

inforBANCA

ANO XXV • N.º 97 • Jul>Set 2013
edição de Verão

Entrevista com...
Ricardo Salgado

A Banca em Moçambique
Portugal Economy Probe
União Bancária
SEPA – Os Bancos Estão Prontos

Sumário

Entrevista com
Ricardo Salgado
Presidente da Comissão Executiva do
Banco Espírito Santo

4



Portugal Economy Probe
Miguel Athayde Marques

19

A Banca em Moçambique –
Ontem, hoje e amanhã
Ernesto Gouveia Gove

8



Análise Económica
Os Avanços da União Bancária Europeia
Cristina Casalinho

21

Secção
MARKETING BANCÁRIO
O Marketing, a Sustentabilidade
Ambiental e a Importância da sua
Comunicação
Daniel Arsénio

13



Confiança Também nas Moedas
João Torres Pereira

25

SEPA – O Plano Nacional de Migração.
Os Bancos Estão Prontos
Leonor Machado

17



Novos Modelos de Negócio
Financeiro e Distribuição
João Martins

27

Divulgando...	7
Citando...	12
Diga-nos como É...	16
O Site <i>Boas Práticas, Boas Contas</i>	29
Inquérito aos Leitores da <i>inforBANCA</i> – Resultados	31
<i>Lifestyle</i>	32
Actividades Internacionais do IFB	33
Formação em Alternância na Banca	34

Editorial

Importantes reflexões sobre a banca portuguesa e sobre a banca moçambicana ocupam uma parte significativa deste número de Verão da *inforBANCA*. Ricardo Salgado, Presidente do BES, realça os aspectos positivos que começam a emergir na nossa economia e deixa uma visão otimista da banca portuguesa e da instituição que dirige. Por seu lado, Ernesto Gove, Governador do Banco de Moçambique, transmite uma imagem de enorme confiança na pujante economia do seu país e apela a que “o conhecimento seja também instrumento de cooperação, particularmente entre os nossos países que partilham um património comum, linguístico e histórico.”

Se a história une há muito Portugal e Moçambique, a verdade é que hoje, com a globalização, caíram quase todas as fronteiras no domínio da economia, e a sobrevivência de um país passa pela sua internacionalização. A iniciativa Portugal Economy Probe, que divulgamos num texto do seu mentor Miguel Athayde Marques, é um excelente exemplo do que pode ser feito para melhorar lá fora o conhecimento da economia portuguesa e combater “a ignorância e, algumas vezes até, a desinformação.”

A criação, a breve trecho, de uma União Bancária na Europa trará importantes impactos para todos nós. A *inforBANCA* continua atenta ao tema, desta vez através da Análise Económica de Cristina Casalinho. A “Europa dos Pagamentos” também se vai construindo. Leonor Machado deixa-nos no seu artigo uma actualizada perspectiva do calendário SEPA garantindo-nos que, em Portugal, “os bancos estão prontos!”

Queremos ainda chamar a atenção dos nossos leitores para outros interessantes textos que publicamos. Marketing, sustentabilidade ambiental e banca cruzam-se num artigo de Daniel Arsénio. Novos modelos de negócio e distribuição são o tema de uma reflexão de João Martins. Nuno Adrião, no “Diga-nos como É...”, partilha conosco a sua visão dos desafios que se lhe colocam na exigente função de gerente. João Torres Pereira oferece-nos uma comovedora história sobre um dos valores básicos da banca: a confiança. Publicamos, finalmente, informação actualizada sobre o *site Boas Práticas, Boas Contas*, o Projecto de Educação Financeira da APB.

No número anterior da revista, lançámos um inquérito aos nossos leitores para recolha da sua opinião sobre a *inforBANCA* para melhor podermos corresponder às suas expectativas. Publicamos hoje uma breve súmula dos resultados, com os nossos agradecimentos a todos os que colaboraram.

Introduzimos uma nova rubrica que se adequa a este número de Verão: *Lifestyle*. Desejamos boas férias!

Manuel Ferreira



Conselho Editorial do IFB/ISGB



Luís Vilhena da Cunha



Manuel Ferreira



Miguel Athayde Marques



António Ramalho



Bruno V. Cota



Mariana Pires



João Torres Pereira



Reinaldo Figueira



Ana Terras



Marta Carvalho

Ficha Técnica – *inforBANCA* 97 • Jul > Set 2013

www.ifb.pt

Propriedade:

IFB Instituto de Formação Bancária
IFB – The Portuguese Bank Training Institute

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa | Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917 | e-mail: info@ifb.pt | Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes, Ana Terras (*Lifestyle*) | Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos | Impressão e Acabamento: Jorge Fernandes, Lda – Rua Quinta Conde de Mascarenhas, 9, 2825-259 Charneca da Caparica | Tiragem: 13 000 exemplares | Periodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87 | Copyright © 2013 by IFB/APB, Lisbon | Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho. | A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *inforBANCA*, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

Entrevista com Ricardo Salgado

Presidente da
Comissão Executiva do
Banco Espírito Santo



BES Comunicação

"Há, sem dúvida, uma cultura BES. Alicerçada em 145 anos de uma história assente no desenvolvimento de relações duradouras com os seus clientes, colaboradores e acionistas."

"Realço que o BES foi o único banco português que se recapitalizou pelos seus próprios meios..."

"Como já referi anteriormente, hoje não há dificuldade no acesso ao crédito por empresas viáveis e inovadoras."

I: Quais são os maiores desafios que se colocam à banca em Portugal?

RS: O setor financeiro enfrenta múltiplos desafios em Portugal e também a nível internacional. A criação da União Bancária Europeia vai constituir, em paralelo com a consolidação do euro, um dos pilares fundamentais da construção europeia. Por outro lado, Basileia III vem aumentar as exigências em torno dos requisitos de capital e da gestão dos riscos o que coloca o setor financeiro internacional perante um novo esforço de ajustamento.

Em paralelo, estamos a viver um momento complexo na evolução das economias europeia e portuguesa, marcado por uma tendência recessiva na Europa que, tardiamente, se tenta contrariar. Acresce que, ao mesmo tempo, Portugal, juntamente com a Irlanda e Grécia, estão sob intervenção, o que obriga periodicamente o setor bancário a reportar elementos de gestão como o *Funding and Capital Plan* e a proceder a revisões por auditores independentes sob coordenação da troika e do Banco de Portugal para se assegurarem do cumprimento das metas a atingir.

Prevejo que uma evolução dos riscos mais positiva possa acontecer a partir do final do ano. Há fatores positivos a emergir. Verifica-se que atingimos um patamar de liquidez superior em Portugal, resultado do aumento da poupança das famílias e das remessas dos emigrantes, da neutralização do défice externo, das privatizações e da entrada de capitais oriunda dos apoios da troika. O aumento das remessas dos emigrantes é surpreendente e, ao mesmo tempo, revelador da confiança de que o sistema financeiro português é merecedor mesmo para residentes em países com menor risco.

I: O que pode a banca fazer para melhorar a reputação e aumentar a confiança?

RS: A banca, a nível internacional, foi muito penalizada em termos de imagem, inicialmente pela crise do *subprime* oriunda dos EUA por culpa de erros próprios do sistema, mas também por erros de entidades não reguladas como as do *shadow banking*. Também as agências de *rating* e os supervisores falharam claramente. Essa má imagem e forte crítica da opinião pública internacional em relação aos bancos evoluiu pela crise da dívida soberana e acabou por atingir Portugal. Não obstante os bancos portugueses não terem incorrido nos erros e más práticas que se verificaram em sistemas financeiros como o americano, inglês ou

espanhol, a verdade é que a sua imagem foi prejudicada em grande medida por fatores de que não foram responsáveis. Os efeitos da crise da dívida soberana obrigaram a medidas de austeridade necessárias mas agora, porventura, excessivas. Mas temos que saber compreender esse fenómeno que criou dificuldades em todos os setores da economia e da sociedade.

A verdade é que, depois de um processo muito exigente, hoje os bancos portugueses estão mais capitalizados e mais sólidos. Realço que o BES foi o único banco português que se recapitalizou pelos seus próprios meios, tendo realizado com pleno sucesso um aumento de capital no mercado em maio de 2012. E essa solidez e confiança dos clientes, está bem demonstrada no aumento de captação de depósitos e nas remessas crescentes dos emigrantes. Citando o caso do BES, no primeiro trimestre de 2013, houve um grande aumento de depósitos – mais 3 000 milhões de euros – dos quais 1 400 milhões de euros captados em Portugal. Isso revela a confiança na banca nacional, mas também a força da nossa marca e da nossa rede comercial.

O BES tem trabalhado também, com muito empenho, no reforço da relação e na qualidade do serviço prestado aos clientes. Esse trabalho já deu frutos: somos o melhor classificado entre os grandes bancos portugueses segundo o European Consumer Index.



"A política de formação do banco é encarada como uma ferramenta de gestão de elevada relevância..."

I: A banca é acusada de não apoiar suficientemente a economia. Como comenta?

RS: Como já referi anteriormente, hoje não há dificuldade no acesso ao crédito por empresas viáveis e inovadoras. O que falta é um arranque do investimento privado sendo necessário que haja um novo ânimo no nosso país e que esse novo 'estado de alma' dos nossos empresários tem de encontrar suporte em políticas concretas do Governo. Num estudo recente a empresários nacionais, mais de 60% dos empresários inquiridos diz que não investem porque estão a prever uma queda de vendas no mercado interno e só apenas 9% referem dificuldades no acesso ao crédito. Por outro lado, os empresários portugueses continuaram a desbravar novos mercados e a investir no exterior, muitos em países emergentes.

Recuperar as condições para o investimento é o fator chave, que só pode ser alterado com uma política fiscal que vá ao encontro de uma nova competitividade fiscal. Ninguém virá do exterior, de sua livre vontade, investir em Portugal, se o país continuar a ter uma carga fiscal sobre as sociedades 50% acima da média europeia. É fundamental que haja uma perspetiva positiva que altere o estado de espírito dos empresários, da economia privada, pois é o setor privado que faz evoluir a economia. O Governo já deu um sinal nesse sentido com as medidas anunciadas recentemente. Mas acredito que se possa ir mais longe nomeadamente em termos de IRC e de IVA para algumas atividades.

I: Há uma "cultura BES"? O que a define?

RS: Há, sem dúvida, uma cultura BES. Alicerçada em 145 anos de uma história assente no desenvolvimento de relações duradouras com os seus clientes, colaboradores e acionistas. Uma história construída com persistência e competência, que é símbolo de confiança e credibilidade, que faz do BES uma das marcas portuguesas com mais valor.

Na sua história recente, à 'cultura BES', foi acrescentada uma 'atitude BES' que é diferenciadora. Baseada numa cultura *customer-centric* de décadas, o BES desenvolveu o conceito Atitude BES centrado na melhoria contínua da qualidade do atendimento e no desenvolvimento da relação com o Cliente. Os resultados estão à vista: o BES é considerado o banco que melhor serve os clientes, e isso é um enorme estímulo para continuarmos a investir na qualidade e diversidade do nosso serviço e da nossa oferta comercial.

I: Como é encarada a gestão do capital humano e da formação no banco?

RS: A política de formação do banco é encarada como uma ferramenta de gestão de elevada relevância que permite, por um lado motivar e reter colaboradores e por outro desenvolver competências de acordo com a estratégia definida e as necessidades identificadas.

É fundamental aumentar as competências dos colaboradores por forma a reforçar a sua autonomia e responsabilidade. No BES temos tido a preocupação de desenvolver programas de formação associados aos projetos estratégicos implementados bem como programas de formação transversais, que permitam um alinhamento perfeito entre os vários departamentos e hierarquias.

Realizamos um grande investimento na formação em 2011 e 2012, com objetivos claros e perfeitamente definidos, tratou-se de um projeto de mudança de cultura, de comportamentos e hábitos de trabalho, ajustado à realidade do mercado e à estratégia do BES.

A par da formação realizada, foi instituído um programa de acompanhamento dos objetivos definidos, quer pelos participantes na formação, quer pelos Recursos Humanos, quer pela própria Administração, que assegurou um constante patrocínio. Os resultados são neste momento visíveis!

Quanto à gestão do capital humano importa referir que é uma das preocupações da Comissão Executiva. Quer de forma direta quer de forma indireta através do Comité de Recursos Humanos, a gestão de carreira dos Quadros Diretivos, a deteção de Talento interno e a identificação dos Colaboradores potencialmente expatriáveis são dos principais eixos de orientação hoje em dia de forma a garantir o futuro da Organização através do seu capital Humano.

I: Como vê o papel do IFB e do ISGB no apoio à qualificação dos bancários?

RS: O IFB tem sido um parceiro estratégico no que toca ao desenvolvimento de muitos dos nossos colaboradores. As reconhecidas competências do IFB em matéria de formação técnica tem sido uma mais valia para o BES. Uma empresa como a nossa, investe fortemente na formação, pois temos consciência que, para além de toda a componente comportamental, a dinâmica do mercado e as diversas alterações regulamentares que ocorrem nos produtos e serviços comercializados requerem uma constante atualização e não há dúvida que nestas matérias o IFB é para nós uma garantia de qualidade. ■

O texto desta entrevista está escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Divulgando...

→ Num momento peculiar para a competitividade de Portugal, num clima de ausência de mecanismos eficazes para a motivação dos colaboradores das empresas, **Gerir com Competência**, de **Paulo Pereira de Almeida**, publicado pela **Bnomics**, apresenta um conjunto de *checklists* e de passos concretos para implementar um sistema motivador e de melhoria da *performance* das empresas. Dá-nos ainda a conhecer trinta casos práticos e o sucesso deste sistema noutras empresas, bem como um conjunto de exemplos de outros países onde esta prática de gestão de recursos humanos foi aplicada com bons resultados para a competitividade.

→ Os economistas construíram a sua ciência recorrendo a conceitos e formulações que pouco ou nada têm a ver com a realidade. Manifestações destas realidades são-nos transmitidas diariamente através de supostas verdades resultantes de muitos estudos e de cérebros brilhantes.

José Eduardo Carvalho, em **A Economia sem Economistas**, publicado pelas **Edições Sílabo**, demonstra-nos que a economia não passa de um conjunto de verdades primárias, e entendê-la é compreender a maior parte da nossa vida de todos os dias: o que produzimos e como obtemos e gastamos os nossos rendimentos.

→ **Photoshop CS6**, de **Ângela Rodrigues e Isabel Pinto**, editado pela **Centro Atlântico**, garante-lhe uma viagem altamente produtiva pelo fantástico mundo do tratamento da imagem digital. Vai permitir-lhe trabalhar imagens digitais, abarcando as operações comuns, começando pelas mais básicas, passando pela explicação do funcionamento com *layers*, máscaras, seleções e comandos para correcção e alteração de cor, e evoluindo até operações mais avançadas, como a utilização de vectores, aplicação de filtros ou automatismos vários (as conhecidas *actions* e não só).

