

# inforBANCA

ANO XXVI • Nº 101 | jul : set | 2014  
edição de verão

**Licínio Pina**

## A Importância da Banca Cooperativa



**O BANCO DIGITAL?**



**PROJECT BONDS**



**O COMPORTAMENTO ATUAL DO CLIENTE**

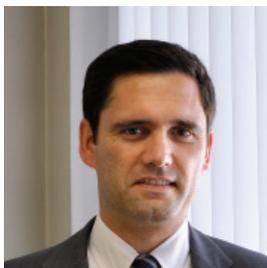
# Neste número...



## A Importância da Banca Cooperativa

Licínio Pina

O modelo cooperativo demonstrou, no contexto de crise financeira, mais solidez e resiliência. Isto prende-se sem dúvida e também com o facto de as caixas agrícolas constituírem organizações com uma forte vocação social, que as diferencia e lhes dá um lugar único na economia social.



### O Banco Digital?

Luís Freire

A nova fundação da banca de retalho já não é o balcão, mas sim a rede digital sobre a qual assentam os vários canais. O importante é que todos estes canais saibam tirar o melhor partido dos dados e conhecimento do cliente, proporcionando uma experiência superior e diferenciadora.



### Project Bonds

Luís Laginha de Sousa

Este tema é particularmente atual e importante, ao nível global, já que se verificam necessidades muito avultadas de investimentos em infraestruturas básicas, e alguma dificuldade da maior parte dos governos em continuarem a fazer os investimentos necessários para apoiarem o crescimento dos seus países.



### O Comportamento Atual do Cliente

Miguel Nóbrega

A revolução digital tem sido uma das maiores influências na mudança do comportamento dos consumidores e, perante clientes mais informados, importa refletir na necessidade dos colaboradores bancários desenvolverem novas competências, para uma melhor e inevitável adaptabilidade ao mercado.

4

6

10

14

- 9 Citando...
- 13 Divulgando...
- 17 **Para Além da Formação**  
Lena Valenciano
- 18 Secção  
GESTÃO DA ATIVIDADE  
COMERCIAL  
**Fim das Carreiras  
– O Princípio do  
Desenvolvimento**  
Raúl Cardoso
- 20 **Fragmentos (II)**
- 28 **O Exemplo Suíço**  
Nuno Sampayo Ribeiro
- 30 Secção  
MARKETING BANCÁRIO  
**Bagagem “Samurai”?**  
Bruno Valverde Cota
- 32 **Diga-nos como É...**  
Carla Gouveia
- 33 ANÁLISE ECONÓMICA  
**O Acelerador de Crédito e  
a Recuperação da Procura  
Interna**  
Rui Constantino
- 36 *Lifestyle*
- 37 Atividades Internacionais do IFB
- 38 Formação em Alternância na  
Banca

# Editorial

## Ficha Técnica

## inforBANCA

Nº 101 | jul : set | 2014

Propriedade:

 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  
www.ifb.pt

**Diretor:**  
Manuel Ferreira

**Redação:**  
Helena Fontes  
Ana Terras (*Lifestyle*)

**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 © 2014 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 respetivos autores.



Atualizar, formar e informar são linhas orientadoras presentes em cada número da *inforBANCA* que, desta vez, privilegia temas de inovação, com artigos sobre a contínua e segura evolução do retalho para o digital e a criação de novos produtos do mercado financeiro.



Continuando a dar espaço e voz aos responsáveis pelas nossas instituições financeiras, publicamos um artigo de Licínio Pina, Presidente da Caixa Central, sobre a experiência singular e de sucesso que constitui o Crédito Agrícola.

Ler o tocante texto de Lena Valenciano que publicamos leva-nos a refletir sobre o papel desta Casa e o seu impacto na vida das pessoas e das instituições. “Mudou a minha vida para sempre...”, diz esta antiga aluna. Não é, afinal, muito diferente do que afirma o Presidente da CCCAM: “A relação estabelecida com o IFB é determinante”.

Não querendo deixar a história a meio, publicamos neste número os “Fragmentos II”, um registo de momentos e personagens que marcaram a primeira década do século no nosso mundo financeiro.

Repararão os nossos leitores que o grafismo da *inforBANCA* está diferente. Sem mudanças bruscas, fomos evoluindo para um novo formato com texto menos denso, páginas mais ricas em cor, mais imagens e tratamento gráfico, tudo feito com a “prata da casa”. Esperamos tornar a leitura mais interessante a todos aqueles para quem trabalhamos.

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



# A Importância da Banca Cooperativa

**Licínio Pina**

Presidente do Conselho de Administração Executivo  
da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo

“A existência, no sistema financeiro, de entidades como as caixas agrícolas, com marcada tendência territorial, permite compensar a tendência centrípeta do negócio bancário desenvolvido em mercados amplos e globalizados.”

O sistema bancário português é constituído por 153 instituições de crédito, sendo que destas 87 são caixas agrícolas. O contributo do sector para o mercado de trabalho é muito relevante, com cerca de 57 000 trabalhadores.

A banca portuguesa demonstrou solidez em contexto de crise, pesem embora as desvantagens competitivas e os problemas de rentabilidade. Após o programa de recapitalização do Estado, a

generalidade dos bancos portugueses ultrapassou a crise financeira, com desvantagem competitiva face a outros países da zona euro, como sejam os provocados pelo *rating* da República, que tem provocado dificuldades de acesso ao mercado monetário interbancário e custos mais elevados, a que acresce o nível cada vez mais elevado do incumprimento do crédito.

A rentabilidade pressionada por esmagamento da margem financeira, reforço de provisionamento para imparidades e aumento dos custos de regulação e obrigações fiscais tem contraído a conta de exploração dos bancos nacionais.

A banca cooperativa a nível mundial e na Europa tem uma dimensão de relevo com exemplos que se destacam na Holanda e na França, onde estes bancos têm quotas de mercado muito elevadas.

O modelo cooperativo demonstrou, no contexto de crise financeira, mais solidez e resiliência, alavancado em vantagens competitivas como a integração nas comunidades locais, a autonomia de decisão, a política de não distribuição de dividendos e abordagens conservadora e de aversão ao risco.

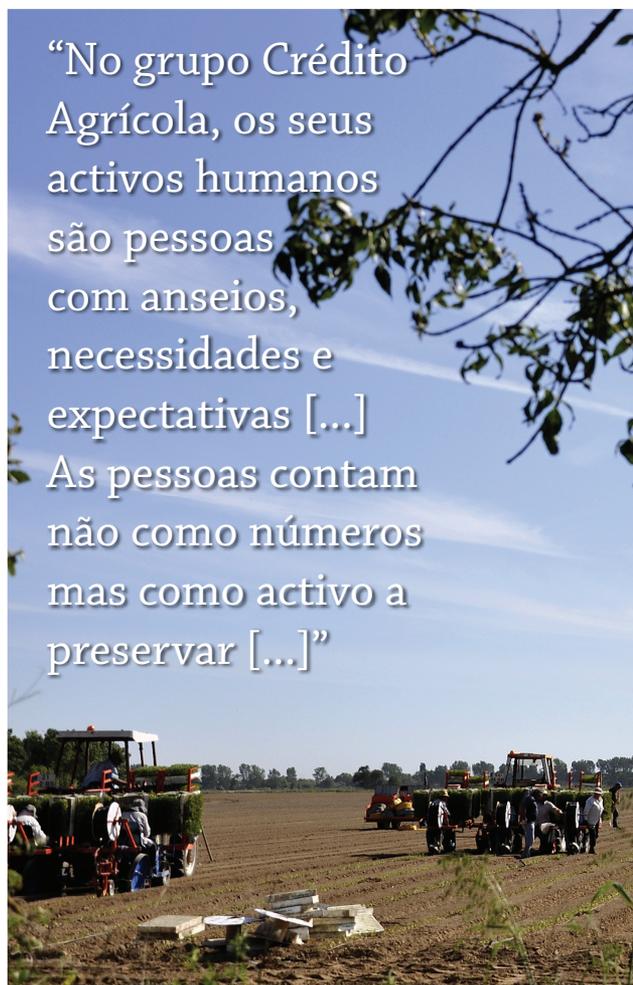
Em Portugal, o único grupo financeiro cooperativo é o crédito agrícola, no qual se destacam as caixas agrícolas como organizações enraizadas nas comunidades locais, que se convertem num elemento imprescindível para o desenvolvimento das regiões onde actuam e constituindo um exemplo de empresa que simultaneamente persegue objectivos sociais e empresariais.

A existência, no sistema financeiro, de entidades como as caixas agrícolas, com marcada tendência territorial, permite compensar a tendência centrípeta do negócio bancário desenvolvido em mercados amplos e globalizados. A sua presença em ambiente rural limita os desequilíbrios entre o campo e a cidade, ao mesmo tempo que abre o acesso das populações rurais ao sistema bancário.

As caixas agrícolas são organizações inspiradas em ideais democráticos e no elemento social, devendo os seus dirigentes ter em atenção não só o desempenho económico mas também a sua vocação social, factor diferenciador que as inclui na economia social.

O Crédito Agrícola tem vindo a transformar em oportunidade o que outros vêem como ameaça. Em contexto de crescente despovoamento rural e concentração populacional nos grandes centros urbanos, com o sector público e privado a deslocalizar, as caixas agrícolas apostam em manter e, em alguns casos, fazerem crescer a sua rede nas regiões do interior tirando partido das economias locais.

As Caixas Agrícolas em Portugal, apesar de serem instituições seculares, uniram-se num projecto comum, com um percurso de afirmação autónoma, criaram o seu espaço no mercado financeiro, organizaram-se de forma a chegarem aos dias de hoje como um banco moderno e competitivo e, em contexto de crise, provaram que o seu modelo de gestão conservadora lhes permitiu uma



enorme resiliência, contribuindo para o crescimento e desenvolvimento das regiões.

No grupo Crédito Agrícola, os seus activos humanos são pessoas com anseios, necessidades e expectativas que a instituição deve promover como elemento catalisador do crescimento do grupo. As pessoas contam não como números mas como activo a preservar e a promover, nos seus conhecimentos, aumentando-lhes as suas expectativas.

Neste âmbito, a formação dos nossos quadros é fundamental, assumindo a Caixa Central no âmbito do centro de formação um papel facilitador entre as pessoas e as instituições que compõem o grupo.

A relação estabelecida com o IFB é determinante para melhor prestação de um serviço de qualidade e profissional, observando-se mais-valias significativas quando os nossos quadros são submetidos a formação especializada.

O futuro das instituições será sempre melhor se estas estiverem dotadas de quadros bem preparados para os novos desafios e exigências do mercado. ■

Texto escrito segundo a antiga ortografia.

# O Banco Digital?



Luís Freire\*

**T**emos hoje cerca de 30 anos percorridos de uma revolução tecnológica que se espera venha a durar mais 20 anos<sup>1</sup> – a revolução das tecnologias de informação (TI), a que alguns convencionam chamar revolução digital.

Como nas revoluções tecnológicas que a precederam, a transformação despoletada pela revolução digital tem-se vindo a propagar a vários aspectos da nossa sociedade – económicos, políticos, empresariais e pessoais –, sendo que, no estágio em que estamos, os impactos em domínios não directamente relacionados com as TI, tais como a saúde, a educação e o Estado, estão a tornar-se muito mais significativos e visíveis.

Como nas revoluções tecnológicas que a precederam, o impacto nas várias indústrias poderá (tem já vindo a) assumir várias formas:

- Criação/destruição de indústrias;
- Transferência de valor dentro de e entre indústrias;
- Transformação da natureza dos pontos de controlo de cada indústria;
- Transformação do papel/valor dos processos, dados e infraestrutura;
- Transformação da forma como o trabalho é executado pelos colaboradores.

A banca não é excepção. Pelo contrário, é talvez das indústrias mais impactadas pela revolução digital.

## A Velha Fundação

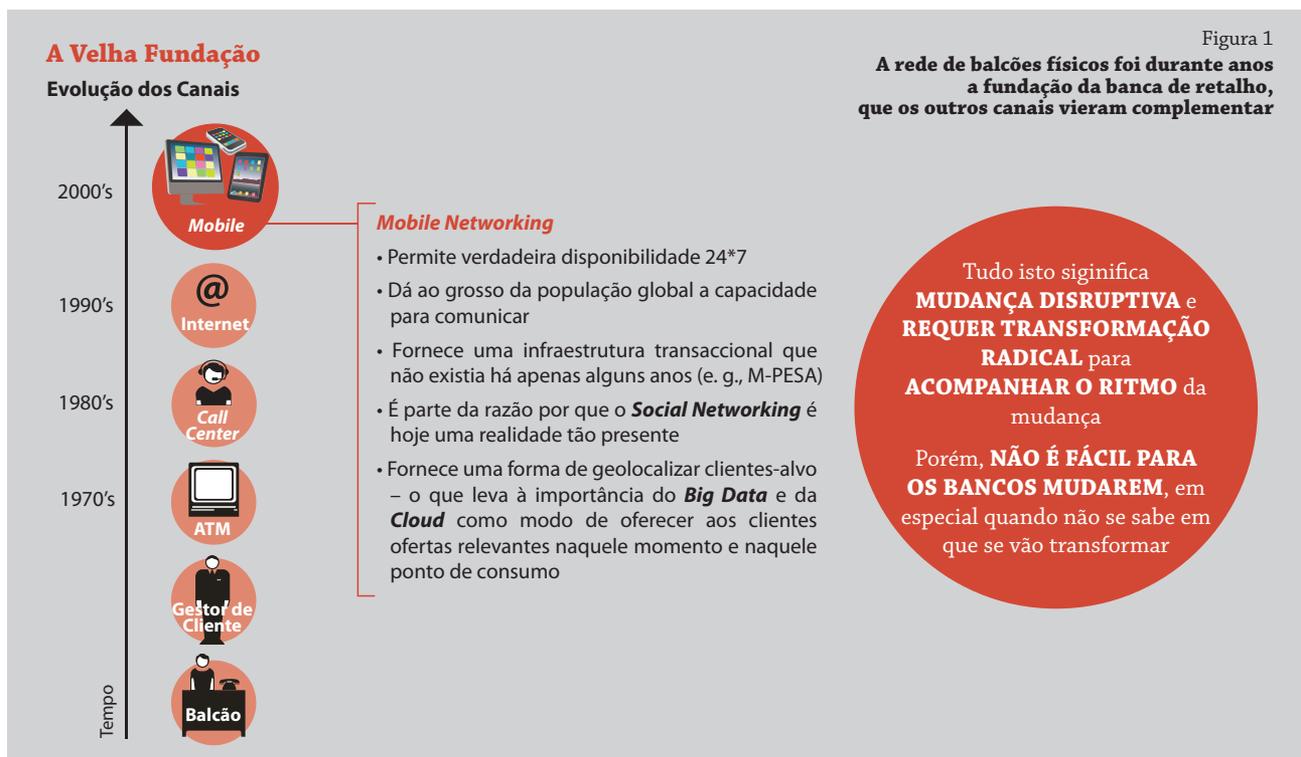
Na sua génese, a banca de retalho desenvolveu as suas operações em torno de produtos (depósitos, títulos, crédito à habitação, crédito ao consumo, cartões, seguros, etc.) distribuídos por um canal, o balcão. Com o tempo, outros canais foram sendo adicionados: os ATM nos anos 70, os *call centers* nos anos 80, a Internet nos anos 90. Mas estes canais foram sendo introduzidos como um complemento a um modelo de funcionamento que mantinha o balcão no centro do ecossistema. O principal “ponto de controlo” da indústria, assumia-se, consistia numa rede de balcões físicos com elevada capilaridade em termos de distribuição territorial (Figura 1).

## A Revolução

Os tempos mudam, porém, e nos anos 2000 surgiu o que muitos consideram ser a tempestade perfeita que gerou o actual frenesim em torno da temática “digital”:

a congregação das tecnologias *Mobile*, *Cloud* e *Big Data*, multiplicadas pela interacção constante dos clientes nas redes sociais (e, num futuro não muito distante, pela “Internet das coisas”).

O canal *Mobile* resulta da convergência da Internet móvel e da combinação das telecomunicações com as tecnologias de informação. Fornece verdadeira disponibilidade 24\*7, permite a todas as pessoas comunicarem entre si, fornece uma infraestrutura transaccional que não existia há apenas alguns anos e é parte da razão por que o *Social* é uma tendência tão presente no nosso dia-a-dia. Mais, fornece um meio de geolocalizar clientes-alvo com ofertas relevantes naquele momento e naquele ponto de consumo – o que leva à importância do *Big Data* (que fornece a capacidade para analisar volumes massivos de dados) e à *Cloud* (que fornece capacidade virtualmente ilimitada de processamento) perante a explosão de dados que o *Mobile* potenciou.



