

# KVISION

High performing people cutting through complexity / Maio 2014

## Dedicamo-nos às nossas comunidades

### Nesta edição:

- **Destaque:**

Auditoria: a palavra dos líderes - Larry Bradley e Vitor Ribeirinho

- **Alumni**

Jorge Bravo

- **Responsabilidade Social**

K2C em Angola

**KPMG**

*cutting through complexity*



Editorial

## Mensagem do Presidente



Sikander Sattar

### Dedicamo-nos às nossas comunidades

O nosso posicionamento enquanto organização global passa por ter sempre presente as responsabilidades adjacentes à sua dimensão. É por isso que na KPMG a dedicação às comunidades é encarada como um valor absoluto.

Da mesma forma que trabalhamos diariamente para fazer a diferença junto dos nossos clientes, sabemos que podemos fazer a diferença junto da nossa comunidade, através do nosso contributo para que outras pessoas possam ultrapassar os desafios que enfrentam diariamente.

No ano passado quisemos proporcionar um Natal melhor à comunidade circundante aos nossos escritórios de Lisboa e Porto. Para mim, enquanto Presidente da KPMG em Portugal e Angola, foi um orgulho verificar a resposta das nossas pessoas, em Lisboa e Porto, que contribuíram de forma generosa para que pudéssemos entregar mais de uma centena

de cabazes de Natal a pessoas desfavorecidas, no âmbito da campanha “Constrói esta ceia”.

Também em Angola, onde estamos desde 2010, não levámos só a qualidade, o rigor e a seriedade dos serviços KPMG. Levámos também os nossos valores. Por isso é com satisfação que constatamos que já fazemos a diferença, ao abrigo do nosso projecto K2C (*KPMG to Communities*), que à semelhança do que acontece em Portugal, actua em três dimensões: ambiental, social e económica.

Ambicionamos formar profissionais de excelência, mas também contribuir para o desenvolvimento de uma cultura de cidadania. Por isso estimulamos as nossas pessoas a darem um pouco de si em prol de projectos de responsabilidade social junto das comunidades que lhes são próximas. O investimento é de cada um, o retorno é de todos.

Até ao próximo número da KVISION.



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

# Nesta edição



**14**  
**Valor**  
**A importância de nos dedicarmos às comunidades**



**28**  
**Destaque**  
**Auditoria:**  
**a palavra dos líderes**

<b>KPeople</b>	<b>4</b>	<b>Serviço</b>	<b>20</b>
KPMG anuncia novos sócios para Portugal e Angola		A importância dos serviços de <i>Forensic Technology</i> em Portugal e em Angola	
Recrutamento e selecção 2014		<b>Alumni</b>	<b>22</b>
KPMG adere ao movimento para o emprego		Jorge Bravo, COO da Inapa	
John Veihmeyer é o novo <i>Global Chairman</i> da KPMG		<b>Destaque</b>	<b>28</b>
<b>News</b>	<b>9</b>	Auditoria: a palavra dos líderes	
Davos recebe comitiva da KPMG		<b>Big Data + Big Analytics</b>	<b>32</b>
Barómetro European Family Business		<i>Big Data + Big Analytics = Big Opportunity</i>	
A copa na KPMG		<b>Estudo</b>	<b>34</b>
<i>Gold Software Asset Management</i>		Portugal lidera oferta de planos pré-pagos	
A KPMG chega ao LinkedIn		<b>Fiscalidade</b>	<b>38</b>
KPMG na Casa Branca		A reforma fiscal ambiental: uma mudança de paradigma	
<i>Global Power &amp; Utilities Conference</i>		<b>CSR</b>	<b>40</b>
<b>ACI in the news</b>	<b>10</b>	K2C Angola	
Resultados do <i>Global Audit Committee Survey 2014</i>		Campanha "Se o teu filho já não lhes liga..."	
Prioridades dos Audit Committees para 2014		Campanha de Natal "Constrói esta ceia"	
O Processo do Fecho de Contas de 2013: Papel do Audit Committee		<b>Eventos</b>	<b>42</b>
<b>Opinião</b>	<b>12</b>	KPMG celebra fim de ano em Lisboa e Luanda	
Urbanização: desafios e oportunidades		<b>Insights</b>	<b>47</b>
<b>Valor</b>	<b>14</b>		
A importância de nos dedicarmos às comunidades			
<b>Auditoria</b>	<b>18</b>		
Auditoria em Angola: a importância futura de uma Ordem Profissional			



# **KPMG** anuncia **novos sócios** **para Portugal** **e Angola**



**Nasser Sattar**  
*Head of Advisory*

Assume funções na Comissão Executiva como *Head of Advisory*. Foi *Partner* de Auditoria e Assessoria Financeira e membro da *Territory Leadership Team* de uma *Big Four*. Do seu *curriculum*, destaca-se a coordenação de projectos de fusão de empresas do sector de Telecom, a elaboração de manuais de procedimentos e controlo interno para instituições do sector Financeiro e Telecom e a vasta actividade de serviços relativos a IFRS e aos Mercados de Capitais. Licenciado em Ciências Económicas pela *City University* de Londres.



**Rodrigo Lourenço**  
*Transactions & Restructuring*

Assume a função de *Partner* para a área de *Transactions & Restructuring*. Licenciado em Gestão pela Universidade Técnica de Lisboa e Pós-Graduado em *Corporate Finance* pelo ISCTE. Integrou em 1998 uma firma *Big Four*, onde fez carreira até chegar a *Partner*, com responsabilidades na área de *Advisory* em *Financial Services*, com especial incidência em IFRS, *Treasury* e Instrumentos Financeiros. Possui mais de 15 anos de experiência na prestação de serviços de Consultoria e Auditoria a instituições financeiras, entidades empresariais e entidades reguladoras.



Licenciado em Informática e Gestão de Empresas pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE), complementou a sua formação com um MBA realizado na mesma instituição. Após 15 anos de experiência profissional, assume funções de *Partner* para a área de *Management & Risk Consulting*. Está há sete anos na KPMG, onde desenvolveu conhecimento dos mercados de Angola, Moçambique, Brasil e África do Sul. Tem experiência comprovada em Telecom, não só na KPMG Portugal como na KPMG Brasil, onde desempenhou funções regionais.



Junta-se à KPMG na qualidade de *Partner* de Auditoria, para a área de ICEGH. Tem 13 anos de experiência profissional, no desenvolvimento e prestação de serviços de Auditoria e Consultoria Financeira, com especial incidência para sectores como Telecomunicações e *Media*. É licenciado em Auditoria pelo Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa (ISCAL). Anteriormente à sua chegada à KPMG exerceu funções em ambiente *Big Four*, onde chegou a *Partner* de Auditoria. A sua experiência abarca, entre outros temas, IFRS e *Sarbanes-Oxley*.



Licenciado em Economia pela Universidade Técnica de Lisboa e Pós-Graduado em Mercados e Activos Financeiros pela Universidade Católica. Assumiu em 2014 funções de *Partner* de *Management & Risk Consulting* na KPMG, após 13 anos de experiência em ambiente *Big Four*, tendo ascendido a *Partner* de uma outra firma. Entre as suas áreas de *expertise* encontram-se IFRS, instrumentos financeiros complexos, avaliações, IPOs e *due diligence*, tendo participado em programas de formação a bancos, reguladores e outras entidades.



Licenciado em Matemática Aplicada pela Faculdade de Ciências de Lisboa, com Mestrado em Gestão da Informação pela Universidade Nova. Na KPMG assumirá a função de *Partner* para a área de *IT Advisory*. Iniciou a sua carreira no ano de 2000 numa *Big Four*, onde regressou em 2011 para atingir o lugar de *Partner* em 2013, com a responsabilidade da área de Tecnologia. Na sua carreira conta também com passagens profissionais em empresas como a IBM e SAP. Acumula ainda experiência enquanto docente universitário, em instituições como o ISCEM e o ISEG/IDEFE.



*cutting through complexity*

## Estamos juntos

Lideranças fortes precisam de parceiros sólidos.

Assumimos um compromisso com os líderes e as organizações angolanas, na construção de um futuro próspero para o nosso país.

A firma membro da KPMG em Angola alia o conhecimento local às melhores práticas de uma rede verdadeiramente global.

Descubra porque é que há cada vez mais clientes a confiar em nós.

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

[kpmg.co.ao](http://kpmg.co.ao)



## KPMG adere ao movimento para o emprego

A KPMG aderiu ao Movimento para o Emprego, uma iniciativa do Instituto do Emprego e Formação Profissional, em parceria com a COTEC e a Fundação Calouste Gulbenkian. Neste âmbito a empresa está a promover um conjunto de estágios remunerados para as suas áreas. Prevê-se que ao abrigo desta iniciativa a KPMG em Portugal dê as boas-vindas a mais de uma dezena de colaboradores.

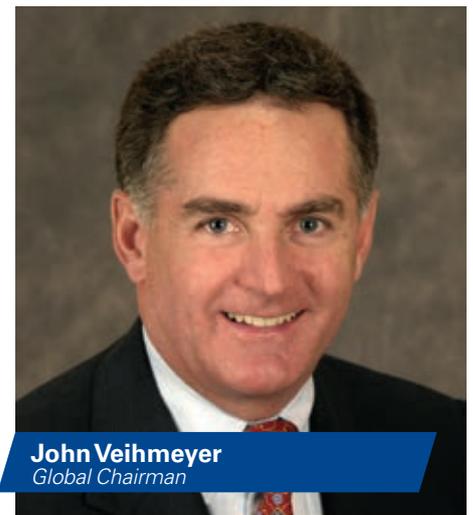


## Recrutamento e selecção 2014

Durante 2014 a KPMG em Portugal e Angola vai contratar mais de 100 profissionais, entre finalistas, recém-licenciados e mestres para as áreas de *Audit*, *Tax* e *Advisory* para os escritórios de Lisboa, Porto e Luanda.

O processo de comunicação e recrutamento iniciou-se em Novembro de 2013. O processo de selecção, com uma primeira fase de testes e uma segunda fase de entrevistas, iniciou-se em Dezembro de 2013 e prolonga-se até Junho deste ano.

O início de funções será em Setembro de 2014. Mais informações no site [www.careers.kpmg.pt](http://www.careers.kpmg.pt).



**John Veihmeyer**  
Global Chairman

## John Veihmeyer é o novo Global Chairman da KPMG

No passado mês de Fevereiro a KPMG Internacional anunciou a saída de Michael Andrew, que se reforma após cerca de 30 anos de carreira na KPMG, sendo que nos últimos três assumiu a função de *Global Chairman*. Para o seu lugar foi anunciada a nomeação de John Veihmeyer, actual *Chairman* e CEO da KPMG nos Estados Unidos e *Chairman* da KPMG para a região das Américas.





## Davos recebe comitiva da KPMG

Uma vez mais a KPMG teve uma forte presença na reunião anual do *World Economic Forum*, que decorreu entre os dias 22 e 25 de Janeiro em Davos. Este ano a KPMG introduziu uma inovação, ao apresentar, o WEFLive, uma plataforma agregadora das discussões sobre a iniciativa nas redes sociais. Toda a informação sobre a presença da KPMG em Davos pode ser encontrada em: [www.kpmg.com/davos](http://www.kpmg.com/davos).



## Barómetro European Family Business

A European Family Business (EFB) e a KPMG uniram forças na criação de um barómetro único, para medir os níveis de confiança dos membros da EFB, bem como as oportunidades e desafios com impacto nas suas operações: [www.kpmgfamilybusiness.com](http://www.kpmgfamilybusiness.com).

## A KPMG chega ao LinkedIn®

Desde o passado mês de Março que a KPMG tem uma nova presença on-line, através da sua página oficial no LinkedIn. Esta página vem-se juntar ao já existente grupo KPMG Portugal Alumni Network, sendo estes os únicos canais oficiais da firma membro da KPMG em Portugal nas redes sociais.



## A copa na KPMG

A KPMG no Brasil desenvolveu uma plataforma on-line especialmente dedicada ao Campeonato do Mundo de futebol, que se realiza este ano no Brasil. Neste site de acesso exclusivo para os colaboradores da KPMG é possível encontrar toda a informação necessária para acompanhar a competição.



## Gold Software Asset Management

Através das equipas de *Forensic e IT Advisory* a KPMG em Portugal obteve a certificação de Gold SAM por parte da Microsoft Partner Network. Esta certificação permitirá à KPMG, obter vantagens competitivas relevantes no mercado nacional e internacional.