→ Quem tem culpa disto? Devemos sair do euro? Podemos repudiar as dívidas? O que precisa o Estado de fazer? A receita está a resultar? O país aguenta? O que está a acontecer na Europa? O que está a acontecer no mundo? Quanto tempo dura a crise?

As 10 Questões da Recuperação, de **João César das Neves**, publicado pela **Dom Quixote**, tem como objectivo ajudar a esclarecer algumas dúvidas básicas que hoje se colocam aos portugueses e, numa linguagem simples, clarificar os problemas, serenar os ânimos e contribuir para a solução da crise.

→ Todos negociamos todos os dias, muitas vezes sem nos apercebermos disso. Para o fazer, tentamos o nosso melhor, baseados na experiência, nas nossas capacidades e naquilo que julgamos aprender com os outros. Existem, no entanto, técnicas e princípios que nos podem ajudar a sermos mais eficazes.

Leigh Thompson, uma das maiores especialistas mundiais em negociação, em **A Verdade sobre a Negociação**, publicado pela **Actual Editora**, apresenta-nos 53 verdades negociais que resumem de forma pragmática e rigorosa grande parte daquilo que deveremos conhecer para um desempenho mais eficaz.

→ **Vitor Bento**, em **Euro Forte Euro Fraco – Duas Culturas, Uma Moeda: Um Convívio (Im)possível**, publicado pela **Bnomics**, apresenta-nos uma análise profunda da presente crise da zona euro, identificando a “origem genética” desta crise como estando “nas contradições intrínsecas da própria zona euro”. Considera ainda que estas contradições, que se manifestam através de efeitos económicos, têm uma origem cultural e institucional e “resultam do convívio, num mesmo regime monetário, de diferentes culturas, que ordenam diferentemente as preferências sociais”.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Edições Sílabo** – *Comunicação Pessoal e Organizacional – Teoria e Prática*, de Arménio Rego; *Análise Financeira – Teoria e Prática*, de Carla Fernandes, Cristina Peguinho, Elisabete Vieira e Joaquim Neiva; *Introdução às Finanças*, de António G. Mota, Clementina Barroso, Helena Soares e Luís Laureano;
- **Bnomics** – *A Banca em Portugal e a Economia Verde*, de Sofia Santos; *Harmonização Contabilística Internacional*, de Renato Pereira, Mariana Estevam e Rui Almeida; *Guia de Bolsa – Introdução ao Mercado de Capitais*, de Jorge Botelho Moniz; *O Investimento Internacional no Sector da Banca*, de Mohamed Azzim Gulamhussen; *O Nó Cego da Economia – Como Resolver o Principal Bloqueio do Crescimento Económico*, de Vitor Bento; *7 Bancos – Lutas pelo Poder*, de Paula Cordeiro; *Perceber a Crise para Encontrar o Caminho*, de Vitor Bento;
- **Edições 70** – *A Cultura-Mundo, Resposta a Uma Sociedade Desorientada*, de Gilles Lipovetsky e Jean Serroy;
- **Actual Editora** – *GTD – Fazer Bem as Coisas – A Arte de Fazer Acontecer*, de David Allen. ■

A Banca em Moçambique

Ontem, hoje e amanhã



Ernesto Gouveia Gove

Ernesto Gouveia Gove*

"... a banca moçambicana
exibe hoje uma dinâmica
própria de um modelo de
intermediação privada,
caracterizado pela realização
concomitante da actividade de
intermediação financeira pura
e de prestação de serviços e
criação de facilidades para os
clientes..."

Contextualização

A estrutura e dinâmica actuais da economia moçambicana e, em particular, do sector bancário têm a sua origem no contexto das reformas económica e social¹ introduzidas em 1987, tendo-se iniciado a partir desta altura um conjunto de transformações com importantes impactos na economia do país ao nível de todos os sectores. O sistema financeiro no seu todo passou por alterações desde então, sendo de destacar as transformações ocorridas nos domínios jurídico-legal e institucional, nas duas últimas décadas, altura em que paralelamente foram implementadas medidas estruturantes da reforma do sistema financeiro.

A revisão da Constituição da República em 1990 criou as bases no país para que fosse adoptada uma nova perspectiva de economia, permitindo que os diversos sectores

económicos tivessem uma dinâmica assente na lógica de funcionamento do mercado. A regulamentação do Investimento Directo Estrangeiro (IDE)² e a privatização da propriedade estatal aceleraram³ o processo de reestruturação do tecido económico e empresarial no período inicial da implementação das reformas.

No que concerne à evolução do sector bancário, constitui marco fundamental a separação institucional das funções comercial e de banco central que vinham sendo assumidas pelo Banco de Moçambique (BM), com a aprovação da Lei n.º 1/92, de 03 de Janeiro⁴. Por seu turno, a aprovação da Lei n.º 28/91, de 31 de Dezembro (que estabeleceu o primeiro quadro normativo em que se regeu a constituição e funcionamento das instituições de crédito em Moçambique), abriu espaço para o surgimento de mais instituições de crédito. Foi nesse quadro que, através do

Decreto n.º 3/92, de 25 de Fevereiro, foi criado o Banco Comercial de Moçambique, S.A.R.L. (BCM), a que se seguiu o surgimento e desenvolvimento de outras instituições de crédito e sociedades financeiras.

No contexto das mesmas reformas, foram aprovados vários outros diplomas legais que consubstanciaram a orientação para uma economia de mercado, com impactos no sector real da economia onde se notou, igualmente, um crescimento da actividade económica.

A assinatura do Acordo Geral de Paz em 1992 e o clima de paz e estabilidade socioeconómica que se lhe seguiu impulsionaram, igualmente, o crescimento da actividade bancária e o surgimento de novas instituições de crédito e sociedades financeiras num contexto de fusões e aquisições, destacando-se a entrada de capitais estrangeiros no sector, criando-se, desse modo, as bases para o incremento do número de concorrentes, bem como para a introdução de novas formas de concorrência no mercado.

As alterações que caracterizaram o ambiente no qual a banca evoluiu, particularmente as que visaram actualizar o regime jurídico das instituições de crédito⁵, permitiram o aprofundamento e consolidação do sector bancário ao (i) alargar a tipologia de instituições financeiras e (ii) ampliar o leque de actividades permitidas aos bancos – abrindo espaço para o surgimento de bancos universais no sector.

No que diz respeito ao Sistema Nacional de Pagamentos (SNP), a Lei n.º 2/2008, de 27 de Fevereiro (que estabelece o SNP e cria o

Comité de Coordenação do SNP – CCSNP) atribuiu competências ao Banco de Moçambique para o exercício da função fiscalizadora. Para a sua implementação, foi aprovada em 2011 a Estratégia de Fiscalização do Sistema Nacional de Pagamentos, baseada nos princípios definidos pelo Bank for International Settlements para a fiscalização de sistemas de pagamentos e de liquidação de títulos⁶.

Como corolário, a banca moçambicana exhibe hoje uma dinâmica própria de um modelo de intermediação privada, caracterizado pela realização concomitante da actividade de intermediação financeira pura e de prestação de serviços e criação de facilidades para os clientes, nomeadamente através do provimento de serviços de pagamento electrónicos, bem como de outras inovações nos produtos e serviços baseados nas tecnologias de informação e comunicação, no domínio da banca universal.



"... a banca moçambicana tem-se mostrado resiliente aos choques externos e internos, exibindo um nível satisfatório de indicadores como a solvabilidade e de crédito malparado, bem como um nível de gestão global satisfatório, acompanhado pela modernização e melhoria da eficiência no domínio dos pagamentos electrónicos."

"O país encontra-se num estágio de crescimento económico e social que exige de todos os actores, incluindo a banca, proactividade e modernização."

Evolução da Banca Moçambicana

O sector financeiro é actualmente composto por duas categorias de instituições, designadamente instituições de crédito (IC) e sociedades financeiras (SF), estando a primeira sujeita à supervisão prudencial e a segunda à monitoria do Banco de Moçambique. O BM é igualmente a autoridade de regulamentação e supervisão da Bolsa de Valores de Moçambique (BVM). A actividade seguradora é fiscalizada pelo Instituto de Supervisão de Seguros de Moçambique (ISSM).

Até finais de 2012, encontravam-se em actividade no país 18 bancos (com um total de 505 agências), contra somente três bancos comerciais em 1991, sete cooperativas de crédito (com igual número de agências), sete microbancos (com 14 agências) e uma instituição de moeda electrónica. No segmento das microfinanças, encontram-se registadas 11 organizações de poupança e empréstimo, 202 operadores de microcrédito e uma instituição de moeda electrónica.

Em termos de estrutura de capital, a maior parte dos bancos é detida por investidores estrangeiros, principalmente os grandes bancos. Em Dezembro de 2012, os capitais estrangeiros nos bancos representavam 71,11 por cento dos capitais totais do sector bancário, sendo o remanescente proveniente de investidores nacionais.

Ao longo do período considerado, na conjuntura macroeconómica verificou-se a consolidação das melhorias que se vinham registando, consubstanciadas na estabilidade relativa dos preços e taxas de crescimento do PIB próximas de dois dígitos. Outrossim, as melhorias no ambiente macroeconómico e regulatório têm servido de estímulo ao crescimento, diversificação e modernização do sector financeiro, o que concorre não só para o aumento do número e tipo de instituições, mas também para a expansão da oferta monetária e creditícia à economia, bem assim a captação de poupanças, conforme ilustram os gráficos 1 e 2.

O sector bancário vem registando níveis de crescimento do activo total e de rentabilidade notáveis, principalmente como reflexo do incremento da carteira de crédito e ganhos de eficiência no processo de intermediação financeira, associada à concentração bancária resultante do aumento das quotas de mercado dos maiores bancos. Outra variável associada ao crescimento dos indicadores bancários é a crescente inovação nos serviços bancários com impactos positivos na redução de custos e consequente aumento da rentabilidade. Os gráficos 3 e 4 ilustram a ten-

dência de evolução dos principais indicadores de rentabilidade e qualidade de activos do sector bancário.

Na sua actuação, enquanto autoridade reguladora e de supervisão, o Banco de Moçambique segue de perto os princípios e boas práticas internacionais, nomeadamente os *core principles*⁷ do comité de Basileia. De igual modo, o acompanhamento da solidez e solvabilidade dos bancos assenta na aplicação de normas prudenciais consistentes com as medidas que visam assegurar a convergência internacional dos padrões de mensuração de capitais (acordos de Basileia⁸) preconizadas por este organismo internacional, estando actualmente fixado como valor de referência para os fundos próprios regulamentares um mínimo de

Gráfico 1 – Evolução do PIB e Inflação

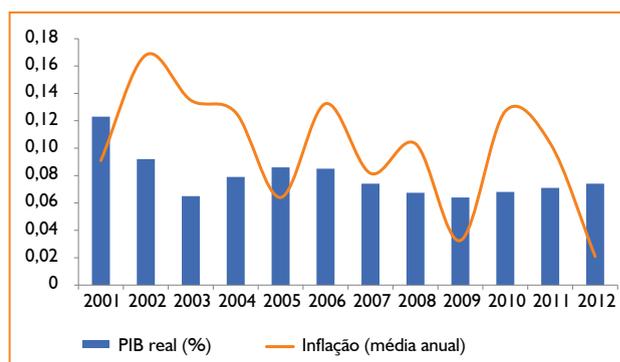
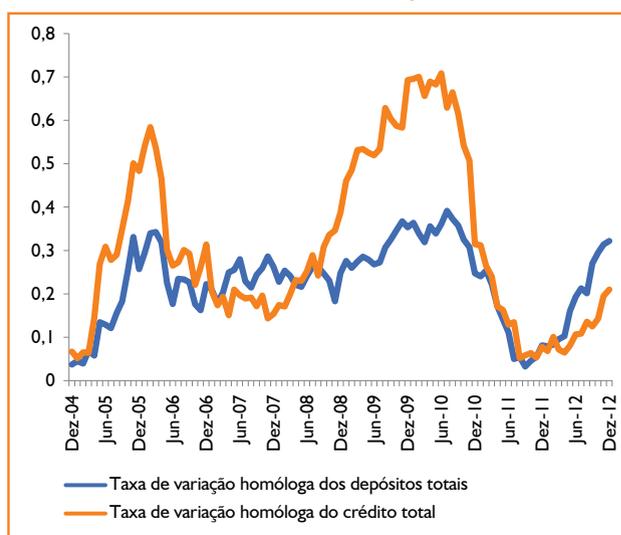


Gráfico 2 – Taxas de Crescimento de Depósitos e de Créditos



8%. Ao longo da sua evolução, o sector bancário moçambicano tem vindo a revelar uma robustez e solvabilidade adequadas, observando níveis acima dos recomendados pelo Comité de Basileia, conforme ilustrado no gráfico 5.

O desempenho alcançado pelo sector bancário vem sendo assegurado pela contínua adequação das actividades dos bancos comerciais às boas práticas, num processo que envolve uma actuação proactiva do supervisor, destacando-se, a título ilustrativo, as exigências impostas no que se refere à preparação das contas em obediência às Normas Internacionais de Relato Financeiro (NIRF) adoptadas em 2007. De igual modo, a regulamentação prudencial em que se baseia a actuação do BM, visando assegurar que a banca seja forte, sã, competitiva e abrangente, compreende, entre outros domínios, o acompanhamento contínuo do risco de liquidez, risco de taxa de câmbio, risco de taxa de juros e outros riscos materialmente relevantes.

