inforBANCA

ANO XXVI • Nº 102 | out : dez | 2014
edição de outono

Entrevista com **José de Matos**

Presidente da Caixa Geral de Depósitos

A CRISE, A IMPORTÂNCIA DA FORMAÇÃO E O IFB

UMA QUESTÃO DE CONFIANÇA

O QUE ESPERAR DAS NOVAS MEDIDAS DO BCE?

Revista do
Instituto de Formação Bancária
IFB – *The Portuguese Bank Training Institute*
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE **BANCOS**

Neste número...

Entrevista com...
José de Matos 4
Presidente da Caixa Geral de Depósitos
No negócio bancário é com base na confiança que se conquistam clientes todos os dias pelas ações, pelas relações pessoais, pelo encontro das expectativas do cliente com as garantias das instituições.

A Crise, a Importância da Formação e o IFB 9
Manuela Athayde Marques
O setor bancário vive hoje uma verdadeira revolução, um novo paradigma, exigindo, por isso, regras rigorosas de transparência, reporte e divulgação, a par de um correto e elevado comportamento ético e socialmente responsável por parte das instituições e da sua gestão.

Uma Questão de Confiança 18
Paula Diogo e **Maria João Lima**
A simplicidade na apresentação de soluções ao cliente e uma disponibilidade honesta e verdadeira são fundamentais para o estabelecimento de uma sólida relação de confiança. A verdadeira disponibilidade para apoiar o cliente e para lhe prestar o melhor serviço sente-se.

O que Esperar das Novas Medidas do BCE? 20
Carlos Almeida Andrade
Apesar de o BCE ter aumentado a liquidez no sistema, essa liquidez continua a não circular na economia de uma forma normal, e em junho e em setembro a instituição viu-se forçada a apresentar novos estímulos de política monetária.

12 **Recuperação de Crédito – Uma Visão Global**
Gabriel Andrade

15 Divulgando...

16 Secção
EDUCAÇÃO FINANCEIRA
O BBVA e a Educação Financeira
Alicia Beatriz Alonso Aznar

23 **Como Alcançar Efetividade nas Vendas**
Manuel de Souza-Mattos

25 Citando...

26 Secção
INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
Determinantes da Rendibilidade Bancária – Um Estudo Empírico
José Monteiro Barata

29 **Diga-nos como É...**
Paula Amiguinho

30 Atividades Internacionais do IFB

32 *Lifestyle*

34 Formação em Alternância na Banca

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Editorial

Ficha Técnica

inforBANCA

Nº 102 | out : dez | 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*)

Capa:
Fotografia do Presidente José de Matos
cedida pela CGD

Fotografias e Ilustrações:
Rui Vaz
John Morgado (pág. 9)

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

Peridiocidade:
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.

Neste número da *inforBANCA*, publicamos dois textos que, pela sua relevância para a interpretação dos dias turbulentos que ainda vivemos, gostaríamos de destacar. São seus autores José de Matos, Presidente da CGD, e Manuela Athayde Marques, Secretária-Geral da APB. Os artigos têm em comum dois aspectos: uma interpretação pessoal da situação da banca e, ao mesmo tempo, a crença dos autores no futuro.

José de Matos recorda que a crise permitiu à CGD, o maior banco português, concentrar-se na sua atividade fundamental: a captação de depósitos e a reafetação de recursos à economia. Recorda que o sistema bancário tem prestado inegáveis serviços ao país e que casos recentes menos felizes, ou mesmo graves, não devem deixar esquecer essa realidade.

Do artigo de Manuela Athayde Marques destacamos a responsabilidade que atribui ao quadro bancário, independentemente do seu nível hierárquico, na construção da reputação da banca. Para a autora, a formação técnica e a formação humana constituem processos importantes para enfrentar os desafios de uma envolvente em constante mutação que "a cada momento infelizmente nos poderá surpreender da forma mais inesperada e negativa possível".

Fiel à sua missão pedagógica, a *inforBANCA* publica neste número um diversificado conjunto de artigos de caráter técnico cuja leitura, em função dos interesses de cada um, recomendamos. Os mesmos abordam temas como: "Vendas", por Manuel de Souza-Mattos; "Recuperação de Crédito", por Gabriel Andrade; "Educação Financeira", por Alicia Aznar; "A Confiança" por Maria João Lima e Paula Diogo; "Rendibilidade Bancária"; por José Monteiro Barata; "Análise Económica" por Carlos Almeida Andrade.

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

Entrevista com...

José de Matos

Presidente da Caixa Geral de Depósitos

"A Caixa é o maior banco português, mas a sua ambição é ser também reconhecido como o melhor banco nacional [...]"

CGD

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

I: A CGD, como todos os bancos, tomou importantes medidas para reagir à crise económica e financeira que se instalou. Quais foram essas medidas?

JM: A resposta à crise com um programa de ajustamento apoiado pelos credores oficiais do país tornou mais premente e obrigatória uma recentragem estratégica da atividade da Caixa Geral de Depósitos no seu *core business* de banca comercial de retalho, com desalavacagem do balanço assente na alienação de ativos não fundamentais: participações acionistas em diversas empresas industriais e de serviços, incluindo na área seguradora.

Esta estratégia – implícita no Plano de Reestruturação acordado com a DG Concorrência da Comissão Europeia e sublinhada em carta de Missão recebida do acionista Estado – permitiu ao Grupo concentrar-se na sua atividade fundamental de maior banco português em termos de captação de recursos e complementar a sua liderança histórica no crédito a particulares para habitação com um maior foco no crédito a empresas, designadamente as que operam em setores de bens e serviços transacionáveis, contribuindo dessa forma para a necessária reafetação de recursos na economia e correção dos principais desequilíbrios, nomeadamente em termos da balança de pagamentos e de desemprego.

A recentragem estratégica da Caixa na sua atividade bancária doméstica – mantendo e reforçando a sua liderança no segmento de particulares e reorientando recursos para o segmento de empresas – tem sido complementada nos últimos anos com uma profunda dinamização da atividade na rede internacional, nomeadamente apoiando os portugueses residentes no exterior e as estratégias de exportação e internacionalização das empresas portuguesas.

Estas orientações em termos de negócio foram suportadas por transformações importantes no domínio da gestão estratégica e operacional do risco da instituição e pelo reforço dos mecanismos de controlo da gestão corporativa, incluindo as unidades no exterior. Estas transformações beneficiaram da plena exploração das virtualidades do novo modelo de governação da Caixa e da competência e empenho dos seus quadros e dos seus trabalhadores, num período particularmente difícil da economia e sociedade portuguesas.

A Caixa é o maior banco português, mas a sua ambição é ser também reconhecido como o melhor banco nacional, afirmando-se como referencial de solidez e rigor, ao serviço das famílias e empresas portuguesas.

I: Há quem acuse os bancos de não apoiarem suficientemente a economia. Como comenta?

JM: A correção dos desequilíbrios financeiros na economia portuguesa implica por definição a desalavancagem excessiva de todos os setores internos: Estado, empresas e famílias. Este processo está em curso e necessita ser prosseguido em termos que assegurem a sustentabilidade a longo prazo do endividamento, não só do Estado, mas também dos agentes económicos privados.

Neste contexto, o papel do financiamento à economia é crucial e delicado. Por um lado, é preciso diversificar as fontes de financiamento – exterior, mercado de capitais – e, por outro, é indispensável que a inevitável desalavagem do setor bancário não ponha em causa o apoio em meios financeiros às empresas não financeiras viáveis que suportam a recuperação de um crescimento económico sustentável.

A evolução do crédito bancário tem refletido estes desenvolvimentos operados na economia, e os sinais claros de recuperação do crédito ao longo dos últimos meses são encorajadores. A forte concorrência e a redução significativa das taxas de juro nas novas operações percebidas como de menor risco são clara evidência de que o sistema financeiro está a desempenhar o seu papel como expectável e desejável, acompanhando a redução do risco atribuído pelos mercados de capitais à dívida soberana portuguesa e, em termos mais gerais, à própria economia.

É por isso crucial que continuem a ser encontradas respostas rápidas e convincentes para os problemas pontuais, mas graves, como o que recentemente afetou o sistema bancário português e que não refletem o estado geral do setor.

A Caixa, como já foi dito, tem procurado desempenhar adequadamente o seu papel neste contexto. A situação de liquidez está bastante confortável e os rácios de solvabilidade melhoraram ainda mais, em parte como resultado da venda muito bem sucedida da atividade seguradora. Temos ganho sucessivamente quota no crédito às empresas e estamos no mercado a competir pelos melhores riscos, sem deixar de apoiar todos os nossos clientes nas condições que a conjuntura impõe. Podemos afirmar que hoje há oferta de crédito abundante para os bons riscos e mais do que suficiente para os riscos aceitáveis.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

I: A CGD apostou fortemente na internacionalização. Essa estratégia vai manter-se?

JM: Representando apenas cerca de 20% do total de ativos do Grupo, o contributo da atividade internacional para o produto de atividade consolidado foi em junho de 2014 de 38%, o que ilustra e confirma a eficiência e o potencial de crescimento deste segmento.

O contributo da rede internacional (incluindo Espanha) para o resultado líquido consolidado atingiu 5,5 milhões de euros no 1º semestre (valor que compara com uma perda consolidada de 54,6 milhões de euros no semestre homólogo). Esta inversão foi possível graças ao resultado já visível do processo de profunda restruturação em Espanha, traduzido num assinalável redimensionamento da rede de agências e do número de efetivos do Banco e, não menos importante, na reorientação do negócio para particulares e PME, atribuindo particular enfoque no negócio ibérico, processo aliás natural dada a importância dos fluxos comerciais transfronteiriços. Assim, foi possível conter os níveis de imparidade, o que, conjuntamente com a redução de custos, permitiu combater o efeito de redução de margens (associada também à redução das taxas de referência), apresentando o Banco Caixa Geral Espanha um resultado positivo de 12,0 milhões de euros.

> "[...] está em curso uma profunda dinamização da atividade na rede internacional [...]"

Em termos mais gerais, está em curso uma profunda dinamização da atividade na rede internacional, em particular nos mercados mais relevantes para o apoio à atividade exportadora e de internacionalização das empresas portuguesas. Como já referido, esta dinamização comercial está a ser acompanhada por reforço dos mecanismos de governação das entidades locais – em colaboração com os nossos parceiros, quando é caso disso – e dos mecanismos de controlo corporativo pela Sede.

A Caixa tem vindo ainda a dedicar especial atenção ao segmento de residentes no estrangeiro, procurando acompanhar os seus tradicionais clientes e apoiar uma nova classe de "emigrantes" que continuam a procurar oportunidades de emprego fora do país.

Com o objetivo de manter uma estreita relação com os clientes atuais e potenciais, a CGD tem vindo a fortalecer os modelos de atendimento à distância, e a investir na crescente qualificação das Unidades do Grupo no exterior, nomeadamente a Rede de Escritórios de Representação, Sucursais, Filiais e outras Unidades de Banca de Retalho do Grupo.

I: A confiança é um atributo essencial do negócio bancário e foi fortemente abalada. O que podem os bancos fazer para melhorar a sua credibilidade e a sua imagem?

JM: A confiança é fundamental no negócio bancário, como também o é, em termos mais gerais e abrangentes, numa economia e uma sociedade baseadas num Estado democrático de direito, com instituições fortes e respeitadas. Em particular, o negócio bancário é baseado na confiança que se conquista todos os dias pelas ações, pelas relações pessoais, pelo encontro das expectativas do cliente com as garantias das instituições.

O sistema bancário português tem prestado inegáveis serviços ao país, apoiando a sua modernização e competitividade, e casos recentes menos felizes ou mesmo graves não nos devem deixar esquecer isso.

A Caixa pauta a sua atividade pelo respeito pela lei e regulação do setor, está a apoiar a recuperação da economia nacional e continuará a afirmar-se como referencial de solidez e rigor, ao serviço das famílias e empresas portuguesas.

I: A CGD atribui importância às questões relacionadas com a responsabilidade social e a sustentabilidade. Quais são as principais linhas de ação neste domínio?

JM: As nossas principais linhas de ação no domínio da sustentabilidade assentam num conjunto de áreas de natureza económica, ambiental e social, em alinhamento com a estratégia da CGD – focada na eficiência operacional e no aumento da receita de forma a assegurar a sustentabilidade e competitividade do Grupo. Estas linhas encontram-se consubstanciadas no nosso Programa Corporativo de Sustentabilidade, em cinco eixos de atuação:

- **Banca Responsável:** a gestão da ética na condução do negócio tem vindo a assumir uma importância crescente, constituindo uma ferramenta fundamental na tomada de decisões. Esta atuação é relevante em toda a cadeia de valor, incluindo temas como a qualidade e certificação de processos, que se assumem essenciais na gestão de relacionamento com clientes, bem como temas relacionados com os fornecedores da CGD, junto dos quais temos vindo a desempenhar um papel de agente de mudança por via da promoção de princípios de sustentabilidade. Neste contexto, o diálogo contínuo com os *stakeholders* é fundamental para o desenvolvimento sustentável da atividade, o que é assegurado pelos vários canais de comunicação de que o banco dispõe, incluindo a auscultação periódica dos *stakeholders* estratégicos sobre sustentabilidade.
- **Promoção do Futuro:** no seguimento da sua política de produto e serviço, a CGD dispõe de uma oferta comercial da qual fazem parte produtos e serviços ambiental e socialmente responsáveis, entre eles:
  - Mecanismos facilitadores e indutores de poupança;
  - Apoio ao empreendedorismo por via de soluções

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

> "[...] o negócio bancário é baseado na confiança que se conquista todos os dias pelas ações, pelas relações pessoais [...]"

de microcrédito e microfinanciamento;
- Financiamento da economia portuguesa, mantendo particular foco no segmento das PME;
- Soluções de prevenção e apoio à resolução de situações de incumprimento no crédito das famílias e empresas, reforçando a manutenção do compromisso de articulação entre os objetivos de negócio e a sustentabilidade e a responsabilidade social;
- Soluções de inclusão social e financeira por via da melhoria das condições de acessibilidade aos serviços financeiros por parte de pessoas desfavorecidas e desenvolvimento da oferta comercial para clientes da base da pirâmide;
- Integração de aspetos ambientais e sociais no processo de avaliação de risco de crédito de empresas e de *project finance*;
- Apoio à reabilitação e regeneração dos centros urbanos;
- Soluções de financiamento da economia de baixo carbono.