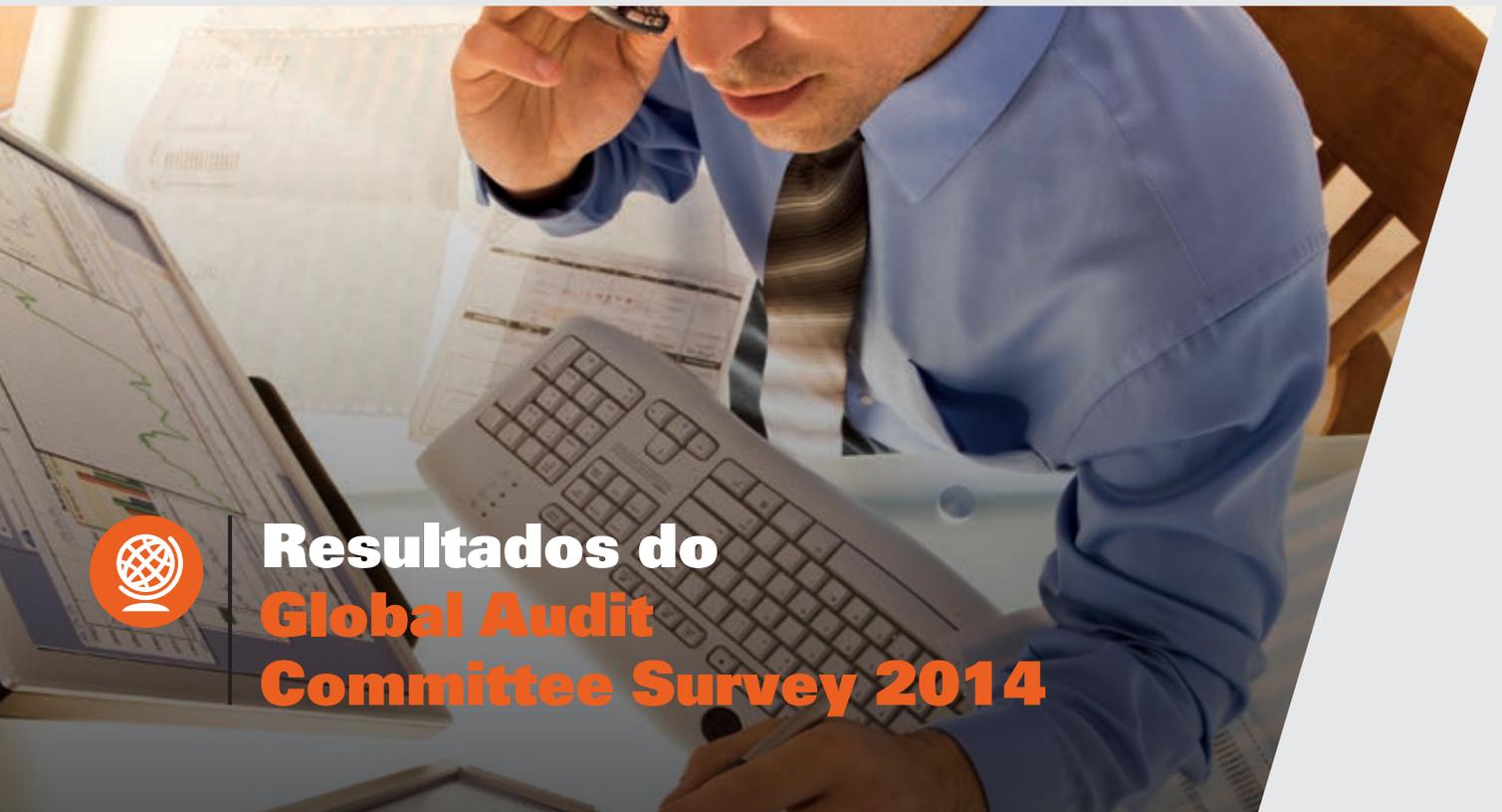
## KPMG na Casa Branca

John Veihmeyer, que até Fevereiro assumia funções de *Chairman* e CEO da KPMG nos Estados Unidos da América, fez parte de um grupo de 20 CEO de algumas das maiores empresas do mundo que no início do ano participou numa mesa redonda com o Presidente Barack Obama sobre o tema do crescimento económico.



## Global Power & Utilities Conference

A *Global Power & Utilities Conference*, promovida pela KPMG, afirma-se cada vez mais como um evento de referência para o sector energético. A terceira edição, realizada no último trimestre de 2013, juntou participantes de 36 países e produziu valiosos *insights*, disponibilizados numa brochura disponível na Internet. A próxima edição está já agendada, para Outubro em Londres e reunirá mais de 250 executivos do sector: [www.kpmg.com/powerconference](http://www.kpmg.com/powerconference).



## Resultados do Global Audit Committee Survey 2014

Os Conselhos Gerais e de Supervisão, Comissões de Auditoria e Conselhos Fiscais de todo o mundo afirmam ser cada vez mais difícil fiscalizar os principais riscos das suas empresas, segundo a edição de 2014 do *Global Audit Committee Survey*, realizado junto de 1500 membros de Órgãos de Fiscalização em 34 países. As principais razões para estas dificuldades passam por uma sobrecarga de trabalho e as especificidades das suas competências.

O estudo apurou que vários Órgãos de Fiscalização são responsáveis pelo acompanhamento de um elevado número de riscos que as empresas enfrentam – legais/regulatórios, corrupção, riscos financeiros e riscos com Tecnologias de Informação (TI) e ciber-segurança – mas 43% afirmam ser “cada vez mais difícil” supervisionar esses riscos. Um em cada quatro entrevistados adiantou que a sua administração realocou recentemente responsabilidades ligadas ao risco, criou um novo conselho para lidar com riscos específicos ou está a pensar fazê-lo num futuro próximo.

“A carga de trabalho dos Órgãos de Fiscalização está cada vez mais intensa e exigente”, afirma Vitor da Cunha

Ribeirinho, *Head of Audit* da KPMG em Portugal. “Assegurar a adequada supervisão e fiscalização do reporte financeiro e auditoria é um trabalho a tempo inteiro. Este estudo sugere que está no momento de avaliar se as responsabilidades com a supervisão do risco são apropriadas para o Órgão de Fiscalização.”

Também citados como preocupações foram o talento na organização financeira e a qualidade da informação sobre os principais riscos que as empresas enfrentam. Ao todo, apenas 38% dos entrevistados disseram haver um plano de sucessão formal para o responsável financeiro (CFO) nas suas empresas e cerca de 40% confirmaram haver objectivos de performance claros para avaliar os directores financeiros.

Os Órgãos de Fiscalização mostraram-se satisfeitos com o detalhe de informação sobre os riscos enfrentados pela empresa. No entanto, um em cada três entrevistados disse ser necessário melhorar a informação disponível sobre ciber-segurança, novas tecnologias e os planos de crescimento e inovação da empresa.

“Um Órgão de Fiscalização sobrecarregado é menos efectivo”,

afirma Vitor da Cunha Ribeirinho. “As conclusões deste estudo devem servir como catalisadores para que Conselhos de Administração e equipas de gestão avaliem os seus processos de *governance* em áreas críticas”. Notando que o entendimento do Órgão de Fiscalização sobre risco de negócios e de natureza regulatória serve como guia para toda a administração, Vitor da Cunha Ribeirinho disse ainda que “o talento, a tecnologia e informação de qualidade sobre os riscos da empresa e a performance a longo prazo são temas-chave para o Órgão de Fiscalização e devem sê-lo para todo o Conselho de Administração”.



2014 Global Audit Committee Survey.  
Disponível on-line em: <http://aci.kpmg.pt>

## Prioridades dos Audit Committees para 2014

O ano que teve início vislumbra um conjunto de desafios importantes para as organizações nacionais. Nesse sentido o Audit Committee Institute (ACI) em Portugal, tendo por objectivo reforçar o seu compromisso enquanto fórum de discussão e reflexão, sobre os temas de importância transversal aos membros de Comissões de Auditoria e Órgãos de Fiscalização, apresentou um documento com as Prioridades dos Audit Committees para 2014.

Com efeito, em 2014, as agendas dos Audit Committees (e dos Conselhos de Administração) serão influenciadas pela continuidade da incerteza económica, globalização e turbulência geopolítica, aumento da regulação e supervisão governamental e um mercado global onde a tecnologia tem um papel fundamental. As agendas, embora flexíveis, estarão essencialmente centradas no aprofundamento dos principais riscos e desafios que o negócio enfrenta. Para ajudar as Comissões de Auditoria a enfrentar os desafios de *governance*, foram apresentadas aquelas que, no entender do Audit Committee Institute, são as Prioridades dos Audit Committees da KPMG para 2014.

O documento incorpora notas recolhidas pelos ACI nos mais de 30 países onde está presente, sem esquecer o enfoque na realidade das instituições nacionais.

## O Processo do Fecho de Contas de 2013: Papel do Audit Committee

No âmbito do ciclo de mesas redondas do ACI para 2013/14, iniciado com a sessão sobre os códigos de *corporate governance*, realizou-se no passado dia 28 de Fevereiro o evento subordinado ao tema "O Processo do Fecho de Contas de 2013 – Papel do Audit Committee".

O processo de encerramento das contas de 2013 actualmente em curso, está inserido num contexto caracterizado por alterações relevantes ao nível regulatório, com intensificação da supervisão em matéria de reporte financeiro, a par de desenvolvimentos contabilísticos, fiscais e prudenciais com impacto relevante nos processos de decisão das entidades.

O escrutínio exercido pelos diferentes *stakeholders* e os desafios que se colocam aos Audit Committees justificam a permanente reflexão quanto ao seu papel no processo de prestação de contas e a forma como

podem contribuir para oferecer valor acrescentado às organizações e segurança aos investidores.

O objectivo da sessão de mesa redonda foi precisamente partilhar experiências nesta área sensível, visando contribuir para o fortalecimento da actuação dos Audit Committees no desempenho do seu papel fundamental no processo de prestação de contas das organizações empresariais, com destaque para as entidades de interesse público.

A sessão contou com a intervenção do *Head of Audit* da KPMG, Vitor da Cunha Ribeirinho, que abordou o papel dos Audit Committee num processo de fecho de contas, bem como o contributo do Professor João Loureiro, Presidente da Comissão de Auditoria do Millennium bcp, com o tema "Os desafios actualmente colocados ao Audit Committee – Um exemplo partilhado".

A sessão foi bastante concorrida, tendo havido a oportunidade de desenvolver um debate de partilha de experiências bastante enriquecedoras.

A próxima iniciativa encontra-se prevista para o mês de Maio incidindo sobre as actualizações relevantes em matérias contabilísticas e IFRS.

## O Processo do Fecho de Contas de 2013: Papel do Audit Committee





# Urbanização: desafios e oportunidades

Em 2030 cerca de dois terços da população mundial vão viver em cidades, contra os actuais 50%. Este fenómeno de urbanização pode trazer oportunidades para um desenvolvimento económico e social sustentável, mas traz também importantes desafios pela pressão que é exercida sobre as infra-estruturas e recursos naturais existentes. Este fenómeno é particularmente relevante em África e na Ásia, já que 80% do crescimento que se estima nas cidades ocorrerá nestes continentes.

O número de megacidades (aquelas com população superior a 10 milhões) vai aumentar das actuais vinte para trinta e sete em 2025 (estima-se que Lagos, na Nigéria, se torne a terceira maior megacidade em 2015) e, se nada de substancial for feito, em 2030 o número de pessoas a viver em 'bairros de lata' vai aumentar dos actuais mil

**Este é o momento de rever o papel da economia rural no crescimento económico e tratar esta oportunidade com o mesmo zelo que se trata o fenómeno de urbanização.**

milhões para o dobro. Os Governos de todo o mundo – particularmente em África e na Ásia – têm um enorme desafio pela frente: garantir que este fenómeno da urbanização seja uma oportunidade e não um problema.

Quais as implicações para os Governos decorrentes deste fenómeno de urbanização?

Em primeiro lugar, os governos deverão desenhar planos integrados de infra-estruturas, comum a visão de longo prazo (a 50 anos) para as respectivas cidades e províncias. Estes planos deverão ser multi-facetados, multi-disciplinares e, sobretudo, integrados, quer no seu desenho quer na sua implementação. Isto obrigará, necessariamente, a uma abordagem diferente na preparação destes planos, uma vez que hoje os planos de infra-estruturas são tipicamente meros agregadores de projectos.

Em segundo lugar, os governos deverão saber gerir o fenómeno de urbanização, encontrando o equilíbrio entre a necessidade de infra-estruturas pesadas



## Os Governos de todo o mundo – particularmente em África e na Ásia – têm um enorme desafio pela frente: garantir que este fenómeno da urbanização seja uma oportunidade e não um problema.



**Fernando Faria**  
Partner, Transactions & Restructuring

desenvolver modelos de prestação de serviço público que ponderem o potencial de eficiência e de sinergias que podem resultar deste fenómeno crescente de urbanização.

Como gerir os desafios decorrentes do fenómeno de urbanização? Os governos – sobretudo os de países em desenvolvimento – deverão focar-se em:

### **Criar cidades mais pequenas**

Várias economias emergentes, incluindo a China, estão a começar a mudar a forma de responder às implicações sociais e culturais decorrentes do fenómeno de urbanização de larga escala. A actual visão assenta na criação de cidades satélites ou de média dimensão, totalmente alinhadas com as exigências ecológicas e de sustentabilidade e com meios de transporte rápidos para o centro da cidade.

### **Encontrar o equilíbrio entre trabalho e lazer**

No desenvolvimento de novas cidades é crítico assegurar o equilíbrio entre trabalho e lazer, através de um planeamento urbano bem estruturado e onde seja possível criar oportunidades de trabalho na zona de implementação desses centros urbanos.

Este equilíbrio entre trabalho e lazer é conseguido através da capacidade de prestar serviço público de qualidade, habitação a preços comportáveis e uma performance fiscal/orçamental forte, baseada numa função pública bem formada e profissional.

### **Economia rural**

Esta é, também, a altura de reavaliar a forma de tratar o fenómeno da urbanização, repensando, sobretudo no mundo em desenvolvimento, o papel da componente rural/agrária. Todos sabemos que a urbanização é influenciada pela procura de trabalho nos grandes centros urbanos. Nos países em desenvolvimento, o trabalho rural não só é limitado como tem estado em declínio, já que os líderes destas economias centram todos os seus esforços no tema da urbanização, como suposto motor de crescimento económico.

Este é o momento de rever o papel da economia rural no crescimento económico e tratar esta oportunidade com o mesmo zelo que se trata o fenómeno de urbanização. Em suma, as cidades são sobretudo pessoas: como as servimos, como lhes damos habitação e como lhes oferecemos oportunidades. É neste contexto que devemos lidar com o fenómeno da urbanização.

e de infra-estruturas tecnológicas, reflectindo as tendências de uma parte da população poder trabalhar a partir de casa, pelo menos nos horários de maior congestionamento de tráfego.

Em terceiro lugar, é muito relevante que o crescimento populacional esteja alinhado com o crescimento económico e com a capacidade de o governo prestar serviço público de qualidade.