Gráfico 3 – Crédito Vencido em Percentagem do Crédito Total

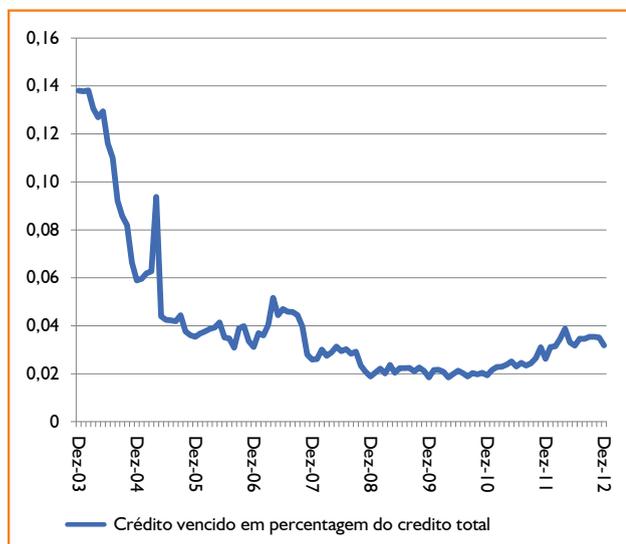
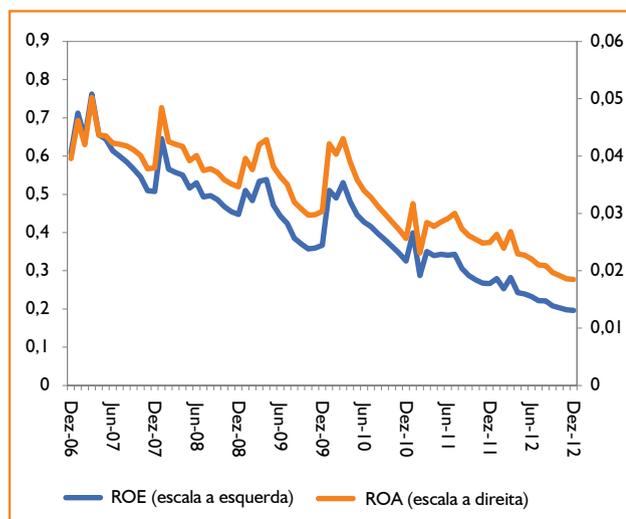


Gráfico 4 – Rendibilidade do Capital e do Activo

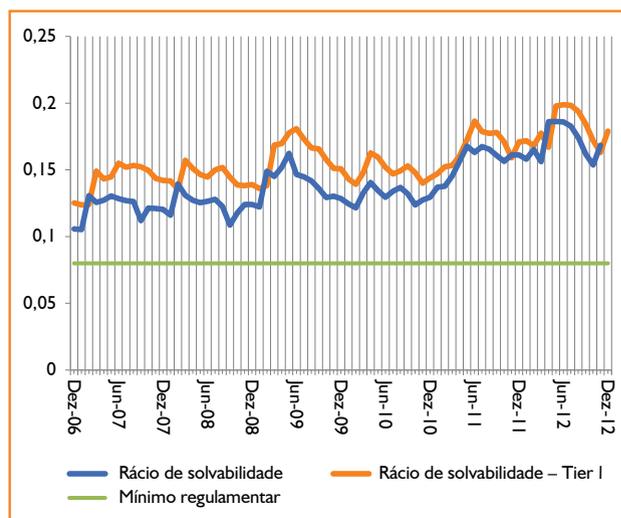


Dada a acção de regulamentação, supervisão e fiscalização, a banca moçambicana tem-se mostrado resiliente aos choques externos e internos, exibindo um nível satisfatório de indicadores como a solvabilidade e de crédito malparado, bem como um nível de gestão global satisfatório, acompanhado pela modernização e melhoria da eficiência no domínio dos pagamentos electrónicos.

Nota-se um alinhamento das estratégias de crescimento da banca com os objectivos das autoridades no que concerne à expansão e ampliação da capacidade da rede bancária, provimento de produtos e de serviços financeiros à escala nacional, investimento no capital humano para minimizar os custos operacionais, na promoção da poupança e no provimento de recursos à economia para o crescimento do tecido empresarial no país.

Pretende-se, ao nível do sector financeiro um desenvolvimento inclusivo, tendo em vista atingir todas as camadas sociais, incluindo as populações que vivem nas zonas mais recônditas do país, tirando-se vantagens das inovações das tecnologias de comunicação e informação, designadamente através da utilização de instituições de moeda electrónica.

Gráfico 5 – Rácio de Solvabilidade e Tier I



"Não conhecendo fronteiras, o conhecimento deve ser usado também como um instrumento de cooperação, particularmente entre os nossos países, que partilham um património comum, linguístico e histórico."

"Entendemos, pois, que deveríamos deixar constar neste artigo a necessidade de intercâmbio no domínio da formação entre o Instituto de Formação Bancária de Portugal e o Instituto de Formação Bancária de Moçambique."

Desafios

O país encontra-se num estágio de crescimento económico e social que exige de todos os actores, incluindo a banca, proactividade e modernização. Esta exigência decorre do facto de que, para além da necessidade de servir os sectores tradicionais da economia nacional, há uma grande responsabilidade de esta se constituir como alavanca importante no desenvolvimento da actividade das grandes empresas envolvidas na exploração mineira, florestal e de hidrocarbonetos, uma vez que, sendo empresas de grande dimensão, podem facilmente recorrer ao mercado internacional de capitais. Todavia, esta opção faz com que o país se exclua das vantagens económicas que poderia obter se as actividades destas empresas se apoiassem na banca nacional ou se esta servisse de intermediária na mobilização de recursos nesses mercados.

Por outro lado, a actividade das grandes empresas abriu espaço para o surgimento de Pequenas e Médias Empresas (PME) que fornecem toda a logística para o funcionamento da actividade principal daquelas. Estas PME necessitam de financiamento para o seu nascimento e desenvolvimento, daí que se torne ingente a missão da banca em Moçambique neste ciclo económico. Para que a banca se torne

efectivamente relevante neste processo, exige-se, nomeadamente:

- Um nível de capitalização adequado;
- Qualidade e relevância dos serviços a serem prestados;
- Aposta na formação dos colaboradores.

É neste aspecto do treinamento dos trabalhadores que releva o papel das instituições de formação especializadas como são os institutos de formação bancária. Em Moçambique, o Banco de Moçambique, atento à dinâmica de produtos e serviços financeiros novos que surgem no mercado, tem vindo a estimular e apoiar o funcionamento do Instituto de Formação Bancária de Moçambique (IFBM), fazendo com que este seja propriedade da própria banca comercial, gerido pelos gestores da banca comercial, por serem eles os melhores conhecedores das necessidades do sector. Entendemos, pois, que deveríamos deixar constar neste artigo a necessidade de intercâmbio no domínio da formação entre o Instituto de Formação Bancária de Portugal e o IFBM.

Não conhecendo fronteiras, o conhecimento deve ser usado também como um instrumento de cooperação, particularmente entre os nossos países, que partilham um património comum, linguístico e histórico. Essa cooperação deverá permitir a obtenção de ganhos recíprocos. ■

Março de 2013

*Governador do Banco de Moçambique

1. PRE – Programa de Reabilitação Económica (1987) e PRES – Programa de Reabilitação Económica e Social, a partir de 1989.
2. Lei n.º 3/93, de 24 de Julho, e Decreto n.º 14/93, de 21 de Julho.
3. Lei n.º 15/91, de 3 de Agosto.
4. Lei orgânica do Banco de Moçambique.
5. Lei n.º 15/99, de 1 de Novembro – Regime geral das ICSF e Lei n.º 9/2004, de 21 de Julho, que introduziu alterações à Lei n.º 15/99, de 1 de Novembro, e Aviso n.º 4/GBM/2005, de 20 de Maio, que fixa os capitais mínimos para as ICSF.
6. *Core Principles for Systemically Important Payment Systems – CPSIPS (2001)* e *Recommendations for Securities Settlement Systems – RSSS (2001)*.
7. *Core Principles for Effective Banking Supervision*.
8. Acordo de capital de 1988; está em curso, desde Janeiro do presente ano, o *parallel run* do Basileia 2, devendo entrar em produção no próximo ano.

Citando...

→ Pouco mais é necessário para levar um Estado do mais ínfimo barbarismo ao mais elevado grau de opulência do que paz, impostos leves e uma razoável administração da justiça.

Adam Smith

→ O pessimista queixa-se do vento; o optimista espera que ele mude; o realista ajusta as velas.

William George Ward

→ Abençoados os flexíveis, pois não terão de se dobrar até perder a postura.

Michael McGriffy

→ A qualidade é a quantidade de amanhã.

Henri Bergson

→ Para tornar o pensamento produtivo, temos de aprender a ver tanto a floresta como a árvore.

Peter F. Drucker

→ Faça a paz, sustento a guerra,/Agrado a doutos e a rudes,/Gero vícios e virtudes,/Torço as leis, domino a Terra.

Manuel Bocage

→ Melhora o presente que o futuro melhora-se sozinho.

Provérbio chinês



Bruno Valverde Cota
Coordenador da Secção

No atual contexto, não basta aos bancos fazerem bem as suas principais atividades: captação de poupanças; aplicação de poupanças em ativos diversificados e adequados que reflitam o custo de financiamento e os riscos assumidos; aplicação de poupanças em fundos de investimento; oferta de serviços de aconselhamento financeiro; e avaliação, controlo e diversificação dos riscos da carteira de ativos. São necessárias novas responsabilidades – ambientais e sociais –, que, em vez de fatores de risco para o setor, deverão ser abordadas como verdadeiras oportunidades de negócio, substanciadas na criação de novos produtos e serviços que possam influenciar boas práticas e comportamentos nos diversos agentes económicos. São, contudo, necessárias a harmonização e coerência entre as políticas ambientais e sociais defendidas e a abordagem ao negócio praticada através do desenho de uma “estratégia de sustentabilidade”. E isso só será possível se houver capacidade e vontade de envolvimento de todos os *stakeholders*. Todos os grupos sociais com atividades nos bancos deverão ser envolvidos, e o ponto de partida deverá ser o esclarecimento das expectativas comuns. É fundamental ouvi-los e fomentar um ambiente de empatia, inclusive com os mais críticos, tentando perceber os diferentes pontos de vista. É certo que é uma atividade difícil, mas indispensável, que exige paciência e uma verdadeira disposição para o entendimento.

O Marketing, a Sustentabilidade Ambiental e a Importância da sua Comunicação



Daniel Arsénio*

Fruto da crescente degradação ambiental e da conseqüente consciencialização por parte do consumidor, tem-se assistido a uma elevada pressão para que as empresas adotem práticas de responsabilidade ambiental que minimizem o impacto da sua atividade, e o setor bancário não tem sido exceção.

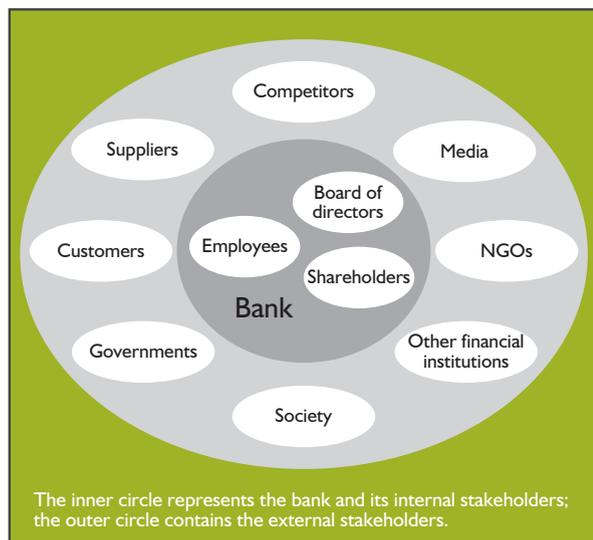
A importância do setor bancário na adoção e implementação de práticas ambientais é destacada por Lenive (2004), uma vez que o mesmo exerce uma influência de primeira linha no crescimento económico e social. Esta influência direta levou os bancos a reinventarem-se. Desde a criação e reformulação da sua oferta de produtos e serviços, a modelos de gestão de risco, à adoção de ferramentas de controlo de gestão e de códigos de ética e conduta, muito tem sido feito de forma a ir ao encontro das expectativas da sociedade e dos mercados, alguns dos quais sujeitos a fortes condicionantes legais neste contexto.

De acordo com Charles Buchanan, citado em Santos (2012), o conceito de banca sustentável pode ser configurado de duas formas distintas:

- Através da implementação de iniciativas ambientais e sociais, como programas de reciclagem, melhoria de eficiência energética, educação e inclusão financeira, apoio a eventos culturais e causas sociais, melhoria das práticas de gestão de recursos humanos, entre outras;
- Através da incorporação da sustentabilidade no *core business* dos bancos, com a interligação dos aspetos ambientais e sociais na missão dos bancos, na atividade bancária corrente e no ajuste na análise de risco de crédito.

No entanto, existe um conjunto de forças internas e externas com as quais os bancos têm de interagir de forma a integrarem os princípios e práticas de sustentabilidade no seu *business as usual*, conforme se pode observar na Figura 1.

Figura 1 – Os Stakeholders Internos e Externos dos Bancos



Fonte: Jeucken 1999

Esta interligação é bastante relevante; ao terem em conta as práticas ambientais dos seus clientes e fornecedores (por exemplo), os bancos acabam por incentivar a criação de projetos ambientais e socialmente responsáveis, influenciando positivamente a cadeia de valor.

E esse é um ponto chave de acordo com a teoria dos *stakeholders*. As empresas não devem pautar-se apenas pelos interesses dos acionistas e subsequente distribuição de dividendos, mas também pelos interesses dos outros *stakeholders*, nomeadamente os empregados, os gestores, a comunidade local, os clientes e os fornecedores (Rego, 2007).

É então fulcral promover uma comunicação integrada que possibilite um diálogo constante e um planeamento conjunto entre os bancos e os restantes intervenientes,

procurando integrar eficazmente o **conceito da sustentabilidade**.

Como?

Através da correta utilização de técnicas de marketing, consegue-se promover a adoção de comportamentos e atitudes, visando melhorar o bem-estar da audiência alvo ou da sociedade no seu conjunto.

E esse caminho toma forma no Marketing Sustentável – uma das várias ramificações do Marketing Social –, que é definido por Fuller and Gillett (1999) como sendo o processo de planeamento, implementação e controlo da estratégia da empresa de forma a satisfazer as necessidades dos clientes, atingir os objetivos da organização e assegurar a compatibilidade ambiental.

Uma sólida delineação da estratégia de marketing sustentável assenta fundamentalmente na capacidade de comunicar de forma eficaz e eficiente a mensagem social.

Torna-se por isso necessária uma correta interligação entre três elementos centrais: a causa, a empresa e o *target*, sob risco de a mensagem não ser corretamente transmitida e assimilada (Lindon, 2004).

Um estudo conduzido por Sofia Santos em 2011, tendo por base os 10 maiores bancos a atuar em Portugal, procurou compreender como é que a comunicação com os *stakeholders* estava a ser efetuada. Verificou-se que “apenas 50% dos 10 maiores bancos identificam adequadamente os seus *stakeholders* e apenas 30% afirmam ter uma estratégia para implementar um diálogo com os mesmos”.

É legítimo afirmar que esta é uma área com um enorme potencial de melhoria, e que é necessário um sólido compromisso a longo prazo por parte dos bancos, tendo em mente não apenas a criação de valor, mas também a sua contribuição para a criação de um mundo cada vez melhor e de uma sociedade mais responsável.

