

inforBANCA

ANO XXVII • Nº 105 | jul: set | 2015
edição de verão



Entrevista com **Luís Castro e Almeida**

Administrador Delegado do
BBVA Portugal



**A ACELERAÇÃO DA INOVAÇÃO
NA BANCA**



EM SMARTPHONES E TABLETS



**AS AJUDAS DE ESTADO AO
SETOR FINANCEIRO**

Neste número...



Entrevista com... **Luís Castro e Almeida**

Administrador Delegado do BBVA Portugal

Num enorme espírito de inovação, temos estado a transformar-nos profundamente durante os anos da crise para nos apresentarmos, agora, perante o cliente português como um banco totalmente renovado.

Aos atributos de solvência e transparência tradicionais no BBVA, temos agora adicionado o atributo de "conveniência". Temos de ser o banco mais cómodo, o banco que proporciona a melhor experiência de cliente, tanto às famílias como às empresas. E isso, nos dias de hoje, traduz-se através do conceito de digitalização.



A Aceleração da Inovação na Banca **João Pinto dos Santos**

A internet, a mobilidade e outras inovações tecnológicas que todos utilizamos no nosso dia-a-dia redefiniram as expectativas que os consumidores têm face a produtos e serviços. As *fintech*, novas empresas de forte base tecnológica, externas ao setor financeiro e que procuram oferecer soluções financeiras, estão a explorar esta procura dos consumidores. Este artigo dá-lhe uma perspetiva desta nova realidade.



inforBANCA em Smartphones e Tablets

A partir deste número a *inforBANCA* segue a tendência de tantas outras revistas e passa a ter uma edição disponível para *tablet* e *smartphone*.

Independentemente do suporte de leitura a *inforBANCA* mantém a ambição de oferecer aos seus leitores informação técnica e abordar temas interessantes da atividade bancária e da economia nacional e internacional.



As Ajudas de Estado ao Setor Financeiro **Joaquim Miranda Sarmiento**

Desde a crise financeira de 2008 que os Estados têm sido chamados a socorrer financeiramente as instituições financeiras, quer nos Estados Unidos, quer na Europa. Relativamente a Portugal um total de oito bancos usaram o regime de garantias, num valor total de 22 225 M€, sendo que três bancos usaram o regime de recapitalização, num total de 5 600 M€.

4

8

18

22

- 10 **Should I Stay or Should I Go? – A banca de empresas de novo numa encruzilhada**
José Alberto Pereira
- 12 Citando...
- 13 **ANÁLISE ECONÓMICA**
Outlook Global – Uma recuperação vulnerável a riscos políticos e de mercado
Carlos Almeida Andrade
- 15 **E assim Evoluem as Revistas**
Isabel Ribeiro
- 19 Secção
GESTÃO DA ATIVIDADE
COMERCIAL
A (i)Relevância dos Códigos de Ética
Teresa Pereira Esteves
- 21 Divulgando...
- 25 Secção
MARKETING BANCÁRIO
Made in Portugal – Uma questão estratégica para um Portugal mais global
João Filipe Jesus
- 28 **Para Além da Formação...**
Fernando Araújo
- 29 **Possibilidades de Cooperação do BERD com o Sector Bancário**
Eunice Rocha
- 31 **Sistema Bancário Português**
- 32 *Lifestyle*
- 33 Atividades Internacionais do IFB
- 34 Formação em Alternância na Banca

Editorial

Ficha Técnica

inforBANCA

Nº 105 | jul : set | 2015

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:
Isabel Ribeiro
Ana Terras (*Lifestyle*)

Fotografias e Ilustrações:
Rui Vaz

Design Gráfico e Paginação:
Gracinda Santos

Impressão e Acabamento:
Jorge Fernandes, Lda
Rua Quinta Conde de Mascarenhas, 9
2825-259 Charneca da Caparica

Tiragem:
13 000 exemplares

Periodicidade:
Trimestral

Depósito Legal:
15 365/87

Copyright © 2015 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.



É quase redundante dizer que são muitos, e muito grandes, os desafios que neste momento se colocam à banca. Há quem pense que o maior de todos eles é a evolução para o digital, já que ameaça a continuação do negócio bancário tal como o conhecemos hoje. Este número da *inforBANCA* procura dar um contributo para a reflexão sobre tão importante tema.



Luís Castro e Almeida, novo Administrador Delegado do BBVA Portugal, na entrevista que nos concedeu, coloca o processo de digitalização no topo das prioridades do banco com o objetivo de, numa experiência que considera única no mercado português, construir um relacionamento pessoal cliente-banco sem necessidade de deslocação a um balcão físico.

Refletindo sobre os caminhos da inovação na banca a nível global, João Santos, *Senior Manager* da Accenture Digital, partilha no artigo que publicamos um dado preocupante: as *fintech*, empresas de forte base tecnológica externas ao setor financeiro e que procuram oferecer soluções financeiras, triplicaram, num ano, os seus investimentos, atingindo mais de 12 mil milhões de dólares, dos quais 70% tiveram origem nos EUA e apenas 14% na Europa.

O acompanhamento da evolução da crise financeira que ainda persiste leva-nos a destacar os artigos sobre Análise Económica de Carlos Almeida Andrade, sobre Ajudas do Estado ao Setor Financeiro de Joaquim Miranda Sarmiento e a Secção de Marketing Bancário de João Filipe Jesus. Chamamos ainda a atenção para dois artigos da maior oportunidade: Banca de Empresas por José Alberto Pereira e Códigos de Ética por Teresa Pereira Esteves.

Publicamos ainda uma interessante análise histórica sobre a evolução das revistas, da autoria de Isabel Ribeiro. Tal evolução passa, incontornavelmente, pelo digital. Por isso, a *inforBANCA* deu mais um passo no caminho do futuro: a partir desta edição estará também disponível em *tablets* e *smartphones*.

Manuel Ferreira

Conselho Editorial do IFB/ISGB



Luís Vilhena da Cunha



Manuel Ferreira



Miguel Athayde Marques



António Ramalho



Bruno V. Cota



Maria Ana Barroso



João Torres Pereira



Reinaldo Figueira



Ana Terras



Marta Carvalho



Entrevista com...

Luís Castro e Almeida

Administrador Delegado do
BBVA Portugal

Esta entrevista à *inforBANCA* surge em um momento muito oportuno dado que Luís Castro e Almeida foi recentemente nomeado Administrador Delegado do BBVA Portugal substituindo Alberto Charro que vai assumir a liderança de outra unidade do Grupo.

I: O sistema bancário internacional passou por uma crise sem precedentes. Em seu entender, quais foram as principais causas e quais serão as principais consequências?

LCA: Permita-me só corrigir o tempo verbal: o sistema bancário internacional está a passar por uma crise sem precedentes. Pensar o contrário, num momento em que ainda há muito trabalho e sobretudo muita consolidação pela frente na Europa, que nos pode levar a uma nova etapa de dificuldades, é pouco sensato.

Quando em 2003 apareceram desequilíbrios no sistema financeiro internacional, a resposta da Fed, naquela altura sob a direção do Dr. Greenspan, era que não tínhamos de nos preocupar, que os mercados iriam encontrar o seu equilíbrio. Coisa que não aconteceu, desembocando numa crise que, pela primeira vez, foi global, afetando todos os países do mundo, de uma forma ou de outra.

Por outro lado, os países, e os seus governos, em especial na Europa, deveriam ter controlado via política fiscal o que já não podiam controlar via uma política monetária centralizada e que, portanto, poderia não se adaptar à sua realidade local. No Sul da Europa não tivemos políticas fiscais estritas antes e durante a primeira fase da crise. Isto levou-nos a níveis de endividamento elevados, também nas famílias e empresas, que estamos, entre todos, a tratar de corrigir. Nem todos os problemas irão ter solução, porque colocaríamos o sistema em risco, não há milagres, mas o diálogo com os clientes e a transparência são as melhores ferramentas neste momento.

A principal consequência foi uma maior e nova regulação financeira e bancária, que exige muito maior transparência e que precisa de coordenação entre os reguladores globais e nacionais.

Esta regulação vai precisar de conciliar os interesses dos bancos com os dos novos *players* que competem com os bancos e que não estão regulados, tanto ao nível

do crédito a empresas e particulares, como nos meios de pagamento.

O importante é que exista transparência. Este é um pilar fundamental na estratégia do BBVA e que nos tem permitido resultados muito bons. O que fazemos tem de ser moralmente aceitável pela sociedade e, mais importante, inteligível e transparente para os nossos clientes.

I: Conhece muito bem a realidade dos dois países ibéricos. Quais são, nos vários planos, as principais diferenças entre a banca portuguesa e a banca espanhola?

LCA: Ambos os sistemas financeiros têm sofrido de forma dramática as consequências da crise; eu falaria mais de diferenças entre entidades do que entre países.

Por um lado, os bancos com uma gestão mais ortodoxa do risco ultrapassaram este período claramente melhor. O BBVA tinha em Espanha, em 2001, 18% do mercado do crédito habitação, e terminámos em 2008 com uma quota de

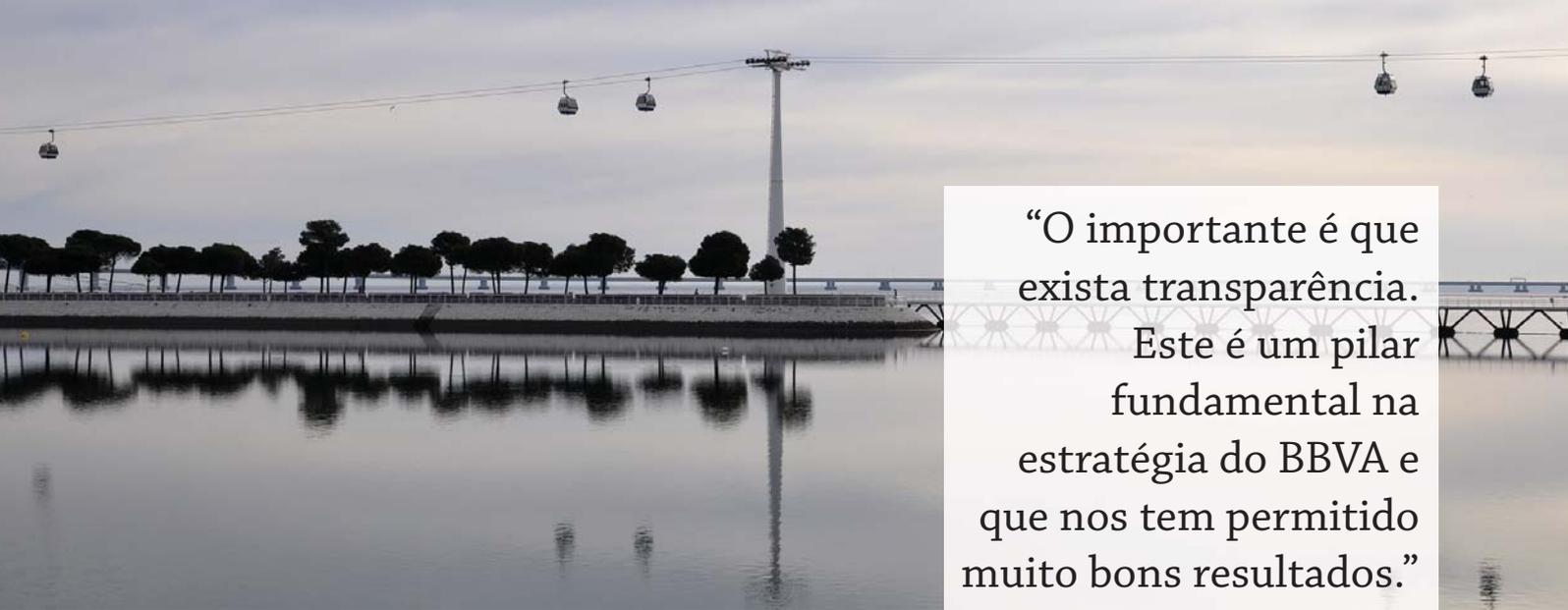
11%. Não foi fácil aguentar a pressão dos concorrentes, mas aguentámos porque sabíamos que não era o caminho. Não nos deixámos levar pela maré.