- **Proteção do Ambiente:** a CGD assume uma resposta ativa aos desafios ambientais que a sociedade enfrenta e tem investido na promoção das boas práticas ambientais. Este investimento tem sido reconhecido não só internamente, mas também por entidades externas (CDP, por exemplo), reforçando assim o desempenho ambiental da CGD, fruto de grande capacidade de adaptação e de aprendizagem das nossas equipas. Além do Programa de Baixo Carbono que temos há alguns anos, encontramo-nos na fase final de implementação de um Sistema de Gestão Ambiental (SGA), de acordo com a norma ISO 14001. A implementação do SGA vai ao encontro do desafio estratégico assumido pelo Grupo CGD, contribuindo para garantir a sustentabilidade e competitividade da CGD face ao novo paradigma do setor bancário, nomeadamente a melhoria da eficiência operacional na atividade, através da redução dos custos operacionais (energia, materiais), bem como a obtenção de receitas adicionais.
- **Gestão do Ativo Humano:** a CGD considera os seus colaboradores um ativo estratégico essencial para o seu sucesso. Para tal, disponibiliza um conjunto de mecanismos de gestão do talento, do desempenho e do conhecimento, assegurando medidas de conciliação da vida profissional-pessoal. Através de formação, da comunicação interna e da prática do voluntariado corporativo, os colaboradores são sensibilizados para a importância dos temas de sustentabilidade e incentivados à participação ativa nas atividades contempladas no Programa Corporativo de Sustentabilidade como, por exemplo, o Programa Young VolunTeam da CGD, em colaboração com a Entrajuda, e o projeto "Educação para o Empreendedorismo", da Junior Achievement Portugal.
- **Envolvimento com a Comunidade:** a CGD tem prosseguido com o seu programa de Literacia Financeira – Saldo Positivo – dedicado não só a clientes particulares e famílias mas também às empresas, o qual, pelo desempenho que tem obtido, é um instrumento de apoio na tomada de decisões financeiras mais informadas. Além disso, a CGD assume-se como motor para o desenvolvimento de soluções aos desafios sociais emergentes, através da realização e apoio a iniciativas com abordagens inovadoras para estes problemas, afastando-se da lógica do simples assistencialismo. A atividade deste eixo social do Programa Corporativo

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

de Sustentabilidade está por isso focada no empreendedorismo, educação e economia social.

Por conseguinte, para o futuro, as linhas de ação da CGD em matéria de responsabilidade social e sustentabilidade continuarão focadas nestes cinco eixos de intervenção, alinhados com as tendências e desafios que se vão colocando ao setor bancário e com as necessidades dos nossos *stakeholders*.

Enquanto Grupo, continuaremos empenhados na evolução do Programa Corporativo de Sustentabilidade, o que passará pela sua adoção pelas nossas estruturas internacionais, adaptada às suas circunstâncias específicas, garantindo o alinhamento da atuação nas várias geografias, adaptadas às necessidades da realidade local.

Estamos certos de que uma abordagem de gestão sustentável contribuirá para a obtenção de sinergias, partilha de conhecimento e competências entre as diversas entidades e, ao mesmo tempo, para a proteção e reforço da sua reputação, valor da marca e valores corporativos perante os *stakeholders* e a sociedade em geral.

I: Fruto da crise, existe uma enorme pressão na gestão de recursos humanos. Como tem a CGD lidado com este tema tão sensível?

JM: No processo de transformação e correção de qualquer "indústria", a área de gestão de recursos humanos assume uma importância crucial. No caso do sistema financeiro, o forte ajustamento nos fatores de enquadramento e a alteração da dinâmica do mercado (em especial do mercado interno) – quer conjuntural, que estrutural – induzem uma pressão adicional na área de gestão de RH e acarretam, para a banca, desafios distintos dos conhecidos até aqui.

No caso da CGD, para além destes fatores gerais de enquadramento do setor, acrescem aqueles que resultam da sua especificidade enquanto sociedade anónima de capitais públicos, não obstante estar sujeita ao mesmo enquadramento legal, regulamentar e de concorrência que a restante banca. O enquadramento legal específico que tem vigorado nos últimos anos – que se espera de caráter temporário quanto à sua aplicação à CGD – tem implicado constrangimentos adicionais na gestão de RH, nomeadamente em termos de gestão de carreiras e benefícios, remunerações, retenção e desenvolvimento dos quadros, etc.

Estes dois conjuntos de fatores combinados têm colocado sob forte pressão a gestão de pessoas e obrigado à identificação de novos caminhos e ao desenvolvimento de estratégias de "matiz" diferente para abordar os novos problemas que se enfrentam.

Os constrangimentos do quadro legal aplicável por extensão às relações laborais na CGD têm dificultado a exploração desses novos caminhos e novas soluções para responder aos desafios exigentes do momento (e que tem uma natureza eminentemente transformacional). Neste contexto, não posso deixar de assinalar a atitude de todos os dirigentes e colaboradores da Caixa Geral de Depósitos, que, não obstante as fortes limitações aos instrumentos de gestão de RH, se mantêm fieis à cultura da Organização de dedicação e profissionalismo, com o brio e determinação que são uma referência no sistema financeiro português.

> "Se em tempos "normais" a formação é um dos elementos centrais para o sucesso de uma organização, será ainda de forma mais determinante em momentos de mudança e alteração do setor como aqueles que vivemos."

I: Qual a importância da formação profissional no atual contexto?

JM: Os desafios que o atual contexto coloca à área de formação situam-se fundamentalmente em dois planos: por um lado, na necessidade de desenvolvimento de competências crescentes nas áreas que resultam de maior exigência de regulação; por outro, no suporte ao processo de transformação/ajustamento do negócio bancário.

Na primeira área, assume principal preponderância a formação técnica, que permite o acompanhamento das alterações regulamentares do setor e o *empowerment* de toda a Organização neste novo enquadramento. Acresce também todo o papel determinante que a formação de quadros assume, nomeadamente no desenvolvimento de competências específicas nas "áreas de resposta" a esta crescente exigência de regulação do setor.

Na segunda vertente, a formação assume um papel determinante na capacitação dos colaboradores num conjunto de novas competências necessárias para o desenvolvimento de novas áreas de atividade (ou reforço de áreas estratégicas), bem como na alteração na forma de desenvolvimento do próprio negócio. Naturalmente, num contexto de transformação do setor, os processos de reciclagem de competências e "recapacitação" são também uma das preocupações críticas da formação.

Se em tempos "normais" a formação é um dos elementos centrais para o sucesso de uma organização, será ainda de forma mais determinante em momentos de mudança e alteração do setor como aqueles que vivemos. ■

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

A Crise, a Importância da Formação e o IFB[1]

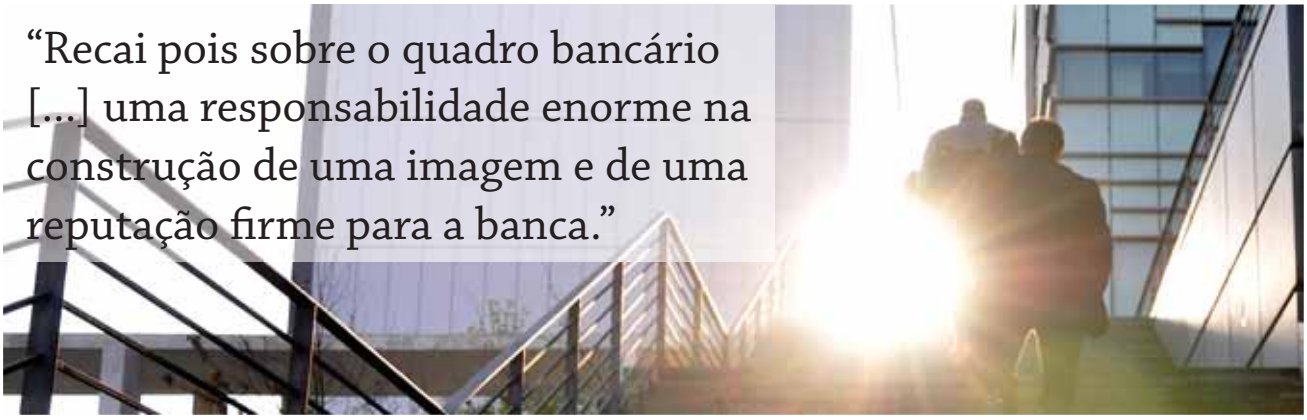
O sector bancário vive hoje uma verdadeira revolução, regulatória a nível prudencial e comportamental, tecnológica, e de governação das instituições, a qual, a par da evolução da economia, induz alterações significativas nos modelos de negócio dos bancos e obriga a mudanças de paradigma no que respeita a princípios de gestão, impondo, entre outras, regras rigorosas de transparência, reporte e divulgação, e exigindo, em elevado grau, um comportamento ético e socialmente responsável por parte das instituições e da sua gestão.

Manuela Athayde Marques*

A crise financeira internacional que se viveu, agravada na Europa pela crise da dívida soberana, gerou sentimentos generalizados contra a banca por se considerar que esta foi, em grande parte, responsável pelo desencadear da crise e da sua configuração. E há que assumi-lo, que a crise financeira iniciada nos EUA no final de 2007 foi fruto, em larga escala, de excessos de tomada de risco, de critérios pouco rigorosos de avaliação do mesmo,

"[...] a crise financeira iniciada nos EUA no final de 2007 foi fruto, em larga escala, de excessos de tomada de risco, de critérios pouco rigorosos de avaliação do mesmo, de especulação financeira, e de falta de transparência por detrás de muita inovação financeira."

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon



de especulação financeira, e de falta de transparência por detrás de muita inovação financeira. As consequências da crise (ou crises) são sobejamente conhecidas, tendo tido um impacto sistémico generalizado muito negativo e violento a nível das instituições, dos mercados financeiros, das economias, dos contribuintes e da população em geral. Não admira pois que rapidamente se tenham procurado encontrar, no plano internacional, medidas correctivas a serem adoptadas no plano nacional/ /regional, no sentido de se reporem sistemas financeiros fortes, modernos, sustentáveis, fiáveis e confiáveis.

Um sistema financeiro com estas características requer, por um lado, **medidas de prevenção** que visem assegurar a robustez do sistema bancário, levando-o a apresentar balanços mais sólidos através de maiores exigências de capital e liquidez, e de uma assunção mais cuidadosa e prudente de riscos. Por outro lado, requer uma **eficaz supervisão e monitorização** das instituições bancárias. Com medidas desta segunda natureza pretende-se que o sistema bancário se torne mais transparente e que haja um acompanhamento mais fiável e directo das instituições de crédito, reduzindo o seu risco de insolvência e os potenciais danos sobre os contribuintes. A **supervisão prudencial** tem por objectivo proteger e salvaguardar a resiliência dos bancos e, indirectamente, reforçar a confiança dos clientes e dos mercados. A **supervisão comportamental** visa a protecção do consumidor/investidor/cliente, as boas práticas, a boa governação e a ética na banca.

A Importância da Formação

Num quadro de profunda revolução regulatória, a gestão das instituições de crédito encontra-se perante uma envolvente muito difícil, extremamente exigente em termos de desempenho financeiro, altamente concorrencial e sob um profundo escrutínio comportamental por parte das autoridades competentes, políticos, *media* e outros *stakeholders*. Neste contexto, é e será cada vez mais importante a **formação do quadro bancário**. Não apenas para a absorção, compreensão e implementação dos novos conceitos prudenciais, das novas metodologias de avaliação de risco, das novas normas internacionais de reporte financeiro, das novas exigências em termos de reporte e divulgação, das novas medidas a nível dos mercados financeiros mas também para a absorção, compreensão e interiorização de uma nova cultura de responsabilidade social, para a adopção de regras e práticas de gestão transparentes e para a assunção de comportamentos pautados pela ética. Só assim será possível (re)conquistar a confiança do consumidor/investidor/cliente, e o sector bancário (re)adquirir uma reputação de credibilidade e de *trust*.

Recai pois **sobre o quadro bancário em geral**, independentemente do seu nível hierárquico, uma **responsabilidade enorme na construção de uma imagem e de uma reputação firme para a banca**. Essa imagem passa, em primeiro lugar, pelas **Administrações** das instituições financeiras que têm aqui um dever e um papel fundamental a desempenhar no sentido de formatar a cultura institucional e de estabelecer os princípios/valores éticos fundacionais em que ela tem de assentar, através da institucionalização de códigos de conduta, de políticas de formação e qualificação técnico/profissionais dos seus quadros, de políticas de educação financeira do pessoal bancário em geral, do estabelecimento de regras e orientações consentâneas e da fixação de sistemas de incentivo e compensação adequados. Em segundo lugar, passa pelas **Direcções de Topo** a quem compete criar as condições favoráveis à disseminação e adopção da cultura ao longo de todos os níveis hierárquicos da organização, através do seu exemplo, da sua liderança, da comunicação, da promoção da formação de alta qualidade dos seus quadros e da sua qualificação, da promoção interna generalizada de uma educação financeira sólida, e do respectivo *monitoring* e controlo. E, por último, passa por cada um dos funcionários da instituição de crédito, no desempenho diário das suas funções, na aplicação prática dos conhecimentos adquiridos e na forma do seu relacionamento com a envolvente externa.

Tanta responsabilidade, em termos de liderança, condução e gestão, tanto no plano prudencial, no sentido de promover instituições financeiras sólidas e robustas, como no plano comportamental, requer

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

dos quadros da banca a percepção de que a sua aprendizagem não se esgota na obtenção de um grau profissionalizante ou universitário nem tão pouco na frequência de um ou outro curso para executivos. A formação técnica/profissional e a formação humana constituem processos de desenvolvimento em contínuo que tem de persistir pela vida fora de cada um. Só assim, as instituições bancárias poderão contar com capital humano de excelência e qualificado e terão a capacidade para enfrentar os desafios de uma envolvente em permanente mutação, e hoje em estonteante evolução, que a cada momento infelizmente nos poderá sempre surpreender da forma mais inesperada e negativa possível.

O Papel do Instituto de Formação Bancária

É esta perspectiva e este entendimento que o Instituto de Formação Bancária tem procurado, desde a sua origem, por em prática, em sintonia com a sua missão e o seu objecto social central – satisfazer as necessidades de formação profissional dos empregados bancários nos domínios respeitantes à actividade bancária e afins, disponibilizando os meios para o desenvolvimento dos Recursos Humanos do sector e complementando as estruturas internas de formação das respectivas instituições bancárias.