Atualmente, já existe uma clara propagação de boas práticas ambientais no sistema financeiro. Bancos como o HSBC e o Bank of America já publicaram os seus requisitos ambientais para a concessão de empréstimos, o Co-operative Bank disponibilizou taxas de juro bastante competitivas para empresas com critérios de sustentabilidade pré-definidos e o banco de investimento UBS comercializa fundos de investimento “verdes”. A nível nacional, bancos como a CGD e o BES há algum tempo que possuem, na sua oferta, cartões de crédito amigos do ambiente, soluções de financiamento para energias renováveis, fundos de investimento ligados à economia de baixo carbono, critérios ambientais na gestão de risco de crédito e atividades de *project finance*.

Para o caso português seria bastante estimulante por parte dos bancos permitirem o acesso do setor empresarial – em especial às PME – a um repositório de conheci-

mento ao nível da sustentabilidade ambiental, visto aquele ter, na sua esmagadora maioria, pouco conhecimento sobre a legislação ambiental existente e, devido ao atual panorama financeiro, percecionam o investimento em práticas ambientais como um custo adicional.

Hoje em dia, é um facto inegável que os clientes demonstram um interesse cada vez maior em aceder a informação que lhes permita conceber uma visão transversal do comportamento ambiental e social das empresas.

Recordo-me de uma situação interessante, uma conversa que tive há uns meses com uma cliente, em que ela me confidenciava que o que realmente influenciava a sua decisão de compra não eram as taxas das aplicações financeiras e financiamento, a ausência de anuidades e comissões de conta ou até mesmo a abrangência da rede de balcões; o seu interesse residia, sim, nos produtos ami-

penho na organização se sentirem que ela própria também é uma boa cidadã no seio da comunidade. Para além disso, o desenvolvimento de políticas de incentivo relacionadas com o desempenho ambiental dos bancos e o envolvimento constante de todos os colaboradores, independentemente do seu departamento ou função, na procura das melhores formas de redução de desperdícios constituem sem sombra de dúvida uma aposta segura na gestão do capital humano.

Naturalmente, este aumento do sentimento de pertença por parte dos colaboradores vai acabar por afetar positivamente a opinião dos restantes *stakeholders*, em especial dos clientes.

Em suma, se por um lado existe a necessidade de criação de valor para os acionistas, por outro não se deve descurar o desenvolvimento e implementação de um es-

"...é necessário um sólido compromisso a longo prazo por parte dos bancos, tendo em mente não apenas a criação de valor, mas também a sua contribuição para a criação de um mundo cada vez melhor e de uma sociedade mais responsável."



gos do ambiente e no comportamento socialmente responsável do banco.

Um estudo efetuado em 2007 pela Universidade Católica, tendo por base um questionário telefónico a 1200 consumidores, concluiu que 36% dos clientes **escolheriam de certeza** um banco que lhe apresentasse uma mensalidade de um empréstimo até 5% mais cara se, em contrapartida, esse banco tivesse vários produtos financeiros e ações em prol da preservação do ambiente; em contrapartida, 29% **tenderiam a escolher** esse banco.

Este “diálogo social” entre os bancos e a comunidade permite uma antecipação e compreensão das expectativas e necessidades da sociedade, pelo que a transparência da informação, aliada à correta utilização das diversas plataformas de comunicação ao serviço dos bancos, assume uma enorme relevância.

Mas nem só com os *stakeholders* externos esta relação deve ser trabalhada. Também os colaboradores têm de estar envolvidos no processo. Rego (2007) afirma que os colaboradores demonstram mais comportamento de cidadania organizacional e, conseqüentemente, maior em-

pírito sustentável que se incorpore nos valores e imagem do banco, e esse é, sem sombra de dúvida, um grande desafio. ■

* Área Comercial Caixa Mais na Caixa Geral de Depósitos. Licenciatura em Marketing e Pós-Graduação em Gestão do Relacionamento e Comunicação com Clientes – Escola Superior de Ciências Empresariais. Frequência de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial no INDEG – ISCTE.

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Bibliografia

- Rego, A. et al. 2007. *Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática*. Lisboa: RH.
- Santos, S. 2012. *A Banca em Portugal e a Economia Verde*. Bnomics.
- Sustentare, 2007. *Inclusão dos Riscos Ambientais na Concessão de Crédito* [Online].
- Levine, R. 2004. *Finance and Growth: Theory and Evidence*. NBER Working Paper Series, National Bureau of Economic Research, 10766.
- Jeucken, M. et al. 1999. *The Changing Environment of Banks*. GMI Theme Issue: Sustainable Banking: The Greening of Finance, 27.
- Fuller, D. A. and Gillett, P. L. (1999). *Sustainable Marketing: Strategies Playing in the Background*. American Marketing Association Conference Proceedings, 10: 222-224
- Lindon, D. et al. 2004. *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Diga-nos como É...

Conheça, neste espaço, pessoas que partilham connosco as suas vivências e experiências de trabalho.



Nuno Adrião

Nuno Adrião*

Há quanto tempo desempenha a função de gerente? Como chegou lá?

Desempenho a função de gerente há 10 anos. Fiz o percurso típico na área comercial da banca, com uma sólida passagem pelo cargo de gestor de clientes. Anteriormente, e também no sector financeiro, já tinha trabalhado em renegociação e recuperação de crédito.

Descreva-nos em poucas linhas o seu dia-a-dia de trabalho.

Planeio a minha actividade semanalmente (em linhas gerais, acompanhamento da equipa, reuniões com clientes, de trabalho para validação e melhoria de desempenho e para análise de operações). Mas é habitual deparar-me com situações imprevistas e inerentes à função – uma oportunidade de negócio, por exemplo

– que obrigam a alguma elasticidade em termos de organização do tempo. Garantidamente, não tenho dois dias de trabalho iguais, o que considero muito positivo.

Indique as qualidades que considera absolutamente imprescindíveis num gerente.

Verticalidade, capacidade de mobilizar e até de inspirar, capacidade de delegar, preocupação constante na actualização e partilha do conhecimento. Ser, pelo exemplo, uma referência.

O que mais aprecia nas pessoas de quem depende hierarquicamente?

A frontalidade, a confiança. Visão, orientação para a acção e o firme propósito de alcançar resultados. Busco aí referências para o desempenho das minhas funções.

Que impacto tem tido a formação profissional na sua vida?

Impacto muito positivo, não só enquanto formando, circunstância em que tenho tido oportunidade de aperfeiçoar conhecimento, mas também enquanto formador – sou detentor do antigo CAP e tenho tido a oportunidade de ministrar formação internamente, experiência que considero muito enriquecedora.

Quais os aspectos da actual crise com mais influência no relacionamento com os clientes?

Ao nível do sector empresarial, é notória alguma renitência por parte dos clientes em investir, bem como a necessidade de procurar outros mer-

cados, nomeadamente além-fronteiras, o que nos estimula e leva a estar preparados, enquanto parceiros, para corresponder na plenitude aos desafios desta nova realidade, adequando o nosso posicionamento – aliás, o que temos feito com sucesso.

Ao nível dos clientes particulares, vemos sinais de alguma preocupação com a eclosão de certos episódios na esfera internacional amplamente divulgados. Mas em geral, e ainda bem, porque há razões para tal, continua a acreditar-se no sistema financeiro português, e os clientes continuam a confiar-nos a guarda das suas poupanças.

Quais são actualmente as prioridades para um gerente de balcão?

Primeiro o que é importante, depois o que é urgente. Assente no primado da pessoa, a prioridade do gerente no dia-a-dia do negócio é, promovendo um ambiente de trabalho estimulante, manter a sua equipa coesa e altamente disponível para, com base na prestação de um serviço de grande qualidade, oferecermos aos nossos clientes, de forma individualizada e personalizada, produtos e serviços financeiros que vão ao encontro das suas expectativas, que verdadeiramente satisfaçam as suas necessidades, não esquecendo o necessário retorno em termos de rendibilidade para a nossa instituição. ■

*Gerente da Caixa Geral de Depósitos.

SEPA - O Plano Nacional de Migração

Os Bancos Estão Prontos



Leonor Machado*

**Já migrou? Não? Só faltam 6 meses!
Fale com o seu banco!**

"Isto quer dizer que existe, para todos os agentes económicos, uma obrigação legal para a migração, que deixa de ser opcional e voluntária. Não migrar até dia 1 de Fevereiro significa estar em incumprimento perante a lei."

Faltam Seis Meses para quê?

Faltam seis meses para o dia 1 de Fevereiro de 2014, data estabelecida pelo Regulamento do Parlamento Europeu e do Conselho nº 260/2012 para a conclusão do processo de migração dos sistemas nacionais de Transferências a Crédito e de Débitos Directos para os respectivos sistemas SEPA, isto é, sistema de Transferências a Crédito SEPA (SCT) e sistema de Débitos Directos SEPA (SEPADD).

Isto quer dizer que existe, para todos os agentes económicos, uma obrigação legal para a migração, que deixa de ser opcional e voluntária. Não migrar até dia 1 de Fevereiro significa estar em incumprimento perante a lei.

É, portanto, necessário dedicar o tempo que resta à preparação de uma migração adequada para estes novos sistemas que permitem beneficiar de processos optimizados e padronizados, utilizando uma linguagem comum,

com uma significativa redução dos custos de transacções, que, até aqui, eram internacionais.

Na verdade, os novos sistemas de pagamento SEPA estão disponíveis em Portugal há já algum tempo: as transferências a crédito SEPA desde o dia 28 de Janeiro de 2008 e os débitos directos SEPA desde 1 de Novembro de 2010, existindo em simultâneo com os sistemas nacionais. São estes últimos que deixarão de ser disponibilizados a partir do próximo dia 1 de Fevereiro.

Assim, para além do aspecto legal, já de si suficiente para a obrigação de migrar, existe a componente operacional, isto é, o risco de não se conseguir efectuar um determinado pagamento ou cobrança por se estar a utilizar um sistema entretanto desactivado.

É preciso, então, que todos nós – utilizadores dos sistemas de pagamento – estejamos prontos.

Naturalmente, os bancos e restantes prestadores de

serviços de pagamento teriam de estar preparados antes dos utilizadores. Foram, por isso, os primeiros a proceder às necessárias adaptações de forma a poderem assegurar as condições técnicas e de negócio previstas no Regulamento e indispensáveis à migração.

Mas não são os únicos a ter de fazer alterações. Seguem-se os utilizadores, como os organismos da Administração Pública e as empresas – pequenas, médias ou grandes empresas –, e, por fim, os próprios consumidores.

O que É que Cada um Tem de Fazer?

Vários são os passos a ser dados, sendo diferentes consoante o nível de envolvimento.

O processo de migração para a SEPA tem vindo a ser seguido pela Comissão Interbancária para os Sistemas de Pagamentos (CISP), órgão consultivo do Banco de Portugal, pelos Grupos de Trabalho Interbancários (GTI) que dela dependem e pela Comissão de Acompanhamento do Plano Nacional de Migração para a SEPA, entretanto constituída.

Os documentos mais relevantes e de consulta recomendada para apoio a este processo encontram-se no sítio do Banco de Portugal na Internet, sendo de destacar:

- O “Plano de Migração para a SEPA”, que contém um conjunto de elementos fundamentais ao processo de migração, desde a apresentação dos requisitos impostos pelo Regulamento a uma explicação detalhada dos diferentes tipos de envolvimento e formas de actuação dos diversos intervenientes;

- O “Guião de Migração para a SEPA”, onde as empresas podem encontrar uma descrição de tudo aquilo que irá ser alterado e do que terá de ser feito a nível operacional e comercial para migrar atempadamente.

Estes não são os únicos documentos sobre o tema SEPA disponíveis no sítio do Banco de Portugal, onde muito mais informação poderá ser encontrada.

É chegado o momento de tratar da migração para as transferências a crédito SEPA e para os débitos directos SEPA. Se ainda não começou, já não tem muito tempo. Consulte os documentos disponibilizados, troque impressões com quem já iniciou ou concluiu o processo e fale com o seu banco.

1 de Fevereiro é amanhã! ■

*Directora Coordenadora na
Caixa Geral de Depósitos.
Coordenadora do Grupo de

Trabalho Interbancário de Pagamentos Transnacionais da CISP.



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA
ISGB – THE PORTUGUESE SCHOOL OF BANK MANAGEMENT

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Pós-Graduações 2013/2014

Novas edições em Out.
[Créditos ECTS a todas as disciplinas]

- **Gestão Bancária** (187 horas)
- **Curso Avançado de Gestão Bancária** (200 horas)
- **Alta Performance nas Vendas** (186 horas)
- **Investimentos e Mercados Financeiros** (177 horas)
- **Compliance** (184 horas)
- **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação** (210 horas)

Antigos Alunos
das Licenciaturas do
ISGB e dos Cursos
de Formação em
Alternância
Isenção do Valor
da Matrícula

**Condições
Especiais**

Candidaturas Abertas

Informações
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt www.isgb.pt

Obs. – As Pós-Graduações não conferem grau académico pelo que “não têm reconhecimento oficial”. Conferem, contudo, créditos ECTS a todas as disciplinas.



INSTITUTO DE DIREITO ECONÓMICO FINANCEIRO E FISCAL EDL



IGCP
Agência de Gestão de Tesouraria e da Dívida Pública
Portugal



Pós-Graduação

Emissão e Gestão da Dívida Pública e Mercados de Dívida Pública

Promotores:

- IDEFF – Instituto de Direito Económico Financeiro e Fiscal da Faculdade de Direito de Lisboa
- IGCP, EPE – Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública

Em colaboração com:



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA
ISGB – THE PORTUGUESE SCHOOL OF BANK MANAGEMENT

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Informações: www.ideff.pt

Portugal Economy Probe

Dar a conhecer ao mundo a economia portuguesa e as capacidades de Portugal



Miguel Athayde Marques*

"Aqui reside o propósito da criação do Portugal Economy Probe (www.peprobe.com), um *website* dedicado à informação económica e financeira sobre Portugal, em língua inglesa, dirigido maioritariamente aos decisores nos mercados de capitais internacionais..."

Há cerca de dois anos, quando surgiu a ideia de avançar com um projecto que pudesse contribuir para um melhor conhecimento a nível global da economia portuguesa, estava o país a sofrer de uma imagem muito negativa pelo descontrolo das suas contas públicas e pelo descrédito causado pelo pedido de assistência internacional. Nesse turbilhão de notícias, artigos e relatórios sobre a economia portuguesa, gerados a partir dos principais mercados financeiros mundiais, ressaltavam frequentemente a fragilidade de argumentos, as ideias pré-concebidas sobre o nosso país, a ignorância e, algumas vezes até, a desinformação.