Outro elemento chave foi a diversificação internacional, que, mesmo num contexto de crise global, ajudou a manter a conta de resultados e a geração orgânica de capital, mesmo em contextos muito difíceis na Península Ibérica.

Nos dois países há bancos que fizeram as coisas bem, e há bancos – ou “cajas de ahorro” (no caso espanhol) – que fizeram as coisas menos bem, ou que fizeram as coisas inequivocamente mal.

O resultado final foi, no entanto, diferente, consequência em parte do distinto tamanho do mercado. Assim como em Espanha assistimos ao fortalecimento dos campeões nacionais e temos três entidades de referência à frente das quais se encontra o BBVA – por volume de ativos após a compra de CatalunyaCaixa – em Por-

“Permita-me só corrigir o tempo verbal: o sistema bancário internacional está a passar por uma crise sem precedentes. Pensar o contrário [...] é pouco sensato.”



“O importante é que exista transparência. Este é um pilar fundamental na estratégia do BBVA e que nos tem permitido muito bons resultados.”

tugal encontramos-nos com bancos de menor dimensão, e com uma composição de capital inédita na Europa. O sistema bancário português pode vir a estar em breve controlado por capital extracomunitário, nomeadamente com origem em países emergentes e este é um cenário novo em qualquer país da Europa. Não digo que seja bom ou mau, é, simplesmente, inédito.

Ambos os sistemas financeiros vão continuar a evoluir muito no futuro, em especial pela evolução digital dos clientes e pela concentração transfronteiriça que haverá de acontecer na Europa.

Temos de relembrar que o capital de um banco não cresce ou diminui por milagre. O capital de um banco saudável baseia-se na sua capacidade de gerar resultados, e este capital é como, para metaforizar, um carro que tem quatro pneus. Os quatro têm de estar em boas condições para poder circular. O primeiro pneu é a margem financeira, que neste momento está muito esmagada pelo excesso de liquidez, consequência do *Quantitative Easing*, pela falta de procura e também pela existência de concorrentes não regulados e do aumento de desintermediação no crédito. O segundo pneu são as comissões, que têm vindo a estar afetadas pela regulação que visa proteger o consumidor, também pela redução de atividade económica e pela aparição de concorrentes não regulados, nomeadamente nos meios de pagamento. O terceiro pneu são os custos. E é neste “pneu” dos custos que se vão jogar os desafios nos próximos tempos, porque a banca precisa de se transformar profundamente para conseguir servir os seus clientes, mas a um custo que estes estejam dispostos a pagar. E esse custo é claramente inferior aos custos atuais. Finalmente, o quarto pneu são as províções de crédito, e neste campo e após a crise financeira, há bancos que estão mais avançados na sua cobertura e outros ainda poderiam ter algum caminho por percorrer.

O facto de ter um ou um outro acionista é importante, mas muito mais importante é ter a dimensão internacional e as capacidades tecnológicas para conseguir gerir de forma adequada os quatro pneus, os quatro vetores que definem o êxito ou o fracasso na banca.

I: Tradicionalmente a relação cliente-banco assenta na confiança, muito prejudicada pela atual crise. Como devem os bancos reagir para que as pessoas voltem a acreditar?

LCA: É normal que as pessoas estejam não só desconfiadas mas também revoltadas. Têm assistido a bancos a irem à falência, com os contribuintes europeus a pagarem os problemas.

Mas também é verdade que há bancos, como o BBVA, que não custaram um euro aos cofres públicos. Claramente, há uma forma diferente de fazer as coisas, com transparência, como comentava anteriormente. A transparência e a solvência das entidades são os atributos que dão ou tiram a confiança de um cliente numa instituição financeira.

E os clientes vão escolher o seu banco em função da transparência e da solvência das diferentes opções disponíveis. Este é o campo de jogo onde o BBVA quer estar.

I: O BBVA está em Portugal desde 1991. Que balanço faz desta presença?

LCA: O BBVA tem, desde sempre, apostado no mercado português e continua a fazê-lo. Temos aprendido muito com a nossa presença cá; de facto, Portugal foi o primeiro país fora da Espanha onde o banco entrou em banca comercial, antes mesmo do que no Peru, que foi o primeiro país em que investimos na América Latina.

Num enorme espírito de inovação, temos estado a transformar-nos profundamente durante os anos da crise para nos apresentarmos, agora, perante o cliente português como um banco totalmente renovado.

Aos atributos de solvência e transparência tradicionais no BBVA, temos agora adicionado o atributo de “conveniência”. Temos de ser o banco mais cómodo, o banco que proporciona a melhor experiência de cliente, tanto às famílias como às empresas. E isso, nos dias de hoje, traduz-se através do conceito de digitalização. Digitalização não significa “fazer tudo sozinho pela Internet”. Digitalização significa fundamentalmente dar a opção ao cliente para fazer de forma simples e direta as suas atividades bancárias mais

“Num enorme espírito de inovação, temos estado a transformar-nos profundamente durante os anos da crise para nos apresentarmos, agora, perante o cliente português como um banco totalmente renovado.”

comuns, mas também significa ser capaz de construir uma experiência de relacionamento pessoal cliente-banco, sem necessidade de o cliente se deslocar a um balcão físico. Essa experiência, única no mercado português, e na qual o BBVA Portugal se encontra também entre os países mais avançados do grupo BBVA, é a que faz a diferença.

Hoje uma família ou uma empresa portuguesas podem fazer tudo o que fariam numa agência sem precisarem de ir a um balcão. E isto abre enormes oportunidades de integração do nosso banco no dia a dia dos nossos clientes. O nosso lema é “trabalhamos por um futuro melhor para as pessoas”; isto passa, também, por facilitar a vida aos nossos clientes.

I: O Banco assumiu recentemente um processo de mudança. Quais são as linhas orientadoras e que objetivos espera alcançar?

LCA: Vamos a continuar a apostar no processo de digitalização na relação com os nossos clientes, no processo de relacionamento remoto através do BBVA Consigo e, dessa forma, conseguir aumentar a nossa presença nesses segmentos de clientela que já hoje são o futuro.

I: Os recursos humanos são uma peça chave em todas as organizações. Quais são as estratégias que regem a gestão de pessoas no BBVA?

LCA: As pessoas estão no centro de toda a nossa atividade, não sendo por acaso que a nossa visão é, como referi há pouco, “trabalhamos por um futuro melhor para as pessoas”. Com efeito, trabalhamos diariamente para uma melhoria contínua da adequação dos Colaboradores no desenvolvimento da sua carreira profissional, identificando os profissionais mais adequados aos desafios específicos, num contexto em permanente mutação.

Proporcionamos um acompanhamento personalizado a todos os colaboradores, estabelecendo canais de comunicação simples e diretos, que nos permitem a todo o momento conhecer as reais necessidades da nossa equipa,

possibilitando-nos igualmente responder às mesmas de forma célere e adequada, sejam essas necessidades de cariz pessoal ou profissional.

Possuímos igualmente diversas ferramentas de avaliação periódica (auto-avaliação, avaliação 360º e avaliação pelos pares), que nos aportam um *feedback* precioso, permitindo a construção estruturada e fundamentada de planos de ação destinados a fazer evoluir as nossas equipas de profissionais e as condições em que laboram.

I: E a formação profissional, como é encarada no Banco?

LCA: A formação faz parte do nosso ADN corporativo. Num contexto tão competitivo como o nosso, em que a oferta de produtos e serviços, por muito inovadora que seja, é rapidamente replicada pelos nossos concorrentes, é na excelência dos nossos colaboradores que nos conseguimos distinguir, oferecendo uma qualidade de atendimento única. Essa qualidade é alcançada através de uma grande aposta na formação, a todos os níveis (regulamentar, processual e comportamental), proporcionando a todos os nossos colaboradores as condições necessárias para a sua permanente atualização e evolução, tanto a nível profissional como pessoal.

Claramente esta formação baseia-se muito em ferramentas digitais e não presenciais, mas aproveitamos igualmente o facto de pertencermos ao Grupo BBVA para possibilitarmos aos nossos colaboradores experiências de formação internacionais, com estadias no *Campus BBVA*, em Madrid, onde a experiência formativa é potenciada quer pela excelência dos conteúdos aprendidos, quer pela partilha de experiências com colaboradores oriundos de todos os países em que Grupo BBVA marca presença. A diversidade, em todas as suas dimensões, é uma das nossas grandes fortalezas. ■

“A formação faz parte do nosso ADN corporativo. [...] é na excelência dos nossos colaboradores que nos conseguimos distinguir [...]”



A Aceleração da Inovação na Banca

João Pinto dos Santos
Senior Manager da Accenture Digital



No espaço de um ano, entre 2013 e 2014, o montante total de investimento em novas empresas *fintech* triplicou, de 4,05 mil milhões de dólares para 12,21 mil milhões de dólares.

Fintech é um termo resultante da expressão *financial technology* e serve para designar novas empresas de forte base tecnológica, externas ao setor financeiro e que procuram oferecer soluções financeiras.

Do valor total deste montante, de acordo com o estudo da Accenture intitulado *The Future of Fintech and Banking*, apenas 14% tiveram origem na Europa, mais de 70% têm origem nos EUA, o que reflete o ímpeto do capital de risco em ocupar espaços onde as instituições do setor financeiro deixaram campo aberto e a regulamentação o permite.

A Internet, a mobilidade e outras inovações tecnológicas que todos utilizamos no nosso dia-a-dia redefiniram as expectativas que os consumidores têm face a produtos e serviços. A velocidade a que as inovações se sucedem criou também a expectativa de que conseguir surpreender ao entregar soluções que funcionam num curto espaço de tempo e acessíveis ao comum dos mortais seja a norma e não a exceção.

As *fintech* estão precisamente a explorar esta procura dos consumidores que possibilita como nunca tirar partido de oportunidades no vazio que existe na relação entre os bancos e os seus clientes. Estão a demonstrar que consumir serviços e produtos com DNA financeiro não tem de ser complexo e pode até ser feito de forma mais útil do que hoje é habitual.

Além disso, estão a ajudar o setor financeiro a evoluir. Sejam práticos, a quase totalidade destas inovações, em especial as que se afirmarem, serão compradas por or-

“As *fintech* [empresas não financeiras de forte base tecnológica] estão a tirar partido de oportunidades no vazio que existe na relação entre os bancos e os seus clientes.”

ganizações do setor financeiro, e isso é um desfecho que faz parte do plano de negócios das *fintech* e das empresas de capital de risco que nelas investem.

Às organizações financeiras restam duas opções: ficarem ocupadas com a regulamentação e redução de custos, em especial com o capital humano que é diferenciador nesta era digital; ou focarem-se em melhorar o dia-a-dia dos seus clientes (particulares e empresas) e tornando-se imprescindíveis para o cliente, capazes de o surpreender e cativar através de uma experiência única, consistente e credível.

E aqui é errado pensar que se trata apenas de tecnologia. Num negócio que se pretende mais relacional, deverão ter consciência de que as relações de negócio duradouras se constroem por pessoas, não são transacionáveis.

Ao longo deste mês de maio, a Accenture teve oportunidade de desenvolver um programa de formação em conjunto com o Instituto de Formação Bancária centrado no tema “Banca Digital”. Durante este programa, foram abordados os aspetos fundamentais deste contexto de disrupção e definidas as alavancas para iniciarem essa viagem, enquanto peças fundamentais neste processo de evolução.

Alguns dos temas debatidos foram a centralização no cliente, mais importante que nunca no contexto atual, a necessidade de alavancar o capital humano face às exigências que se colocam à banca e por fim como aplicar *design thinking* para visitar a experiência do cliente.

Em acréscimo a esses aspetos, existem comportamentos que é vital introduzir, tal como refere o estudo da Accenture. São três os principais comportamentos que permitem aos bancos saírem vencedores neste desafio.