Em quarto lugar, é necessário desenhar um modelo jurídico e institucional em que as agências/instituições governamentais com responsabilidades pela prestação de serviços públicos têm, também, a capacidade e o direito de construir mecanismos de taxação que alinhem os incentivos económicos com as responsabilidades subjacentes à prestação do serviço público.

Finalmente, em quinto lugar, os governos têm a responsabilidade de



# A importância de nos dedicarmos às comunidades



## O conceito é simples, identificar uma instituição ou organismo, com uma necessidade muito concreta e específica que possa ser colmatada com uma intervenção rápida e massiva.



**José Portugal**  
Partner, Head of Human Resources

Se existe um valor da KPMG, em que nos últimos anos mais evoluímos é sem dúvida no nosso comprometimento com as comunidades. Lembro-me que nos resultados dos primeiros *surveys* internos que foram efectuados, este era o tema em que o nível de satisfação dos colaboradores era manifestamente mais baixo e os comentários e recomendações referiam de forma sistemática a necessidade da firma demonstrar um maior compromisso e envolvimento social. Na verdade, mesmo nesses tempos a KPMG sempre assumiu um papel de intervenção nas comunidades, através de apoios financeiros a várias instituições de solidariedade social, mas essas acções tinham pouca visibilidade e sobretudo não cumpriam com um desígnio crescente que consistia na necessidade dos nossos colaboradores se sentirem parte activa desse contributo.

Na realidade todas as organizações têm responsabilidades para com os seus profissionais, os seus clientes e a sociedade em geral, no entanto, na KPMG acreditamos que um verdadeiro compromisso com a responsabilidade social unifica a organização, reforça a sua reputação e cria ligações vitais com as comunidades nas quais opera.

Por outro lado, nos processos de recrutamento e nos contactos com os jovens das universidades, temas como a sustentabilidade e o comprometimento social, das marcas e dos empregadores, passaram a ser valorizados e a constituir

um factor diferenciador. Mas acima de tudo, assistimos ao desenvolvimento de uma consciência social, de uma responsabilidade, corporativa e pessoal, para com o que nos envolve e de uma necessidade de retribuir à comunidade parte do que dela recebemos.

Cada vez mais as empresas sentem e assumem com convicção um papel activo na defesa dos valores essenciais da sociedade. As acções podem tomar diversas formas e atingir diversas áreas e pessoas mas o objectivo é comum: a contribuição para um desenvolvimento económico e socialmente sustentável.

Era portanto necessário mudar o paradigma e a abordagem a este tema. Foi assim que em 2007, a Comissão Executiva (CE) decidiu dar início ao projecto K2C (*KPMG to Communities*) com o objectivo de desenvolver na nossa firma a área da responsabilidade social, reforçando o nosso compromisso com o valor que defendemos (*we are committed to our communities*) e actuando nas dimensões, ambiental, social e económica.

Começámos por investigar o que de melhor se fazia na firma a nível mundial, mas constatámos que, essencialmente, as intervenções se baseavam em conceder apoios financeiros a instituições, ou projectos específicos, em alguns casos de grande dimensão e visibilidade, mas não correspondiam à necessidade de envolver a firma como um todo, ou seja trazer as pessoas individualmente para as iniciativas. Decidimos então

avançar para a organização de eventos concretos e temáticos em que cada um pudesse pessoalmente dar o seu contributo, os eventos MADD (*Make a Difference Day*). O conceito é simples, identificar uma instituição ou organismo, com uma necessidade muito concreta e específica que possa ser colmatada com uma intervenção rápida e massiva. O primeiro evento MADD aconteceu no dia 29 de Junho de 2007. O evento, organizado em conjunto com o ICNB, consistia na limpeza de uma parte da mata da área protegida da Costa da Caparica, na recuperação de alguns equipamentos e na plantação simbólica de árvores. A adesão ultrapassou todas as expectativas, cerca de 150 colaboradores inscreveram-se para participar no evento, confirmando o interesse e o dinamismo que estas iniciativas geram dentro da KPMG. Infelizmente, por questões de logística, as actividades programadas não comportavam um número tão elevado de participantes e fomos obrigados a considerar apenas as 100 primeiras inscrições recebidas. A partir de então, todos os anos são organizados eventos MADD, em Lisboa, no Porto e desde o ano passado também em Luanda. Tentando sempre que os temas sejam diversificados, alternando o apoio social, com acções de intervenção no ambiente já realizámos vários eventos ao longo dos anos e desde o início desta nova fase, que o entusiasmo foi grande, quer por parte da CE e restante *Partnership*, que sempre apoiaram a estratégia e as iniciativas,



Evento MADD no Porto, Habitat for Humanity (Outubro, 2009)



1º Evento MADD, Intervenção na Costa de Caparica (Junho, 2007)



Evento MADD no Porto, Habitat for Humanity (Outubro, 2009)



1º Evento MADD, Intervenção na Costa de Caparica (Junho, 2007)

passando pelo DRH que as imaginou e as implementou, e naturalmente por todos os colaboradores que nelas participaram, cada acção ultrapassava em sucesso e entusiasmo as acções anteriores.

Mas o projecto K2C, é mais vasto e não se restringe às acções MADD, e tem como objectivo reunir debaixo do mesmo programa as actividades de intervenção social e ambiental.

É portanto integrado no projecto K2C que incluímos a atribuição de donativos e são desenvolvidos os trabalhos *pro bono* realizados pela nossa firma. Relativamente aos donativos preocupamo-nos com a sustentabilidade de algumas instituições e com a promoção de projectos e de causas beneficentes e, por isso, numa base anual ou para responder a necessidades específicas, são oferecidos donativos em dinheiro ou em espécie a mais de uma dezena e

meia de entidades de carácter social ou ambiental. Relativamente aos trabalhos *pro bono*, disponibilizarmos os nossos recursos, conhecimentos técnicos e habilitações para ajudar instituições e organizações de solidariedade social e intervenção ambiental, que deles necessitam. Esta é uma excelente forma de ajudar, permitindo que estas entidades realizem da melhor forma possível a sua vocação. Neste âmbito, desenvolvemos anualmente inúmeros trabalhos, em áreas diversas como auditoria e consultoria, permitindo que o nosso conhecimento técnico seja utilizado por estas instituições sem que suportem o valor destes serviços. De entre os vários trabalhos que realizamos, de referir os serviços de auditoria que prestamos desde há cerca de 10 anos ao Banco Alimentar contra a fome. Na altura uma instituição recém-criada, longe de ter a projecção que tem actualmente. Recordo-me das primeiras reuniões de discussão de

recomendações e conclusões dessas auditorias, assim como o impacto que as mesmas tiveram na organização e desenvolvimento desta instituição. Acredito que o sucesso da actividade do Banco Alimentar também tem o contributo da KPMG e dos inúmeros colaboradores que passaram por este trabalho *pro bono*. Estes são motivos para acreditar que as intervenções *pro bono*, que hoje fazemos, contribuem de forma relevante para a actividade das instituições que apoiamos e no futuro, à medida que as instituições do pilar social se forem profissionalizando, a necessidade de ter acesso ao conhecimento técnico e especializado não será diferente do das empresas comerciais com fins lucrativos. Esta é, e será sempre, uma componente do projecto K2C relevante e com potencial de crescimento no futuro.

Em termos ambientais o K2C, engloba o programa *Global Green Initiative*

(GGI). Este programa criado pela KPMG Internacional tem como objectivo contribuir para a consciencialização de todas as firmas membro e dos seus colaboradores sobre os problemas ambientais e responsabilizá-las pelas suas acções que directamente influenciam o meio ambiente em que vivemos. A KPMG em Portugal aceitou participar neste desafio e minimizar o seu impacto ambiental no planeta, através da medição da sua pegada de carbono e da adopção de medidas concretas para a reduzir. Desde o início da nossa participação neste projecto que temos vindo a atingir este objectivo, reduzindo a nossa pegada de carbono e, cada vez mais a tomar consciência do impacto das nossas acções e actividade no meio ambiente.

Mas o K2C também inclui campanhas de recolha e distribuição, que vão sendo realizadas ao longo do ano nos escritórios da KPMG. Estas campanhas são desenvolvidas internamente e destinam-se a sensibilizar os nossos colaboradores para acções de responsabilidade social em que os mesmos se podem envolver directamente, oferecendo bens para posterior distribuição a entidades

beneficiárias. Nestas actividades destaque para: a campanha de angariação de cabazes de Natal, cujo sucesso ultrapassou as nossas expectativas mais optimistas; a campanha de recolha de roupa profissional que reverteu a favor da Dress for Success, organização que tem como missão promover a independência económica de mulheres menos favorecidas; a campanha de sensibilização e divulgação da Associação Salvador, uma associação que tem como objectivo a promoção da inclusão social das pessoas com deficiência motora; e finalmente a já tradicional recolha e entrega de brinquedos, jogos e livros a crianças carenciadas, apoiadas por instituições e organizações de carácter social.

Finalmente uma referência ao programa *Children Smile*, este programa procura ajudar crianças carenciadas com problemas familiares e económicos graves ou que habitam em lares ou que se encontram institucionalizadas. As actividades são desenvolvidas em parceria com escolas ou entidades que trabalham directamente com estas crianças, com o principal objectivo de lhes proporcionar novas experiências e

actividades lúdicas (visitas de estudo, viagens, jogos, etc.). O objectivo é, como o nome indica, fazê-las sorrir.

Por tudo isto e pelo que significa o projecto K2C, hoje é importante referir que existe uma consciência corporativa sobre a intervenção e a forma como na KPMG assumimos o valor do nosso comprometimento com as comunidades, seja nos donativos que atribuímos anualmente, seja nos trabalhos *pro bono* que fazemos, seja nas acções MADD, em Portugal e Angola, nos programas de sustentabilidade que desenvolvemos, nas campanhas de angariação de brinquedos e cabazes, ou no sorriso de uma criança.

Ficará sempre muito por fazer ou apoiar, mas as acções em que corporativamente nos envolvemos, contribuem para um sentimento de satisfação e pertença, de contributo e partilha do sucesso, juntando a responsabilidade profissional com a responsabilidade social, tornando-nos seres humanos mais completos e realizados. Estamos de parabéns.

K2C significa fazer o melhor pelos outros porque é o que está certo. O nosso dia-a-dia apela ao espírito construtivo e gostamos de o aplicar para o bem de outros. Para a KPMG, valores não são apenas umas palavras bonitas que ajudam a passar uma mensagem. São suportes de vida. E a liderança pelo exemplo, a solidariedade, a integridade, não se ensinam: vivem-se.

Queremos que as lições da solidariedade sejam transferidas para a nossa actividade profissional. Numa época onde a frieza dos números se sobrepõe demasiadas vezes aos valores humanos, gostamos de chegar ao fim do dia com a sensação de que fizemos a diferença. Seja nas soluções que apresentamos aos nossos clientes, seja na ajuda que prestamos directamente a

muitas pessoas. Para nós, K2C é mais do que um detalhe no universo KPMG. É uma parte estrutural da formação das nossas pessoas. Demonstra o que acontece quando os nossos valores são postos em prática.

Na KPMG, as nossas equipas têm uma vocação especial. O nosso compromisso está relacionado com o acto de ajudar. Ajudar na eficiência, ajudar na obtenção de resultados. Tudo se resume a ajudar. E nós gostamos de sentir que fizemos a diferença, quer no nosso trabalho quer nas nossas acções. K2C não é sobre fazer a nossa parte, não é sobre sentirmo-nos bem connosco, não é sobre viver um dia diferente fora do escritório, não é sobre caridade ou piedade, não é sobre consciência. É muito mais simples: é sobre fazer o

que está certo. Ajudar é uma coisa tão simples de fazer. E para isso haveremos de estar sempre prontos.





# **Auditoria em Angola:**

# **A importância futura de uma Ordem Profissional**



## O trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela Comissão Instaladora da OPCA é notável

Decorreu no segundo semestre do ano passado o XI Congresso dos Revisores Oficiais de Contas (ROC) de Portugal. O tema 'Auditoria: Desafio e Confiança' não podia ser mais actual e as intervenções dos participantes tiveram um interesse acrescido face à actual situação de crise em Portugal.

Como podem os ROC contribuir para a transparência e rigor dos mercados financeiros e optimização das empresas, contribuindo para a recuperação da economia, mantendo sempre os princípios de ética, competência e independência que são básicos no exercício da profissão?

Este foi o ponto de partida para as diferentes intervenções, desde representantes do sector privado, do sector público, reguladores, organismos internacionais e representantes dos países de expressão portuguesa, como Angola, Moçambique e Cabo Verde.

A intervenção do Dr. Júlio Sampaio, presidente da Comissão Instaladora da Ordem dos Contabilistas e Peritos Contabilistas de Angola (OCPCA), subordinada ao tema 'Auditoria: Cooperação Internacional', foi muito importante e objectiva. A OCPCA é a entidade a quem compete defender os interesses profissionais dos seus membros, a respectiva dignidade e prestígio da função e superintender todos os aspectos relacionados com o exercício da profissão, razão pela qual a sua participação neste evento em Portugal foi importante nesta fase do processo de implementação da OCPCA.

O Dr. Júlio Sampaio referiu o franco crescimento económico que Angola atravessa e os investimentos em infra-

estruturas que irão encaminhar o país para um processo de diversificação da sua economia, a qual ainda depende em grande medida da indústria petrolífera. Para o presidente da Comissão Instaladora, os principais desafios que se colocam à OCPCA são:

- A actualização dos conhecimentos – realização de cursos intensivos com a colaboração da OROC (Portugal) e das firmas internacionais de auditoria, de forma a atrair o maior número possível de profissionais;
- A formação de formadores – perspectiva-se para 2014 a colaboração com universidades angolanas para a realização de cursos de Contabilidade e Auditoria com o apoio do Banco Mundial;
- O controlo do exercício da profissão – é um dos grandes desafios da OCPCA face ao actual fluxo migratório para Angola e em que vários profissionais de contabilidade exercem a profissão de forma irregular. Note-se que, sem a constituição formal da OCPCA, esta situação será de difícil resolução;
- Finalmente, foi ainda referida a necessidade da empregabilidade de cidadãos nacionais, sendo essencial a sua qualificação, para que possam vir a progredir na carreira de auditor.