A falta de conhecimento factual e de cariz técnico sobre Portugal, ou a dificuldade de acesso a informação, são situações recorrentes, junto de investidores, analistas,

gestores de fundos, bem como de académicos e líderes de opinião que, não estando muito concentrados em Portugal, regra geral, não investem suficientemente em conhecer a nossa realidade. Nada mais frustrante, para nós portugueses, do que a percepção de que certos *clichés* se impõem ao verdadeiro conhecimento da realidade por parte de quem tem a missão de informar sobre a nossa economia, ou de investir em títulos de dívida ou capital emitidos por entidades portuguesas.

Seria esta situação o resultado da falta de estatísticas fiáveis ou da inexistência de análises competentes sobre a economia portuguesa? Claramente, não.

Uma razão fundamental para este estado de coisas residia no facto de não ser fácil o acesso a informação de teor técnico que permitisse a alguém conhecer rapidamente

os indicadores económicos, fazer comparações com outros países europeus, ou compreender os esforços que actualmente empreendemos no sentido de cumprir o plano de assistência económica e financeira, para dar alguns exemplos. Na realidade, apesar de haver muita informação produzida, de excelente qualidade, ela encontra-se disseminada por um vasto conjunto de *sites* de diferentes instituições, quer nacionais, quer internacionais, cujos conteúdos são muitas vezes de difícil acesso para quem não está com eles familiarizado.

Acresce, para além da dispersão de fontes, que muitos desses conteúdos não estão disponíveis em inglês, e a busca através de motores, como o Google, torna-se difícil, conduzindo normalmente a resultados infrutíferos, que são certamente dissuasores do interesse que alguém possa ter por Portugal.

Foi para contrariar este estado de coisas que um grupo de personalidades da sociedade civil, fundadoras do projecto, se moveu, com o intuito de contribuir para colmatar uma deficiência de que há muito Portugal padecia e que o Estado até então não havia resolvido.

Aqui reside o propósito da criação do Portugal Economy Probe, um *website* dedicado à informação económica e financeira sobre Portugal, em língua inglesa, dirigido maioritariamente aos decisores nos mercados de capitais internacionais, caracterizado pela riqueza e abrangência da informação disponibilizada; foi concebido para se tornar um *site* de referência, pela sua competência funcional, pela informação séria e actualizada que proporciona e pela sua independência.

Esta característica de independência constitui, certamente, uma das maiores forças da iniciativa. Com efeito, o apoio, desde a primeira hora, de sete instituições da sociedade civil, através dos seus presidentes, designadamente a Associação Portuguesa de Bancos, a Caixa Geral de Depósitos, o Banco Espírito Santo,

a Fundação Calouste Gulbenkian, a FLAD (Luso-American Development Foundation), a Fundação Oriente e a Impresa, a que se juntaram a Brisa, a Cimpor, a EDP, a Galp Energia e a Zon, presta a esta iniciativa um carácter independente e equidistante de todos os produtores de informação, o que credibiliza o *website* perante os seus utilizadores em todo o mundo. Acresce a esta situação a chancela institucional conferida pelo “Alto Patrocínio de Sua Excelência o Presidente da República”.

Passado pouco mais de um ano sobre o lançamento público do *website* Portugal Economy Probe, podem apresentar-se já resultados. Gerido por uma pequena equipa dedicada de profissionais, o *site* é em permanência suportado tecnicamente e é actualizado em conteúdos várias vezes ao dia. Contém neste momento mais de 3 000 documentos (estatísticas, relatório, vídeos) provenientes de quase 200 instituições portuguesas e internacionais e apresenta um calendário com eventos relevantes para o país. Para além disso, o *site* cobre as principais notícias internacionais envolvendo Portugal, contendo já cerca de 1 900 notícias.

Os utilizadores do Portugal Economy Probe dispersam-se por todos os países do mundo, como seria, aliás, de esperar deste grande canal de distribuição de informação que é a Internet. A maior concentração de utilizadores estrangeiros reside, contudo, nas principais praças financeiras (Londres, Nova Iorque, Paris, Madrid) e nos centros políticos de decisão (Bruxelas, Washington). Os utilizadores portugueses têm uma grande expressão, representando quase metade do número total.

Em conclusão, gostaria de convidar o leitor a visitar o [site www.peprobe.com](http://www.peprobe.com), e a registar-se, pois dessa forma passará a receber, sem encargos, uma actualização diária do que se publica sobre a economia portuguesa e o sistema financeiro, bem como uma *newsletter* contendo um

Portugal Economy
PE Probe 

www.peprobe.com

Um *site* de referência, pela sua competência funcional, pela informação séria e actualizada que proporciona, e pela sua independência.

Esta iniciativa da sociedade civil está equidistante de todos os produtores de informação, o que credibiliza o *website* perante os seus utilizadores em todo o mundo.

É actualizado várias vezes ao dia.

Contém neste momento mais de 3 000 documentos (estatísticas, relatório, vídeos) provenientes de quase 200 instituições portuguesas e internacionais

Para além disso, o *site* cobre as principais notícias internacionais envolvendo Portugal e apresenta um calendário com eventos relevantes para o país.

resumo mensal. Este grande esforço num projecto sem fins comerciais, nem lucrativos, cujo propósito é servir Portugal, só pode reforçar-se com o interesse e apoio de todos. ■

*Coordenador e mentor do projecto Portugal Economy Probe.
Professor da Católica-Lisbon School of Business & Economics (Universidade Católica Portuguesa).
Membro do Conselho Técnico-Científico do Instituto Superior de Gestão Bancária.
Administrador da Galp Energia e da Brisa Concessão Rodoviária.
Presidente do Conselho Fiscal do Caixa Banco de Investimento.

Os Avanços da União Bancária Europeia

A crise da dívida soberana na Europa tem evidenciado falhas na construção do modelo europeu e ampliado dificuldades de execução de política económica. A presente crise das economias avançadas, manifesta num baixo nível de crescimento e elevado endividamento dos sectores público e privado, ganha maior acuidade na área do euro, onde a evidência de disrupção do mecanismo de transmissão do crédito se revela mais intensa do que nos EUA ou no Reino Unido. Na Europa, para além das dificuldades de prossecução de uma política monetária expansionista, quando as taxas directoras se aproximam do limite de zero, existe uma forte correlação entre a percepção de risco de crédito entre Estado e bancos domésticos.

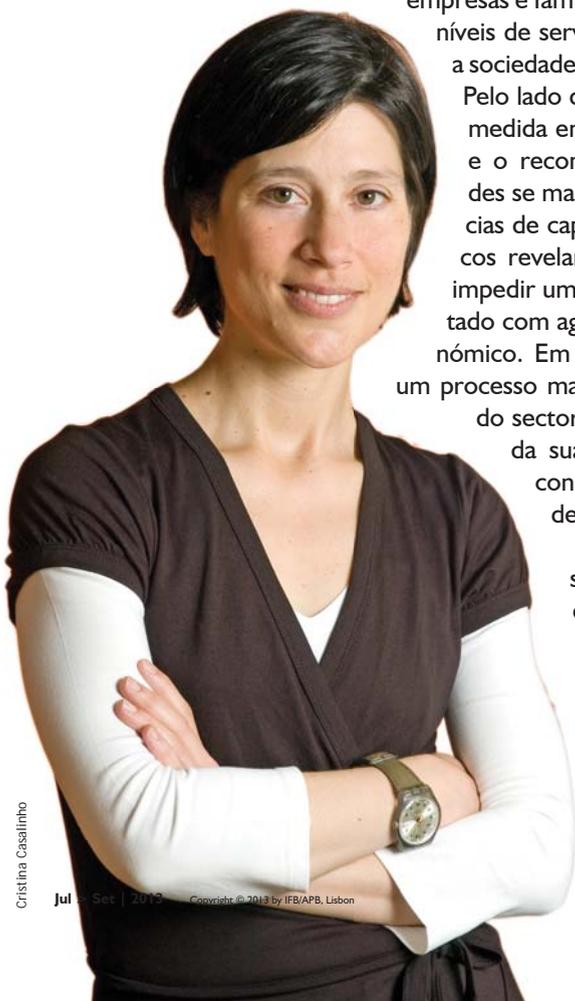
Este obstáculo, nos EUA e no Reino Unido, foi ultrapassado através da adopção de abordagens quantitativas da política monetária; ou seja, os bancos centrais compram dívida pública no mercado secundário em montantes pré-anunciados, forçando, deste modo, a manutenção de taxas de juro baixas durante um período prolongado de tempo. O seu propósito

não é tanto a retoma do crédito por parte de empresas e famílias, mas, antes, assegurar níveis de serviço da dívida suportáveis a sociedades fortemente endividadas.

Pelo lado dos bancos comerciais, na medida em que o provisionamento e o reconhecimento de imparidades se mantêm contidos, as exigências de capital estabilizam e os bancos revelam-se em condições para impedir um aperto de crédito, conotado com agravamento do clima económico. Em paralelo, desenvolveu-se um processo mais rápido de saneamento do sector financeiro, com redução da sua dimensão por falência, concentração ou alienação de activos.

Desde o início da crise financeira, o BCE pôs em prática programas de compra de empréstimos hipotecários, procedeu a enormes cedências de

"Desde o início da crise financeira, o BCE pôs em prática programas de compra de empréstimos hipotecários, procedeu a enormes cedências de liquidez até três anos e adoptou um programa de dívida pública; contudo, os seus esforços apenas palidamente se têm reflectido em quedas do custo de financiamento nas economias mais pressionadas pela crise."



Cristina Casalinho*

liquidez até três anos e adoptou um programa de compra de dívida; contudo, os seus esforços apenas palidamente se têm reflectido em quedas do custo de financiamento do sector privado nas economias mais pressionadas pela crise.

Podem alinhar-se alguns argumentos para justificar o acréscimo dos prémios de risco de crédito em países como Grécia, Irlanda, Portugal, Espanha ou Itália. Pelo lado da dívida do soberano, constata-se que, devido ao elevado endividamento público, a percepção da capacidade de pagamento se deteriorou, reflectindo-se num aumento da probabilidade de incumprimento. Paralelamente, estas economias defrontam-se com processos de ajustamento económico caracterizados por arrefecimento económico e conotados com menor capacidade de pagamento, reforçando a percepção negativa da capacidade creditícia. Como se referiu anteriormente, num ambiente económico exigente, designadamente após o rebotamento de uma bolha imobiliária, como é o caso de Espanha ou Irlanda, os bancos deparam-se com elevados níveis de incumprimento e deterioração da qualidade dos activos. Dificilmente conseguem, por recurso ao mercado de capitais, suprir as



"Um elemento determinante dos avanços registados radica no compromisso assumido pelo Presidente do BCE de envidar todos os esforços necessários para assegurar o futuro do euro."

suas necessidades de capital, pelo que se vêem empurrados para o recurso a capitais públicos para recapitalização. Esta utilização de fundos públicos intensifica o nexo relacional entre qualidade creditícia dos Estados e bancos. Esta interligação é ainda fortalecida por outro efeito: os bancos da designada periferia assistiram ao desaparecimento do financiamento obtido junto de bancos do norte da Europa. A substituição desta fonte de financiamento foi facilitada pela actuação do BCE que, *grosso modo*, se substituiu a estes bancos europeus. Se o financiamento do BCE é barato, também é verdade que exige a prestação de garantias de boa qualidade pelos bancos. Consequentemente, os bancos, nos países sob pressão, são empurrados para a compra de dívida pública doméstica, para disporem de colateral para aceder a empréstimos do BCE e para ajudar à melhoria da margem financeira.

Têm-se registado progressos. Um elemento determinante dos avanços registados radica no compromisso assumido pelo Presidente do BCE de envidar todos os esforços necessários para assegurar o futuro do euro. Nesse sentido, a autoridade monetária anunciou no ano passado um novo programa de compra ilimitada de dívida pública. Apesar de ainda não ter sido posto em prática e faltar esclarecer os termos de acesso e operacionalização, os prémios de risco dos Estados da área do euro têm vindo paulatinamente a estreitar.

Se os esforços para redução do risco de dívida pública são notórios relativamente à fragmentação do mercado do crédito à economia, os desenvolvimentos são menos evidentes. Com efeito, os esforços de limpeza do sector financeiro estão mais atrasados que noutras latitudes. O recurso ao BCE declinou, mas tal decorre do processo de desalavancagem a que os sistemas bancários estiveram sujeitos e não ao regresso da confiança dos investidores. Os movimentos claros na direcção da resolução deste problema assentam, basicamente, na instituição da união bancária. E, neste âmbito, os sinais são contraditórios.

A união bancária constitui-se em quatro pilares: um conjunto uniforme de regras prudenciais de supervisão, um supervisor comum, um mecanismo comum de resolução e um esquema de garantia de depósitos. Os seus objectivos são, segundo as autoridades europeias: quebrar o nexo de risco entre Estados-membros e bancos; fomentar a reintegração dos mercados financeiros; minimizar o enviesamento nacional na supervisão; restaurar o mecanismo de transmissão da política monetária.

No que se refere ao conjunto uniforme de regras para o sector bancário, até meados de 2013, as autoridades europeias esperam implementar a transposição para regulação europeia (Directiva dos Requisitos de Capital IV) da nova versão das normas internacionais relativas aos requisitos mínimos de capital, designadas Basileia III. Previsto para o segundo trimestre deste ano, o Mecanismo Único de Supervisão será responsável pela supervisão de

instituições de crédito: com activos superiores a 30 mil milhões de euros; que representam mais de 20% do PIB; que são as três maiores de cada sistema doméstico; ou bancos intervencionados. As principais funções serão: vigilância e controlo do cumprimento de regulamentos sobre exigências mínimas de capital, alavancagem e liquidez.

O Mecanismo Único de Resolução, a par do esquema comum de garantia de depósitos, são os instrumentos fundamentais para quebrar a inter-relação entre bancos e soberanos, porque envolvem a discussão do formato de recapitalização dos primeiros pelos segundos. De acordo com a Comissão Europeia, a resolução pressupõe: a salvaguarda da continuidade das operações bancárias essenciais do banco em causa; a protecção de depositantes, activos dos clientes e fundos públicos; a minimização dos riscos de instabilidade financeira. Um banco torna-se alvo de resolução quando: atinge um ponto de degradação tal que não existem perspectivas realistas de recuperação com horizonte temporal aceitável; as medidas de intervenção previstas já estiverem esgotadas; a liquidação da instituição, segundo procedimentos normais de falência, apresenta riscos de incerteza ou instabilidade financeira prolongada.