Há 34 anos que o Instituto de Formação Bancária preenche um nicho de mercado na formação de cariz financeira em Portugal que não tem sido preenchido quer por instituições de natureza universitária quer por outros institutos politécnicos. Esta realidade radica na existência de uma **vantagem competitiva do IFB** neste espaço de actuação em relação aos seus concorrentes mais directos que deriva, a) por um lado, **da sua inserção na Associação Portuguesa de Bancos** e do acesso privilegiado que tal inserção lhe confere aos Bancos associados, e às estruturas respectivas de Formação e Desenvolvimento de RH com quem mantém uma estreita e permanente ligação e, b) por outro lado, da sua ligação de longa data no domínio internacional com prestigiadas entidades vocacionadas para a formação profissional no sector financeiro e das mais-valias originadas na colaboração que mantém tanto com universidades como com diversas instituições especializadas portuguesas e estrangeiras.

"A formação técnica/ /profissional e a formação humana constituem processos de desenvolvimento em contínuo que tem de persistir pela vida fora de cada um."

"[...] o que tem permitido ao IFB ter hoje um lugar de relevo e uma reputação indiscutível na formação do quadro bancário, em Portugal."

Uma Oferta Actualizada e Inovadora

Estes dois factores têm permitido ao IFB manter uma oferta permanentemente actualizada e inovadora em termos de formação, adequada às especificidades e às exigências ditadas pela evolução regulatória e pelos mais modernos conhecimentos *state-of the-art* a nível de gestão e técnicas bancárias. Tem-lhe permitido ainda dispor de um elevado *stock* de conhecimentos e experiências derivado da qualificação dos seus quadros próprios e dos quadros mais experientes dos Bancos associados, e da reputação reconhecida no mercado dos seus consultores externos, nacionais e estrangeiros. Todo este saber e experiência acumulados têm sido postos ao serviço da formação em banca com elevado grau de exigência, profissionalismo e qualidade, o que tem permitido ao IFB ter hoje um lugar de relevo e uma reputação indiscutível na formação do quadro bancário, em Portugal. ■

***Secretária Geral da Associação Portuguesa de Bancos (APB).**

[1]Texto do discurso proferido no encerramento do 13º Curso Integrado de Gestão Bancária em 9 de julho de 2014.

Texto escrito segundo a antiga ortografia.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Recuperação de Crédito

Uma Visão Global

Gabriel Andrade*

O tema global de recuperação de crédito na banca, sob as suas distintas vertentes, tem sido alvo de inúmeros trabalhos, reflexões, projetos ou legislação, sob diversas perspetivas e com um intuito de melhoria global deste processo, tão crucial nestas primeiras décadas do século XXI, face a todos os acontecimentos sobejamente conhecidos e discutidos.
Antes de mais, devemos referir que nos parece fundamental garantir uma capacidade de resposta *end to end*, com plena integração e sincronização. Nunca é de mais recordar a velha máxima de 'após casa assaltada, trancas à porta', que assenta de forma perfeita tendo em conta o que se tem passado e justifica os fracos resultados de algumas estratégias.
O segredo está na forma conjugada e coerente como se consegue responder a alguns desafios desta área:

- Como identificar situações de potencial incumprimento de clientes e antecipar as ações a desencadear?
- Como evitar uma atuação tardia perante os sinais de alerta?
- Como ajudar os clientes a evitarem ou minimizarem o seu incumprimento?
- Como garantir a coordenação entre os vários intervenientes no processo de recuperação?
- Qual a estratégia mais eficaz a implementar perante situações de incumprimento?
- Qual a estratégia de recuperação mais adequada ao perfil/segmentação do cliente?
- Quais as técnicas de comunicação mais adequadas para se atingir o objetivo de recuperar o montante emprestado?
- Como garantir que os vários interlocutores do cliente apresentam mensagens articuladas?
- Como manter os níveis de eficácia da recuperação de crédito?
- Como identificar e manter o foco nas situações de incumprimento com maior probabilidade de recuperação ou com maior impacto no balanço e demonstração de resultados?
- Como manter as equipas internas motivadas e proativas na recuperação?

...

Achámos interessante selecionar algumas destas áreas sobre as quais nos debruçaremos de seguida.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

"[...] fundamental a aposta em ferramentas analíticas potentes e na produção de informação de gestão de qualidade e na medida certa."

Que Modelo de Abordagem?

Começando pela base, as Instituições deverão definir um modelo organizativo. Não existe um modelo único ou perfeito, adaptável a todas as realidades (*one size fits all*), mas a análise de algumas áreas-chave pode indiciar quais as melhores soluções.

Por exemplo, a existência de informação detalhada, consistente e fiável sobre os parâmetros relevantes para uma atuação e planeamento eficazes, a capacidade de segmentação de carteiras de acordo com a tipologia de clientes/operações de crédito, a definição de um modelo de *governance* robusto e inequívoco, nomeadamente em termos de delegação de competências e *ownership*, poderão contribuir para uma melhor clareza sobre as alternativas organizacionais mais adequadas.

Muitas das estratégias que temos visto passam pelo 'isolamento' de portfólios e/ou estruturas dedicadas (*bad banks,* ativos *non-core*,…). Esta separação exige um processo prévio de análise e definição que deve incluir, por exemplo, regras para classificação de clientes, de acordo com a sua propensão/probabilidade de incumprimento.

A definição do modelo desejado passa ainda por ter regras bem definidas que abranjam todo o ciclo de crédito, incluindo para toda a carteira *performing*. De facto, em face das realidades específicas de cada carteira, é fundamental garantir uma gestão eficaz da mesma, bem como uma alocação de recursos que tenha em conta as respetivas capacidades. Devem ainda ter-se em conta critérios geográficos que façam sentido face à relação custo/benefício inerente.

A nível global, alguns exemplos de boas práticas são:

- A separação entre carteiras de retalho e empresas;
- A separação por tipos de produtos de crédito, exposição e/ou tipo de colaterais (curto/longo prazo, montantes, LGD, …);
- A capacidade de exceção às regras sempre que se justifique e tendo em conta a visão de uma realidade global (por exemplo, ligações fortes entre particulares e determinadas empresas – noção de grupo);
- A otimização da gestão de recursos (como seja a alocação de colaboradores com *skills* mais fortes aos casos de maior risco/exposição).

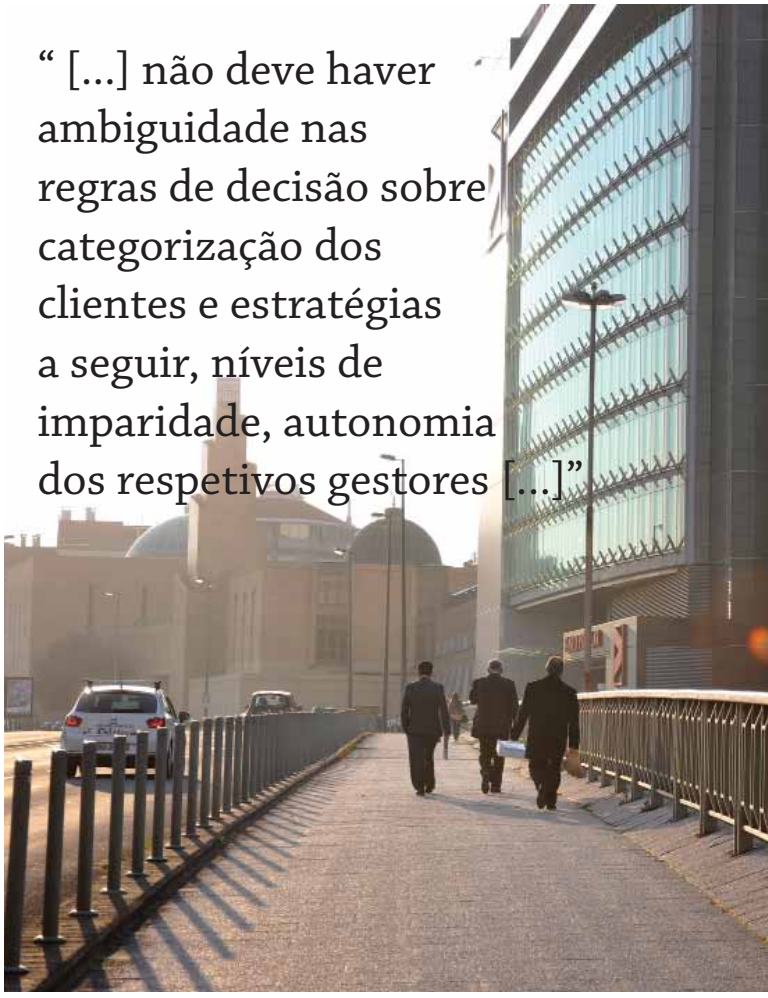
Entrando nalgum pormenor, no capítulo de *empowerment* e responsabilização não deve haver ambiguidade nas regras de decisão sobre categorização dos clientes e estratégias a seguir, níveis de imparidade, autonomia dos respetivos gestores, a definição de regras (dentro das possibilidades legalmente disponíveis) para viabilização ou aceitação de acordos/planos de repagamento ou mesmo sobre o papel dos comités de acompanhamento/decisão.

Descendo para um nível mais operativo e na busca de uma maior eficiência, poderemos pensar na gestão por *call centers/fast track* de determinados níveis de exposição/dívida/colateralização (sobretudo aplicável aos segmentos de particulares e pequenas empresas).

A especialização também poderá fazer sentido, seja no tratamento uniforme dos setores mais representativos ou com maiores especificidades, como o imobiliário/construção, nas grandes exposições/reestruturações ou simplesmente por áreas geográficas.

Outras opções passam por estudar eventuais áreas/atividades passíveis de externalização, total ou parcial, área de crescente desenvolvimento e muito premente face à realidade económico-financeira das principais instituições em Portugal.

" [...] não deve haver ambiguidade nas regras de decisão sobre categorização dos clientes e estratégias a seguir, níveis de imparidade, autonomia dos respetivos gestores [...]"



Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

"[...] é uma boa ideia criar o hábito e rotina de partilha de informação específica sobre casos práticos, incentivando, [...] reuniões em que se descrevam e analisem sucessos [...]"

Como Melhorar os Resultados?

A experiência demonstra que este é um tema onde há dois vetores fundamentais, muitas vezes esquecidos. Em primeiro lugar, quaisquer alterações/mudanças demoram tempo a produzir resultados; por outro lado, tem de se atuar primeiramente nas fases iniciais do processo de crédito, ou seja, concessão e acompanhamento.

A definição detalhada e inequívoca de um 'apetite de risco' para as instituições com produtos, segmentos, limites e *governance* adequada é um exercício que deve ser completado (e acompanhado) com o máximo rigor, incluindo visibilidade e *ownership* ao nível de topo.

A motivação de uma rede comercial para lidar com o tema é sempre um desafio, mas temos visto bons resultados com a inclusão no respetivo pacote de objetivos de métricas relacionadas com o incumprimento, seja 'premiando' a deteção atempada de casos críticos, seja criando métricas relativas de níveis de imparidades ou mesmo medindo níveis de recuperação/migração para as áreas de recuperação.

Relativamente às equipas de recuperação, para além dos mais óbvios e clássicos, criar objetivos de 'devolução'/'cura' de clientes ou mesmo de acordos de reestruturação celebrados com sucesso serão certamente práticas com resultados interessantes, sobretudo ao nível da criação de um movimento 'solidário' sobre a importância global do tema para o banco. É também muito importante garantir a qualidade dos respetivos recursos humanos, face ao impacto dos resultados em causa.

O processo de acompanhamento é também, como já vimos, crucial. De forma a 'amplificar' este assunto ao nível global de uma instituição, é uma boa ideia criar o hábito e rotina de partilha de informação específica sobre casos práticos, incentivando, por exemplo, reuniões em que se descrevam e analisem sucessos (O que correu bem? Como potenciar ou estender?), mas também insucessos (O que correu mal? Como evitar ou melhorar? Que lições para o futuro?).

Ainda ao nível da monitorização, é fundamental a aposta em ferramentas analíticas potentes e na produção de informação de gestão de qualidade e na medida certa. Áreas como a deteção atempada de sinais de alerta, a 'alimentação' dinâmica das ferramentas com dados de experiências anteriores, a medição dos resultados por diversos parâmetros (equipa/tipologia de crédito/região/…), a utilização de toda a informação externa disponível (comercial, jurídica, central de riscos do Banco de Portugal,…), entre outras, são objeto de tratamento com capacidades técnicas e de escala alargadas.

A contratação e gestão de fornecedores também deve ser objeto de reflexão. Será fundamental manter na instituição a capacidade de contratualizar regras bem específicas que permitam medir/monitorizar os níveis de qualidade e respetivos resultados de todos os fornecedores (advogados, empresas de recuperação, *call centers*, …).

Uma última palavra sobre os modelos de imparidades. É fundamental garantir a máxima visibilidade sobre os mesmos, com formação adequada, capacidade de calibração dinâmica e constante e não descurando o objetivo crítico de ter projeções fidedignas a curto e médio prazo.

Este é de facto um tema inesgotável e que deve estar no topo da agenda das instituições, através de uma reflexão e atualização constantes e permanentes. ■

***Senior Manager* da Accenture Portugal.**

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Divulgando...

Maria de Sousa

Meu Dito Meu Escrito – de Ciência e Cientistas, com um Monólogo da Caneta

Gradiva

Esta obra conta-nos muito mais do que o percurso do que de melhor se fez na história da investigação biomédica em Portugal. A caneta aproxima-se do tinteiro e fala-nos do sentimento de orgulho da cientista por ser portuguesa e a oportunidade de poder repudiar vivamente todos os que na história, em geral, e na história da ciência, em particular, procuraram eliminar os melhores.
Estamos numa fase em que é preciso uma atenção coletiva cuidada para que, uma vez mais, não venhamos a deixar que os melhores não só não o possam ser no país, como nem sequer venham a saber que o poderiam ser.

Maria do Rosário Almeida e João Manuel Pereira

Marketing de Serviços

Edições Sílabo

Diferentes hábitos de consumo e novos modelos de gestão contribuem para que um número crescente de funções sejam efetuadas por terceiros. Surgem, assim, outros agentes económicos que contribuem para a proliferação de empresas de serviços e para a expansão deste setor nas economias das sociedades modernas.
O marketing de serviços emerge, através de um conjunto de princípios e de abordagens específicas e essenciais, proporcionando uma visão distinta e própria da gestão de marketing.

