

# KVISION

High performing people cutting through complexity / Novembro 2013

## Somos abertos e honestos na nossa comunicação

### Nesta edição:

- **Especial Banca**  
Reconstruir o futuro
- **Destaque**  
Eficiência energética e desenvolvimento sustentável em Angola
- **Entrevista**  
Miguel Athayde Marques, Portugal  
Economy Probe

**KPMG**

cutting through complexity

# Mensagem do Presidente

O desígnio da KVISION é especialmente próximo do nosso valor global invocado nesta edição: somos transparentes e honestos na nossa comunicação. Na KPMG promovemos uma cultura de transparência, essencial para uma postura coerente com os mais elevados princípios da nossa profissão. Somos transparentes e honestos na comunicação com os clientes, com as nossas pessoas e com o mercado de capitais.

No final de mais um ano de trabalho é relevante salientar alguns dados que ilustram – melhor do que palavras – a forma como estamos comprometidos com o que fazemos.

Numa época altamente desafiante, sabemos que os clientes em Portugal precisam de nós mais do que nunca. Por isso estamos ao seu lado, diariamente e sempre que for preciso, com soluções e propostas inovadoras, realistas e desenhadas à medida das suas necessidades, sectores e conjuntura que os rodeia.

Em Angola, a nota vai para o crescimento da nossa actividade. Um crescimento sustentado, assente na importação das melhores práticas internacionais, na competência e rigor técnico e num nível de serviço sem precedentes. Hoje, três anos após iniciar a sua actividade, a KPMG em Angola é já uma referência. Não só entre os clientes, como também entre os estudantes angolanos, que aqui vislumbram uma firma onde querem trabalhar e desenvolver as suas carreiras. O desenvolvimento das nossas pessoas é para nós fundamental. É com elas que a firma cresce, são elas o nosso maior activo. Por isso estamos a reforçar a nossa estrutura em Portugal e em Angola com a contratação de mais de 120 profissionais recém-licenciados. Um sinal inequívoco do nosso compromisso com os actuais e futuros clientes e com a sociedade como um todo.

Orgulhamo-nos de ver as nossas pessoas crescer, até mesmo quando deixam de estar connosco numa base diária. Por isso mantemos o nosso KClub Alumni, o qual pretendemos que seja constantemente enriquecido através do contacto com todos aqueles que fizeram parte desta Família.

Queremos que esta seja a Vossa revista, por isso estamos receptivos a todas as sugestões que contribuam para tornar a KVISION cada vez mais próxima de vós, seja em papel, ou através da edição digital, disponível em [www.kpmg.pt](http://www.kpmg.pt). Desejo-lhe uma boa leitura.



Sikander Sattar

# Nesta edição



16  
Especial Banca  
Reconstruir o futuro



22  
Destaque  
Eficiência Energética  
e Desenvolvimento  
Sustentável

## KPeople

Novos sócios em Portugal e Angola  
*Cocktail new joiners*  
Tour pelas Universidades  
Recursos Humanos vistos por dentro

## Breves

### ACI in the News

### Tema

Modelos e Escalas Internas de Risco

### Angola

A Responsabilidade Social Empresarial em Angola

### Especial Banca

Reconstruir o futuro

4	<b>Destaque</b>	22
	Eficiência Energética e Desenvolvimento Sustentável	
	<b>Entrevista</b>	28
	Miguel Athayde Marques, Portugal Economy Probe	
	<b>Gestão de Risco</b>	32
8	Práticas de Gestão de Risco em Portugal	
10	<b>Dossier</b>	36
12	Controlo interno: desafios e oportunidades para as instituições financeiras	
14	<b>Responsabilidade Social</b>	40
	<b>Eventos</b>	44
16	<b>Insights</b>	46



28

Entrevista  
Miguel Athayde  
Marques, Portugal  
Economy Probe



Gestão de Risco  
Práticas  
de Gestão de  
Risco em Portugal

32

# Novos sócios para Portugal e Angola

A KPMG anunciou três novos sócios para Portugal e um novo *Associate Partner* para Angola, em resposta às necessidades decorrentes do desenvolvimento do seu negócio.

## ADVISORY



João Sousa Leal  
Partner,  
Transactions &  
Restructuring

João Sousa Leal, licenciado em Economia e pós graduado em Finanças pela Universidade Nova de Lisboa, está há quatro anos na KPMG, passa a ser *Partner* para as áreas de *Transactions & Restructuring* e de *Mergers & Acquisitions*. Entre 2006 e 2009 foi Director Coordenador do Departamento de *Corporate Finance* de um Banco, sendo responsável pela coordenação, acompanhamento e execução de mandatos de assessoria financeira na área de fusões, aquisições e reestruturações financeiras. Anteriormente, João Leal foi durante seis anos colaborador de um Banco de Investimento, onde esteve envolvido na coordenação e execução de diversos processos de assessoria financeira na área de fusões, aquisições e reestruturações financeiras.

## ADVISORY



Daniel Santos  
Partner,  
Transactions &  
Restructuring

Regressa à KPMG, onde iniciou a carreira, para assumir o lugar de *Partner* de *Transactions & Restructuring*. Licenciado em Economia pelo Instituto Superior de Economia e Gestão. Desempenhava funções de Director Coordenador da Direcção de *Project Finance* no CaixaBI. Participou em diversos trabalhos de assessoria financeira e estruturação e montagem de financiamentos, em estruturas de *Project e Structured Finance*, nos sectores de infra-estruturas, saneamento e indústria, no mercado nacional e internacional.

## TAX



Hugo Carvalho  
Partner, Tax

Assume a função de *Partner* de Consultoria Fiscal do escritório do Porto da KPMG, na qual ingressou em Setembro de 2010. Licenciado em Economia pela Faculdade de Economia do Porto, a sua experiência profissional tem-se centrado nas áreas de consultoria e planeamento de estratégias fiscais, na participação em operações especiais de *due diligence* na área fiscal e em operações de reestruturação nos mais variados sectores. Anteriormente à sua entrada na KPMG, exerceu funções em firmas internacionais.

## KPMG ANGOLA



Paulo Ascensão  
Partner, Audit

Paulo Ascensão é licenciado em Economia pela Universidade Lusófona de Lisboa, assume a função de *Associate Partner* para a área de Auditoria da KPMG em Luanda. Antes de ingressar na KPMG em Portugal em 1988 iniciou funções no departamento de auditoria de uma firma internacional, obtendo o nível de *Senior* em 1990. Em 1991, transferiu-se para uma Empresa Portuguesa no ramo Agro-Industrial como Director Financeiro. Em 1993 transitou para o Departamento de Grandes Empresas de um Banco português para gerir um portfólio de empresas da área Agro-Industrial e Alimentar.

## Cocktail de boas-vindas aos new joiners

Em Setembro, a KPMG recebeu os seus *new joiners* com o habitual *cocktail* de boas-vindas. O encontro decorreu no Tivoli Teatro Caffé, em Lisboa e reuniu os cerca de 120 novos colaboradores que foram acolhidos neste evento pelo *Senior Partner* Sikander Sattar, restantes membros da Comissão Executiva e ainda por membros da *Partnership e Management Group*.



## Tour pelas universidades

No âmbito do processo de recrutamento de *new joiners* em 2013 para os escritórios da KPMG em Portugal e da KPMG em Angola, marcámos presença ao longo de todo o ano nas principais iniciativas relacionadas com emprego e recrutamento de um conjunto de universidades seleccionadas.



## A KPMG dá as boas-vindas aos novos colaboradores de Portugal e Angola

### Colaboradores

Adriana Beato	Inês Coutinho
Afonso Lebreiro	Inês Marques
Afonso Pinheiro	Joana Fonseca
Alberto Cunha	Joana Gouveia
Alberto Gonçalves	Joana Vala
Alexandre Bravo	João Carreira
Alexandre Pinheiro	João Couto
Ana Falcão	João Elvas
Ana M. Figueiredo	João Marques
Ana Maneca	João Morgado
Ana Matos	João Oliveira
Ana R. Costa	João P. Correia
André Monteiro	João P. Fernandes
André R. Saltão	João Ravara
Andreia Lourenço	João S. Oliveira
António Caetano	João Silva
António R. Silva	Jorge Monteiro
Bernardo Burnay	José Pereira
Bernardo Lacerda	José Raimundo
Bernardo Matos	Luís Costa
Bernardo Miranda	Luís Gomes
Carina Leal	Mafalda Gonçalves
Carlos Miranda	Mafalda Pacheco
Catarina Andrade	Marcos Rosa
Catarina Bento	Mariana Almeida
Catarina Bicha	Mariana Santos
Catarina C. Gomes	Mariana Seixas
Catarina Cabanita	Marina Cruz
Catarina Oliveira	Mauro Garcia
Catarina Oliveira	Mónica Guerreiro
Catarina P. Tomé	Nuno Barreira
Catarina Santos	Nuno Oliveira
Cátia Tainha	Nuno Ribeiro
Célia Ribeiro	Patrícia Nascimento
Clara Neves	Paulo Ferreira
Cláudia Campos	Pedro Bica
Cláudia Costa	Pedro Loureiro
Constança David	Pedro Magalhães
Constança Távora	Pedro R. Andrade
Daniela Aguiar	Pedro Reis
Diana Almeida	Rafael Laranjeiro
Diana Teixeira	Ricardo Caetano
Diogo C. Silva	Ricardo Dionísio
Diogo Duarte	Rita Albuquerque
Duarte A. Costa	Rita Sousa
Edésio Santos	Rodrigo Carvalho
Eduardo Rodrigues	Rui Correia
Filipa A. Santos	Rui Monteiro
Filipa Marques	Rui Ruivo
Filipe Martins	Rute M. Silva
Francisco L. Silva	Sofia Fernandes
Francisco Pinto	Susana Anes
Francisco Sousa	Tatiana Lima
Gonçalo Borges	Teresa Godinho
Gonçalo Pires	Tiago Andrade
Gustavo Santiago	Tomás Machado
Hugo Carromeu	Ulla Dias
	Xavier Lista

## Os Recursos Humanos vistos por dentro



Vivemos hoje momentos complexos e desafiantes, que nos impõem a necessidade de mudanças rápidas e constantes. Paralelamente, a gestão da firma definiu uma estratégia para os próximos anos focada na internacionalização, com especial enfoque no triângulo Atlântico (Portugal-Brasil-África), com a ambição de, em 2015, ter um terço do nosso negócio a ser gerado fora de Portugal e com uma aposta clara na continuação do crescimento das áreas de consultoria e fiscalidade.

Estes são factores que contribuem para que seja tão estimulante e atraente trabalhar na KPMG em Portugal e em Angola no tempo presente. Para alcançarmos estes objectivos é fundamental continuar a apostar no nosso melhor activo: os nossos profissionais. Isto significa criar mais oportunidades para que as nossas pessoas desenvolvam novas competências e tenham a oportunidade de trabalhar em diferentes culturas, integradas em equipas dinâmicas e multidisciplinares, presentes em diferentes geografias e em mobilidade constante.

Para fazer face a estes constantes desafios, necessitamos garantir que os nossos profissionais tenham acesso aos melhores e mais relevantes recursos que lhes permitam manterem-se

actualizados nas suas áreas de especialidade. Sabemos que o desenvolvimento de competências pode ser feito de várias formas, no entanto, face aos desafios de hoje, entendemos que este passa cada vez mais, por abordagens colaborativas e *on-the-job* onde a partilha de informação, boas-práticas e o *networking* assumem um papel fundamental, para além das já tradicionais abordagens de formação e desenvolvimento. Consideramos também que hoje não é possível uma aposta nesta área sem o recurso à tecnologia e para isso disponibilizamos conteúdos em ambientes virtuais, em permanente actualização e acessíveis em qualquer lugar e a qualquer momento, através da KPMG Business School. É ainda fundamental continuar a apostar na contratação de profissionais de elevado potencial, quer para Portugal, quer para Angola, garantindo que encontramos as pessoas certas para as oportunidades que criamos. Com este propósito, pretendemos reforçar a nossa estrutura de recursos humanos anualmente, com cerca de 100 novos profissionais que reflectam os valores e a visão da firma. Pretendemos continuar a investir no nosso melhor activo para suportar o crescimento da actividade que ambicionamos.

Ana Porfírio foi distinguida no mês de Maio com o prémio *HR Career Award*, na *HR & Psychology Week* do ISLA Campus Lisboa.



cutting through complexity

# “We are committed to our communities”

Somos socialmente responsáveis

Se queres fazer parte das nossas equipas de *Audit*, *Tax* ou *Advisory*

Candidata-te

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

## Internacionalização de empresas portuguesas

A AICEP, em parceria com a KPMG realizou no dia 25 de Setembro, no Porto uma acção subordinada ao tema "Fiscalidade no Processo de Internacionalização das Empresas Portuguesas". Na actual conjuntura, o aprofundamento da internacionalização das empresas é, para grande parte das mesmas, uma condição fundamental para a sua sobrevivência.



Entre outras temáticas estiveram em cima da mesa a tributação de rendimentos, a tributação indirecta das operações, os encargos fiscais e parafiscais do destacamento de colaboradores, a repatriação de capitais e os mecanismos de saída que podem ser decisivos para a viabilização e optimização do investimento a realizar.