A escolha dos mecanismos de resolução depende das circunstâncias específicas de cada instituição. Pode envolver, nomeadamente: alienação de áreas de negócio do banco sem consentimento dos accionistas e/ou cancelamento de dívidas e/ou a conversão de dívida em capital (*bail in* dos credores), de forma a restaurar

a posição de capital da instituição, após a tomada de perdas. O cancelamento de créditos, segundo a proposta da Comissão Europeia, pode ser aplicado potencialmente a todas as responsabilidades da instituição, não suportadas por activos ou garantias, excluindo depósitos protegidos pelos esquemas de garantia de depósitos (inferiores a 100 000 euros), financiamento interbancário, activos de clientes e responsabilidades como salários, pensões, ou impostos. Estados-membros podem escolher excluir responsabilidades numa abordagem casuística. O cancelamento de dívidas seguirá a tradicional ordem de execução, em caso de insolvência. Deste modo, o capital absorverá as perdas na totalidade, antes de qualquer cancelamento de responsabilidade creditícia. Se necessário, de seguida impor-se-ão perdas a detentores de dívida subordinada e, posteriormente, de dívida sénior e a depositantes não garantidos. Em caso de resolução, o esquema de garantia de depósito entrará com a contribuição correspondente ao equivalente no caso de falência tradicional do banco em causa (relativa à protecção de cada depositante até 100 000 euros) em complemento ao fundo nacional. Recorde-se que cada Estado-membro tem o seu próprio fundo de garantia de depósitos, com regras não uniformes. Segundo a proposta da Comissão Europeia sobre resolução bancária, cada Estado-membro deverá igualmente criar um fundo de resolução a partir de contribuições dos bancos.

O presente formato da proposta de união bancária levanta interrogações sobre a capacidade de redução



"... as soluções de resolução bancária propostas pela Comissão Europeia, em grande parte patrocinadas pela Alemanha, tornam mais remota a possibilidade de recapitalização directa de bancos por parte do Mecanismo Europeu de Estabilidade."

do nexa causal entre soberanos e bancos. No caso do fundo de resolução, se se promove uma solução doméstica, quando os problemas de insolvência no sistema bancário europeu acontecem, essencialmente em bancos locais ou nacionais, o empenho com a quebra de ligação afigura-se diminuto. Mais, no caso de se avançar para este formato, dificilmente se acreditará que existirão progressos ao nível da criação de um esquema de garantia de depósitos único ou comum (se não se mutualizam os fundos de resolução, por maioria de razão não se mutualizam os fundos de garantia de depósitos). Por sua vez, as soluções de resolução bancária propostas pela Comissão Europeia, em grande parte patrocinadas pela Alemanha, tornam mais remota a possibilidade de recapitalização directa de bancos por parte do Mecanismo Europeu de Estabilidade. Esta forma de recapitalização constituiria uma forma de mutualização da dívida no seio do euro, na medida em que os meios proporcionados por este fundo de resgate europeu não seriam considerados como dívida pública do Estado-membro do banco intervencionado. Por outro lado, a possibilidade de conversão de dívida e depósitos não garantidos em capital para facilitar a recapitalização de bancos próximos da insolvência, apesar de decidida casuisticamente, vai depender da posição financeira do Estado-membro.

Este, encontrando-se em situação de dificuldade financeira, poderá optar por uma versão mais agressiva dos instrumentos de resolução, reclamando mais apoio do sector privado, ou deixar a situação de insolvência arrastar-se, criando riscos de contágio. Deste modo, a ligação de risco entre soberano e banco intensifica-se, sendo os esforços despendidos na criação de uma união bancária “fluida” contraproducentes. Nesta formulação, a posição do BCE também se debilita, na medida em que aumenta o seu conflito de interesse enquanto supervisor e credor de último recurso. O seu papel de credor de último recurso ganha preponderância e, enquanto tal, pode ser obrigado a ignorar informação de que dispõe enquanto supervisor. Se quiser fazer todo o possível para salvar o euro, pode continuar a ter de ceder fundos a bancos em mau estado, porque sabe que os Estados-membros sob pressão, com o formato que se desenha para a união bancária, ficam pior no sentido em que têm mais incentivos para actuar em demasia, por excesso ou defeito, e ampliar o fenómeno de contágio. Actuando deste modo, acabam por intensificar a relação banco-Estado, sofrendo maior degradação da capacidade creditícia de ambos por contágio circular e dificultando a restauração da confiança de investidores. ■

*Economista.

Programa de Certificação Bancária

Curso de Fundamentos de Banca

- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Produtos Bancários e Financeiros
- Cálculo Financeiro Aplicado
- Meios de Pagamento
- Vendas e Negociação
- Contabilidade Geral e Financeira
- Operações Internacionais (Optativa)
- Operações Fiscais (Optativa)

Curso Complementar de Banca

- Princípios de Gestão Aplicada
- Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresas
- Mercados Financeiros
- Direito Bancário
- Crédito
- Marketing



Formação a Distância – base papel (manuais)

– e-learning > **web**
BANCA
formação bancária online

Início em 28 | Setembro | 2013

Para conhecer o programa completo, visite www.ifb.pt ou contacte:

Catarina Santos – p.c.bancaria@ifb.pt (base papel)
Ana Isabel Silva – coordenacao@webbanca.pt (e-learning)

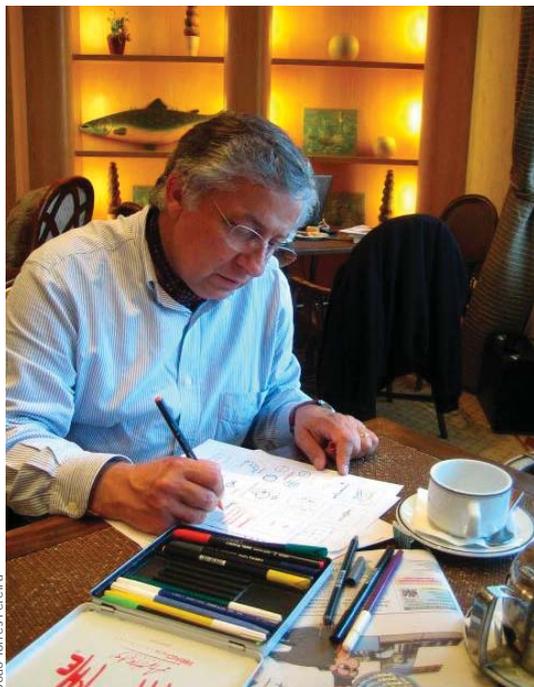
LISBOA
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 200 Fax: 217 977 732

PORTO
Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 Porto
Tel.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

www.ifb.pt
www.webbanca.pt

Curso em formação a distância, com a duração máxima de dois semestres, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, “sem reconhecimento oficial”.

Confiança Também nas Moedas



João Torres Pereira

João Torres Pereira*

No início da década de 90 do século passado, um corajoso presidente do conselho de administração de um banco clássico encomendou a uma empresa de *head-hunting* a selecção de um director de marketing considerando três atributos críticos para a selecção: experiência em empresa de produtos de grande consumo, ausência de experiência na área financeira, em particular na bancária, e que fosse uma pessoa de **confiança**.

Só na entrevista final aprendi, das palavras sábias do referido presidente, que, sendo eu o candidato seleccionado, deveria, segundo sua indicação, ter em conta que o marketing deveria ser considerado como uma função estratégica, que pretendia que toda a sua amplitude de ciência fosse aplicada ao banco e que, por fim, o factor **confiança** no negócio bancário, em todas as suas vertentes, deveria ser entendido como pilar fundamental ao seu correcto, eficaz e duradouro funcionamento.

Foi este último aspecto da **confiança** que de imediato me remeteu para um momento sublime e simples que tinha vivido e que, “a talho de foice”, contei ao visionário presidente (quase que a comprovar compreensão para a expressão “deverá ser uma pessoa de confiança”).

Dávamos início ao almoço, que se pretendia, naturalmente, de convívio, agradável e descontraído, de autor dignamente anónimo.

Ao meu lado, o Zé inicia também, com alguma particularidade, a sua refeição contando – o que já vai sendo raro – com a solidariedade do camarada que lhe transmitia, com uma comunicação exigente, só de voz, as indicações objectivas, mas bastantes para que este pudesse transportar os alimentos à boca:

— As batatas fritas estão na posição três horas. A carne, previamente cortada, está toda na posição seis horas.

O que se passava, de facto, com esta situação pouco vulgar?

O Zé fazia parte do grupo incorrectamente designado dos deficientes das Forças Armadas e tinha sofrido um acidente em combate, no explodir traiçoeiro numa mina que lhe retirou toda a capacidade de visão, e como se tal não bastasse, os dois braços, tendo hoje duas próteses sempre insuficientes. Assim, tinha a compensação feliz de toda a solidariedade dos camaradas e amigos de sempre, que numa escala de serviço, espontaneamente elaborada, o acompanhavam diariamente.

O almoço continuava. Não me recordo sequer da ementa. O que me recordo, sim, é que, no final do referido almoço, o digestivo era uma exigência da maioria dos participantes. Não estando o mesmo incluído no preço, o pagamento fazia-se com um misto de sorte e habilidade decidido com base em moedas que já não eram de escudo, mas de jovens euros, que, todos estimamos, se façam adultos. Assim, dirigimo-nos ao bar, um grupo de oito pessoas, e iniciámos, com a participação

.../...

"... o factor **confiança** no negócio bancário, em todas as suas vertentes, deveria ser entendido como pilar fundamental ao seu correcto, eficaz e duradouro funcionamento...."

.../...

do Zé, a liga Famous Grouse da moeda.

Passava-me apreensivamente pela cabeça como é que o Zé podia entrar em tal campeonato. Mas o ser humano que na sua base é bom, e retém valores que no momento mais inesperado é capaz de exhibir, revelou que ainda assim o Zé podia e devia ser um participante à altura. E mesmo na impossibilidade de abraçar as moedas do jogo com as suas mãos, bastava que as abraçasse com a sua memória, revelando no final quantas tinha decidido "levar". Curiosa e brilhantemente, os seus parceiros de jogo limitar-se-iam a aceitar de forma inquestionável, como da mesma forma tinham construído a confiança, o número de moedas em que ele tinha pensado. Também o Zé, na sua aparente incapacidade de ver, aceitava o número de moedas que todos os outros, no final de cada jogada, tinham declarado e exibido.

É de solidariedade que se trata. É de amizade e humanidade que falamos. É de **confiança** obrigatoriamente recíproca o caso vivido.

As organizações, em sentido abrangente, que gozem destes princípios, destes valores, construirão aquilo que já hoje são os principais factores diferenciadores e que só eles poderão dar origem a verdadeiras e consistentes vantagens competitivas.

Competitivas, consistentes, corajosas, com carácter, confiantes e confiáveis...

... palavras que, ao fim e ao cabo, se encontram pelo menos ligadas pela sua primeira letra, a mesma que representa a base de toda e qualquer relação entre pessoas, a **confiança**. Era certamente uma pessoa como o Zé que o presidente pretendia seleccionar quando referia uma pessoa de **confiança**. Uma **confiança também nas moedas**. ■

*Consultor/Formador.

Membro do Conselho Editorial do IFB/ISGB.

CURSOS PRESENCIAIS

2013

ÁREAS/CURSOS	SET	OUT
Área de Crédito		
O PARI e o PERSI – As Novas Regras do Crédito	26	
Crédito a Particulares e a Empresas		23 a 25
Área de Operações e Técnicas Bancárias		
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing		18 (P)
Conta e Depósito Bancário	27	
Gestão do Risco em Basileia II e III		17 e 18
Meios e Sistemas de Pagamentos Electrónicos	30	
Produtos Bancários e Financeiros	25 a 27 (P)	09 a 11
Área de Direito		
Cheque – Normas e Procedimentos		14 e 15
Contratos e Garantias do Crédito		01 e 02
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		24 e 25 (P)
Letra e Livrança		30 e 31
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial		
Qualidade no Atendimento		28 e 29 (P)
Área de Comportamento Organizacional		
Liderança de Equipas		07 e 08
Área de Contabilidade e Análise de Empresas		
Análise Económico-Financeira de Empresas		21 a 23
Contabilidade Bancária	25 a 27	02 a 04
Consolidação de Contas nas Empresas		14 e 15
SNC – Sistema de Normalização Contabilística		21 e 22 (P)
Área de Mercados Financeiros		
Fundos de Investimento		11 (P)
Mercado e Produtos Financeiros		28 a 30
Mercado Monetário e Cambial	24 e 25 (P)	

(P) – Porto

Cursos com duração de 1 a 5 dias, conforme indicado, destinados a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Veja os programas completos em www.ifb.pt ou contacte:

Teresa Corales – t.corales@ifb.pt

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 278 Fax: 217 977 732

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 Porto
Tel.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

Novos Modelos de Negócio Financeiro e Distribuição



João Martins*

Portugal, pela sua situação geográfica, aprendeu, há muitos séculos, a conviver com novas culturas, absorvendo saberes e sensibilidades, fruto dos contactos que, ao longo da sua rica história, foi capaz de estabelecer em todos os continentes. Aberto à mudança, foi sendo capaz de se adaptar às novas realidades, com novas exigências, aprendendo a transformar dificuldades em oportunidades.

Neste imparável processo de mudança, muitas profissões, que alguns ainda recordarão, como, por exemplo, os correeiros, latoeiros ou os douradores, desapareceram e outras surgiram para dar resposta a novas necessidades – consultores, gestores financeiros, entre outras. Num futuro muito próximo, quem será o gestor de resíduos urbanos do nosso bairro? Quantos consultores *online* irão ajudar a organizar a nossa vida electrónica? Quantos polícias do cibercrime existirão?

"A banca deverá, por outro lado, focalizar-se numa maior qualidade dos produtos, dedicando-se mais ao seu *core business*."

A banca em Portugal é um excelente exemplo de transformação e de mudança. Por isso, temos hoje um sector bancário cujo desenvolvimento tecnológico, gestão, competitividade e dinâmica ombreiam com os melhores do mundo. Esta evolução e salutar concorrência existente geram benefícios para o consumidor final. Aumentam o nível de conhecimento dos clientes, tornando-os menos dependentes de uma só instituição, criando-lhes expectativas de poderem encontrar um serviço e um produto cuja relação custo/benefício seja sempre melhor do que a anterior.

Na actual crise, que é agora global, a banca portuguesa mostrou resiliência e capacidade de adaptação: fomos, por exemplo, capazes de antecipar, em quase dois anos, metas como o rácio de transformação e o rácio de capital.

Estas boas notícias não invalidam que as administrações e os gestores estejam sob elevada pressão: os accionistas e o mercado querem uma maior rentibilidade, sob pena de desviarem os capitais para outros sectores e outras áreas geográficas. Os colaboradores pretendem manter as regalias adquiridas e o Estado precisa de mais impostos para fazer face à dívida.