Zbigniew Brzezinski

Os Estados Unidos e A Crise do Poder Mundial

Gradiva

O mundo é hoje interativo e interdependente. O mundo atual enfrenta uma crise de poder provocada pela deslocação drástica do centro de gravidade do Ocidente para o Oriente, pelo despertar político dinâmico de inúmeros povos e pela deterioração do desempenho dos Estados Unidos, tanto nacional, como internacionalmente.
A América deve continuar a desempenhar um papel crucial na manutenção da estabilidade, mas não o conseguirá sem uma reavaliação abrangente dos desafios que tem diante de si.

Ferreira Cascão

Gestão de Competências do Conhecimento e do Talento

Edições Sílabo

Competência, conhecimento e talento tornaram-se vocábulos recorrentes para todos nós. Quase sempre associados a conceitos como atingir objetivos, ultrapassar dificuldades, inovação, liderança, excelência, desempenho, saber fazer, eficácia, etc., dependendo dos contextos, convergem e apontam normalmente para um único fator: o sucesso.
Este é de facto um livro que nos fala de sucesso e do modo como o obter e manter a longo prazo, focando-se no ativo mais importante das organizações: as pessoas e os seus conhecimentos.

Lino Fernandes

Portugal 2015: Uma Segunda Oportunidade?

Gradiva

O que importa é perceber o que se pode fazer agora com a realidade existente, que objetivos são possíveis atingir e que mudanças de política serão necessárias. Ou seja, "o que fazer do que fizemos"? Chegámos a uma encruzilhada. O nosso futuro, para as próximas décadas, será determinado pelas escolhas que assumirmos agora. As oportunidades que se abrem têm uma janela temporal limitada para serem aproveitadas e não são reversíveis.

José Eduardo Carvalho

Gestão de Empresas – Princípios Fundamentais

Edições Sílabo

Planear, organizar, dirigir, coordenar e controlar já não chegam para dirigir empresas. Faltam duas funções: a conceção e o desenvolvimento, numa perspetiva de sistema total e visão multidisciplinar da gestão.
Este livro apresenta o processo de gestão em sentido lato, isto é, abrange o sistema de gestão com sete funções, colocando a criatividade e a inovação nas duas extremidades do espetro da gestão prospetiva. Isto tende a instituir um tipo de autorrenovação ou regeneração que se transforma num processo de *feedback* contínuo.

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:
Edições Sílabo – *Administração Pública – Modernização, Qualidade e Inovação,* de Carlos Carapeto e Fátima Fonseca; *Capital Humano – Temas para uma Boa Gestão das Organizações*, de Victor Paulo Gomes da Silva e Felipa Lopes dos Reis. ■

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Rita Machado
Coordenadora da Secção

Uma vez reativada a Secção de Educação Financeira, assumimos anteriormente o compromisso de aqui trazer testemunhos e relatos de experiências e programas nacionais e de outros países. Começamos com a experiência do BBVA que nos é relatada por Alicia Aznar, responsável pela área de Educação Financeira e 'Responsabilidade Social do Banco', em Espanha. E porque qualquer aprendizagem é um percurso que se vai construindo, deixamos a sugestão de conhecer os resultados do estudo PISA (Programme for International Student Assessment), levado a cabo pela OCDE. Trata-se de um *survey* trianual que tem por objetivo avaliar os Sistemas Educativos de vários países, avaliando e comparando conhecimentos e competências de crianças no final do 3º ciclo do Ensino Básico (com 15 anos). No último *survey* foi introduzida uma nova variável – nível de literacia financeira – cujos resultados poderá ver em www.oecd.org/pisa.

Alicia Beatriz Alonso Aznar*

O BBVA e a Educação Financeira

Antes de vos falar de Educação Financeira, gostaria de vos falar de quem somos e que desafios se nos colocam. O BBVA é uma entidade financeira global com uma posição de destaque em Espanha, Portugal e América Latina e uma presença crescente nos Estados Unidos e Ásia. Contamos com mais de 109 000 empregados e atendemos cerca de 50 milhões de clientes em todo o mundo. Em 2013 lançámos uma estratégia de negócio responsável que nasceu com o desafio de diferenciarmos e de reconquistar a confiança da sociedade. A educação financeira reafirma-se como um dos seus pilares estratégicos.

O nosso compromisso com a educação financeira não é recente. As primeiras iniciativas dentro do Grupo nasceram no seio do BBVA no México, em 2008. Dado o seu êxito e relevância, no ano seguinte lançou-se o Plano Global de Educação Financeira 2009-2012. Em 2014, podemos falar de um programa de alcance global, no qual se formou aproximadamente um milhão de pessoas, consolidado em todo o Grupo, que conta com uma oferta sólida e completa de conteúdos disponíveis em diversos canais e que abarca todo o ciclo de vida financeira das pessoas.

> "[...] temos o compromisso de incrementar a cultura financeira das pessoas para que possam tomar decisões financeiras informadas."

Em 2013, 256 359 pessoas participaram em alguns dos 829 388 seminários que ocorreram ao longo do ano. E só em 2013 investimos cerca de seis milhões de euros neste projeto.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Um Compromisso com a Cultura Financeira

De vez em quando, surge esta pergunta: porquê uma entidade financeira dedicar-se a fazer educação financeira? E a resposta é muito simples: temos o compromisso de incrementar a cultura financeira das pessoas para que possam tomar decisões financeiras informadas. As pessoas a quem nos dirigimos pertencem a todos os grupos etários e sociais.

Para **crianças** e **jovens**, temos iniciativas com o objetivo de fomentar o valor e a importância do dinheiro nas suas vidas e comportamentos, como o aforro e o controlo dos gastos. Os nossos programas visam também fomentar o papel dos professores e a implicação dos pais na formação dos seus filhos numa melhor forma de utilizarem o dinheiro.

As nossas iniciativas de educação financeira para **adultos** estão abertas à população em geral, clientes e não clientes, com o objetivo de proporcionarem o seu acesso ao maior número possível de pessoas. Os canais disponíveis vão desde os cursos presenciais até aos cursos online, passando por formação a distância, formação presencial e equipas móveis. Para além disso, o leque de conteúdos é suficientemente amplo para abranger todos os momentos financeiros chave na vida de uma pessoa (planeamento pessoal, crédito, cartões de crédito, aforro, aforro previsível, seguros, fundos de investimento, etc.).

No BBVA oferecemos ainda cursos dirigidos a **empregados das nossas empresas clientes**, geralmente conhecimentos básicos sobre finanças pessoais, úteis para a vida profissional e familiar.

Não devemos esquecer também a nossa vontade de reforçar o programa, estendendo-o a novos grupos sociais. Exemplo disso foram os seminários de educação financeira para PME implementados no México em 2012 sobre crédito e dinheiro efetivo.

Por outro lado, é importante realçar o nosso trabalho atual sobre a difusão de mensagens, utilizando uma linguagem clara, através de palestras formativas em redes sociais e canais de massas, como a rádio e as redes sociais.

Que Iniciativas Estamos a Desenvolver em Portugal?

Em 2010, o programa **Valores de Futuro**, iniciado em Espanha, estendeu-se a Portugal. Valores de Futuro (www.valoresdefuturo.com) promove a educação em valores associados à utilização responsável do dinheiro para a população escolar. Mediante uma oferta de 63 oficinas participativas que fomentam a reflexão e o diálogo na sala de aula, desenvolvem-se competências e valores como a capacidade de trabalho, a solidariedade e o aforro. Durante o ano letivo 2012-2013 participaram no programa 119 083 alunos de 969 centros escolares de Portugal.

Recentemente, lançámos também em Espanha e Portugal "**A Minha Pensão**" (www.aminhapensao.pt) respondendo à necessidade de incrementar o conhecimento dos cidadãos sobre o sistema de pensões, para compreendê-lo e podem tomar decisões racionais e informadas para um planeamento adequado.

> "[...] é importante realçar o nosso trabalho atual sobre a difusão de mensagens [...] através de palestras formativas em redes sociais e canais de massas, como a rádio e as redes sociais."

http://prensa.bbva.com/

Desenvolveram-se assim várias linhas de atuação:

- Instituto BBVA de Pensões, que conta com um grupo de especialistas independentes, entre eles, o português Jorge Bravo;
- Disponibilização de ferramentas de simulação para *webs* e aplicações móveis;
- Difusão de material didático e formativo, distribuído através de palestras e cursos e com a realização de encontros periódicos com a população.

Por último, gostaria de destacar que o nosso compromisso com a educação financeira não se centra apenas em programas específicos, alargando-se com um apoio institucional a outras iniciativas nacionais e globais. Relativamente às iniciativas globais, o BBVA é a única entidade privada que apoia a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Económico (OCDE) na elaboração do **Informe PISA 2012 a 2015**, para que este não só avalie as competências de leitura, matemática e ciências entre os alunos, como também inclua noções de cultura financeira. A 9 de julho deste ano, pela primeira vez, teremos dados sobre o estado da educação financeira de 18 países que participaram neste programa – PISA 2012. ■

***Responsável por Programas Corporativos e Sociais, e a Educação Financeira do BBVA – Espanha.**
alicia.alonsoaznar@bbva.com

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Uma Questão de Confiança

É bancário? Parabéns! A boa imagem do sistema financeiro está nas suas mãos...

Paula Diogo e **Maria João Lima***

Já deu por si, numa reunião de família ou num jantar de amigos, a ter de enfrentar considerações menos simpáticas sobre a sua profissão?

Sabe que tem um papel muito importante e que o seu desempenho contribui para a boa reputação do sistema financeiro?

Todo o setor está envolvido nesta causa... Mesmo que trabalhe num banco X, com muito boa reputação, a atividade do banco A tem impacto na imagem dos bancos B a Z.

Menos é Mais: a Simplicidade é Valorizada

A **simplicidade** na apresentação de soluções ao cliente e uma **disponibilidade honesta e verdadeira** para prestar o melhor serviço são fundamentais para o estabelecimento de uma **sólida relação de confiança**, depois dá o respetivo retorno em termos dos investimentos que os clientes estão dispostos a fazer.

Os contratos de crédito em algu bancos do Reino Unido demorav cerca de 55 minutos para serem lic

Mesmo profissionais experientes têm grande dificuldade em compreender a informação sobre as taxas em sites dos bancos e em determinar os custos reais. Em 69% dos casos, isso é tão pouco claro que são necessários mais esclarecimentos por parte do banco.[1]

Os consumidores que confiam nas instituições financeiras têm mais probabilidades de se tornarem seus clientes e de considerarem adquirir os seus produtos ou serviços. Quem confia está também disponível para investir mais em produtos ou serviços.

A **simplicidade** tem **seis dimensões** para os consumidores:

- **Clareza** – as informações sobre os produtos, serviços ou procedimentos são apresentadas claramente;
- **Acessibilidade** – podem ser facilmente encontradas onde e quando for mais conveniente para os consumidores;
- **Visão Geral** – estão adequadamente organizadas;
- **Tempo** – os processos dos clientes são simplificados, resul do em prazos mais curtos, menor tempo de espera e serv que economizam tempo;
- **Flexibilidade** – o esforço e as tarefas que o consumidor precisa despender são reduzidos, e o produto ou o serviço pode ser modificado de acordo com os desejos e necessidades do consumidor, antes ou depois da compra.

Quanto mais simples o produto, maior a valorização, satisfação do cliente e recomendações aos familiares, amigos, conhecidos e colegas.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

O acesso à informação é cada vez mais fácil. Os nossos clientes estão mais informados, não só em relação aos nossos produtos e serviços como também aos dos outros bancos. No entanto, a par desta maior exposição à informação, deparam-se também com mais solicitações e consequentemente têm menos oportunidade para realizarem uma procura e análise cuidadas. Sabem, também, que os custos de tomarem uma decisão errada são consideráveis! E que as decisões tomadas vão ter repercussões na sua saúde financeira a médio e longo prazo.

Em face desta realidade, a melhor das hipóteses para os nossos clientes será **confiar em si**, o **rosto da instituição**.

ns
am
dos.[1]

que

Relação de Proximidade com o Cliente

Uma gama mais simples de produtos, reduz o stress ligado à decisão de compra, o que leva a uma maior recetividade e a menor deceção final.

Cumprimentar os seus clientes com uma pergunta – "Como está?" – constitui um bom exemplo de atenção, que separa claramente a componente emocional das vendas. Deve também haver uma clara distinção entre o aconselhamento ao cliente e as ações de vendas. Outro aspeto fundamental é resolver imediatamente as solicitações, em especial quando se trata de um cliente fiel. Não é algo que se deva anunciar, basta deixar que os clientes sintam que aquela relação é valorizada e baseada na confiança. Estas atitudes são geralmente muito apreciadas pelos clientes e tornam-nos mais disponíveis para voltarem a procurá-lo no futuro.

Se um produto puder ser explicado de uma forma simples, os bancários terão mais vontade de vendê-lo, tornando-se também mais atraente para os potenciais compradores.

Segundo um estudo, um em cada cinco clientes está disposto a pagar mais pela simplicidade.

tan-
iços

Simplificação de produtos e serviços resulta num aumento de 15% a 40% na retenção de clientes.

Mais de 33% dos clientes mudarão para outro banco se este for "mais fácil".

1. Estudo que envolveu 224 bancos europeus, European Commission's Directorate-General for Health and Consumers.

A Confiança Gera Valor

É interessante que um nível médio de confiança numa entidade não introduz nenhuma vantagem quando comparamos com níveis de confiança abaixo da média. Estar na média não chega, é fundamental que se consiga alcançar níveis de confiança que se destaquem positivamente da prestação da concorrência.

Se a confiança é tão importante, como é que a podemos potenciar?

O cliente tem mais confiança na instituição financeira se sentir que o comercial:

- Lhe proporcionou uma experiência negocial agradável – **Experiência positiva**
- Tem sempre em mente os seus melhores interesses – **Comprometimento com o cliente**
- O trata como uma pessoa e não um número – **Relação pessoal**
- Lhe apresenta produtos e serviços interessantes – **Valor dos produtos e serviços**
- Trata os seus assuntos com a máxima confidencialidade – **Confidencialidade**
- Está bem preparado tecnicamente – **Apoio especializado**

O conceito **reputação** é geralmente associado a ser-se **digno de confiança**. Ao reforçarmos o grau de confiança dos nossos clientes, estamos também a melhorar a reputação da nossa instituição e do sistema financeiro em geral.