Graças a esta “tempestade perfeita”, com particular relevo para o advento da Internet móvel em que tecnologias ubíquas têm o potencial de ligar tudo em todo o lado, os dados tornaram-se definitivamente uma força centrifugadora de mudança.

O desafio resulta então em saber tirar proveito de todos estes dados de forma consequente. E, por essa via, repensar completamente o relacionamento com os clientes e a forma de lhes entregar valor de acordo com as suas – novas – expectativas.

### A Nova Fundação

Esta “tempestade perfeita” trouxe muitos impactos, sendo de longe o mais central a alteração dos comportamentos dos consumidores. A geração que agora está a chegar ao mercado de trabalho já nasceu com a Internet, o *Mobile* e todos os outros canais digitais. Como os “nativos digitais”, muitos de nós nos habituámos a alternar no dia-a-dia entre o mundo físico e o mundo digital com total naturalidade, à distância de um *laptop*, de um *tablet*, de um *smartphone* (ou de um *wearable*). Já não separamos os dois mundos de forma consciente. Ambos estão integrados de tal forma que exigimos de forma crescente a conveniência de podermos recorrer a qualquer canal – físico ou digital – mantendo o contexto perfeito do nosso “diálogo” com uma empresa (ou comunidade ou ecossistema). Esta é a génese do conceito de *omnichannel*.

E qual é a principal base para fornecer uma tal experiência? Dados.

E há indústria que tenha mais acesso a dados sobre o comportamento transaccional dos clientes que os bancos de retalho? Todo o negócio de um banco hoje assenta sobre dados de cliente. Os bancos, hoje, transaccionam dados. E o balcão, *call center*, ATM, Internet ou *Mobile* são

todos suportados sobre uma rede de transporte de dados – a rede IP.

Nesse sentido, a nova fundação da banca de retalho já não é o balcão. É a rede digital, sobre a qual assentam os vários canais, incluindo o balcão. E todos estes canais devem proporcionar de forma perfeitamente coordenada, com funcionalidades que tirem partido dos dados e conhecimento do cliente, uma experiência superior e diferenciadora (Figura 2).

### As Funções

Mas se os bancos têm um dos activos estratégicos mais relevantes dos nossos dias – dados do cliente –, como poderão reinventar-se para explorar essa vantagem? É talvez nesta questão que reside a grande oportunidade (para os que a souberem aproveitar) ou ameaça (para os que não se mexerem).

A ameaça surge de novos concorrentes que tentam ocupar áreas de negócio tradicionalmente da banca de retalho (vejam-se exemplos como a Moven, a Paypal, a Tesco ou a Crowdmortgage, entre tantos outros). A Accenture estima que cerca de 32% de receitas bancárias estejam em risco em 2020 por esta via.

A oportunidade, porém, surge pela possibilidade que também se abre aos bancos de ocuparem espaços na cadeia de valor que tradicionalmente não eram seus (veja-se o iGaranti, ou a Sixdots do BNP Paribas e da Belgacom).

Um banco de retalho assume tradicionalmente três grandes funções: fabricante de produtos, processador de transacções e retalhista de serviços. Mas, à luz desta nova fundação, a rede digital, estas funções podem ser inter-

Figura 2

**A nova fundação da banca de retalho já não é porém a rede de balcões: é a REDE DIGITAL**

### A Nova Fundação

Conceptual



Um **BANCO DIGITAL DEVE SER DESENHADO PARA FORNECER FUNCIONALIDADES AO CLIENTE** no momento e local em que este necessitar, e organiza-se em torno dos dados do cliente

RELEVÂNCIA

CONTEXTO

EM TEMPO REAL

“Todo o negócio de um banco hoje assenta sobre dados de cliente. [...] Nesse sentido, a nova fundação da banca de retalho já não é o balcão. É a rede digital, sobre a qual assentam os vários canais, incluindo o balcão.”



Figura 3

... e a natureza das funções de um banco deve ser revista perante essa evidência

### As Funções

A rede digital como nova fundação permite rever as funções de um banco

#### Fabricante de Produtos

• Os produtos bancários serão um conjunto de aplicações, fabricadas de tal forma que os clientes as podem rearranjar de modo a adequarem-se ao seu estilo de vida.

#### Processador de Transacções

• O processamento bancário é apenas código em regime de *open source*, oferecido a quem queira ligá-lo às suas ofertas através de API.

#### Retalhistas de Serviços

• O retalho no sector bancário basear-se-á na diferenciação competitiva para analisar dados massivos e entregar personalização em massa.

pretadas de forma radicalmente diferente da convencional, abrindo caminho a novos posicionamentos e modelos de negócio. Chris Skinner, autor do livro *Digital Bank*, desafia os bancos a repensarem essas funções nos seguintes moldes<sup>2</sup>:

- **Fabricante de produtos.** Os produtos bancários serão um conjunto de aplicações, fabricadas de tal forma que os clientes as podem rearranjar de modo a adequarem-se ao seu estilo de vida (funcionalidade).
- **Processador de transacções.** O processamento bancário é apenas código em regime de *open source*, oferecido a quem queira ligá-lo às suas ofertas através de API (ecossistema).
- **Retalhista de serviços.** O retalho no sector bancário basear-se-á na diferenciação competitiva por via da análise de dados massivos com o objectivo de entregar personalização em massa (conhecimento) – Figura 3.

Os ingredientes são estes. Mas qual a receita?

A oportunidade existe. Mas qual a visão?

Este é o novo desafio da banca de retalho. ■

\*Senior Manager – Accenture Management Consulting.

Este texto foi escrito segundo a antiga ortografia.

1. “Technological revolutions and techno-economic paradigms”, Carlota Perez, January 20, 2009, Technological University of Tallinn, Estonia and Universities of Cambridge and Sussex, U.K. [www.carlotaperez.org](http://www.carlotaperez.org)
2. Chris Skinner, *Digital Bank*.

# Citando...

“Se nos vendemos tão baratos, porque nos avaliamos tão caros?”

Padre António Vieira

“O verdadeiro mérito é como os rios: quanto mais profundo, menos ruído faz.”

Mohandas Gandhi

“A melhor forma de prever o futuro é criá-lo.”

Peter Drucker

“As pessoas que devemos temer não são as que discordam de nós, mas as que discordam e se calam sem dá-lo a perceber.”

Napoleão

“Pior do que você querer fazer e não poder é você poder fazer e não querer.”

Levi Dias de Santana (bombeiro)

“Quando um homem responsabiliza os outros pelos seus fracassos, é bom começar também a responsabilizá-lo pelos seus sucessos.”

Mark Twain

“Não há mal nenhum em mudar de opinião. Contanto que seja para melhor.”

Churchil

“Nenhum vencedor acredita no acaso.”

Nietzsche

# Project Bonds

O mercado de capitais como meio de financiamento e de suporte à seleção de infraestruturas

Luís Laginha de Sousa\*



A face mais visível dos mercados de capitais, e em particular das bolsas, é, sem dúvida, o segmento acionista, e de algum modo também as emissões de obrigações, destinadas a financiar a atividade geral das empresas que as emitem. Estes instrumentos, pela diversidade dos seus investidores, incluindo pessoas individuais e investidores institucionais de diversas naturezas, e pela liquidez da negociação, acabam por atrair a maior atenção, pese embora os mercados de capitais também apresentem soluções de financiamento de outras naturezas, que podem dar relevantes contributos ao crescimento económico. Este artigo procura dar evidência a um desses instrumentos menos conhecidos – a emissão de *project bonds* –, empréstimos obrigacionistas que, pela forma como são estruturados, permitem financiar projetos de infraestruturas e outros de natureza semelhante e que têm vindo a atrair uma atenção crescente nos mercados de capitais internacionais.

Em primeiro lugar, cabe clarificar o conceito de *project bond*. Este conceito ainda não está muito estabilizado, mas, essencialmente, trata-se de uma emissão de obrigações que visa financiar (ou refinanciar) um projeto de investimento, normalmente uma grande infraestrutura (envolvendo montantes que podem ser de centenas de

## Project Bonds



milhões de euros), em que as receitas geradas pelo referido projeto ficam “ligadas” ao pagamento dos juros e amortização das referidas obrigações. Estas obrigações têm, normalmente, uma maturidade muito longa (20 ou 30 anos) e são emitidas por um veículo – uma empresa que tem o “direito” às receitas do projeto (por exemplo, por concessão do Estado). Estas obrigações são adquiridas por investidores institucionais, tipicamente fundos de pensões, companhias de seguros, fundos soberanos, entre outros e cotadas em bolsa.

A título de exemplo, em novembro de 2013 a empresa inglesa Greater Gabbard, detentora de uma concessão eólica *offshore*, emitiu obrigações no total de cerca de 305 milhões de libras, a uma taxa de juro de 4,137%, e com maturidade em 2032 (20 anos). Os fundos obtidos com a emissão destinaram-se a financiar uma rede de transmissão de energia, de uma produção eólica *offshore* para a rede elétrica do Reino Unido, ficando o rendimento obtido com a rede afeto ao pagamento da dívida. O Banco Europeu de Investimento providenciou uma carta de crédito, de cerca de 46 milhões de libras, como forma de *credit enhancement* das obrigações, (explicado mais adiante). Esta emissão obteve um *rating* A3 pela Moody's, e atraiu um leque muito diversificado de investidores institucionais.

Este tema das *project bonds* tem suscitado um particular interesse, ao nível global, pois verificam-se necessidades muito avultadas de investimentos em infraestruturas básicas – transportes, energias, água e saneamento, comunicações e outras – e alguma dificuldade de muitos governos, por restrições orçamentais, em continuarem a fazer os investimentos necessários para apoiar o crescimento dos respetivos países ou regiões. De acordo com dados do World Economic Forum, verificam-se anualmente necessidades de investimento em infraestruturas de cerca de 3,7 trilhões<sup>1</sup> de dólares e apenas se investem 2,7.

Até ao espoletar da crise financeira que temos vivido desde 2007, uma parte destas necessidades de financia-



mento era provida pelo setor privado, em particular por empréstimos bancários, em regime de *project finance*, mas as necessidades de redução dos níveis de alavancagem e as restrições regulatórias no setor bancário, nomeadamente resultantes de Basileia III, têm limitado (e vão continuar a limitar) esses financiamentos.

Assim, começou a olhar-se para outro tipo de investidores, nomeadamente os designados investidores institucionais, cujos montantes sob gestão são muito avultados e que podem ter interesse nestes financiamentos. De facto, muitos projetos de infraestruturas oferecem maturidades longas, a par de rendibilidades atrativas, o que se adequa ao perfil de responsabilidades das companhias de seguros ou dos fundos de pensões. Proporcionam também uma geração estável de rendimentos, que podem constituir uma cobertura do risco de inflação, reduzida volatilidade e pouca correlação com muitos outros ativos.

A capacidade de atrair um grupo diversificado de investidores passa necessariamente por obter uma notação de *rating investment grade* por empresas de referência internacional. Contudo, existe um grupo crescente de grandes investidores institucionais que tem vindo a desenvolver capacidades internas de analisar aprofundadamente as características e os riscos destes investimentos.

Adicionalmente, também pela complexidade e riscos de desenvolvimento de muitas destas infraestruturas, tende a haver uma maior preferência dos investidores por refinar projetos que já passaram a fase de construção<sup>2</sup>, *versus* aqueles que estão a ser lançados, pese embora o risco de construção ser muito diverso entre projetos de natureza diferente (por exemplo, uma exploração eólica *offshore* terá um perfil de risco de construção diferente de uma autoestrada ou de um complexo hospitalar).

No entanto, e apesar da atratividade que estas obrigações possam ter para alguns investidores, muitos ficam afastados pela escala, complexidade ou risco político envolvido. O sucesso das emissões de *project bonds* depende, entre outros fatores, da existência de um quadro regulatório estável, que dê garantias aos investidores de que, ao longo da vida das emissões, as condições de geração da receita dos projetos não vão estar sujeitas a interferências do enquadramento político-institucional. Neste

“[...] começou a olhar-se para outro tipo de investidores, nomeadamente os designados investidores institucionais, cujos montantes sob gestão são muito avultados e que podem ter interesse nestes financiamentos.”

“[...] a Comissão Europeia e o Banco Europeu de Investimentos (BEI) lançaram, em 2012, a «Europe 2020 Project Bond Initiative», com o duplo objetivo de estimular o investimento em infraestruturas de transporte, energia e banda larga [...]”



sentido, os países cujos quadros regulatórios se têm mantido mais estáveis são aqueles que conseguem obter este tipo de financiamentos em melhores condições. Entre os países mais ativos e com maior tradição em emissões de *project bonds* contam-se os EUA, o Canadá, a Austrália ou o Reino Unido, com o Chile a constituir um interessante exemplo recente de evolução na área da gestão pública dos projetos de infraestruturas.

Reconhecendo a complexidade e os riscos de muitos destes projetos, mas também a sua relevância económica, alguns governos ou instituições financeiras internacionais para o desenvolvimento têm proporcionado mecanismos de garantia (*credit enhancement*) que mitigam alguns riscos e melhoram o *rating* das emissões. Por exemplo, a Comissão Europeia e o Banco Europeu de Investimentos (BEI) lançaram, em 2012, a “Europe 2020 Project Bond Initiative”, com o duplo objetivo de estimular o investimento em infraestruturas de transporte, energia e banda larga e, simultaneamente, consolidar as emissões de dívida através do mercado de capitais, como uma fonte adicional de financiamento dos investimentos em infraestruturas. A intervenção do BEI destina-se a melhorar o perfil de risco dos projetos e pode assumir a forma de uma linha de crédito que será acionada em determinadas condições, nomeadamente em caso de necessidade de fundos para pagamento dos juros ou da amortização das obrigações.

Em Portugal não existem exemplos recentes da emissão de *project bonds*, eventualmente no sentido mais estrito do termo, até porque o nível de investimento em infraestruturas se reduziu acentuadamente nos últimos anos, fruto das restrições financeiras que o país tem vivido. Acresce que a evolução das condições de *rating* e a redefinição do enquadramento em que muitos projetos foram implementados também têm condicionado

desenvolvimentos nesta área. No entanto, o contexto financeiro nacional tem melhorado, com a reabertura do financiamento externo e a previsível melhoria dos *rating*, e começa a criar-se algum espaço para o investimento em obras estruturantes, algumas já identificadas no Plano Estratégico dos Transportes e Infraestruturas, recentemente aprovado pelo Governo. O interesse dos *project bonds* não se limita, no entanto, a novas obras, nem exclusivamente a obras públicas. Também ao nível do refinanciamento de projetos já em operação, e clarificados que sejam alguns quadros regulatórios (aspeto fundamental para atrair investidores internacionais), podem colocar-se oportunidades de recorrer a este instrumento.

Além de uma fonte adicional de financiamento a projetos de infraestruturas, de natureza pública ou privada, que podem potenciar o crescimento e a produtividade futuras, a emissão de *project bonds* em Portugal poderá constituir um polo de atração de novos investidores, sobretudo internacionais, sofisticados e de grande dimensão, consolidando a confiança internacional crescente que o país tem conquistado.

Para além dos argumentos já referidos, acreditamos que os *project bonds* têm ainda uma característica adicional, que é o facto de implicarem também uma maior transparência e escrutínio sobre os projetos a financiar, podendo, por essa via, contribuir para uma melhor seleção dos mesmos e a otimização da utilização dos recursos disponíveis, com os decorrentes benefícios para a economia no seu conjunto. ■

**CEO, Euronext Lisbon**  
**Membro do *Managing Board* da Euronext, N.V.**

1. Milhões de milhões.
2. Designam-se *greenfield projects* aqueles que ainda vão iniciar a construção e *brownfield projects* os que já estão na fase da exploração e, portanto, em situação de refinanciamento.

# Divulgan do...



**Carmen Reinhart e Kenneth Rogoff**  
**Desta Vez É Diferente – Oito Séculos de Loucura Financeira**  
Actual Editora

Nesta análise quantitativa emerge um padrão, ou seja, “já aqui estivemos antes. Por muito diferente que pareça sempre o último furor ou crise financeira, há normalmente semelhanças notórias com a experiência passada de outros países e da história”. Cobrindo 66 países, os dados recolhidos pelos autores analisam os incumprimentos soberanos, as crises bancárias e as crises de taxa de câmbio.



**Paulo Finuras**  
**Valores Culturais e (Des) Confiança nas Instituições**  
Edições Sílabo

Por que razão haverá sociedades mais confiantes do que outras? Será que há uma disposição para se confiar mais numas culturas do que noutras? Será a desconfiança um «imposto invisível» que retarda o desenvolvimento económico e social das nações? Estas questões e muitas outras relacionadas com a influência da cultura nacional na confiança institucional são tratadas neste livro.