Na sua intervenção, o Dr. Júlio Sampaio propôs ainda a constituição de um grupo de trabalho que integre representantes das Ordens de Contabilistas e Auditores da CPLP, com o objectivo de apresentarem propostas para levar a cabo no domínio da cooperação internacional. Esta cooperação justifica-se face à proximidade de sistemas jurídicos entre estes países e a língua comum.

Em 'Angola Economic Update' (publicação do Banco Mundial) estima-se que o crescimento do PIB em Angola atinja 7,2% em 2013 e 7,5% em 2014, mas refere-se também o seguinte: "A falta generalizada de serviços de contabilidade e auditoria padronizados e fiáveis agrava fortemente a ineficiência do sector financeiro. Apenas 20% das empresas angolanas preparam



**Cristina Ferreira**  
Partner, Audit

demonstrações financeiras anuais verificadas por auditores externos, enquanto a média para o resto de África se situa acima de 40%. Sem uma verificação fiável por terceiros dos registos financeiros das empresas, será muito difícil para os mutuantes determinar a sua solvabilidade."

Importa ainda salientar que, no final de 2014, os bancos em Angola deverão cumprir regras muito rigorosas sobre a apresentação de informação financeira, a divulgação aos accionistas e as participações no capital, bem como uma variedade de regulamentações sobre gestão de risco abrangendo auditoria, *compliance* e *stress tests*.

Estas reformas são altamente positivas e são, também, um sinal do forte compromisso do Executivo Angolano e do Banco Nacional de Angola (BNA) com o acompanhamento e fiscalização do sector financeiro. Com os níveis de crescimento económico previstos para Angola, é cada vez mais necessário que os profissionais de auditoria e contabilidade tenham uma Ordem que os apoie, mas que também superintenda o exercício da profissão.

O trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela Comissão Instaladora da OCPCA é notável, mas a formalização da mesma Ordem não depende só dos seus membros. O reconhecimento pelo Executivo Angolano do interesse público da profissão será muito relevante, assim permitindo que a OCPCA tenha condições para desenvolver as respectivas funções.



**João Madeira**  
Director, Transactions & Restructuring

A utilização massificada de sistemas de informação e a consolidação da era digital revelam um cada vez maior volume de dados digitais produzidos pelas organizações. Nesta base, as organizações enfrentam um número crescente de situações complexas, bem como custos substancialmente superiores, ao ter que lidar com esta informação, quer na resposta a incidentes ou processos de investigação, quer na resposta a situações relacionadas com litígios.

O recurso à tecnologia, com cada vez maior nível de sofisticação, para a prática de situações fraudulentas ou comportamentos ilícitos tem vindo a revelar, nos últimos anos, perdas significativas nos vários sectores da economia e em múltiplas jurisdições. Actualmente, a informação pode ser quase exclusivamente electrónica, podendo apresentar-se nos mais diversos suportes (e.g., discos, telemóveis, PDA's) e formatos (e.g., vídeo, texto, imagem), o que acarreta, não só um conjunto de novos riscos, como desafios relevantes que importa às organizações endereçar.

Uma abordagem forense adequada a este tipo de situações permite uma maior eficiência e redução do custo do processo de análise de informação, enquanto mantém a sua defensibilidade e uma gestão de riscos, actuais e futuros, eficaz.

Neste contexto, é visível o reforço das organizações na localização, extracção e análise de grandes volumes de dados, bem como na detecção, contenção e resolução de incidentes associados, através do investimento em

## Uma abordagem forense adequada a este tipo de situações permite uma maior eficiência e redução do custo do processo de análise de informação, enquanto mantém a sua defensibilidade e uma gestão de riscos, actuais e futuros, eficaz.

competências, recursos especializados, equipamento e software específico. Este esforço permitirá uma resposta mais completa aos principais desafios que as organizações enfrentam actualmente, em matéria de *Forensic Technology (FTech)*, nomeadamente:

- Capacidade de análise forense de um grande volume de dados, através da obtenção de valor adicional dos dados que são recolhidos de forma regular, efectuando uma série de comparações, resumos e agregações com o objectivo de detectar anomalias, padrões e tendências tipicamente indicadoras de fraude ou comportamentos ilícitos. Este tipo de análises serve de suporte à mitigação de riscos reputacionais, ao desenvolvimento de investigações, à gestão de disputas ou obrigações contratuais, à gestão do desperdício e à detecção de fraude.
- Gerir evidências eficazmente, auxiliando na redução de custos e mitigação de riscos no processo de pesquisa de informação, através de um conjunto de ferramentas avançadas e de fácil utilização para filtragem, revisão e tratamento de dados em formatos de ficheiros nativos ou proprietários, aplicando os mais elevados padrões e as boas práticas, políticas e protocolos de segurança, e permitindo sempre o audit trail dos dados.
- Recuperar evidências digitais e resposta a incidentes, através do apoio na recolha, recuperação e análise de dados digitais, através de um detalhado conjunto de processos e procedimentos para preservação da cadeia de custódia, em linha com as boas práticas, protocolos e normativos internacionais para tratamento de evidências digitais. Estas áreas de *FTech* têm igualmente competência

para dar suporte à resposta a incidentes de segurança, nomeadamente na investigação e detecção de intrusões (cibercrimes), monitorização da segurança, aquisição e análise de evidências, peritagens criminais e potencial articulação com os órgãos de investigação criminal e judicial.

- Preparação adequada para litígios, assessorando as áreas jurídicas no diagnóstico sobre o nível de preparação para uma eventual necessidade de recolha e análise de dados no âmbito de processos litigiosos. Este tipo de diagnósticos contempla geralmente a validação da existência de uma capacidade de pesquisa de informação armazenada electronicamente, enquadrada na capacidade de gestão da mesma - com políticas implementadas para suporte na identificação, recolha, preservação, processamento, revisão e produção de informação digital.

Como resposta a estes desafios, a KPMG em Portugal e Angola reforçou, no início deste ano, as suas capacidades e competências na área de *FTech*, com a criação de um laboratório próprio em Lisboa, que permitirá servir os vários mercados em que actuamos. Este laboratório vem juntar-se aos 14 centros de dados e às dezenas de laboratórios forenses actualmente existentes na rede KPMG Internacional. Estes serviços complementam, de forma inequívoca, a especialização dos nossos serviços globais, bem como demonstram a procura pela inovação e garantia de acompanhamento das tendências e necessidades do mercado e dos nossos clientes que nos caracteriza.



**A importância  
dos serviços  
de *Forensic  
Technology*  
em Portugal  
e em Angola**





# Jorge Bravo

jorge.bravo@inapa.pt



***Disclosure: Gosto de coisas simples. Não falarei de economia, dos mercados ou da Troika. As minhas declarações sobre a Inapa, empresa cotada na Euronext , e onde estou atualmente, é baseada em informação de âmbito publico, não reservada. Por último, poderei ser considerado suspeito quando falo da KPMG, por motivos que adiante se compreendem melhor.***

## **Quais as principais experiências que recorda dos quase oito anos em que esteve na KPMG?**

As experiências, quando o são, deixam-nos marcas, sensações, lições e quase sempre contribuem para a nossa transformação. Também nos ajudam a fazer escolhas no presente e no futuro. A decidir melhor o que queremos e o que não queremos.

Durante oito anos tive o privilégio de estar exposto a situações de elevada

complexidade e pressão mas de enorme realização profissional. Talvez os elementos comuns na minha passagem pela KPMG se possam resumir a: um desafio permanente de grande exigência profissional, um profundo e estreito trabalho em (e de) equipa, superação pessoal e o desenvolvimento alargado de competências. Numa frase simples, o trabalho compensa muito, quando se gosta do que se faz e se procura estar com pessoas que nos podem ensinar coisas novas.

Da experiência ficaram também as marcas (novas ou reforçadas) que transporto comigo. Julgo que muitas delas fazem parte do ADN da KPMG, com que cedo me identifiquei. Refiro-me a coisas muito importantes que julgo estarão ao alcance de todos nós, dependendo de nós mesmos saber fazer a leitura correta no tempo e aproveitar. Deixo uma lista de temas que julgo serem principais da minha vivência na KPMG:

- Exigência com tolerância – errar é humano, repetir o erro é falta de concentração ou de zelo. Fazer bem à primeira torna-se assim mais fácil.
- Rigor com pragmatismo – ainda que 1 + 1 sejam 2, é sempre positivo termos o espaço para escolher a sua demonstração.
- Dedicção com Paixão – É difícil de manter a dedicação se não estivermos absolutamente “deliciados” com o que fazemos. Ainda que por vezes nos possamos “ir abaixo”.
- Confiança e Previsibilidade – Foi uma condição essencial para enfrentar as condições mais adversas e superar os desafios mais exigentes. Sempre fomos uma equipa em todos os momentos.
- Superação com ambição – de um modo geral a superação é estimulada através de desafios constantes que assentam no princípio saudável da ambição certa para fazermos melhor cada dia que passa. A correia de transmissão funciona.
- Liderança através do exemplo – é o que as equipas esperam de quem tem mais responsabilidades na firma. Sem retorno.
- Espaço do indivíduo – uma vez disseram-me que não há empresas perfeitas. Ainda hoje o recorde. Mas há umas menos imperfeitas que outras. Termos o espaço para experimentar o que somos como pessoas e profissionais é crucial para irmos ao encontro do “nosso melhor”.

### Em que medida a sua passagem pela firma influenciou o resto do seu percurso profissional?

Na KPMG um *Manager* ou um *Partner* tem que ter as suas equipas sempre em estado de alerta. Como se cada trabalho fosse o último. Sentido de urgência e gestão de prioridades são fatores determinantes para gerir este estado de alma.

A multi-culturalidade e inclusão vividas na KPMG foram ferramentas fundamentais para encarar os meus novos desafios profissionais, inclusive o que agora faço.

Saber ouvir os outros (e que esforço isso ainda hoje representa!), saber fazer as perguntas certas, manter um espírito inquisitivo e comentar sem reservas as nossas opiniões com pleno respeito pelos outros.

Abertura e predisposição para encarar qualquer desafio sem reservas nem limitações (não querendo com isto afirmar que tudo é possível).

Orientação para resultados. Qualquer que seja a abordagem escolhida, focarmo-nos no resultado final, mantê-lo sempre no radar e trabalhar na sua direção. Respeitar prazos, as pessoas que nos rodeiam, mobilizar e deixarmos o nosso rasto

A confirmação de que a “célula” equipa é de facto o primado das organizações modernas ainda que da minha experiência desportiva já estivesse convencido disso. Foi por isso uma dupla verificação.

Por último, e não menos importante, o papel fundamental do líder enquanto mentor, apoiante incondicional dos seus colaboradores e o pêndulo da razoabilidade e do *fair-play*.

### O compromisso com as comunidades é um dos valores globais da KPMG e dá título a esta edição da KVISION. Qual a importância deste valor para as empresas como a INAPA?

A Inapa trabalha num ambiente multi-doméstico em 10 países diferentes com matrizes culturais económicas e sociais diversas, caso a caso. Um dos principais valores do Grupo é manter a proximidade e a relação com cada umas das comunidades segundo a sua própria identidade. Estar próximo dos nossos *stakeholders* locais assegurando em simultâneo um forte espírito de Grupo é uma opção clara e uma prioridade da gestão.

### Como vê a KPMG face à sua experiência há 10 anos?

Sem estar por dentro dos detalhes penso que a KPMG terá sabido adaptar-se ao seu crescimento orgânico em Portugal

sabendo que já há alguns anos se dotou de um novo modelo de *governance*. Também tenho conhecimento que passou a ter responsabilidades directas sobre a gestão do escritório de Angola. Estes dois vectores criaram certamente novos desafios à *Partnership* e às equipas do ponto de vista da descentralização da decisão, da gestão dos clientes e dos riscos da atividade. Também terão gerado novas oportunidades para o desenvolvimento profissional das pessoas. Em todos os casos a KPMG Portugal já era no meu tempo um exemplo de adaptação a novos conhecimentos – lembro-me a rapidez com que foram absorvidos e dominados novos conhecimentos como Basileia, SOX, IFRS, entre outras, em que Portugal cedo demonstrou estar entre os melhores – e à mobilidade de conhecimentos e de pessoas. Esta tendência ter-se-à intensificado e não arrisco se disser que estará a dar uma boa demonstração de sucesso. Já vi algumas iniciativas realizadas em Angola que poderão demonstrar que a KPMG Portugal já se terá afirmado como um *player* incontornável. Em tudo o resto acredito que manterá a essência do seu ADN.

### Enquanto COO da INAPA e de forma resumida, quais as suas principais áreas de responsabilidade?

Estou baseado na Inapa IPG, holding que detém as participações sobre as diversas empresas do Grupo. Cabe-me realizar a supervisão das operações do Grupo num estreito trabalho de equipa com o CEO do Grupo. Acumulo ainda outros “pelouros” onde se inclui o *Strategic Marketing*, *Viscom* (negócio complementar do papel) e o Ambiente. Por operação deve entender-se cada uma das geografias em que a Inapa está presente. Em cada País a Inapa tem uma equipa de gestão local, liderada por um CEO, cuja responsabilidade primeira para com a *holding* é atingir os resultados fixados segundo um orçamento anual, desenvolvido segundo o plano estratégico que está aprovado, garantindo um desenvolvimento sustentável da atividade. Nesta função

mais do que exercer uma autoridade, é fundamental motivar, suscitar desafios, e promover as condições para um alinhamento sistemático com a estratégia do Grupo. É também muito importante seduzir as equipas locais para fazerem melhor. Dar espaço às nossas equipas de gestão, combinando a responsabilização das mesmas com o desenvolvimento das relações pessoais e profissionais é um grande desafio diário.