Cartas ou e-mails simples e mais compreensíveis, explicando aos clientes porque e como reinvestir, resultam num aumento da taxa de reinvestimento de 14% a 38%.

O Cliente é a Única Razão

Trazer o foco no cliente para as práticas quotidianas é colocar os clientes em primeiro lugar: o que sentem, de que é que precisam, o que querem…

Já reparou que os fatores que conduzem ao estabelecimento de uma relação de confiança estão dependentes de aspetos funcionais, mas são fundamentalmente emocionais?

E o que é curioso é que os nossos clientes conseguem "ler" os nossos pensamentos melhor do que julgamos. A honestidade está no olhar, no tom de voz e nos gestos.

A verdadeira disponibilidade para apoiar o cliente e para lhe prestar o melhor serviço… **sente-se**! Já tinha pensado nisto? ■

***Técnicas do Departamento Pedagógico, Técnico e de Novos Produtos do IFB.**
p.diogo@ifb.pt m.j.lima@ifb.pt

Referências aos estudos citados encontram-se em:
Peverelli , Roger & De Fenkis, Reggy (2010). *Reinventing Financial Services. What Consumers Expect from Future Banks and Insurers.* Amsterdam: Prentice Hall, pág. 75, pág. 87-88, pág. 91.
Ipsos Public Affairs (2013). *Global Reputation of the Financial Services Industry*, 2013 Snapshot in www.ipsos.com
Foresight – Government Office for Science (2012). *Trust and Reputation in Financial Services*. London: Driver Review DR30.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

O que Esperar das Novas Medidas do BCE?

Uma das tendências mais marcantes na economia mundial em 2014 tem sido a divergência crescente entre a zona euro e os Estados Unidos. Em 2013, a economia americana cresceu 2,2% e, já este ano, depois de um trimestre pontualmente negativo (resultado de alguns factores não recorrentes), acelerou para uma expansão de 4,2% no 2º trimestre (variação trimestral anualizada), esperando-se crescimentos próximos de 3% na segunda metade de 2014. Já na zona euro, o PIB contraiu-se em 2012 (– 0,7%) e 2013 (– 0,5%). Em 2014, e após alguns sinais de retoma no início do ano, a actividade económica estagnou no 2º trimestre. Esta evolução traduz-se na manutenção de uma taxa de desemprego elevada (superior a 11% da população activa) e em crescentes preocupações com os níveis baixos de inflação (0,3% homóloga em Agosto, face a uma definição de "estabilidade de preços" do BCE que corresponde a uma inflação "inferior a, mas próxima de 2%"). Em algumas economias da "periferia", a inflação tem-se revelado mesmo negativa.

Estes riscos deflacionistas estão, naturalmente, associados a uma dinâmica desfavorável do mercado de crédito. Apesar de uma política monetária expansionista, com redução dos juros de referência e injecções de liquidez de longo prazo, a massa monetária da zona euro, medida pelo agregado M3, crescia apenas 1,5% no trimestre até Julho (em termos homólogos), bem abaixo do valor de referência, de 4,5%. No mesmo mês, os empréstimos às sociedades não financeiras contraíam-se ainda 2,3% face ao mês homólogo, enquanto os empréstimos à habitação e ao consumo registavam quedas homólogas de 0,1% e 1,8%, respectivamente. Em suma, apesar de o BCE ter aumentado a liquidez no sistema, essa liquidez continua a não circular na economia de uma forma normal. É certo que os últimos meses trouxeram alguns sinais de estabilização, expressos, por exemplo, no *Lending Survey* do BCE (com menor restritividade dos critérios de concessão de crédito e algum aumento da procura). No entanto, a verdade é que, por diversos mo-

> "[...] o BCE espera que a redução dos custos de financiamento dos bancos e os incentivos à titularização de crédito se traduzam em mais – e mais barato – financiamento à actividade económica."

Carlos Almeida Andrade*

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

tivos (persistência de fragmentação financeira na zona euro, restrições relacionadas com níveis elevados de endividamento, expectativa em relação à *Asset Quality Review* e *stress-tests*, dúvidas sobre o *outlook*, etc.), o crédito na zona euro se mantém em contracção. E, entretanto, o balanço do BCE tem vindo a contrair-se de uma forma significativa desde meados de 2012, em contraste com os outros bancos centrais principais, tendo já anulado a expansão observada em 2011 (de um máximo de EUR 3,1 *trillion* para cerca de EUR 2 *trillion*).

Neste contexto, e com as expectativas de inflação a seguirem, de uma forma inesperada, uma tendência marcadamente decrescente, o BCE viu-se forçado a apresentar, em Junho e em Setembro, novos estímulos de política monetária. Depois do discurso do "*whatever it takes*" que, em Julho de 2012, marcou um ponto de viragem na crise da dívida soberana, Mario Draghi parece de novo apostado em ir a extremos para garantir a estabilidade da economia da zona euro. Em Junho, o BCE reduziu os juros de referência e anunciou as novas *Targeted Long Term Refinancing Operations* (TLTRO), operações de financiamento de longo prazo (com maturidade em 2018) direccionadas para a concessão de crédito às famílias e empresas não financeiras, e que se iniciarão já em Setembro de 2014. O acesso a estas operações será uma função dos fluxos líquidos de crédito concedidos pelos bancos ao sector privado não financeiro (excluindo crédito à habitação). Em Setembro, o BCE voltou a reduzir os juros de referência, levando a taxa de juro das operações principais de refinanciamento para 0,05% (aumentando a atractividade das TLTRO) e a taxa de juro da facilidade de depósitos para – 0,2%. *Last but not least*, a autoridade monetária anunciou um programa de aquisição de *asset-backed securities* (incluindo títulos associados a crédito à habitação) e de *covered bonds*, com início em Outubro. O BCE pretenderá expandir o seu balanço em cerca de 50%, fazendo-o regressar aos níveis observados em 2012 (i.e., um aumento de cerca de EUR 1 *trillion*).

Espera-se que os impactos destes esforços sejam positivos. À partida, observou-se já um efeito importante ao nível da depreciação do euro, que tenderá a gerar ganhos de competitividade para as empresas exportadoras e a suportar uma "reflação" da economia. Este será um dos principais objectivos do BCE. Contudo, não deixam de subsistir algumas dúvidas sobre a potencial eficácia dos novos estímulos. Uma intenção central é reparar os mecanismos de transmissão da política monetária (i.e., conseguir traduzir os estímulos de política em mais actividade económica), sobretudo através do canal de financiamento às empresas. Isto é, o BCE espera que a redução dos custos de financiamento dos bancos e os incentivos à titularização de crédito se traduzam em mais – e mais barato – financiamento à actividade económica. Ao mesmo tempo, e mesmo sem mais crédito, a redução dos juros ajudará o processo de "desalavancagem" das empresas e famílias, facilitando a realização de despesas. Por outro lado, se a liquidez começar a circular normalmente, esperar-se-ia uma subida da inflação para valores menos perigosos. Mas estes impactos não são certos. Para além da melhoria das condições da oferta, é preciso também que se observe um aumento da procura de crédito, algo menos controlável. Em algumas economias, os elevados níveis de endividamento, a falta de capital das empresas ou dúvidas sobre as perspectivas de evolução da actividade poderão restringir essa procura e, logo, a eficácia dos novos estímulos monetários. E, do lado da oferta, a falta de quantidade ou qualidade de activos titularizáveis poderá limitar a expansão desejada do balanço do BCE e da liquidez no sistema. Neste sentido, é fundamental que estas medidas não sirvam de pretexto para se abandonarem os esforços de reformas estruturais levados a cabo em diversas economias nos últimos três anos, das quais depende um maior potencial de crescimento económico da zona euro. Até termos mais certezas, tenderá a permanecer a expectativa de que o BCE pode não ficar por aqui, podendo ser, eventualmente, forçado a um *full quantitative easing*, incluindo a aquisição de dívida pública. No entanto, este deve ser visto como um cenário extremo. A primeira metade de 2015, com a *asset quality review* atrás das costas, deverá trazer mais luz sobre o *outlook* para a zona euro. ■

"A primeira metade de 2015, com a *asset quality review* atrás das costas, deverá trazer mais luz sobre o *outlook* para a zona euro."

***Chief Economist*, Novo Banco.**

Este texto foi escrito segundo a antiga ortografia.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Instituto de Formação Bancária
IFB – *The Portuguese Bank Training Institute*
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Formação Profissional

Cursos Presenciais 2014

ÁREAS/CURSOS	OUT	NOV	DEZ
Área de Comportamento Organizacional			
Gestão do Tempo	27 e 28	17 e 18 (P)	
Liderança de Equipas	9 e 10		3 e 4
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas	15 a 17	5 a 7 (P)	
Auditoria Interna Bancária – Nível I – Módulo Base	06 a 10		
Auditoria Interna Bancária – Nível II – Módulo Complementar		03 a 07	
Avaliação Financeira de Projetos	22 a 24		
Consolidação de Contas nas Empresas		17 e 18	4 e 5 (P)
Contabilidade Bancária	1 a 3		
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade	20 e 21		
SNC – Sistema de Normalização Contabilística		10 e 11 (P)	4 e 5
Área de Crédito			
Análise de Risco de Crédito		12 a 14	
Crédito a Particulares e a Empresas	23 e 24		
Gestão e Recuperação de Crédito			10 a 12
O PARI & o PERSI – As Regras do Crédito			
Área de Direito			
Cheque – Normas e Procedimentos	13 e 14		
Clientes Bancários – Enquadramento Jurídico		10 e 11	
Contratos e Garantias do Crédito	6 e 7		
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		27 e 28	
Garantias Bancárias			
Insolvência e o Processo Especial de Revitalização		20 e 21	
Letra e Livrança	30 e 31		
Registos e Notariado			1 e 2
Sigilo Bancário		24	
Área de Marketing e Gestão da Atividade Comercial			
Comunicação por Telefone – Qualidade e Excelência	23 e 24 (P)	24 e 25	
Qualidade no Atendimento		6 e 7	
Técnicas de Negociação e Venda	20 e 21		
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		19 e 20	
Fundos de Investimento - Análise de Rentabilidade e Risco	10 (P)		
Mercado e Produtos Financeiros	27 a 29		
Mercado Monetário e Cambial	23 e 24 (P)		15 e 16
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing - Update	17 (P)	19	
Deteção da Falsificação e Contrafação de Meios de Pagamento			9
Meios e Sistemas de Pagamentos Eletrónicos	3		
Operações Documentárias no Comércio Internacional		27 e 28	
Produtos Bancários e Financeiros	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 ou contacte:
Teresa Corales – t.corales@ifb.pt
LISBOA: Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa | Tel.: 217 916 278 | Fax: 217 977 732
PORTO: Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 Porto | Tel.: 225 194 120 | Fax: 225 102 205

Como Alcançar Efetividade nas Vendas

Manuel de Souza-Mattos

Manuel de Souza-Mattos*

"No mundo da economia global de mercado, com uma forte orientação para as vendas de artigos de consumo, "o que se vende" tem em si mesmo uma importância secundária em relação ao "como se vende" [...]"

O aparecimento da economia de mercado global provocou alterações no processo de vendas e todos os vendedores que continuem a apoiar-se nas táticas tradicionais estão a ficar para trás na nova situação apresentada pelo novo enquadramento.

Em muitos setores, as expetativas dos clientes para com os fornecedores com os quais se relacionam transformam-se substancialmente. A situação histórica tradicional, segundo a qual o cliente se encontrava (e se sentia) à mercê da experiência e dos recursos dos vendedores mudou. Assim, hoje em dia, encontramos clientes mais qualificados nas suas tomadas de decisão. A tendência a desenvolver recursos e experiências internas segue um percurso ascendente.

Ao mesmo tempo, está a acontecer outra mudança fundamental na filosofia das empresas. Com efeito, a mentalidade tradicional sugeria que o cliente devia elaborar uma grande lista de fornecedores alternativos, a fim de poder exercer pressão sobre os preços oferecidos por cada um. Hoje em dia, no entanto, um número cada vez maior de empresas está a dar conta de que é preferível **diminuir** o número de fornecedores e **aumentar** a qualidade das relações com aqueles com que habitualmente trabalha.

A ênfase não se coloca simplesmente em poupar dinheiro, englobando também a obtenção do maior número de vantagens adicionais, possíveis num envolvimento competitivo.

O dito anteriormente sugere uma transformação no papel do vendedor tradicional, que terá de passar da simples tática à manobra estratégica e aumentar a geração de negócios, estabelecendo uma autêntica associação com os seus clientes.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

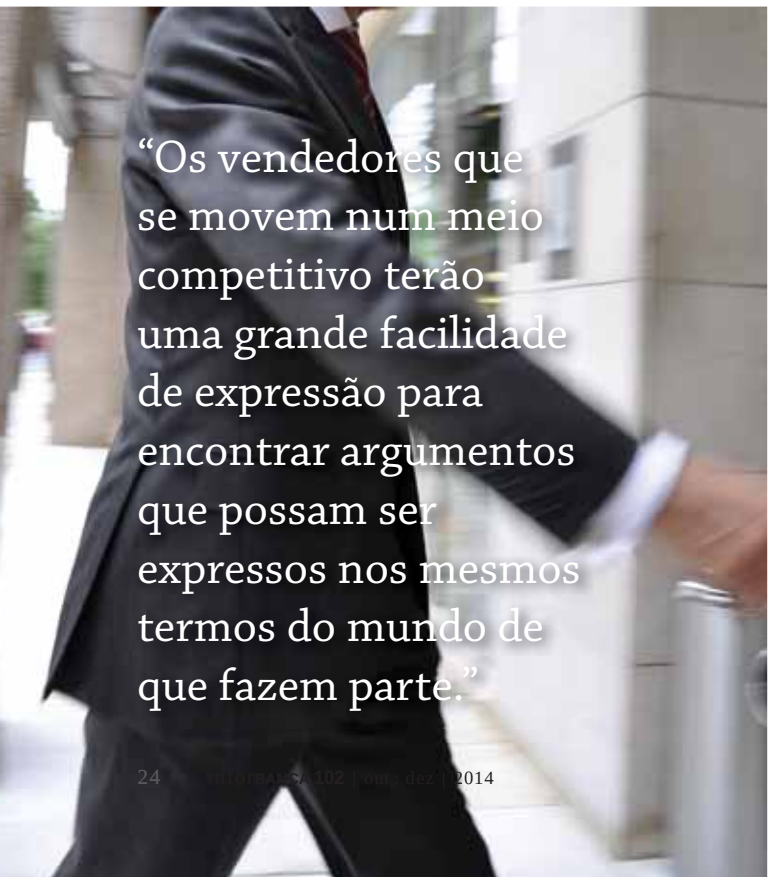
As Etapas

Podem estabelecer-se quatro níveis ou etapas de efetividade em vendas.