## KPMG no 2.º Fórum Empresarial do Algarve

A KPMG marcou presença no 2.º Fórum Empresarial do Algarve promovido pelo grupo de líderes empresariais LIDE Portugal. O encontro foi dedicado ao tema "Um Portugal Atlântico ou um Portugal Europeu" e decorreu entre os dias 4 e 6 de Outubro no Hotel Tivoli Victoria em Vilamoura, no Algarve. Neste encontro, que reuniu não só os membros do LIDE Portugal mas também de outros países onde o LIDE se encontra (Brasil, Angola, Moçambique, Alemanha, México, entre outros), foi entregue o Prémio Carreira "Lifetime Achievement by KPMG" a Francisco Pinto Balsemão, galardão patrocinado pela KPMG. O encontro ficou ainda marcado por várias conferências, espectáculos culturais e actividades desportivas.



## IV Jornadas Empresariais de Serralves

A KPMG foi o patrocinador oficial das IV Jornadas Empresariais de Serralves, organizadas pela Fundação AEP e a Fundação de Serralves. O evento teve como tema "O Papel do Estado no Desenvolvimento" e decorreu dia 10 de Outubro, no Auditório de Serralves. Esta iniciativa contou com oradores prestigiados como Manuela Ferreira Leite, Gonçalo Moura Martins, Salvador Mello, Avelino de Jesus, Rosário Gamboa, António Melo Pires, José Carvalho Neto, Brás Costa, António Cunha, João Bento, António Lobo Xavier, Paulo Trigo Pereira e António Pires de Lima.





## Estudantes angolanos premiados

A KPMG em Portugal e Angola atribuiu prémios aos três melhores estudantes angolanos finalistas de Licenciatura e Mestrado do ano lectivo 2012/2013, promovida pela Associação de Estudantes Angolanos em Portugal (AEA). Os prémios foram entregues a um estudante de Lisboa e a outro estudante do Porto. O terceiro prémio foi sorteado entre os restantes finalistas presentes na gala. O galardão consistiu na atribuição de três computadores "Macbook" da Apple e três mochilas.

## Fórum Empresarial de Angola

A 1.ª edição do "Fórum Empresarial de Angola – Luanda 2013", promovido pelo LIDE Angola, contou com o patrocínio da KPMG e com Vítor Ribeirinho no painel de oradores. O evento decorreu entre 21 e 23 de Junho em Luanda e juntou os principais líderes empresariais e políticos angolanos, portugueses e brasileiros para debaterem temas como a industrialização, a diversificação económica e a competitividade angolana. A organização pretendeu juntar governantes e empresários de países de língua portuguesa no maior e mais ambicioso encontro de altas esferas corporativas.

# A KPMG E AS CONFERÊNCIAS

## Conferências Portugal Global 2013

A KPMG apoiou a 3.ª edição das Conferências Portugal Global, que se realizou na Universidade do Minho. Esta foi mais uma iniciativa de apoio à internacionalização das empresas, centrada na diversificação de mercados, que a AICEP Portugal Global organiza para ajudar "Portugal a Exportar+";

expressão que deu o título à conferência. Em cima da mesa estiveram casos de sucesso nos mercados externos, partilhados pelas entidades convidadas, tendo sido também colocado à disposição dos participantes o *know-how* dos representantes da AICEP nos mercados de Angola e Brasil.



## Conferência Via Bolsa

Em Maio teve lugar no auditório da Reitoria da Universidade Nova de Lisboa a conferência "VIA BOLSA – Financiamento Através do Mercado de Capitais", a qual contou com o apoio e intervenção técnica da KPMG, designadamente de João Sousa Leal, à data Director de *Corporate Finance* da KPMG, que foi orador no terceiro painel subordinado ao tema: "Mercado de Acções e/ou Mercado de Dívida?". A conferência teve como destinatários

gestores de topo de empresas e investidores de referência. De acordo com o *Partner* José Luís Silva: "A conferência Via Bolsa foi uma excelente iniciativa no sentido de aumentar a *awareness* sobre o mercado de capitais e o papel que o mesmo pode desempenhar na capitalização das empresas portuguesas, na profissionalização da gestão e até na gestão de processos de sucessão."



# ACI in the news

## Global Audit Committee Survey



O International Audit Committee Institute (ACI) e a KPMG levaram a efeito um conjunto de entrevistas com mais de 1.800 membros de Comissões de Auditoria, tendo proporcionado a presente publicação.

O documento em apreço evidencia as diversas opiniões recolhidas em diversos temas, desde reporte financeiro e divulgações, qualidade de auditoria e supervisão de auditores internos e

externos a assuntos como gestão de risco e reacção a situações de crise, desafios resultantes de novas tecnologias e eficiência das comissões de auditoria. Sendo um documento que se encontra igualmente organizado com as respostas de cada país, permite identificar padrões de tendências de carácter internacional a par de situações específicas nacionais ou regionais.

## Global Boardroom Insights



Um documento emitido pelo ACI da Irlanda em colaboração com a KPMG, contendo um conjunto de entrevista a alguns membros de Comissões de Auditoria em diferentes países, nomeadamente Brasil, Alemanha, Estados Unidos da América e Reino Unido, oferecendo uma perspectiva

única para 2013. Esta publicação reúne diversificadas perspectivas sobre uma série de questões, designadamente: a “chave” para manter fortes as comissões de auditoria; de que forma a velocidade da tecnologia e o aumento do ambiente de risco estão a impactar as comissões de auditoria; entre outros.

## Quarterly 40



O documento produzido pela ACI do Reino Unido, em colaboração com a KPMG, que já vai na 40ª edição, visa ajudar a manter os membros das comissões de auditoria a par dos principais assuntos regulatórios, direito das sociedades e das questões contabilísticas e de auditoria bem como as mudanças na área do governo das sociedades.

Na presente edição em causa são abordados temas, destacando-se:

a) a gestão do risco da cadeia de

abastecimento e como o mesmo está cada vez mais presente assumindo como um aspecto muitas vezes crítico; b) a ameaça de violação de confidencialidade da informação por ameaça significativa de crime informático (via internet) e até que ponto as empresas estão preparadas para o enfrentar; c) resultados provisórios da investigação desenvolvida pela Autoridade de Concorrência do Reino Unido à concentração do mercado de serviços de auditoria proporcionados pelas grandes firmas de auditoria.

# A nível nacional destacam-se os seguintes factos:

## A CMVM aprovou uma revisão ao seu Código do Governo das Sociedades e respectivo Regulamento

O propósito subjacente à revisão do regime relativo ao governo das sociedades, com a aprovação em Agosto do Regulamento n.º 4/2013 – revogando o Regulamento da CMVM n.º 1/2010 e Código de Governo das Sociedades (2010) – corresponde à necessidade de revisão, periódica, das Recomendações da CMVM e assenta, essencialmente, na reponderação desse regime à luz da experiência resultante da sua aplicação prática ao longo de dois exercícios.

Em matéria de recomendações, o novo Código procurou clarificar a redacção daquelas que mais dúvidas interpretativas suscitaram, tendo-se ainda eliminado algumas sobreposições entre recomendações e normas de natureza imperativa.

Em matéria de regulamento, destaca-se a alteração das condições em que as sociedades podem recorrer a um código de governo societário, de natureza recomendatória, distinto daquele divulgado pela CMVM (art. 2.º, n.º 1). Tal possibilidade deixa de estar sujeita aos requisitos até então em vigor (imposição de conteúdos idênticos como mínimo e necessidade de fundamentação e prévia aceitação pela CMVM) para ser de aplicação livre, cabendo aos agentes económicos ser confrontados com a responsabilidade de fazerem eles próprios um juízo sobre os diferentes códigos disponíveis, asseguram um nível de protecção dos interesses dos accionistas e de transparência do governo societário adequados.

## Código de Governo das Sociedades do IPCG

O Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) apresentou no início do ano o novo Código do Governo das Sociedades.

O Código de Governo das Sociedades do IPCG, sendo um instrumento de promoção de boas práticas de governo societário, tornou-se uma resposta ao apelo que nesse sentido lhe foi formulado pelas empresas nacionais e por uma vasta comunidade de interessados nas matérias de *corporate governance*. Deste modo, o Instituto disponibilizou a todas as sociedades uma alternativa ao Código da CMVM, sendo que os seus destinatários naturais são as sociedades abertas, particularmente as emittentes admitidas à negociação em mercado regulamentado. Fundado na regra do “comply or explain”, o Código pretende, de acordo com os seus autores, assegurar uma mais fácil adequabilidade das sociedades ao seu articulado e cumprir o difícil objectivo de o tornar adaptável às realidades muito heterogéneas das sociedades suas destinatárias.

Para o seu acompanhamento, o IPCG compromete-se a criar as estruturas necessárias e adequadas e a proceder à análise da sua aplicação e, numa base regular, à reapreciação do seu conteúdo.



# Modelos e Escalas Internas de Risco



Luís Jesus  
Director  
de Management  
& Risk Consulting

Nos próximos anos a maior parte das instituições financeiras irá orientar as suas estratégias comerciais no sentido de captar o potencial de crescimento no sector.

O sector bancário angolano tem apresentado nos últimos anos taxas de crescimento significativas, nomeadamente no total de activos das instituições financeiras. No entanto, considerando a reduzida - embora crescente - taxa de bancarização e a reduzida taxa de transformação comprova-se a existência de um significativo potencial de crescimento no sector. Desta forma, nos próximos anos a maior parte das instituições financeiras irá orientar as suas estratégias comerciais no sentido de captar este potencial e aumentar a sua base de clientes.

Em contrapartida, os rácios médios de incumprimento de crédito têm revelado uma tendência recente de crescimento, embora se tenham verificado situações muito díspares entre as diversas instituições financeiras que operam no mercado. Assim, e tendo em conta o impacto potencial sobre a rentabilidade futura e os níveis de solvabilidade, é fundamental que as instituições desenvolvam, desde já, os esforços necessários no sentido de conter um crescimento destes níveis de incumprimento.

Para esse efeito, consideramos urgente que as instituições implementem procedimentos robustos de gestão do

risco ao longo de todo o ciclo de vida dos produtos de crédito. Atendendo à tendência de crescimento que se tem vindo a verificar nas carteiras de crédito, a fase de originação assume uma importância significativa nos próximos anos, considerando igualmente o previsível alargamento dos serviços bancários a uma percentagem cada vez maior da população.

Uma das melhores práticas utilizadas por instituições financeiras em todo o mundo, e recomendadas no âmbito do Acordo de Basileia, consiste no desenvolvimento de uma escala interna de risco que permita classificar as operações de crédito. Nesta escala interna cada um dos graus de risco deverá representar uma probabilidade de incumprimento que será tanto maior quanto mais grave o grau de risco atribuído, tendo, por isso, um significado consistente em toda a instituição e permitindo mapear a totalidade da carteira de crédito, independentemente do tipo de cliente ou do tipo de produto. Assim, quando se avalia o risco de uma operação de crédito está a estimar-se a probabilidade daquela operação entrar em incumprimento em determinado período de tempo.

De que forma devem ser determinadas as probabilidades de incumprimento

para cada grau de risco? Uma vez que a intenção é estimar o comportamento futuro de um cliente, estas probabilidades devem ser baseadas numa análise dos padrões de comportamento das carteiras de crédito que permitam o desenvolvimento de modelos de risco que tenham por base (i) as variáveis críticas que explicam as situações de incumprimento e (ii) a ponderação a atribuir a cada uma dessas variáveis com o objectivo de



reforçar o poder preditivo do modelo. Esta análise - de carácter quantitativo - deve, também, ser enriquecida com a experiência da instituição e alinhada com os respectivos objectivos estratégicos de abordagem ao mercado.

Por outro lado, uma vez que as variáveis críticas e a correspondente ponderação devem variar consoante o tipo de cliente (particulares ou empresas), a respectiva dimensão (pequenas, médias ou grandes empresas) ou, até, a sua

localização geográfica, cada instituição deve determinar os segmentos para os quais serão desenvolvidos modelos de risco específicos. A implementação destes modelos de classificação de risco no âmbito do processo de originação e o mapeamento das operações de crédito para uma escala de risco interna permitirão melhorar de forma significativa o conhecimento sobre o perfil de risco das carteiras de crédito e a antecipação de medidas

preventivas para as operações de maior risco.

Por outro lado, uma diferenciação mais efectiva do risco dos clientes representará, também, uma importante vantagem competitiva no mercado, na medida em que permitirá o desenvolvimento de ofertas comerciais mais focalizadas para determinados segmentos da carteira e em condições de rentabilidade que sejam adaptadas ao nível de risco dos clientes.

O Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) com o apoio da Agência Espanhola para a Cooperação e Desenvolvimento (AECID) considerou relevante a realização de um estudo sobre a situação actual da Responsabilidade Social Corporativa em Angola.

# A Responsabilidade Social Empresarial em Angola



Filipa Rodrigues  
Manager

Management & Risk Consulting

A estabilidade trazida pela paz colocou Angola num caminho claro de recuperação, de um país com dificuldades e limitações ao nível das condições sociais básicas, para uma das economias com crescimento mais acentuado em África. Quando comparada com outros países da África Subsaariana e com países com baixo Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), Angola apresenta uma evolução progressiva. O IDH é uma medida sumária para avaliar o progresso de longo termo nas três dimensões básicas do desenvolvimento humano: uma vida longa e saudável, acesso ao conhecimento e um padrão de vida decente, e que tem como objectivo oferecer um contraponto a um indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) *per capita*, que considera apenas a dimensão económica do desenvolvimento.