O primeiro é estar recetivo à inovação e acolher parceiros tecnológicos na inovação do serviço. Isto significa ir além das “feiras de inovação”, promovendo a experimentação e disponibilização de novas experiências, intencionais e pensadas, de forma controlada junto da base de clientes.

Vários bancos novos, como é o caso do Fidor Bank, Open Bank, Simple e SEED, e instituições financeiras clássicas, como o Crédit Agricole, Goldman Sachs e BBVA, aplicam esta forma de estar e oferecem hoje *interfaces* de integração (denominados *Application Programming Interface* ou API) que possibilitam o desenvolvimento de novas aplicações por parte de terceiros e amplificam a relevância do serviço financeiro como parte integrante de aplicações de terceiros, ou seja, viabilizam um ecossistema.

O segundo comportamento passa pela colaboração e co-inovação e que se traduz hoje no facto de os bancos se tornarem investidores em *fintech* e laboratórios de inovação assumindo um papel de centro de um ecossistema de parceiros, nos quais em muitos casos serão eles próprios clientes empresariais do banco.

Veja-se o caso do mBank, o quarto maior banco polaco em termos de capital e parte integrante do Grupo Commerzbank. O mBank tem uma parceria com a operadora de telecomunicações Orange que, em 2014, lançou uma

“O mBank [...] em 2014, lançou uma oferta no mercado de um serviço financeiro *white label*, baseado inteiramente em telefone e *tablet*”



oferta no mercado de um serviço financeiro *white label*, baseado inteiramente em telefone e *tablet* como canais e que permite serviços financeiros completos apenas com um *smartphone* e um PIN.

Neste contexto, o grande desafio é cultural e depende da capacidade e *know how* dos recursos, no sentido de adotar uma postura colaborativa com outras empresas e ser o motor de um ecossistema para os seus clientes.

Finalmente, o terceiro comportamento é investir. A American Express, BBVA, HSBC, Santander e Sberbank desenvolveram veículos corporativos de investimento em inovação. Em fevereiro de 2015 também a AXA se juntou a este grupo.

Apesar da dificuldade em prever o retorno ou ROI destes investimentos, é visível que, no seio das instituições que pretendem liderar a sua indústria, o facto de investirem cria aprendizagem e oportunidade de captação de novos produtos e serviços e apenas pode ter um resultado: aumentar o fosso que as separa dos bancos “seguidores”.

Como disse Mark Twain, “o segredo de tomar a dianteira é começar.” ■

Perspectiva de Investimentos Regionais

Apesar da fatia de leão do investimento norte-americano em *fintech*, a Europa evidenciou a maior taxa de crescimento de investimentos em 2014, com um aumento de 215% (ano). A região de UK e Irlanda representam 42% do investimento Europeu. Todavia, o resto da Europa demonstra sinais de dinâmica: o valor de investimentos em *fintech* cresceu mais do dobro comparativamente a UK e Irlanda em 2014; os níveis mais significativos de investimento foram nos países nórdicos (\$345 milhões), Holanda (\$306 milhões) e Alemanha (\$82 milhões).

Fonte: Accenture e CB Insights

Should I Stay or Should I Go?

A banca de empresas de novo numa encruzilhada

José Alberto Pereira

Técnico de Marketing de Empresas
Caixa Geral de Depósitos



Em 1982 a banda rock britânica *The Clash* cantava desta forma crua e intensa a indecisão humana: “Devo ficar ou ir embora? Se eu for vou ter problemas. Se eu ficar vou ter o dobro. Então venha-me ajudar. Devo ir embora ou ficar?”¹. Estranhamente, as palavras premonitórias dos *The Clash* aplicam-se que nem uma luva às decisões estratégicas que hoje enfrenta a banca de retalho nacional e europeia.

A conjuntura na banca está explosiva. A concentração da riqueza e a escassez de oportunidades atrativas de investimento têm vindo gradualmente a conduzir à imobilização dos capitais. Na Europa, espartilhada entre a fobia inflacionária dos países do norte e o desgoverno orçamental dos países do sul, a solução para injetar capital na economia foi meter a bomba a trabalhar ao máximo com o mínimo de combustível, baixando as taxas até estas se tornarem totalmente incómodas aos milhões parquoados e terem de sair para os mercados.

Apanhados nesta espiral e obrigados pelo regulador a refletir as taxas negativas nos contratos de empréstimo, os bancos estão à beira de serem os modernos Robin Hood, tirando dinheiro aos “ricos” depositantes para o entregar aos “pobres” mutuários. A alternativa é in-

ventar um qualquer derivado que compense a contínua descida dos indexantes e uma junção aos mercados anglo-saxónicos na criação da tempestade perfeita de que Nouriel Roubini² tem vindo a falar.

De uma forma ou de outra, o fundamental é que esta nova conjuntura está a obrigar os bancos a repensarem a sua forma de fazer negócios. Desde a crise de 2008 que a credibilidade é o principal problema da banca de retalho mundial. No entanto, a adversidade ganha novos contornos e mina não só a imagem, mas sobretudo a sobrevivência do setor, atacando o calcanhar de Aquiles de qualquer banco de retalho: a rendibilidade.

Estarão os bancos de retalho condenados à partida? Serão os bancos uma espécie em vias de extinção? Acre-

“[...] o fundamental é que esta nova conjuntura está a obrigar os bancos a repensarem a sua forma de fazer negócios.”

dito que estejamos (ainda) longe desse cenário, tão longe eventualmente como estaremos já de um cenário recente de carteiras de aplicações bolsistas massificadas, depósitos estruturados laboratorialmente concebidos, seguros financeiros de tendência canibalizadora e portefólios de cartões cujo único objetivo era (é?) a titularização de créditos.

Para desafios tão abrangentes como os que enfrentamos, a saída é clara, mas estreita: pés firmes no chão, olhos fixos no destino, que é voltar ao básico da atividade bancária e apoiar em todas as suas vertentes a economia real, o bem-estar e o emprego das pessoas, o crescimento sustentado das empresas e das economias.

Somos historicamente um país de descobridores (ou, como causticamente diria alguém, somos os descendentes dos que ficaram³). Somos ainda conhecidos como um povo de comerciantes⁴. No entanto, uma parte importante das nossas exportações centra-se num punhado de empresas de referência e na influência da paridade euro-dólar nas suas vendas externas.

Assim, não é difícil aceitar que a retoma da nossa economia só será viável alavancada pelo consumo (privado) interno e este pela subida do rendimento disponível das famílias e dos indicadores de confiança dos consumidores, de forma gradual e sustentada e não com base em campanhas mediáticas de duração e resultados duvidosos.

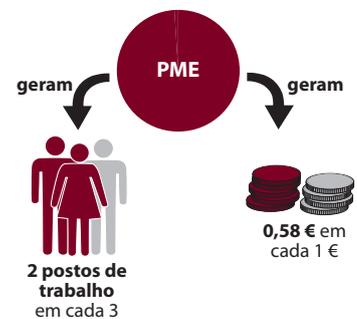
Uma “agenda” para o crescimento económico pode ter muitas vertentes e matizes, conforme os setores de atividade e os mercados, mas dois aspetos me parecem essenciais:

- Aproveitar exemplarmente o Programa Portugal 2020 (evitando desperdícios anteriores que nos fizeram perder oportunidades históricas e desgastar a nível internacional a imagem do nosso país, com efeitos que ainda hoje se fazem sentir);
- Avançar desde já com modelos colaborativos para implementação deste Programa, que coliguem entidades gestoras dos fundos, bancos, sociedades de garantia mútua e outros intervenientes de relevo, implementando tipologias de funcionamento previamente testadas e bem sucedidas (as Linhas PME Investe/Crescimento são um bom exemplo), de forma a simplificar o processo de candidatura-contratação-financiamento-execução para todos os intervenientes.

Naturalmente, em qualquer um dos cenários de crescimento económico que se possam vir a girar os bancos de retalho terão um papel fulcral a desempenhar, nomeadamente no quadro do retalho de empresas/PME. Em que medida? Principalmente:

- Alavancando o crescimento da economia real;
- Gerando emprego e bem-estar para as pessoas;
- Entregando mais aos seus clientes;
- Diferenciando a sua proposta de valor;
- Focando nas PME que atuam no mercado global.

Importa sublinhar que 99% das empresas não financeiras na EU-27 são PME e que estas geram 2 em cada 3 postos de trabalho criados e 58 cêntimos em cada euro de valor acrescentado. As PME representam a quase totalidade da comunidade empresarial da EU-27, mas não confiam nos bancos como parceiros do seu negócio (consideram-nos apenas como um fornecedor onde compram o dinheiro de que necessitam⁵).



Como alterar esta “herança” da crise financeira de 2008? Com foco em 3 questões estratégicas primordiais⁶:

1 Reforçar o relacionamento pessoal

A banca é um negócio de confiança, sobretudo de confiança em pessoas. Transforme os seus gestores de contas em gestores de relações e foque-se nos momentos da verdade para manter a fidelização dos clientes. Mas nunca se esqueça: antes disso, faça bem as coisas simples.

2 Especializar a segmentação

Detalhe com rigor os segmentos básicos. Seja focado, mas seja diferente e sobretudo valorizado pelo cliente. Tenha abordagens diferentes para cada segmento e aposte em produtos e serviços especializados e inovadores (ofertas setoriais, produtos de quasi-capital, produtos e serviços não bancários, outros).

3 Robustecer a proposta de valor

Se o consumidor é rei, saiba porquê, reforçando o papel da pesquisa de marketing (modelos de propensão, CRM, scientific analytics). Torne a sua proposta de valor mais distintiva e centrada no cliente. Junte-lhe produtos e serviços não bancários (aconselhamento/consultoria, painéis de especialistas, workshops/networking, apps). Passe de uma abordagem multi-canal para uma abordagem omni-canal (onde todos interagem de forma concertada com o cliente).

Na base, o fundamental é incrementar a rentabilidade. Não precisamos de ser génios da banca, só precisamos de nos focar em coisas simples, tais como:

- Criar uma proposta de valor distintiva, com *pricing* claro e produtos simples com distribuição a baixo custo;
- Deter plataformas tecnológicas coerentes e integradas, com gestão e controlo centralizados;
- Dispor de uma estrutura de balanço sólida, com estrutura de custos vantajosa e defensável.

A todo este esforço de recentrar a organização no cliente, orientando recursos para o essencial do negócio e revolucionando o relacionamento bancário com os clientes empresa, falta um elo fundamental: um modelo



“Temos como principal ferramenta a gestão do relacionamento com o cliente e a sua ligação com a gestão do risco.”

de gestão de risco de crédito que interaja com a gestão do cliente, reforçando os procedimentos de análise de risco, incrementando os avisos precoces de risco potencial e otimizando o custo de risco da carteira de crédito⁷.

Voltamos assim ao ponto de partida: devo ficar ou ir embora? Uma organização que não confia na sua capacidade de prever já não pode confiar no seu planeamento e controlo. Precisa de sentir e responder⁸ ao que está a acontecer, transformar a estratégia de um plano de ação numa estrutura para a ação, tal como um sistema humano o faz.

É possível tal mudança? Acredito firmemente que sim. Estamos a promovê-la corretamente? Presos à nossa metodologia clássica e ao nosso receio de falhar, estou convencido de que não.

Num clima económico desafiante e permanentemente sob tensão, a banca de retalho para empresas precisa rapidamente de aumentar a rendibilidade a um risco controlado. Temos como principal ferramenta a gestão do relacionamento com o cliente e a sua ligação com a gestão do risco.

Recentrar toda a organização no cliente e nos seus interlocutores, reforçando a proposta de valor nesse sentido, é a nossa principal missão. O nosso principal objetivo é aumentar o lucro e reduzir o risco.

