas independentes, é fundamental já que assume funções críticas como: a) supervisão da independência do auditor face à empresa auditada, acompanhando o processo de auditoria;

b) selecção do auditor e proposta da sua nomeação em Assembleia Geral; c) monitorização do processo de preparação das contas por parte da administração, nomeadamente a aferição dos principais julgamentos efectuados pela gestão e a utilização de políticas contabilísticas agressivas, bem como a monitorização dos riscos da empresa e da forma como a gestão lida com os mesmos, sendo aliás o principal desafiador das práticas de gestão neste capítulo.

O auditor, que não integra este órgão, assume as funções de auditoria e reporta de forma desenvolvida os seus resultados a este órgão. Quer o auditor/revisor, quer este órgão reportam, de forma autónoma, os resultados do seu trabalho aos utentes das demonstrações financeiras (que incluem não só os accionistas como os credores e outros interessados, vulgarmente apelidados de *stakeholders*). O auditor emite a Certificação Legal de Contas e o *Audit Committee* emite o relatório de fiscalização por este executado.

Nestes dois reportes ao mercado, irão ocorrer profundas modificações já que a nova legislação obriga a que os conteúdos dos mesmos sejam mais desenvolvidos e incluam as suas conclusões sobre os principais riscos da empresa, os pressupostos inerentes a matérias críticas contabilísticas e os julgamentos formulados para suportar a conclusão a que chegaram. Estes desenvolvimentos contribuirão para um aumento da transparência e melhor clareza na forma como um auditor, com a informação disponível em cada data, formula as suas conclusões.

Existe um conjunto de opções conferidas aos Estados-membros. Seria desejável que numa economia aberta como Portugal, as opções ficassem alinhadas com o resto da Europa e não se criassem obstáculos, que acabam sempre por constituir enormes desafios às empresas que procuram investir no nosso país. Com efeito, sempre que nos afastamos das práticas internacionais, estamos a contribuir para o incremento de custos de contexto, o que devemos a todo o custo evitar.

Haverá temas que nutrem sempre uma discussão mais intensa, especialmente se o ambiente também estiver contextualizado com casos particulares. É precisamente nestes contextos que se exige maior ponderação para que as soluções encontradas, no âmbito das opções a tomar, não se tornem desvantagens competitivas nacionais face ao resto da Europa. Estaríamos a desperdiçar uma oportunidade de incrementar a qualidade da auditoria e o fortalecimento do governo das sociedades caso fiquemos desalinhados neste capítulo.

Uma outra área onde esta nova legislação irá criar desafios prende-se com a área de supervisão dos auditores. A este nível, Portugal assumiu passos significativos em 2008, com a constituição do Conselho Nacional de Supervisão de Auditoria (CNSA) que, em coordenação com a Ordem dos Revisões Oficiais de Contas (OROC), fortaleceu a supervisão dos revisores oficiais de contas, num processo de racionalização de custos, envolvendo

as três autoridades de supervisão financeira – Banco De Portugal, CMVM e ISP – a par da IGF.

Neste momento, a legislação exige maior reforço de meios e competências ao CNSA. Tal implica um reforço da autonomia deste órgão, inclusivamente face às próprias entidades que o compõem, implicando um significativo reforço de recursos humanos e financeiros para o desempenho das suas funções primordiais de supervisão. Sendo uma autoridade administrativa independente irá confrontar-se com o dilema do constrangimento dos recursos públicos do Estado num contexto, como todos nós sabemos, de constrangimentos orçamentais significativos. Tal não pode, nem deve, ser obstáculo a que esse órgão desenvolva as suas competências com seriedade, rigor e dotado de peritos com conhecimentos específicos adequado à actividade de supervisão de auditoria. Este aspecto é nuclear para o sucesso desta vertente e exige dotação de recursos públicos.

Regulamento Europeu

O Regulamento é uma peça legislativa que entra em vigor a 17 de Junho de 2016. Porém, este Regulamento contempla algumas opções que têm de ser devidamente ponderadas. Desde logo o debate deverá iniciar-se pelo conceito de entidade de interesse público (EIP). Com efeito, em Portugal como em Espanha esse conceito foi amplamente densificado, acabando por criar uma situação interessante: Portugal e Espanha têm mais de um terço das EIP de toda a Europa. Portugal tem cerca de 1.350 EIP em 30.000 existentes da Europa. Por comparação, França tem 3.730, Alemanha 1.500, Reino Unido 1.850 e Itália 700. Se tal retractasse o peso da nossa economia face aos referidos países, seguramente estaríamos numa posição invejável. Haverá necessidade de ponderar estes números e reanalisar o conceito de EIP que Portugal adoptou. Eis um exemplo de uma opção que acaba por colocar Portugal fora da média e das melhores práticas, contribuindo para a criação de custos de contexto evitáveis.



Vitor Ribeirinho
Partner, Head of Audit
vribeirinho@kpmg.com

Neste particular tema, haverá que discutir o período de rotação das firmas de auditoria bem como a forma de implementação da limitação de prestação de determinados serviços adicionais. O objectivo passa por assegurar o reforço da qualidade e independência dos auditores, mas tal não deverá ser factor para agravamento das diferenças, por comparação com as práticas dos restantes países europeus.

Directiva vs Regulamento

O processo de legislação sofreu diversas críticas. Muitos Estados-membros defenderam o princípio da subsidiariedade no qual o processo fosse efectuado apenas por Directiva e competisse aos Estados-membros assegurarem a transposição, acomodando algumas particularidades da sua legislação.

Porém, quando se fala de EIP, fala-se de sociedades cotadas, bancos ou seguradoras, que têm efeito sistémico, isto é, uma realidade transversal a cada Estado-membro e, por conseguinte, uma realidade à escala europeia que importa harmonizar centralmente. Neste capítulo surgiu o Regulamento, visando legislar sobre os requisitos transversais aplicáveis às EIP de aplicação directa e obrigatória. Esta linha de actuação é consistente com outras reformas, como sejam as do mercado de capitais e mesmo a área bancária, com a abordagem de uma supervisão mais centralizada no BCE.

O Regulamento também contempla a necessidade de um reforço relevante na cooperação entre as diferentes autoridades de supervisão de auditoria de cada país, criando mesmo um organismo para esse efeito. A proposta inicial apontaria para a atribuição de poderes a uma Autoridade Europeia mas, ainda assim, este passo leva a um reforço da articulação entre autoridades nacionais, tendo por foco de discussão, obviamente, a auditoria das EIP.

A Directiva fica assim reservada para aquilo que são realidades de natureza nacional, como as auditorias a entidades que não são EIP, em que o factor local e o contexto particular nacional (em matéria de contabilidade e fiscalidade) é mais relevante.

Vantagens e desvantagens

A solução encontrada acabou por ser equilibrada. Realidades que extravasam o contexto nacional devem ter uma adequada protecção comunitária, mais centralizada e harmonizada, por via de Regulamento, evitando que se proliferem, pelas legislações nacionais, particularidades diferenciadas constituem entraves indirectos ao verdadeiro mercado único Europeu.

Uma Directiva e a aplicação do princípio da subsidiariedade é essencial, mas aplicável a realidades que tenham reflexo essencialmente local. Adicionalmente, é conhecido que uma Directiva tem sempre risco de atraso na sua transposição, bem como risco de uma transposição desadequada face aos objectivos preconizados.

Aspectos a considerar na transposição dos normativos

Este é um momento de repensar a forma de reforçar a qualidade da auditoria e o reforço das estruturas de governo das sociedades, no sentido de alcançarmos a segurança adequada no processo de reporte.

Para tal, será necessário ponderar adequadamente as opções que a legislação permite aos Estados-membros. O exercício dessas opções não deve ser focado ou enviesado por casos particulares, mas sim exigir

Haverá temas que nutrem sempre uma discussão mais intensa, especialmente se o ambiente também estiver contextualizado com casos particulares. É precisamente nestes contextos que se exige maior ponderação para que as soluções encontradas, no âmbito das opções a tomar, não se tornem desvantagens competitivas nacionais face ao resto da Europa.

uma reflexão mais transversal. Por exemplo, implica repensar o Código das Sociedades Comerciais e a própria orgânica societária nele (não) prevista. *Vide* o caso de ausência de matérias sensíveis a nível de grupos económicos, por exemplo. Tal implica, por exemplo, reforçar as medidas de governo das sociedades, passado que foram mais de sete anos desde a última revisão nesta matéria, reforçando o papel dos *Audit Committees* e a sua efectiva intervenção empenhada e independente, com competências necessárias e no tempo adequado.

Existe, porém, uma realidade que não devemos escamotear: a necessidade de não criar custos de contexto, numa área sensível para as empresas. Muitas das empresas a operarem em Portugal são subsidiárias de empresas europeias. Caso sejam criadas diferenças significativas na nossa legislação, sejam elas por defeito ou por excesso, tal contribuirá para o aumento de custos de contexto e penalização da nossa competitividade.

Prazos de transposição

O prazo estabelecido na legislação é 17 de Junho de 2016. Como sabemos, até lá existirão eleições, quer legislativas quer presidenciais. Assim, o desejável seria avançar com os trabalhos de preparação, permitindo uma discussão

ponderada e alargada, já que o desafio implica repensar um edifício legislativo que afecta o Código das Sociedades Comerciais, Estatuto da OROC, Estatuto do CNSA, aspectos relacionados com responsabilidade civil e medidas penais ou contra-ordenacionais. Este processo deve merecer o mais amplo consenso implicando assim uma discussão alargada e integradora.

Desafios no futuro próximo

O tempo urge e o calendário para transpor a Directiva termina em Junho de 2016, faltando assim pouco mais de um ano.

Existem disposições que carecem de esclarecimento e desenvolvimento por forma a alcançar uma aplicação transversal e consistentemente interpretada. Muitas das empresas consideradas EIP necessitam de ter uma ideia precisa sobre as opções que o legislador irá tomar para que possam tomar as suas decisões atempadamente.