Apesar de todos estes sinais positivos, segundo o relatório Global de Desenvolvimento Humano de 2013 o País está ainda distante do valor médio do Índice de Desenvolvimento Humano, ocupando a posição 148 de um total de 187 países, com um IDH de 0,508. O IDH da África Subsaariana como região aumentou de 0,366 em 1980, para 0,475 actualmente, colocando Angola acima da média regional, e acima dos países

do grupo de baixo desenvolvimento humano, no valor de 0,466. Na África Subsaariana, os países próximos a Angola em termos de classificação do IDH e população, são o Senegal e a Zâmbia, ocupando as posições 154 e 163 respectivamente. As tendências do IDH mostram uma evolução importante, tanto a nível nacional como regional, destacando as enormes lacunas em qualidade de vida e oportunidades de desenvolvimento.

Desde o ano 2000 que Angola regista uma melhoria no IDH, encontrando-se actualmente ligeiramente acima do IDH de menor valor a nível mundial e do IDH da região de África Subsaariana. Ainda assim, está longe do valor médio mundial.

Para além do papel desempenhado pelo Estado angolano, no contributo para o forte crescimento económico de Angola e para a melhoria no IDH, verifica-se um forte contributo das empresas, Organizações Não Governamentais (ONG's) e outras entidades. Todas estas entidades apresentam estratégias e abordagens próprias, para combater a pobreza, proteger o meio ambiente e promover um desenvolvimento sustentável. Neste sentido o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) com o apoio da Agência Espanhola para a Cooperação e Desenvolvimento (AECID) entendeu ser relevante realizar

um estudo que permitisse fazer um balanço do estado da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) no País. As principais conclusões que resultaram do estudo foram:

## 1. Níveis distintos de maturidade na actuação das empresas

Verifica-se que existe um grande desfasamento de maturidade entre as práticas de responsabilidade social empresarial das empresas de diferentes sectores, bem como dentro de cada sector. Em sectores como o do Petróleo e Gás, verifica-se uma elevada maturidade na gestão dos temas de responsabilidade social empresarial. No caso das empresas internacionais deste sector a operar em Angola, observa-se a delineação de uma estratégia local, alinhada com a estratégia internacional. Já noutros sectores, como a banca, transportes e construção, existe menos consistência e experiência na implementação dos projectos de âmbito social.

## 2. Educação e Saúde são as áreas de actuação mais privilegiadas pelas empresas

Verificamos que existe um grande alinhamento das práticas de actuação com os temas identificados como mais relevantes e que reflectem o contexto social, económico e ambiental de Angola. A Educação e a Saúde são as áreas em que são realizadas mais iniciativas e para onde as empresas



destinam a maior parte do seu orçamento de RSE, com destaque para as iniciativas no âmbito da alfabetização e escolaridade, retenção e sucesso escolar, e também, formação e promoção da saúde dos colaboradores.

### 3. A responsabilidade ambiental essencialmente como resposta às exigências legais

O enquadramento legal e regulamentar ambiental, recentemente criado em Angola, resulta numa pro-actividade reduzida das empresas no desenvolvimento de iniciativas que visam promover a protecção ambiental. As carências básicas da população ao nível social tornam secundários os investimentos a nível ambiental, pelo que o actual desafio, no âmbito da responsabilidade

ambiental, prende-se essencialmente com o compromisso do cumprimento legal e regulamentar, como é exemplo o desenvolvimento de estudos de impacte ambiental para as indústrias mais poluidoras.

### Desafios...e caminho futuro

Os principais desafios apontados pelas empresas estão relacionados com a falta de orientação estratégica das áreas de actuação prioritárias em RSE, bem como a identificação de parceiros de confiança para a realização das iniciativas, e de ferramentas para medir o impacto nas comunidades e o retorno dos investimentos sociais. O reforço da comunicação surge como um caminho para promover a partilha de boas práticas, experiências, competências e possibilitar a identificação de sinergias

entre parceiros e como mecanismo para promover a actuação de todas as empresas.

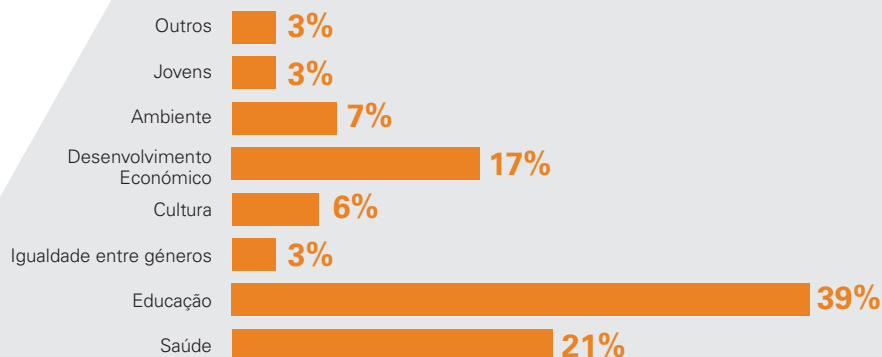
Relativamente às áreas de actuação, apesar do alinhamento existente com as áreas mais necessitadas da sociedade angolana, deverá ser reforçado o enfoque estratégico das iniciativas para que estas estejam cada vez mais próximas do negócio, garantindo a sua sustentabilidade e a existência de competências internas para implementação e acompanhamento dos projectos.

Por outro lado, a posição do Executivo nestas matérias exige maior liderança e cooperação com as diferentes entidades envolvidas, de forma a gerar um clima de confiança e de capacitação mútua que se traduza na definição de uma agenda clara e transparente com os princípios base da RSE.

### Nota Metodológica

Para a realização do estudo de Responsabilidade Social Empresarial, foi seleccionado um universo de empresas públicas e privadas, com actividade representativa no mercado angolano, em termos de volume de negócio, em nove sectores de actividade distintos, resultando numa amostra de 100 empresas. A elaboração do estudo iniciou-se com uma análise de *benchmark* à informação pública disponível relativamente às práticas de responsabilidade social destas empresas, em Angola.

### PERCENTAGEM MÉDIA DE CADA ÁREA DE ACTUAÇÃO NO ORÇAMENTO ANUAL DE RSE DAS EMPRESAS (%)



Fonte: Estudo de RSE em Angola, desenvolvido pela equipa de Climate Change & Sustainability da KPMG em Angola.

# Reconstruir o futuro

Vitor Ribeirinho, *Head of Audit & Financial Services* da KPMG em Portugal e Angola, aborda a situação actual da banca internacional e os desafios actuais do sector financeiro, quer em termos regulatórios, quer em termos de matérias financeiras.



Vitor Ribeirinho,  
*Head of Audit  
& Financial  
Services*

## CRESCER EM TEMPOS DIFÍCEIS

A indústria dos serviços financeiros tem uma relação particularmente próxima com a economia global a larga escala. As empresas que operam nesta indústria estão sujeitas às mesmas tendências de crescimento económico e *performance* que as restantes companhias, no entanto, desempenham um papel indispensável no desenvolvimento, promoção e apoio da actividade económica.

Este papel coloca os serviços financeiros numa posição de *pivot*, numa época em que o mundo se debate com as consequências da crise.

### Davos

O encontro deste ano do "World Economic Forum" em Davos, revelou a natureza surpreendente dos desafios que enfrentamos. Christine Lagarde, Directora-Geral do Fundo Monetário Internacional referiu que o clima económico está bastante melhor este ano que no anterior, prevendo que a

economia global apresente uma taxa de crescimento de 3,5% em 2013. No entanto, a responsável descreveu a recuperação como "frágil e tímida", em parte porque a Zona Euro está sujeita a uma crise política e a processos de decisão pouco céleres. Mark Carney, o até há pouco tempo Governador do Banco do Canadá, que assume agora a liderança do Banco de Inglaterra deixou o aviso: "Ainda há riscos lá fora. A acção do banco central é crucial, mas precisa de ser reforçada ao nível nacional, em áreas estruturais e fiscais. E nenhuma dessas agendas está perto de estar concluída". Com este contexto, a conferência seguiu o seu tema "Dinamismo Resiliente", com um programa e eventos organizados sob três pilares temáticos: liderar através da adversidade; restaurar o dinamismo económico e fortalecer a resiliência social. Em qualquer um dos casos, nem a resiliência nem o dinamismo são suficientes por si. Num mundo pós-crise a resiliência deve ser um objectivo para todos os países que pretendem suportar salvaguardar-se contra situações de grande impacto negativo nas suas economias. O dinamismo deve também ser uma prioridade, agora que as respostas à crise originaram a implementação de programas estruturantes.

### Crescer em tempos difíceis

Os dois principais desafios para a indústria dos serviços financeiros, passam por desenvolver o seu próprio dinamismo resiliente, enquanto, por outro lado, contribuem para a criação de condições quer permitam à economia

global fazer o mesmo. Acima de tudo, este desafio requer enfoque num crescimento sólido e sustentável. É fácil quando um negócio cresce ajudado por um ambiente económico em expansão. Mas hoje o panorama é diferente. Crescer em tempos de adversidade é um caminho difícil.

Passaram poucos anos desde que a expressão "*back-to-basics*" saltou para a ordem do dia. Mas ainda hoje é relevante. O crescimento virá de estratégias fundamentais: vender mais produtos e serviços – que entreguem benefícios genuínos – aos consumidores existentes; desenvolver novas ofertas e fazer chegar produtos novos e existentes







***É fácil quando um negócio cresce ajudado por um ambiente económico em expansão. Mas hoje o panorama é diferente. Crescer em tempos de adversidade é um caminho difícil.***

a novas geografias ou segmentos de mercado.

Regressar ao lucro significa conseguir fazer todas estas etapas da forma mais eficiente possível, removendo custos operacionais excessivos enquanto se preservam os recursos para investir

em TI, sistemas e processos. As instituições que já são bem-sucedidas na expansão das suas actividades são as que têm objectivos estratégicos claros e um enfoque da gestão executiva na excelência de serviço em todas as áreas.

#### **Mudar atitudes em relação ao financiamento e aos serviços financeiros**

A discussão em Davos foi notável também por outro tema: um consenso generalizado em torno da ideia que os modelos de “crescer a qualquer custo” já não são válidos no mundo pós-crise. Angel Gurría, Secretário-Geral da OCDE mostrou uma visão de crescimento focada em atingir a “prosperidade inclusiva”, necessária para o desenvolvimento de um clima que conduza à justiça e inclusão. As implicações para os serviços financeiros são claras. A crise financeira prejudicou gravemente a confiança na



**O sucesso requer  
uma postura  
coerente e  
consistente,  
bem como o  
exemplo vindo  
do top  
management  
das instituições.**

### **Incorporando a mudança**

Hoje é quase um lugar comum falar em mudanças de cultura, algo muitas vezes enumerado mas com pouca tradução em termos práticos. No entanto, a evidência de casos de sucesso onde a mudança de cultura foi real é inequívoca. O sucesso requer uma postura coerente e consistente, bem como o exemplo vindo do *top management* das instituições. Estes devem partilhar um compromisso absoluto com a responsabilidade colectiva, quando existir possibilidade de promover a mudança através da hierarquia, uma responsabilidade que não se pode delegar a indivíduos em particular. Esta postura e exemplo devem formar as bases de uma nova linguagem para o debate e conversa no dia-a-dia, trazendo um novo vocabulário e uma taxonomia que permita abordar temas normalmente difíceis de descrever. Em segundo lugar, os novos comportamentos e atitudes devem ser traduzidos e expressos através de desafios muito práticos ao nível operacional, de forma a terem impacto tangível ao nível dos comportamentos, relações e percepções. Em terceiro lugar, os níveis de *middle management* são muitas vezes vistos como barreiras à mudança, em parte com razão. Muitas vezes os executivos de topo reconhecem a necessidade de mudança como imperativo estratégico, enquanto

os colaboradores do *front-office* identificam necessidade de melhorias em algumas operações ou interacções. Os *middle managers*, no entanto, são muitas vezes apanhados no meio, entre a pressão para cumprir os objectivos e os níveis de performance na actual conjuntura e os potenciais sentimentos de ameaça em relação à mudança. É essencial ultrapassar estes receios. Existem algumas medidas rápidas. Contudo o que funciona para uma organização pode não funcionar para outra. Todas as mudanças efectivas de cultura requerem resiliência e reforço constante em termos de palavras e acções. A crise de reputação que afecta o sector bancário é hoje um dos principais desafios da indústria.

### **Riscos e benefícios**

O que torna este desafio ainda mais grandioso é a enorme dificuldade sentida pelos bancos na gestão do equilíbrio entre riscos e benefícios, num ambiente que se tornou fortemente adverso ao reconhecimento de quaisquer riscos. Claro que, a maioria dos líderes políticos e reguladores reconheceriam que é impossível eliminar todos os riscos. Sem risco não é possível existirem benefícios, progresso e crescimento económico. O enquadramento teórico para gerir o risco financeiro e o retorno permanece claro, mesmo que tenha sido distorcido

e testado ao limite nos anos que levaram à crise. Mas existe falta de consenso sobre a forma de melhor expressar o apetite de risco ao nível da administração (em especial, os *tail risks*) ou sobre como o traduzir na forma como o banco desenha, vende e entrega os produtos. Além disso, sem uma abordagem acessível e vocabulário, será difícil manter conversações efectivas sobre riscos e benefícios com accionistas, clientes e reguladores, conversações que permitam colocar ganhos e perdas – apesar de lamentáveis – num contexto aceitável. O perigo é que a tomada de riscos sensível e economicamente eficiente pode ser abandonada em prol de uma doutrina “protecção” e “prevenção”. A excessiva aversão ao risco pode trazer consequências severas, como estrangular a concessão de crédito à economia e indústria, impedir o crescimento e manter níveis de qualidade de vida inferiores. Pode ainda mover a actividade económica dos países desenvolvidos para geografias com menos regulação e menos estáveis, em países em desenvolvimento, com menor protecção para colaboradores e ambiente. Desta forma, encontrar formas de educar os *stakeholders* e expressar o risco de forma efectiva é crucial. Mas esta missão não pode arrancar sem que os bancos recuperem a confiança e reconstruam as suas reputações.

próximas décadas. Estas forças aplicam-se tanto ao sector bancário, como do investimento e segurador. Existe, claro, um elevado grau de incerteza em torno da velocidade e profundidade das mudanças que estas forças podem originar. Mas o nosso foco nestas tendências resulta não só do impacto que terão no futuro, mas também nos desenvolvimentos que já presenciamos. É instrutivo reflectir sobre quão rapidamente estas tendências têm transformado o panorama social e económico no passado recente. O exemplo das mudanças ao nível tecnológico é dramático: foram precisos 14 anos para a televisão atingir 50 milhões de utilizadores. No caso da internet foram precisos quatro anos. O Facebook atingiu esse número ao fim de nove meses.