### **Quais os principais conselhos que transmitiria aos *new joiners* que este ano se juntaram à KPMG?**

Encontrei uma forma de o fazer, sistematizando as minhas sugestões através de duas listas a que chamei de *TIPS* (dicas) e *Pensamentos Proibidos* (devidamente comentados). Alguns considerandos não se aplicarão ao primeiro ou ao segundo ano do *new joiner* (caso este seja *young graduate*). Mas é sempre bom começar a “ver mais à frente”. Que me perdoem os *new joiners* se fui tão directo e cru, mas entendo cada vez mais que o segredo está em “*keep it simple, do it right*”.

### **Quais os principais desafios para a INAPA até ao fim de 2014?**

Cumprir com os orçamentos que estão em vigor, a par das diversas integrações de novas empresas adquiridas nos últimos 12 meses. Também é fundamental que 2014 se desenvolva tendo em mente a sustentabilidade de 2015 e dos anos vindouros.

### **A INAPA aponta a diversificação geográfica como uma das razões que contribuíram para o regresso aos lucros. Qual a lógica definida para a escolha dos mercados internacionais da empresa?**

Nos últimos 12 meses a Inapa entrou num novo mercado, a Turquia, através de uma aquisição. A lógica subjacente foi baseada sobretudo no potencial de crescimento da economia local, enquanto economia emergente, a um dado prazo, a par das sinergias de Grupo que existem para desenvolver.

### **Qual o peso da área internacional nos resultados da empresa?**

Portugal tem um peso nas receitas do Grupo em torno de 6-7%, sendo uma

operação que é líder de mercado com uma relevância estratégica.

### **E em relação a Portugal e Angola, quais os objectivos específicos para cada uma destas geografias?**

Enquanto em Portugal continuaremos a procurar o desenvolvimento sustentável dos nossos negócios, Angola oferece um potencial de crescimento acelerado, por motivos óbvios, sem nunca perder a matriz de valores que o Grupo privilegia.

### **De que forma o apoio de uma firma como a KPMG é importante para o desenvolvimento de grandes empresas nacionais, nomeadamente para a INAPA?**

A KPMG já assessorou a Inapa em algumas operações no passado. Na minha opinião a Inapa e outras grandes empresas nacionais com ou sem operações no exterior sabem que a KPMG continuará a ser um *player* incontornável em qualquer das suas práticas profissionais no âmbito do aconselhamento ou da certificação de contas.



# Pensamentos Proibidos

## ⊖ Se eu tivesse tido mais tempo... o trabalho teria saído melhor.

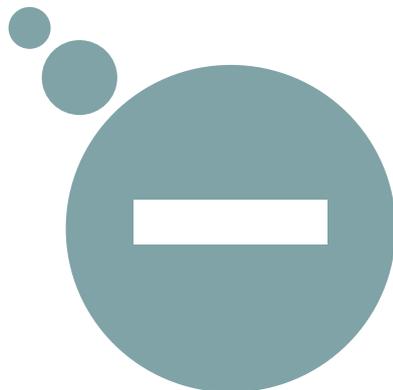
O tempo é sempre uma variável limitada. A equipa, o planeamento, e os resultados têm que ser ajustados ao tempo disponível. Com pragmatismo, sem comprometer a qualidade do trabalho e gerindo a expectativa dos clientes.

## ⊖ Ainda hoje não sei porque perdi aquela proposta.

O tempo investido na elaboração de propostas é muito relevante. A qualidade final das propostas pode representar 30 a 50% do sucesso. A preocupação em maximizar o *hit-ratio* é fundamental. Quando uma proposta se perde para a concorrência é fundamental conhecer os motivos para retificar, melhorar e aumentar a probabilidade de êxito. Este procedimento deve ser sempre seguido de forma sistemática como parte integrante do controlo de gestão.

## ⊖ O envolvimento do cliente não foi suficiente.

Alguns clientes confiam, depois de uns debates preliminares, que a equipa produzirá os resultados acordados. Contudo o seu envolvimento - por diversos motivos que são óbvios - é crítico para o sucesso de cada projecto. Cabe ao *Manager* e ao *Partner* garantir um envolvimento do cliente ao longo do trabalho, a diferentes níveis, mediante uma gestão ajustada à complexidade de cada projecto.



## ⊖ Sobre esse tema não tenho conhecimentos.

A multidisciplinaridade da KPMG é um dos pontos fortes da firma; o conhecimento aprofundado de um qualquer tema estará sempre disponível noutra departamento, junto de um colega ou noutra prática de um outro escritório. A mobilidade do conhecimento e o *benchmark* do mesmo são dois fatores críticos de sucesso.

## ⊖ Não vou conseguir acabar este projecto a tempo.

A gestão de projecto, conforme a disciplina, é uma ferramenta essencial; existem normalmente muitos sinais de alerta disponíveis que devem compelir o *Manager* e o *Partner* a tomar medidas, por antecipação, que permitam terminar o projecto *on-time* e honrar os compromissos assumidos com o cliente.



## ⊖ O prazo que o cliente me deu não era suficiente para fazermos o trabalho.

Desistir de um trabalho por esta razão é a negação de um profissional. Com razoabilidade e bom senso, todos os trabalhos podem-se realizar num dado período de tempo. Haverá que saber simplificar, fazer compromissos, manter o cliente envolvido nesse debate e por fim encontrar um consenso. Nem que seja fazer inicialmente a fase 1 de outras que se seguirão.

## ⊖ Não tenho recursos suficientes.

Esta pode ser a primeira percepção; mas não pode ser a última, antes de desistir. A mobilidade do conhecimento, o planeamento rigoroso, a polivalência e a capacidade de adaptação são algumas das forças da KPMG. Como último recurso existe ainda (por vezes, não sempre) a possibilidade de ajustar com o cliente uma data ligeiramente mais favorável. Não me recordo de nenhum projecto que tenhamos "deixado cair" por falta de recursos.

## ⊖ Vou faltar ao curso porque tenho que acabar o projecto.

O treino contínuo é fundamental para o sucesso das equipas e não deve ser adiado, por regra. Existem sempre soluções. É preciso querer procurá-las.

## ⊖ Este projecto não tem riscos.

Talvez seja um dos maiores riscos da actividade: subavaliar os riscos. Todos os projectos têm riscos. Podem revelar uma severidade teórica menor, mas estão lá. É fundamental fazer uma pré-avaliação dos riscos de cada trabalho, encontrar as medidas certas, ao custo certo, para os mitigar e manter um controlo apertado ao longo de qualquer trabalho.

# Tips

💡 Combine o seu esforço profissional com a prática de desporto. E não diga que não tem tempo.

💡 Quando encontrar um erro – seu ou de outro – partilhe-o. Se for grave não o tente resolver sozinho.

💡 Em caso de dúvida, pergunte na próxima hora; mesmo quando tem certezas mas o risco justifica consultar alguém.

💡 Defina as suas rotinas diárias principais, baseando-se nos resultados que quer atingir e no que não pode falhar. Serão mais do que cinco rotinas por dia?

💡 Escolha a sua equipa, organize-a desenvolva-a mediante as competências e aptidões de cada colaborador. Não caia na tentação de optar por favoritismos pessoais.

💡 Saia da sua zona de conforto. Trabalhe com a sua equipa e seleccione os projectos mais complexos e de mais riscos onde a sua experiência “pode fazer a diferença”.

💡 Questione de forma sistemática se está a usar todos os recursos da firma: pessoas, conhecimento, metodologias, normativos. Analise o *gap* e corrija-o.

💡 Faça um plano de desenvolvimento pessoal com cada colaborador – não, não é do *counselling* a que me refiro – envolvendo a sua personalidade de líder. A retenção, motivação e produtividade de cada colaborador depende da sua habilidade como treinador.

💡 Diga tudo o que pensa, mas pense primeiro.

💡 Não subestime o controlo de qualidade interno da firma relevando-o para uma tarefa administrativa. A sua execução de forma rotinada aporta-lhe boas práticas e é fundamental para a sua progressão profissional.

💡 Não se deixe vencer pelas adversidades, que serão sempre em grande quantidade e quando menos se esperam. Nessas alturas, sorria, respire fundo e recorde-se que pertence à KPMG.



cutting through complexity

# “We are committed to our communities”

**Trabalhar numa empresa socialmente responsável é trabalhar por um mundo melhor.**

Mais que um compromisso, os projectos de responsabilidade social são um desafio e uma oportunidade de aprendizagem para os nossos profissionais.

Se queres fazer parte das nossas equipas de *Audit*, *Tax* ou *Advisory*, candidata-te.

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



## Auditoria: a palavra dos líderes

**“Temos uma estratégia de mercados de elevado nível de crescimento e estamos a investir nela.”**

Lisboa acolheu no primeiro trimestre do ano a *EMA Audit Leaders Meeting*, que reuniu líderes globais da KPMG, bem como responsáveis das práticas de Auditoria da região da Europa, Médio Oriente e África.

### Entrevista a Larry Bradley

**Qual tem sido a posição da KPMG em relação ao novo enquadramento que a União Europeia está a implementar para o sector da Auditoria?**

Concordamos com diversos componentes das novas reformas do sector, tais como enaltecer o reporte dos auditores, as comunicações com os Audit Committees, entre outras. No entanto, levantámos uma série de questões ao longo dos últimos anos, quando as reformas estavam a ser preparadas e fornecemos bastantes *inputs*. Tivemos preocupações sobre se iria realmente melhorar a qualidade da auditoria ou não. Por exemplo, estávamos preocupados com o facto de que as regras pudessem limitar as escolhas de empresas e clientes, como resultado da combinação

de rotação obrigatória com uma proibição alargada de serviços *non-audit*.

**Em relação ao sentido de oportunidade destas medidas? O *timing* é o melhor?**

Neste momento devemos encará-las como uma oportunidade. Para lá das preocupações, o facto é que as reformas estão em prática e tornar-se-ão lei num período curto de tempo. Independentemente das preocupações que possamos ter tido, teremos de as implementar. Posto isto, temos que olhar para as novas regras como uma oportunidade para KPMG e para a profissão. Temos que olhar para isto de forma positiva para sermos bem sucedidos.

Quanto ao *timing*, não tenho certeza se existe tempo certo. Mesmo que certos

aspectos destas regras não sejam implementados nos próximos cinco anos, temos que planear a sua aplicação no imediato. Portanto, este é o momento certo para planear e dar passos significativos sobre o impacto destas reformas.

**O que pode o sector aprender com esta crise financeira?**

O nosso trabalho como profissionais passa por entender como podemos aprender com esta crise. Estou muito confiante em relação a isso.

Os nossos clientes pediram-nos para acompanhar de perto estes temas, para que os possamos ajudar a compreender de que forma podem avaliar melhor os seus riscos.

### **E estão no bom caminho?**

Estamos a inovar em vários aspectos da nossa metodologia. A nossa profissão não tem sido conhecida por ser muito inovadora. Também em consequência da crise e dos novos enquadramentos regulatórios, reforçámos o investimento em inovação e eficiência das nossas auditorias, de forma a gerar mais valor. Estamos a desenvolver novas ferramentas. A utilização de um maior volume de dados e do data *analytics* é um ponto-chave. O desafio é como podemos usar dados estruturados e não-estruturados para conseguir conclusões de auditoria mais robustas.

### **Em que medida as alterações regulatórias vão limitar a posição dos auditores no mercado?**

Apenas limitariam a nossa posição se permitíssemos que o fizessem. Para ser claro, as novas regras vão limitar a nossa capacidade de oferecer certos serviços a clientes de auditoria. Temos e vamos viver dentro destas regras. Por outro lado, temos a oportunidade de oferecer esses mesmos serviços, sejam de *Tax*, *Assurance* ou *Advisory*, a clientes *non-audit*. Temos de olhar para as novas regras não apenas como uma restrição à nossa capacidade de oferecer serviços a clientes de auditoria, mas como uma ocasião para nos perguntarmos o que podemos fazer para os clientes *non-audit*, um novo segmento do mercado no qual talvez não nos tenhamos focado anteriormente.

### **Quais as consequências para a KPMG?**

Devemos avaliar as consequências e os impactos das normas. Temos agora oportunidade de demonstrar que somos realmente uma empresa multidisciplinar: uma empresa de auditoria, fiscalidade e consultoria. A reforma do sector da auditoria na União Europeia levar-nos-á a oferecer ao mercado os serviços de *Tax* e *Advisory* de uma forma diferente.

### **As novas directrizes podem resultar em alterações no ambiente competitivo. Qual é a sua estratégia para enfrentar esses desafios?**

Pode haver quem olhe para as novas regras como um risco, mas nós olhamos como uma oportunidade. Temos agora uma grande parcela do mercado com quem temos a oportunidade de trabalhar, um número de novos clientes de quem temos a oportunidade de ser auditores. Olho para isto de forma optimista, como uma grande oportunidade que vamos aproveitar.

### **As novas regras podem implicar fusões e aquisições no sector?**

Quando as regras foram inicialmente esboçadas, havia a ideia de que as empresas de menor dimensão iriam, ter mais oportunidades e expandir-se no mercado. Havia a ideia de que as *Big Four* poderiam não ser tão dominantes nas grandes empresas cotadas, dando novas oportunidades a pequenas empresas. Mas de facto, encontramos o oposto em alguns países da União Europeia que têm rotação obrigatória, como a Holanda, Itália e Reino Unido, onde empresas mais pequenas não estão a ser bem-sucedidas nos concursos para trabalhos de auditoria, especialmente em empresas cotadas. Não vejo nenhuma fusão ou consolidação previsível no futuro neste sector.