Um dos aspectos-chave prende-se com a rotação das firmas de auditoria. Atente-se que esse dever é transversal e pode ter implicações transfronteiriças em diferentes países. Prazos diferentes, em países diferentes, constituem dificuldades acrescidas aos grupos multinacionais na execução da rotação dos seus auditores nas diferentes jurisdições. Outra situação prende-se com a definição de serviços proibidos já que também afectam aspectos extraterritoriais no contexto de grupos económicos. Envolvendo a aprovação por parte dos *Audit Committees*, sejam os serviços prestados à empresa-mãe, ao seu accionista de controlo ou às empresas subsidiárias, tal poderá envolver mais do que um *Audit Committee* dentro do grupo, a apreciar a mesma matéria, caso o grupo tenha mais de uma EIP no seu seio (basta que os grupos tenham mais de uma sociedade cotada para que tal aconteça). Mais uma vez, caso nos afastemos significativamente do que se encontra definido no Código de Ética da IESBA e das práticas, por exemplo da SEC, maiores serão as dificuldades de articular as referidas diferenças em termos de gestão de grupos.



KPMG

cutting through complexity

Solidez Confiança 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

kpmg.pt



António Pires de Lima - Ministro da Economia

“2015 será o ano em que Portugal deixará de ter um défice excessivo, o que não acontecia desde a criação do Euro. Será ainda o ano em que iremos privatizar 66% da TAP e terminar e entregar as concessões de transportes nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto.”

Em 2014 assistimos já a sinais positivos ao nível da recuperação económica. Quais as suas perspectivas para 2015?

2015 será o ano em que Portugal deixará de ter um défice excessivo, o que não acontecia desde a criação do Euro e que só é possível graças a um rigoroso controlo das contas públicas. Será também o terceiro ano consecutivo de balança corrente e capital com *superavit*. Portugal exporta mais do que importa, o que é muito bom.

Para esta correcção dos nossos desequilíbrios tem contribuído, e muito,

a recuperação da nossa economia assente numa competitividade crescente de Portugal. Em 2015 espero que este movimento se consolide, Portugal cresça mais do que em 2014 e o desemprego continue gradualmente a descer.

Iremos também prosseguir a agenda de reformas de forma a libertar o potencial de crescimento da economia portuguesa; maior simplicidade e previsibilidade nos licenciamentos e na relação com o fisco, mais e melhores instrumentos de capitalização para as empresas. Será ainda o ano em que iremos privatizar 66% da TAP e

terminar e entregar as concessões de transportes nas Áreas Metropolitanas de Lisboa e do Porto.

Podemos falar já num novo ciclo para empresários e gestores?

Acredito que sim. Penso que hoje a nossa economia é mais aberta, mais livre e mais competitiva e isso só pode beneficiar os nossos empresários e gestores. Para além disto, o Governo disponibiliza um triplo pacote de incentivo ao investimento assegurado, em primeiro lugar, pelo novo Acordo de Parceria 2014-2020, que representa uma ajuda substancial de

9,5 MM€ destinados à competitividade e internacionalização das PME. A Instituição Financeira de Desenvolvimento estará totalmente operacional nos próximos meses para financiar PME viáveis e colmatar falhas de mercado existentes. Em segundo lugar, pela continuidade da reforma do IRC, com uma nova descida para os 21% e que continuará a beneficiar Portugal como destino incontornável de investimento estrangeiro. Por fim, pelo novo Código Fiscal do Investimento, que estabelece um regime muito competitivo – até 25% de crédito fiscal para o investimento – para as empresas e para os empreendedores.

Porém este triplo pacote, sozinho, não chega. Falta ainda outro factor muito importante: novas atitudes e comportamentos. É graças a este segundo factor, chamemos-lhe assim, que a “nova” Economia tem vindo a substituir, gradualmente, a “antiga”. E ainda bem que assim é. Uma economia assente na internacionalização e exportações das nossas empresas e com balanços sólidos e adequadamente capitalizados.

É consensual que o crescimento económico assenta na trilogia exportações-consumo-investimento. De que forma o sector público e privado, cada um na sua medida, podem contribuir para o desenvolvimento destes eixos?

Penso que o papel do sector público é muito simples: criar condições para que o sector privado floresça e prospere. Não cabe ao Estado ser um consumidor nem um exportador e o seu papel, enquanto investidor, deve ser muito criterioso. Aliás, em relação ao investimento, julgo que o Estado deve ser ainda mais activo a procurar e a facilitar as condições para os investidores dispostos a apostar na nossa economia. São inúmeros os países que eu e a minha equipa visitámos, são várias as feiras promocionais onde estivemos, procurando sempre mostrar o trabalho que tem vindo a ser feito ao nível das reformas estruturais, em dar a conhecer as nossas infra-estruturas, a qualificação da nossa mão-de-obra, a

“A Instituição Financeira de Desenvolvimento estará totalmente operacional nos próximos meses para financiar PME viáveis e colmatar falhas de mercado existentes.”

qualidade do nosso ensino universitário – que está mais próximo e entrosado na ligação ao sector privado –, e muitos outros factores que poderão ser determinantes na escolha de um país quando se quer investir.

No que toca ao sector privado e numa economia aberta, livre e competitiva, é a este que cabe o maior papel. Penso que uma das consequências positivas da crise que atravessámos e do consequente ajustamento financeiro, foi o facto de os empresários começarem a encarar não como uma possibilidade mas sim como uma necessidade, as exportações dos seus produtos e serviços. O sector privado fez um trabalho notável. Não quero com isto dizer que agora devamos todos descansar à sombra destes resultados. Pelo contrário, é preciso continuar a fazer mais e melhor. Em relação ao consumo, por razões económicas e sociais, é importante que continue a recuperar. Isso já vem acontecendo ajudando aos resultados que conhecemos. Mas as prioridades económicas são as exportações e o investimento.

A conclusão do programa de assistência económica e financeira teve algum impacto na imagem que os investidores têm do país?

Uma legislatura completa, um único programa de ajustamento; esta fórmula significou sucesso para os mercados e a generalidade da comunidade financeira. A nossa reputação e credibilidade foram recuperadas. Muitos duvidaram. Outros procuraram activamente que não fosse possível. A determinação do Governo, o trabalho e esforço estóico de todos os portugueses e a coesão social foram factores determinantes para o bom resultado. O crescimento económico

agora ajuda muito. Sem a viragem económica estes resultados não teriam sido possíveis.

O programa Portugal 2020 traz para o nosso país 25 mil milhões de euros em fundos comunitários, sem contabilizar a agricultura. Qual a melhor forma de aplicar estes fundos e quais as preocupações do Governo na sua aplicação?

Projectos concretos, com objectivos e compromissos claros na área do emprego e da qualificação. Com expectativas claras de rentabilidade, de forma a que os fundos reembolsáveis sejam a norma e possam ter um efeito multiplicador na economia. Forte ligação à inovação, investigação e desenvolvimento. Uma preocupação muito clara com a internacionalização e as exportações (estes programas já têm concursos abertos) do nosso tecido empresarial, sobretudo as pequenas e médias empresas.

Quais os factores distintivos que configuram actualmente uma vantagem para Portugal, face a outros destinos, na captação de investimento?

Portugal é hoje uma economia mais aberta, mais inovadora e mais empreendedora, onde é mais fácil iniciar uma actividade e abrir uma empresa. Pontuamos bem nas valências

“As prioridades económicas são as exportações e o investimento.”

específicas caracterizadoras de uma economia de conhecimento.

Tais factos são confirmados por *rankings* internacionais de referência como sejam o *Global Competitiveness Report*, do World Economic Forum, o *Doing Business* do Banco Mundial ou o *Product Market Regulation* da OCDE.

A acrescer a estes factores, Portugal tem uma rede de ensino com qualidade e a qualidade da oferta dos nossos cientistas e engenheiros é reconhecida além-fronteiras. Se a isto juntarmos a qualidade das nossas infra-estruturas, a nossa localização geográfica, nomeadamente enquanto plataforma de acesso aos mercados do continente

“É importante manter o ímpeto da reforma do IRC e continuar a tudo fazer para baixar a taxa para valores próximos dos 17% até 2018.”

Americano e Africano, a dimensão da nossa Zona Económica Exclusiva e o factor da língua Portuguesa ser a mais falada em todo o Hemisfério Sul, creio que se encontram reunidas condições de excepção que temos de saber aproveitar e que são apetecíveis para investidores internacionais.

Somos uma excelente proposta de *value for money* de uma economia desenvolvida: o espaço ideal para localizar uma actividade na Europa e uma porta aberta para parcerias em África e na América Latina.

O que podemos fazer, no futuro próximo, para tornar Portugal um destino ainda mais atractivo para o investimento externo?

Sobretudo, continuar a trabalhar numa agenda de reformas que aumente

a competitividade das nossas exportações, criando as condições para que as empresas mais inovadoras e mais competitivas aumentem a sua presença internacional e se consigam afirmar em novos mercados.

Deveremos também evitar repetir os erros do passado de forma a que Portugal continue a cimentar a sua credibilidade na cena internacional. Um caso concreto: independentemente de quem venha a constituir o próximo Governo é importante manter o ímpeto da reforma do IRC e continuar a tudo fazer para baixar a taxa de IRC em Portugal para valores próximos dos 17% até 2018.

Este compromisso com os investidores foi muito importante. A estabilidade e previsibilidade fiscal são um valor fundamental na hora de atrair investimento.

“Somos uma excelente proposta de *value for money* de uma economia desenvolvida.”

Qual o papel da fiscalidade na atracção desse investimento para Portugal, considerando o mundo globalizado e o contexto europeu em particular?

Uma das nossas maiores debilidades do passado era a nossa competitividade fiscal (ou a sua ausência). A Reforma do IRC, nomeadamente a redução gradual da taxa, a reintrodução de um regime fiscal mais simplificados para



PME's, a criação do "Patent Box" e principalmente do "Participation Exemption" colocaram Portugal na linha da frente no que à competitividade fiscal diz respeito.

Reconhecendo esta importância, o Governo reformulou ainda o Código Fiscal do Investimento, beneficiando investimentos mais inovadores, com mais trabalhadores e localizados em regiões mais desfavorecidas. Revimos ainda o regime de tributação dos fundos comunitários, alinhando-o com as melhores práticas a nível europeu, aumentando a competitividade dos fundos nacionais.