Os clientes são hoje mais exigentes e estão mais bem informados. Surgiram iniciativas como o Plano Nacional de Formação Financeira, cujo objectivo é elevar o nível de conhecimentos da população e promover a adopção de comportamentos adequados. Ainda há pouco tempo tive o privilégio de assistir ao lançamento do *site* de educação

financeira da banca, "Boas Práticas, Boas Contas", tendo, na ocasião, o Eng^o Faria de Oliveira deixado bem patente o interesse que o sector tem em contribuir para aumentar a literacia financeira dos cidadãos.

Desta forma, os clientes têm à sua disposição ferramentas que os ajudam a conhecer e a comparar os produtos. A confiança ilimitada no gerente bancário tradicional está a dar lugar a uma procura de conhecimento, rendibilidade e controlo do custo. Vulgarizaram-se termos como *spread* e Euribor, ainda que nem sempre o seu significado e mecanismos de funcionamento sejam totalmente apreendidos por todos.

Sendo a rendibilidade o maior problema que os bancos enfrentam, haverá que fazer um enorme esforço de redução de custos, que implica a alteração de procedimentos e até de modelos de negócio.

A exemplo do que assistimos nos seguros, onde se verificou uma migração dos meios de distribuição próprios, que implicavam custos elevados com instalações e recursos humanos, para uma distribuição a custo variável, em função dos produtos vendidos, também a banca terá de encontrar um equilíbrio, sem perder os seus valores essenciais, que asseguram a dignidade e a qualidade dos produtos.

Não devíamos, por exemplo, encontrar alternativas para os balcões bancários com custos elevados em pessoas e instalações? Muitos de nós recordarão ainda os correspondentes bancários, figuras respeitadas na vila ou na aldeia tal como o pároco, o professor ou o gerente bancário.

Na verdade, nas nossas instituições já existem hoje soluções de que é preciso tirar partido, potenciando-as para

"Estas boas notícias não invalidam que as administrações e os gestores estejam sob elevada pressão..."

aumentar as vantagens para todos os intervenientes. Haverá assim oportunidades para se criarem novas empresas e novos postos de trabalho com as pessoas oriundas da banca melhor posicionadas.

A banca deverá, por outro lado, focalizar-se numa maior qualidade dos produtos, dedicando-se mais ao seu *core business*, contribuindo para uma maior confiança de todos os *stakeholders*. A redução de custos fixos com pessoas e imobilizado poderá contribuir para uma maior rendibilidade dos accionistas, mais dinheiro e riqueza para a economia e consequente aumento de oportunidades laborais.

No final, o cliente, por seu lado, obterá um produto mais barato e de maior qualidade.

O mundo está em permanente evolução, e o sector bancário sempre soube adaptar-se, acompanhando da melhor forma a mudança, munindo-se da tecnologia necessária e das pessoas mais competentes. Porque sempre soube que são as pessoas que poderão fazer a diferença! ■

*Director-Geral da MaxFinance.
Ex-Director Bancário.

www.isgb.pt
Instituto Superior de Gestão Bancária

2013 / 2014
[Candidaturas abertas]

LICENCIATURAS
Licenciaturas reconhecidas oficialmente. Duração: 3 anos.

- Gestão Bancária
- Gestão e Sistemas de Informação

Condições de Acesso

- Regime Geral
- Regimes Especiais

Antigos Alunos da Formação em Alternância

- Isenção do valor da matrícula
- Isenção da propina de Julho nos 3 anos lectivos⁽¹⁾

Novos Alunos (1º Ano - 1ª Matrícula)

- Isenção do valor da matrícula
- Isenção da propina de Julho

Regressos

- Isenção da taxa de regresso

Condições Especiais

(1) Para informações mais detalhadas consulte o site do ISGB.

ISGB INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA
ISGB - THE PORTUGUESE SCHOOL OF BANK MANAGEMENT

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Lisboa: Av. Barbosa du Bocage, 87, 1050-030 Lisboa | Tel.: 217 916 210 | Fax: 217 955 234
Porto (Apoio): Rua Fernandes Tomás, 352 - 4º, 4000-209 Porto | Tel.: 225 194 120 | Fax: 225 102 205

Copyright © 2013 by ISGB/APB, Lisbon

isgb@isgb.pt

O Site Boas Práticas, Boas Contas

O Projecto de Educação Financeira da APB



O projecto de Educação Financeira da Associação Portuguesa de Bancos (APB) está articulado com o Plano Nacional de Formação Financeira do Conselho Nacional de Supervisores Financeiros que reúne o Banco de Portugal, a CMVM e o Instituto de Seguros de Portugal e se integra na estratégia sectorial da APB para a literacia financeira. Para tal, a APB criou um Grupo de Trabalho (GT) de que fazem parte para além da APB, do IFB e do ISGB, 11 Bancos Associados. O objectivo deste GT é a mobilização de todos os agentes do sector a cooperar no sentido de, conjuntamente, fomentarem uma maior, melhor e mais abrangente cultura financeira em Portugal. Este objectivo tem vindo e continuará a ser cumprido ao longo de 2013, através de dois eixos centrais de actuação: **formar e informar**.

Na vertente **Formação** há a destacar dois tipos de iniciativas da APB: uma formação de curta duração dirigida a um público alvo específico – jornalistas, que têm de escrever diariamente sobre conceitos bancários e financeiros. Trata-se daquilo a que poderíamos chamar uma formação em banca para não bancários, integrando temas como legislação específica do sector, normas, fiscalidade, funcionamento do sistema e ética na banca. Até à data foram abrangidos nestas acções cerca de 80 profissionais da área, em Lisboa e no Porto; uma outra formação de longa duração (1 ano lectivo), também dirigida a jornalistas, que se materializa na concessão de bolsas de estudo, para a frequência de pós-graduações no ISGB. Neste momento contamos já com 12 bolseiros, sendo o balanço destas iniciativas avaliado como francamente positivo.

Na vertente **Informação**, são de destacar, entre outros, os seguintes eventos: a participação do GT da APB nas comemorações do Dia Mundial da Poupança (Outubro de 2012), a participação em diversos seminários e conferências no âmbito da temática “literacia financeira”, os contributos dados para o site da APB no tocante a conteúdos e *last but not the least* – a razão de ser deste artigo – a concepção, desenho e implementação do site *Boas Práticas, Boas Contas* (BPBC).

O Site BPBC foi lançado no dia 18 de Abril de 2013, afirmando-se como o primeiro projecto conjunto de Educação Financeira do Sector Bancário. Trata-se de um projecto desenvolvido pela APB, o IFB/ISGB e 11 bancos aderentes,

cuja coordenação e gestão é da responsabilidade do Gabinete de Comunicação e Imagem da APB. É um projecto comum e transversal ao sector financeiro, sendo igualmente um projecto integrador das iniciativas de cada banco individualmente, definindo, assim, uma estratégia sectorial de actuação concertada. É de referir que o site já teve cerca de 19 500 visualizações e foram visitadas cerca de 58 500 páginas.

O conceito subjacente à construção do site, reside na criação de uma identificação clara, forte e inequívoca de quem o visita com a informação disponível. A arquitectura da estrutura de informação materializa-se num prédio onde vivem várias famílias que espelham diferentes realidades sociais, com especificidades e necessidades distintas, requerendo, como tal, soluções financeiras diferenciadas. Toda a informação é disponibilizada numa linguagem simples, clara e acessível, para que possamos assim cumprir a essência de uma das definições mais simples de literacia financeira: “A capacidade de fazer julgamentos informados e tomar decisões efectivas tendo em vista a gestão do dinheiro.” (National Foundation for Educational Research, 1997).

Convidamos agora todos os leitores a visitar o site BPBC:

www.boaspraticasboascontas.pt

Se tiver sugestões que lhe parecem pertinentes e úteis para o aumento da utilidade do site e, no limite, da literacia financeira em Portugal, não hesite em enviar-nos o seu contributo.

Sem prejuízo da participação de toda uma equipa mais alargada que colaborou neste projecto, nada melhor do que passar agora a palavra a todos aqueles que diariamente, durante muitos e muitos dias, contribuíram de uma forma efectiva para assegurar as inúmeras tarefas necessárias ao desenvolvimento do site BPBC, dando-nos a sua visão sobre a participação neste projecto (pág. seguinte).

Contributos

O site BPBC é um projecto inovador, e a sua construção foi um desafio muito interessante, com a proposta de criar uma ferramenta útil para quem procura informação clara e concisa sobre todos os aspectos das finanças pessoais, desde o crédito à habitação à negociação em bolsa.’ **Alexandre Martins** (Banco BIG)

BPBC foi, é e continuará a ser um desafio bastante estimulante. Ao longo deste projecto, a equipa teve sempre como prioridade permitir aos seus destinatários (independentemente do seu estrato social) uma melhor compreensão e conhecimento dos produtos e dos conceitos financeiros necessários à gestão do seu dia-a-dia. (...) Apostar numa população com elevado grau de inclusão financeira é promover um contexto social e financeiro mais confiante, mais responsável e, consequentemente, mais competitivo. **Ana Castanho** (IFB)

Como se diz numa campanha atual, Reconhecimento traz Responsabilidade. A responsabilidade que hoje se coloca ao Grupo de Trabalho de Literacia Financeira da APB é similar à que cada um de nós, nas diferentes instituições, com diferentes culturas e estratégias, coloca no serviço aos clientes e à comunidade. Com uma variante muito especial. Dinâmica. De consenso. (...)

Tal como acontece com o Saldo Positivo que desde 2008 nos solicita saber e criatividade para numa linguagem simples transmitir o b a ba das questões financeiras do quotidiano, também o *Boas Práticas, Boas Contas* vai requerer mais conteúdos, mais situações, perguntas e respostas diferentes, novas famílias.

Por fim, quando outros projetos comuns do setor e uma nova agenda se perspectiva, estamos certos do êxito no futuro. **Ana Pola** (CGD)

O projecto do site *Boas Práticas, Boas Contas* da APB constitui uma prova tangível de que é possível na diversidade de culturas e estratégias de cada Banco, que compõe o Grupo de Trabalho de Literacia Financeira da ABP construir de raiz um projecto de educação financeira com qualidade e inovação representativo do sector bancário. (...) Com a materialização deste projecto fica a perspectiva do potencial que o Grupo de Trabalho da Literacia Financeira poderá colocar em prática em projectos futuros, em prol de uma estratégia de educação financeira do sector estabelecendo, com eficácia e adequabilidade uma comunicação para cada um dos grupos alvo definidos. **António Araújo** (BANIF)

Em formação, seja ela de que tipo for, tenha ela os alvos que tiver, o mais importante é saber contar uma boa história. *Boas Práticas, Boas Contas* foi um desafio e, por isso, uma aprendizagem também; a conjugação das competências necessárias com um excelente trabalho de equipa tornou possível a qualidade do resultado final. **Helena Fontes** (IFB)

(...) A participação em projetos e os esforços desenvolvidos revelam-se gratificantes pois, através da criação de sites ou na disseminação de conhecimentos por intermédio de outros suportes, a “batalha” pela literacia financeira torna-se também um projeto de cidadania com vista à promoção de pessoas cada vez mais informadas e esclarecidas nas opções bancárias e financeiras que escolhem. **Miguel Nóbrega** (IFB)

Porque entendemos ser de grande importância aumentar o conhecimento e a consciência que a população em geral deve ter sobre a utilização dos produtos e serviços bancários para a tomada de boas decisões financeiras, foi com muito gosto que o Millennium bcp participou na implementação do portal financeiro *Boas Práticas, Boas Contas*. Esta é uma plataforma com uma vertente pedagógica muito grande, que ficou muito apelativa e com conteúdos de grande utilidade para qualquer cidadão, pelo que está a ser promovida, também, junto dos nossos clientes e de quem nos visita em millenniumbcp.pt. **Mónica Silva** (Millennium bcp)

Com o site *Boas Práticas, Boas Contas* foi dado o primeiro passo conjunto da banca no âmbito da literacia financeira, sendo este uma valiosíssima ferramenta nesta matéria. Próximos passos se seguirão, sendo certo que, estando na génese do Crédito Agrícola assentar a sua actividade em valores como a confiança, contribuindo para tal uma população mais informada e esclarecida, não deixaremos de envidar todos os esforços para que sejam de grande utilidade este tipo de iniciativas. **Paula Martins** (Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo)

Quanto ao contributo sobre o site BPBC, acho que podemos dizer que a primeira pedra foi colocada – temos no ar um site inovador e atual. Tendo sido fruto de um trabalho de equipa, levado a cabo por representantes da maioria dos bancos portugueses sob a égide da APB, é fundamental mantê-lo vivo e dinâmico. (...) Se o site constituísse a porta de entrada para estas ações de formação, o repositório dos vários conteúdos pedagógicos de suporte e a base de criação de um fórum nacional de literacia e poupança – onde poderiam ser atualizadas as nossas FAQ e os seus utilizadores verem respondidas as suas questões (neste particular o IFB/ISGB poderia assumir um papel de tutor), estou em crer que o seu impacto seria tremendo no panorama nacional. **Paulo Diamantino** (BES)

Participar na construção do site BPBC foi um exercício gratificante de percepção da banca e dos seus produtos e serviços aos olhos do consumidor comum. Uma consciencialização dos seus desejos e expectativas, receios e problemas, enquadrados numa conjuntura sem precedentes. Em particular, permitiu-me olhar para aquilo que faço de uma outra perspectiva, mais global, focada no consumidor final, constituindo uma mais-valia, quer pessoal quer para o banco que represento. (...) Constitui uma aposta clara na restituição da confiança. **Rui Ramos** (Banco Popular)

Tem sido muito gratificante fazer parte deste projecto da APB, cuja génese está na responsabilidade social que a banca tem perante a sociedade civil. Nos difíceis tempos que vivemos, temas como a importância de poupar e uma correcta gestão financeira assumem uma influência decisiva na vida de todos nós. A criação do site *Boas Práticas, Boas Contas* é, portanto, um importante contributo na formação financeira e uma ferramenta de utilidade inquestionável. **Rute Ferreira Alves** (BPI)

Alguns dos textos sobre a visão dos participantes neste projecto estão escritos ao abrigo do novo acordo ortográfico.

inforBANCA

INQUÉRITO AOS LEITORES

RESULTADOS

Como anunciámos no último número, foi realizado um inquérito aos leitores da revista *inforBANCA* que pretendeu recolher opiniões relativamente à adequabilidade e relevância do seu conteúdo e estrutura, bem como sugestões para melhoria contínua desta publicação.

Ao inquérito responderam 184 leitores, maioritariamente do sexo masculino e com idades compreendidas entre os 41 e os 50 anos e que trabalham no sector bancário.

A si, leitor da *inforBANCA*, um agradecimento especial por ter partilhado a sua opinião, a que verdadeiramente importa!