**Teresa Costa**  
**Gestão Contemporânea – Princípios, Tendências e Desafios**  
Edições Sílabo

Esta obra apresenta um conjunto de princípios teóricos sobre gestão, enfatiza a aplicação prática destes conhecimentos e possibilita a contextualização da teoria no mundo das organizações através de exemplos com recurso a excertos de artigos científicos, opiniões de especialistas e relatos de casos reais, quer nacionais, quer internacionais.



**Mahomed Hanif Ussmane**  
**Inovação e Criatividade – Manual do Desenvolvimento do Produto**  
Edições Sílabo

“Os produtos são como as pessoas e as culturas, têm o seu ciclo de vida e mesmo o produto mais «estável» terá um momento em que será substituído por outro melhor.” Inovação, criatividade, design, metodologia do desenvolvimento de um produto, a realização de protótipos, testes, ensaios, determinação de custos, lay-outs de produção, são alguns dos conceitos abordados neste livro.



**Pedro Campos e Pedro Quelhas Brito (orgs.)**  
**Novas Tendências em Marketing Intelligence**  
Actual Editora

Uma das qualidades dos decisores deverá ser a sua capacidade de compreenderem e anteciparem as necessidades do mercado num mundo dominado pela informação. Este livro visa facultar pistas para melhor viver no meio de tanta informação.



**Júlio Lobão**  
**O Factor Humano na Decisão Empresarial**  
Actual Editora

Não são as empresas que tomam decisões: quem decide são os gestores que nelas trabalham. Por isso, conhecer a psicologia do gestor é essencial para compreender as suas escolhas. Os seus erros traduzem-se na destruição de riqueza na economia, na diminuição do bem-estar dos cidadãos, na perda de postos de trabalho.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca: **Actual Editora** – *Marketing Bancário*, de Jorge Fonseca de Almeida. **Edições Sílabo** – *Economia Pública – Conceitos e Exercícios Resolvidos*, de Aida Isabel Pereira Tavares; *Qualidade em Ação – da Teoria para a Prática, da Prática para a Excelência*, organizadores: Maria João Rosa, Patrícia Moura e Sá e Cláudia S. Sarrico; *Introdução aos Sistemas de Informação Organizacionais*, de Bráulio Alturas. ■

# O Comportamento Atual do Cliente

Miguel Nóbrega\*



Muitas coisas têm mudado nos últimos seis anos. As causas são conhecidas e têm várias origens que, no fim, se interligam entre si. A crise financeira e económica é atualmente uma realidade em Portugal, mas também o é noutros países, obrigando as pessoas a reverem hábitos, comportamentos e valores que desde há muito eram dados como certos.

Tem havido também grandes alterações na relação das pessoas com as TI. As redes sociais (*social media*), o (conceito) *mobile* e a Internet tornaram-se imprescindíveis na vida de cada um, revolucionando o modo de comunicar e de transmitir informação. Também neste caso, isso tem levado a uma alteração do comportamento das pessoas enquanto cidadãos e consumidoras na sua relação com os produtos e com as marcas e, no fundo, com tudo o que as rodeia.

Muitas destas alterações são recentes e estão a acontecer de forma rápida, não estando, por isso, ainda “consolidadas”. Vivem-se situações em que ainda se está a tentar descobrir como reagir, seja no caso de particulares

ou empresas (e até o Estado). O futuro é incerto mesmo a curto prazo.

É uma nova situação, algo desconfortável porque não estávamos habituados mas, do ponto de vista do marketing, é bastante aliciante porque representa um desafio à mudança e com ela à inovação, à criatividade, ao começar de novo, ao tentar perceber o que fazer e como fazer, como comunicar com os clientes de hoje e como lidar com a imprevisibilidade das suas escolhas.

Constata-se que o cliente se tornou mais maduro, mais lúcido e informado e, por isso, menos “influenciável”. Diminuiu a fidelização e aumentou o número de bancos com que passou a trabalhar. Está mais

sensível aos valores que lhe são cobrados. O passa-palavra e os conselhos dos amigos e dos *blogs* têm tido mais influência na decisão de compra do que a palavra do seu banco, que aliás sofreu um abalo de credibilidade nos últimos tempos.

Na banca, a procura e a comparação entre produtos e serviços que o cliente contrata “obriga-o” a estar mais

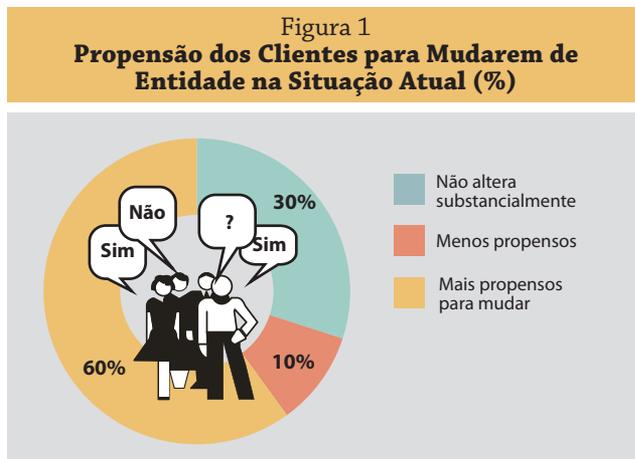
“Constata-se que o cliente se tornou mais maduro, mais lúcido e informado e, por isso, menos «influenciável»”.

informado de modo a procurar mais vantagens ou a diminuir o risco da compra. Esse tempo que o cliente demora e o envolvimento na compra acontecem porque as suas fontes de informação passaram também a ser outras.

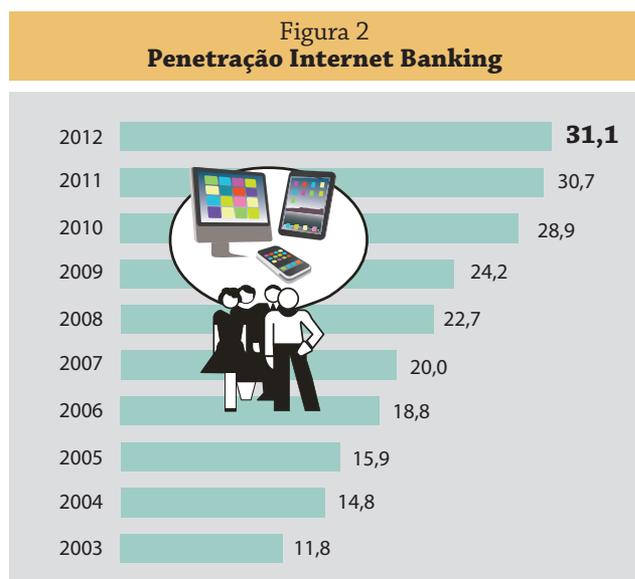
E não é só na banca que estas alterações de hábitos e comportamentos acontecem. Ela está já presente no dia-a-dia das pessoas: As compras online têm aumentado, (re)negocia-se a TV por cabo, a eletricidade e a prestação da casa, evitam-se as autoestradas, compram-se mais promoções.

### A INFLUÊNCIA DOS CANAIS

Quando, na opção de escolha de um banco, o cliente identifica como fator preferencial o bom serviço que este presta, está tradicionalmente a referir-se ao papel desempenhado pela agência e pelo canal telefónico. No entanto, cada vez mais se abrem novas formas de interação que lhe permitem avaliar o serviço prestado como um todo, ou seja, em todos os pontos de contacto com o banco, desde o atendimento na agência, *home banking*, redes sociais, *mobile banking*, etc. (Figura 1)



Fonte: Everis



Fonte: Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão

Mudanças tecnológicas e racionalidade de processos que levem a uma maior rentabilidade das operações devem ser tidas em conta no investimento em canais alternativos.

Há, no entanto, um aspeto a considerar, que é o da aceitação ou satisfação do cliente ao respetivo canal e que conduz à preferência ou não da sua utilização. Assim, se um cliente se sentir desconfortável (por razões de segurança, funcionalidade, acessibilidade, etc.), é natural que não procure esse canal e recorra aos canais tradicionais (mais caros para o banco) ou procure outra instituição que ofereça o que ele procura.

Quando se consideram as tecnologias *self-service*, temos também de considerar que nem todos os serviços apresentam vantagens para todos os clientes, a sua utilização depende das vantagens percebidas e mesmo da tecnologia que é utilizada. Alguns clientes ainda sentem ansiedade e desconforto, preferindo interagir com pessoas em vez de máquinas (Figura 2).

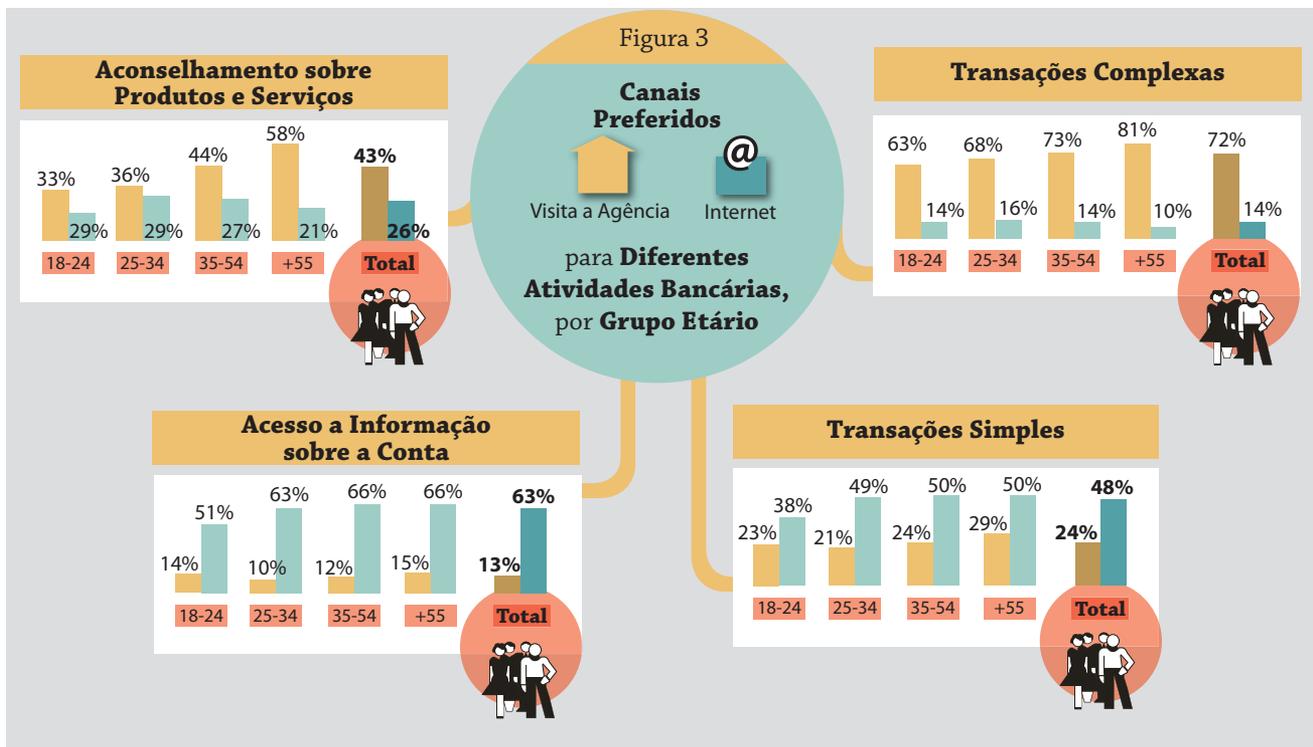
A utilização do canal *home banking* tem tido um crescimento bastante rápido, fruto do maior à-vontade com que as pessoas hoje se relacionam com a Internet. Já não se vive sem Internet e o seu acesso já não se faz só através do PC, mas também pelos *smartphones* e *tablets*. O cliente quer acessibilidade e mobilidade 24h por dia, quer estar sempre ligado (*always-on*).

### Redes Sociais

A influência das redes sociais no comportamento dos clientes e por consequência o seu impacto nas organizações é cada vez maior. E irá acentuar-se no futuro.

A partilha de informação com aqueles em quem confiamos, os familiares e amigos, é fundamental para a tomada de decisão. A transformação acelerada na forma de comunicação entre os consumidores está a derrubar barreiras causadas pelo tempo e pela distância. A revolução digital tem sido uma das maiores influências na mudança do comportamento do consumidor. É difícil imaginarmos sem o MP3, o Google ou o Facebook... O uso crescente de aparelhos *mobile* veio recentemente introduzir

“A influência das redes sociais no comportamento dos clientes e por consequência o seu impacto nas organizações é cada vez maior. E irá acentuar-se no futuro.”



Fonte: Ernest & Young: *The customer takes control* – Global Consumer Banking Survey, 2012

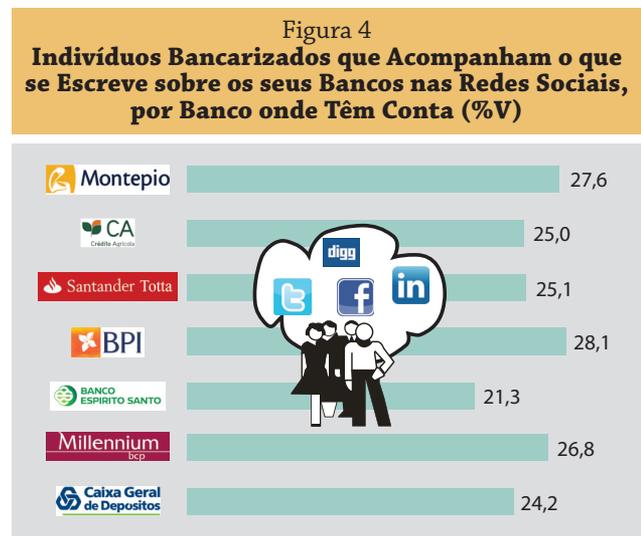
uma nova possibilidade de os consumidores partilharem rapidamente informações e experiências sobre as marcas, produtos, músicas, filmes, viagens, etc. As conversas são globais (Figura 3).

O conceito multicanal é atualmente um tema recorrente no estudo sobre alterações do comportamento do cliente, sendo que os bancos deverão aproveitar esta janela que se abre para melhorarem a relação com o cliente, mas também devendo fazer ver a cada um que a utilização dos canais à sua disposição e os atributos correspondentes (comodidade, segurança, facilidade, novos serviços, etc.) lhes permitem aferir a qualidade do serviço prestado pelo seu banco (Figura 4).

Está aqui um desafio para o marketing: descobrir como é que cada cliente prefere relacionar-se com os diferentes canais que utiliza.

Mas, atenção, apesar do aumento da tendência verificada no cliente bancário na utilização dos diversos canais, na digitalização das operações, nos contactos que faz com o seu banco, a agência bancária continua a ser o que, de longe, merece a preferência e mais contribui para a satisfação do cliente com o banco. No entanto, também o papel da agência deve ser repensado tendo em conta esta nova realidade. Há ainda um caminho a percorrer na integração adequada de todos os canais para uma melhor gestão da relação com o cliente.

Será através deste equilíbrio que se conseguirá aumentar a satisfação e fidelização do cliente e, por consequência, proporcionar um aumento da rentabilidade por cliente.



Fonte: Marktest

**Essa premência irá refletir-se na necessidade dos colaboradores bancários em desenvolverem novos conhecimentos e novas competências, que façam sentido para o cliente, no contexto de mudança em que vivemos.**

A formação dos bancários deverá desenvolver-se nesse sentido. Perceberem a tendência que os rodeia e serem capazes de oferecer “ferramentas” que lhes permitam ajustar-se a uma nova realidade que o mercado, implacavelmente, impõe. ■

\*Docente no IFB e no ISGB.

# Para Além da Formação...

## MUDOU A MINHA VIDA PARA SEMPRE!

**F**oi em outubro de 1992 que tudo começou, quando entrei para o 2º Curso Geral Bancário em Regime de Alternância: um momento que mudou a minha vida para sempre.

Ainda me recordo do primeiro dia, no auditório, onde ouvimos um discurso que apelava à responsabilização e ao crescimento pessoal e social. Estas foram as regras pelas quais nos regemos durante três anos.

Aparentemente era mais uma escola por onde iríamos passar; no entanto, tudo era muito diferente da realidade escolar que até então conhecíamos. O nível de exigência era maior, era necessário estudar com afinco, estar envolvido em todos os projetos. Não era permitido repetir anos letivos. As férias grandes de antigamente também iam terminar. Os professores, na sua maioria profissionais do setor bancário, marcavam a diferença, e a direção do curso estava sempre presente e a acompanhar a nossa evolução.