Mas não é isso que qualquer empresa quer? ■

1. THE CLASH, “Should I Stay or Should I Go”, in *Combat Rock*, Epic, London, 1982.
2. OYEDELE, Akin, “Roubini: The Mother of All Asset Bubbles Will Burst In 2016”, 05/12/2014, consultado em <http://www.businessinsider.com/roubini-the-mother-of-all-asset-bubbles-will-burst-in-2016-2014-12> (03/04/2015).
3. “Eu sou descendente dos que ficaram cá”, TAVARES, João Miguel, in “Sobre o estado do país... em 2011”, 01/01/2014, consultado em <http://joaomigueltavares.blogspot.pt/16965.html> (03/04/2015).
4. HERGÉ, *Tintim – Os Charutos do Faraó*, Verbo, Lisboa, 2000. Nesta obra Hergé coloca o único português em todas as aventuras de Tintim. É o Senhor Oliveira da Figueira, um prodígio comercial que vende sombrinhas às tribos berberes do deserto e gravatas a piratas.
5. European Commission, “Annual Report on European SMEs 2013/2014”, July 2014.
6. EFMA, “SME Banking Conference – Main Conclusions”, Milano, March 2014.
7. Ver a este respeito: “World Retail Banking Report”, EFMA/Capgemini, 2010.
8. HOLTOM, Mark, “Are the 4 Ps of Marketing Dead?”, 30/07/2014, consultado em <http://thefinancial-brand.com/41314/4-ps-marketing-dead/> (03/04/2015).

Citando...

"Nunca diga às pessoas como devem fazer as coisas. Diga-lhes o que deve ser feito e ficará surpreendido com os resultados."

George Patton

"O único homem que não erra é aquele que nunca fez nada."

Roosevelt

"Tolo é aquele que naufragou os seus navios duas vezes e continua a culpar o mar."

Publilus Syrus

"Somos responsáveis por aquilo que fazemos, o que não fazemos e o que impedimos de ser feito."

Albert Camus

"Quem decide pode errar, quem não decide já errou."

Karahjan

"Pela obra se conhece o autor."

Jean de la Fontaine

"Que sentido tem corrermos quando estamos no sentido errado?"

Provérbio alemão

"Não conheço a chave para o sucesso, mas a chave para o fracasso é tentar agradar a toda a gente"

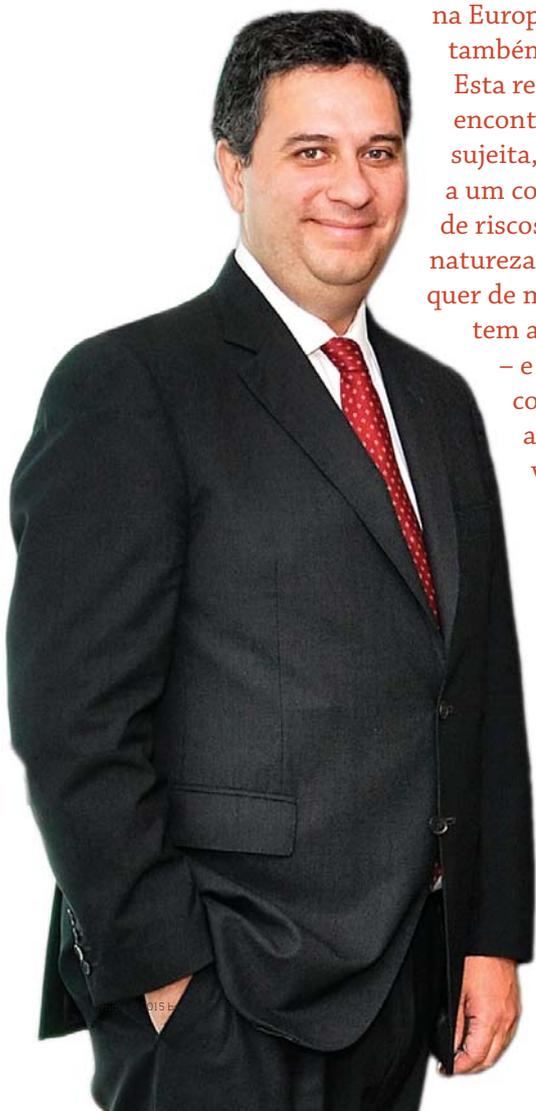
Bill Cosby

Outlook Global

Uma recuperação vulnerável a riscos políticos e de mercado

Um balanço da evolução – e das perspectivas – da economia global em 2015 revela um crescimento económico ainda relativamente baixo na primeira metade do ano, em resultado de um desempenho menos favorável nos EUA e em algumas economias emergentes (e.g., China). A inflação mantém-se também contida, permitindo o prolongamento de políticas monetárias fortemente expansionistas. No entanto, no final do 1.º semestre, a conjuntura económica mantém-se marcada por um quadro global de recuperação moderada,

visível sobretudo na Europa mas, também, nos EUA. Esta recuperação encontra-se sujeita, contudo, a um conjunto de riscos, quer de natureza política, quer de mercado, que tem alimentado – e deverá continuar a alimentar – a volatilidade nos mercados financeiros.



Nos EUA, a reversão de factores temporários que penalizaram a actividade no início do ano (e.g., clima adverso, perturbações laborais na actividade portuária da costa oeste) deverá suportar uma melhoria do consumo e do investimento nos próximos trimestres. O mercado da habitação volta, também, a revelar sinais positivos. Ao mesmo tempo, continua a ser visível uma melhoria no mercado de trabalho, com uma criação de emprego progressivamente mais forte e com a taxa de desemprego a aproximar-se gradualmente do seu nível de longo prazo (consistente com a estabilidade dos preços). Espera-se, ao longo dos próximos meses, um registo gradualmente mais forte do crescimento dos salários, que suporte a inflação a nível *core* (i.e., excluindo as componentes mais voláteis da energia e da alimentação) e que dê ao Fed a confiança de que o crescimento dos preços irá convergir para as metas estabelecidas. Assim, e tendo em conta os riscos de prolongamento de uma política monetária extraordinariamente expansionista (referidos recentemente por Janet Yellen, a Chair da Reserva Federal), mantém-se válida a expectativa de um início de subida dos juros de referência entre Setembro e Dezembro deste ano.

Na China, o crescimento homólogo do PIB recuou, no 1.º trimestre de 2015, de 7,3% para 7%, o registo mais baixo em 6 anos. Esta tendência deverá manter-se, com a economia a lidar com os efeitos de um longo período de sobre-investimento e criação de excesso de capacidade (e, logo, riscos deflacionistas), em certos casos envolvendo activos pouco produtivos e financiamentos associados ao *shadow banking*. A transição para um novo padrão de crescimento traduz-se num arrefecimento da actividade. Dificuldades no acesso à liquidez e problemas de sobreendividamento levaram as autoridades a anunciarem algumas medidas expansionistas de política, que poderão ser acentuadas nos próximos meses. O impacto destas medidas é já visível numa aparente estabilização do crescimento. Mas, mesmo através de um *soft landing*, o crescimento da economia chinesa deverá continuar a recuar (para níveis inferiores a 7%), penalizando, no caminho, a procura dirigida a alguns

Carlos Almeida Andrade

Chief Economist do Novo Banco

mercados emergentes (que poderão também mostrar-se vulneráveis a uma eventual subida dos juros nos EUA).

Já a zona euro registou um início de 2015 positivo, com uma recuperação cíclica sustentada pela queda do preço do petróleo (beneficiando o rendimento real e o poder de compra das famílias), pelos efeitos desfasados da depreciação do euro (beneficiando as exportações), por uma política monetária fortemente expansionista (melhorando as condições de financiamento das empresas, famílias e Estados) e por uma política orçamental mais neutra (sustentando a procura interna). Embora ainda seja cedo para um balanço completo, a política de *quantitative easing* do BCE tem-se mostrado eficaz, no sentido em que parece ter afastado os riscos de deflação, mitigando, ao mesmo tempo, o risco de contágio dos problemas da Grécia a outras economias da periferia. O BCE continua, assim, a fazer “tudo o que é necessário” para garantir a estabilidade financeira da zona euro. Ainda em relação ao *quantitative easing*, é importante referir o facto de ele estar a contribuir também, gradualmente, para uma maior disponibilidade de financiamento da actividade económica por parte do sector financeiro (ao mesmo tempo que se observa também uma recuperação da procura de crédito).

Neste quadro de recuperação (desigual, mas sustentada) da actividade económica global, surgem, sobretudo, dois tipos de riscos. Por um lado, riscos de natureza política. Estes aparecem, antes de mais, ligados à frágil situação financeira da Grécia e às dificuldades de obtenção de um acordo entre esta economia e os seus credores oficiais, no que respeita às condições de libertação de financiamentos necessários (já que o acesso ao mercado permanece fechado). Com a actividade económica em contracção, com uma deterioração das contas públicas e com um movimento consistente de fuga de depósitos, aumentam os riscos de *default* e de uma instabilidade económica e financeira severa nesta economia. Mesmo que um acordo provisório, ou de curto prazo, seja alcançado, persistirão dificuldades fundamentais (ligadas ao elevado nível de dívida pública e à dificuldade de execução de reformas estruturais) que deverão prolongar os riscos de um cenário mais extremo. No limite, um cenário de saída da zona euro (não sendo um cenário central) não deve ser excluído. A melhoria entretanto observada nas outras economias da periferia, os novos instrumentos de estabilização financeira disponíveis na zona euro (e.g., o ESM) e, sobretudo, a acção estabilizadora do BCE, mitigam fortemente os riscos de contágio de um cenário mais extremo na Grécia. Em todo o caso, esse seria sempre um cenário negativo, uma vez que os investidores deixariam

de ver a zona euro como uma verdadeira união monetária, passando a incorporar um risco de redenominação na sua avaliação das economias mais vulneráveis da região. Qualquer crise conjuntural futura tenderia a traduzir-se num forte aumento do prémio de risco nas economias mais vulneráveis (em particular nas economias da periferia). Neste sentido, um outro risco político prende-se com as eleições legislativas de Espanha e Portugal, no último trimestre de 2015. A ausência de uma maioria estável a suportar um Governo e/ou resultados mais expressivos de forças políticas extremistas (sobretudo em Espanha) tenderiam a ser mal recebidos pelos mercados. Outros riscos políticos incluem as tensões entre a UE/EUA e a Rússia e a potencial instabilidade no Médio Oriente associada ao Estado Islâmico.

Um outro conjunto de riscos – de mercado – está associado, sobretudo, a um ajustamento das expectativas dos investidores no que respeita ao crescimento, à inflação e aos juros. Um período prolongado de estímulos monetários significativos parece ter afastado os piores receios em relação à possibilidade de um quadro deflacionista – em particular nos EUA e na zona euro. Neste contexto, tem-se assistido a movimentos de subida das *yields* dos títulos de dívida pública nos EUA e, sobretudo, na zona euro. Neste caso, em particular nos *bunds* alemães, alguns destes movimentos têm sido demasiado bruscos e acentuados também em função de alguns aspectos técnicos. Estes incluem, por exemplo, (i)

“[...] a conjuntura económica mantém-se marcada por um quadro global de recuperação moderada, visível sobretudo na Europa mas, também, nos EUA.”

a reversão abrupta de “investimentos unidireccionais” em títulos de maturidades longas (i.e., a reversão de um *overcrowded trade*, quando a generalidade dos investidores apostava numa descida contínua das *yields*); (ii) pressões do lado da oferta, tendo em conta o volume significativo recente de emissões por parte de vários Governos; (iii) uma menor procura de *bunds* com maturidades longas, e o consequente *steepening* da curva de rendimentos, com o fim da ineligibilidade dos *bunds* com maturidades curtas para o programa de compra de activos do BCE, a partir do momento em que as respectivas *yields* deixaram de ser negativas; (iv) um aumento da volatilidade, alimentando nova volatilidade e um aumento da pressão vendedora; e (v) uma redução da liquidez no mercado. Subidas adicionais das *yields* na zona euro e nos EUA, neste caso com a previsível aproximação de um novo ciclo de subida dos juros de referência, poderão gerar alguma instabilidade nos mercados financeiros, penalizando, em particular, economias emergentes com maiores desequilíbrios macroeconómicos (e.g., inflação mais elevada, défices externos, etc.). Todo este conjunto de riscos deverá alimentar a volatilidade nos mercados ao longo dos próximos meses. ■

Redigido segundo a antiga ortografia.