No site do IFB poderá ver os resultados com mais detalhe.

Gráfico 1 – Temas que Mais Gosta de Ver Tratados

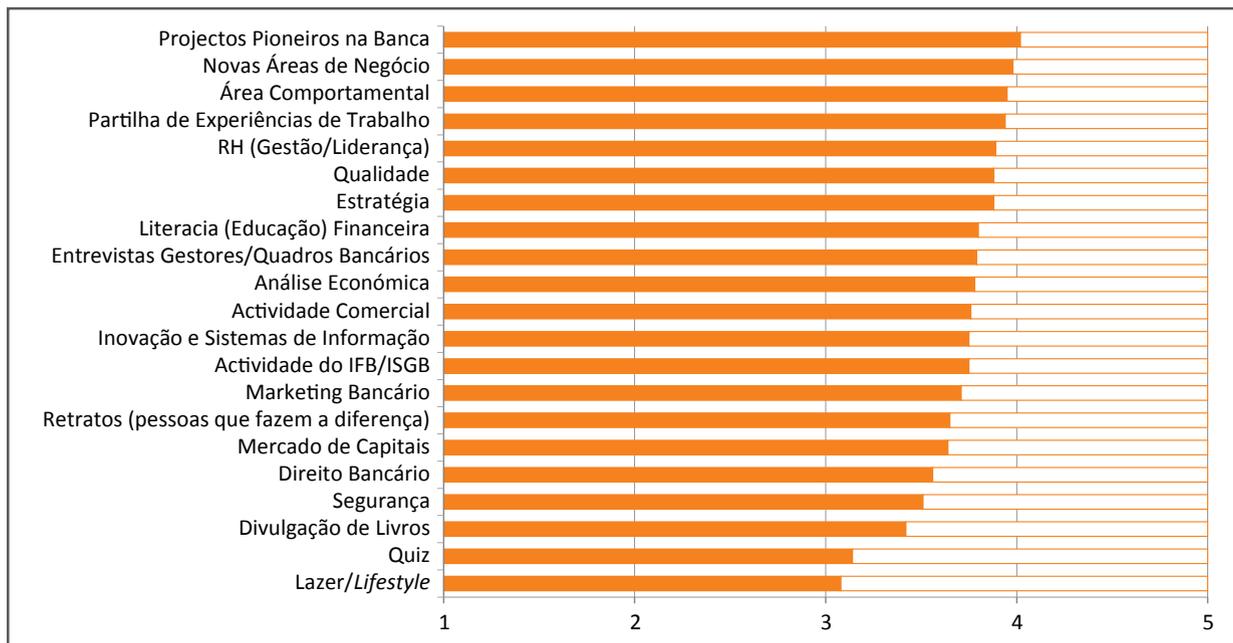


Gráfico 2 – Apreciação Global da Revista

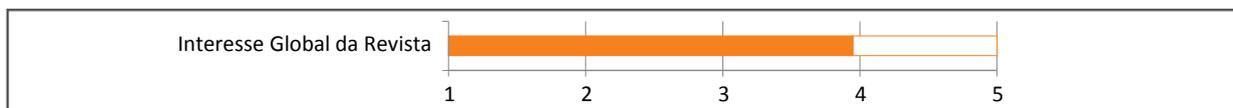
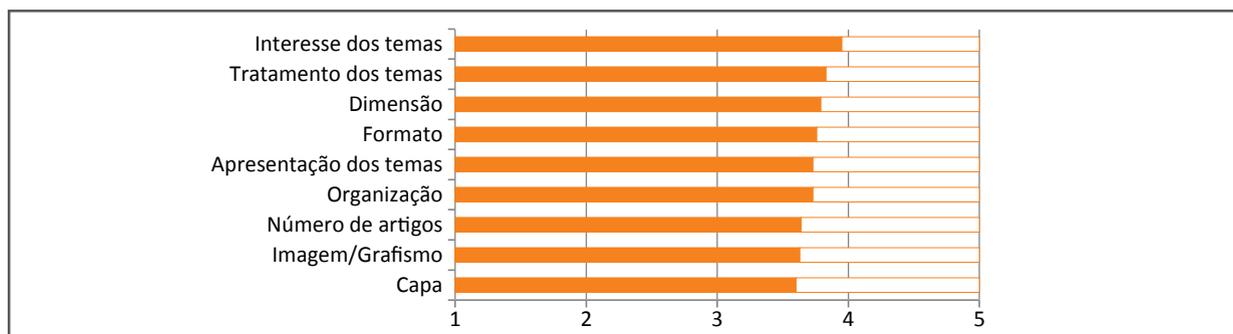


Gráfico 3 – Apreciação dos Vários Aspectos da Revista





Tweet Of The Day



Todos os dias, às 5 e 58 da manhã, a Radio 4 da BBC transmite, durante 90 segundos, o canto de uma ave diferente e David Attenborough apresenta a sua história. Quem não for madrugador pode ouvir as vezes que quiser no site da Radio 4: basta procurar *Tweet of the day*. ■

<http://meo.pt/>



A sétima edição do **Meo Out Jazz** começou em Maio e prolonga-se até final de Setembro, levando música e animação a diversos espaços da cidade de Lisboa, às sextas e domingos.

O Out Jazz 2013 sublinha as seguintes novidades: o **Out Market**, um espaço de encontro entre vendedores de todas as áreas, que complementarás as actividades nos domingos, e o **Red Bull Silent Garden** (no último domingo de cada mês), no total de cinco sessões, “cada uma composta por dois artistas de distintos *backgrounds* áudio”, em que o público “usando um sistema de *headphones bluetooth*, irá oscilar entre variados cenários sonoros, todos eles sobre a temática da natureza”. O Meo Out Jazz 2013 tem disponível uma aplicação *mobile*, com todas as informações sobre o evento. ■

Wine O`Clock – Lisboa

Inaugurado em Novembro de 2007, em Lisboa, veio introduzir um conceito inovador, que oferece muito mais do que uma garrafeira. Contempla mais de duas mil referências vinícolas, com representação nacional e estrangeira. O espaço, elegante e cosmopolita, inclui ainda uma zona de provas e uma zona com charutos topo de gama.



Organiza cursos e *workshops*, disponibiliza revistas, livros e filmes da especialidade e ainda presta um serviço de aconselhamento que consiste em sugerir o melhor vinho para o melhor momento. ■

Cartazes Publicitários do Século XX em Exposição no Museu Berardo



“O consumo feliz, publicidade e sociedade no século XX” inclui mais de 350 cartazes e está patente até final de Outubro.

Este conjunto de cartazes originais, “destinados à reprodução em larga escala através de processos mecânicos, geralmente litográficos e fotográficos, foi adquirido pelo colecionador José Berardo à empresa britânica James Haworth & Company”, como é referido na apresentação da exposição, no site do Museu. A exposição pode ser vista de terça-feira a domingo, entre as 10 horas e as 19 horas. ■

Revista Online "Papel"

Esta revista *online*, chamada *Papel*, é dirigida pela ilustradora Lucy Pepper, encontra-se em papelonline.pt e sai à 5ª feira. Tem muita coisa boa para ler, ver e descobrir. No editorial, a directora declara que “Há um Portugal que quase não se vê na imprensa ou na Net portuguesa, um Portugal que não é obcecado pela política e pelo futebol, por compras e desgraças e saudades e crises. O *Papel* vai falar deste Portugal e do outro”. Citando Miguel Esteves Cardoso (MEC) “Ler o *Papel* é o mesmo que ter, de graça, num Portugal ideal feito real, uma novíssima revista semanal, sumarenta, vistosa, elegante e subversiva”. ■



<http://www.papelonline.pt/revista/>

Cozinhar com Pica

À semelhança da rúcula, acelga e beldroegas, no passado, as urtigas fizeram parte da cozinha tradicional portuguesa. Actualmente, estas plantas silvestres estão a ganhar um novo interesse. Em Portugal, há mesmo a “Capital da Urtiga”. É a partir daí, em Fornos de Algodres, que a Confraria da Urtiga trabalha no sentido de recuperar esta planta para a mesa dos portugueses.



No livro infantil *Sementes à Solta*, de Fernanda Botelho, editado pela Dinalivro, pode encontrar variadas receitas com urtigas. ■



Aconteceu a 1 de Julho 1867

Abolição da pena de morte em Portugal

Actividades Internacionais do IFB

África

IFB-Portugal & PALOP & Timor-Leste

Ao longo de 2013, o IFB vai continuar a manter uma intensa actividade nos PALOP, abordando áreas temáticas mais orientadas para questões comportamentais, técnicas bancárias, de gestão e supervisão. A consultoria é outra das áreas que o IFB está a desenvolver.

Curso Integrado de Gestão Bancária

À semelhança de anos anteriores, teve início no passado dia 29 de Abril a 12.ª Edição do Curso Integrado de Gestão Bancária (CIGB), que terminará no próximo dia de 10 Julho.

A iniciativa de realização do CIGB cabe ao Instituto de Formação Bancária (IFB), com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos (APB).

O principal objectivo deste curso é o aprofundamento da formação técnico-profissional de alguns quadros bancá-

rios destes países, de modo a contribuir para o aumento das suas competências no exercício de funções de apoio à gestão.

Nesta 12.ª edição do CIGB participam 28 colaboradores, sendo 14 de Angola, seis de Cabo Verde, um de Moçambique, quatro de São Tomé e Príncipe e três de Timor-Leste, com origem em 17 instituições bancárias. ■



Europa

Conheça os resultados de um inquérito sobre qualidade na formação, realizado junto de diversas instituições financeiras de cinco países europeus (Portugal, Alemanha, Itália, Eslováquia e Malta) e conduzido no âmbito do **Projecto QUADRO**. As principais conclusões foram agrupadas em factores internos e externos, que constituem pontos fortes e pontos fracos:



Project Number: 526749-LLP-1-2012-1-PT-LEONARDO-LMP



Projecto financiado com o apoio da Comissão Europeia. A informação contida nesta publicação vincula exclusivamente o autor, não sendo a Comissão responsável pela utilização que dela possa ser feita.

Formação em Alternância na Banca

Bancos

Os bancos que participaram em 2012/2013 nas nossas actividades foram o Banco Santander Totta, o Montepio e o Banco de Portugal (BdP), tendo os dois primeiros efectuado uma apresentação do respectivo grupo financeiro, uma reflexão sobre o perfil do colaborador bancário do futuro e contactaram com os alunos que irão estagiar este ano nessas instituições. Quanto ao BdP, dinamizou alguns *workshops* sobre a nota e a moeda euro junto dos alunos do 1º Ano. ::



Workshops Banco de Portugal.

Antigos Alunos

Três antigos alunos, hoje desempenhando as funções de: Director Comercial, Gerente e Gestor de Clientes, vieram partilhar, com os novos alunos, os seus bem sucedidos percursos profissionais e académicos, inspirando e motivando os futuros diplomados a prosseguirem e a desenvolverem a sua formação e a fazerem a diferença junto das instituições com que colaborarem. ::



Workshops para Pais, Familiares e Alunos



Educação Financeira sobre como poupar, investir e contrair crédito.



Entrega de prémios aos alunos com melhor desempenho.

Simulações em Balcão Piloto



Simulação de alunos finalistas.



Balcão Piloto – Porto.

Visitas de Estudo



Lisboa



Óbidos



Guimarães

Dia Mundial da Poupança



Dia Mundial Poupança.



Coimbra – Encontro Interpólos (Lisboa e Porto)

CURSO DE >> ESPECIALIZAÇÃO EM BANCA E FISCALIDADE INTERNACIONAL E EUROPEIA

NOVA EDIÇÃO >> Início em 3 de Outubro de 2013
 [2ª Edição]

>> Metodologia e Horário

Formação Presencial em horário pós-laboral (regra geral, às 5^{as} feiras, das 18h00 às 21h00).

>> Duração

42 horas, durante quatro meses (informe-se sobre o calendário).

>> Módulos

I	Banca na Era da Economia Global e do Euro [3 horas]
II	Noções e Princípios Fundamentais de Tributação Internacional e Europeia [9 horas]
III	Tópicos Seleccionados de Tributação Internacional e Europeia [9 horas]
IV	Cross Border Finance [3 horas]
V	Tributação Portuguesa Aplicável à Internacionalização das Instituições e de Produtos Financeiros a partir de Portugal [12 horas]
VI	Era da Transparência Fiscal e Cooperação Multilateral: Novas Questões Tributárias, Prioridades, Tipologias de Acção e Tendências [6 horas]

>> Local de Realização

IFB – Instituto de Formação Bancária
 Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Curso em regime de Formação Presencial, com a duração máxima de quarenta e duas horas, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Para mais informações:
 Ana Maria Novo – a.novo@ifb.pt

LISBOA
 Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa, Portugal
 Tel.: (+351) 217 916 275 | Fax: (+351) 217 977 732

www.ifb.pt

CURSO DE >> ESPECIALIZAÇÃO EM RISCO E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO



Repór a confiança na actividade económica é um desafio a vencer!

NOVA EDIÇÃO >> Início em 10 de Outubro de 2013
 [6ª Edição]

>> Metodologia e Horário

Formação a Distância, com sessões presenciais em horário pós-laboral (em regra, 3^{as} e 5^{as} feiras, das 17h30 às 20h30).

>> Duração

Quatro meses (informe-se sobre o calendário).

>> Plano Curricular

1º Período	<ul style="list-style-type: none"> Análise Económico-Financeira de Empresas Operações de Crédito e Análise de Risco Aspectos Legais do Crédito – Noções Fundamentais
2º Período	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação Financeira de Projectos Crédito Problemático – Gestão e Recuperação Negociação Eficaz nas Operações de Crédito

>> Local de Realização

IFB – Instituto de Formação Bancária
 Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Curso em regime de Formação a Distância, com a duração de quatro meses, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Para mais informações:
 Catarina Santos – c.santos@ifb.pt

LISBOA
 Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa, Portugal
 Tel.: (+351) 217 916 293 | Fax: (+351) 217 977 732

www.ifb.pt

Curso para Jovens Banca

Desde
1992

> **Formação em Alternância:**
em Sala e em Bancos

Lisboa | Porto



Jovens com o 9º Ano (até ao 12º Ano incompleto)

Curso de Técnicas e Operações Bancárias

Duração: 3 anos | **Dupla Certificação:** 12º Ano e Nível 4

Saída Profissional: Técnico Comercial Bancário

Com estágios em Bancos, todos os anos do Curso.

Apoio Financeiro aos Formandos

Data de Início: Setembro de 2013

Candidaturas: Até 15 de Julho de 2013

Curso de Aprendizagem a realizar em Lisboa e Porto em datas a anunciar e após autorização do Instituto do Emprego e Formação Profissional.