Numa era global o peso da importância da fiscalidade na localização de um investimento não é despicienda. Nesse sentido, deveremos continuar a promover a competitividade do país como forma de atrair Investimento Directo Estrangeiro e, consequentemente, mais e melhores empresas, pois só assim conseguimos promover o emprego e a criação de valor para a nossa economia.

Quais deverão ser as preferências do país, no que concerne ao perfil de investimento a atrair?

As preferências de investimento não devem ser definidas pelos Governos mas pelos empresários. Naturalmente definimos, por questões estratégicas, aqueles que são os principais *clusters* que Portugal irá procurar promover e estes estão claramente expressos na estratégia de Fomento Industrial para o Crescimento e o Emprego. Todavia, o Governo está disposto, nomeadamente através da AICEP, a apoiar qualquer investidor que queira

apostar em Portugal como destino do seu investimento.

De que forma se conjuga a temática do investimento com temas como o empreendedorismo e inovação, cada vez mais na ordem do dia?

São indissociáveis. Não há empreendedorismo e inovação sem investimento. Daí a importância de aumentar as parcerias entre a ciência e a economia e o apoio às empresas na sua fase de arranque e na passagem do "vale da morte".

É fundamental conseguir criar sinergias que permitam a quem investe focar a sua atenção no negócio e criar condições para que haja uma maior incorporação de valor nas cadeias de produção através de parcerias, nomeadamente com os Pólos Tecnológicos e as Universidades, diminuindo o risco e o esforço financeiro que um investidor tem de fazer em benefício de toda a economia.

Um esforço "colaborativo" que gera frutos e que permite com menos investimento ter mais e melhor inovação, como de resto tive recentemente oportunidade de discutir em Davos.

Quase a terminar, uma questão mais pessoal. Em que medida a sua experiência de gestão no mundo empresarial contribui para a sua visão enquanto membro do Governo?

Talvez por ter sido gestor toda a minha vida é-me natural vestir a sua pele. Há quem diga mesmo que eu sou o homem do sector privado no Conselho de Ministros... o que eu tomo, salvo as

"Os nossos empresários e gestores são a pedra angular da recuperação económica".

devidas distâncias, como um elogio. Faço mal?

Sei quais são as dificuldades e burocracias que enfrentam, consigo perceber melhor de que maneira pode o Estado ajudá-los ou, pelo menos, não os atrapalhar. Estou absolutamente convicto que Portugal é hoje um país mais amigável do investimento e das empresas do que era há três anos.

Por último, qual a mensagem que gostaria de deixar aos empresários e gestores para 2015?

Queria voltar à questão das atitudes e comportamentos, desafiando os empresários e gestores a que se perguntem a si mesmos de que maneira estão a contribuir para que tenhamos uma nova economia, com novas dinâmicas, novas maneiras de pensar e de agir.

A primeira transformação fundamental da economia portuguesa – focar as empresas portuguesas nos mercados internacionais – está a fazer bem o seu caminho. A segunda transformação – a capitalização das empresas – tem de ser acelerada para que estas estejam em condições de crescer. É sempre de comportamentos que estamos a falar!

Os nossos empresários e gestores são a pedra angular da recuperação económica e para que esta continue, temos de fazer diferente, temos de fazer mais e temos de fazer melhor do que fizemos até aqui.

"As preferências de investimento não devem ser definidas pelos Governos mas pelos empresários."



SAFIRA – juntando novas capacidades à família KPMG



Não ficaremos por aqui. A implementação da estratégia de desenvolvimento da SAFIRA no mundo KPMG, resultará nos próximos 18 meses em novas oportunidades de carreira para todos os nossos profissionais, com novos projectos materializados em novas geografias e um cada vez maior envolvimento nas iniciativas estruturantes da firma.

Num mundo em cada vez maior mutação, com novos desafios e ciclos de evolução cada vez mais rápidos, é cada vez mais difícil para firmas como a KPMG, encontrarem e desenvolverem organicamente novas capacidades e modelos de resposta adequados às exigências dos nossos clientes e à ambição da nossa organização.

Por essa razão, desde há alguns anos a esta parte, a integração de novas capacidades na família KPMG tem resultado de processos de incorporação

de novas competências, procurando seleccionar no mercado empresas que se distingam pela capacidade de inovar, de criar soluções de alto valor e de desenvolver o seu negócio numa estratégia sólida, capaz de no médio/ longo prazo, gerar valor para os seus accionistas.

Com estas premissas em mente, foi de certa forma fácil restringir o universo de empresas portuguesas candidatas. Encontrámos nas valências da SAFIRA, na determinação dos seus sócios e

no talento dos seus profissionais, a matéria-prima ideal para acrescentar à família KPMG novos *skills*, permitindo-nos desenvolver e fortalecer uma nova área de negócio focada nos temas de *Smarter Process* e BPM. Este conjunto de valências que encontrámos na SAFIRA complementam de forma quase única as ofertas da área de *Advisory* da KPMG, que entretanto vinham sendo consolidadas.

De facto, desde o anúncio desta operação até à sua efectivação, em

31 de Julho de 2014, multiplicaram-se as situações em que as capacidades da SAFIRA são reconhecidas dentro e fora da KPMG, como mais-valias e extensões muito promissoras do *footprint* das nossas áreas de *Advisory*. Seja nos nossos mercados naturais, Portugal e Angola, seja nos mercados internacionais onde temos contactos e até noutros, onde a própria SAFIRA já actuava antes da integração.

O desafio da integração

Especificamente sobre a integração, importa referir que manifestou-se desde muito cedo, por parte de todos os intervenientes, um elevado nível de cuidado com um conjunto de temas como o valor da marca, os produtos/serviços diferenciadores que a empresa oferece e em particular dos profissionais, que com toda a sua determinação, elevaram o nome da empresa para que se tornasse uma referência no mercado de IT em Portugal e um parceiro importante de outras organizações, como a KPMG ou IBM.

Sobre a maioria destes pontos, importa sublinhar que foi realizada uma análise criteriosa do que existia e do custo/benefício que poderia existir em consolidar estruturas ou promover uma integração mais acelerada, sendo que a decisão final recaiu invariavelmente em procurar preservar os aspectos claramente diferenciadores da marca e da cultura SAFIRA, optando-se por um ciclo de integração mais longo, com três anos de horizonte para uma integração e consolidação plena.

Este horizonte de integração mais longo, permite não só tirar partido de todos os aspectos qualitativos associados à preservação das valências e dos aspectos de complementaridade entre as marcas, mas permite que haja um foco primordial na dinamização destas novas capacidades através da rede internacional da KPMG, na busca de novos mercados, no desenvolvimento e evolução das soluções e na concretização de novos negócios, que criem uma sólida base para a geração de valor no médio/longo prazo.

Mas não há então sérios desafios a enfrentar? Claro que sim. Para além das alterações de procedimentos nas áreas de *backoffice*, da articulação e alinhamento de alguns serviços e dos desafios inerentes a uma cada vez maior partilha de informação, oportunidades e recursos, há ainda que ajustar o processo de *go-to-market* às exigências decorrentes da nossa matriz de empresa prestadora de serviços de auditoria, sendo que este último não é mais do que uma derivada do tema já hoje endereçado por outras áreas do *Advisory*, num mundo cada vez mais regulado e com maiores exigências por parte das entidades de supervisão, quer internas quer externas.

Todos estes são desafios bem conhecidos, devidamente estudados e, sobretudo, temas para os quais existiu atempadamente um questionamento interno, que permite afirmar que, seis meses volvidos sobre a concretização desta fusão, são de registar os enormes progressos verificados, quer ao nível da comunicação, do amadurecimento dos procedimentos e, mais importante, de uma progressiva comunhão de ideias



e de objectivos, assente na partilha e alinhamento de ambas as equipas com os mesmos valores fundamentais.

E se muito se fez em seis meses, muito mais haverá para fazer... Já no mês de Fevereiro tivemos nova prova de fogo, com a tremenda exposição que a associação das marcas KPMG e SAFIRA no evento InterConnect de Las Vegas, onde para além de todos os recordes batidos em termos de apresentações de clientes SAFIRA, importará observar como o resultado desta coligação de forças foi recebido por um universo de mais de 15.000 visitantes do evento.

Esta prova de fogo foi superada com particular sucesso, já que a participação

no InterConnect 2015 ficou marcada pela atribuição à SAFIRA do prémio IBM *Smarter Process Leadership Award*. Na atribuição do prémio, foram salientadas as elevadas competências da empresa e a sua capacidade em ajudar os clientes a transformar os seus negócios.

Um futuro promissor

Não ficaremos por aqui. A implementação da estratégia de desenvolvimento da SAFIRA no mundo KPMG, resultará nos próximos 18 meses em novas oportunidades de carreira para todos os nossos profissionais, com novos projectos

materializados em novas geografias e um cada vez maior envolvimento nas iniciativas estruturantes da firma.

Acreditamos mesmo, que com a incorporação das *lessons learned* desta integração, será possível replicar de forma ainda mais efectiva, o mesmo receituário na criação de novos centros de competência, seja em Portugal ou Angola, ou até noutros países (por articulação com as restantes empresas das KPMG), uma família onde, acreditamos, os profissionais da SAFIRA encontraram e encontrarão novos motivos para crescer mais e mais depressa, conforme as exigências do mundo que nos rodeia.

KPMG Portugal reforça Centro de Excelência a nível mundial de BPM

Com a aquisição e integração da SAFIRA no Centro de Excelência a nível mundial de *Business Process Management* (BPM) da KPMG, a KPMG reforça de forma significativa os seus serviços de *business transformation* onde de forma integrada apoia os seus clientes desde o desenvolvimento das estratégias até à implementação tecnológica e gestão da mudança nas organizações.

O BPM é uma abordagem global que promove a eficiência e o controlo dos processos de negócio em paralelo com uma maior inovação, flexibilidade e integração das diferentes tecnologias da organização.