E assim Evoluem as Revistas

Isabel Ribeiro

Alguma vez pensou na origem e na evolução das revistas? No entanto, elas têm acompanhado as várias etapas da sua vida, certo? Lembra-se daquela revista aos quadradinhos? E daquela coleção de revistas sobre...? É verdade! Foram muitas horas de leitura e muitas categorias de revistas.

Seria agradável ficar aqui a recordar alguns dos títulos que mais me impressionaram, mas, para si, caro leitor, que interesse teria? Possivelmente nenhum. Por isso vou contar-vos uma pequena história sobre algumas das revistas que, de uma forma ou de outra, contribuíram para este género jornalístico.

E como não é possível fazer um relato de todas...

Apresento-vos, de seguida, revistas que tiveram algo de peculiar ou inovador... e que ainda continuam a ser editadas.

Olhar para uma revista é quase irresistível. O design desperta-nos o desejo para a leitura dos conteúdos. Os leitores estabelecem um elo emocional com este objeto, fácil de transportar e de ler. Com este meio de comunicação que, pela sua periodicidade, permite uma leitura lenta e cuidadosa... E na expectativa de que seja publicado o próximo número.



Decorria o ano de 1663 e nascia na Alemanha, mais propriamente em Hamburgo, aquela que viria a ser considerada a primeira revista. Chamaram-lhe *Erbauliche Monats-Unterredungen* ou, numa tradução mais próxima do português, *Edificantes Discussões Mensais* e, apesar de já não andar por aqui, não podia omitir a sua existência por ter sido a primeira. Reunia artigos com um tópico específico: Teologia. Escritos numa linguagem acessível para um público diferenciado, pelo menos é o que se lê nas narrativas sobre este assunto.

Todavia, e apesar da lentidão, naturalíssima para a época, começaram a surgir outras revistas e a diversificar-se a oferta temática. Da teologia passa-se para a filosofia, a ciência, a literatura, a moda e bons costumes..., com maior incidência no segmento feminino ou no segmento masculino, com mais páginas ou menos páginas, com um design mais trabalhado ou simplesmente texto, com uma impressão de maior ou menor qualidade... elas lá vão aparecendo e cada vez mais sofisticadas.

As condições estavam criadas para que tal ocorresse: a população encontrava-se mais alfabetizada e o setor gráfico mais evoluído – como bem se lembra a descoberta da imprensa por Gutenberg já tinha ocorrido há algum tempo. Os artigos podiam ser acompanhados por boas imagens a ilustrá-los, o que valorizava, e muito, as páginas editadas num papel, também ele, de melhor qualidade e com um melhor grafismo. Como resistir à leitura deste formato tão aliciante?

Pois, não é fácil transpor o olhar pela capa de uma revista e não sentir vontade de a manusear. E não é preciso ser tão emotivo como Juan Caño que a descreve como uma história de amor com o leitor. Certo é que a revista, mistura de jornalismo e entretenimento, vai ganhando espaço. Claro, desde que haja vontade e possibilidade de publicar e, principalmente, leitores interessados neste produto.

Vejamos, pois, alguns exemplos que foram atraindo os milhões de leitores por esse mundo fora.

Estávamos em 1843 quando se publica em Londres a revista **The Economist** com uma periodicidade semanal e associada desde o início a uma revista de notícias de economia e de política e dirigida a um público qualificado e bem posicionado socialmente. Presentemente é possível lê-la quer na versão impressa, quer através de aplicativos para dispositivos móveis. É ainda possível ouvir o conteúdo na edição áudio ou optar pela leitura no *site* com o endereço: www.economist.com.

Das notícias económicas passamos para a ciência e para a reputada **Scientific American**. Criada por Rufus Porter em 1845, com periodicidade mensal, a *Scientific American* posiciona-se no mercado como uma edição de divulgação de descobertas científicas. Atualmente é possível estar ao corrente de algumas novidades científicas visitando o *site* desta revista www.scientificamerican.com. Caso pretenda também pode fazer uma subscrição digital para a ler em dispositivos móveis. Ler ciência no papel ou no ecrã passa a ser uma opção do próprio leitor.

Avançamos para 1869 e, ainda na categoria científica, encontramos a **Nature**. Prestigiadíssima revista, publicada nos Estados Unidos, e também ela com relevo na divulgação da ciência. Indo para tempos bem mais recentes refira-se que, em 2010, foi classificada pelo *Journal Citation Reports* como a revista científica mais citada do mundo. Publica essencialmente pesquisas originais. Tem uma tiragem elevada e estima-se que a versão impressa é partilhada por várias pessoas, o que faz supor que o número de vendas é inferior ao número de leitores. A versão online www.nature.com também tem um número de subscrições muito elevado.

Ainda no mesmo género, criada em 1880 por John Michaels, a **Science**, publicação da Associação Americana para o Avanço da Ciência, apresenta-se como uma das revistas mais prestigiadas na categoria científica. Com uma tiragem semanal privilegia as descobertas científicas recentes. Para os menos conhecedores, ou interessados nestas matérias, salienta-se que o grau de exigência dos estudos aqui publicados é enorme. Todos eles são sujeitos ao processo de *blind review* e sujeitos a uma avaliação muito criteriosa. Alguns portugueses, não muitos, têm artigos aqui publicados. À versão impressa junta-se o acesso *online* www.sciencemaq.org e a edição digital.



Chegamos a 1888 ano em que é publicada nos Estados Unidos aquela que viria a ser uma das revistas mais conhecidas do mundo; já a identificou? Sim, é a **National Geographic**. Criada para estimular e divulgar o conhecimento da geografia, começou por ser uma aproximação de um folheto científico e pouco atraente graficamente. Com o tempo tornou-se famosa pela qualidade das fotografias e das reportagens. Em versão impressa, *online* www.nationalgeographic.com ou num aplicativo para dispositivo móvel, lê-la é certamente um motivo de agrado.

Ainda no decorrer do século XIX assistimos a uma multiplicação das revistas femininas. A título de exemplo destaco a **Vogue**, cuja 1.ª edição foi publicada em 1892 por Arthur Turnure. Inicialmente com periodicidade semanal e mais tarde mensal, foi, e ainda continua a ser, uma das revistas mais influentes do mundo da moda feminina. Para além da versão impressa pode saber informações na versão *online* www.vogue.com ou encontrá-la na *app store* e onde se pode ler a emblemática frase: “Nada está na moda até a *Vogue* dizer que está”.

Da moda voltamos à economia e à **Forbes**. Publicada nos Estados Unidos em 1917 e de forma quinzenal, é conhecida pelos seus artigos de economia, finanças e negócios mas, acima de tudo, pela divulgação de *rankings* anuais entre os quais se destaca o das pessoas mais ricas do mundo e o das mais poderosas. Pode observá-la no *website* www.forbes.com ou folheá-la na versão impressa.

Num estilo bem diferente, uma vez que seleciona e republica artigos de outras edições, surge em 1922 a **Readers Digest**. Mantendo-se até hoje como uma das revistas mais lidas do mundo, as suas páginas consistem, essencialmente, numa compilação de histórias. Presentemente pode lê-la através da versão impressa, no *website* www.rd.com ou através do aplicativo para dispositivos móveis.

Em 1923 Briton Hadden e Henry Luce editam a **Time**. Uma revista de notícias com periodicidade semanal que organizava o que de mais importante era publicado durante aquele período. Os artigos eram constituídos por pequenos textos em forma de narrativa. A *Time* tinha a preocupação de publicar temáticas contextualizadas investindo no jornalismo de investigação. Hoje, com edição impressa, *online* www.time.com ou para dispositivo móvel, continua a posicionar-se como uma revista de notícias.



The **New Yorker** chega em 1925 com Harold Ross como editor. Dois terços do conteúdo desta revista eram dedicados ao fotojornalismo e, se aqui destaco esta informação, é porque é muito difícil ficarmos indiferentes às suas imagens, nomeadamente às capas. E porque não fazer uma visita à versão *online* www.newyorker.com e ver a informação ali disponível com destaque para os vídeos e os *podcasts*? Na edição impressa ou na digital, vale a pena um olhar atento às capas das edições.

Em 1930 e seguindo uma linha editorial muito semelhante à *Forbes*, surge nas montras das tabacarias a **Fortune**. Revista de negócios também ela instituída nos Estados Unidos. O número mais esperado desta edição corresponde ao da saída da lista anual das empresas, número em que é revelado o *ranking* anual de empresas com rendimento mais elevado. Presentemente, caso tenha interesse por estes assuntos, pode aceder ao *site* www.fortune.com, ler a versão impressa ou fazer o *download* para um dispositivo móvel.

Para não falar somente em edições de moda feminina, destaco a **Esquire**, revista de moda direcionada para o público masculino. Em 1933 o editor Arnold Gingrich publica esta revista que se posiciona no mercado com narrativas de qualidade, *cartoons*, textos humorísticos, ilustrações de conhecidos artistas plásticos e todo o conteúdo que caracteriza este género de imprensa. Para além da versão em papel, pode saber algumas novidades indo ao *site* www.esquire.com ou fazer o *download* para um dispositivo móvel.

E para irmos até um passado mais recente, 1993, apresento a incontornável **Wired**. É uma publicação mensal e é uma referência quando falamos em publicações digitais. Tem ganho vários prémios pela originalidade, criatividade e inovação dos conteúdos. Publica muitos artigos direcionados para a tecnologia digital e a comunicação *online*. Em 2010 a *Wired* difunde uma 1.ª edição para *tablet*. Disponível inicialmente, e por motivos óbvios, para *ipad*, revelou-se um estrondoso êxito pelo número de *downloads* efetuados, sendo, desta forma, um forte incentivo a que outras revistas replicassem a mesma proeza. Apesar de a poder ler em papel e de poder fazer uma visita *online* em www.wired.com, aconselho uma leitura na versão digital para dispositivos móveis, e não tivesse sido ela uma das pioneiras.



A revista é, antes de mais, um meio de comunicação e é assim que pensamos nela mas os formatos em que nos pode chegar este meio diversificaram-se e, atualmente, as edições digitais exibem-se, cada vez mais, como uma alternativa às publicações impressas. É ainda de evidenciar que a versão *online*, que em muitos casos disponibiliza informação diariamente, é uma ligação do leitor às versões periódicas e não uma alternativa ao conteúdo impresso ou digitalizado para dispositivos móveis.

Como é fácil verificar, pelos exemplos de revistas aqui anunciados, o número de revistas impressas com edições *online* é notório e o número de *apps* para dispositivos móveis começa a ter o seu lugar no espaço editorial.

O conceito

Uma revista digital é uma publicação periódica concebida e formatada para ser lida no ecrã. Caracteriza-se por conter recursos interativos e hipertextuais, o que permite novas experiências narrativas. Normalmente é concebida para ser lida em dispositivos móveis. A portabilidade, acessibilidade e funcionalidades são categorias associadas a este meio de comunicação.

E aproximamo-nos do que motivou a escrita deste artigo...

Em outubro de 1988 é publicada em Lisboa, pelo Instituto de Formação Bancária, a 1.ª edição da **inforBANCA**. Desde logo se posicionou com a ambição de proporcionar informação técnica e abordar temas interessantes da atividade bancária e da economia nacional e internacional. Primeiro só em versão impressa, a partir de 2011 a proporcionar uma leitura no ecrã, disponível em www.ifb.pt/pt_PT/inforbanca-105

A partir de julho de 2015 a **inforBANCA** segue a tendência de tantas outras revistas e passa a ter uma publicação disponível para dispositivos móveis.

Com acesso a qualquer hora e em qualquer lugar...

Opte pelo suporte de leitura que mais lhe agrada.



Descarregue a App em qualquer Tablet ou Smartphone Android ou iOS à sua disposição.