A maneira como os vendedores operam nas diferentes etapas ou níveis é determinada por uma serie de fatores:

- No **Nível I**, encontra-se o vendedor júnior. Pode ser novo na profissão ou já ter muitos anos nela. Em todo o caso, a visão é de curto alcance. Possui uma habilidade limitada para gerir o meio envolvente do cliente e é praticamente incapaz de fazer frente à ameaça que representa o vendedor da concorrência. Contenta-se em ser considerado como potencial alternativa pelo cliente, pondo o foco da sua gestão comercial nos aspetos relacionados com o próprio produto ou serviços oferecidos.

  A relação com o cliente tende a ser meramente casual, a curto prazo, e apenas se mantém enquanto existir uma oportunidade específica de venda. As conversações giram quase exclusivamente em volta de aspetos tais como o produto, o preço, prazo de entrega e temas similares. A relação pessoal tende a ser superficial, já que o único denominador comum é o produto e os correspondentes aspetos técnicos. O valor que este tipo de vendedor representa para as pessoas-chave do cliente é limitado. Realmente, apenas apresenta opções de produto ou serviço ao cliente, que assim tomará as melhores decisões de compra... com a concorrência.
- No **Nível II**, inscreve-se o vendedor que poderíamos denominar tradicional. Quando o profissional do nível anterior amadurece, vai adquirindo algumas das qualidade típicas de um vendedor. O propósito é fazer uma venda. É um vendedor com maior experiência, cujo foco é mais alargado, está posto no cliente. Põe grande ênfase na "venda pessoal" e em estabelecer uma relação de confiança com o cliente. É capaz de detetar e definir a necessidade do cliente e de a satisfazer mediante uma solução concreta. Possivelmente ignora a concorrência. Frequentemente "basta-lhe apanhar a fruta madura".
- No **Nível III**, aparece o profissional realmente competitivo, cujo propósito, mais do que a venda concreta, é a repetição do negócio. Tem a consciência da transcendência de qualificar as oportunidades desde o ponto de vista do custo à rentabilidade. Sabe que as operações se ganham diretamente à custa da concorrência, pelo que o seu foco está posto no diferenciar-se e afastar o concorrente: conseguir o benefício mútuo, apresentando soluções concretas aos aspetos do negócio do Cliente.
- No **Nível IV** apenas aparece o profissional de elite, que procura alcançar uma certa homologação interna com o cliente. O seu foco, além daquele que põe no seu produto no cliente e na concorrência, está naquilo que realmente preocupa o cliente, quer dizer, o mercado do cliente. Contém um valor tão decisivo para o êxito do cliente, que pode chegar a alcançar uma certa imunidade competitiva e ser considerado como um autêntico recurso estratégico.



Nas décadas dos anos 70, 80 e 90, os vendedores limitavam-se a operar com os requisitos dos níveis I e II, o que, dadas as caraterísticas do meio das vendas, resultava, normalmente, suficiente. No entanto, para obter êxito num mundo cada vez mais competitivo, como o da atual década 2010-2020, estes níveis não são suficientes.

No mundo da economia global de mercado, com uma forte orientação para as vendas de artigos de consumo, "o que se vende" tem em si mesmo uma importância secundária em relação ao "como se vende", e para competir com êxito será necessário dominar as técnicas de vendas até ao Nível IV; o do vendedor competitivo/consultor.

A maioria dos vendedores passa sem grandes dificuldades do Nível I para o Nível II. Por sua vez, todos aqueles que conseguem passar para o Nível III consideram como um desafio pessoal passar para o Nível IV.

No entanto, para muitos constitui um autêntico problema a transição do Nível II para o Nível III, e é aqui, neste ponto, que se encontra a barreira que separa os que são simplesmente bons vendedores daqueles que realmente começam a despontar com aptidões de verdadeiros vendedores consultores num meio competitivo.

É como se ao separar os simplesmente bons daqueles que alcançam o nível de consultores de vendas existisse uma barreira invisível que faz as vezes de obstáculo insuperável para o desenvolvimento pessoal e da sua carreira profissional.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Este cerco auto-limitativo pode ter sido criado pelo próprio vendedor e ter a sua origem em argumentos próprios do ambiente em que se move. Ficam aqui alguns exemplos:

O significado da palavra êxito na venda

Para alguns, obter êxito nas vendas não significa tornar-se um vendedor profissional. Pensam que o culminar de uma carreira com êxito consiste em conseguir passar das vendas a um posto de direção. Os vendedores que caem neste tipo de atitude dirigem os seus esforços para fazer vendas, em lugar de se dedicarem a investir em si próprios para se tornarem vendedores por consultoria num meio competitivo.

O significado do conceito de concorrência

Para conseguir obter êxito no mercado atual, é preciso superar a concorrência em todo o negócio que esteja em curso. Todo aquele para quem se torne violento este tipo de venda competitiva ver-se-á muito limitado no seu potencial como profissional neste campo.

Atitude em relação a atividades políticas

Os vendedores que se sintam vítimas das políticas das empresas podem chegar a sentir aversão a entrar no terreno político. Seja qual for a razão, os vendedores que não se sintam cómodos, tratando ou negociando com o poder político, ou com áreas de influência, não terão a capacidade necessária para conseguir o êxito no mercado atual.

Cultura do negócio

Os vendedores que se movem num meio competitivo terão uma grande facilidade de expressão para encontrar argumentos que possam ser expressos nos mesmos termos do mundo de que fazem parte. Os vendedores que se prendem com assuntos financeiros, ou outros aspetos essenciais ao mundo dos negócios dos nossos dias, e sejam incapazes de falar com propriedade e convicção sobre os mesmos ver-se-ão postos de parte.

Para outros vendedores, as limitações podem resultar da filosofia comercial da direção da sua própria empresa, que pode ter uma visão antiquada acerca do papel que devem desempenhar os vendedores comerciais.

Muitos dos bons vendedores, que optaram por promover as suas carreiras abandonando as vendas para se dedicarem a tarefas diretivas, arrastam consigo uma ótica sobre o papel das vendas. Uma orientação do tipo da que utilizam os que chegam ao Nível II, e, ao aplicarem essa filosofia, mantêm ou impõem uma barreira do tipo de cultura empresarial nas organizações que dirigem.

A falta de visão de conjunto, necessária para chegar a analisar os requisitos exigidos pelas vendas por consultoria, que impõe o Nível IV, devido às estruturas de remuneração de esforços que se organizam ou se estabelecem, não apoia, nem estimula os vendedores a desenvolverem formas de operação que vão para além do Nível II.

Os vendedores têm de conseguir, a nível individual, dar-se conta dos requisitos necessários para poderem tornar-se vendedores por consultoria num outro desenvolvimento competitivo. Pelos mesmos motivos, as direções devem reconhecer os requisitos necessários para poderem fazer face aos novos mercados e oferecerem uma estrutura de apoio adequada às suas equipas de vendas.

As duas iniciativas terão de ser levadas à prática caso se queira competir com êxito a nível global, pois, se não se verificam alterações de atitudes necessárias, isso levará a empresa a tornar-se um simples fabricante, e o vendedor em alguém que se limitará a tomar notas ou encomendas. ■

***Partner e Diretor Geral da CREIA Consultores.**

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Citando...

"Aquilo que não nos mata, torna-nos mais fortes."
Friedrich Nietzsche

"É preciso que tudo mude para que tudo se mantenha."
Giuseppe Lampedusa

"O tempo é amigo da empresa maravilhosa e inimigo da medíocre."
Warren Buffet

"Quando surge um problema, algumas pessoas criam asas; outras compram muletas."
Harold Ruopp

"O trabalho é feito por aqueles que ainda não atingiram o seu nível de incompetência."
Laurence Peter

"Motivação é a arte de fazer as pessoas fazerem o que você quer que elas façam porque elas o querem fazer."
Dwight Eisenhower

"Não se esqueçam que apenas os peixes mortos nadam ao sabor da corrente."
Malcom Muggeridge

"Quem tem sempre a última palavra é o eco."
Woody Allen

Determinantes da Rendibilidade Bancária

Um Estudo Empírico

José Monteiro Barata*
Coordenador da Secção

Segundo a conceção do modelo SCP (*Structure-Conduct-Performance*), o funcionamento de um setor de atividade depende da estrutura económica do próprio setor, do comportamento das empresas que nele existem e de um conjunto de influências externas, das quais se realçam o ambiente económico e a intervenção do Estado, através de políticas públicas (Barata 2013). Com base no modelo SCP, é possível considerar, genericamente, a rendibilidade como função de variáveis de natureza estratégica e de natureza estrutural. Vários outros estudos têm seguido esta orientação geral.

Determinantes da Rendibilidade na Banca em Portugal

No contexto do modelo referido anteriormente, pretende-se exibir alguns resultados preliminares que integram um estudo sobre a banca portuguesa em que o autor se encontra envolvido. O estudo considera a rendibilidade bancária (medida pelo *Return on Assets* – ROA) como função de um conjunto de determinantes internas à entidade bancária, constantes nas suas demonstrações financeiras. Além destas, a rendibilidade é também considerada dependente de um conjunto de variáveis respeitantes à estrutura do setor, como, por exemplo, níveis de concentração (índice Hirshman-Herfindahl), bem como da envolvente macroeconómica da banca.

> "[...] a rendibilidade bancária em Portugal está muito associada às atividades de gestão quotidianas das instituições bancárias.[...]"

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Na estimação econométrica do modelo, utiliza-se a técnica *Panel Data* (*Stata 12*) que combina dados *cross-section* (bancos) e *time-series* (anos). O período em estudo abarca, sensivelmente, a primeira década do presente século. O estudo fundamenta-se no tratamento de dados respeitantes ao setor bancário disponibilizados pela APB, BdP e pelo INE.

> "[...] ficou clara a importância da qualidade da gestão bancária."

As Variáveis Independentes

No conjunto das variáveis relativas às causas internas da rendibilidade bancária (variáveis internas), isto é, decorrentes da sua gestão e atividade quotidiana, estimaram-se as seguintes variáveis: *y, lta, lta2, cpct, empactivo, provisesemp, depospass e costtoincome* (Quadro 1).

y diz respeito ao ROA desfasado de um período, com o intuito de medir a persistência dos resultados da empresa ao longo do tempo, isto é, a influência que rendibilidades passadas terão nas futuras.

lta pretende medir a relação entre a dimensão da empresa (logaritmo natural) e a sua rendibilidade, mais concretamente, a existência de economias de escala. ***lta2*** surge com a finalidade de caraterizar a relação entre a dimensão (elevada ao quadrado) e a rendibilidade, isto é, se esta é estacionária ou exponencial.

A influência da alavancagem do capital das instituições bancárias na sua rendibilidade é dada por ***cpct***, medido pelo múltiplo da estrutura financeira (capital próprio/capital total).

A variável ***empactivo*** é a medida dos empréstimos feitos a clientes sobre o total do seu ativo. Kosmidou *et al*. (2007) apresentam um resultado positivo, embora apenas quando não se consideram os fatores externos.

Para avaliar o efeito do risco de crédito no retorno bancário, utilizou-se ***provisesemp***, uma *proxy* deste tipo de risco, medida pelo peso das provisões no total dos empréstimos concedidos pela empresa bancária. Abreu e Mendes (2003) e Kosmidou *et al.* (2007) encontram relações positivas e significativas, indiciando que maior risco corrido implicará um maior lucro.

A variável ***depospass*** (total dos depósitos angariados no total passivo) pretende descortinar a capacidade da empresa para utilizar os recursos captados aos seus clientes.

A eficiência na gestão dos custos das empresas bancárias é medida por ***costtoincome***, dada pelo rácio "*cost-to-income*" (custos administrativos / resultados operacionais). Em Kosmidou *et al.* (2007) encontra-se uma relação significativa e negativa, sugerindo que a eficiência da gestão dos custos é um fator forte na rendibilidade bancária.

Para as variáveis relativas ao conjunto das condicionantes à rendibilidade bancária (variáveis externas), ou seja, fatores

Quadro 1

Fixed-effects (within) regression — Number of obs = 424
Group variable: A — Number of groups = 53

R-sq: within = 0.7684 — Obs per group: min = 1
between = 0.2007 — avg = 8.0
overall = 0.5944 — max = 10

F(14,357) = 84.60
corr (u_i, Sb) = 0.0222 — Prob > F = 0.0000

roa	Coef.	Std. Err.	t	P>|t|	[95% Conf.	Interval]
y	-.0003044	.0249198	-0.01	0.990	-.0493125	.0487037
lta	.0055154	.0146604	0.38	0.707	-.0233162	.034347
lta2	-.0002401	.0005077	-0.47	0.637	-.0012386	.0007584
empactivo	.0091782	.0009131	10.05	0.000	.0073824	.010974
provisesempr	-.0807156	.0303598	-2.66	0.008	-.1404222	-.021009
cpct	.0385351	.0128978	2.99	0.003	.0131699	.0639002
costtoincome	4.66e-07	7.37e-06	0.06	0.950	-.000014	.000015
depospass	-.0075371	.0005512	-13.67	0.000	-.0086211	-.0064531
lpib	.006687	.0455868	0.15	0.883	-.0829654	.0963395
inflacao	-.0001091	.0011063	-0.10	0.922	-.0022848	.0020666
hh	-.1670328	.4043791	-0.41	0.680	-.9622973	.6282316
taxajuro	.0000953	.0013618	0.07	0.944	-.0025829	.0027735
activopib	-.9809641	13.55697	-0.07	0.942	-27.64252	25.68059
tcer	-.0001818	.0013653	-0.13	0.894	-.0028668	.0025032
_cons	-.1407021	.9916271	-0.14	0.887	-2.090867	1.809463
sigma_u	.01887312					
sigma_e	.01546426					
rho	.59830671	(fraction of variance due to u_i)				

F test that all u_i = 0: F (52, 357) = 8.89 Prob > F = 0.0000

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

"[...] o início da segunda década do séc. XXI trouxe às instituições bancárias acrescidos desafios, principalmente a capacidade de se tornarem competitivas e rendíveis [...]"

fora do controlo da empresa bancária mas que exercem pressão sobre a sua atividade (sejam setoriais ou macroeconómicos) estimaram-se: ***lnpib*** (logaritmo natural do PIB), **inflação** (inflação), ***hh*** (índice de Hirshman-Herfindahl – concentração do setor bancário), ***taxajuro*** (taxas de juro diretoras do BCE a 31/12 de cada ano), ***tcer*** (índice de taxa de câmbio real efetiva com base em 2000), ***activopib*** (total do ativo do setor bancário no PIB).