"A integração da SAFIRA na KPMG permite-nos disponibilizar serviços *end-to-end* nos programas de transformação do negócio dos nossos clientes, da estratégia à implementação," afirmou Sikander Sattar, Presidente do Conselho de Administração da KPMG Portugal. "A aquisição da SAFIRA garante à KPMG uma capacidade única à escala global de ajudar os clientes a concretizar novas oportunidades de negócio, aumentar as receitas e potenciar inúmeras eficiências e optimização de custos. Estamos muito entusiasmados com a integração desta extraordinária equipa de profissionais da SAFIRA na KPMG."

A velocidade a que hoje a mudança acontece nas organizações exige tecnologias que possam acelerar a forma como estas se adaptam e transformam, para gerarem mais valor para os seus accionistas, clientes e trabalhadores. A SAFIRA e a KPMG têm vindo a trabalhar em parceria há cerca de dois anos, tendo a SAFIRA ajudado o Centro de Excelência de BPM da KPMG no Reino Unido a desenvolver uma solução, a ser patenteada nos Estados Unidos, designada BPM-O (*Optimizer*). Esta solução permite às equipas de negócio transformar as suas organizações e processos de forma interactiva, com o mínimo envolvimento dos departamentos de informática. Com esta solução, a alteração de processos de negócio pode ser conseguida com uma redução de aproximadamente 75% do esforço de desenvolvimentos informáticos. Em conjunto com a

SAFIRA, a KPMG ajudou um grande banco do Reino Unido a poupar perto de €700m nos últimos dois anos em resultado da utilização desta tecnologia, moldando políticas, melhorando resultados e introduzindo automatização e eficiências operacionais. Como resultado, a KPMG ficou em segundo lugar nos Prémios EMEA (Europa, Médio Oriente e África) de Excelência BPM da Gartner em 2014.

"Com a combinação das nossas competências e experiência, a KPMG torna-se num dos principais fornecedores BPM do mundo, com *know-how* de negócio e tecnológico para garantir resultados tangíveis e efectivos aos seus clientes. Juntos estamos posicionados de forma ímpar para ajudar a acelerar o crescimento dos nossos clientes," referiu Aidan Brennan, *Global Head of Management Consulting* da KPMG.



A OPERAÇÃO VISTA PELOS LÍDERES

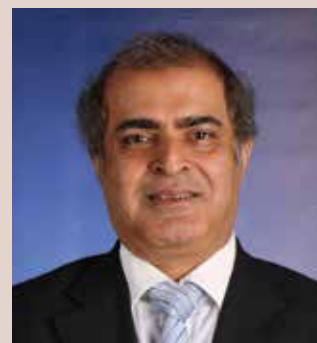


“A aquisição da SAFIRA garante à KPMG uma capacidade única à escala global de ajudar os clientes a concretizar novas oportunidades de negócio. Estamos muito entusiasmados com a integração desta extraordinária equipa de profissionais da SAFIRA na KPMG.”

**Sikander Sattar, Senior Partner
e Presidente do Conselho de Administração da KPMG Portugal**

“A integração da SAFIRA na nossa área de *Advisory* permite-nos fortalecer a nossa oferta de serviços, com soluções inovadoras e diferenciadoras que contribuirão para a nossa distinção no mercado e a valorização dos seus profissionais.”

Nasser Sattar, Head of Advisory da KPMG Portugal



“A nossa chegada ao universo KPMG mais não é que o reconhecimento de um trabalho incrível que esta equipa tem desenvolvido desde 1997. Hoje temos níveis de reputação notáveis, um índice de satisfação de clientes de 90% e 75% das receitas em mercados internacionais. O mérito vai directamente para todos os que ajudaram a construir este caso de sucesso entre as empresas portuguesas que é a SAFIRA.”

Luís António, Partner e Fundador da SAFIRA

“Estamos entusiasmados com esta operação. Fizemos muito nos últimos anos e agora, com a KPMG, vamos passar para o nível seguinte, ganhando escala e capacidade para levar as nossas soluções mais longe e fazer a diferença junto de mais clientes.”

Alexandre Correia, Partner da SAFIRA



“Temos sido reconhecidos publicamente pela IBM e pelo mercado como líderes em BPM e ODM. Esta aquisição pela KPMG e o relevo que a SAFIRA passará a ter nesta organização e na sua estratégia de crescimento a nível mundial vêm potenciar o nosso crescimento pessoal e profissional.”

Pedro Penedo, Partner e Fundador da SAFIRA



Os nossos impostos: de onde vimos, onde estamos, para onde vamos - A óptica do Estado, das empresas e das famílias

Creio ser pacífica a ideia segundo a qual a importância do sistema fiscal enquanto instrumento ao serviço das opções políticas, económicas e sociais foi muito relativizada até há cerca de 10/15 anos (com excepção do processo da Reforma Fiscal de 1989) mas, desde então para cá, este tema passou a ter uma relevância notável.

Com efeito, depois de décadas durante as quais foi evidente alguma irracionalidade do sistema fiscal face à realidade económica e social, bem como níveis de fraude e evasão fiscais preocupantes (muito em resultado da economia informal ou paralela e da indisponibilidade de meios que permitissem à Administração Fiscal combater este fenómeno em Portugal e no exterior), a verdade é que a posterior abertura e crescimento da economia, a internacionalização das empresas nacionais, a mobilidade dos factores de produção, a evolução do sistema financeiro global, a pressão crescente sobre o tema por parte da opinião pública e de algumas organizações internacionais, a evolução (nomeadamente, por via de

meios tecnológicos) da capacidade de combate à fraude e evasão por parte das Autoridades e a crescente necessidade de mais receitas orçamentais para fazer face aos deficits das contas públicas (entre muitos outros factores), determinaram uma tremenda evolução na forma como todos (Estados, Empresas e Cidadãos) hoje encaram os temas fiscais.

No entanto, em paralelo com as importantes alterações a que temos assistido em outros domínios que também afectam a actividade das empresas e a vida de cada um de nós (turbulência no sistema financeiro internacional, crises soberanas, recessão económica, taxa de desemprego, insustentabilidade do “velho” Estado Social e, sobretudo, algum sentimento de dificuldade de inversão das tendências relativas a cada um destes pontos), o sistema fiscal português (dependente de opções políticas), a Administração Fiscal e os Tribunais Tributários têm percorrido um caminho que parece aconselhar uma reflexão séria.

Não se está, obviamente, a sugerir a necessidade de novas “Reformas Fiscais”. As várias alterações introduzidas no nosso normativo fiscal de forma mais ou menos avulsa - depois da importante Reforma Fiscal de 1989 - foram motivadas por necessidades de ajustamentos provocadas pela evolução natural que sempre ocorre em qualquer economia/sociedade ou, então, pela mera necessidade de arrecadação de mais receita. O que parece agora necessário - e que será abordado neste texto - está relacionado com outras dimensões do sistema fiscal enquanto um todo lógico e como peça relevante para a concretização dos objectivos que o País defina como desígnios nacionais (seja no plano económico, na educação, saúde, segurança social, etc.).

O acompanhamento dos processos de ajustamento, revisão ou reformas fiscais ocorridos desde a Reforma de 1989, permite concluir que esta abordagem mais integrada é frequentemente esquecida, o que parece revelar uma estranha subjugação de todos os factores de decisão que ultrapassem os



O sistema fiscal português, a Administração Fiscal e os Tribunais Tributários têm percorrido um caminho que parece aconselhar uma reflexão séria.

objectivos imediatos de arrecadação de receita.

Sem a pretensão de esgotar o âmbito deste desafio, creio que, de modo a que o possamos qualificar como “sério”, tal exercício implicará, nomeadamente:

1. o desenho e implementação de uma política fiscal (rendimento, consumo e património) dependente de objectivos económicos e sociais estabelecidos e aceites como estruturais, aos quais aquela deve ficar subjugada (e não o inverso), ultrapassando divergências políticas/partidárias e que, nesse pressuposto, assegurem níveis de competitividade e estabilidade até agora nunca atingidos no nosso País;
2. a capacidade de interpretar e antecipar com rigor (técnico e político) as tendências a que estamos a assistir no que toca ao redesenho dos sistemas fiscais no plano internacional (não só na Europa mas em outras geografias onde as empresas e, cada vez mais, também as pessoas singulares se “movem” económica e financeiramente);

3. a efectiva preparação dos vários serviços da Administração Tributária (AT) para que os recursos humanos e tecnológicos da AT sejam afectos ao combate eficaz à fraude e evasão fiscais (cada vez mais complexas no plano técnico) em lugar de se manterem níveis injustificados e inaceitáveis de litigância inútil (por ausência de base legal para as correcções propostas);
4. a urgente formação técnica mais robusta dos Tribunais Tributários de modo a que o sistema possa confiar ainda mais na bondade das decisões que por estes venham a ser proferidas quando se suscitarem disputas com a Administração Fiscal;
5. a compreensão por parte das empresas (e dos demais agentes que com elas lidam) da mudança de paradigma a que se assiste já em várias geografias no domínio da fiscalidade, designadamente no que toca ao rigoroso cumprimento das normas em vigor (o que em nada colide com a obrigação - no caso de Portugal, decorrente do próprio Código das Sociedades Comerciais - de o *management* buscar as soluções fiscais mais eficientes) e à consciencialização de que algumas práticas abusivas adoptadas no passado recente estão definitivamente condenadas ao fracasso;
6. por fim, no que respeita às pessoas/famílias, creio que o principal ponto a ter em conta deverá ser a tomada de consciência de que

os comportamentos irregulares anteriormente adoptados por alguns contribuintes (sobretudo no que toca à ocultação ou sonegação de rendimentos obtidos no exterior) são hoje muito mais facilmente detectados a nível global e fortemente punidos, inclusive do ponto de vista criminal; de outro ponto de vista constata-se que as famílias pouco podem fazer para combater o aumento avassalador da carga tributária, uma vez que, tanto o rendimento (do trabalho ou de capitais), o consumo e o património são inexoravelmente tributados de forma muito efectiva e controlada.

Tentemos, então, desenvolver um pouco mais estas ideias, tanto na óptica internacional como na perspectiva do nosso País.