Ou aceda através do link:
<http://inforbanca.mobi-shout.com>



A **inforBANCA** disponível para dispositivos móveis resulta de uma parceria com a mobinteg.



www.mobinteg.com | info@mobinteg.com



A (i)Relevância dos Códigos de Ética

Nos últimos anos um número significativo de empresas a nível mundial tem investido na elaboração ou reformulação de códigos de ética e a comunidade académica tem realizado vários debates e investigações sobre o tema.

Mas o que se sabe sobre a eficácia destes códigos e sobre os fatores que a potenciam?

Várias circunstâncias têm contribuído para que os poderes públicos e a sociedade em geral, nomeadamente através dos meios de comunicação, pressionem as empresas a comprometerem-se publicamente com informação sobre a sua missão, os princípios que orientam as práticas e procedimentos que utilizam e as obrigações que assumem perante os *stakeholders* e a sociedade.

Com efeito, a globalização, que proporciona novos mercados e amplia a influência das empresas a nível mundial, tem levado as instituições internacionais, governos e a opinião pública a pressionarem as empresas a apresentarem declarações públicas sobre a aceitação de princípios universais e a comprometerem-se com o respeito pela lei, a cultura e a sustentabilidade dos países de acolhimento. A existência de vários escândalos que envolveram grandes empresas, elementos de governos, organizações desportivas e instituições religiosas acentuou o interesse pelos temas da responsabilidade social e da ética.

Estes fatores têm levado as empresas a publicitarem códigos de conduta sob múltiplas designações (e.g., “boas práticas”, “filosofia da empresa”, “conduta”, “ética”, etc.).

Códigos de Ética

Sem entrar na discussão sobre o que diferencia os códigos de ética dos códigos de conduta, baseados nos trabalhos de vários autores (e.g., Kaptein & Schwartz, 2008; Stevens, 2009), podemos considerar que os códigos de ética são declarações formais e públicas dos princípios e regras de conduta das empresas que orientam as relações e as práticas intra e inter-organizações; são um guia para o comportamento presente e futuro dos membros da empresa que especificam os valores e as responsabilidades mútuas, para com os *stakeholders* e para com a sociedade.

Relativamente às vantagens dos códigos de ética, existem posições divergentes. A maioria dos defensores



Teresa Pereira Esteves*

Coordenadora da Secção

da sua existência considera que eles aumentam e preservam a reputação das empresas, contribuem para que os empregados se sintam seguros e para a confiança dos clientes. Adicionalmente, os códigos, enquanto instrumento de auto-regulação, diminuem as intervenções dos poderes públicos, permitindo que as empresas sejam geridas com menos regulação externa.

Quem não defende a sua existência argumenta que eles são “operações de charme” para reduzir a vigilância dos *stakeholders* e não influenciam nem as decisões nem os comportamentos, porque a maioria das pessoas já sabe o que deve fazer e os que necessitam de orientação jamais vão respeitá-los.

“[...] códigos escritos numa linguagem positiva, sem frases complexas, parágrafos longos e excesso de linguagem jurídica são mais efetivos.”

Apesar dos resultados da investigação não serem consistentes, existe evidência empírica que suporta a existência de uma associação positiva entre a adoção de códigos e o comportamento responsável das empresas.

Fatores que Contribuem para a Eficácia dos Códigos

Os códigos podem ser documentos estratégicos que fornecem aos elementos da empresa um sentimento de partilha de valores e comprometimento com um propósito ético, mas para isso não basta existirem, as pessoas têm de os conhecer e aceitar e, por isso, é importante que estejam integrados na cultura da empresa e sejam comunicados de forma efetiva por palavras e comportamentos.

O ato de criar um código é um processo estratégico importante Kaptein & Schwartz 2008, apresentam um modelo a considerar na conceção e avaliação dos códigos (Figura1).

O código deve considerar as especificidades culturais, económicas, de concorrência do contexto da empresa, as expetativas dos *stakeholders* e estar articulado com os códigos profissionais e setoriais e com a legislação nacional e internacional para o setor.

O objetivo do código deve ser explícito e claro.

O processo de desenvolvimento é importante e necessita de tempo para permitir a consciencialização e a adesão; para ser efetivo o código deve ser desenvolvido num ambiente participativo, envolvendo as pessoas da empresa.

Relativamente ao conteúdo, a literatura refere que os códigos de primeira geração, demonstravam uma preocupação com o cumprimento da lei, com a resolução de conflitos de interesses, com a salvaguarda da informação confidencial; eram centrados na autodefesa das empresas e adotavam uma linguagem jurídica. Os códigos mais recentes, designados terceira geração, tendem a transcender as dinâmicas intra-organizacionais e o relacionamento com os *stakeholders* e a incorporar os temas da responsabilidade social e ambiental.

Os estudos revelam que códigos escritos numa linguagem positiva, sem frases complexas, parágrafos longos e excesso de linguagem jurídica são mais efetivos.

A formação e a discussão nas organizações de questões relacionadas com valores e com os dilemas éticos mais frequentes na profissão ou na função, facilitam a adesão ao código e contribuem para aumentar o comportamento ético.

Adicionalmente os códigos devem estar articulados e terem o suporte de outros instrumentos de gestão, nomeadamente, da avaliação de desempenho e do sistema de recompensas. Os elementos da empresa têm de ter a evidência de que comportamentos conformes ao prescrito são valorizados.

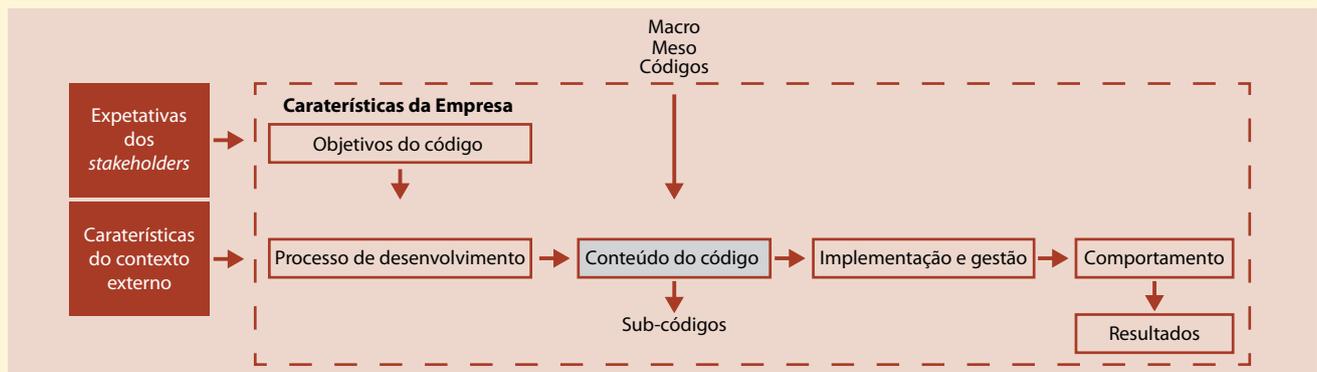
Os códigos funcionam quando os empregados os veem refletidos nas decisões e ações das equipas de gestão e, por isso, os líderes devem ser formados para compreender o seu papel de modelos do comportamento ético. Neste sentido, muitas empresas estão a incluir, no processo de seleção de líderes, provas de decisão sobre dilemas éticos e na análise dos currículos valorizam a existência de formação na área da responsabilidade social e da ética. ■

***Professora do ISGB.**

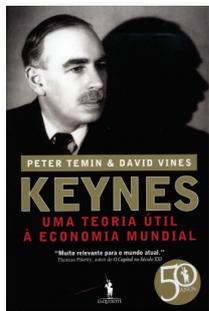
Bibliografia

Kaptein, M. & Schwartz (2008). The effectiveness of business codes: A critical examination of existing studies and the development of an integrated research model. In *Journal of Business Ethics*: 77
 Stevens, B. (2009). Corporate ethical codes as strategic documents: an analysis of success and failure. In *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.

Figura 1 – Fatores a Considerar na Conceção e Avaliação da Eficácia dos Códigos de Conduta das Empresas



Adaptado: Kaptein & Schwartz, 2008



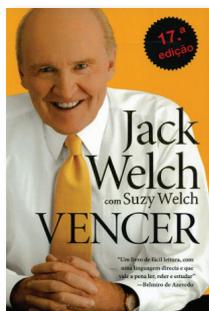
Peter Temin e David Vines
Keynes – Uma Teoria Útil à Economia Mundial
D. Quixote

Keynes - Uma Teoria Útil à Economia oferece uma síntese notável sobre os conceitos-chave do economista John Maynard Keynes. Esses conceitos económicos permitem entender os debates políticos do nosso tempo. Temin e Vines defendem que Keynes também explicou as interações entre as economias nacionais, e que aí reside a relevância dos seus ensinamentos para a atual crise global.



Keith Ferrazzi Tahl Raz
Nunca Almoce Sozinho. O Guia para as Relações Profissionais de Sucesso
Editora Actual

Nesta edição atualizada e aumentada encontramos os fundamentos das edições anteriores, mas agora reforçados com a aplicação dos princípios originais estabelecidos pelo autor à era digital. Considerado por muitos como um guia estratégico para construir uma rede de contactos, este livro indica-lhe os passos específicos e a atitude certa para os seus relacionamentos.



Jack Welch e Susy Welch
Vencer
Editora Actual

Já na sua 17.ª edição, *Vencer* é um livro que transmite novos conhecimentos, pensamentos originais e soluções para algumas questões práticas e, por isso, pretende mudar a forma como encaramos o trabalho.



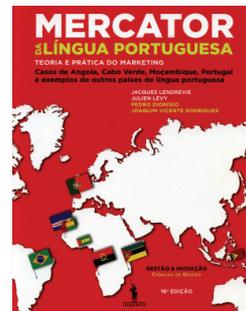
Miguel Pereira Lopes e Miguel Pina e Cunha
O Mundo É Pequeno
Editora Actual

Networking! Conceito chave em torno do qual se desenvolve este livro onde encontrará os principais estudos científicos e exemplos de histórias verídicas que lhe mostrarão os principais parâmetros que regem a atividade social humana.



Fernando Cardoso de Sousa e Ileana Pardal Monteiro
Colaborar para Inovar – A Inovação Organizacional e Social como Resultado do Processo de Decisão
Edições Sílabo

De interesse para um vasto leque de leitores, este livro apresenta-nos doze princípios que se destinam à descoberta do poder dos grupos, pequenos ou grandes, na tomada de decisão coletiva sobre estratégias de mudança e de resolução de problemas, sempre que se encara uma participação alargada a todos quantos essas decisões possam afetar ou interessar.



Vários
Mercator da Língua Portuguesa
D. Quixote

Este livro posiciona-se perante os leitores como um manual que aborda o marketing na sua globalidade constituindo-se como uma referência a nível académico e empresarial. Esta 16.ª edição tem prefácios de gestores e professores, bem como histórias de sucesso de Angola, Cabo Verde, Moçambique e Portugal, e exemplos destes países e do Brasil, Guiné, São Tomé e Timor.



Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:
Edições Sílabo – Manual de Competências Pessoais, Interpessoais e Instrumentos. Teorias e práticas, José das Neves, Margarida Garrido e Eduardo Simões;
Macroeconomia. Teoria e Prática Simplificada, Micaela Pinho;
Empreendedorismo. Uma visão global e integradora, Luísa Cagica Carvalho e Teresa Gomes da Costa.