Ao longo de três anos, não aprendemos apenas operações bancárias e economia. Tivemos verdadeiras aulas de cultura geral, muitas delas *in loco*. Ficaram para sempre marcadas na minha memória as interessantes visitas de estudo realizadas. Das aulas de Mundo Atual ainda hoje guardo muitos trabalhos. Para além destes, ficou enraizada a consciencialização e a necessidade de olhar para o futuro com esperança, estabelecendo metas e objetivos, e a importância

de trabalhar com empenho para os atingir. Das restantes matérias, ficaram todos os conhecimentos de base que ainda hoje me acompanham no meu dia-a-dia.

No final do primeiro ano, deparamo-nos com o primeiro desafio: o primeiro estágio. Começou com a aventura da mudança de visual, a transformação de menina em mulher de um dia para o outro, o nervoso miudinho do primeiro dia em que fomos recebidos no banco que nos acolheu, no meu caso, o antigo Banco de Fomento e Exterior que em 1993 acolheu este projeto pela primeira vez. Desses dias, lembro-me dos dossiês de crédito (o primeiro estágio foi realizado numa direção de acompanhamento de crédito) e do carinho dos colegas que se sentavam ao meu lado e explicavam todo o processo. Felizmente, muitos ainda hoje me acompanham.

Ao longo dos últimos 19 anos, foram muitos os jovens que recebi no banco vindos do Instituto de Formação Bancária. A todos transmiti que tinham a responsabilidade acrescida de representarem bem uma instituição que também foi a minha origem. A responsabilidade de cumprirem o seu dever, respeitarem, acima de tudo, as entidades que representam e a necessidade de darem continuidade aos estudos e de evoluírem profissionalmente. Tento transmitir tudo o que aprendi e tenho tido a sorte – tanto no Instituto de Formação Bancária como na entidade que me orgulho de representar atualmente – de ter tido os melhores professores!



Lena Valenciano

**Lena Valenciano\***

Gerente no BBPI

O meu percurso profissional foi feito de muitas etapas, cada uma seria as fundações da seguinte, e o IFB foi a base principal. Seguiu-se o ISGB, onde me licenciei em Gestão Bancária. Esse foi um passo fundamental para a evolução na carreira e para a aquisição de conhecimentos que me permitem hoje ser uma melhor profissional. Nada disto teria sido possível sem o Instituto de Formação Bancária. ■

\*Curso de Formação em Alternância (IFB – 1995)  
Curso de Gestão Bancária (ISGB – 2002)



**Teresa Pereira Esteves**  
Coordenadora da Secção

O debate sobre as transformações dos empregos, das competências e do mercado de trabalho que, nos últimos anos, tem tido lugar nos EUA torna-se também urgente na Europa. Basta reparar nas transformações em curso no setor financeiro. O artigo seguinte faz uma abordagem sobre os percursos profissionais no contexto atual de mudança e de novos desafios em que a perspetiva clássica sobre a carreira necessita de ajustamento, de forma a permitir mais oportunidades para a criação de valor, fazendo com que as empresas apareçam no mercado, sobretudo junto dos clientes, como comunidades de pessoas competentes, motivadas e entusiasmadas pelo trabalho.



**Raúl Cardoso\***

# Fim das Carreiras

## O Princípio do Desenvolvimento

**C**om o fim da II Guerra Mundial, a economia passou por um longo período de forte expansão que proporcionou estabilidade e crescimento. A gestão de carreiras – alicerçada em duas noções basilares, previsibilidade e meritocracia – ganhou um forte impulso, sendo vista como uma forma de as empresas aumentarem a sua competitividade através da diferenciação dos melhores profissionais.

### Um Novo Contexto Económico e Funcional

A globalização e as alterações do panorama económico ocorridas a partir dos anos 90 do século passado conduziram a uma volatilidade evolutiva que pôs em causa a noção de previsibilidade, inviabilizando o estabelecimento de planeamentos e compromissos de longo ou, mesmo, de médio prazo. Perante este enquadramento, os colaboradores tenderam a reforçar a lealdade aos seus próprios objetivos, desenvolvendo uma visão de progresso de carácter mais individual.

A tradicional gestão de carreiras deixou, assim, de conseguir dar resposta aos novos desafios, não encontra suporte no enquadramento empresarial e não pode corresponder às expectativas dos colaboradores. A nosso ver, as dificuldades surgem essencialmente por quatro motivos principais:

- Impossibilidade de definir percursos profissionais estáveis – o contexto inviabilizou o planeamento a prazo alargado, tornando muito difícil pré-determinar carreiras;
- Ausência de aposta no todo organizacional – o sucesso da empresa, visto hoje como sendo ditado pelo todo organizacional, não depende apenas de um subgrupo especialmente dotado, o que controverte o anterior conceito de carreira;
- Excesso de determinação central – o progresso baseado em carreiras estruturadas centralmente não é hoje exequível, sendo necessária uma abordagem personalizada que valorize o papel da chefia no desenvolvimento dos membros da sua equipa;
- Adoção de uma atitude paternalista não responsabilizadora – o gestor de RH não pode mais ser o “dono” das

carreiras, o colaborador tem de ser co-responsável pela sua própria evolução.

Estruturar carreiras que sirvam de igual modo todos os colaboradores é, pois, uma impossibilidade conceptual em qualquer área da organização, nomeadamente na área comercial.

O desenvolvimento profissional requer implicação do próprio colaborador, numa dupla perspetiva, participação e responsabilização. Kaye, Cohen e Crowell (2011) explicitam, de forma lapidar, este aspeto: “Os colaboradores não podem esperar mais que as carreiras aconteçam *para eles*. Se querem ser eficazes, têm de começar a gerir as suas próprias carreiras; conhecendo-se a si próprios, descobrindo o que se passa *lá fora*, sabendo como os outros os avaliam, descortinando a quem podem recorrer. Eles constroem o caminho tomando conta dos seus percursos: desenvolvendo-se na função, implicando-se verdadeiramente, fazendo *networking* a todos os níveis da empresa, estabelecendo relações com outros, energizando todo o dia-a-dia de trabalho”.

### **Desenvolvimento Profissional – Uma *Framework* Dinâmica de Oportunidades**

Hoje, qualquer percurso profissional envolve um dinamismo muito próprio, onde a imprevisibilidade e o livre arbítrio estão presentes. Daí preferirmos à designação *gestão de carreiras*, que pressupõe a existência de percursos estáveis e pré-determinados, a expressão *desenvolvimento profissional*, portadora de maior amplitude e significado.

	<b>Gestão de Carreiras</b>	<b>Desenvolvimento Profissional</b>
<b>Ambiente</b>	Estável	Dinâmico
<b>Escolha</b>	Única (no início de carreira)	Repetida (ao longo do percurso)
<b>Sentido</b>	Incrementar/Linear	Transformacional/ /Multifuncional
<b>Objetivos</b>	Segurança e Progresso	Empregabilidade e Realização

Adaptado de Baruch (2004)

O desenvolvimento profissional constrói-se através de ciclos evolutivos que têm significado para o colaborador e para a organização, independentemente da forma e sequência que possam assumir. A cada ciclo, mais do que um estatuto (visão estática), corresponde um estágio profissional (visão dinâmica). Como refere Costa (2012, p. 164) “os modelos de gestão de carreiras deixam de ser um sistema de precedências especializado por áreas funcionais para ser uma *framework* dinâmica de oportunidades de desenvolvimento.”



Desta perspetiva resulta não ser exequível desenhar uma arquitetura ótima que sirva a todas as situações. Podem, todavia, assegurar-se os fatores que impulsionam o desenvolvimento profissional, designadamente:

- Informação – é importante que as linhas potenciais de desenvolvimento (estratégia, objetivos e oportunidades) sejam divulgadas pela empresa, permitindo que chefias e colaboradores se possam situar e fazer opções;
- Formação – é determinante promover conhecimentos e competências não apenas para garantir eficácia na função atual, mas para assegurar capacidade evolutiva, tendo o colaborador uma forte responsabilidade no domínio da autoaprendizagem;
- Avaliação – deve existir um sistema de avaliação fidedigno, baseado em objetivos e competências, que permita aferir se o colaborador se posiciona para novo estágio evolutivo;
- Exposição a novos desafios – deve convocar-se o profissional para experiências de evolução diferenciadoras (desempenhar novas atividades, participar em grupos de trabalho ou projetos específicos, ser chamado a agir como tutor ou formador), gerando ciclos de aprendizagem que poderão conduzir a novos estádios profissionais;
- Apoio às hierarquias – têm de se reforçar as competências e a autonomia dos chefes de equipa para que possam atuar como mentores e *coaches*.

Em síntese, a DRH não deve estruturar carreiras, mas promover uma *framework* dinâmica de oportunidades de desenvolvimento que permita progresso e realização, fomentando simultaneamente o empreendedorismo e a competitividade intraorganizacional. Decorre desta perspetiva a ideia – com a qual nos identificamos integralmente, no contexto empresarial e como filosofia de vida – que o sucesso (ou a felicidade) não são uma meta, mas um caminho com significado. ■

**\*Diretor de Desenvolvimento de Recursos Humanos  
Companhia de Seguros Tranquilidade.**

#### **Autores Referidos**

Baruch, Y. (2004). *Transforming careers: from linear to multidirectional career paths – Organizational and individual perspectives*. Career Development International, 9/1 (pp. 58-73).  
Costa, R. F. (2012). *Equipas de Alto Rendimento: Saber Liderar Equipas de Trabalho*. Lisboa: RH Editora.  
Kaye, B., Cohen, J. & Crowell, B. (2011). *Career development: encompassing all employees*. In L.A. Berger & D.R. Berger (Eds.), *The Talent Management Handbook* (2.ª Ed. pp. 159-168). Nova Iorque: McGraw-Hill.

# FRAGMENTOS (II)

Na edição anterior recordámos as duas últimas décadas do século XX através das páginas da *inforBANCA*. O objetivo inicial era abranger os 100 números da revista, mas não coube...

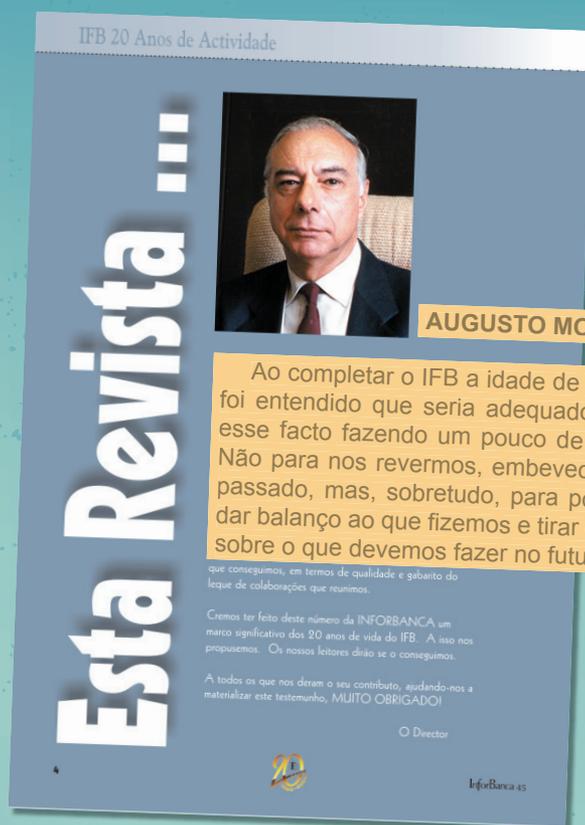
Não queremos deixar a história a meio e aqui estamos a lembrar este início do novo século na banca e, naturalmente, no IFB/ISGB. A *inforBANCA* acompanhou o grande crescimento e dinamismo que marcaram esses anos em que se assistiu à consolidação do setor e à sua forte expansão no mercado doméstico e internacional. A inovação tecnológica impôs a banca digital e milhões de clientes migraram, satisfeitos, para os novos canais online apesar de ter continuado a abertura de novos balcões, cujo número chegou a ultrapassar os 6 000.

Mas, a partir de 2008, a palavra “crise” torna-se cada vez mais presente nas páginas da revista. A banca, como toda a economia, enfrenta desafios sem precedentes, que implicam medidas muito difíceis, como o encerramento de balcões e a redução de efetivos.

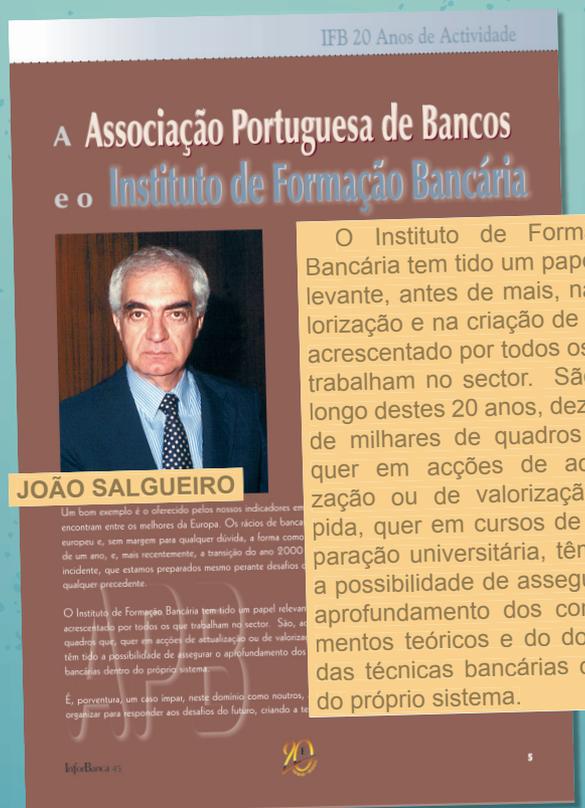
O IFB/ISGB, umbilicalmente ligado aos bancos, viveu com intensidade, estes tempos de acelerada mudança. Investiu no *e-Learning* com a sua *webBANCA*, consolidou os projetos de ensino superior e formação de candidatos, criou respostas adequadas à nova situação e expandiu a sua atividade internacional, sobretudo em África.

A economia, a banca, o IFB/ISGB, estão num ponto de viragem. Como dizia um dos nossos maiores: Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades /.../ Todo o mundo é composto de mudança/ tomando sempre novas qualidades...” As dificuldades serão vencidas. A banca está a adaptar-se e, com ela, o IFB/ISGB vai-se reinventar para continuar a servir a nova geração de bancários.

Manuel Ferreira



*inforBANCA* 45 – abr-jun 2000



*inforBANCA* 45 – abr-jun 2000

# O ED como Meio de Afirmção do IFB na Actividade Internacional

No âmbito da formação profissional, o ensino a distância apresenta-se como uma resposta eficaz também reconhecida e incentivada a nível comunitário, como provam os diversos programas de apoio às novas metodologias de formação, nos quais o ensino a distância é incluído.

Deste modo, cada vez mais o ensino a distância se apresenta não como opção para desfavorecidos, mas como uma alternativa em pé de igualdade com outras.

Como se refere no Livro Branco da Comissão Europeia (cujo objectivo é debater ao nível dos países da União Europeia novas linhas de orientação para os sistemas profissionais e educativos):

«Actualmente existem mais de 500 000 estudantes inscritos no ensino superior a distância, ou seja, cerca de 7% da população presente no ensino superior»

Aproveitando a grande quantidade de entidades financiadoras, o Banco Mundial e a Comissão Europeia deram ao desenvolvimento de projectos de apoio ao sector bancário um novo impulso. Com a introdução da metodologia do ensino a distância, o IFB iniciou nos

IFB um modelo atraente para o Instituto eslovaco



DUSAN GARAY

A concluir, gostaria de manifestar a minha sincera convicção de que me parece difícil conceber uma organização melhor e mais profissional e que melhor conseguisse apoiar um projecto internacional do que o IFB de Portugal e os seus quadros (...)

# O Presidente do Banif fala-nos do seu banco

O Grupo Banif criou recentemente uma nova instituição de conduzir a sua actividade de banca de investimento. Tornava-se, assim, de grande interesse dar a conhecer a este líder de mercado nas Regiões Autónomas e se tem vindo a tornar-se competitivo e inovador da banca nacional.



JOAQUIM FILIPE MARQUES DOS SANTOS

O Grupo Banif criou recentemente uma nova instituição bancária – Banif Banco de Investimento, SA – com a finalidade de conduzir a sua actividade de banca de investimento.

Tornava-se, assim, de grande interesse dar a conhecer aos nossos leitores quais as perspectivas de um banco que é líder de mercado nas Regiões Autónomas e se tem vindo a afirmar, progressivamente, no quadro altamente competitivo e inovador da banca nacional.

## O € está a chegar!

### IFB Parceiro Oficial do Euro



O Banco Central Europeu, numa iniciativa conjunta com os bancos centrais dos 12 Estados-membros da União Económica e Monetária, convidou várias organizações para fazerem parte do Programa de Parcerias, considerado como uma das pedras basilares da Campanha de Informação Euro 2002.