A mesma velocidade de mudança pode ser aplicada às outras mega-tendências. Dentro de sete anos é provável que o ambiente em torno dos serviços financeiros se tenha alterado significativamente.

#### **Exigências paralelas**

Como consequência, ser bem-sucedido ao nível do crescimento sustentável não é apenas uma questão de trabalho árduo e concentração na estratégia corporativa e excelência de serviço. Dependerá também da capacidade das firmas se adaptarem rapidamente à mudança. O desafio é multi-dimensional. As empresas precisam de responder às mudanças globais mais alargadas – ao nível da regulação, em resultado das mega-tendências

discutidas acima – mas também aos desenvolvimentos ao nível local: nova legislação específica, desenvolvimentos do mercado, alterações nas expectativas dos consumidores, entre outros.

Desenvolver a flexibilidade e capacidade necessária requererá um esforço adicional: novos modelos de negócio, mudanças organizacionais, investimento em sistemas e processos. Na maioria dos casos a melhor opção consistirá em privilegiar a simplicidade e a racionalização, favorecendo o desafio da mudança e adaptação. Estou convencido que dentro de cinco a sete anos, as instituições bem sucedidas serão as que tiverem conseguido gerir todas estas exigências em paralelo.



***Ser bem sucedido ao nível do crescimento sustentável não é apenas uma questão de trabalho árduo e concentração na estratégia corporativa e excelência de serviço.***

indústria por parte dos consumidores e decisores. Líderes políticos e reguladores têm hoje dúvidas em relação ao comportamento e responsabilidade dos agentes. Verifica-se uma mudança clara ao nível das atitudes em relação ao papel e forma de operar do sector dos serviços financeiros, no entanto, ainda é cedo para prever o grau de profundidade e sustentabilidade dessas alterações. Alterar profundamente assumpções e comportamentos empresariais fortemente enraizados, fazendo-o de forma consistente num mundo competitivo, será um enorme desafio. No entanto é provável que o desafio do crescimento enfrente ainda constrangimentos até 2020.

### Mega-tendências globais

Para os serviços financeiros estas alterações específicas ao ambiente, somam-se às tendências mais alargadas de crescimento e performance que referi anteriormente. No curso do estudo que a KPMG elaborou o ano passado sobre o sector segurador (disponível on-line em <http://www.kpmg.com/global/en/issuesandinsights/articlespublications/intelligent-insurer/pages/default.aspx>) adoptámos a expressão “mega-tendências globais” para descrever quatro forças fundamentais que, no nosso entender, moldarão o futuro: demografia, tecnologia, ambiente e valores sociais e ética. Algumas dessas forças estão já a transformar o panorama económico e político a nível global, enquanto outras têm potencial para o influenciar ao longo das

## CULTURA E MUDANÇA NO SECTOR BANCÁRIO GLOBAL

O sector bancário a nível global está em transformação. Mas há ainda um longo caminho pela frente – mais longo do que muitos pensam. As profundas alterações e exigências regulatórias pretendem mitigar comportamentos de risco e prevenir futuras crises. Mas as verdadeiras reformas que o sector necessita não dependem apenas de novos normativos: implicam mudanças ao nível da cultura e conduta. A indústria bancária globalmente passa por um processo de transformação, do que era em meados da primeira década desta novo século, para o que será em 2015-2020. O ponto de chegada ainda está por definir: poderão os bancos regressar ao domínio e rentabilidade anteriores? Qual a extensão das exigências estruturais que os reguladores solicitarão, como a separação formal das actividades de retalho e banca de investimento? A união política em torno das reformas reguladoras abre caminho ao protecção e à competição entre reguladores: de que forma estas

alterações alteram o equilíbrio entre o enfoque local e global para os bancos? A indústria bancária, bem como as economias, de forma mais alargada, enfrentam um aumento de custos, consequência dos custos da percepção de segurança, uma percepção que pode vir a revelar-se ilusória. De forma geral, as alterações necessárias no sector bancário devem ser feitas à luz das tendências económicas, sociais e tecnológicas – aquilo a que chamamos global “*megatrends*”, mega-tendências globais – cujo desenvolvimento é difícil prever com precisão. O crescimento das tecnologias digitais, as grandes alterações demográficas e a mudança dos centros de poder económico para Oriente, terão impactos consideráveis nos modelos de negócio e operações das instituições bancárias. Como podem os bancos neste contexto reorientar-se e reposicionar-se para desenvolver um negócio forte e sustentável no futuro? Quem assumirá o relacionamento com o consumidor? No futuro o negócio bancário assentará mais em modelos

tecnológicos do que em receber depósitos e emprestar dinheiro?

### Conduta e cultura

Para os bancos recriarem modelos de negócio estáveis e bem-sucedidos no novo contexto, devem seguir uma condição: serem sustentáveis. Não apenas no sentido financeiro, mas, mais fundamental ainda, na capacidade de recuperar e reter a confiança e respeito de todos os *stakeholders*. Não é claro que a maioria dos executivos saiba ainda como alcançar a latitude de mudança exigida. Esta não é apenas uma questão de apresentação ou de novos procedimentos operativos, tão pouco de simples adaptação a novos normativos. O que se perspectiva é uma profunda mudança na filosofia dominante ao nível do comportamento institucional, desenvolvimento de produtos e marketing, relação com o consumidor, gestão de reclamações, gestão da reputação, entre outros... Mudanças que, por sua vez, dependem de alterações profundas ao nível cultural.

VALUE • REVENUE RECOGNITION • GLOBAL TILT  
HOLDER MANAGEMENT • HTML 5 • ON/OFF BALANCE SHEET  
**CREASING SCRUTIN**  
RITY OF SUPPLY • AUSTERITY BUDGETS • CULTURAL  
NETWORKS • REMUNERATION • HIGH SPEED RAIL • EMPLOYMENT LEGISLATION  
A • PUBLIC v PRIVATE • INTELLECTUAL  
**FINANCIAL REFORM**  
ORE/ONSHORE • TAX RATES IN MOTION • DOUBLE DI  
SION GAP • INFRASTRUCTURE • FRONTIER  
**CHINA • INVEST**  
AREHOLDER ACTIVISM • IFRS  
VERHANG • DOLLAR/YUAN • OIL PRICE • CREDIT RATING DOWN  
ITICAL INSTABILITY • EUROZONE  
**TECHNOLOGY**  
**STAINABLE ENERGY**  
OST BOOMERANG • INFLATION • ECONOMIC  
**MERGING MARK**  
RBOX • US RECOVERY  
ERAGING • RESEARCH AND DEVELOPMENT  
**CURRENCY VOLATILITY**  
**INDIA • CSF**  
ODICAL TRANSPARENCY  
ATION • DEMOGRAPHICS • BRIC ECONOMIES  
PETITION INTENSIFYING  
**OUTSOURCE**  
NMENT DEBT • CONSUMER SPENDING  
**INTERPARTY RISK**  
GLOBAL MARKET PLACE  
**HEALTHCARE**  
RATE GOVERNANCE • G20 • RE  
**SECURITY OF SUPPLY**  
**DEFLATION**  
AL FLOWS • COMMODITIES  
**CLIMATE CHANGE**  
LATION PROLIFERATING  
**ASIA II**

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

*High performing people,  
cutting through complexity*



*cutting through complexity*



Fernando  
Faria  
Partner



Fernando  
Mascarenhas  
Partner



José  
Portugal  
Partner

# Eficiência Energética e Desenvolvimento Sustentável

A KPMG em Angola aposta na capacitação do mercado, através de iniciativas que reúnam especialistas mundiais e agentes económicos angolanos. Neste contexto, teve lugar no primeiro semestre de 2013, em Luanda, a conferência sobre Eficiência Energética e Desenvolvimento Sustentável, um tema indispensável, tendo em conta o plano de investimentos que o país definiu.



*“É responsabilidade da KPMG, assumir um papel activo na discussão dos temas de interesse para a economia, para os negócios e para os diferentes agentes que actuam no mercado”*

Sikander Sattar, Presidente da KPMG



O Presidente da KPMG em Angola destacou o sector energético como suporte de qualquer modelo de desenvolvimento, enfatizando o papel das políticas públicas e antecipando questões fundamentais: se os investimentos anunciados contribuirão para promover o crescimento económico, qual o papel das diferentes fontes de energia e quais as opções que permitirão maximizar os recursos do país.

O recurso a energias alternativas, o investimento em energias de baixo carbono, a dispersão de fontes de energia e o seu desenvolvimento equilibrado, necessitam de enquadramento legal estável, que promova os investimentos necessários. Atendendo à dimensão dos investimentos previstos, é essencial reforçar o papel do sistema financeiro e criar condições para atrair os mercados internacionais.





*“O desenvolvimento à escala mundial depende necessariamente do fornecimento e utilização adequada de energia.”*

Botelho de Vasconcelos, Ministro dos Petróleos de Angola



A utilização adequada dos recursos depende cada vez mais da preservação do ambiente e do reconhecimento do seu carácter finito, afirmou o Ministro dos Petróleos de Angola. Segundo os analistas, os combustíveis fósseis serão predominantes até 2040. Nesta base, um modelo de desenvolvimento apoiado no consumo crescente de energia e recursos naturais tende a ser insustentável. A esse propósito foi referido o Plano Nacional de Desenvolvimento para 2013-2017, – à luz da estratégia nacional de Desenvolvimento “Angola 2025” – que contribuirá para melhorar a qualidade de vida da população, sem afectar o meio ambiente.

*“Medidas de eficiência economicamente viáveis poderão reduzir para metade o crescimento da procura de energia até 2035.”*

Maria van der Hoeven, Presidente da Agência Internacional de Energia



A presidente da Agência Internacional de Energia alertou para os benefícios de uma maior eficiência na utilização de energia, salientando o impacto sobre os orçamentos públicos, a mitigação dos efeitos das alterações climáticas e o contributo para o crescimento do rendimento disponível e para um modelo de desenvolvimento sustentável. Nesse sentido a agência emitiu recomendações sobre edifícios, electrodomésticos, equipamento, transportes ou indústria. No entanto é necessário um compromisso sobre políticas públicas de eficiência energética, que permita cumprir os objectivos e favorecer a sustentabilidade do modelo de desenvolvimento económico.





## PAINEL I

# Energia e Crescimento: Tendências mundiais e em Angola

João Baptista Borges (Ministro da Energia e Águas de Angola); Ferreira de Oliveira (Galp); Thomas Konditi (GE Africa) e Paulo Pizarro (BP Angola).

A actuação do Governo é baseada em três vectores: garantia do fornecimento, competitividade do sector e sustentabilidade do sistema. No fornecimento, há planos para duplicar a taxa de electrificação (actualmente 30%) até 2025 e multiplicar por sete a capacidade de produção, com a construção de barragens e infra-estruturas. Para assegurar a sustentabilidade do sistema o Governo pretende ajustar os preços, já que actualmente os consumidores pagam apenas um quinto do custo real. João Baptista Borges falou ainda do desafio da electrificação de todo o território e da mobilização de investimentos que

pretendem aproveitar as características naturais de Angola ao nível dos recursos hídricos, fósseis e solar.

O crescimento da população e a evolução do crescimento económico, concentrado em África, América do Sul e Ásia foram factores invocados pelo CEO da Galp Energia para explicar a evolução da procura de energia.

Petróleo e carvão continuarão a ser as principais fontes de energia, com um crescimento significativo esperado no gás natural. Já as energias renováveis, apresentam as maiores taxas de crescimento mas terão ainda um peso reduzido. Desta forma, a eficiência na utilização da energia é essencial para a contenção da procura. Ferreira de Oliveira frisou que metade das descobertas de petróleo e gás natural entre 2005 e 2012 foram feitas no

Brasil, Moçambique e Angola, reposicionando em termos geopolíticos o espaço lusófono na economia global.

Já Paulo Pizarro indicou que existem reservas de hidrocarbonetos e gás natural para cerca de 55 e 64 anos. As emissões globais de CO2 apresentam tendência de crescimento até 2030, embora com taxas cada vez menores. Para o responsável da BP, as necessidades energéticas globais podem ser solucionadas através de medidas que promovam a competição no sector, a inovação na eficiência energética e uma adequada regulamentação do mercado.