As Ajudas de Estado ao Setor Financeiro

Uma retrospectiva 2008-2014



Joaquim Sarmiento

Joaquim Miranda Sarmiento

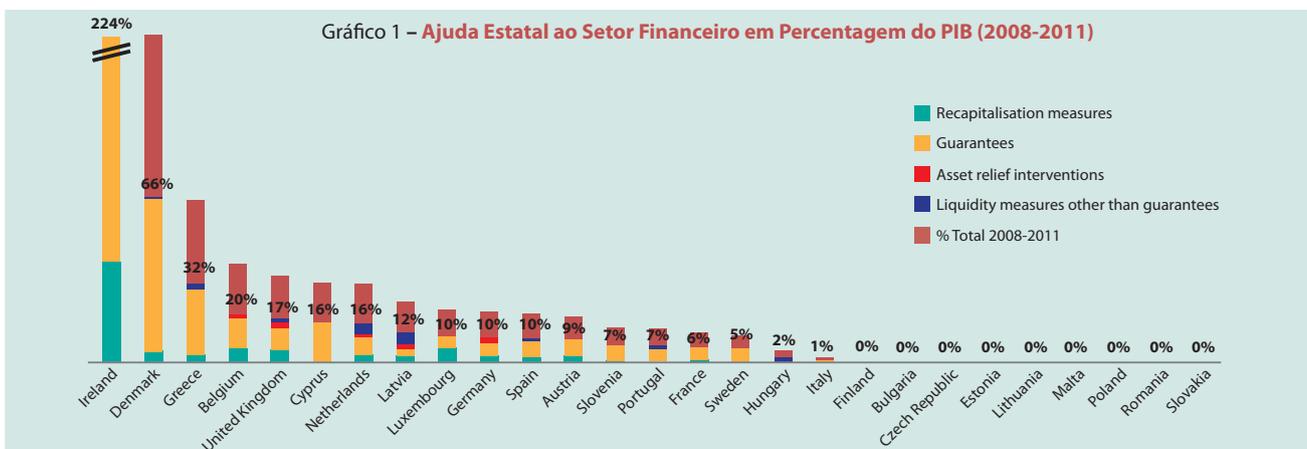
Professor Auxiliar no ISEG,
Ph.D. in Finance (Tilburg University)

Desde a crise financeira de 2008 que os Estados têm sido chamados a socorrer financeiramente as instituições financeiras, quer nos Estados Unidos, quer na Europa. Desde 2008, os Estados europeus foram chamados a capitalizar ou a prestar garantias para empréstimos aos bancos, de forma a garantir a sustentabilidade dos sistemas financeiros. O Gráfico 1 apresenta os valores dos apoios financeiros para os países europeus. Este artigo procura sintetizar esses apoios relativamente ao caso português.

O Caso de Portugal

Relativamente ao caso português, refira-se que as garantias do Estado podem ser concedidas ao abrigo de 4 diplomas distintos:

- Lei n.º 112/97, de 16 de Setembro – estabelece o regime geral de concessão de garantias;
- Lei n.º 4/2006, de 21 de Fevereiro – regula a concessão de garantias pessoais pelo Estado, no âmbito de operações de crédito de ajuda destinadas aos países beneficiários da cooperação portuguesa, podendo revestir a forma de empréstimos de instituições financeiras, com bonificação de juros do Estado;
- Lei n.º 60-A/2008, de 20 de Outubro – Estabelece a



Fonte: APB

possibilidade de concessão extraordinária de garantias pessoais pelo Estado, no âmbito do sistema financeiro. Esta Lei, regulamentada através da Portaria n.º 1219-A/2008, de 23 de Outubro, insere-se no âmbito da Iniciativa para o Reforço da Estabilidade Financeira (IREF), aprovada pelo Governo português para contrariar os efeitos da crise financeira internacional e para restabelecer a confiança dos agentes económicos e o normal funcionamento dos mercados, no contexto de um esforço concertado entre os Estados-membros da União Europeia, traduzido nas decisões do Conselho ECOFIN de 7 de Outubro de 2008, da Cimeira de Chefes de Estado e de Governo Europeus realizada em Paris no dia 12 de Outubro de 2008 e do Conselho Europeu de 15 e 16 de Outubro de 2008.

- Lei n.º 62-A/2008, de 11 de Novembro – estabelece que as operações de crédito ou de assistência de liquidez realizadas pela Caixa Geral de Depósitos, SA (CGD), a favor do Banco Português de Negócios, SA (BPN), no contexto da nacionalização deste último, e em substituição do Estado, beneficiam de garantia pessoal do Estado diretamente por força desta lei, com sujeição ao *plafond* anualmente estabelecido pelo Orçamento do Estado para as garantias concedidas ao abrigo da Lei n.º 112/97, de 16 de Setembro.

Em Portugal, antes do pedido de assistência económica e financeira (PAEF), celebrado com a troika em maio de 2011, existiu um regime de garantias ao setor financeiro. Como atrás referido, esse regime foi criado em outubro de 2008, no OE/2009. Este sistema de garantias resultou dos compromissos assumidos pelo ECOFIN em 7 de outubro de 2008. Esses compromissos passavam por um plano de ação de resposta à crise nos mercados financeiros iniciada em 2007. Esse plano de ação tinha 4 áreas de intervenção: reforço da transparência dos mercados financeiros, melhoria da avaliação dos ativos financeiros, fortalecimento do sistema de supervisão e melhoria do funcionamento dos mercados.



xibilizou o regime de auxílios estatais. Assim, Portugal aprovou uma iniciativa de reforço da solidez das instituições financeiras, através da concessão de uma garantia até 20 mil M€, temporária, de forma a assegurar o cumprimento das obrigações das instituições de crédito e a defender os interesses dos depositantes, contribuintes e a concorrência entre instituições financeiras.

Este regime foi alterado em maio de 2009, tendo o limite das garantias sido reduzido para 16 mil M€. Mais tarde, no OE/2010¹, o programa de garantias foi prorrogado, mas com o seu montante máximo reduzido para 9 150 M€. Simultaneamente, em maio de 2009, foi criado um regime de capitalização dos bancos, com uma linha disponível de 4 mil M€.

No final de 2010, a linha de recapitalização não tinha sido utilizada, tendo a linha de garantias sido usada num total de 4 950 M€. Seis bancos, incluindo a CGD, tinham utilizado o sistema de garantias, sendo que até 31 de dezembro de 2010 apenas 75 M€ tinham sido amortizados, reduzindo o valor das garantias para 4 875 M€. Isso significa que apenas 53% do valor disponibilizado foi utilizado pelos bancos.

Com a assinatura do MoU entre Portugal e a troika, é criada uma linha de recapitalização num valor de 12 mil M€. De facto, o PAEF previa um apoio financeiro de 78 mil M€, tendo ficado reservados 12 mil M€ para eventuais necessidades de recapitalização do sistema financeiro. No entanto, o sistema de garantias manteve-se em vigor, tendo sido inclusive aumentado o seu limite para 35 mil M€². Assim, desde 2010, seis bancos usaram o regime de garantias em novas operações de financiamento. Essas novas operações ascenderam a um total de 16 525 M€, o que corresponde a 43% do valor disponibilizado. Este montante encontra-se assim dividido: CGD (4 600 M€); Millenium BCP (6 000 M€); NovoBanco (4 750 M€) e Banif (1 175 M€).

Já o regime de capitalização (e excluindo a recente operação de resolução do BES, num *bad bank* e no Novo Banco) tinha, até à saída da troika (maio de 2014), sido utilizado num montante total de 5 600 M€, em três operações (Millenium BCP, junho 2012 – 3 000 M€, BPI, junho de 2012 – 1 500 M€ e BANIF, dezembro de 2012 – 1 100 M€³).

Síntese

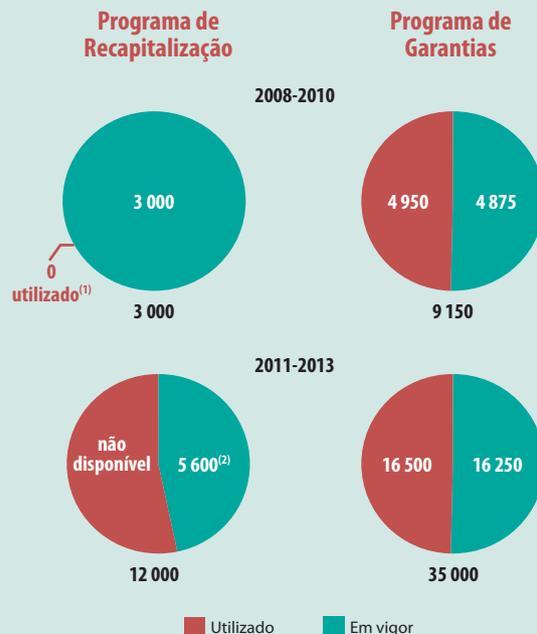
Relativamente a Portugal, temos que desde 2008, um total de oito bancos usaram o regime de garantias, num valor total de 22 225 M€, sendo que três bancos usaram o regime de recapitalização, num total de 5 600 M€. O Gráfico 2 sintetiza esses apoios. Neste momento, em abril de 2015, um ano após a saída da troika, apenas o Novo Banco tinha garantias do Estado, num montante de 3 500 M€. Relativamente ao programa de capitalização, o BPI reembolsou a totalidade dos 1 500 M€, tendo o BANIF já reembolsado 400 M€, estando ainda em falta 700 M€.

1. Lei 3-B/2010.

2. Lei 48/2011.

3. EUR 700 milhões, através de um aumento de capital totalmente subscrito pelo Estado, e EUR 400 milhões em instrumentos de capitais elegíveis para *Core Tier 1* – ISE, designados por CoCo's. Do total de EUR 450 milhões que tem ser assegurado pelo banco no decurso do seu plano de recapitalização, já foram garantidos EUR 312,2 milhões (EUR 100 milhões, em junho de 2013, pelos 2 principais acionistas, EUR 100 milhões, em julho de 2013, numa OPS, EUR 40,7 milhões, em agosto de 2013, numa colocação particular, EUR 700 mil, com a conversão de valores mobiliários convertíveis obrigatoriamente em ações (VMOC), e EUR 70,8 milhões numa oferta pública de troca de obrigações por ações, em outubro de 2013). Na sequência do aumento de capital efetuado até à data, o Estado reduziu a sua participação no capital do banco de 99,2% para 68,8%, estando previsto para maio um aumento de capital por oferta pública de subscrição de ações destinada aos atuais acionistas e clientes do banco no valor de EUR 138,5 milhões, montante necessário para a conclusão do processo de recapitalização. Após esta operação, a participação do Estado no banco reduzir-se-á de 68,8% para 61% e os direitos de voto de 58,7% para 49% (perdendo assim a maioria destes últimos). Em agosto de 2013 o banco efetuou o primeiro reembolso de CoCo's no valor de EUR 150 milhões e, em abril de 2014, recomprou mais EUR 125 milhões.

Gráfico 2 – Plano de Ação de Resposta à Crise nos Mercados Financeiros



Nota: valores em milhões €

(1) – Não inclui os 56 milhões usados pela CGD no aumento de capital de 550 milhões em 2010.

(2) – Não inclui o aumento de capital da CGD em 1 650 milhões em 2011. Os 5 600 milhões referem-se apenas às operações com BCP, BPI e Banif.

É bancário?

inforBANCA

Inscreva-se e receba a *inforBANCA*,
gratuitamente, no seu local de trabalho.

Envie um e-mail para inforbanca@ifb.pt com os seguintes dados:

- Nome
- Banco
- Balcão/Serviço

Caso já se encontre inscrito e pretenda fazer alterações ao seu registo, envie-nos um e-mail com o seu N.º de Assinante.





Bruno Valverde Cota
Coordenador da Secção

Os bancos na abordagem às empresas serão tanto melhores, quanto mais distintivos conseguirem ser na disponibilização de serviços de apoio à internacionalização e exportação. O marketing bancário evoluiu muito nesta área inclusive na componente digital através de acesso a diretórios, base de dados de clientes potenciais, distribuidores, importadores, entre outros. **A empresa procurará o banco que quer apoiá-la e estar com ela no mundo, e já não apenas um mero prestador de serviços financeiros.** O artigo desta edição alude-nos para o potencial e para a necessidade de aposta por parte dos bancos nesta área.