O Modelo e Principais Resultados

O modelo econométrico (*Panel Data*) é do tipo:

$$Y_{it} = \beta_0 + \sum_{k=1}^{k} \beta_{kxkit} + e_{it}$$

onde *i* é referente a um banco individual; *t* ao ano em causa; *Yit* é a medida de rendibilidade escolhida (ROA); *Xk* representa as determinantes internas (banco) e as determinantes externas (macroeconómicas); *eit* é um erro-padrão.

Os modelos estimados consideram os efeitos fixos (FE) e os efeitos aleatórios (RE). A amostra utilizada cifra-se em 53 grupos (empresas bancárias) ao longo de 11 anos (2000 a 2010, inclusive), resultando em 424 observações no modelo misto com todas as variáveis.

Com a regressão conjunta das variáveis internas e externas (modelo misto), verifica-se que se apresentam como estatisticamente significativas apenas as variáveis internas: *empactivo* (relação positiva entre *empactivo* e *ROA*), *provisesempr* (relação negativa), *cpct* (relação positiva) e *depospass* (relação negativa). A regressão, globalmente, é estatisticamente significativa (ver Quadro 1). Pode concluir-se que a rendibilidade bancária em Portugal está muito associada às atividades de gestão quotidianas das instituições bancárias.

Conclusão

Neste artigo, o estudo quantitativo apresentado definiu, de forma sintética e quase ilustrativa, algumas determinantes da *performance* nas empresas bancárias. Contudo, ficou clara a importância da qualidade da gestão bancária.

Apesar de a análise efetuada se ter centrado nos anos compreendidos entre 2000 e 2010, com o pedido de resgate português ao FMI, BCE e à Comissão Europeia em 2011, o início da segunda década do séc. XXI trouxe às instituições bancárias acrescidos desafios, principalmente a capacidade de se tornarem competitivas e rendíveis com menores níveis de alavancagem e risco, em mercados de crescente dimensão e competitividade. ■

***Professor do ISEG/UL e do ISGB.**

Referências bibliográficas

Abreu, M., Mendes, V. (2003). *Do Macro-Financial Variables Matter For European Bank Interest Margins And Profitability?*, 2nd CIEF Workshop European Integration and Banking Efficiency, 1-19.

Barata, J.M. (2013). *A Economia da Indústria Bancária. Determinantes Setoriais*, *inforBANCA*, 96, 15-17.

Kosmidou, K., Tanna, S., Pasiouras, F. (2007). *Determinants of Profitability of Domestic UK Commercial Banks: Panel Evidence from the Period 1995-2002*. Disponível em: http://repec.org/mmfc05/paper45.pdf [Consultado a 10/05 2012].

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Diga-nos como É...

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

Paula Amiguinho

Diretora de Balcão – Santander Totta

Há quanto tempo desempenha a função? Como chegou lá?

Ingressei na banca em 1996, após a conclusão da licenciatura em Economia, tendo iniciado funções na banca telefónica. Posteriormente, transitei para a área comercial como gestora de clientes, onde efetuei todo o meu percurso de aprendizagem aos níveis organizacional, processual, operacional e comercial. A forte orientação para o negócio e a capacidade de liderar e gerir pessoas deu-me a oportunidade de abrir uma nova agência como diretora. Sou diretora de balcão há 12 anos.

Descreva-nos, em breves palavras, o seu dia-a-dia de trabalho.

O meu dia de trabalho inicia-se com a realização do "*flash* diário" com toda a equipa, para definir orientações estratégicas, objetivos e prioridades comerciais e operacionais. Segue-se a reunião de comissão de crédito para análise de risco e concessão de crédito.

A motivação e a orientação da equipa é uma constante no nosso dia-a-dia de trabalho, onde o acompanhamento da atividade dos gestores e assistentes comerciais é efetuado num forte contexto de proximidade para garantir elevados níveis de motivação e de empenhamento na concretização de objetivos. A formação e o desenvolvimento de competências são uma preocupação diária e um fator crítico de sucesso para garantir o necessário enfoque de toda a equipa na criação de valor para a nossa carteira de negócios.

Igualmente predominante no meu dia de trabalho são as reuniões com clientes, particulares e empresas, visando o crescimento e a diversificação da carteira de negócios e a captação de novos clientes.

No final do dia, seguem-se as tarefas mais administrativas e de monitorização da boa operacionalidade do balcão, controlando igualmente quer a qualidade do serviço prestado, quer o rigoroso cumprimento das operações contratadas com os clientes.

Diga-nos as qualidades que considera absolutamente imprescindíveis num responsável de balcão.

Capacidade de liderança para motivar, mobilizar e alinhar a sua equipa em torno dos objetivos corporativos; capacidade de adaptação a diferentes contextos para construir relações de confiança duradouras com os seus clientes, parceiros de negócio e a comunidade; capacidade técnica para potenciar a criação de valor para o banco, clientes, parceiros de negócio e colaboradores.

Quais são os aspetos da atual crise com mais influência no relacionamento com os clientes?

A crise financeira originou um clima de incerteza e desconfiança na economia, e o setor bancário não foi exceção; contudo, o facto de trabalhar num banco com uma imagem de solidez, rigor e transparência tem permitido o reforço das relações de confiança dentro da nossa carteira de clientes. Por outro lado, o facto de trabalhar num banco com capacidade para escutar de forma ativa as necessidades e exigências dos seus clientes e para desenvolver soluções partilhadas tem permitido maximizar a criação de valor para ambas as partes. Esta atitude tem-nos diferenciado face à concorrência e posicionado o banco no *mind set* do nosso cliente como um efetivo parceiro de negócio.

Que impacto tem tido a formação profissional na sua vida?

Na sociedade e economia do conhecimento, a formação profissional, conjugada com uma estratégia de aprendizagem ao longo da vida, tem funcionado para mim como uma ferramenta fundamental para a minha valorização e mobilidade profissional, social e pessoal. Ao reforçar, de uma forma contínua, o meu nível de conhecimentos, qualificações e competências críticas para o exercício da minha função de gestora de negócios e de pessoas, estas ferramentas têm-me permitido uma eficaz adaptação à evolução científica, tecnológica e de mercado num contexto de elevada pressão, incerteza e mudança.

Felizmente, o meu banco possui uma cultura de formação muito forte, que aposta na capacitação dos seus ativos e incentiva-nos igualmente a desencadear estratégias de aprendizagem ao longo da vida, pelo que tenho apostado, pessoalmente e durante toda a minha carreira, em ações contínuas de formação com vista a tornar-me uma profissional mais dinâmica, mais resiliente e com maior capacidade para gerar valor. ■

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Atividades Internacionais do IFB

África

13º Curso Integrado de Gestão Bancária – Balanço Final

Terminou o 13º Curso Integrado de Gestão Bancária (13º CIGB), organizado pelo Instituto de Formação Bancária (IFB) com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos (APB), para colaboradores de bancos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e de Timor-Leste (TL).

A 13ª edição deste curso decorreu em Lisboa, no IFB, abrangendo mais de 300 horas de formação para um grupo de 21 formandos de 14 instituições bancárias.

Os formandos consideraram o CIGB de grande importância para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, num balanço final muito positivo. O CIGB envolveu **356 participantes** nas 13 edições já realizadas.

Jantar de encerramento – 9 de julho

Estiveram presentes, para além dos participantes no curso, a Secretária-Geral da Associação Portuguesa de Bancos (APB), Manuela Athayde Marques (ver caixa), em representação da direção da APB, a Embaixadora de Timor-Leste e o Conselheiro para a Cooperação e CPLP da Embaixada de São Tomé e Príncipe, em representação do respetivo Embaixador. O Instituto Camões, da Cooperação e da Língua fez-se representar pela sua Presidente, Ana Paula Laborinho, e a CPLP pela Assessora Político-Diplomática. Estiveram ainda presentes o Diretor-Geral, Luís Vilhena da Cunha, e outros elementos da Direção do IFB, docentes e oradores dos seminários, representantes de bancos portugueses com operações nos PALOP e Timor-Leste.

Manuela Athayde Marques em Discurso Direto

Este Curso é um exemplo do que pode representar uma colaboração e uma cooperação estreita entre o IFB e os sistemas bancários dos Países de Língua Oficial Portuguesa. Uma parceria que se pode revelar virtuosa entre o *apport* de saber e experiência que o IFB pode trazer e a satisfação das necessidades urgentes de formação por parte dos RH das instituições financeiras dos Países de Língua Oficial Portuguesa, onde o potencial de crescimento e desenvolvimento destes países depende da criação de um setor financeiro robusto, organizado e moderno e de uma elevada, completa e sólida qualificação do seu capital humano.

Caros recém-formados do Curso Integrado de Gestão Bancária, vós sois parte deste processo de desenvolvimento e crescimento nos vossos países. O Instituto de Formação Bancária e a Associação Portuguesa de Bancos orgulham-se da vossa prestação e de podermos dizer que participámos, através de vós e dos vossos percursos futuros, na concretização destes objetivos.

Este sentimento de orgulho é certamente vivido também pelo pessoal docente e não docente do IFB. Pelos docentes que se empenharam com dedicação na vossa formação, e a quem agradeço, pelos colaboradores não docentes que estou certa vos receberam com carinho e simpatia e vos deram sempre o seu apoio – e a quem fica aqui também o meu agradecimento.

A vós, dou-vos novamente os parabéns e desejo-vos as maiores felicidades, fazendo votos para que mantenham sempre vivo este laço de amizade com o Instituto e com Portugal.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

Outros Projetos

IFBA

O Instituto de Formação Bancária (IFB-Portugal), ao longo do **1.º semestre de 2014**, continua a manter uma forte relação de cooperação com os sistemas financeiros dos Países Africanos de Língua Portuguesa e de Timor-Leste, em particular com o sistema bancário.

Tem sido objetivo desta colaboração, conforme referido em diferentes momentos, a partilha de conhecimentos e de experiências que possam contribuir para a melhoria dos serviços prestados aos clientes bancários destes países.

16 de janeiro: O IFBA – Instituto de Formação Bancária de Angola e o IFB-Portugal celebraram um contrato de assistência técnica ao IFBA Proj.AT/IFBA. Este projeto tem um tempo de execução de dois anos, tendo como principal objetivo a requalificação do IFBA e a sua preparação para, no curto prazo, atuar de forma eficaz no mercado angolano da formação profissional dos empregados bancários e dos candidatos ao exercício da profissão bancária.

22 de julho – Luanda: 1.ª reunião do *Steering Committee*, responsável pelo acompanhamento da execução do Proj.AT/IFBA, constituído por: Presidente da Direção do IFBA, António Simões Matias, Diretor-Geral do IFBA, Cruz Sebastião dos Santos, Diretor-Geral do IFB-Portugal, Luís Vilhena da Cunha, e Diretor do Gabinete de Relações e Projetos Internacionais – África do IFB-Portugal, Reinaldo Figueira.

25 de julho – Luanda: Cerimónia de apresentação pública do processo geral de modernização do IFBA, tanto na perspetiva organizacional como funcional. ■

Europa

QUALES – QUALity assurance in the financial services sector vEt System

Lifelong Learning

ISFOL

No âmbito do projeto QUALES – Quality Assurance in the Financial Services Sector VET System – teve lugar no IFB, no passado dia 12 de setembro, um seminário sobre garantia da qualidade na formação. Este seminário contou com intervenções de representantes das instituições parceiras do projeto: Effebi Association (Itália); NIBE-SVV (Holanda); UBI Academy (Itália); Banca Popolare di Vicenza (Itália); IBE NBS (Eslováquia); IEF (Espanha) e IFB (Portugal) e da DGERT, Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, organismo que em Portugal assume a responsabilidade da certificação da qualidade na formação. Esta iniciativa foi muito enriquecida pela presença de representantes das áreas de formação dos bancos e de outros setores de atividade. ■

Magda Moura

Faleceu em setembro, aos 42 anos, a nossa colega Magda Moura que desempenhava funções no Departamento de Sistemas de Informação.

Ao longo das mais de duas décadas em que trabalhou no Instituto muito contribuiu, com esforço e dedicação, para a construção desta Casa.

A *inforBANCA* presta sentida homenagem à colega e amiga que tão cedo e de forma tão inesperada nos deixou. ■

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

life style

Temporada Gulbenkian 2014/2015

http://www.musica.gulbenkian.pt

A próxima temporada de música da Gulbenkian é marcada pelos 50 anos do seu coro. Do extenso programa destaca-se a presença de pianistas de renome e uma semana dedicada à Arménia. Aqui ficam **oito escolhas para uma temporada**: **1.** Coro e Orquestra Gulbenkian interpretando o War requiem de Britten (**2 e 3 de out.**) /**2.** *Macbeth* na versão do sul africano Brett Baley, (**22 e 23 de out.**) / **3.** Violoncelista francesa Sonia Wieder-Atherton em dois concertos encenados "The Night Dances" (**24 e 26 de out.**) / **4.** Violinista Alina Ibragimova interpretando as *Sonatas* e *Partitas* de J. S. Bach (**10 de dez.**) / **5.** Pianista András Schiff em sonatas de Haydn, Mozart, Beethoven e Schubert (**4, 21 e 22 jan., 8 fev., 24 mar.**) **6.** Pianista Daniil Tifonov, interpretando Liszt e Beethoven (**4 de fev.**) / **7.** Orquestra Juvenil Gustav Mahler (**28 e 31 de mar., 4 de abr.**) / **8.** Il Pomo d'Oro com Dimitry Sinkovsky ao violino interpretando obras de Vivaldi e Scarlatti (**12 de abr.**). ■

Maresias
Lisboa e o Tejo, 1850-2014

Até 19 dez/14, todos os dias, das 10h às 20h

http://www.cm-lisboa.pt/noticias/detalhe/article/maresias-lisboa-e-o-tejo-1850-2014

Cantada por fadistas, celebrada por poetas e, por vezes, maldita pelos lisboetas, a maresia que, por força da geografia, o Tejo empresta à cidade é o fio condutor desta exposição.