Paulo Pizarro (BP Angola)



Ferreira de Oliveira (Galp)



João Baptista Borges  
(Ministro da Energia e Águas de Angola)

## PAINEL II

# Eficiência energética e sustentabilidade: custo ou oportunidade?



Hilda Mulock Houwer (Head of Global Energy & Natural Resources Advisory Practice da KPMG)



Syanga Abílio (Secretário de Estado para as Novas Tecnologias e Qualidade Ambiental de Angola)

Syanga Abílio, (Secretário de Estado para as Novas Tecnologias e Qualidade Ambiental); Hilda Mulock Houwer (KPMG); Jorge Cruz Morais (EDP Internacional) e Jorge Tropa (Siemens Angola).

É fundamental promover a utilização racional da energia, referiu Syanga Abílio, enumerando exemplos da vida quotidiana que devem ser combatidos e salientando a importância de Angola produzir um balanço energético anual de forma a avaliar a quantidade de energia disponível face às necessidades da população.

Para Jorge Cruz Morais o crescimento da procura pode pressionar as reservas e os preços. A necessidade de descarbonizar o sector eléctrico até 2050 representa um enorme desafio à inovação. No âmbito da eficiência energética foram destacadas evoluções ao nível dos painéis solares fotovoltaicos, viaturas eléctricas, indústria, construção e equipamentos. O responsável da EDP realçou ainda importância das redes inteligentes. Quanto a Angola os desafios são vários: fazer face ao crescimento do consumo, aproveitar os recursos endógenos (hídricos e gás natural), desenvolver a rede de transporte, aumentar o nível de electrificação do país e desenvolver redes de distribuição.

A Siemens Angola, através do seu CEO, mostrou um portefólio ambiental baseado em três vértices: energias renováveis, tecnologias ambientais e eficiência energética. Relativamente à tendência de crescimento no consumo, a empresa aposta na inovação, promovendo um aumento de eficiência da energia fóssil, de centrais eléctricas e distribuição de energia e também das energias renováveis. Para Hilda Mulock Houwer, as energias renováveis podem ser um recurso para áreas sem acesso a electricidade, salientando os recursos abundantes de África, nomeadamente o potencial hídrico na África Central e Oriental, o potencial geotermal na África Oriental e o potencial eólico de todo o continente. As energias renováveis podem ser uma fonte de energia barata para aplicações domésticas como iluminação, podendo ser mais eficientes que a electrificação.



### PAINEL III

## Financiamento das infra-estruturas e novo regime cambial

Cristina Van-Dúnem (Banco Nacional de Angola); Conceição Lucas (Banco Millennium); Faouzi Bensarsa (Comissão Europeia) e Kátia Daúde (IFC / Banco Mundial).

A Administradora do BNA abordou o novo regime cambial introduzido pela Lei 2/12, que pretende promover a uniformização das regras cambiais aplicáveis às empresas do sector petrolífero. Em termos de actividade bancária, salientou a necessidade, entre outros elementos, de unidades especializadas para *Oil & Gas* e de melhorar a capacidade operacional dos bancos locais no tratamento destas operações. A responsável do BNA referiu que o novo regime cambial não impõe restrições ao financiamento de infra-estruturas mas reforçou que os bancos devem estar preparados do ponto de vista de capital e gestão de risco.

Sobre a evolução no financiamento de infra-estruturas, Conceição Lucas focou a redução operada em 2012, ainda que com algumas excepções. Quanto ao mercado de infra-estruturas espera-se



um maior envolvimento dos privados, sendo necessário encontrar alternativas de financiamento. O sistema financeiro angolano está numa posição privilegiada para apoiar projectos no sector eléctrico do país e o acesso a financiamento internacional pode ser alavancado com a emissão de obrigações de longo prazo pela República.

### ENCERRAMENTO E CONCLUSÕES

Valentina Filipe, Secretária de Estado das Finanças de Angola, salientou a qualidade das intervenções e o contributo para a discussão das questões do sector energético em Angola e a promoção de um modelo de desenvolvimento sustentável. No final, o *feedback* dos participantes foi bastante positivo, deixando a KPMG confiante para continuar a estratégia de capacitação dos agentes de mercado, concretizada em iniciativas como esta.

Valentina Filipe (Secretária de Estado das Finanças de Angola)



## Miguel Athayde Marques

Portugal Economy Probe (PE Probe)

# “É importante sermos embaixadores do nosso país”

Mudar a imagem de Portugal no exterior. É este o objectivo do Portugal Economy Probe (PE Probe). Um portal em inglês que agrega a melhor informação económica e financeira sobre Portugal. A KPMG associou-se, em conjunto com muitas outras entidades nacionais e internacionais, a este projecto.

### **Em Março de 2012 foi lançado, de forma experimental, o Portugal Economy Probe, um portal que reúne informação económica e financeira sobre Portugal. Este portal já está a funcionar de forma definitiva?**

O PE Probe está a funcionar de forma definitiva. Quando o lançámos já tinha um grau de robustez e uma postura profissional apreciável. No entanto, vai sendo constantemente aperfeiçoado com os *inputs* que vamos recolhendo dos utilizadores e muitas vezes até são feitas alterações à própria estrutura do site. O site foi lançado numa versão experimental em Março de 2012 e está desde Janeiro de 2013 a funcionar de uma forma definitiva com níveis de utilização e operacionalidade robustos.

### **Como surgiu este desafio?**

Este desafio nasceu da constatação de que não existia um local onde as pessoas pudessem obter informação sobre economia portuguesa, nomeadamente sobre as empresas, sobre os sectores, principalmente,

sobre os agregados da economia. A ideia de lançar o PE Probe coincidiu com a fase em que Portugal assinou o plano de assistência económica e financeira. Nesta altura registou-se um grande interesse por Portugal e saiu muito má informação sobre o nosso País. Na imprensa internacional diziam-se muitos disparates e havia uma imagem muito negativa do País. Os portugueses reconhecem os aspectos negativos de Portugal, mas também sabem onde se distinguem pelo lado positivo, pelo que fazem com qualidade. Isto fazia uma certa confusão às pessoas, que só encontravam o lado negativo de Portugal, e na ausência de uma informação factual verídica inventam ou baseiam-se num título de jornal que leram ou numa conversa que tiveram com alguém que desconhecerá igualmente a realidade. O PE Probe veio colmatar esta lacuna, transmitindo uma imagem real e equilibrada do País. Nos tempos em que fui responsável pela Bolsa de Lisboa, verifiquei que muitas instituições e investidores nos contactavam com um conjunto de perguntas sobre a economia

portuguesa que facilmente poderiam ser respondidas se tivessem ao seu dispor um local onde pudessem ir buscar a informação. Contudo, o acesso a informação em inglês, recolhida de várias fontes e, principalmente, actualizada era difícil. Assim surgiu o site, que agrega toda essa informação num único local de forma organizada e intuitiva, para facilitar a procura.

### **Quem foram os grandes mentores deste projecto?**

Sob o ponto de vista institucional, houve um conjunto de instituições que se reuniram, ao nível dos seus presidentes, e que são no fundo as instituições fundadoras do Portugal Economy Probe, e que constataram a necessidade de fazer algo para melhorar a imagem de Portugal no estrangeiro. Um grupo de reflexão ponderou esta questão e concebeu algumas iniciativas que poderiam ser desenvolvidas no sentido de colmatar esta deficiência, isto no aspecto da economia e dos mercados financeiros, transmitindo as potencialidades da economia portuguesa e das nossas empresas. Essas





## Perfil

Miguel Athayde Marques é o coordenador e mentor do projecto Portugal Economy Probe. É igualmente Professor da Católica-Lisbon School of Business & Economics (Universidade Católica Portuguesa) e administrador da Galp Energia, e da Brisa Concessão Rodoviária. É Presidente do Conselho Fiscal da Caixa

Banco de Investimento. Foi Presidente da Bolsa portuguesa e administrador das bolsas de Paris, Bruxelas e Amesterdão. Foi membro da comissão executiva da Bolsa de Nova Iorque (NYSE Euronext) e da Jerónimo Martins. Para além disso foi administrador executivo da Caixa Geral de Depósitos e Presidente da actual AICEP.

instituições são a Associação Portuguesa de Bancos, o Banco Espírito Santo, a Caixa Geral de Depósitos, a Fundação Calouste Gulbenkian, a Fundação Luso-Americana (FLAD), a Fundação Oriente e a Impresa. A estas instituições juntaram-se depois cinco empresas: a BRISA, a EDP, a CIMPOR, a GALP e a ZON.

Estas instituições apoiam financeiramente o projecto, os presidentes consideraram que esta é uma iniciativa com valor, no sentido de corresponder às suas preocupações em promover Portugal, ajudando os poderes públicos e as instituições públicas, que têm essa obrigação mas que por vezes têm dificuldade em fazê-lo. Eu, como estive envolvido nesta fase inicial de concepção do projecto, aceitei coordená-lo, tendo como missão passar da ideia à realidade. Para isto, formei uma pequena equipa profissional com experiência que montou todo o projecto e que hoje assegura diariamente a actualização do site. O PE Probe não produz informação, mas gere-a, isto é, compila de várias fontes informação variada sobre economia portuguesa, entre notícias que envolvem Portugal na imprensa internacional, estatísticas, relatórios, vídeos, entre outros.

O Portugal Economy Probe tem alguns dossiês temáticos que estão disponíveis no site e que são uma agregação de várias fontes estatísticas. Por exemplo, sobre os 10 principais mercados de exportação portuguesa, agregamos estatísticas não só do INE mas também de outras fontes, inclusivamente as estatísticas dos países

que nos importam. Neste dossiê figura a posição do País, isto é, qual a quota de mercado que esse País representa nas exportações portuguesas e também o inverso disso, ou seja, qual a quota de mercado de Portugal nas importações desse país. Este é um exemplo.

### **O facto de ter sido Presidente da Bolsa de Lisboa, Administrador da Caixa, com o pelouro da área internacional, e Presidente do ICEP (actual AICEP), contribuiu para detectar esta necessidade dos agentes económicos a nível internacional?**

Claro que sim. Na minha vida profissional sempre me defrontei com esta necessidade de promover o País, a importância de podermos dar uma imagem positiva de Portugal. Todos nós viajamos e temos contactos profissionais e lá fora sentimos que somos embaixadores do nosso País. A nossa postura, a nossa capacidade, o nosso profissionalismo, a nossa credibilidade tem certamente impacto na forma como os outros lá fora nos vêem. Para mim isto sempre foi muito claro. Tanto na Jerónimo Martins, como na CGD, no ICEP, onde fui responsável pela fusão entre as áreas do Comércio, Investimento e Turismo, como na Bolsa de Lisboa e de Nova Iorque sempre estive ligado à área internacional e à promoção de Portugal no exterior. Portanto, esta postura faz parte do meu "ADN profissional".

### **A imagem de Portugal está a mudar**

### **lá fora com o novo portal?**

Eu não seria tão ambicioso ao ponto de alguma vez pensar que esta iniciativa isolada pode mudar a imagem de Portugal lá fora, mas acho que pode contribuir. O site é utilizado por *decision makers* e analistas em todo o mundo. Embora a informação esteja toda em inglês, o site é muito utilizado também por portugueses que representam cerca de 40% dos nossos utilizadores.

### **Não sendo um produto de *mass market*, a quem se dirige este portal? Quais as praças financeiras que mais têm procurado informação sobre Portugal?**

De acordo com o registo da internet tivemos utilização de praticamente todos os países do mundo. No TOP 10 estão as principais praças financeiras, Londres, Nova Iorque, Paris, Madrid, Frankfurt e dois centros de decisão política, Bruxelas e Washington. O nosso *target* é esse. Começámos a dirigir-nos aos operadores nos mercados financeiros, investidores, organizações internacionais, analistas, bancos de investimento, *brokers*, *dealers*, entre outros. Temos uma gama bastante alargada de utilizadores, aos quais se juntam, por exemplo, jornalistas internacionais, académicos, professores de universidades estrangeiras e alunos de economia. O site tem sete temas principais que se desenvolvem noutros. Um deles chama-se *Troika Dashboard* e, curiosamente, quando há revisões do Programa de Assistência Económica e Financeira, muitos dos

utilizadores interessam-se por Portugal em termos de cumprimento das metas. Aliás, basta Portugal aparecer na imprensa internacional, estar nas capas do FinancialTimes ou Wall Street Journal para despertar o interesse das pessoas em todo o mundo.

### **O facto de ter o Alto Patrocínio da Presidência da República e de não estar comprometido com poderes públicos concede ao portal uma independência que é valorizada lá fora?**

Muito importante. Quando falava dos patrocinadores e patronos do site estava a falar numa característica fundamental deste projecto, uma iniciativa da sociedade civil. É neste registo que o Presidente da República nos deu o seu alto patrocínio.

### **Quem suporta os custos deste projecto? São gerados proveitos para cobrir esses custos?**

Não são gerados proveitos. Faz parte da definição do projecto ser de acesso livre e não ter publicidade nem cobrar pelos serviços. Um dia poderá ter que evoluir nesse sentido.