### **A crise teve impactos na forma como as firmas de auditoria operam?**

A nossa profissão precisa de inovar. Historicamente muitos dos nossos procedimentos de auditoria foram baseados na presunção de uma economia estável e de que poderíamos prever o futuro com base em resultados históricos. Aprendemos que resultados históricos não são um indicador confiável para resultados futuros. A história ensinou-nos que o futuro é muito volátil.

Já não podemos presumir que a forma como a empresa operava nos últimos 10-20 anos se manterá no futuro. Temos que ser mais inovadores nestes procedimentos.



**Larry Bradey**  
Global Head of Audit

### **China, Brasil e África estão a ter uma influência crescente na economia. Qual a estratégia global da área de auditoria da KPMG em relação a esta nova realidade?**

Temos uma estratégia de mercados de elevado nível de crescimento e estamos a investir nela. A nível global, estamos a fazer investimentos estratégicos nesses mercados. Para além dos nossos investimentos no Brasil e na China, temos o Africa Project, que suporta a nossa estratégia de identificação dos mercados emergentes com maior potencial de crescimento no continente africano. Estamos a olhar também para algumas das economias emergentes da região Ásia-Pacífico. Estes países poderiam ser a Indonésia, Malásia ou Vietname. Olhamos também para toda a América Latina. Estes países têm um papel fundamental na nossa estratégia.

Todos eles têm um papel importante na nossa estratégia, sendo que temos uma estratégia específica para estes mercados de crescimento rápido, desenhada para alocar investimento aos mercados que configuram melhores oportunidades.

Não se trata de investir nesses mercados apenas pelo seu potencial de crescimento, mas porque é onde os nossos clientes estão a investir. Temos uma alargada base de clientes na região EMA (Europa, Médio Oriente e África), que estão a investir nesses mesmos mercados e que esperam que tenhamos capacidades de os apoiar onde quer que eles operem. Por isso o nosso alcance global irá certamente aumentar.



Vitor Ribeirinho  
Head of Audit

## “Encaramos a mudança como uma oportunidade e estamos preparados para a capitalizar.”

### Entrevista a Vitor Ribeirinho

**Foi o anfitrião da última *EMA Audit Leaders Meeting*, que ocorreu em Lisboa. O que representa para a KPMG em Portugal acolher esta iniciativa?**

Encaramos esta escolha como mais um sinal do reconhecimento da posição da KPMG Portugal na rede global da KPMG e não só do nosso sucesso enquanto firma, mas também do crescente interesse que o nosso país desperta. Convém recordar que, já em 2012, Portugal foi seleccionado para acolher a reunião do *Global Board* e *Global Council* da KPMG. A firma membro portuguesa e a liderança do nosso *Senior Partner* é conceituada junto das suas congéneres internacionais e tem provas dadas na promoção e gestão de eventos internacionais. Além disso o nosso país é reconhecido pela qualidade das experiências que proporciona a quem nos visita e nós na KPMG fazemos sempre questão de promover Portugal e as nossas equipas.

**Isto significa que Portugal continua no radar da KPMG Internacional?**

Sempre. Todos os anos contamos com a visita de inúmeros líderes globais da KPMG em diversas funções e responsáveis de diversos países. Ainda para este ano temos agendados inúmeros eventos que juntarão líderes globais ou regionais de diferentes áreas da KPMG, como *IT Advisory*, *Eficiência*, *Shared Services* ou *Risk Management*, entre outros. No caso concreto de Auditoria, este é também um sinal de

apoio e reconhecimento por parte da estrutura internacional em relação ao trabalho que temos desenvolvido.

**Portanto, Auditoria continua a assumir um papel relevante para a actividade da KPMG...**

Naturalmente. Hoje, como no futuro próximo, Auditoria continua a ser o porto seguro para a nossa firma. Mas não é segredo – e o Larry Bradley referiu-o – que a KPMG quer continuar a crescer também nas outras áreas, nomeadamente em *Tax* e *Advisory*, funções que em Portugal e Angola continuam a crescer de forma significativa. Mas é importante salientar que para a nossa Comissão Executiva o crescimento dessas áreas será sempre complementar à Auditoria. Estamos empenhados em que a nossa prática de Auditoria continue a ser reconhecida pelo mercado como uma referência em termos de qualidade e rigor.

**Em que medida as alterações abordadas por Larry Bradley ao nível do enquadramento regulatório da União Europeia se reflectirão em Portugal?**

A força e confiança que temos junto dos nossos clientes resulta do capital de credibilidade que acumulámos ao longo dos vários anos e que acreditamos continuará a ser valorizado pelos nossos clientes. Para nós a qualidade não é negociável e é por isso que mantemos a confiança dos clientes. No entanto as alterações que se perspectivam afectarão de igual forma as firmas

do segmento onde nos inserimos. Encaramos a mudança como uma oportunidade e estamos preparados para a capitalizar. Todos os dias ultrapassamos desafios e provamos aos nossos clientes que estamos cá para os apoiar no que for preciso. Nesta situação não será diferente.

**Mas não teme os potenciais impactos destas alterações na sua área?**

Considerando a confiança inabalável na qualidade das pessoas que lidero, bem como na solidez da KPMG, penso que os impactos potenciais serão mitigados. Por princípio tenho sempre algumas reservas em relação a alterações que limitem a capacidade de escolha das organizações ou dos indivíduos. Mas estaremos sempre entre os primeiros no cumprimento escrupuloso das normas da nossa profissão. Seguramente com estas alterações criaremos novas oportunidades e alternativas uma vez que a nossa visão mantém-se inalterada: converter o conhecimento em valor, para benefício dos nossos clientes, dos nossos profissionais e do mercado de capitais.

**De que forma os recentes investimentos e contratações anunciadas pela KPMG em Portugal e em Angola afectam a área de Auditoria?**

Esses investimentos são a ilustração prática da saúde e robustez da nossa firma e vêm reforçar principalmente a área de *Advisory*, para a qual temos grandes expectativas. Ao nível de



Auditoria estamos convictos que o reforço do nosso *Advisory* torna-nos mais fortes e potenciará o crescimento desta Função. A Comissão Executiva continuará a investir e a alimentar todos os níveis da organização, em função da necessidade dos nossos clientes e em resultado da capacidade e sucesso dos nossos profissionais. Especificamente em Auditoria teremos condições para continuar a proporcionar oportunidades de carreira e de crescimento para os profissionais de excelência e no futuro promover entre os nossos quadros os futuros *Partners* de Auditoria.

### **Como é assegurada a integração desses novos profissionais?**

Nesta firma os valores globais não são apenas uma lista de frases bonitas que divulgamos por uma questão de imagem. São parte integrante da nossa forma de agir e do ADN de cada colaborador, independentemente do nível hierárquico em que se encontre ou da área de serviço a que pertença. É por isso que acredito que a integração dos novos profissionais em cada ano é assumida como uma missão que cada um de nós tem que desempenhar com sucesso.

### **Como está a decorrer o desempenho da área de Auditoria de Angola?**

O desafio de criar uma nova KPMG em Angola em 2010, totalmente alinhada com os valores e princípios da KPMG a nível global era enorme e não creio que a KPMG Internacional lançasse esse repto a quem não reconhecesse capacidade. Hoje, quase quatro anos passados é com orgulho que digo que contamos entre os nossos clientes com algumas das mais importantes instituições angolanas. Neste momento qualquer entidade angolana tem acesso aos melhores profissionais e às melhores práticas e metodologias de auditoria que a KPMG oferece em todo o mundo. E tal não é feito remotamente, mas sim com equipas locais do nosso escritório em Luanda, que contam com o apoio da rede global da KPMG e em particular da estrutura da KPMG em Portugal. Tem sido um caminho difícil mas estimulante e que me tem permitido a mim e aos vários profissionais de auditoria crescermos como pessoas e como profissionais.

### **O que espera de 2014 em termos profissionais?**

Espero mais um ano de sucesso para o nosso negócio em Portugal e uma consolidação do nosso crescimento em Angola. Sei que ambos os objectivos serão atingidos com a dedicação, trabalho, rigor e qualidade de serviço dos nossos profissionais. Espero

chegar a Setembro e poder reforçar a estrutura com várias dezenas de recém-licenciados. E espero continuar a sentir o orgulho e satisfação por parte dos nossos clientes e das nossas pessoas.

### **Está na KPMG há mais de 20 anos. Como vê o futuro da empresa?**

Em total alinhamento com a visão tantas vezes partilhada pelo nosso *Senior Partner* e que traduz também a minha ambição e a da Comissão Executiva. Olho para a frente e vejo uma empresa com uma oferta diversificada, mas assente em princípios basilares e valores comuns. Vejo o resultado dos fortes investimentos que estamos a fazer em inovação, reforço das equipas e no aprofundamento dos serviços que prestamos. Vislumbro uma empresa que é admirada pelos melhores talentos e que tem a capacidade de entregar sempre as melhores soluções para as necessidades específicas de cada cliente. Uma empresa eficiente, sólida, socialmente responsável e com as melhores pessoas, com uma prática de Auditoria unanimemente considerada uma referência. Esta é uma visão comum a Portugal e Angola. É verdade que estou na KPMG há 23 anos, esta é a minha segunda família e cá estarei para ajudar a construir este futuro.



# Big Data + Big Analytics = Big Opportunity

**Nos últimos dois anos foram criados mais dados digitalizados do que no resto da história humana.**

O avião chega ao destino, ligo o telemóvel, vejo uma mensagem de correio com o convite para escrever um artigo sobre *Big Data & Analytics*, recebo um SMS do operador de telecomunicações a desejar uma boa estadia e a sugerir restaurantes da cidade, actualizo o meu perfil da rede social com a indicação de que aterrei e que estou pronto para esquiar e, recebo um SMS do Banco a propor um seguro especial para desportos de inverno e a sugerir os museus com

desconto pela utilização do cartão. Enquanto espero pelas malas, acedo à livraria on-line e faço *download* de um dos livros sugeridos para mim. Sinto um misto de estupefacção e de satisfação pelo alinhamento entre o que me sugerem (restaurantes, seguros, museus, livros) e aquilo que gosto e/ou preciso. Penso... aqui estão exemplos de utilização de *Big Data & Analytics*, mesmo a tempo do artigo que tenho de escrever!



## O verdadeiro poder do *Big Data & Analytics* resulta apenas quando dados de diferentes fontes, internas e externas, estruturados e não estruturados, são combinados.



**Gonçalo Carvalho**  
Director, IT Advisory

e padrões de comportamento, hábitos e preferências individuais.

De facto, as organizações são diariamente inundadas com uma quantidade crescente de dados gerados no decurso da sua operação, originados por uma grande variedade de fontes. Segundo indicadores da Comissão Europeia, a cada minuto que passa o mundo gera 1.7 milhões de biliões de bytes de dados, o equivalente a 360.000 DVDs. Nos últimos dois anos foram criados mais dados digitalizados do que no resto da história humana.

Os sistemas *Big Data* endereçam a recolha, armazenamento, processamento e análise de grandes quantidades de dados. A expressão *big* não se refere apenas à dimensão dos dados, mas a um conjunto de propriedades, usualmente denominadas de 3Vs: Volume = grandes quantidade de informação, o que requer grande capacidade armazenamento; Variedade = diversos tipos de dados, incluindo dados estruturados (base de dados, *logs*, SQL) mas também não estruturados (*posts* nas redes sociais, sensores, documentos multimédia); Velocidade = elevada taxa de criação/ alteração de dados e elevada velocidade com que os dados têm de ser recolhidos, processados e analisados.

*Big Data & Analytics* é (também mas não só) a aplicação de técnicas analíticas avançadas a elevados volumes de dados. O verdadeiro poder e benefício do *Big Data & Analytics* resulta apenas quando dados de diferentes fontes, internas e

externas, estruturada e não estruturada, são combinados potenciando novas percepções e conhecimento, permitindo o desenvolvimento de produtos inovadores, novos modelos de negócios, maior eficiência e produtividade nos processos, sejam processos de geração de valor ou de preservação de valor (e.g. risco, fraude). O desafio de *Big Data & Analytics* é para além da recolha de dados, a tradução de dados para conhecimento e a sua interpretação.

Neste contexto, o sector das telecomunicações - pela sua capacidade nativa de recolha de enormes quantidades de dados - tem sido um sector com "apetite" para o fenómeno *Big Data*. No entanto, encontramos com cada vez maior frequência outros sectores, nomeadamente o sector financeiro, com iniciativas *Big Data*, em áreas como *marketing*, *social media analytics*, *customer analytics*, risco e fraude.

É actualmente uma certeza que *Big Data & Analytics* irá definir e influenciar a forma como os negócios e as organizações irão funcionar no futuro. A KPMG reconhece esta tendência e este movimento e, nesse sentido, criou a KPMG Capital, um fundo de investimento com o objectivo de acelerar a inovação em *Big Data & Analytics* investindo em tecnologia inovadora, parcerias estratégicas e aquisições, no sentido de apoiar as organizações a obter valor com iniciativas de *Big Data & Analytics*. E na sua organização, qual é a agenda *Big Data* e qual é a solução para a fórmula *Big Data + Big Analytics = Big Opportunity*?

Esta descrição hipotética poderia, na verdade, ser uma experiência real; actualmente já existem entidades que dispõem da tecnologia e processos que lhes permite maximizar o conhecimento sobre a respectiva base de utilizadores e clientes. Através de soluções analíticas que actuam sobre uma enorme quantidade de dados - com grande volatilidade, nem sempre devidamente estruturados e recolhidos através de diversas fontes internas e externas à organização - as empresas podem extrair conhecimento



# Portugal lidera oferta de planos pré-pagos

Estudo da KPMG Internacional sobre o mercado de telecomunicações móveis em 25 países



**Jorge Santos**  
Partner, Management & Risk Consulting

De forma global Portugal surge bem posicionado neste estudo, que abrangeu o atendimento em loja, *contact centers*, canal on-line e portfólio pré-pago dos operadores.