Maresias. Lisboa e o Tejo, 1850-2014, comissariada por José Sarmento de Matos com António Miranda e Margarida Almeida Bastos, sugere uma viagem entre Xabregas e Santos, zona de contínuas e profundas transformações que se intensificaram a partir de meados do século XIX, por força da aceleração imposta pela tecnologia e modernização.

O Tejo, intemporal, e as suas margens, alteradas pela natureza e pelo homem, reuniram, ao longo dos cerca de 160 anos retratados nesta exposição, um vasto património material e imaterial feito de histórias, edifícios, projetos, pessoas, objetos. É destes, em parte, que se dará conta no percurso expositivo organizado em seis núcleos: *Cais dos Aventureiros, Terreiro do Paço, Barcos do Tejo, Cais do Sodré, Arsenal e Fantasias Lisboetas.*

Preço: 3€ | bilhete Família: 8€

+Info: T. 914 273 871 | email: maresias.expo.lisboa@gmail.com ■

Les Petits des Arts | Arte em Pequeno

Exposição permanente

Galeria Maria Lucília Cruz

Rua das Salgadeiras, 22 (ao Chiado)

Com um novo conceito, a Galeria Maria Lucília Cruz reinventa-se numa experiência apenas em pequenos formatos, que se encontram em mundos como a fotografia, a pintura, o desenho, a aguarela, a gravura e técnicas em colagem. Porque também os pequenos tamanhos podem desvendar um mundo imaginativo, que cada artista encerra, particular, criativo, original, que resulta de um momento, ideia, lugar, cor, aroma... ■

Galeria Maria Lucília Cruz

Depois das férias sabe bem voltar ao Teatro

"A casa de Ramallah" em exibição no Teatro da Politécnica é a última incursão dos Artistas Unidos.

http://www.publico.pt/multimedia/fotogaleria/a-casa-de-ramallah-338917

Numa altura em que o mundo islâmico volta a estar no centro das atenções, sugerimos uma opção teatral que se debruça sobre o assunto. No comboio para Ramallah, um casal de palestinianos e a sua filha partilham ***améchouïa*** e o ***kebab***, reconhecem as planícies onde trabalharam na apanha do tomate, discutem sobre a pequena casa branca em Ramallah que nunca construirão, enervam-se com as casas-de-banho cujas portas nunca fecham, reveem febrilmente o plano da operação ditado pela Organização, atrapalham-se com a fita-cola ao prender os explosivos à cintura da filha que se irá fazer explodir num mercado...

Com uma fluência grotesca e mordaz, António Tarantino impulsiona um trio familiar comum para os caminhos do terrorismo. Uma viagem metafísica ao coração do desespero no Médio-Oriente, numa Palestina fictícia reconstruída a partir de informações jornalísticas, centrifugada pela língua barroca de Tarantino, que conduz uma dança na fronteira entre realismo e absurdo.

A Casa de Ramallah é uma nova incursão dos Artistas Unidos na dramaturgia do italiano António Tarantino. A peça pode ser vista às terças e quartas-feiras às 21h, e sábado às 16h e às 21 horas, no Teatro da Politécnica. ■

Aconteceu a
1 de Outubro de 1908
Henry Ford lança o icónico carro, Ford T.

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

CURSOS PARA EXECUTIVOS

MECANISMO ÚNICO DE SUPERVISÃO

1ª Edição: 11 | Outubro | 2014
2ª Edição: 20 | Outubro | 2014

DESTINATÁRIOS

Quadros superiores e os profissionais de instituições de crédito e empresas de investimento sujeitas a supervisão prudencial no âmbito do MUS.

DURAÇÃO E CARGA HORÁRIA

4 horas
09h00 às 13h00

INSCRIÇÕES

1ª Edição: Até 9 de outubro de 2014
2ª Edição: Até 16 de outubro de 2014

LOCAL

Lisboa: Av. 5 de Outubro, nº 164 (Metro: Campo Pequeno)

Obs. – O Curso não confere grau académico pelo que "não tem reconhecimento oficial", nem confere créditos ECTS.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
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

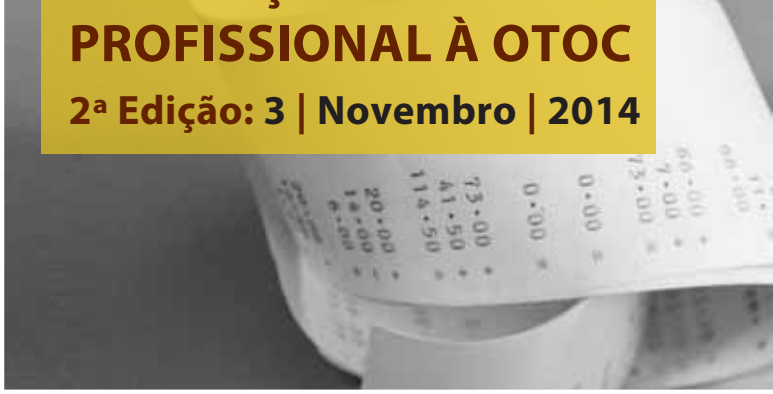
www.isgb.pt

Copyright © 2014 by ISGB/APB, Lisbon

CURSOS PARA EXECUTIVOS

CURSO PRÁTICO DE PREPARAÇÃO PARA O EXAME DE AVALIAÇÃO PROFISSIONAL À OTOC

2ª Edição: 3 | Novembro | 2014



DESTINATÁRIOS

- Candidatos ao Exame de Avaliação Profissional para admissão na OTOC.
  – Bacharéis e Licenciados em cursos das áreas das Ciências Económico-Sociais.
  – Alunos em fase de conclusão do respetivo curso.
- Outros interessados que pretendam rever, integrar e atualizar conhecimentos.

DURAÇÃO E CARGA HORÁRIA (Pós-laboral)

80 horas
Segunda, quarta e sexta-feira, das 18h30 às 22h30 Sábado, das 9h30 – 12h30 e das 14h00 – 17h00. Excecionalmente poderão ocorrer alterações a este horário.

INSCRIÇÕES

2ª edição: até 17 de outubro de 2014

LOCAL

Lisboa: Av. 5 de Outubro, nº 164 (Metro: Campo Pequeno)

Obs. – O Curso não confere grau académico pelo que "não tem reconhecimento oficial", nem confere créditos ECTS.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
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

Copyright © 2014 by ISGB/APB, Lisbon

Formação em Alternância na Banca

Jovens Diplomados em Lisboa e Porto

Após obtenção de aproveitamento na prova de avaliação final, em Lisboa e no Porto, **74 jovens** diplomaram-se com o **Curso de Técnicas e Operações Bancárias** (TOB), no início de setembro.
Foi o culminar de três anos letivos de intensas atividades, contemplando formação na vertente sócio cultural, científica e tecnológica, e, também, a formação prática em contexto de trabalho – estágios em bancos (em todos os anos do Curso).
A conclusão deste Curso possibilitou aos jovens a dupla certificação – equivalência ao 12º Ano e ao nível 4 de qualificação profissional – bem como o desenvolvimento de técnicas, conhecimentos e atitudes conducentes a um perfil de técnico comercial bancário.
Desejamos a todos os diplomados as maiores felicidades pessoais e profissionais!

Novo Ano Letivo – 24ª edição

Teve início em setembro a 24ª edição do Curso TOB, com a realização de sessões de abertura, em Lisboa e no Porto, conduzidas pela direção do IFB, e com a participação de formadores e alunos.

O início de um novo ano letivo é, para nós, sempre um momento marcante: mais de 150 alunos iniciam um novo ciclo da sua vida, integrando um processo formativo exigente mas que lhes irá proporcionar, temos a certeza, uma formação de excelência e a todos desejamos os maiores êxitos pessoais e profissionais.

Trata-se, de facto, de um projeto formativo que resulta de uma parceria, desde 1992, entre o IEFP e o IFB, que tem permitido o ingresso no mercado de trabalho/progressão de estudos de nível superior a uma elevada percentagem de diplomados, após os três anos de formação. ■

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon

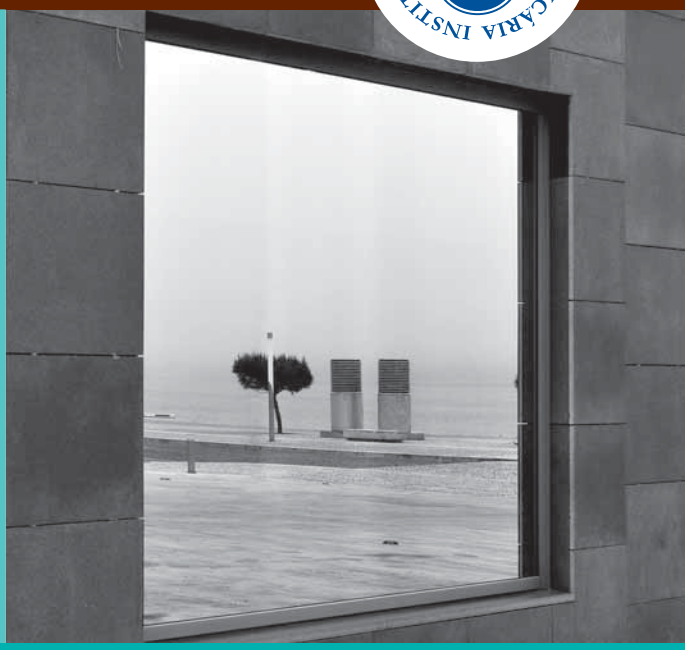
CURSOS PARA EXECUTIVOS

Curso de Preparação para o EXAME DE ADMISSÃO À CERTIFICAÇÃO CIA

Certified Internal Auditor pelo IIA – Institute of Internal Auditors

10 | Outubro | 2014

Pós-Laboral



Obs. – O Curso não confere grau académico pelo que "não tem reconhecimento oficial", conferindo, contudo, créditos ECTS.

INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
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

Copyright © 2014 by ISGB/APB, Lisbon

www.isgb.pt

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

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE **BANCOS**

Pós-Graduações

- **Gestão de Bancos** (180 horas) Lisboa e Porto
- **Curso Avançado de Gestão Bancária** (200 horas)
- **Investimentos e Mercados Financeiros** (180 horas)
  (Habilitação para candidatura a Certificação Técnica de Analista Financeiro, Consultor para o Investimento)
- **Compliance** (180 horas)
- **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação** (210 horas)
  (Preparação para o CIA – Certified Internal Auditor do IIA – Institute of Internal Auditors)
- **Inovação e Sistemas de Informação** (180 horas)

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

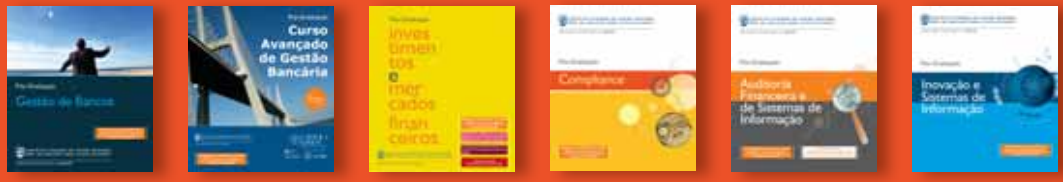
Condições Especiais
Ano Letivo 2014/2015

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

Bolsas de Mérito para os Melhores Alunos das Licenciaturas
frequência gratuita de Pós-Graduação



INFORMAÇÕES E INSCRIÇÕES
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

Copyright © 2014 by ISGB/APB, Lisbon

www.isgb.pt
pos-graduacoes@isgb.pt

Instituto de Formação Bancária
IFB – *The Portuguese Bank Training Institute*
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Departamento de Formação Profissional

DESTAQUES

Workshop

Gestão de Riscos nas Empresas

Interest Rate, Foreign Exchange e Commodities

Data: 6 a 8 out.
Horário: 09h00 – 12h30 / 13h30 – 17h00
Duração: 21 horas
Local: Lisboa

Curso — NOVO

Auditoria Interna Bancária

Nível II

Data: 3 a 7 nov.
Horário: 09h00 – 12h30 / 13h30 – 17h00
Duração: 35 horas
Local: Lisboa

Curso — NOVO

Auditoria Interna Bancária

Nível I

Data: 6 a 10 out.
Horário: 09h00 – 12h00 / 13h00 – 16h00
Duração: 30 horas
Local: Lisboa

Workshop

FATCA, *Common Reporting Standard* e Nova Diretiva da Poupança

Data: 12 nov.
Horário: 09h00 – 12h30 / 13h30 – 17h00
Duração: 7 horas
Local: Lisboa

Workshop — NOVO

Venda Estratégica

CREIA

Data: 13 e 14 out.
Horário: 09h00 – 12h30 / 13h30 – 17h00
Duração: 14 horas
Local: Lisboa

Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing Update — NOVO

Metodologia: *e-Learning* ou Presencial
Duração: ***e-Learning:*** 2 horas
Presencial: 19 nov. (7 horas)
Local: Lisboa (presencial)

Workshop

A Banca e o Negócio Internacional

Data: 15 e 16 out.
Horário: 09h00 – 17h00 / 2º dia: 09h00 – 12h00
Duração: 10 horas
Local: Lisboa

>web BANCA

Módulos de Curta Duração em *e-Learning*

Consulte a informação sobre cada Curso, em www.webbanca.pt

Workshop — NOVO

Manager as Leader and Coach

CREIA

Data: 16 e 17 out.
Horário: 09h00 – 12h30 / 13h30 – 17h00
Duração: 14 horas
Local: Lisboa

Cursos Presenciais 2014 e 2015

Consulte o Calendário em www.ifb.pt

Cursos destinados a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Para mais informações:
IFB – Instituto de Formação Bancária

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

Porto: Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 Porto
Tel.: 225 376 405 | Fax: 225 102 205

www.ifb.pt
e-mail: dfp.ifb@ifb.pt

Copyright © 2014 by IFB/APB, Lisbon