### **Qual é opinião dos responsáveis pelo PE Probe sobre a parceria com a KPMG?**

A KPMG é uma instituição que desde o início revelou uma abertura e entusiasmo muito grande por este projecto. Sentimos também por parte da KPMG o mesmo interesse em ajudar o País, em difundir a informação e informar. Como grande empresa internacional que é, com uma capacidade muito grande de distribuição de informação, produzindo informação sobre Portugal em inglês para o mundo, nomeadamente na vertente fiscal e na análise dos orçamentos de estado, o Portugal Economy Probe tem todo o interesse em ter essa informação disponível no site. Por sua vez, penso que

### **Peprobe.com num minuto:**

- . O Portugal Economy Probe é um agregador de conteúdos sobre a economia portuguesa, sem fins lucrativos, promovido pela sociedade civil, onde se encontra toda a informação credível produzida por instituições portuguesas e internacionais;
- . Com utilizadores em todo o mundo, este *website* em língua inglesa proporciona informação objectiva, actualizada e equidistante de todos os produtores de informação;
- . Actualizado várias vezes ao dia;
- . Contém mais de 3.800 documentos, designadamente estatísticas, relatórios e vídeos provenientes de cerca de 200 instituições;
- . Cobre ainda as principais notícias internacionais que dizem respeito a Portugal e apresenta um calendário de eventos relevantes para o País.



a KPMG terá connosco também mais um canal de distribuição internacional. Ao nível da informação há este cruzamento de interesses, que também o temos com muitas outras instituições, que neste momento são cerca de 200, disponibilizando mais de 3800 recursos no nosso site, entre estatísticas, relatórios, *intelligence*, estudos ou vídeos. Estes conteúdos são produzidos por instituições públicas, como o INE, o Ministério das Finanças, o Banco de Portugal, mas também privadas. Internacionalmente contamos com o Eurostat, o Banco Mundial, o FMI, a Comissão Europeia e muitas outras instituições. O portal reúne ainda notícias sobre Portugal na imprensa internacional, nomeadamente pela Bloomberg, Reuters, FinancialTimes, Wall Street Journal, bem como pela Lusa que publica em inglês.

### **Qual é a sua perspectiva sobre a economia portuguesa neste momento? O que Portugal pode fazer para se tomar mais apetecível para os investidores estrangeiros?**

O grande desafio é colocarmos a casa

em ordem sob o ponto de vista financeiro, porque sem financiamento externo não conseguimos sobreviver, “sem oxigénio não conseguimos respirar”. Contudo há que ter vida para além do respirar, para se estar vivo é preciso ter-se vida, ter uma estratégia, saber para onde se quer ir, o que se quer fazer, o que se quer viver, em suma, como viver. Em sentido figurado os desafios são estes, definirmos, de facto, uma estratégia e prioridades. Toda a gente diz que é preciso fomentar a economia e financiar as empresas. A economia real é fundamental, todos sabemos, mas é necessário termos uma visão clara do Estado, de onde realmente quer apostar os seus recursos, “andar ao sabor” dos acontecimentos e mudar de rumo constantemente não pode ser. Devemos definir uma rota, saber onde queremos ir e fazer escolhas nesse rumo.

### **Para além de informação económica e financeira, está previsto incluir outras vertentes importantes que caracterizam Portugal nesta plataforma?**

O portal tem uma zona que corresponde a esses outros públicos que também se interessam pelo site. Temos uma zona “More about Portugal” com quatro grandes áreas: “Visit Portugal”, para quem tem interesse em visitar Portugal, com referências ao turismo, à gastronomia, ao vinho, ao golfe, aos prémios recebidos por Portugal e ainda artigos sobre Portugal turístico publicados em revistas internacionais; “Invest in Portugal”, que diz respeito ao investimento directo estrangeiro em Portugal; “Research in Portugal” e “Study in Portugal”. Neste último, apresentamos as universidades, os cursos, o custo de vida, as residências universitárias, os transportes. Há muitos milhares de estudantes estrangeiros que escolhem todos os anos Portugal para estudar. Eu próprio, enquanto professor tenho alunos de muitas nacionalidades.

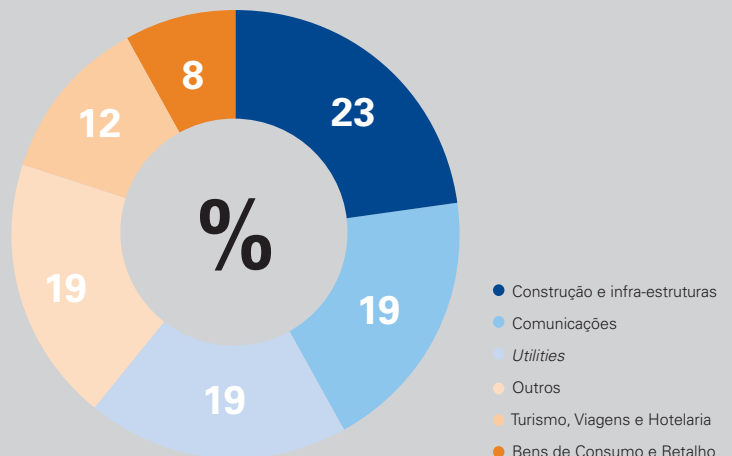
# As práticas de Gestão de Risco em Portugal

A KPMG em colaboração com a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ) lançou a primeira edição de um estudo sobre os desafios que se colocam às empresas em Portugal no âmbito da gestão do risco.



Isabel Guimarães,  
Senior Manager  
Management & Risk Consulting

DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES POR SECTOR DE ACTIVIDADE (%)



A gestão do risco tem vindo a assumir um papel cada vez mais importante na agenda estratégica das empresas, constituindo um elemento fundamental de suporte à gestão num contexto macroeconómico instável e complexo. O estudo realizado teve por objectivo identificar quais os riscos que podem pôr em causa a consecução dos objectivos das empresas e as práticas utilizadas por estas na gestão dos seus riscos. Participaram neste estudo 26 empresas de diversos sectores de actividade, não incluindo o financeiro. 58% das empresas participantes são cotadas em bolsa, das quais 46% em Portugal.

## Identificação e avaliação de riscos críticos

O estudo revelou que os riscos de índole financeira são aqueles que as empresas estão a considerar como sendo os mais importantes, reflectindo os desafios que enfrentam no contexto macroeconómico actual.

RISCOS CONSIDERADOS CRÍTICOS (% de empresas)

61%	Evolução dos mercados financeiros
57%	Restrições de liquidez e crédito
57%	Recessão económica prolongada
35%	Evolução da regulamentação e legislação
26%	Evolução da concorrência
26%	Qualidade e segurança dos produtos e serviços
26%	Instabilidade política
22%	Margens de negócio
22%	Evolução da procura
17%	Segurança das infra-estruturas e equipamentos



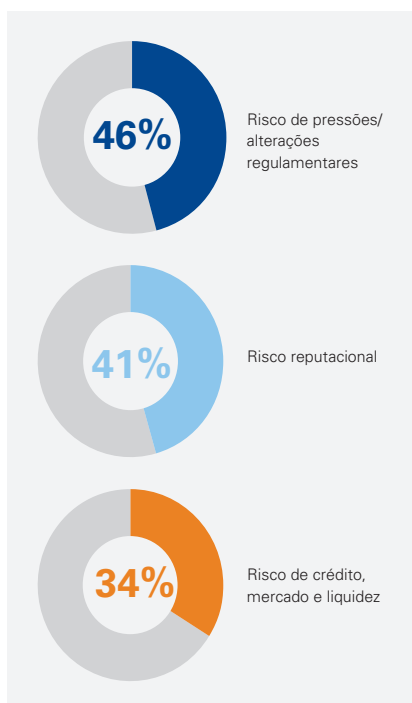
António Ramos Pires  
Presidente, APQ

“O estudo realizado identifica os caminhos e fórmula propostas que acreditamos relevantes para integrar a Gestão do Risco nas práticas e procedimentos da organização.”





### RISCOS CRÍTICOS CONSIDERADOS PELAS EMPRESAS A NÍVEL INTERNACIONAL (%)



Management & Risk Consulting

“Este estudo surge porque acreditamos que o reforço das práticas de gestão do risco será um factor diferenciador que deverá ser utilizada não só de forma defensiva, mas igualmente como uma oportunidade de melhoria da competitividade.”

A evolução dos mercados financeiros, as restrições de liquidez e crédito e a recessão económica prolongada são identificados por mais de 50% das empresas como riscos críticos.

Por outro lado, de entre os riscos a que não foi dada tanta prioridade pelas empresas portuguesas, identificam-se os riscos associados a actividades em regime de *outsourcing*, à variação dos custos de produção e à volatilidade fiscal. Da mesma forma, não foi dada pelas empresas importância significativa a riscos de índole social e ambiental, tais como a cultura e ética corporativa, a globalização, os desastres naturais e os surtos epidémicos.

Ao compararmos com resultados de estudos internacionais, as empresas não dão tanto relevo aos riscos financeiros mas sim às pressões regulamentares, aos riscos reputacionais, riscos geopolíticos e riscos associados a interrupções na cadeia de abastecimento.

Fonte: Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities, KPMG, 2013

## A NÍVEL SECTORIAL

Importa realçar as preocupações do sector de bens de consumo e retalho sobre temas reputacionais, de comunicação e de imagem.

O sector das *utilities* mostra preocupações com a segurança das infra-estruturas e equipamentos, e por temas regulatórios.

No sector das comunicações, a evolução da concorrência é o risco de maior criticidade apontado pelas empresas.

As empresas do sector do turismo, viagens e hotelaria, apontam a qualidade e segurança dos produtos e serviços, como muito relevantes.

O sector da construção e infra-estruturas é aquele que mais coloca entre os seus riscos mais críticos os riscos financeiros.

### **Maturidade na gestão dos riscos críticos**

As empresas demonstram uma elevada maturidade na avaliação, tratamento, monitorização e reporte dos riscos críticos.

Os processos de gestão dos riscos mais críticos identificados pelos participantes, encontram-se com uma maturidade muito elevada, sendo que 62% das empresas afirma deter processos "Maduros" ou "Muito Maduros".



## Práticas de gestão do risco nas empresas

Apesar de alguma maturidade demonstrada pelo universo de empresas participantes, apenas 50% das mesmas refere a existência de um plano global e estruturado de gestão do risco.

Os participantes referem já adoptar práticas sistemáticas de gestão do risco nas suas diversas vertentes, nomeadamente no que se refere ao mapeamento de riscos e até a um determinado nível, à monitorização e reporte dos mesmos.

Ainda assim, é possível observar que as áreas de governo e de avaliação do risco são aquelas que apresentam as maiores oportunidades de melhoria.

Os mecanismos de avaliação do risco utilizados baseiam-se na sua maioria em critérios qualitativos, sendo poucas as empresas que integram avaliações quantitativas do risco, não permitindo a realização de avaliações mais efectivas e objectivas dos impactos dos riscos.

O grande desafio passa, por um lado, pela definição de indicadores que dêem visibilidade sobre potenciais riscos/perdas que impactem nos objectivos da empresa, e, por outro lado, no estabelecimento de métricas que traduzam o apetite e a tolerância da organização a riscos críticos.

De forma contínua as empresas devem procurar evoluir o seu nível de maturidade e otimizar o seu processo de gestão do risco. Numa base regular, devem ser realizadas validações objectivas e independentes da qualidade do *framework* de gestão do risco.

## Tendências futuras em Portugal

A maioria das empresas refere deter planos de investimento em iniciativas de gestão do risco para os próximos dois anos (83%). Desta forma é espectável que se assista ao reforço por parte das empresas portuguesas de práticas de gestão do risco, no sentido de as tornar mais efectivas.

As principais áreas de investimento incluem o desenvolvimento de uma cultura de risco transversal à

organização e ao alinhamento da gestão de risco com os objectivos de negócio, sendo que a maioria das empresas considera chave a formação e a partilha de conhecimento.

No futuro, as empresas devem estar munidas de ferramentas de gestão do riscos, adaptadas às suas necessidades, que lhes permita não só suportar a tomada de decisões, mas igualmente permitir a identificação de novas oportunidades de negócio.

## PRINCIPAIS CONCLUSÕES

**1** Menos de um terço das empresas encontra-se num estágio inicial de maturidade na gestão dos seus riscos. **27% das empresas ainda adopta práticas menos robustas em gestão do risco.**

**2** 50% das empresas estão a dar maior relevância aos riscos financeiros. Riscos financeiros são os considerados mais importantes por 50% das empresas Portuguesas.

**3** 77% das empresas afirma já deter processos de gestão do risco. Mas apenas 50% afirma deter um processo estruturado e integrado de gestão do risco.

**4** O número de empresas que quantifica os seus riscos é ainda reduzido. A maioria das empresas afirma efectuar análises de risco baseada em modelos qualitativos.

**5** Apenas 20% das empresas afirma que monitoriza e reporta os seus riscos com uma periodicidade mensal. Aproximadamente metade das empresas afirma não efectuar a monitorização e reporte dos riscos com uma frequência pre-definida.

**6** 81% das empresas pretende reforçar a gestão do risco nos próximos dois anos. Grande parte das empresas detém um plano de investimento para reforço da gestão do risco, revelando a importância do tema.

O Sistema de Controlo Interno vai preparar as instituições para abordar de forma mais segura e eficaz todas as oportunidades e desafios com que se vão deparar ao longo do seu ciclo evolutivo.

# Controlo interno: desafios e oportunidades para as instituições financeiras



Marcelo S. Costa  
Senior Manager,  
Audit

No passado dia 19 de Abril, foi publicado no Diário da República o Aviso n.º 2/13 do Banco Nacional de Angola (BNA), que visa regular a obrigação de estabelecimento de um Sistema de Controlo Interno (SCI) pelas instituições financeiras supervisionadas pelo BNA. A necessidade de melhor regular esta matéria, por parte do BNA, resulta do desenvolvimento significativo do sistema financeiro angolano e do aumento da complexidade das operações, a que se tem assistido nos últimos anos, bem como do alinhamento com as melhores práticas internacionais de supervisão bancária.