Estão assim envolvidos nesta campanha: comerciantes, empregados bancários, profissionais do sector do turismo, jornalistas, forças policiais, estabelecimentos de ensino, organizações representativas de grupos vulneráveis e confederações empresariais e sindicais. Tem-se como objectivo promover a introdução da

**Na Internet pesquise: [www.euro.ecb.int](http://www.euro.ecb.int)**



Na qualidade de Parceiro Oficial do Euro, compete-nos informar o público que conhecemos privadamente sobre os aspectos práticos da nova moeda, contribuindo assim para o objectivo comum, que é o de assegurar o êxito na introdução das notas e das moedas de euros, em Janeiro de 2002.

Consegamos por apresentar a página oficial do euro, na Internet.

Disponível em 11 línguas, a página [www.euro.ecb.int](http://www.euro.ecb.int) é, desde o princípio deste ano, o ponto de acesso privilegiado para pessoas, empresas e parceiros encontrarem informação actualizada e fidedigna sobre a nova moeda.

Aqui se pode encontrar informação pormenorizada sobre toda a matéria relacionada com as notas e moedas

que os ajudará a preparar os seus colaboradores, associados e clientes na adopção das novas notas e moedas.

Na última fase, que ocorrerá a partir de Setembro de 2001, será dado a conhecer, o aspecto final das notas e moedas, sendo revelados, nesta altura, os elementos de segurança contra falsificações.

de euros, desde os antecedentes do euro 360 ao design utilizado, taxas de conversão, elementos gráficos para impressão e sua distribuição.

Existem ainda duas áreas: a dos parceiros e a Internet. Na área Internet, os mais novos lo, eventualmente, também os mais velhos poderão brincar a pintar as novas notas, a combinar a moeda com a bandeira do país e a comprar comida e coisas divertidas, pagando com as novas notas e moedas.

A Área de Parceiros está protegida com uma senha de acesso, dado que se destina, exclusivamente, aos parceiros oficiais do euro. É onde eles obtêm informação privilegiada e actualizada e efectuam a importação dos materiais de divulgação de que necessitam.

## Países africanos lusófonos

### Curso Integrado de Gestão Bancária

Terminou no dia 6 de Abril a 1ª edição do Curso Integrado de Gestão Bancária, iniciada em 29 de Janeiro, em que participaram 23 colaboradores de 17 instituições de crédito de todos os países africanos lusófonos.

outros bancários dos seus países. Pode, assim, concluir-se que se trata de uma iniciativa muito proveitosa para os bancários que dela beneficiaram e, conseqüentemente, para a banca dos respectivos países. Consideraram-se, portanto, plenamente conseguidos os objectivos que o IFB se propôs com esta realização, cuja repetição será, por isso mesmo, inteiramente oportuna.



Além das palestras que integraram a sessão de abertura do Curso, a cargo da Dra. Marinela Ribas, Administradora do Banco Nacional de Angola, e da Dra. Maria João Azevedo, do Banco de Portugal, proferiram ainda palestras os Embaixadores de Cabo Verde e Moçambique, Dr. João Hignio do Rosário, e Dr. Pedro Comissário, respectivamente.

O Curso decorreu de forma muito positiva, com grande interesse e total aproveitamento por parte dos participantes, que o consideraram unanimemente um marco assinalável na sua formação como profissionais bancários, que desejavelmente deveria ser proporcionado a



## Cooperação com Angola

No prosseguimento da cooperação com o Instituto de Formação Bancária de Angola, concluiu-se recentemente o segundo de um conjunto de dois Ciclos de Formação de Gerências, realizados com o apoio da APAD – Agência Portuguesa de Apoio ao Desenvolvimento.

Teve também lugar um ciclo de formação constituído por três módulos – Cálculo Financeiro, Análise de Projectos de Investimento e Crédito Bancário – em que participaram quadros dos bancos angolanos, bem como do Fundo para o Desenvolvimento Económico e Social, organismo estatal que esteve na génese da realização desta acção.

do por três módulos – Cálculo Financeiro, Análise de Projectos de Investimento e Crédito Bancário – em que participaram quadros dos bancos angolanos, bem como do Fundo para o Desenvolvimento Económico e Social, organismo estatal que esteve na génese da realização desta acção.

# A Banca Portuguesa e a Internacionalização das Economias



**ERNÂNI RODRIGUES LOPES**

após as nacionalizações de 1975 que caminho percorrido! Só que já não é essa a questão relevante, agora o que conta é lançar pistas de reflexão estratégica para o futuro. Neste contexto, importará atentar em alguns grupos temáticos fundamentais, nomeadamente:

- Os efeitos da intensificação, à escala planetária, nos últimos 10-15 anos, dos dois processos básicos da organização da economia, a saber: os processos gerais de acumulação de capital e de globalização;
- As transformações na actividade bancária em sucessivos passos cumulativos desde a década de 80 do séc. XX;

A banca portuguesa evoluiu muito na última década e meia; desde 1984 (abertura do sector à iniciativa privada, após as nacionalizações de 1975) que caminho percorrido! Só que já não é essa a questão relevante, agora o que conta é lançar pistas de reflexão estratégica para o futuro.

- Busca de novos papeis (em que a articulação desempenhará papel relevante);
- Procura de parcerias e/ou simplesmente fusões e aquisições transnacionais (em que a banca portuguesa terá de superar as limitações implícitas na duplamente reduzida dimensão do mercado e das instituições);
- Criação de novas áreas de prestação de serviços (que...

# Globalização Nebulosa



**JOÃO CÉSAR DAS NEVES**

Os problemas mais fortes no horizonte provêm, hoje como no passado, dos sectores financeiros. A euforia produtiva causa, em grande medida, o alto valor do dólar e a queda do euro, a turbulência de todas as bolsas e a volatilidade dos capitais. Também em Portugal os principais motivos de receio provêm de causas nominais, como o endividamento das famílias e do Estado, o excesso de inflação, a alta dos mercados imobiliários e o risco financeiro em geral.

# Um Sistema de e-Learning para a Banca



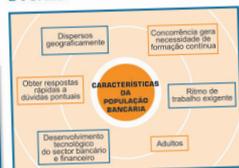
- A experiência do IFB em Ensino a Distância;
- O conhecimento das características da população-alvo;
- As tendências de mudança no processo de aprendizagem de adultos;
- A investigação sobre os princípios metodológicos dos Sistemas de e-Learning constituem os factores-chave que permitirão ao IFB avançar para um sistema de e-Learning, sólido e consistente.

## Experiência do IFB em Ensino a Distância

Desde 1984 que o IFB desenvolve metodologias pedagógicas baseadas no Ensino a Distância, tendo passado por esta instituição cerca de 70 000 alunos, nas mais diversas áreas. Se analisarmos o período de 1990 a 2000, estes são os



## Características da População a Formar



## Tendências de Mudança na Aprendizagem de Adultos

Por outro lado, o cenário típico de sala de aula dá cada vez mais o seu lugar a uma situação de formação disponível *anytime, anywhere*, em que as infraestruturas físicas tendem a transformar-se gradualmente em estruturas em rede. Por último, assiste-se à tendência generalizada de o suporte de informação ser de base online, em detrimento de suporte em papel.

# O Desafio



**LUÍS VILHENA DA CUNHA**

incorporação de mais valores intangíveis e, por outro lado, a execução de programas adequados às necessidades específicas de cada um dos segmentos dos recursos humanos disponíveis. É este o motivo justificativo de, num ano em que a contenção de custos assume importância crucial na vida da maioria das empresas, assistirmos ao reforço (ou, no mínimo, à não diminuição) dos orçamentos de Formação Profissional das organizações, empresariais ou não, em que os objectivos imediatos não anulam os de médio prazo.

2. O Sector Bancário português – um dos mais modernos do País e tão sofisticado como os melhores da Europa –, reconhecendo a Formação Profissional como instrumento de estratégia e privilegiado, aposta fortemente na qualificação e no desenvolvimento dos

O Sector Bancário português – um dos mais modernos do País e tão sofisticado como os melhores da Europa –, reconhecendo a Formação Profissional como instrumento de gestão estratégico e privilegiado, aposta fortemente na qualificação e no desenvolvimento dos seus recursos humanos, mantendo com um nível de actividade elevado o Instituto de Formação Bancária (IFB) e o Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB).

O enorme desenvolvimento das tecnologias informáticas e das comunicações, e a cada vez maior internacionalização dos espaços económicos, têm originado abundância de informação. Contudo, esta circunstância, só por si, não garante o avanço do conhecimento. A sua promoção implica, por um lado, a existência de uma cultura empresarial receptiva a

posteriormente, assegurando, para isso, meios e processos, a oferta de serviços às solicitações efectivas e potenciais, promovendo a modernização e a inovação com qualidade, otimizando a utilização dos recursos disponíveis, e nunca cedendo a soluções aparentes.

Director-Geral do Instituto de Formação Bancária

# A Banca em 2005

A ideia surgiu-nos como algo de fundamental num espaço que pretende ter, para além de uma vertente académica, um carácter estratégico e de antecipação do futuro, indo ao encontro dos interesses de milhares de colaboradores bancários que trimestralmente nos lêem. Presidentes de quatro bancos, que todos nós conhecemos, ajudaram a concretizá-la, aceitando o nosso "desafio", e deram-nos as suas opiniões.

## PRESIDENTE DA CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS VÍTOR MARTINS

Os serviços financeiros são hoje uma actividade extremamente competitiva, exigente e sofisticada, e o mercado português é reflexo absoluto deste contexto sectorial mais abrangente.



## PRESIDENTE DO Millennium bcp JORGE JARDIM GONÇALVES



Em 2005, a expansão da actividade económica deverá assumir uma natureza mais generalizada se bem que subsistam desequilíbrios de natureza estrutural, como os défices externos e orçamentais dos EUA e os elevados défice e dívida pública japonesa, bem como factores de instabilidade cíclica e político-militar susceptíveis de condicionar a robustez e sustentabilidade da expansão económica mundial a médio prazo.

inforBANCA 63 – jan-mar 2005

### A propósito de desafios...

- 1 Quais são os maiores desafios que se colocam ao Sistema Bancário Português em 2005?
- 2 Como os relaciona com a evolução da economia?
- 3 Quais os principais objectivos que o seu banco estabeleceu para 2005 e que estratégias foram pensadas para os atingir?
- 4 Qual o papel dos colaboradores nessas estratégias e que políticas de recursos humanos e de formação profissional serão aplicadas?

Seguem-se as palavras dos presidentes de alguns dos nossos principais bancos: CGD, Millennium bcp, BES e Santander Totta.

## PRESIDENTE DO BANCO ESPÍRITO SANTO RICARDO ESPÍRITO SANTO SALGADO

Prosseguir políticas de melhoria da qualidade de serviço aos Clientes através de uma permanente procura de melhores relações qualidade/preço;



## PRESIDENTE DO SANTANDER TOTTA ANTÓNIO HORTA OSÓRIO



O sistema bancário desempenhará um papel fundamental na recuperação da economia e deverá acompanhar de uma forma eficaz as exigências dos vários agentes económicos.

inforBANCA 63 – jan-mar 2005

# O "Nosso" IFB



ANTÓNIO RAMALHO

deles teria contribuído determinantemente para o sucesso da equipa que o IFB estava a formar. Porque o fundamental nas empresas e em particular no IFB não era a capacidade intrínseca de cada um, mas a capacidade de concretização do todo.

Uma coisa é certa, a 15 de Janeiro estava no Instituto de Formação Bancária para me lançar ao trabalho e assumir o desafio. E isso marca toda a diferença. E porque?

### Um Período Emocionante

O IFB estava num período decisivo da sua vida. Baseado numa estrutura associativa tradicional, tinha-se ancorado na formação de base bancária não por razões de percepção dos clientes, mas muito por definição dos decisores. Erro que lhe poderia ser fatal e que o foi para tantas associações formativas em outros sectores.

Contudo, a solução tinha de surgir: compreensível para todos, evolutiva na sua essência e virada ao futuro.

O IFB soube respeitar a formação de base, mas iniciou uma agressiva alteração com a criação da área de formação intermédia virada para as necessidades que já se adivinhavam por parte dos clientes e lançando a semente conceptual da formação superior. Foi um período emocionante:

Ano novo, vida nova. Era então o ano de 87 do século passado e, terminada a licenciatura, garantida a parte escolar do mestrado, tinha chegado a altura de mudar de trabalho e função. Aos 26 anos, com sete de experiência profissional conciliados com a prioridade universitária, era o momento para um novo desafio.

Quando me apresentei aos candidatos que o anúncio do Expresso despoletou. Mais preocupado fiquei quando, nos testes finais, fui confrontado com um grupo de seis colegas cujo nível de qualidade me impressionou. Alguns, tendo sido o prazer de continuar a seguir e verificar que as capacidades de que me apercebi nessa altura eram bem reais e permaneceram. Mas o resultado final foi ter obtido um dos dois lugares disponíveis. Ainda hoje não estou muito seguro dos motivos da selecção, mas tenho a absoluta certeza de que qualquer

mente às novas necessidades em mudança de cada instituição que iniciava uma nova etapa competitiva (nesse período, por exemplo, os cursos abertos foram perdendo espaço para os cursos fechados por inscrição), arriscava novos produtos formativos que a sua experiência ia detectando e garantia níveis de serviço permanentemente controlados pelos seus utilizadores. A mim coube-me lançar a área de mercados financeiros, a outros, as áreas comportamentais. Nem sempre foi fácil explicar a necessi-

32 inforBANCA 65

Jul > Set | 2005

inforBANCA 65 – jul-set 2005

## Seminário

# O Futuro dos Sistemas de Pagamento na Europa

## A Criação do Espaço Único de Pagamentos em Euros

(SEPA – Single Euro Payment Area)



Com este seminário, o Instituto de Formação Bancária pretendeu abrir um espaço de informação e debate, no qual representantes das principais instituições nacionais e internacionais, ligadas ao grande projecto que é a construção da SEPA, discutiram os seus mais recentes desenvolvimentos e iniciativas.

inforBANCA 68 – abr-jun 2006



**Faria de Oliveira  
Presidente da CGD**

“Há um compromisso social dos bancos no crédito à habitação! Um banco deve estar onde estão os seus clientes.”



verdadeiro compromisso social: alargamento do prazo do crédito (até 50 anos), carência integral do capital, diferimento de capital...

**Armando Vara  
Vice-Presidente do Millennium bcp**

“É falsa a ideia de que a banca não financia a economia!”



...gerar e, no caso do Millennium bcp, verifica-se que reflecte apenas parcialmente o crescimento...

**Ricardo Salgado – Presidente do BES**  
“O BES é um participante activo no financiamento externo, apesar de 60% do seu financiamento ser feito com recursos de clientes.  
O tempo do dinheiro fácil acabou!”



...de mais elevados, o que implica que, neste...

**Nuno Amado  
Presidente do Santander Totta**  
“Abordagem ao mercado de crédito das PME e negócios: a banca tem servido de suporte ao desenvolvimento da economia e tem sido afoita.”



...do risco e o do capital. Ainda assim, a banca tem sido um agente no financiamento das PME e rodado de forma selectiva, em sectores...

**Fernando Ulrich – Presidente do BPI**

“Os bancos divulgam as contas em Janeiro. Não é aceitável que em Maio a maioria das empresas não o tenha ainda feito. Para concessão de empréstimos, é preciso analisar o risco.”



...empresas não tenham as contas em dia... é necessária uma reforma estrutural para que as empresas melhorem a qualidade e o prazo de divulgação da informação.

**Joaquim Marques dos Santos  
Presidente do Banif**

“Podemos encarar o futuro com algum optimismo, mas muita ponderação.”



**António Guerreiro  
Presidente do Banco Finantia**  
“O importante é o relançamento da economia. Haverá lugar para todos.”



**Filipe Silva – Presidente do Deutsche Bank (Portugal)**

“A consolidação e o negócio de escala é o caminho certo, a par da necessidade crescente de um modelo de negócio mais simplificado, mais próximo do cliente.”



...momento “histórico”, um encontro de talis, sem bola de cristal, acabou por ser já susceptíveis: “quando os homens...

Entrevista com...