I. No plano internacional

No período que antecedeu a crise financeira de 2006, o quadro global em matéria tributária pode ser descrito (em termos muito gerais e, portanto, com alguma imprecisão) nos seguintes termos:

1. globalmente, a generalidade dos países mais desenvolvidos e algumas organizações por estes acompanhadas lidaram (e, em certa medida, alguns ainda lidam) com relativa facilidade e compreensão com práticas manifestamente abusivas então muito frequentemente adoptadas por alguns agentes económicos (políticas de



Luís Magalhães
Partner, Head of Tax
lmagalhaes@kpmg.com



preços de transferência inexistentes ou sem fundamento válido, abuso de formas jurídicas, ausência de substância económica na estruturação dos grupos e/ou de transacções específicas, ausência de direcção efectiva em estruturas *off-shore*, etc.) e com uma concorrência fiscal internacional desmesurada, incluindo em espaços geográficos ditos “desenvolvidos”, nomeadamente na Europa (podemos discutir, como é natural, o peso relativo destes factores isolada e/ou conjuntamente; no entanto, para o efeito que aqui me preocupa este será um exercício dispensável);

2. ainda no plano global, e sem prejuízo do esforço desenvolvido por algumas organizações internacionais, os passos dados no sentido de combater aquelas realidades foram pouco consequentes e, certamente, insuficientes para estancar estes problemas de dimensões que não eram desconhecidas; enquanto tal (não) acontecia, o mundo mudou de forma bem evidente; os agentes

económicos, as operações e os modelos de negócios rapidamente se tornaram globais e progressivamente complexos; por seu lado, os quadros fiscais mantiveram-se presos a velhos paradigmas, não acompanhando, portanto, a realidade com a qual se deveriam manter a par e passo;

3. no espaço europeu, o cenário foi ainda mais curioso; sem prejuízo do processo de criação e implementação do IVA (muito eficaz, nomeadamente por desde início ter sido considerado como “condição de acesso” à CEE/UE), de alguma preocupação em assegurar regras de neutralidade na tributação internacional das empresas e do papel desempenhado pela Jurisprudência Comunitária, pouco mais podemos apontar de relevante no sentido que aqui nos ocupa; por um lado, todas - sem excepção - as realidades a que me refiro nos dois pontos anteriores ocorreram, também, no espaço europeu e, apesar de tudo (incluindo a famosa “regra da unanimidade” em matéria tributária), certamente que muito

mais poderia ter sido feito no plano político para mudar/fazer evoluir o estado a que se chegou (os passos que têm sido dados nos últimos cinco anos provam isto mesmo: era possível ter feito mais e melhor); desde logo, tolerou-se a ausência de um regime harmonizado de tributação das empresas (o processo de análise e implementação da *Common Consolidated Corporate Tax Base* – CCCTB permanece em aberto há quase duas décadas); do ponto de vista da tributação das pessoas singulares, quase nada há a dizer (por quase nada ter sido feito), nomeadamente no que toca aos rendimentos de capitais (por definição, altamente móveis e deslocalizáveis), do trabalho e das pensões; a regra é a quase total ausência de regras e “cada caso é um caso”; mesmo do ponto de vista da Jurisprudência Comunitária, sempre foi mais difícil do que esperaríamos assegurar que as decisões comunitárias fossem rapidamente acolhidas pelo legislador de cada País, assim se evitando

O que parece agora necessário (...) está relacionado com outras dimensões do sistema fiscal enquanto um todo lógico e como peça relevante para a concretização dos objectivos que o País defina como desígnios nacionais (...).

intermináveis (e dispendiosos) processos de litigância contra os Estados-membros; por fim (sem que isto signifique que não haveria mais exemplos desta lamentável realidade passada), merece uma referência particular o facto de durante várias décadas não ter sido implementado no espaço europeu (como acabou por ser em 2005) um sistema de efectivo controle e troca de informação sobre rendimentos de capitais auferidos por não residentes em cada um dos demais Estados-membros; a erosão fiscal a que se assistiu ao

longo destas décadas (confirmada depois pelo sucesso dos inúmeros regimes de perdão fiscal adoptados por diversos países europeus) é impressionante.

Na sequência da crise financeira de 2006 e, provavelmente, em resultado dos efeitos que a mesma provocou em alguns dos ditos países mais desenvolvidos – incluindo os Estados Unidos – que sofreram o abalo sistémico a que assistimos, vários dos pontos acima abordados passaram a merecer uma atenção diferente.

Seja pela necessidade de aumentar as receitas de modo a reequilibrar as contas públicas, pela percepção da importância do combate à deslocalização abusiva e massiva de receitas por várias geografias ou pela convicção de que era necessário dar às pessoas singulares (eleitores) sinais de maior controlo daquelas realidades desviantes, a verdade é que nos últimos anos assistimos em inúmeros países a evoluções legislativas, políticas (atitude e discurso de vários líderes internacionais) e actuações efectivas das Administrações Fiscais surpreendentes e contrárias à realidade acima descrita.

Num certo sentido, podemos afirmar que se passou do 8 para o 80, pelo menos no que toca ao discurso político e à actuação das Administrações Fiscais (o mesmo não se poderá dizer quanto aos resultados efectivos dessas alterações).

As inúmeras iniciativas promovidas neste domínio por organizações internacionais, por alguns dos Governos dos países mais desenvolvidos e pela própria União Europeia revelam um estado geral de forte preocupação e uma (pelo menos, aparente) vontade de mudança do “estado de coisas” que não pode nem deve ser ignorado pelos Estados, pelas empresas e pelos cidadãos.



Sem pretender ser exaustivo, aqui ficam alguns exemplos daquilo a que acima me refiro:

1. os ataques muito determinados das autoridades norte-americanas (não só o IRS mas o próprio Senado) às políticas e estratégias fiscais adoptadas por algumas multinacionais americanas (as quais, aparentemente, e sem prejuízo do que possa resultar da análise técnica de cada caso, se limitaram a “aceitar” os benefícios e estímulos que, em resultado de opções políticas de cada Estado, se encontravam à disposição de qualquer entidade);
2. a profusão de declarações políticas, trabalhos científicos e fóruns de discussão acerca do tema da *Tax Morality*, particularmente nos Estados Unidos, no âmbito da OCDE e da Comissão Europeia (note-se que não estão em causa temas associados a ilegalidade, abuso ou fraude fiscal; a questão roda – espante-se – em torno da alegada “imoralidade” subjacente à gestão fiscal eficaz baseada nas leis/incentivos que cada País decide “oferecer” a quem neles invista); a análise destes trabalhos pode provocar alguma perplexidade face à complacência com que – muitas vezes, por parte das mesmas entidades que agora se insurgem com o *status quo* – se chegou ao estado actual de coisas;

3. a rapidez com que o tema dos preços de transferência, da exigência de substância económica e verificação da direcção efectiva têm vindo a ser suscitados em diversas jurisdições;
4. a profusão de trabalhos, discussões e iniciativas à volta da temática do *BEPS - Base Erosion and Profit Shifting Action Plan*, pretendendo-se, como a designação indica, combater o desvio ilegítimo de receitas fiscais para praças com menor carga fiscal;
5. a forma como a União Europeia está a encarar os regimes fiscais vigentes na Holanda e no Luxemburgo, os quais foram durante décadas verdadeiros “baluartes” da competitividade fiscal europeia para determinadas estruturas/operações;
6. a quase eliminação do regime de sigilo fiscal da Suíça, o qual vigorou durante décadas de forma evidente, pacífica, aceite por todos e com perfeito conhecimento das realidades suspeitas que – entre outras perfeitamente legítimas – aí ocorriam;
7. a implementação de sistemas de troca de informações – em particular no espaço europeu – como forma de combate à fraude e evasão fiscais (nomeadamente a “Directiva da Poupança”);
8. a celebração de acordos de trocas de informação com a quase totalidade das praças *off-shore* que integravam a denominada “lista negra” e, assim, dela saíram;
9. a posição mais recente do Conselho Europeu relativa ao combate muito firme às operações e entidades domiciliadas em praças *off-shore*;
10. as recentes declarações de responsáveis da Comissão Europeia a respeito da implementação da CCCTB (a que acima fiz referência);
11. o agravamento da moldura penal de determinadas práticas desviantes em matéria fiscal.

Estes e outros exemplos revelam uma alteração profunda da posição e do discurso político com tradução legislativa e operacional ao nível das Administrações Fiscais.

Depois de décadas de relativa indiferença (ou, no mínimo, desconhecimento) quanto aos temas fiscais, os holofotes estão agora muito

dirigidos para estas matérias, sendo uma preocupação dos Estados (pelo menos, na óptica das receitas), das empresas (confrontadas com uma forte pressão sobre aspectos técnicos que, embora a Lei já aconselhasse/impusesse atenção, eram até agora quase irrelevantes no plano prático) e dos cidadãos.

II. Na óptica do Estado Português

A realidade descrita no ponto anterior aplica-se em larga medida à evolução verificada e à situação em que actualmente nos encontramos em Portugal.

Sem prejuízo do marco que a Reforma Fiscal de 1989 representou no nosso País (iniciativa do então Ministro das Finanças Miguel Cadilhe e trabalhada com rigor e tempo por uma equipa que integrou alguns dos melhores técnicos da área), a verdade é que, mesmo depois da implementação dessa Reforma, os níveis de evasão fiscal continuaram muito elevados, a Administração Fiscal não estava totalmente preparada para combater a evolução da realidade económica (nacional e internacional) em que as empresas e os cidadãos operavam e estes não estavam conscientes (muitas vezes nem sequer informados) dos riscos que corriam ao adoptarem determinadas práticas fiscais irregulares.

A isto acresceu a profusão de estruturas *off-shore*, a dificuldade em controlar os movimentos de capitais não declarados para efeitos de tributação em Portugal, o sentimento de impunidade reinante, a crescente complexidade de operações e estruturas financeiras puramente formais, a deslocalização de rendimentos para outras praças sem grande preocupação em matéria de substância e/ou direcção efectiva e a relativa impreparação dos Tribunais para decidir sobre temas extremamente complexos que ultrapassavam a dimensão puramente jurídica das questões.