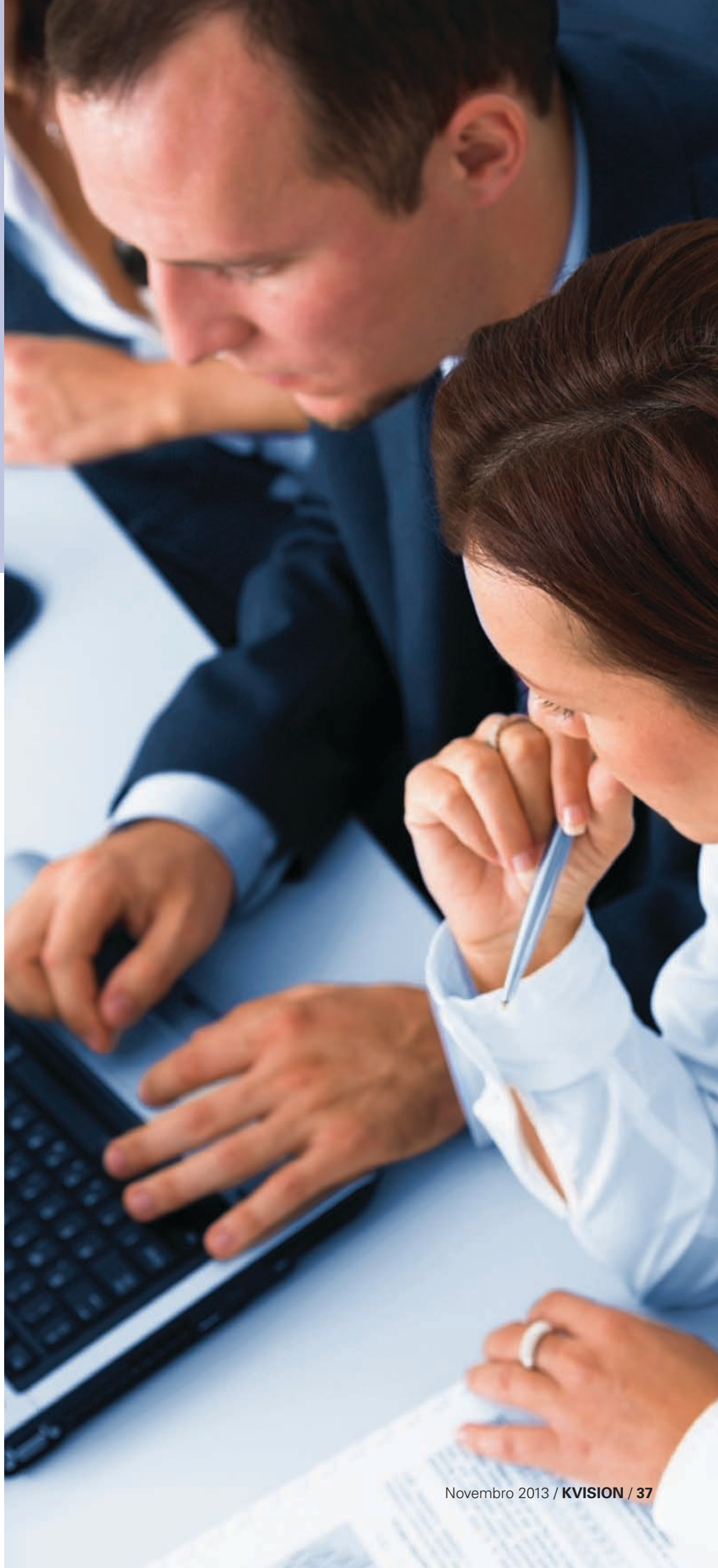
A exemplo do que já se verificou noutras geografias, a definição, implementação e monitorização de um SCI, nos termos preconizados pelo Aviso n.º 3/12 do BNA, trata-se de um processo estruturante e complexo, e que acarretará uma série de desafios para as instituições financeiras angolanas e para o BNA, nos próximos anos. Este processo irá preparar as instituições para abordar de forma mais robusta e eficaz todas as oportunidades e desafios com que se irão deparar ao longo do seu ciclo evolutivo afirmando-se como o instrumento de suporte necessário à evolução da economia angolana, financiando o seu crescimento e amparando eventuais crises. Os principais desafios a enfrentar pelas instituições financeiras angolanas, prendem-se com os seguintes aspectos:

- **Definição, estruturação e interligação dos principais processos de negócio e de suporte da instituição** (metodologia COSO);
- **Redefinição da sua estrutura organizativa**, autonomizando, segregando e definindo competências claras para as funções chave do SCI (Gestão do Risco, Compliance e Auditoria Interna) e adequando-a aos processos de negócio e de suporte da instituição;
- **Reafecção e formação de recursos humanos e definição de valores éticos e profissionais**, que assegurem um adequado ambiente de controlo interno;
- **Identificação e avaliação dos principais riscos** que afectam a actividade da instituição;
- **Desenho e documentação dos principais processos de negócio e de suporte da instituição**, identificando as actividades, riscos e controlos associados aos mesmos;
- **Adequação dos normativos internos**, à nova estrutura organizativa, actividades e procedimentos de controlo;
- **Adequação dos sistemas de informação e comunicação**, ao cumprimento com os objectivos definidos para um adequado SCI;
- **Definição e implementação de um adequado processo de gestão e monitorização do SCI**, que assegure a efectividade do mesmo de forma contínua, através da permanente

avaliação dos riscos da instituição e do desenho e efectividade operacional dos controlos existentes, identificação de deficiências, definição de planos de acção para implementação das oportunidades de melhoria identificadas e acompanhamento da implementação dos mesmos.

O modelo definido pelo BNA para assegurar um adequado SCI nas instituições financeiras angolanas, foi alvo de discussão no encontro mantido, durante o passado mês de Setembro em Benguela, entre os responsáveis pela supervisão dos Bancos Centrais da Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), que visou a harmonização de metodologias de actuação por parte dos mesmos, nos respectivos países.

Tendo em conta a adequação do modelo definido pelo BNA, face às melhores práticas internacionais, este órgão de supervisão, bem como as instituições financeiras angolanas, têm com o mesmo uma oportunidade de se tornarem uma referência em África, nesta matéria. Para tal, será fundamental assegurar, do lado das instituições financeiras, a adequada implementação do referido aviso e do lado da supervisão, a adequada compilação e análise das deficiências reportadas nos relatórios a emitir pelas instituições financeiras, bem como o acompanhamento periódico da implementação das medidas identificadas para mitigação das deficiências e oportunidades de



melhoria reportadas, de acordo com os planos de acção propostos pelas instituições ou pelo BNA.

A criação de um SCI robusto deverá ser encarado pelas instituições financeiras angolanas como um investimento da robustez dos seus processos, eficácia operativa, e na performance do seu negócio, sendo, de igual modo, uma base fundamental para um crescimento interno sustentado, bem como para o sucesso do seu processo de internacionalização.

No Aviso n.º 2/13, o BNA estabelece

que os primeiros relatórios sobre o SCI, em base individual e consolidada, devem ser remetidos pelas instituições financeiras a este órgão de supervisão, até 31 de Dezembro de 2013, ou seja, dentro de três meses. Adicionalmente, no mesmo Aviso, o BNA estabelece que as instituições financeiras supervisionadas pelo mesmo, devem estar em total conformidade com o disposto no aviso, até 31 de Dezembro de 2014.

Estamos perante um dos principais desafios das instituições financeiras angolanas, no curto prazo, mas que

se estenderá certamente durante os próximos cinco anos, período que em média será necessário para aprofundar o SCI, sendo expectável que as instituições necessitem de um apoio activo e permanente de um parceiro experimentado nestas matérias.

A KPMG desempenhou e continua a desempenhar um papel bastante activo no apoio à definição, implementação e monitorização dos SCI das principais instituições financeiras, possuindo um conjunto vasto de credenciais nesta matéria, incluindo em África.

## Aviso n.º 2/13, de 19 de Abril, do BNA:

Âmbito - Instituições financeiras supervisionadas pelo BNA.

Objectivo - Implementação de um SCI adequado à natureza, dimensão e complexidade da actividade, que assegure:

- i. Continuidade do negócio;
- ii. Existência de informação contabilística e gestão completa, fiável e tempestiva;
- iii. Cumprimento das disposições legais, directrizes internas e regras deontológicas e de conduta.

O SCI deve estar suportado em documentação formal, que aborde de forma detalhada:

- i. Ambiente de controlo interno;
- ii. Sistema de gestão do risco (funções de gestão do risco e *compliance*);
- iii. Sistemas de informação e comunicação;
- iv. Processo de monitorização do SCI e adequado sistema de reporte (função de auditoria interna).

Ambiente de controlo interno - Atitudes, acções e nível de conhecimentos e experiência adequados, por parte do órgão de administração e dos restantes colaboradores das instituições e que assenta na:

- i. Definição de uma estratégia para a instituição;
- ii. Existência de valores éticos e profissionais;
- iii. Estrutura organizacional adequada e transparente.

Sistema de gestão do risco - Existência formal de funções autónomas:

- i. Gestão de risco, que identifique, avalie, controle, monitorize e preste informação de todos os riscos relevantes da actividade desenvolvida pelas instituições. Esta função deve elaborar um relatório anual sobre o sistema de gestão do risco.
- ii. *Compliance*, que controle o cumprimento das instituições com as suas obrigações legais, políticas e directrizes internas. Esta função deve elaborar um relatório anual sobre a função de *compliance*.

Sistemas de informação e comunicação - Implementação de sistemas de informação e comunicação que garantam que a informação é completa, fiável, tempestiva, consistente, compreensível e disponível.

Processo de monitorização do SCI e adequado sistema de reporte - Existência formal da função autónoma de Auditoria Interna, que efectue:

- i. Avaliação continua da efectividade, eficácia e adequação do SCI, considerando os riscos associados a cada actividade;
- ii. Avaliação das funções de gestão do risco e *compliance* e da qualidade de prestação de informação ao órgão de administração;
- iii. Monitorização continua da correcção das deficiências provenientes da concepção ou operacionalização do SCI;
- iv. Esta função deve elaborar um relatório anual sobre o SCI.

Prestação de informação ao BNA:

- i. Reporte: Relatórios sobre o SCI, em base individual e consolidada;
- ii. Prazo: 31 de Dezembro;
- iii. Período de referência: Até 30 dias antes da data do relatório;
- iv. Âmbito: Deve considerar os relatórios produzidos "para uso interno" sobre o sistema de gestão do risco, sobre a função de *compliance* e sobre o SCI;
- v. Pareceres: Órgão de fiscalização e auditor externo.

Data para reporte do 1.º Relatório sobre o SCI: 31 de Dezembro de 2013.

Data para conformidade total com o disposto no Aviso: 31 de Dezembro de 2014.



cutting through complexity

# Qualidade. Integridade. Profissionalismo.

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

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

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

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

**kpmg.pt**

K2C – *KPMG to Communities* é o nome do projecto da área de responsabilidade social e ambiental que a KPMG desenvolve, desde 2007 em Portugal e de 2011 em Angola, pretendendo reforçar o compromisso traduzido na frase “we are committed to our communities”, em relação aos valores que a firma defende junto dos seus profissionais, clientes e comunidade em geral.

## K2C Angola merece referência internacional

A primeira acção K2C realizada pela KPMG em Angola mereceu destaque internacional no seio da rede global de firmas-membro da KPMG, através da última edição da EMA CR (*Corporate Responsibility Newsletter*), publicação que revela o que de melhor se faz na região EMA (Europa, Médio Oriente e África) da KPMG ao nível da responsabilidade social. O artigo refere: “Vale a pena

salientar a história de Angola e das actividades de um conjunto de voluntários numa escola de Luanda”. Estas palavras dizem respeito à acção de 25 profissionais da KPMG em Angola que, em Novembro de 2012, equiparam a biblioteca da Escola Padre Humberto Negrini, através da montagem dos seus equipamentos e da oferta de 200 livros doados pelos colegas da KPMG em Portugal.

## KPMG associa-se à causa “Dress for Success”



No passado dia 13 de Maio teve lugar mais uma acção integrada no projecto K2C da KPMG, especialmente dirigida aos colaboradores do escritório de Lisboa. Esta iniciativa, que envolveu cerca de 10 colaboradores, decorreu em colaboração com a “Dress for Success”, uma organização sem fins lucrativos que tem como missão promover a independência económica de mulheres menos

favorecidas, proporcionando melhores condições para as entrevistas de emprego e uma rede de apoio, bem como fornecer ferramentas necessárias para o desenvolvimento da sua carreira. Os trabalhos consistiram na reabilitação e decoração das futuras instalações da Academia do Sucesso. Neste dia foi também entregue o resultado da campanha de angariação de roupa profissional que a KPMG realizou para apoiar a causa.

## Brinquedos distribuídos nas IPSS

Já vem sendo habitual a KPMG realizar uma recolha de brinquedos usados para serem distribuídos por Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) que apoiam crianças carenciadas. Como tal, os profissionais da KPMG juntaram, mais uma vez, os seus esforços para apoiar



esta causa. Os resultados não poderiam ser mais gratificantes. Foram angariados cerca de 300 brinquedos que foram posteriormente distribuídos pelo Departamento de Recursos Humanos às instituições apoiadas, nomeadamente as Aldeias de Crianças SOS, a Fundação CEBI e a Associação Pomba da Paz.