Presidente da Associação Portuguesa de Bancos

**ANTÓNIO DE SOUSA**

“O futuro não está escrito, está por fazer...” e “O futuro diz-nos respeito a todos... está aberto às acções de múltiplos actores que agem hoje em função dos seus projectos para o futuro.” (Nichel Godet)

Actores cuja actuação passa cada vez mais por entender um palco vasto e complexo, que é a banca e o sistema financeiro, recheado de múltiplos desafios e cujas contornografias são fundamentais para escrever um futuro – o de todos nós.



imagem genérica da banca e, até, uma certa incompreensão de qual é o seu papel na economia, que nem é o de mero clássico intermediário financeiro nem é o de participar numa certa economia de casino, como pareceu nos últimos tempos. Por outro lado, uma situação há muito discutida, a real, que Basileia II tem mais de dez anos desde o início da sua discussão. É claramente necessário fazer uma alteração do sistema regulatório, do sistema de supervisão, enfim, do enquadramento do que são as instituições bancárias. Penso que a APB poderá vir a desempenhar um papel importante nestes dois domínios, contribuindo para uma melhor compreensão do papel central do sistema financeiro na economia nacional e participando no debate actual sobre as alterações que deverão ocorrer no enquadramento da actividade bancária a fim de evitar, ou pelo menos minorar, o risco de crises financeiras como aquela que temos vindo a viver.

Por isso, é particularmente interessante participar neste novo desafio, dado que sempre gostei de estar em situações em que há realmente mudanças; por exemplo, talvez uma das coisas mais gratificantes

Há dois tipos de consequências com impacto naquilo que gostaria que viesse a ser a minha actuação aqui na Associação Portuguesa de Bancos. Por um lado, a má imagem genérica da banca e, até, uma certa incompreensão de qual é o seu papel na economia, que nem é o de mero clássico intermediário financeiro nem é o de participar numa certa economia de casino, como pareceu nos últimos tempos. Por outro lado, uma situação há muito discutida, a reformulação das regras de regulação financeira (...)

**A Crise Financeira e o Futuro da Banca**

A Securitização e os Bancos de Investimento em Causa



**LUÍS MIRA AMARAL**

de negócio nalguns países, mais do que multinacionais tipo supermercado com todas as linhas de negócio;

- As novas realidades forçaram os bancos a voltarem para os seus negócios core e para estruturas de custos mais magras, competindo apenas nos mercados onde têm posição mais fortes, o que, combinado com melhor gestão do risco, os levou a tomarem posições à custa dos concorrentes menos direccionados e menos preparados;
- Tudo isto se verificará nas cinco linhas seguintes de negócio principais:
  - Banca de retalho;
  - Banca de empresas;
  - Banca de investimentos;
  - Gestão de activos;
  - Gestão de fortunas.

Por outro lado, na Europa e nos EUA muitos bancos universais reduziram a escala das linhas de negócio do mercado de capitais. Pelo contrário, muitos bancos asiáticos viram aqui uma oportunidade para expandirem essas actividades.

Alguns acreditam que o modelo europeu de banco universal vai virar, mas este modelo também tem mostrado algumas vulnerabilidades. Assim, o que está em causa são estratégias em dois níveis: Configuração institucional (banco universal versus puro

**Banca Tradicional**  
Na banca tradicional, o funding e os títulos são as maturidades.  
Na banca actual há de funding diferentes aos mercados gr-to-distribute os bancos deixaram de manter os títulos até à maturidade.

**As Mudanças**  
A banca é uma instituição financeira, a qual produz...  
• Os bancos com o funding desde...  
• Os bancos se...  
instituições m...

Na banca tradicional, os depósitos eram a principal fonte de funding e os títulos ficavam no balanço dos bancos até às maturidades.

Na banca actual havia um crescente peso de outras formas de funding diferentes dos depósitos, com o recurso crescente aos mercados grossistas, e através do modelo originate-to-distribute os bancos deixaram de manter os títulos até à maturidade.

## 30º Aniversário do IFB



Plano das  
Comemorações

30  
1980 2010

O Instituto de Formação Bancária completou, em 10 de Janeiro, 30 anos de existência.

Esta data foi assinalada numa reunião dos seus colaboradores, na qual Luís Vilhena da Cunha, Director-Geral do IFB, recordou os grandes marcos dos últimos 30 anos e apontou os desafios para o futuro.

- em Lisboa. Participação destacadas personalidades ligadas à Banca, bem como representantes de entidades oficiais;
- Entrega de diplomas do Programa de Formação em Alternância, a realizar em 23 de Abril, no Porto;
  - Jantar de antigos alunos no Porto, no dia 24 de Abril;
  - Conferência Internacional em Lisboa, da EBTN (European Banking & Financial Services Training Association) *A New Era for the Bank and Client's Relationship: How to Achieve Win-Win Results*;
  - Edição de um número especial da *inforBANCA* (Julho a Setembro);
  - Seminário sobre Regulação e Supervisão Financeira;
  - Cocktail/Debate sobre tema a anunciar;
  - Jantar "Go on IFB".

### JANTAR DE ANTIGOS ALUNOS NO PORTO

24 de Abril - 19h30 em Gaia  
Fortalecer os laços criados e reviver os bons momentos!  
Para saber mais: Tel.: 223 194 120 (Mário Costa ou José Luís Moura)

inforBANCA 84

Abri > Jun | 2010

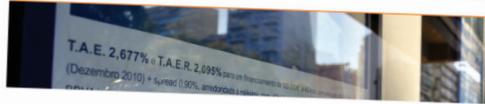
inforBANCA 84 - abr-jun 2010

**IFB** Instituto de Formação Bancária  
IFB - The Portuguese Bank Training Institute  
Associação Portuguesa de Bancos



## Seminário

### Normas Comportamentais na Banca de Retalho



Realizou-se em Lisboa, a 23 de Fevereiro de 2011, o seminário Normas Comportamentais na Banca de Retalho, organizado pelo Instituto de Formação Bancária em parceria com o Banco de Portugal.

Neste seminário, foram partilhados com os participantes temas de primordial importância para as instituições de crédito no domínio da Regulação e Supervisão Comportamental que incluiu uma abordagem aos desenvolvimentos internacionais na matéria.

A apresentar estes tópicos estiveram como oradores

de Sousa, Presidente da Associação Portuguesa de Comportamental do Banco de Portugal, e Pedro Duarte



CARLOS DA  
SILVA COSTA

Carlos da Silva Costa destacou a importância deste tema. Referiu que a Supervisão Comportamental é uma área onde é necessário trabalhar em parceria. Manter uma relação equilibrada implica um trabalho em conjunto entre "as instituições financeiras, a Associação Portuguesa de Bancos, o Banco de Portugal e, também, os representantes das entidades que a supervisão comportamental pretende ter em conta, que são os clientes bancários".

inforBANCA 88 - abr-jun 2011

## Rui Semedo

Presidente do Banco Popular Portugal  
no Conselho Pedagógico do IFB



"Não tenho encontrado muitos génios e já cheguei à conclusão de que a banca não é um sector que vá bem com génios. Há áreas bastante sofisticadas na banca, como é o caso da banca de investimentos, mas, em geral, estamos a falar de uma profissão para gente comum, como eu próprio".

### Uma Tarefa para Pessoas Normais

Porque falava para responsáveis de recursos humanos e formação dos nossos bancos, Rui Semedo centrou a mensagem na sua visão sobre gestão de pessoas, recordando a capacidade que todos nós temos de nos estimularmos a nós próprios para fazermos bem e para não acreditarmos naquilo a que chamamos "sensibilidades parciais", uma mania nacional. Disse a seguir que "nós somos o nosso passado, somos o que já fizemos". Assim, a única forma correcta para avaliarmos as pessoas será olharmos para o que já fizeram no passado, para aquilo que foram capazes de produzir.

### Formar em Tempos Difíceis

Rui Semedo disse de seguida que, se tivesse de dar um título à conversa que estava a ter, seria "formar em tem-

pos difíceis". Há na tradição chinesa uma maldição que diz "que vivas em tempos interessantes", na qual a palavra "interessante" tem um sentido muito ambíguo e encerra ideias que podem ser positivas ou negativas: "Eu acho que os tempos que vivemos hoje são tempos absolutamente deslumbrantes, muito difíceis, especialmente na dificuldade em vislumbrar como é que vamos sair deste. Isso torna estes tempos interessantes em tempos absolutamente estimulantes, do ponto de vista intelectual."

### Bancos, Estado e Economia

O Presidente do Banco Popular Portugal reflectiu depois sobre a actual crise dizendo que temas como Estado, endividamento e dívida pública estão hoje na ordem do dia. "Voltamos a discutir, de forma profunda, qual é

4 inforBANCA 89

Copyright © 2011 by IFB/AB

inforBANCA 89 - jul-set 2011

## A Crise Económica e a Ética



ANTÓNIO BAGÃO FÉLIX

O tempo é de dificuldades e a palavra Diz a sabedoria chinesa que crise significa, também, lições para o futuro.

A crise pode começar por ser muitas razões a que chamamos desde as taxas de juro, ao nível de endividamento ou de outros variáveis micro-económicas.

Nesta breve análise, saliento o fenómeno do endividamento. Dos Estados, das empresas bancárias, das famílias. Perdeu-se a ideia de

"... que esta crise permita a lição de que é necessário voltar à essência, a discernir a utilidade da futilidade, a dar valor à poupança, a separar o trigo do joio no investimento, a olhar para além da ilusão do dia seguinte."

4 inforBANCA 90

inforBANCA 90 - out-dez 2011

Entrevista com...

## Fernando Faria de Oliveira

Presidente da Associação Portuguesa de Bancos



**I: Como caracteriza o impacto da crise internacional na banca portuguesa?**

**FFO:** Eu creio que a banca europeia, no geral, está a viver a maior e a mais rápida transformação das últimas décadas. Essa transformação tem implicações directas na eficiência do capital, na eficiência do *funding*, na eficiência da liquidez, na eficiência dos custos, na rentabilidade. São as grandes áreas em relação às quais toda a banca europeia está, neste momento, profundamente envolvida. Trata-se de uma verdadeira revolução, com mudanças incertas nas áreas regulamentares e de supervisão e de alteração do paradigma da banca, do modelo de negócio das instituições, tudo visando o fortalecimento do sector e o aumento da confiança.

A banca portuguesa é ainda afectada pelo país vive. Desde financeira de 2007 e excelente deses dívida soberana, onde merece destaque o apoio que concedeu ao Estado no seu financiamento. O programa de ajuda financeira a Portugal contém um capítulo específico destinado ao sector bancário e ao seu fortalecimento. Os bancos têm respondido aos novos requisitos e exigências através, designadamente, de planos de desalavancagem, de financiamento e de reforço de capital, que são aferidos com o Banco de Portugal e, também, com a troika.

"... a banca europeia, no geral, está a viver a maior e a mais rápida transformação das últimas décadas. Essa transformação tem implicações directas na eficiência do capital, na eficiência do *funding*, na eficiência da liquidez e na eficiência dos custos."

4 inforBANCA 93

Copyright © 2012 by IFB/AFB, Lisboa jul - set | 2012

inforBANCA 93 - jul-set 2012

Entrevista com

## Ricardo Salgado

Presidente da Comissão Executiva do Banco Espírito Santo



"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."

4 inforBANCA 97

Copyright © 2013 by IFB/AFB, Lisboa jul - set | 2013

inforBANCA 97 - jul-set 2013

Entrevista com

## Jorge Tomé

Presidente da Comissão Executiva do Banif



"[...] o sistema bancário português já tem os níveis de liquidez e solvabilidade repostos, apresentando os rácios de capital mais elevados entre os países da UE."

"A confiança no sistema bancário é determinante para a estabilidade financeira [...]"

4 inforBANCA 98

Copyright © 2013 by IFB/AFB, Lisboa out - dez | 2013

inforBANCA 98 - out-dez 2013

Entrevista com

## Nuno Amado

Presidente da Comissão Executiva do Millennium bcp



"É essencial que percebamos que o mundo mudou, que os clientes hoje têm novas preocupações, novos desafios, novos comportamentos. No Millennium bcp julgo que entendemos isso [...]"

**I: Com o país ainda a viver uma crise muito difícil de ultrapassar, quais são os maiores desafios que se colocam à banca em Portugal?**  
**NA:** Tem sido um período muito desafiante para o sector financeiro em Portugal. Mas julgo que, na generalidade, os bancos já resolveram os grandes problemas estruturais de liquidez e de capital, e estão todos no processo de reformulação das suas organizações a que já assistimos no linha com a redução de negócio a que já assistimos no sector financeiro. Com estas preocupações na sua essência sob controlo, cabe à banca pensar mais além, ser mais criativa, para encontrar um modo de atuação que melhor reflita a realidade atual dos seus Clientes. A banca tem de se renovar, tem de alterar o seu modelo de atuação. É essencial que percebamos que o mundo mudou, que os Clientes hoje têm novas preocupações, novos desafios, novos comportamentos. No Millennium bcp julgo que entendemos isso, e, por isso, estamos a abordar cada vez mais os nossos Clientes, no sentido de saber as suas necessidades, os seus desejos, os seus problemas. Assim podemos ajudar, podemos resolver, podemos ser realmente um parceiro - parece-me cada vez mais evidente que um Banco tem de ser um parceiro, tem de ouvir e perceber para melhor servir os seus Clientes.

4 inforBANCA 99

Copyright © 2014 by IFB/AFB, Lisboa jan - mar | 2014

inforBANCA 99 - jan-mar 2014

# O Exemplo Suíço

Nuno Sampayo Ribeiro\*



**A** pontada a dedo, a Suíça capitulou e aderiu à troca automática de informações fiscais, cujo regime operacionaliza o fim do segredo bancário e fiduciário para efeitos fiscais. Esta capitulação culminou em severos danos legais e reputacionais e outros danos no seu *soft power, country branding*, em especial do setor bancário. E representou, a meu ver, uma tentativa de antecipação em face da aplicação nos EUA de multas elevadas a bancos de primeira grandeza, motivadas por conspiração no auxílio à evasão fiscal, como a efetuada pelo *Crédit Suisse* no âmbito do processo penal de que foi alvo e no qual se declarou culpado do crime acusado. Foi infligido um dano reputacional cuja severidade só o tempo esclarecerá e confirmando que a força da lei não conhece o *too*

*big to prosecute*. Neste contexto, o simbolismo desta mudança é o de traduzir a força e a determinação da comunidade internacional em não dar tréguas aos Estados, aos

“[...] a determinação da comunidade internacional em não dar tréguas [...]. Assim como enviar uma poderosa mensagem política para os mercados: ou cooperam ou serão alvo de medidas defensivas.”

centros financeiros internacionais e aos *private banking* que não cumpram as mais exigentes boas práticas de transparência fiscal. Assim como enviar uma poderosa mensagem política para os mercados: ou cooperam ou serão alvo de medidas defensivas. Isso a Áustria e o Luxemburgo deram sinal de ter compreendido ao aderirem à nova diretiva da poupança e à FATCA (*foreign account tax compliance act*). Por estas razões, prevejo um acelera-

mento na generalização da troca automática de informação bancária para efeitos fiscais e dos meios destinados à identificação do beneficiário efetivo, os quais a comuni-

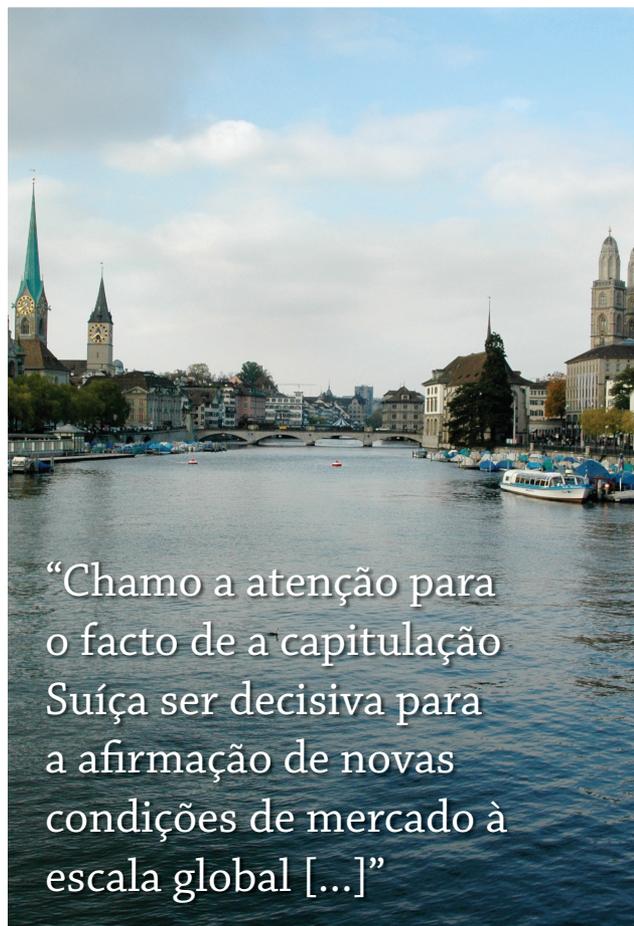
dade internacional considera indispensáveis para garantir que todos e cada um pagam o imposto que lhes compete em função da sua capacidade contributiva, e para viabilizar a articulação com os meios de luta contra os fluxos financeiros ilícitos. Chamo a atenção para o facto de a capitulação suíça ser decisiva para a afirmação de novas condições de mercado à escala global, e não apenas nas zonas de influência da UE, da OCDE e de alguns países mais influentes, como por vezes é dito, pois esta mudança vai colocar forte pressão sobre a Ásia, Américas e África, para evolüirem no mesmo sentido. Deste modo reforçando: “[T]he global economy is experiencing «transitions on an epic scale»”, como sintetizou Christine Lagarde, em outubro de 2013. Devido ao que mencionei, a trajetória da Suíça confirma um aspeto fundamental que venho advogando desde 2010<sup>1</sup>, a troca internacional de informação fiscal, mais do que um assunto de *compliance*, é um **global strategic business matter** que necessita em absoluto de ser acompanhado com conhecimento especializado e enquadrado por uma visão abrangente.