Do ponto de vista das opções legislativas, e na sequência da Reforma Fiscal de 1989, assistimos a uma preocupação em manter alguma coerência com o quadro comunitário, tanto em sede de IVA como em alguns temas relativos à tributação do rendimento das empresas. Em

Num certo sentido, podemos afirmar que se passou do 8 para o 80, pelo menos no que toca ao discurso político e à actuação das Administrações Fiscais.



matéria de tributação das pessoas singulares, dos capitais, do património e do imposto do selo, manteve-se a situação já acima descrita, isto é, um total desalinhamento entre os regimes vigentes em cada País.

Tal como também já foi referido na perspectiva internacional, a crise de 2006 e, sobretudo, a necessidade de recorrer ao apoio internacional por via do Programa de Assistência Económica e Financeira em 2011, provocou uma alteração muito importante no que toca à forma como o Estado português decidiu (dentro dos limites que tal Programa impôs) gerir a carga fiscal sobre as empresas e as famílias.

Neste período, a política fiscal não esteve “ao serviço” de opções económicas e sociais mas sim orientada sobretudo para objectivos de reequilíbrio das contas públicas.

Em abono da verdade, e em sentido contrário, deve ressaltar-se o trabalho notável desenvolvido pela Secretaria de Estado dos Assuntos Fiscais no desenho e implementação do Plano de Combate à Evasão Fiscal e Aduaneira e da própria Administração Tributária; com efeito, quer o empenhamento (político) do Secretário de Estado dos Assuntos Fiscais, quer a actuação operacional da Administração Tributária foram determinantes para a evolução positiva a que assistimos em algumas matérias de relevo neste domínio.

Ainda assim, a realidade dos números não deixa dúvidas sobre o estado a que chegamos e em que nos encontramos:

1. o esforço fiscal exigido às famílias atingiu níveis insustentáveis, particularmente no que toca à tributação dos rendimentos do trabalho;
2. a fraude e evasão fiscais continuam em níveis preocupantes; para efeito de raciocínio e para percebermos a dimensão do problema que estamos a tratar, se atendermos apenas ao fenómeno da denominada “economia informal” ou “paralela” (e convém ter presente que este é apenas um segmento do problema da fraude e evasão fiscais), o INE e o Observatório da Faculdade de Economia do Porto estimam que a mesma oscile entre 13% (INE) e 27% (FEP) do PIB; seguindo o valor do INE e extrapolando a partir da taxa média de imposto sobre o PIB, a receita fiscal cessante deveria atingir cerca de 5.000 milhões de euros (se adoptássemos os pressupostos do Observatório da FEP, a receita fiscal cessante seria de cerca de 10,500 milhões de euros, isto é, o equivalente a toda a receita de IRC estimada para 2015);
3. a carga fiscal imposta aos pensionistas através da Contribuição Extraordinária de Solidariedade (CES) – sobreposta à tributação das pensões em sede de IRS – constitui, salvo melhor opinião, uma das medidas mais iníquas e absurdas a que assistimos desde há muitos anos (não é sequer possível compreender com base em que pressupostos um pensionista deva suportar um esforço fiscal mais gravoso do que um contribuinte no activo, particularmente quando se trate de pensionistas abrangidos por sistemas privados - e não pelo Regime Geral da Segurança Social ou pela Caixa Geral de Aposentações – relativamente aos quais o Estado nenhum esforço despendeu durante o período em que foram feitas as correspondentes contribuições pela entidade patronal e/ou pelo próprio trabalhador);
4. sem prejuízo do acima referido, a actuação da Administração Tributária ultrapassa, por vezes, os limites do razoável e, por consequência, a litigância – em particular no que respeita a temas tecnicamente complexos – mantém-se em níveis muito elevados (é verdade que o prazo de decisão dos processos em curso tem vindo a reduzir-se mas o número de processos novos não pára de aumentar), nomeadamente em relação a assuntos já objecto de decisões unânimes da Jurisprudência;
5. do mesmo modo, e agravado pelo aspecto anterior, a manutenção dos níveis de incapacidade e impreparação técnica dos Tribunais Tributários (salvo honrosas excepções, como é evidente) continua a representar um elevado custo para as empresas.

Veja-se, em linha com aquilo que acaba de ser referido, a evolução da carga fiscal dos vários impostos ao longo dos últimos anos:

Receita do Estado (Análise)

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (E)	2015 (OE)
Receita efectiva anual 2008-13 e Orçamento FY15								
Receita fiscal	35 296,3	30 653,0	32 332,1	34 359,2	32 025,2	36 252,6	37 118,5	38 873,9
Impostos Directos	15 005,3	13 489,4	13 598,0	15 046,9	13 624,5	17 400,2	17 541,9	18 048,5
Imposto sobre Rendimento Pessoas Singulares (IRS)	9 334,4	8 950,9	8 965,8	9 831,0	9 084,3	12 307,7	12 863,1	13 168,0
Imposto sobre Rendimento Pessoas Colectivas (IRC)	5 652,0	4 540,3	4 591,5	5 167,6	4 271,9	5 083,8	4 511,5	4 690,0
Outros	18,9	-1,8	40,7	48,3	268,3	8,7	167,3	190,5
Impostos Indirectos	20 291,0	17 163,6	18 734,1	19 312,3	18 400,7	18 852,4	19 576,6	20 825,4
Imposto sobre produtos petrolíferos e energéticos (ISP)	2 532,2	2 434,2	2 409,4	2 305,5	2 115,5	2 102,8	2 103,5	2 310,5
Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA)	13 427,5	10 883,4	12 161,2	13 051,6	12 794,4	13 244,1	13 849,0	14 490,8
Imposto sobre Veículos	917,6	693,3	809,1	626,5	361,9	352,4	463,9	559,5
Imposto de consumo sobre o tabaco	1 295,9	1 140,0	1 428,7	1 446,7	1 353,6	1 312,9	1 399,2	1 505,1
Imposto sobre álcool e bebidas alcoólicas (IABA)	190,3	180,1	182,1	172,7	167,9	173,1	177,9	201,1
Imposto do Selo	1 770,0	1 652,9	1 538,7	1 483,0	1 358,1	1 366,2	1 266,1	1 388,8
Imposto Único de Circulação (IUC)	103,7	128,4	146,0	173,6	197,3	255,3	265,4	314,8
Outros	53,8	51,3	58,9	52,7	52,0	45,6	51,6	54,8

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (E)	2015 (OE)
Peso relativo (%)								
Receita fiscal	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Impostos Directos	42,5%	44,0%	42,1%	43,8%	42,5%	48,0%	47,3%	46,4%
Imposto sobre Rendimento Pessoas Singulares (IRS)	26,4%	29,2%	27,7%	28,6%	28,4%	33,9%	34,7%	33,9%
Imposto sobre Rendimento Pessoas Colectivas (IRC)	16,0%	14,8%	14,2%	15,0%	13,3%	14,0%	12,2%	12,1%
Outros	0,1%	0,0%	0,1%	0,1%	0,8%	0,0%	0,5%	0,5%
Impostos Indirectos	57,5%	56,0%	57,9%	56,2%	57,5%	52,0%	52,7%	53,6%
Imposto sobre produtos petrolíferos e energéticos (ISP)	7,2%	7,9%	7,5%	6,7%	6,6%	5,8%	5,7%	5,9%
Imposto sobre Valor Acrescentado (IVA)	38,0%	35,5%	37,6%	38,0%	40,0%	36,5%	37,3%	37,3%
Imposto sobre Veículos	2,6%	2,3%	2,5%	1,8%	1,1%	1,0%	1,2%	1,4%
Imposto de consumo sobre o tabaco	3,7%	3,7%	4,4%	4,2%	4,2%	3,6%	3,8%	3,9%
Imposto sobre álcool e bebidas alcoólicas (IABA)	0,5%	0,6%	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Imposto do Selo	5,0%	5,4%	4,8%	4,3%	4,2%	3,8%	3,4%	3,6%
Imposto Único de Circulação (IUC)	0,3%	0,4%	0,5%	0,5%	0,6%	0,7%	0,7%	0,8%
Outros	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%

Tendo por base estes dados constantes dos vários Orçamentos do Estado e atendendo aos três impostos mais relevantes na óptica da receita (IRC, IRS e IVA), merecem especial destaque os seguintes dados:

1. do ponto de vista do IRC, o peso relativo deste imposto estimado pelo Governo para 2015 é de 12,1% das receitas fiscais totais (é a percentagem mais baixa desde 2008 e mantém uma tendência decrescente);
2. inversamente, o IRS deverá atingir este ano (de acordo com as mesmas previsões do Governo) cerca de 34% das receitas fiscais (em 2008 pesava 26,4%);

3. por sua vez, o IVA deverá assumir em 2015 uma expressão praticamente idêntica à que tinha em 2008 (37,3% versus 38%, respectivamente).

Como é evidente, estes números poderão ser, em certa medida, o resultado da evolução da economia mas são, sobretudo e seguramente, consequência das opções políticas adoptadas ao longo de vários anos e, também, do combate à fraude e evasão fiscais.

Seja como for, está bem claro que o esforço fiscal exigido às famílias neste período foi brutal, assumindo o IRS um peso relativo no total das receitas fiscais nunca atingido face ao IRC e ao IVA. Ora, considerando que tanto o IRS como (em grande medida) o IVA são suportados por pessoas singulares, é evidente que o alvo da pressão na obtenção de receitas imediatas foram as famílias portuguesas.

Como sempre, pode discutir-se a bondade da solução ou a falta da mesma; pode, também, discutir-se se havia alternativas (é óbvio que há sempre alternativas); parece, contudo, que, ressaltando-se, mais uma vez, os efeitos do combate à fraude e evasão fiscal, temos sido confrontados com opções políticas de curto prazo, determinadas por orientações políticas (nacionais e externas) puramente financeiras e descurando os efeitos económicos e sociais que indirectamente daqui infelizmente decorrem.