O estudo *In search of a better customer experience* sobre o mercado de telecomunicações móveis foi realizado pela KPMG em 25 países e abrangeu 106 operadores, com o objectivo de identificar as melhores práticas e as tendências do mercado móvel pré-pago. Através de mais de 850 visitas a lojas, 750 chamadas para *contact centers*, 1400 compras de cartões SIM e mais de 500 *top-ups* concluídas, foi possível comparar experiências para obter uma visão global e abrangente.

Este trabalho revelou que Portugal lidera o mercado móvel em termos da oferta de planos pré-pagos. De acordo com

o estudo, as empresas portuguesas de telecomunicações fornecem entre oito a 11 planos pré-pagos – a média mais elevada registada entre todos os participantes – apresentando ainda uma das mais vastas ofertas de serviços neste tipo de planos. Em Portugal, para além da variada oferta de planos, há também a assinalar o facto de os cartões SIM de todos os operadores serem fornecidos sem custos e, quando encomendados on-line, enviados sem qualquer encargo adicional. Este facto vem reforçar o elevado estágio maturidade do mercado nacional de telecomunicações.

De forma global, Portugal surge bem posicionado neste estudo, que abrangeu o atendimento em loja, *contact centers*, canal on-line e portfólio pré-pago dos operadores. É cada vez mais importante que os clientes tenham boas experiências em toda a cadeia de serviços prestados pelos operadores, sendo este um requisito indispensável para a conquista e retenção de clientes. A implementação de programas e iniciativas que tragam valor acrescentado ao cliente permitirão alavancar uma cultura *customer-centric*, que diferenciará as empresas num contexto de mercado altamente competitivo.

### **A experiência do cliente em loja: consistência do serviço é uma obrigação**

O tempo de espera é o factor mais importante para os clientes que se dirigem a uma loja.

O trabalho da KPMG encontrou algumas lacunas nos 25 países estudados, revelando que os operadores devem estar mais atentos às necessidades dos clientes, de forma a oferecer um serviço mais conveniente e consistente. 60 por cento das lojas estudadas a nível internacional utilizam os tradicionais sistemas de senhas para gerir tempos de espera. No entanto, as melhores práticas foram detectadas em lojas com um funcionário para recepção personalizada ao cliente. Os países da região Ásia-Pacífico, em particular China, Indonésia e Singapura, assumem os lugares cimeiros nas melhores experiências do cliente em loja, sendo que cem por cento das lojas analisadas nestes países têm o referido sistema de recepção.

Em Portugal há espaço para os operadores melhorarem o atendimento neste aspecto. Por exemplo, a criação de um sistema de triagem à entrada permitiria filtrar de imediato a necessidade do cliente. Assegurar conveniência para o cliente deve ser a principal prioridade para os operadores, que deverão ter como objectivo a simplificação de processos, para que os clientes não percam tempo, independentemente do canal utilizado, numa era em que o cliente é cada vez

mais atento e crítico em relação às suas experiências de consumo.

Surpreendente foi constatar que num mercado tão competitivo como este, ainda existem situações de ruptura de stock de cartões SIM pré-pagos nas lojas, quando seria expectável que este fosse um dos pontos mais monitorizados.

#### **Atendimento via *contact center*. Menores tempos de espera e simplicidade de processos**

A experiência dos clientes no *contact center* é semelhante à experiência em loja: aversão a longos tempos de espera, tal como a sinuosos processos de atendimento, através de uma série, aparentemente interminável, de comandos de voz.

Na lista de 25 países, Portugal regista a terceira posição na rapidez de contacto com um agente de *contact center*. Este pode ser o resultado de um esforço continuado dos operadores para se excederem mutuamente na qualidade do serviço de atendimento prestado, resultando numa avaliação globalmente muito positiva.

## **O estudo *In search of a better customer experience* sobre o mercado de telecomunicações móveis foi realizado pela KPMG em 25 países e abrangeu 106 operadores, com o objectivo de identificar as melhores práticas e as tendências do mercado móvel pré-pago.**

#### **Serviços on-line podem ser melhorados**

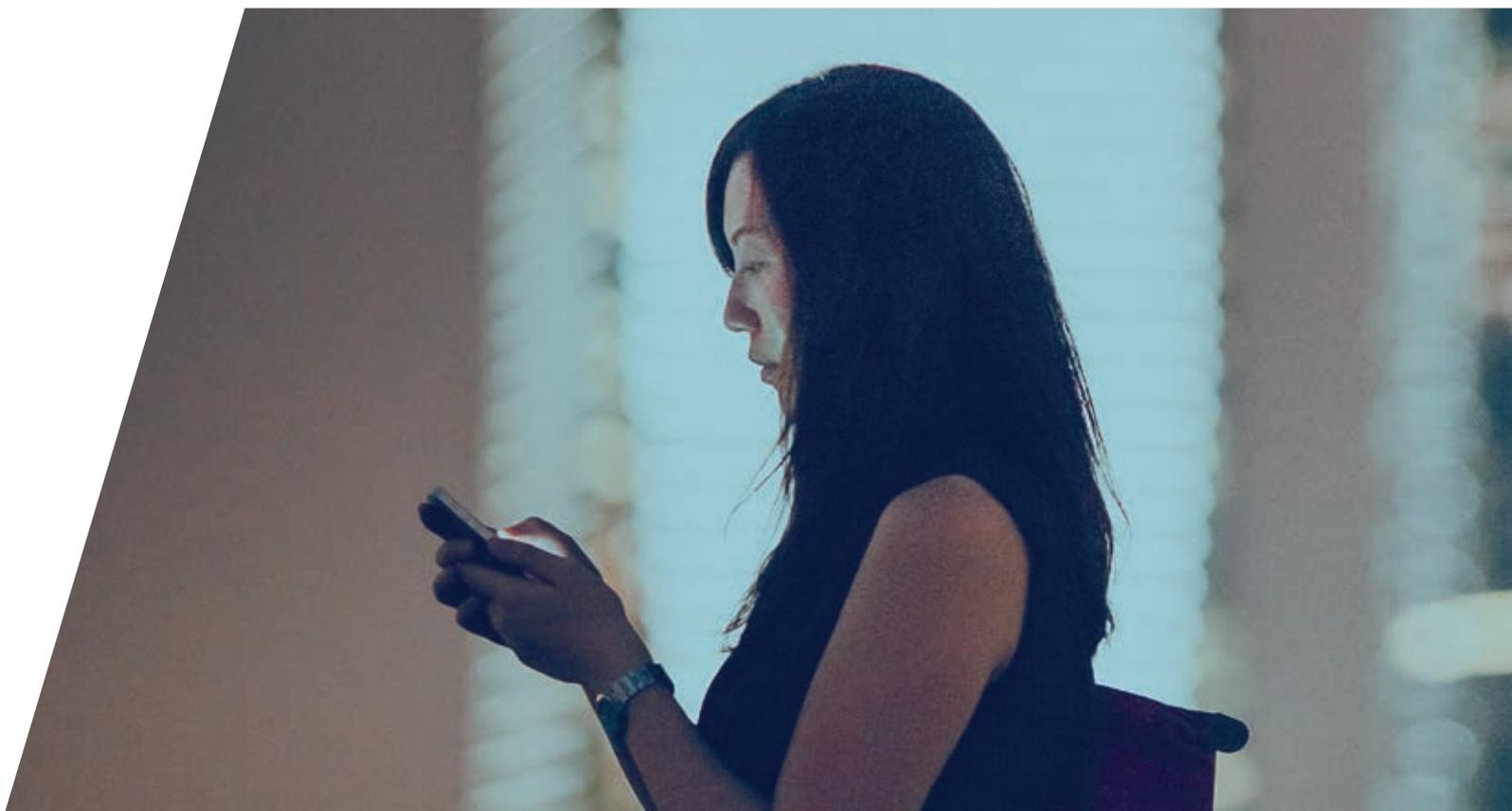
Apesar do aumento da penetração dos smartphones, muitos prestadores de serviços não estão a potenciar a mais-valia da venda de produtos e serviços on-line. Em geral, apenas 45 por cento dos prestadores de serviço vende serviços pré-pagos através destas plataformas.

Já os operadores móveis virtuais (MVNOs) tendem a oferecer experiências on-line de alta qualidade na venda de serviços pré-pagos, em grande parte porque os seus modelos de negócio são predominantemente centrados no on-line, com uma presença menor em loja. O mercado espanhol provou ser bastante competitivo ao nível

dos MVNOs, registando-se as melhores experiências on-line, com grande autonomia e simplicidade dos processos destes operadores.

#### **Ofertas de produtos são um complexo conjunto de escolhas**

Os custos iniciais para novos assinantes variam de forma significativa em todo o mundo. Dependendo do país e da tecnologia de rede, há cartões SIM disponíveis gratuitamente, como em Portugal. Noutros mercados, os fornecedores de serviços móveis exigem geralmente a compra de um telemóvel para se poder obter o cartão SIM, especialmente em países como os E.U.A., Canadá, China e Brasil.





De forma geral, num esforço para garantir variedade e flexibilidade, muitos prestadores de serviço oferecem planos rígidos que ficam aquém das necessidades dos clientes. Ao contrário, os MVNOs têm tirado partido dessa complexidade, oferecendo planos cada vez mais simples e apelativos.

A crescente complexidade dos planos pode ser uma vantagem adicional para os MVNOs no mercado pré-pago, já que estes tendem a concentrar-se na simplicidade de planos.

Em Portugal os MVNOs não chegaram a vingar, apesar da estrutura tarifária

bastante simplista e preços agressivos. Os operadores tradicionais no mercado português continuaram a liderar a oferta de planos pré-pagos apresentando até 11 alternativas por operador com preços relativamente alinhados e muito competitivos face aos MVNOs.



## Principais conclusões

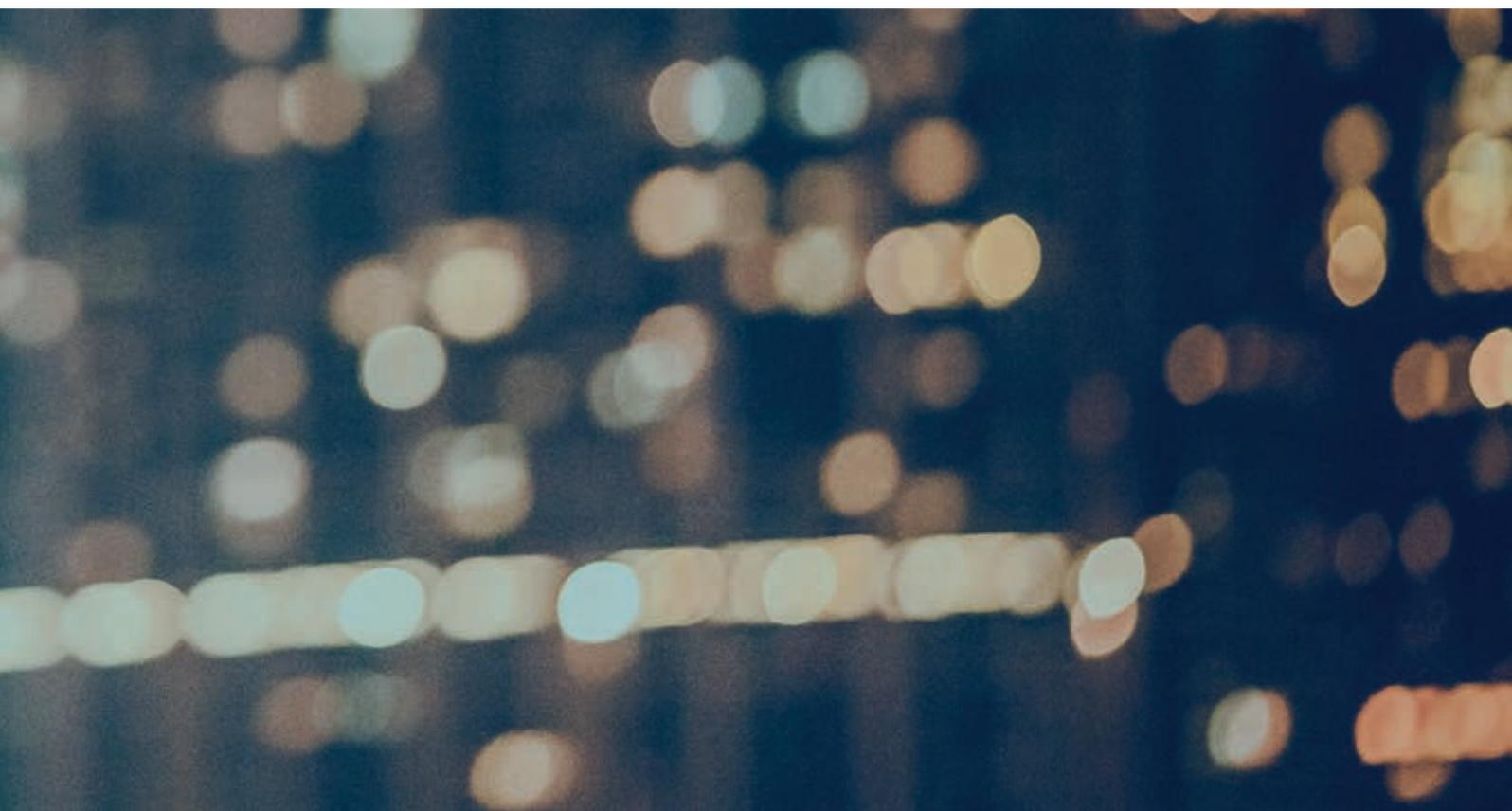
- Cada empresa de telecomunicações móveis em Portugal fornece entre 8 a 11 planos pré-pagos – a média mais elevada dos 25 países estudados – sendo Portugal dos países que oferece tarifários pré-pagos com uma mais vasta oferta de serviços.
- Portugal aparece bem posicionado em termos globais, com destaque para a qualidade do atendimento nos *contact centers*.