Como é notório para todos, vivemos a refundação do sistema financeiro e fiscal internacional, o que impõe desafios e exigências com um impressionante fôlego que nem todas as gerações tiveram a oportunidade de presenciar ou o desafio de enfrentar. A experiência e as impressões que recolhi na interação resultante da introdução e tratamento desta temática junto de grupos empresariais ou durante os *workshops* promovidos no IFB levou-me a concluir que as principais debilidades nas organizações se verificam ao nível da:

**Reduzida sensibilidade sobre** os riscos, problemas e desafios associados à promoção da transparência e integridade nos mercados e instituições financeiras, em especial a falta de capacidade de resposta às exigências do risco legal e reputacional, em especial o que tem como fonte a tributação;

**Falta de compreensão** comum e de uma visão coerente a todos os quadros.

Além do que referi, parece-me fundamental levar em consideração que na envolvente social, um pouco por toda a parte, as situações de evasão ou fraude fiscal são agora fortemente punidas na legislação, nos tribunais, e hostilizadas nas relações sociais por uma carga emocional com reflexos que podem ser muito severos nas atitudes. E que a opinião pública global está exposta a uma narrativa na qual o setor bancário surge como a *bête noire* na origem de todos os males da chamada ‘crise’. Trata-se a meu ver de fatores que, em conjunto com outros, parecem estar a desencadear uma dinâmica de “ajuste de contas” nos planos político, legislativo, regulatório, judicial e mediático, cujo fim não só não parece para já à vista,



como até apresenta sinais de preocupante agravamento. O que pode afetar grandemente as condições de serenidade para boas decisões de *policy* que são essenciais para a recuperação da economia, do emprego, da eficiência dos bancos ou para a justa defesa de direitos e deveres em tribunal ou na comunicação social ou em rede. Pode também dar pretexto a campanhas de desestabilização reputacional de marcas ou individualidades. Posto o que referi, julgo ser urgente ponderar estas situações e reconhecer, no plano operacional, a necessidade de mais investimento em *due dilligence e back office*. O custo de não compreender a transição em curso e de não se estar preparado para dar resposta profissional aos novos fatores de risco, em especial nas operações com países que por agora não cumprem os padrões de transparência internacional, como é o caso de alguns países africanos de língua oficial portuguesa, poderá ser muito amargo para os bancos, acionistas, funcionários e para os interesses dos clientes. Em 2008, o Congresso Americano, na votação do Plano Paulson, dobrou Paulson ao «joelho em terra». Exemplo passageiro? ■

**\*Advogado, Especialista em Direito Fiscal (O.A.).**

1. Ver 'Banca e a Era da Transparência fiscal' (*inforBANCA* nº 87, Jan-Mar 2011), p.7-8

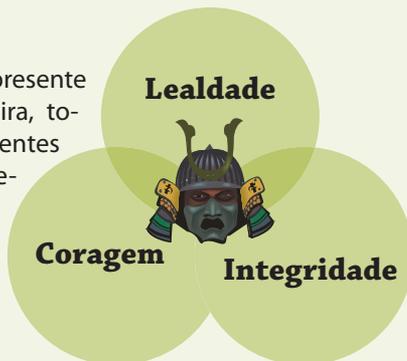


**Bruno Valverde Cota\***  
Coordenador da Secção

“São necessárias novas responsabilidades – ambientais e sociais –, que, em vez de factores de risco para o sector, deverão ser abordadas como verdadeiras oportunidades de negócio, consubstanciadas na criação de novos produtos e serviços [...]”

## Bagagem “Samurai”?

**A** pesar da presente crise financeira, todos os agentes económicos reconhecem a importância do sector bancário na economia mundial. É indiscutível o papel mobilizador e até mesmo inovador que tem tido nos últimos anos na sociedade global. Contudo, nesta fase de enorme dificuldade é urgente que os bancos tenham um espírito de “samurai”, onde serão imprescindíveis três qualidades: lealdade com todos os *stakeholders*, integridade e coragem. Recordo que já segundo o *Código do Samurai* a virtude estaria em conseguir reunir todas estas



qualidades morais. Neste caso, teríamos o(s) “banco(s) de maior valor”.

Neste contexto, não basta aos bancos fazerem bem as suas principais actividades: captação de poupanças; aplicação de poupanças em activos diversificados e adequados que reflecta o custo de financiamento e os riscos assumidos; aplicação de poupanças em fundos de investimento; oferta de serviços de aconselhamento financeiro; e a avaliação, controlo e diversificação dos riscos da carteira de activos. São necessárias novas responsabilidades – ambientais e sociais – que, em vez de factores de risco para o sector, deverão ser abordadas como verdadeiras oportunidades de negócio, consubstanciadas na criação de novos produtos e serviços que possam influenciar boas práticas e comportamentos nos diversos agentes económicos. É, contudo, necessária 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”, que permitirá cumprir as “qualidades samurai”. E isso só será possível se houver capacidade e vontade de envolvimento de todos os *stakeholders*.

Todos os grupos sociais com actividades nos bancos deverão ser envolvidos e o ponto de partida deverá ser o esclarecimento das expectativas de todos. 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 actividade difícil, mas indispensável, que exige paciência e uma verdadeira disposição para o entendimento. A excelência deverá ser o objectivo. Isso implicará diferentes, mas integradas formas de relacionamento com os vários *stakeholders*. Os colaboradores (*stakeholders internos*), os accionistas/investidores, clientes e fornecedores (que integram a cadeia de valor) e os concorrentes, governo, *media*, ONG, entre outros (*stakeholders externos*).

Destaco os *stakeholders* internos pela sua especial importância nesta conjuntura económica. Deverão ser encontradas novas formas de relação com estes clientes internos. Respostas às questões: Quais são as suas reais necessidades?, como poderá ser melhorado o seu ambiente de trabalho?, como facilitar a sua actividade?, são o início de uma nova e necessária abordagem junto

dos colaboradores, que, integrada numa verdadeira estratégia de sustentabilidade, facilitará ao banco a melhoria da performance financeira, ganhos de reputação e criação de valor. Aludo a este respeito a um pequeno trecho do *Código do Samurai*: "... tomar um barco para Yokkaichi ou Awazu, com o intuito de encurtar a viagem, será uma imprudência. Pois deparar com mau tempo..., é desculpável; mas insistir em ir por um atalho para depois ocorrer algum percalço, isso é completamente indesculpável".

Este princípio "de que o caminho mais longo é o mais curto" ganha especial pertinência nesta matéria, nomeadamente quando falamos de pessoas.

Fica, pois, claro que a sustentabilidade não deve ser encarada como uma actividade de um simples departamento, seja de marketing, comunicação ou comercial. Deve fazer parte da estratégia e prática do banco. Para isso, é necessário reforçar na cultura dos bancos o conceito de inovação com sustentabilidade, introduzindo algumas ideias e procedimentos, como: estimular as práticas saudáveis, adoptar a sustentabilidade como vector de desenvolvimento, exigir a quantificação de resultados (tangíveis) e criar formas de gestão da inovação. Opções não faltam, é necessário valorizar ainda mais o ser humano, seguindo caminhos para uma existência dos bancos com mais sentido e, eventualmente, com mais sabedoria. ■

**\*Quadro diretivo do Banco Espírito Santo.**

Este texto foi escrito segundo a antiga ortografia.

## Formação Profissional

# Cursos Presenciais

# 2014

ÁREAS/CURSOS	SET	OUT
<b>Área de Comportamento Organizacional</b>		
Liderança de Equipas		9 e 10
<b>Área de Contabilidade e Análise de Empresas</b>		
Análise Económico-Financeira de Empresas		15 a 17
Auditoria Interna Bancária – Nível I – Módulo Base		06 a 10
Avaliação Financeira de Projetos		22 a 24
Contabilidade Bancária		1 a 3
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade		20 e 21
<b>Área de Crédito</b>		
Crédito a Particulares e a Empresas		23 e 24
O PARI & o PERSI – As Regras do Crédito	22	
<b>Área de Direito</b>		
Cheque – Normas e Procedimentos		13 e 14
Contratos e Garantias do Crédito		6 e 7
Garantias Bancárias	29 e 30	
Letra e Livrança	25 e 26 (P)	30 e 31
<b>Área de Marketing e Gestão da Atividade Comercial</b>		
Comunicação por Telefone – Qualidade e Excelência		23 e 24 (P)
Qualidade no Atendimento	29 e 30 (P)	
Técnicas de Negociação e Venda		20 e 21
<b>Área de Mercados Financeiros</b>		
Fundos de Investimento - Análise de Rentabilidade e Risco	25	10 (P)
Mercado e Produtos Financeiros		27 a 29
Mercado Monetário e Cambial		23 e 24 (P)
<b>Área de Operações e Técnicas Bancárias</b>		
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing - Update		17 (P)
Meios e Sistemas de Pagamentos Eletrónicos		3
Produtos Bancários e Financeiros	24 a 26(P)	8 a 10

(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](http://www.ifb.pt) ou contacte:**

**Teresa Corales** – [t.corales@ifb.pt](mailto: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



# Diga-nos como É...

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



Carla Gouveia

## Carla Gouveia

Diretora Central do Comité Executivo do Banco Popular

**N**os últimos anos, diferentes fatores, entre eles a crise, trouxeram significativas mudanças na gestão dos recursos humanos e da formação na banca. Que impactos tiveram na sua organização?

A grande diferença na gestão das pessoas e da formação na banca, hoje em dia, é a constante necessidade de estarmos em permanente reciclagem, por um lado, questionando o que já aprendemos, e, por outro lado, garantirmos que sabemos fazer as coisas *core*. Surgiram também novas áreas, às quais é dado cada vez maior nível de atenção, como sendo as vertentes de *compliance*, auditoria, risco de crédito e risco operacional, que obrigaram a

um maior aprofundamento de temas que há dez anos atrás não tinham a mesma dimensão.

### Como é, tipicamente, a sua semana de trabalho?

Felizmente, tenho uma semana diversificada e atípica. Passo uma parte do meu tempo em reuniões de equipa e comités, outra a falar com pessoas e a parte mais divertida é a de criar e desenvolver novos projectos e programas que possam servir os objectivos estratégicos do banco.

### Que característica mais aprecia nas pessoas com quem trabalha?

Energia, *focus*, fazer acontecer, espírito de equipa e frontalidade.

### Se lhe dessem a oportunidade de dar um único conselho a alguém que irá assumir a função de responsável de recursos humanos/formação, o que diria?

Sê tu próprio, com boas doses de bom senso.

### Quais são os lemas que regem a sua vida profissional?

Genuinidade, entusiasmo, o sucesso faz-se com trabalho, para quê complicar aquilo que pode ser simples e resolvido se envolvermos todos os que sabem?; não inventes o que já existe, adapta. Vive dando uma boa gargalhada e sorrindo! ■

O texto das respostas foi escrito segundo a antiga ortografia.

## CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 29 de Setembro

### Formação a Distância

base papel e e-learning > 

- ❑ Complemente a sua formação académica com conhecimentos essenciais sobre:
  - Negócio Bancário e Sistema Financeiro
  - Produtos Bancários
  - Mercados Financeiros
- ❑ Beneficie do apoio presencial (opcional), ao sábado, em Lisboa e Porto
- ❑ Obtenha uma certificação

Para conhecer o programa completo, visite [www.ifb.pt](http://www.ifb.pt) ou contacte:

Catarina Santos – [cursointensivo@ifb.pt](mailto:cursointensivo@ifb.pt) (base papel)  
Ana Isabel Silva – [coordenacao@webbanca.pt](mailto: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

Copyright © 2014 by IFB/APS, Lisbon

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



# O Acelerador de Crédito e a Recuperação da Procura Interna

**O**s dados de actividade mais recentes sinalizam que a economia portuguesa iniciou, no segundo trimestre de 2013, uma fase de recuperação, após a contracção mais profunda ocorrida desde 2010, e que foi inicialmente liderada pelas exportações (líquidas das importações) e mais recentemente por uma estabilização da procura interna, incluindo o investimento.

No nosso artigo anterior<sup>1</sup>, tínhamos abordado o tema do investimento, concluindo existirem alguns sinais de que o pior ponto do ciclo já teria sido observado. A informação desde então disponibilizada valida essa constatação: (i) uma efectiva melhoria do investimento em material de transporte e em máquinas e equipamentos; (ii) uma melhoria tendencial, no inquérito do INE ao investimento empresarial; e (iii) um aumento das importações de máquinas e equipamentos no 1T14.

Na mesma análise, tínhamos comentado também os

“Após crises financeiras, há como que um facto estilizado de que a actividade recupera sem uma reanimação do crédito, no que alguns autores designaram como *creditless recovery*.”

resultados do inquérito às condições no mercado de crédito, que sinalizavam uma redução das restrições no mercado de crédito, por parte do sector bancário, mas sem sinais de aumento da procura. Também neste apartado, a informação disponível sinaliza uma melhoria, destacando-se a recuperação do lado da procura, em que o sector bancário reportou sinais, e expectativas, de uma melhoria da procura de crédito pelas empresas, destacando-se, no 2T14 e pelo segundo trimestre consecutivo, o contributo da procura de crédito para financiamento do investimento.

No entanto, apesar da maior disponibilidade da banca em conceder crédito, e dos sinais de melhoria do investimento, o stock de crédito total à economia continua a reduzir-se. Em Abril, e de acordo com os dados do Banco de Portugal, o crédito bancário a empresas reduziu-se em 7,9% (-6,1% quando ajustado da venda de carteiras de crédito). Contudo, os dados estão também afectados por vários factores, tais como a desalavanagem em curso na economia (e que incluiu o sector bancário, que teve que



**Rui Constantino\***

reduzir o rácio crédito/depósitos para cerca de 102%) e os processos de reestruturação por alguns grupos bancários.

Este aparente paradoxo na evolução do crédito quando a actividade, e em particular o investimento, está a recuperar foi já analisado anteriormente. Após crises financeiras, há como que um facto estilizado de que a actividade recupera sem uma reanimação do crédito, no que alguns autores designaram como *creditless recovery*.

Biggs, Mayer e Pick (2009)<sup>2</sup> analisaram a relação empírica entre crescimento e crédito e concluem que o que é relevante é a dinâmica do crédito, ou seja, pode haver uma queda do stock de crédito, mas, desde que a expansão da procura seja financiada por crédito, o PIB deve ser uma função do novo crédito, ou seja, deve haver um aumento do fluxo de crédito.

Não significa isto que não haja correlação entre o stock de crédito e o PIB. Essa relação deriva sobretudo do stock de capital, o qual afecta o PIB potencial, e assim, necessariamente, também a taxa de crescimento do PIB.

Seguindo a análise dos autores, verificamos a correlação entre o “acelerador de crédito” e a taxa de crescimento da procura interna. O “acelerador de crédito” é definido como uma segunda derivada, através da aceleração da variação do crédito ao sector privado (em rácio do PIB). Algebricamente:  $IC = (D_t - D_{t-1})/Y_t - (D_{t-4} - D_{t-5})/Y_{t-5}$ , onde  $D_t$  é o stock de crédito e  $Y_t$  o PIB.

Nos gráficos 1 e 2, é visível a relação entre ambas as variáveis. Como mencionado, a relação entre o crescimento

da procura interna e do crédito ao sector privado parece inexistente no período após 2000. No período mais recente, verifica-se uma progressiva recuperação da procura interna, enquanto o stock de crédito continuou a cair (note-se o comentário anterior sobre factores específicos que afectaram também a dinâmica).