III. Conclusão

Em síntese daquilo que aqui ficou referido, conclui-se o seguinte:

1. depois de um longo período durante o qual os Estados, as empresas e as pessoas singulares encararam os temas fiscais com relativa displicência (quer na perspectiva interna, quer na óptica *cross-border*), a fraude e evasão atingiram níveis preocupantes (em valor e sofisticação), as Administrações Fiscais tiveram muita dificuldade em acompanhar a complexidade dos negócios e operações e o sentimento de impunidade reinou, parece claro que actualmente se assiste a uma clara inversão daquela tendência;

2. neste período conturbado em que vivemos, as opções em matéria legislativa, o próprio discurso de responsáveis políticos e de organizações internacionais, assim como a actuação operacional das Administrações Fiscais estão a ajustar-se à percepção de que o cenário a que se chegou anteriormente não poderia prolongar-se no tempo; de outro modo, as receitas fiscais continuariam a ser delapidadas de forma inaceitável, a concorrência fiscal internacional distorceria a disputa saudável entre os *players* económicos e a percepção destes temas por parte dos cidadãos poderia criar tensões sociais;

3. no caso de Portugal, a situação de emergência em que nos encontramos desde 2011 determinou a adopção de medidas dirigidas a um brutal aumento da tributação das famílias em detrimento da carga fiscal sobre as empresas;

4. as alterações introduzidas no Código do IRC com vista - entre outros objectivos - ao reforço da competitividade do nosso quadro fiscal e, por consequência, à atracção/manutenção de investimento (nacional e estrangeiro) para/em Portugal são de eficácia incerta; várias das alterações introduzidas determinaram (e deverão continuar a fazê-lo) uma redução da receita do IRC, sendo incerta a capacidade de as mesmas gerarem efeitos positivos que, pelo menos, anulem aquela quebra; neste plano, a incapacidade de gerar consensos políticos (como muito recentemente ficou claro) entre os partidos habitualmente encarregues da governação do País em nada contribui para gerar a confiança e estabilidade no sistema por parte dos investidores;

5. a carga fiscal sobre as famílias (em particular, sobre os rendimentos do trabalho) atingiu níveis inaceitáveis, cujos efeitos directos e indirectos nos devem preocupar (redução do consumo, do investimento, emigração de quadros qualificados, etc.).

Assim, e uma vez que, salvo melhor opinião, a política fiscal deve estar

sistemática e sistemicamente subjugada às opções políticas - duradouras - em relação a todas as matérias que afectem a vida das empresas e das pessoas (a economia, a saúde, a educação, a justiça, os investimentos públicos, pensões e outros encargos sociais), parece urgente e imprescindível que - tal como aconteceu em outros momentos igualmente marcantes no plano económico e social do nosso País - se inicie um processo de profunda reflexão que tenha por objectivo adequar/ajustar o nosso sistema fiscal ao País que queremos ter (e não o inverso).

Estando concluído (pelo menos, do ponto de vista formal) um período muito difícil da vida do País, esperando que se confirmem os sinais de alguma estabilização ou crescimento dos principais indicadores económicos e admitindo-se que, por consequência, passamos a dispor de maior autonomia para tomar opções estratégicas na condução do nosso destino, julgo que seria fundamental iniciar uma reflexão sobre os aspectos acima abordados (foi precisamente isto que sucedeu, por exemplo, em 1996 quando, por iniciativa do então Ministro das Finanças António de Sousa Franco, se juntaram alguns dos melhores e mais experimentados especialistas para "propor medidas para o aperfeiçoamento e desenvolvimento do sistema fiscal e para a melhoria do funcionamento da Administração").

Para o efeito, o ponto de partida será, obviamente, o desenho e a obtenção de consensos sobre as opções estratégicas para o futuro do País naqueles vários planos e, posteriormente, na adopção das medidas fiscais (instrumentais face a essas opções) e que atendam à realidade internacional em que nos situamos e à necessidade de repor o equilíbrio do esforço que está a ser exigido às empresas e aos cidadãos.

Dito assim, parece simples e fácil; não o é, seguramente; mas com a mesma segurança se pode afirmar que o estado actual a que chegamos a respeito do tema aqui tratado é intolerável e insustentável, pelo que não só não creio que exista a opção de nada fazer como me parece que a urgência é evidente.



Portugal 2020: desafios do novo quadro comunitário de apoio

Reforçar a competitividade da economia portuguesa e a presença no mercado internacional constituem os principais desafios de Portugal para o período de 2014 a 2020



Céu Carvalho
Associate Partner, Tax & Financial Incentives
ceucarvalho@kpmg.com

O enfoque na investigação e desenvolvimento (I&D), na inovação e na internacionalização constituem os vectores impulsionadores do crescimento sustentável das empresas, potenciador do efeito de arrastamento em toda a economia nacional.

Perspectivando-se que Portugal convirja com as economias mais avançadas da União Europeia, uma parte significativa dos 25 mil milhões de euros de fundos comunitários atribuídos a Portugal no âmbito do novo quadro comunitário de apoio – o Portugal 2020 – destinam-se a empresas que pretendam realizar projectos nos vários sectores da

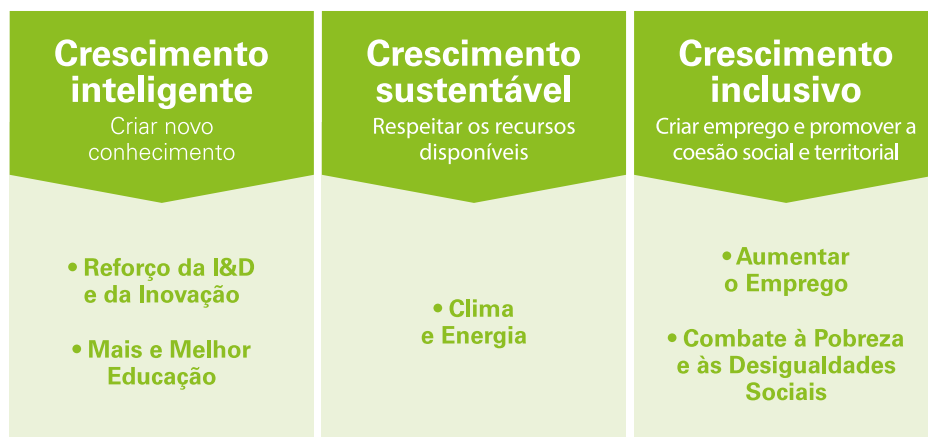
economia, privilegiando as actividades que incidam sobre bens e serviços transaccionáveis ou internacionalizáveis.

Assim, as prioridades no Portugal 2020 estarão centradas em projectos que promovam a I&D, a inovação (novos produtos e/ou novos processos produtivos tecnologicamente avançados), o desenvolvimento regional e a internacionalização e qualificação de PME's.

O Portugal 2020 pretende demarcar-se dos anteriores quadros comunitários de apoio ao privilegiar a avaliação efectiva dos resultados alcançados (por comparação com os projectados em candidatura), em detrimento de outros indicadores de medida. Pretende-se, ainda, assegurar que os apoios concedidos aos promotores sejam determinantes para a decisão de realização dos projectos e para a geração de externalidades positivas na economia regional e nacional.



Prioridades Europa 2020



Ideias-chave

- O âmbito sectorial do Portugal 2020 é alargado a todas as actividades económicas, direccionando os apoios a empresas que desenvolvam projectos orientados (i) para bens e serviços transaccionáveis, (ii) para a criação de emprego e (iii) para a substituição de importações;
- As candidaturas a apresentar a qualquer sistema de incentivo será gerida electronicamente, num único portal – Balcão 2020;
- O mérito dos projectos deverá depender, essencialmente, (i) de métricas de rentabilidade, (ii) das externalidades geradas na economia (regional e nacional) e ainda da (iii) cooperação com outras entidades, designadamente entidades pertencentes ao Sistema Científico e Tecnológico Nacional;
- As taxas máximas de incentivo deverão depender, genericamente, da natureza do projecto a desenvolver, da dimensão da empresa e da região de localização do investimento, mais elevadas em projectos a realizar por PME's e a localizar fora da região de Lisboa;
- Os projectos de I&D continuarão a beneficiar de um incentivo não reembolsável de base até determinado limite de investimento, premiando a investigação industrial, as PME's e a cooperação entre empresas ou entidades de I&D;
- Os projectos desenvolvidos por PME's ao nível da Qualificação e ainda da Internacionalização, continuarão a aproveitar da atribuição de uma taxa de incentivo não reembolsável relevante;
- Os projectos de inovação produtiva poderão beneficiar da atribuição de incentivo reembolsável (empréstimo sem juros), com possibilidade de isenção parcial de reembolso até 50% no caso de superação dos objectivos definidos em candidatura (taxas de incentivo crescentes em função de escalões de performance);
- Aposta na simplificação e transparência de todo o processo de candidatura e de acompanhamento.

Neste âmbito, a equipa de *Tax & Financial Incentives* da KPMG procura apoiar as Empresas e os novos investidores no processo de avaliação, enquadramento e obtenção de incentivos, financeiros e fiscais, numa perspectiva transversal, com o objectivo de aumentar a rentabilidade dos investimentos a efectuar.



Natal para muitos mais

Na semana em que se celebrou o Dia Internacional do Voluntariado (5 de Dezembro) e no seguimento do enorme sucesso que esta acção teve o ano passado, o Departamento de *People, Performance & Culture* da KPMG Portugal promoveu novamente a campanha de construção de Cabazes de Natal para famílias que, devido à sua situação económica actual, não têm possibilidade de adquirir produtos para celebrar a quadra festiva.

Cada colaborador, de forma individual ou em equipa, foi incentivado a construir Cabazes de Natal com um conjunto de produtos seleccionados. Em paralelo, a firma comprometeu-se também a apoiar esta acção com um conjunto de cabazes de Natal.

A campanha abrangeu os escritórios de Lisboa, Carnaxide e Porto e culminou com a entrega de 166 cabazes, que beneficiaram 671 pessoas. Para a distribuição dos cabazes a KPMG associou-se à Re-food (Lisboa), abrangendo famílias das freguesias de São Sebastião, Nossa Senhora de Fátima, Alfragide, Lumiar e Olivais e ao Centro Social do Barredo (Porto), o que permitiu abranger famílias residentes na zona ribeirinha daquela cidade.