## Escritórios de Lisboa e Porto voltam a apoiar o MSV

À semelhança do que tem vindo a acontecer nos últimos anos, a KPMG apoiou mais uma vez a venda de T-Shirts do Movimento ao Serviço da Vida (MSV), nos seus escritórios de Lisboa e Porto. A venda decorreu nos meses de Abril e Maio nos dois escritórios, tendo resultado numa recolha de roupa constituída por cerca de 200 peças de vestuário e acessórios.







## Combate ao desperdício alimentar na Golegã

A KPMG associou-se à Agromais, Entrajuda e Federação Portuguesa dos Bancos alimentares contra a fome, num projecto diferenciador de colheita solidária, o "Restolho". No âmbito desta associação, os cerca de 120 *new joiners* da KPMG participaram em Setembro numa segunda colheita na região da Golegã. Foram recolhidas quase cinco toneladas de batatas, posteriormente

entregues ao Banco Alimentar de Santarém. Estima-se que por ano cerca de 89 milhões de toneladas de alimentos sejam desperdiçados ao longo da cadeia alimentar – produção, transformação, distribuição e consumo. Esta foi mais uma forma da KPMG sublinhar o seu compromisso para com as comunidades, um dos seus valores globais.



# AS NOSSAS CAUSAS

O projecto Dress for Success é uma das muitas causas apoiadas pela KPMG. Fique a conhecer a missão desta iniciativa numa entrevista à sua Fundadora e Directora Executiva, Fernanda Machado.

## Um projecto empreendedor dirigido ao público feminino



### De que forma ajudam quem vos procura?

A mulher é indicada à Dress for Success Lisboa, através de um dos parceiros de inserção social ou Centro de Emprego, tendo assegurada uma entrevista de emprego.

### Como surgiu a ideia da Dress for Success?

Sempre tive imenso gosto em ajudar os outros e sempre o fiz de forma directa e pessoal. Um dia ao ver no programa da Oprah Winfrey (uma das madrinhas do projecto nos EUA) uma pequena reportagem sobre a Dress for Success acordou o meu interior solidário, e finalmente encontrei algo empreendedor e de ajuda directa ao público feminino.

### Quais os principais desafios na implementação do projecto em Portugal?

Comecei por realizar uma candidatura à casa-mãe nos EUA, que se desenrolou num processo de cerca de dois anos até ser aprovada a instituição em Portugal. A implementação do projecto em Portugal está a decorrer com alguns desafios interessantes, que estão relacionados com a chegada das mulheres à Dress for Success. As mulheres chegam até nós com o *Curriculum Vitae*, o comprovativo de registo no Centro de Emprego e as entrevistas agendadas, para que as possamos ajudar.

As parcerias têm sido essenciais e temos conseguido ultrapassar algumas barreiras, de forma bastante saudável. Foi fundamental o apoio da Junta de Freguesia de S. José que nos cedeu gratuitamente um espaço, assim como a ajuda do grupo dos voluntários para a implementação do projecto.

A Dress for Success cuida da imagem da candidata (vestuário, cosméticos, acessórios, etc.), contribuindo também para o aumento da sua auto-confiança e oferecendo ferramentas de procura de emprego através do Centro de Carreira, dicas para entrevistas, computador com acesso à internet e o acompanhamento necessário.

Ao ser bem-sucedida na sua entrevista de trabalho, a candidata pode retornar à Dress for Success para adquirir mais combinados e acessórios, recebendo automaticamente um convite para aderir ao PWG (Professional Women's Group). Se por alguma razão a mulher não for bem sucedida será convidada a participar no Going Places Network, onde irá receber formação para aumentar as suas competências para futuras entrevistas. Ao ingressar no mercado de trabalho, a mulher poderá entrar num dos nossos programas de retenção de emprego *Women2Women Mentoring*, Saúde e Beleza, Literacia Financeira e numa série de seminários de suporte ao crescimento de carreira.

### Quantas mulheres já ajudaram em Portugal e no mundo?

Em Portugal em 16 meses já ajudámos cerca de 600 mulheres, das quais 32% entraram no mercado de trabalho. A nível mundial cerca de um milhão de mulheres.

### Como é que a iniciativa portuguesa é encarada no seio da Dress for Success Worldwide?

A Dress for Success Worldwide tem uma relação muito próxima com as suas filiais e a Europa tem uma equipa de apoio disponível praticamente 24 horas por dia, o que nos permite desenvolver, pesquisar, criar e resolver tudo de uma forma bastante eficaz. A Dress for Success Lisboa recebeu no passado dia 5 Junho o prémio Internacional de "Rookie of the Year 2012," por ter conseguido ultrapassar todas as barreiras e obstáculos de implementação do projecto em Portugal e todos os objectivos anuais.

### Como é que alguém se pode tomar voluntário?

Basta entrar no site [www.vestidasparavencer.pt](http://www.vestidasparavencer.pt), preencher o formulário de voluntariado e enviar para a Dress for Success Lisboa.

### De que forma empresas como a KPMG podem ajudar?

Podem realizar campanhas de *marketing* para angariação de roupa junto dos seus colaboradores, doar roupa nova (no caso de empresa ligadas ao vestuário), realizar doações de bens ou serviços que serão levados a leilão no nosso jantar anual de angariação de fundos "Women helping Women"; tornar-se sócios individuais (10€/ano), e no caso das empresas podem tornar-se amigos através do "Community helping Women" do projecto com donativos a partir de 100€ ou ainda serem patrocinadores da Academia do Sucesso ou comprarem uma mesa no nosso jantar de angariação de fundos.

### Mais informações:

[www.vestidasparavencer.pt](http://www.vestidasparavencer.pt)  
[www.dressforsuccess.org/lisboa](http://www.dressforsuccess.org/lisboa)  
[www.facebook.com/dressforsuccesslisboa](https://www.facebook.com/dressforsuccesslisboa)



## ADDHU EM NÚMEROS

### Em Portugal:

Mais de 200 jovens portugueses sensibilizados para os direitos humanos e para questões de cidadania.

### No Quênia:

- Cerca de 60 crianças do bairro de Kitui Ndogo com acesso a pelo menos uma refeição diária através do nosso Programa Alimentar Escolar.
- Mais de 8 500 pacotes de pensos higiénicos entregues nos bairros de lata de Nairobi e na região rural de Kisii.
- 10 crianças dos bairros de lata de Nairobi apoiadas por padrinhos portugueses.
- Mais de 40 voluntários internacionais enviados para o terreno.
- 1 escola primária reconstruída e reabilitada.

“Era uma vez um sítio muito bonito chamado Wanalea Children’s Home. Era um sítio bom, onde eu era feliz porque as pessoas que aí estavam gostavam muito de mim e tomavam conta de mim.” (Redacção escolar de Soila Ngoitigo, 9 anos)

# KPMG pelos Direitos Humanos

Este é apenas um dos muitos testemunhos de uma criança do Campo de Acolhimento Wanalea, no Quênia, que reforça a importância fundamental do papel da Associação de Defesa dos Direitos Humanos (ADDHU), uma das associações a quem a KPMG presta serviços em regime pro-bono. Trata-se de uma ONG com estatuto internacional e sem ligações políticas e/ou religiosas cujo objectivo é lutar pela melhoria de condições de vida de crianças e famílias necessitadas. A ADDHU foi fundada em 2006 por Laura Vasconcellos, escritora e professora universitária e pela sua filha Carolina, que têm, desde então, lutado para melhorar as vidas de crianças órfãs e vulneráveis. Em Portugal a ADDHU desenvolveu o programa “Cidadãos do Mundo” que visa promover a consciência de cidadania junto dos jovens através da sensibilização para questões que se prendem com os Direitos Humanos e suas violações, os deveres, a justiça social e o respeito pela diversidade,

e criando assim futuros “agentes de mudança”. Fora de portas a ADDHU desenvolve inúmeras iniciativas para levar a cabo a sua missão, designadamente:

### Centro de Acolhimento Wanalea, Quênia

O Centro de Acolhimento Wanalea (Wanalea Children’s Home), fundado pela ADDHU em 2008, e localizado em Ongata Rongai, na periferia da capital, acolhendo cerca de 30 crianças vítimas do HIV/SIDA, dos conflitos pós-eleitorais de 2007, ou ainda de abandono, exploração, abusos e maus-tratos.

### Programa Alimentar Escolar

Lançado em 2012, o Programa Alimentar Escolar foi implementado no bairro de lata de Kitui Ndogo – Majengo que tem, desde então, sido responsável pelas únicas refeições diárias (pequeno-almoço e almoço) de cerca de 60 crianças deste bairro de lata.

### Programa de Voluntariado Internacional

Teve início em 2008 e os seus voluntários desenvolvem um trabalho de educação e pedagogia junto das crianças do Centro Wanalea, Quênia.

### Programa de Apadrinhamento de Crianças Wanalea

Em suaíli, Wanalea significa “eles preocupam-se com as crianças”. Trata-se um programa de apadrinhamento de uma criança através de uma ajuda financeira canalizada para o acesso à educação, alimentação, alojamento e cuidados de saúde para essa criança.

### Dádivas de Esperança

Este programa promove o desenvolvimento sustentável das comunidades mais carenciadas do Quênia e do Nepal. O voluntário pode contribuir oferecendo uma vaca a uma família da comunidade rural de Kitutu em Kisii, no Quênia, ou uma cabra a uma família da aldeia de Sharampur no sul do Nepal, entre outros.

[www.addhu.org](http://www.addhu.org)



## KPMG patrocina em exclusivo conferência Reuters/TSF

A III Conferência Reuters/TSF “Portugal Pós-Troika – Riscos e oportunidades | O papel da banca no financiamento”, organizada em conjunto pela Reuters e TSF e patrocinada pela KPMG, contou

com a presença da, à data, Secretária de Estado do Tesouro, Ministra das Finanças Maria Luís Albuquerque; do Governador do Banco de Portugal, Carlos Silva Costa, e dos Presidentes

dos quatro maiores bancos a operar em Portugal, José de Matos (CGD), Nuno Amado (Millennium BCP), Ricardo Espírito Santo Salgado (BES) e Fernando Ulrich (BPI).



Fernando Faria de Oliveira, Luís Marques Mendes, Sikander Sattar, Vítor Ribeirinho



Nuno Amado



Maria Luís Albuquerque



Fernando Ulrich

**“Os bancos são actores fundamentais no processo de recuperação económica marcado pelo relançamento do investimento.”**

Maria Luís Albuquerque



José de Matos e Nuno Amado



Carlos Costa e José de Matos

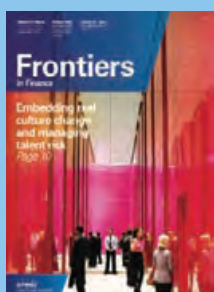


Ricardo Salgado

Ricardo Salgado

# Insights

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



## Frontiers in Finance

A edição de Setembro da *Frontiers in Finance*, a revista da prática global de *Financial Services*, aborda a nova cultura no mercado dos serviços financeiros no actual contexto económico. Nesta edição, o leitor tem acesso a uma reflexão sobre o desafio de construir uma nova cultura por parte do sector bancário.



## III Survey Sobre a Função da Auditoria Interna em Portugal

A terceira edição deste estudo tem como objectivo permitir aos auditores internos e gestores das organizações continuarem a acompanhar a evolução da função da Auditoria Interna em Portugal, através de uma análise comparativa entre resultados obtidos em 2007, 2009 e 2012. O estudo permite o estabelecimento e execução de planos de acção a nível macro e a nível individual de cada função valorizando o seu contributo para a organização.



## Gestão do Risco em Portugal: Desafios para as Empresas

A KPMG em Portugal, em parceria com a Associação Portuguesa para a Qualidade (APQ), publicou a primeira edição de um estudo realizado em 2012 sobre os desafios que se colocam às empresas em Portugal neste domínio. Este estudo tem por objectivo identificar quais os riscos que podem colocar em causa a consecução dos objectivos das empresas e as práticas utilizadas por estas na gestão dos seus riscos.



## Estudo de Satisfação do Cliente Bancário em Angola

A mais recente publicação da KPMG em Angola analisa as taxas de crescimento, o investimento actual e previsto na diversificação da economia angolana, bem como as relações comerciais que potenciam o sector financeiro em geral e o sector bancário em particular.



## Análise ao Sector Bancário Angolano

A edição deste ano de um estudo que é já uma referência no mercado angolano. A Análise ao Sector Bancário Angolano produzida pela KPMG em Angola resume os principais indicadores económico-financeiros do sector, acompanhando os principais desenvolvimentos, quer ao nível da performance das instituições, quer ao nível regulatório, abordando ainda os principais desafios do futuro.



## Becoming Resident in Portugal

A KPMG em Portugal constituiu uma equipa exclusivamente dedicada a serviços de consultoria pessoal direccionada para clientes privados e para serviços executivos internacionais - *KPMG's International Executive Services* (IES). Uma brochura indispensável para quem pretende expandir o seu negócio, fazer aquisições, fusões ou *downsizing*.



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

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

© 2013 KPMG Portugal - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A., a firma portuguesa membro da rede KPMG, composta por firmas independentes afiliadas da KPMG International Cooperative ("KPMG International"), uma entidade suíça. Todos os direitos reservados. Impresso em Portugal.

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

---

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 | Projecto Gráfico e maquetagem CUNHA VAZ & ASSOCIADOS |  
Tiragem 2.000 exemplares | Periodicidade Semestral | Distribuição Gratuita | Depósito Legal n.º 343960/12