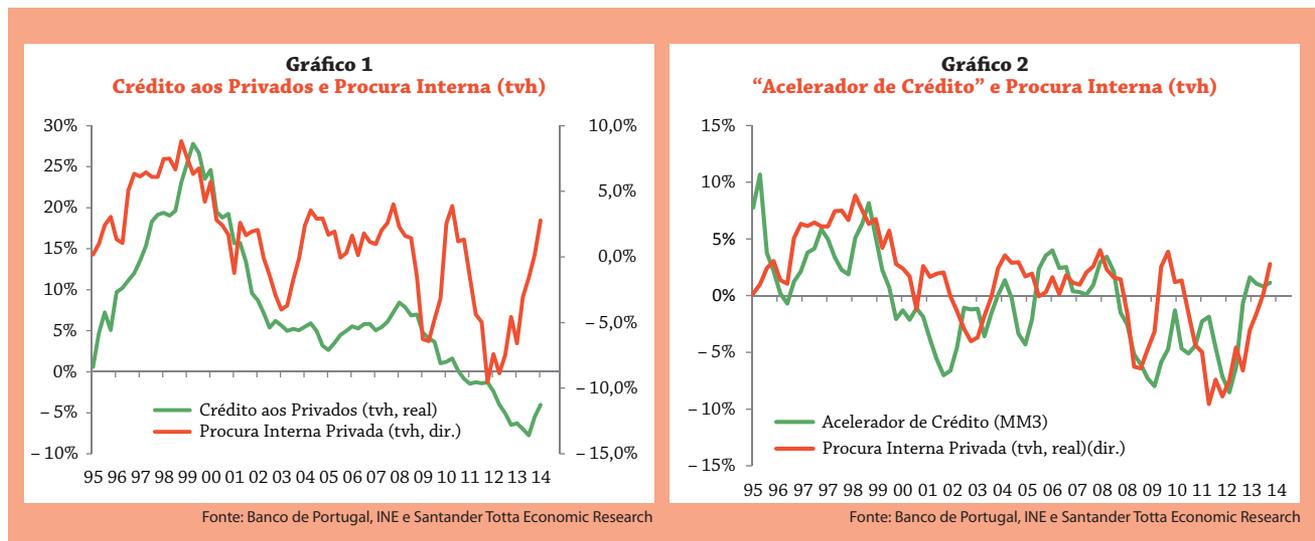
Contudo, verifica-se uma elevada correlação entre o acelerador de crédito e a taxa de crescimento da procura interna, deste modo empiricamente validando a hipótese dos autores. Tirando uma conclusão forte, tem havido um aumento do fluxo de crédito à economia e esse fluxo tem financiado a expansão da procura interna.

Comparámos também a evolução do “acelerador de crédito” e os dados do inquérito às condições no mercado de crédito bancário publicados pelo Banco de Portugal. Utilizámos os dados de oferta, calculados como a variação homóloga da apreciação geral da oferta de crédito (a que chamamos *willingness to lend*, sendo que um valor positivo significa uma melhoria das condições de oferta); do lado da procura, o indicador é similar, mas ba-

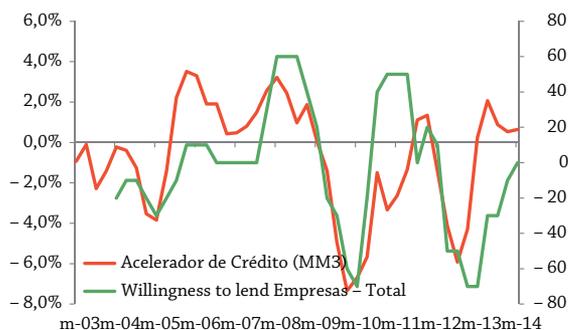
seado na percepção de procura pelos bancos (Gráficos 3 e 4).

Também aqui se verifica uma elevada correlação, quer do lado da oferta, quer do lado da procura. É interessante ver que no passado recente o sector bancário reportou ainda algumas restrições na oferta de crédito, mas, já existindo procura, reagiu a esta, verificando-se uma recuperação no acelerador de crédito.

“[...] nesta fase de início da recuperação da economia portuguesa, tem havido, por parte do agregado do sistema, uma resposta do sector bancário à procura de crédito por parte das empresas [...]”

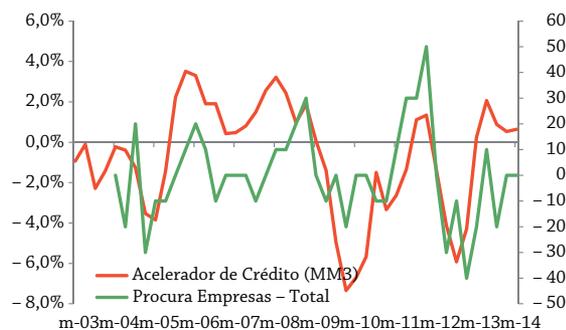


**Gráfico 3**  
**“Acelerador de Crédito” e Condições de Oferta de Crédito a Empresas**



Fonte: Banco de Portugal, INE e Santander Totta Economic Research

**Gráfico 4**  
**“Acelerador de Crédito” e Condições de Procura de Crédito a Empresas**



Fonte: Banco de Portugal, INE e Santander Totta Economic Research

Em resumo, nesta fase de início da recuperação da economia portuguesa, tem havido, por parte do agregado do sistema, uma resposta do sector bancário à procura de crédito por parte das empresas, apesar das restrições que subsistem (em especial, a qualidade da carteira de crédito e o capital, ambas intrinsecamente ligadas).

confiança dos agentes económicos sobre o ajustamento da economia portuguesa e também da sustentabilidade da retoma da economia europeia. ■

\*Economista-chefe do Banco Santander Totta.

No entanto, a continuação da recuperação do investimento mantém-se dependente da restauração plena da

Este texto foi escrito segundo a antiga ortografia.

1. Dinâmicas do Investimento, inforBANCA 98, Out-Dez 2013.
2. Biggs, Mayer e Pick (2009), *Credit and Economic Recovery*, DNB Working Paper 218, Julho 2009.



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Formação a Distância

base papel (manuais)  
 e-learning, através da webBANCA

## 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
- Fiscalidade

### Curso Complementar de Banca

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

Inscriva-se  
 no Curso  
 Completo ou por  
 MÓDULO

#### Informe-se!

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, Portugal  
 Tel.: (+351) 217 916 200 Fax: (+351) 217 977 732

PORTO  
 Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º  
 4000-209 Porto, Portugal  
 Tel.: (+351) 225 194 120 Fax: (+351) 225 102 205

Início: 29 de Setembro

www.ifb.pt  
 e-mail: p.c.bancaria@ifb.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".



## Escritas na Água. Imagens do Quotidiano da Índia e do Japão

Museu do Oriente, 17 julho a 14 setembro



<http://www.museudooriente.pt>

A realidade flui, imparável; a genialidade em fotografia é agarrar, como um peixe pelo anzol, momentos que se precipitam por essa cascata.

“Escritas na Água” apresenta as fotografias de Paul Kohl reunidas nos livros *Wandering in Fertile Fields*, sobre paisagem indiana contemporânea, e *Two Fish, Out of Water*, resultante do trabalho realizado no Japão. ■

## “Electric Words/Palavras Eléctricas”

Museu da Eletricidade, 24 maio a 9 novembro 2014

Tim Etchells é o convidado da edição de 2014 da Bienal Artista na Cidade, um evento promovido pelo Alcantara Festival, do qual a Fundação EDP é mecenas desde 2008. No campus do Museu da Eletricidade, Etchells irá instalar uma peça de luz.

Esta instalação faz parte de uma intervenção mais alargada pensada por este artista para vários locais públicos da cidade de Lisboa. Dirigindo-se diretamente ao observador, Etchells cria momentos estranhos de intimidade e encontro em ambientes públicos. ■



<http://www.fundacaedp.pt/exposicoes/electric-words/palavras-electricas/176>

## O Salão

Rua de São Paulo, n.º 85

Ao passar pelo **Cais do Sodré**, de repente, faz-se **luz!** De um lado, milhares de caricas ligadas dá vida ao Aria e, ao lado, placas de memória de computador fazem do Ópera uma obra de arte! Mas há mais para descobrir no Salão, uma loja e um ateliê dedicado a **candeeiros**. E porque é também um salão, toda a gente está convidada a juntar-se à equipa de designers, liderada por Cláudia Gama, para dar forma às suas ideias. Ah! E o Aria e o Ópera são só os dois primeiros candeeiros, de um conjunto de 24, que estão a ser desenvolvidos aqui com materiais reciclados... ■

P.S. Suba até à mezzanine onde o criador de moda Aleksandar Protic tem um pequeno atelier e atende os clientes por marcação.



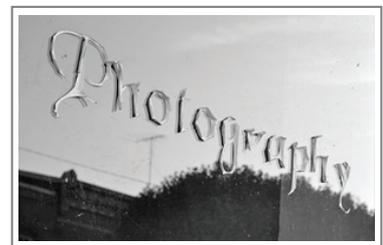
<http://aleksandarprotic.eu>

## Empty Stages

Carpe Diem Arte e Pesquisa (Rua do Século), até dia 26 de julho

No âmbito das Festas de Lisboa aparece este projeto fotográfico de Tim Etchells e Hugo Glendinning que documenta palcos vazios de todo o mundo, em locais que variam entre teatros amadores, bares, escolas, centros de convenções, átrios de igrejas, teatros municipais e clubes de trabalhadores.

“Empty Stages” explora os palcos como espaços de iminência e expectativa, convidando o espetador a imaginar os diferentes tipos de eventos que poderiam ocorrer nestes locais. ■



Autor da imagem: dlholt, Flickr, Creative Commons

Aconteceu a

**1 de Julho de 1944**

Início da Conferência de Bretton Woods, na qual é idealizada a criação do Fundo Monetário Internacional.

# Atividades Internacionais do IFB

## África

### Curso Integrado de Gestão Bancária

À semelhança de anos anteriores, teve início no passado dia 28 de abril a 13.ª Edição do Curso Integrado de Gestão Bancária (CIGB), que terminará no próximo dia 9 de 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 objetivo deste curso é o aprofundamento da formação técnico-profissional de alguns quadros bancários, de modo a aumentar as suas competências para o



exercício de funções de apoio à gestão e, também, a partilha de conhecimentos entre participantes de vários países dos PALOP e de Timor-Leste.

Nesta 13.ª edição do CIGB participam 21 colaboradores, sendo nove de Angola, três de Cabo Verde, um da Guiné-Bissau, cinco de São Tomé e Príncipe e três de Timor-Leste, com origem em 14 instituições bancárias. ■

## Europa

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

A Conferência Final do QUADRO, projeto cofinanciado em que o IFB é parceiro e “contractor”, vai decorrer em Berlim, no próximo dia 26 de setembro. Tem como título “ENRICHING QUALITY ASSURANCE IN EDUCATION AND TRAINING- A European approach and tools for the Financial Services Sector”.

Os parceiros envolvidos no projeto terão oportunidade de apresentar os resultados do mesmo, nomeadamente um conjunto de ferramentas de garantia da qualidade que podem ser utilizadas nas organizações que desejem melhorar os processos ligados à formação profissional. Luís Vilhena da Cunha, Diretor-Geral do IFB, será o moderador de um painel sobre diferentes perspetivas de garantia da qualidade da formação e educação no setor dos serviços bancários e financeiros.

A Associação Alemã de Bancos Públicos será a anfitriã da Conferência, que contará com oradores de diversas instituições europeias de relevo, como James Calleja, Diretor do CEDEFOP, ou Giorgio Allulli, Vice-Presidente da Peer Review European Network .

Informação atualizada pode ser consultada no site do projeto: [www.quadroproject.eu](http://www.quadroproject.eu). ■



Parceiros do QUADRO, na última reunião em Malta (da esquerda para a direita): Ms Albanese (EFFEBI); Prof. Spatafora (EFFEBI); Prof. Seyfried (BSEL); Ms Rabe (BSEL); Prof. Stefanova (University of Sofia); Mr Venekamp (EBTN); Mr Spoorenberg (EBTN); Mr Szovics (IBE NBS); Ms Diogo (IFB); Ms Huber (MBN); Mr Dondi (Scienter).

# Formação em Alternância na Banca

## Melhores Alunos – 20º Curso



Susana Santos

**LISBOA** – “No mercado de trabalho atual, o mais importante para quem contrata, para além da capacidade de trabalho, é o conhecimento e a formação que um colaborador detém. O IFB tem todo um programa que nos ensina e prepara para o mercado.

Eu concluí o curso, que era composto por uma parte teórica e uma parte prática e incluindo no final de cada ano a oportunidade de estagiar numa entidade bancária.

O curso ajuda-nos financeiramente; por exemplo, contribui com subsídios de transporte e alimentação, havendo ainda uma bolsa de estudo para cada aluno.

Por ter sido uma das alunas com melhores classificações, ainda tive a oportunidade de estagiar por duas semanas numa entidade bancária no estrangeiro. Foi uma experiência nova e totalmente enriquecedora.

É um curso bastante exigente, trabalhoso, mas, como tudo na vida, nada se consegue sem esforço e dedicação.

Neste momento, estou empregada numa entidade bancária e muito satisfeita.” ■

Susana Santos



Jorge Lopes

**PORTO** – “O único lugar onde o sucesso vem antes do trabalho é no dicionário” (A. Einstein). Ser aluno do IFB traz determinadas responsabilidades e exige determinação. Este curso é sem dúvida indicado para aqueles que têm como predileção a área bancária

e que pretendem assumir uma atividade profissional que pressupõe rigor, exigência, esforço e, talvez o mais importante de tudo, paixão!

Esta última característica é aquela que nos motiva e nos impulsiona no sentido de sentirmos necessidade de fazer e ser sempre mais!

Se tivesse de dar um conselho a alguém, seria mesmo o seguinte, aproveitando para citar um dos professores que foi indispensável àquilo que sou hoje: «só o excelente é suficiente!».

Apesar de o panorama atualmente não ser o ideal, não devemos baixar os braços, mas sim adotar uma atitude que no futuro possa ser fator crítico de seleção.” ■

Jorge Lopes

## Algumas Atividades em Destaque...



IFB

1



IFB

2



IFB

3



IFB

4



IFB

5



IFB

6

### 1: **Workshop – Educação Financeira.**

Os nossos alunos ensinam os pais e familiares como poupar, investir e contrair crédito.

### 2: **Global Money Week** – Visita à CMVM e Euronext Lisbon.

### 3: **Banco de Portugal** – Workshops Nota e Moeda.

### 4: **Dia da Formação Financeira** – Comemorações nacionais numa escola do Porto.

### 5: **Simulações em agência bancária.**

### 6: **7.º Encontro dos Antigos Alunos da Alternância** – Porto.

www.isgb.pt

Instituto Superior de Gestão Bancária

LICENCIATURAS

Licenciaturas reconhecidas oficialmente. Duração: 3 anos.

- Gestão Bancária
- Gestão e Sistemas de Informação

Condições de Acesso

- Regime Geral
- Regimes Especiais

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

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

isgb@isgb.pt



Lisboa: Av. Barbosa do 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

Condições Especiais  
Ano Letivo 2014/2015

Novos Alunos  
(1º Ano - 1ª Matrícula)

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

Candidatos > 23 Anos

- Taxas de inscrição gratuitas em caso de ingresso no ISGB<sup>(1)</sup>

Antigos Alunos da Formação em Alternância

- Isenção do valor da matrícula
- Isenção da propina de julho nos 3 anos letivos<sup>(1)</sup>

(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

Pós-Graduações 2014/2015

Novas edições em  
Out./Nov.

- Gestão Bancária (182 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)

Condições Especiais  
Ano Letivo 2014/2015

Descontos:

- 10% na 2ª inscrição
- Grupos: 5 inscrições 20%

Antigos Alunos

- Formação em Alternância (IFB)
- Licenciaturas (ISGB)
- Pós-Graduações (ISGB)

Isenção do Valor da Matrícula



Obs. - As Pós-Graduações não conferem grau académico pelo que "não têm reconhecimento oficial".  
Conferem, contudo, créditos ECTS a todas as unidades curriculares.

CANDIDATURAS ABERTAS

Informações: Margarida Sarmento Guedes  
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  
pos-graduacoes@isgb.pt



# Curso para Jovens Banca

Desde  
1992



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

**Lisboa | Porto**

**ESTÁGIOS  
GARANTIDOS  
EM BANCOS  
NOS 3 ANOS  
DO CURSO**

**APOIO  
FINANCEIRO  
AOS FORMANDOS**

**Se tens o 9º Ano**  
(até ao 12º Ano incompleto)

**CANDIDATA-TE**

**Até 15 de Julho de 2014 (1ª fase)**

Início do Curso: Setembro de 2014

Curso de

**Técnicas e Operações Bancárias**

Dupla Certificação: 12º Ano e Nível 4

Saída Profissional: Técnico Comercial Bancário

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



[www.ifb.pt](http://www.ifb.pt)  
[alternancia@ifb.pt](mailto:alternancia@ifb.pt)