- Em Portugal os cartões SIM de todos os operadores são fornecidos sem custos e quando encomendados on-line são enviados também sem qualquer custo adicional, reforçando a agressividade da concorrência no mercado telco nacional.

- Assegurar conveniência para o cliente deve ser a principal prioridade para os operadores, que deverão ter como objectivo

a simplificação de processos e melhoria da experiência do cliente em cada uma das suas interações

- O estudo conclui que a experiência do cliente em toda a cadeia de valor do operador móvel varia por país, por prestador de serviços e por canal. Há lacunas a colmatar e os operadores móveis devem melhorar as experiências de consumo para conquistar e manter clientes.





 **A reforma  
fiscal  
ambiental:  
uma mudança  
de paradigma**

A reforma fiscal ambiental encontra-se na agenda política e económica.

Foi recentemente constituída, na alçada dos ministérios do Ambiente e das Finanças, a Comissão para a Reforma da Fiscalidade Verde que tem em mãos a mãos a tarefa de rever o sistema de tributação ambiental e energética, em linha com as recomendações da Comissão Europeia, que preconiza a transferência de parte da carga fiscal global para matérias colectáveis menos prejudiciais ao crescimento e à criação de emprego.

São essencialmente dois os objectivos que se pretendem alcançar: o incremento da receita proveniente dos impostos e taxas ambientais e a promoção da sustentabilidade do meio ambiente. Em síntese, um aumento de impostos.

No entanto, seguindo as orientações da Comissão Europeia, por forma a assegurar a neutralidade orçamental das reformas fiscais, o incremento ou criação de impostos ambientais deve ser compensado pela redução de outros impostos que incidam sobre as empresas e o factor trabalho, designadamente o IRC e a Taxa Social Única. Ou sejam, deve verificar-se um verdadeiro *tax shifting* e não um aumento global dos encargos de natureza fiscal.

Desde o final da década de 90 que Portugal tem registado uma progressiva diminuição da importância relativa da tributação ambiental, verificando-se, com base na análise comparativa de outros Estados-Membros da União Europeia, designadamente Espanha, Itália, Grécia e Irlanda, existir margem para o aumento e criação de impostos

e taxas de cariz ambiental, sem prejuízo de se constatar o eventual impacto nos preços dos bens e serviços e na desaceleração da respectiva procura.

Entre as diferentes formas de tributação relativas ao ambiente, destacam-se, pela sua importância na receita fiscal, a tributação sobre a energia eléctrica, os combustíveis, a poluição atmosférica e os resíduos.

A tributação da energia eléctrica gera actualmente a maior parcela da receita fiscal decorrente dos impostos ambientais, num total de cerca de 3.200 milhões de euros por ano. Igualmente relevantes são os impostos sobre os produtos petrolíferos e energéticos (ISP), ainda que a sua eficácia esteja parcialmente comprometida devido a benefícios concedidos através de isenções ou reduções. Adicionalmente, tendo em atenção o crescente consumo de gás, em substituição de outros combustíveis, a tributação do gás será certamente um tema central.

No que respeita à poluição atmosférica, ainda que alguns dos sectores emissores de CO<sub>2</sub> estejam enquadrados no regime de comércio de emissões europeu (ETS) e, como tal, vejam as suas emissões limitadas, múltiplos sectores e actividades mantêm-se fora do âmbito do mercado do carbono. Deste modo, pondera-se a criação de um imposto sobre as emissões de carbono, aplicável apenas a entidades emissoras que não se encontrem abrangidas por aquele regime por forma a promover a diminuição das emissões e potenciar a competitividade das energias renováveis. Este imposto encontra-se, de resto, previsto na proposta da



**Alexandra Martins**  
Partner, Tax

Comissão Europeia para a Revisão da Directiva sobre a Tributação da Energia.

Relativamente à tributação dos resíduos, a taxa sobre a deposição em aterro e incineração de resíduos aplicada em Portugal foi sendo gradualmente aumentada (actualmente 4 a 6€/tonelada), ainda que se mantenha longe do nível praticado noutros Estados Membros como na Irlanda (50 €/tonelada), pelo que se perspectiva um potencial aumento.

Outros exemplos de medidas concretas estão a ser estudados. De referir, a título de exemplo, o aumento da taxa do Imposto Único de Circulação para os veículos a diesel; a introdução de uma taxa suplementar de portagens para veículos pesados; a criação de uma taxa de tarifa aérea por passageiro; a revogação de isenções de impostos especiais e da taxa intermédia de IVA aplicável às transmissões de petróleo e gasóleo agrícola (coloridos e marcados). Porém, desconhece-se o recorte concreto desta reforma da fiscalidade verde, cujo calendário aponta para que a respectiva discussão pública tenha lugar no decurso dos meses de Julho e Agosto.

Neste contexto, e face à calendarização projectada, afigura-se ser este o momento para uma reflexão e contributo útil, por forma a que os objectivos da reforma fiscal sejam alcançados e se aproveite esta oportunidade para dar um incentivo efectivo ao crescimento e à sustentabilidade económica.

**São essencialmente dois os objectivos que se pretendem alcançar: o incremento da receita proveniente dos impostos e taxas ambientais e a promoção da sustentabilidade do meio ambiente. Em síntese, um aumento de impostos.**



# K2C Angola

A 13 de Fevereiro de 2014 decorreu a segunda acção K2C – *KPMG to Communities* especialmente dirigida aos colaboradores do escritório de Luanda da KPMG. Esta iniciativa envolveu cerca de 30 colaboradores e decorreu no Projecto Criança Feliz, no Bairro do Malanjinho. Desta vez, a iniciativa da KPMG focou-se em três

salas do pré-escolar para crianças de 3, 4 e 5 anos. Os trabalhos consistiram essencialmente no equipamento destas salas com catres, mesas, cadeiras e bancos, assim como a decoração do espaço com a pintura das paredes e oferta de material didáctico, livros, brinquedos e jogos doados pelos colegas dos escritórios de Portugal no

âmbito da campanha “Se o teu filho já não lhes liga...”

A KPMG agradece a disponibilidade demonstrada pela TAAG no apoio concedido ao transporte dos bens doados para Luanda, tendo ajudado a tornar possível a realização desta acção.



## Campanha "Se o teu filho já não lhes liga..."

A exemplo do que, com muito sucesso, aconteceu nos anos anteriores, por altura do Natal, a KPMG em Portugal,

através do seu Departamento de Recursos Humanos, promoveu uma nova campanha de recolha de livros, brinquedos e jogos usados para distribuição a crianças que lhes possam dar um "novo" uso. Foram recolhidos artigos, entre livros, brinquedos, jogos e material didáctico.

## Campanha de Natal "Constrói esta ceia"

O Dia Internacional do Voluntariado, comemorado a 5 de Dezembro, foi assinalado pela KPMG em Portugal com o lançamento de uma campanha de construção de Cabazes de Natal para famílias sem possibilidades de adquirir produtos para celebrar esta altura festiva.

O desafio foi elaborado a dois níveis: cada equipa, grupo ou até colaboradores individualmente, foram convidados a construir cabazes de Natal com um conjunto de produtos identificados numa lista disponibilizada a todos os colaboradores. Por outro lado, a firma, enquanto entidade organizadora,

comprometeu-se a apoiar a iniciativa, através da doação de um conjunto adicional de cabazes de Natal.

Para este efeito, a KPMG Portugal associou-se a duas instituições, a Re-food (Lisboa) e Centro Social do Barredo (Porto), que apoiam um conjunto alargado de famílias residentes, no caso de Lisboa, na freguesia onde está localizada a KPMG, São Sebastião. No caso do Porto, a famílias com rendimentos abaixo do limiar da pobreza residentes na zona ribeirinha do Porto.

Os colaboradores da KPMG aderiram em força à iniciativa, contribuindo para transformar esta campanha num grande sucesso, tendo sido oferecidos cerca de 120 cabazes alimentares.



**Campanha  
de Natal:  
"Constrói  
esta ceia"**





# KPMG em festa em Lisboa e Luanda





Sikander Sattar, José Luís Silva

A família da KPMG em Portugal reuniu-se mais uma vez na habitual festa de Natal. Em 2013 o evento realizou-se a 20 de Dezembro na Estufa Fria, em Lisboa e reuniu praticamente a totalidade dos colaboradores dos escritórios de Lisboa e Porto. Esta foi também uma oportunidade para distinguir os colaboradores que em 2013 assinalaram 20 anos de dedicação e lealdade à KPMG, através da entrega de placas comemorativas a Inês Filipe, José Luís Silva e Luísa Bento.



Miguel Assunção, Pedro Coelho, Inês Nobre, João Alvarenga, Catarina Neves, Diana Vitorino



Vitor Ribeirinho, Sílvia Gomes, Sikander Sattar, Susana Abreu, Jean Gaign, Luís Magalhães



Tânia Cunha, Sofia Fernandes, Josélia Deodato, Albertina Ferrão, Catarina Bento, Bárbara Barreto



Sara Marantes, Inês Albino, Carlota Melo



João Oliveira, Andreia Lourenço, Catarina Santos, Rui Correia, António R. Silva



Duarte Nóbrega, Gustavo Mendes, Bruno Félix, Francelina Martins, Jorge Loupa, Francisco Sanches, Gonçalo Carvalho, João Ferreira, Tiago Castanheira, Mónica Silva



Miguel Fonseca, Joana C. Ramos, Susana Teodoro, Catarina Braz



Fernando Vicente, Rui Miranda, José Nunes, Francisca Ferrão, Nélia Lopes



Filipa Rodrigues, Isabel Guimarães, Eva Leite

# Almoço da KPMG em Angola

Também a firma membro da KPMG em Angola, celebrou no passado mês de Dezembro mais um ano de sucesso, tendo para o efeito sido organizado um almoço de convívio. Esta iniciativa juntou os mais de 90 colaboradores do escritório de Luanda, a que se juntaram pelo menos uma dezena de colegas da KPMG em Portugal, entre os quais diversos membros da *Partnership*, que fizeram questão de celebrar a extraordinária evolução que se tem registado na actividade da nossa firma em Angola.

A iniciativa, que a Comissão Executiva da KPMG em Angola já anunciou como anual, ocorreu no dia 5 de Dezembro, no Tamariz Restaurante & Beach Club.



David Mandimutsira, Vítor Ribeirinho, Rita Rosa, José Portugal, Joana Leonardo



Celestino Catolo, João Victor, Lucinda Moreira, Luena Costa, Joana Augusto, Imaculada Baptista, Irina Gomes, Helga Pinheiro, Domingas Silva, Felicidade Silvério, Nelson Lima



Carlos Fortes, Teresa Cruzeiro



Janice Pombal, Cláudia Costa, Yuri Soares



Maria Campião, Ivanilda Costa, Domingas Silva, Imaculada Baptista, Irina Gomes



cutting through complexity

# Global AML Firm of the Year

A KPMG foi nomeada "Global AML Firm of the Year 2014" pela Finance Monthly.

Esta distinção reflecte a confiança do sector e premeia organizações que apostam na conquista e manutenção dos melhores resultados, excedendo as expectativas dos clientes.

As equipas de Prevenção do Branqueamento de Capitais (PBC) da KPMG orgulham-se da sua experiência na adequação e implementação de programas de PBC em grandes Instituições internacionais.

**É possível minimizar os riscos associados ao branqueamento de capitais, mantendo-os controlados e a uma distância de segurança.**

Contacte-nos:  
[ptforensic@kpmg.com](mailto:ptforensic@kpmg.com)

[kpmg.com/AML](http://kpmg.com/AML)



# Insights

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



## Survey of Corporate Responsibility Reporting

A edição de 2013 deste *survey* da KPMG, abrange 4100 organizações de 41 países, entre os quais Portugal e Angola. O estudo apresenta ainda um especial aprofundamento na qualidade do reporte entre as 250 maiores companhias do mundo.



## Global Anti-Money Laundering Survey 2014

O sector financeiro em Portugal e Angola participou com uma representatividade significativa neste estudo global no âmbito da Prevenção do Branqueamento de Capitais. Os resultados são baseados nas respostas de 317 profissionais, onde constam colaboradores do Top 1000 dos bancos internacionais e contactos da KPMG em 48 países.



## European Family Business Barometer

A European Family Business (EFB) e a KPMG lançaram o primeiro barómetro de Empresas Familiares, cujo objectivo é medir os níveis de confiança das empresas familiares na Europa. Este estudo baseia-se num inquérito online realizado a mais de 600 empresas membros da EFB em 14 países europeus, incluindo Portugal.



## In search of a better customer experience

Abrangendo 25 países e mais de 100 operadores de telecomunicações móveis, com o objectivo de identificar as melhores práticas e tendências do mercado móvel pré-pago, este estudo demonstra a liderança de Portugal no que concerne à oferta de planos com estas características.



## Global Automotive Executive Survey 2014

Um estudo de referência à escala global, que anualmente ilustra o estado actual e perspectivas futuras da indústria automóvel, com a participação de cerca de 200 executivos das principais companhias mundiais, incluindo construtores e os seus fornecedores, revendedores, prestadores de serviços financeiros, companhias de *rent-a-car* ou fornecedores de soluções de mobilidade.



## Frontiers in Tax

Uma das principais revistas internacionais da KPMG, especialmente focada nos temas mais importantes de fiscalidade associados ao sector financeiro. Na sua última edição aborda os mais recentes desenvolvimentos em termos de regulação, com impactos fiscais nas organizações.



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

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

© 2014 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](http://www.kpmg.pt) · [ptkvision@kpmg.com](mailto:ptkvision@kpmg.com) | Directora Alexandra Duarte | Coordenação Diogo Madeira  
Tiragem 2.300 exemplares | Periodicidade Semestral | Distribuição Gratuita | Depósito Legal n.º XXXXXX