Chuva de estrelas

Em complemento à campanha "Constrói esta Ceia", os colaboradores da KPMG foram desafiados a juntar aos cabazes estrelas de Natal Make-a-Wish. A venda de estrelas junto dos colaboradores, em conjunto com o apoio dado pela firma, reuniu fundos que tornarão possível a concretização de um desejo por uma criança. Através da Fundação Realizar Um Desejo, afiliada da Make-A-Wish@Internacional. A missão desta organização consiste em "realizar desejos de crianças e jovens, entre os 3 e os 18 anos, com doenças graves, progressivas, degenerativas ou malignas".





Porto põe mãos à obra

Em Outubro de 2014 os colaboradores do escritório do Porto da KPMG deslocaram-se a Vila Verde, em Braga, no âmbito de mais um evento K2C (KPMG 2 Communities). Esta iniciativa, promovida em parceria com a Habitat for Humanity, juntou cerca de 50 voluntários, que trabalharam na construção de uma casa para uma família carenciada da região.



Se o teu filho não lhes liga...

Janeiro assinalou o regresso de uma iniciativa emblemática, que já é um marco para os colaboradores da KPMG Portugal. Trata-se da campanha anual de recolha de brinquedos, jogos, livros, DVD's, CD's e material escolar, que posteriormente serão doados a instituições de solidariedade social. Sob o mote "Se o teu filho já não lhes liga... outras crianças vão adorar", esta campanha tem permitido ano após ano reunir centenas de brinquedos.





Nasser Sattar

Fotografia: Color Shop, Lda



Gestores e empresários reúnem-se para debater crescimento do país

Centenas de líderes empresariais reuniram-se entre os dias 3 e 5 de Outubro na edição de 2014 do Fórum Empresarial do Algarve, uma iniciativa do LIDE Portugal, que contou com a KPMG como *Main Sponsor*.

Ao longo dos três dias o tema "Os caminhos do crescimento para Portugal" foi pano de fundo daquele que é já um dos principais fóruns de discussão entre líderes nacionais e internacionais. À semelhança de anos

anteriores, a KPMG patrocinou também o prémio *Lifetime Achievement*, que homenageia carreiras exemplares e bem-sucedidas, entregue este ano a Adriano Moreira.

Entre as lideranças políticas que este ano intervieram no programa dos trabalhos, destacaram-se as presenças do Primeiro-Ministro Pedro Passos Coelho, do Vice-Primeiro-Ministro Paulo Portas, do Ministro da Economia António Pires de Lima e ainda do 18.º

Presidente da República de Portugal, Jorge Sampaio.

O LIDE consiste numa organização congregadora de lideranças, destinada a fortalecer o pensamento, relacionamento e princípios éticos de governação corporativa e o *networking*. O LIDE Portugal tem como Presidente do Comité de Gestão Nasser Sattar, *Head of Advisory* da KPMG.

www.lideportugal.com



António Pires de Lima, Luís Marques Mendes e Carlos Miguel Gonçalves



Sikander Sattar



Nasser Sattar, Pedro Passos Coelho e Laura Ferreira



Helena Coelho, Miguel Maya, José Maria Ricciardi e António Nogueira Leite



Boas-vindas aos *New Joiners* 2014



Rita Cavaco, Filipa Teixeira, Alexandra Estêvão, Nuno Carvalho, Mariana Gomes, Pedro Gancho, Catarina Baltazar, Gustavo Monsanto, Henrique Borges, Diogo Querido



Patrícia Gaspar, Gabriel Leal, Patrícia M. Costa, Rita Trindade, Vânia Sá, Ana Henrique, Tatiana Horta, Lílíana G. Ferreira, Jorge Sousa, Rita P. Pereira

Cumprindo com aquela que é já uma das principais tradições anuais da KPMG, realizou-se em Setembro no Tivoli Teatro Caffé, na Avenida da Liberdade em Lisboa, o *cocktail* de boas-vindas aos profissionais recém-licenciados que se juntaram à KPMG em 2014. Como habitualmente, o evento decorreu no final do período de formação inicial e contou com a presença da *Partnership* que fez questão de dar as boas-vindas aos novos colaboradores.



Nuno B. Silva, Marcelo Silva, Diogo Cândido, Tiago Cardoso, Diogo M. Silva, Luís Judas, Rahil Razac, Diogo Querido e David Domingos



Rita Nogueira, Marta Cruz, Francisca Malpique, Miguel Rocha, Catarina Morgado, Mafalda Guimarães, Tiago Crisóstomo, Miguel Ribeiro, Mariana Paiva, Teresa Costa e Ana Rodrigues



Gabriela Pires, Mariana S. Silva, Rita B. Silva, Sofia Alves, Vanessa Ribeiro, Catarina Rosa, Ana Miguel Silva, Isabel A. Rodrigues



Diogo M. Alves, João B. Ferreira, Rita Milheiro, Marta Lima, Catarina S. Ferreira, João Lima e Céu Carvalho



KPMG junta a família no Natal

Foi um evento histórico, com mais de 850 pessoas presentes no Pátio da Galé em Lisboa, para a tradicional celebração de Natal da KPMG em Portugal. Um número inédito, que consubstancia um recorde e que surge como consequência do crescimento da firma ao longo do último ano, através do reforço dos recursos humanos

em todos os níveis da estrutura e da integração da SAFIRA, que trouxe um colorido adicional a esta celebração. Neste evento foram também distinguidos os colaboradores que completaram no ano passado 20 anos de dedicação à KPMG: Rui Gomes, Fernando Antunes, Carla Lopes e Jan van Schaijik.



Pedro Moita, Hélio Pimenta, Gustavo Mendes, Cátia Correia, Bruno Martins, Rui Gomes, Mónica Silva, Ana Bernardo, Nuno Barreiros, Luís Lobo, Hugo Pereira, Marcelo Ferreira, Ricardo Freire, Frederico Fernandes, Alexandre Yin



Rui Gomes, Fernando Antunes, Carla Lopes e Sikander Sattar



Miguel Assunção, Andreia Tomás, Gaspar Malias, Cristina Gonçalves, Rodolfo Rocha, Sónia Gomes, Duarte Costa, Marco Dias, Flávio Santos, Catarina Oliveira, Inês Dias, Marina Cruz



Teresa Godinho e Constança David



Sónia Miranda, Cláudia Chorincas, Emília Lavos





Edson Silva, Felicidade Aida Silvério, Maximiano Manuel, Ulla Vieira Dias, Edésio Santos

Luanda celebra mais um ano de sucesso

Foi a 4 de Dezembro que a KPMG em Angola realizou a sua habitual celebração de final de ano, onde se celebram os sucessos conquistados e se reconhece o esforço e trabalho de todos os colaboradores da firma. A nova firma membro da KPMG em Angola, que desde 2010 tem demonstrado um crescimento sustentado e acelerado, merecendo a confiança de cada vez mais empresas e instituições a operar no país e atingindo um reconhecimento cada vez mais acentuado no seio da rede de firmas membro da KPMG. A Festa da KPMG Angola 2014 decorreu no restaurante Lookal e para além dos colaboradores da KPMG em Angola, contou também com a presença de alguns colegas da KPMG em Portugal.



Sedrik Wazinga, Diassonama Muanza, José Figueira, Maximiano Manuel, Carlos Tam, Edésio Santos



Mauro Garcia, Maximiano Manuel, Edson Silva, Francisca Ferrão, Edésio Santos, Sedrik Wazinga



Sedrik Wazinga, Diogo Amaro, Vítor Ribeirinho, Fernando Mascarenhas, Inês Filipe, Edson Silva, Edésio Santos



Mauro Garcia, Sedrik Wazinga, Pedro Pais, Edésio Santos, Ulla Vieira Dias, Irina Covilhã



Insights

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



Barómetro Europeu de Empresas Familiares

A European Family Businesses e a KPMG apresentam a terceira edição do Barómetro Europeu das Empresas Familiares, que procura medir os níveis de confiança de empresas e negócios familiares na Europa. Desta vez a mensagem principal é que, apesar das perspectivas positivas, a pressão na rentabilidade e a procura de talentos são desafios-chave.



Novos Códigos Tributários em Angola

Os novos diplomas fiscais e as outras alterações introduzidas revogam toda a legislação que os contrarie, nomeadamente a que se encontrava em vigor. Os profissionais de *Tax* da KPMG prepararam uma síntese das principais alterações à legislação fiscal angolana.



Global Automotive Executive Survey

O ano de 2015 tem início com a divulgação a nível internacional da mais recente edição do *Global Automotive Executive Survey*, que resulta de uma auscultação à indústria. Este trabalho permite avaliar as dinâmicas do sector automóvel e antecipar as tendências de mobilidade que se vislumbram no futuro próximo.



Frontiers in Finance

A publicação de referência da KPMG a nível internacional para o sector financeiro. A edição de Inverno 2014 foca-se especialmente nas alterações recentes na paisagem do sector financeiro, bem como nos principais desafios que os gestores enfrentam actualmente. Espaço ainda para uma análise ao *data management* aplicado aos serviços financeiros.



Análise ao Sector Bancário Angolano

Um estudo de referência, elaborado pela firma membro da KPMG em Angola, que analisa o desempenho e tendências do sector. Esta edição está especialmente enriquecida, com a inclusão dos 12 grandes desafios que a banca angolana enfrenta no futuro próximo. Saiba mais sobre esta publicação na página 16 desta edição.



Africa: moving forward? - Overview of economic and financial perspectives

Elaborado pelos profissionais de Financial Services da rede de firmas membro da KPMG, este trabalho apresenta uma perspectiva geral sobre o panorama económico e financeiro dos países africanos, através de uma análise aos principais mercados e Instituições Financeiras do continente.



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

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

© 2015 KPMG Portugal - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.

O nome KPMG, o logótipo e "cutting through complexity" são marcas registadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International").

Propriedade KPMG Portugal - S.G.P.S., S.A | Sede Edifício Monumental, Av. Praia da Vitória, 71 - A, 11º - 1069-006 Lisboa, Portugal · Tel: +351 210 110 000 · Fax: +351 210 110 156 · www.kpmg.pt · ptkvision@kpmg.com | Directora Alexandra Duarte | Coordenação Diogo Madeira
Tiragem 3.000 exemplares | Periodicidade Semestral | Distribuição Gratuita