Uma questão estratégica para um Portugal mais global



João Filipe Jesus
Economista*

Se existe verdade indeclinável no campo da constatação objetiva, a fraca *performance* da economia portuguesa na última década é, indiscutivelmente, uma delas. Com efeito, entre 2004 e 2014, o crescimento médio anualizado do PIB foi, em termos reais, próximo de zero e, pior sentença ainda, ao ser descontado da equação o ano de 2014 (primeiro ano de crescimento positivo após 3 anos de recessão), conclui-se que efetivamente existiu um retrocesso objetivo na riqueza nacional, com as gravíssimas e sobejamente conhecidas consequências tanto ao nível do desemprego como do sobre-endividamento dos agentes económicos e do próprio Estado.

Ainda numa dimensão axiomática do problema, não subsistem hoje grandes dúvidas de que o caminho mais rápido e a solução mais duradoura para a mitigação destes males passa incontornavelmente pela alteração

do perfil da economia portuguesa, ou seja, por colocar no ponto cimeiro da agenda estratégica do país o tema das exportações e do investimento, numa lógica de realinhamento das prioridades. Não só por esta via, mas sobretudo muito pela aposta nesta via, será possível evitar novas vagas de terapias dolorosas como aquelas a que a economia foi submetida no quadro do Programa de Assistência Económica e Financeira após o colapso de 2011.

Se pensarmos que no início da década de 70 apenas 16% dos produtos mundialmente gerados pela economia eram objeto de transação internacional e que atualmente essa percentagem ronda os 80% e que se estima que dentro de 10 anos a mesma ultrapasse os 90%, então temos razões de sobra para tudo fazer para que este país, nos seus projectos nove séculos de história, não volte a atrasar-se novamente no contexto competitivo da glo-



“[...] colocar no ponto cimeiro da agenda estratégica do país o tema das exportações e do investimento, numa lógica de realinhamento das prioridades.”

balização, numa época em que muitas outras geografias estão hoje alinhadas no trilho do crescimento e da internacionalização.

Retomando o caso português, não deixa de ser curioso o quão verosímil é a aplicação do ditado de que “a necessidade aguça o engenho”. Foi efetivamente no intervalo de tempo compreendido entre 2011 e 2014 que o saldo da balança comercial teve o desempenho mais notável nos últimos 40 anos, sobretudo graças ao dinamismo do setor exportador. Em 2010, último ano anterior à entrada coerciva da troika em Portugal, as exportações representavam menos de 30% do PIB, em 2014 esse registo foi de 40%, prevendo-se, de acordo com as estimativas consensuais de várias entidades insuspeitas, que em 2016 se situe nos 45% com os bens e serviços com *label* “Made in Portugal” a significarem cerca de 105 mil milhões de euros (Gráfico 1).

Não foi só o modelo de Estado, ou de País que teve de levar a cabo uma iniciativa fortemente revisionista após 2011, pois a asfíxia seria incontornável se não fosse, primeiro anulado e depois revertido, o processo de agonizante lentidão em torno dos fundamentais mais importantes da economia. Também a banca, enquanto ator primordial na cena económica e social, tem hoje pela frente um acervo de novos e exigentes desafios.

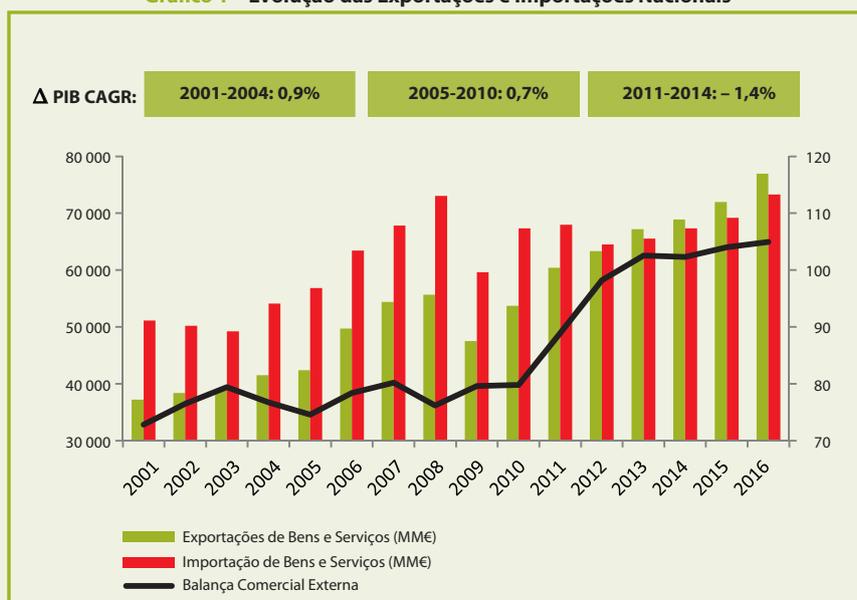
O empobrecimento silencioso a que os portugueses foram remetidos e que fez com que o nosso país se tivesse atrasado de forma substancial no contexto da competitividade, exige mais e melhor investimento (interno e externo), melhor capital humano e adequada valorização da produção nacional; daí que, num ângulo de médio e longo

prazo, a questão do financiamento seja absolutamente vital e que o mesmo possa estar presente, de forma criteriosa e adequada, nas várias fases do ciclo de vida empresarial, mas essencialmente nos processos de crescimento, exportação e internacionalização.

De acordo com estudos publicados pela Associação Portuguesa de Bancos (APB), o setor financeiro tem na economia, à data recente, aplicados cerca de 230 mil milhões de euros, dos quais menos de 1/3 estão alocados ao *stock* de crédito às empresas, e, destes, temos ainda cerca de 30% expostos a setores não transacionáveis da economia.

Apesar de a taxa Euribor cifrar hoje níveis historicamente baixos, no corolário das medidas de injeção de liquidez por parte do BCE, quando comparando por exemplo com o *turmoil* que sacudiu o mercado de taxa de juro a seguir à queda do Lehman Brothers em setembro de 2008, certo é que o custo de financiamento das empresas portuguesas é, ainda hoje, substancialmente mais caro que as suas con-

Gráfico 1 – Evolução das Exportações e Importações Nacionais



Fonte: INE

“O empobrecimento silencioso a que os portugueses foram remetidos [...] exige mais e melhor investimento (interno e externo), melhor capital humano e adequada valorização da produção nacional [...]”

géneres da zona euro: de acordo com dados do Banco de Portugal (BdP) e da APB, o preço médio do crédito pago pelas empresas em Portugal roda os 4%, enquanto na zona euro se situa abaixo dos 3%; já no que toca aos novos financiamentos concedidos, o diferencial assume uma discrepância maior: 4% e 2%, respetivamente.

Ora, este cenário de financiamento mais caro, associado a uma outra questão mais profunda que é a excessiva dependência das empresas do financiamento bancário e o peso destes no total do balanço das empresas, originam um problema de contexto, cuja complexidade exige um tratamento cauteloso (de acordo com o BdP, o financiamento bancário representa mais de 70% no passivo global das empresas portuguesas, sendo que deste mais de metade diz respeito a dívida de curto prazo. Não é pois de estranhar que a autonomia financeira das empresas portuguesas seja substancialmente inferior às suas congéneres europeias, fator igualmente originador de um risco de financiamento mais elevado, logo, impondo prémios de dívida igualmente mais altos).

Essa cautela, no contexto da moldura prudencial em que enforma a política de crédito às empresas por parte dos bancos, deverá ter um racional de articulada coerência entre, por um lado, as políticas públicas no quadro do Acordo de Parceria Portugal 2020, nomeadamente nos Eixos I e II do Programa Operacional da Competitividade e Emprego, e, por outro, a necessidade de promover uma agenda mais disruptiva ao nível do modelo relacional com as empresas, sobretudo aquelas que cada vez mais encaram o dossier da internacionalização, não como um circunstancial balão de oxigénio, mas como um desígnio estratégico (segundo o INE, das cerca de 22 mil empresas portuguesas exportadoras, mais de 4 mil estrearam-se nos mercados externos já após o início do período mais complexo da crise económica).

Todavia, e num quadro em que é conhecida a sobre-dependência dos balanços das empresas por fontes de financiamento bancárias, saliente-se o peso que os encargos financeiros (juros pagos e outros) representam na rentabilidade operacional das empresas, em que cerca de 1/3 do EBITDA gerado pelas funções produtivas é absorvido pela função financeira. Fosse esse peso menor, provavelmente o tão ambicionado objetivo de ter um valor das exportações superior a 50% do PIB teria um caminho bem mais facilitado.

Ora, é neste contexto de alteração do paradigma relacional com o renovado tecido empresarial português que se afigura desejável que a banca portuguesa possa concorrer para uma maior diversificação das fontes de financiamento das empresas, estimulando a maturidade dos mercados de capitais e de capital de risco e tirando partido desta aposta com a entrada das empresas portuguesas em novas geografias, quer numa perspetiva de *trading*, quer numa ótica de investimento.

Tendo por base os relatórios de gestão publicamente divulgados de quatro dos seis maiores bancos nacionais, 41% do produto bancário evidenciado nas contas consolidadas dessas instituições financeiras são já originados pela atividade internacional. É verdade que ainda não temos um histórico bem sucedido no *switching* dos modelos de financiamento a empresas de média e reduzida dimensão, e que a ténue maturidade de instrumentos, como as emissões de dívida em mercado de capitais ou o recurso a capital de risco e *private equity*, constitui um fator parcialmente explicativo, mas o desafio de acompanhamento internacional das empresas nacionais e a necessidade de fazer face ao contexto imposto pelas diretrizes do Acordo de Capital Basileia III poderão e deverão ser um alibi importante na promoção de modelos de financiamento mais perenes e mais adequados, focados na espinha dorsal do Portugal 2020 (competitividade, internacionalização, emprego, inovação e sustentabilidade da iniciativa empresarial privada).

Este é um desafio que do lado dos parceiros financeiros não pode ser relegado para posição periférica. **A agenda estratégica do relacionamento dos bancos com a malha empresarial terá forçosamente de antecipar todas estas variáveis, construindo uma narrativa sólida na resposta a estes novos desígnios. E, para tal, não basta mudar a agulha do discurso, torna-se imperativo o ajustamento da resposta no que às variáveis do marketing bancário diz respeito.**

O **Made in Portugal**, não pode ser um circunstancial *wishfull thinking*. É, e terá de ser cada vez mais, uma ambição estratégica nacional, para a qual todas as vontades deverão estar devidamente mobilizadas. ■

*Quadro da Caixa Económica Montepio Geral e ex- Diretor Regional de Economia do Alentejo em regime de cedência. Atualmente desempenha funções diretivas em empresa do setor energético, operando em mercado regulado de concessão pública.

Para Além da Formação...



Fernando Araújo

Assessor Financeiro/2.º Responsável
– Centro de Investimento BPI

Desde que fui abordado pela minha mãe para me candidatar ao Instituto de Formação Bancária, decorreram aproximadamente 19 anos. O meu primeiro encontro com o universo IFB ocorreu no momento da candidatura, tendo-se formalizado com a realização dos testes psicotécnicos. Obviamente no auge da adolescência não imaginava a importância que esta instituição seria na minha vida pessoal e profissional.

Após aprovação, rumei à cidade do Porto para frequentar o 6.º Curso Geral Bancário, sem ter noção do que me esperava.

No primeiro impacto, algum desânimo por abdicar das famosas férias de Natal, Páscoa e, com maior relevância, os 3 meses de verão. Estranhamente, o meu horário passou a reger-se pelo horário laboral, ou seja, 40 horas semanais de formação.

Com o desenrolar das aulas, o aprofundar de relações com os colegas, bem como com a partilha

de sabedoria e experiência oferecida pelos nossos professores/educadores, incluindo todo o *staff* da equipa IFB, a desmotivação inicial foi sendo paulatinamente atenuada.

Recordarei para sempre ensinamentos preciosos de valores pessoais e profissionais, em que ouso destacar algumas abordagens distintas: o infortúnio pode surgir a qualquer momento, sendo que em muitos casos a vontade para o ultrapassar não é suficiente; em pleno final da década de 90, fomos informados de que estávamos a ser preparados para sermos “vendedores”; relativamente aos horários, os atrasos não existem se nos anteciparmos à hora de chegada.

O desconhecimento que na altura tinha da atividade bancária não me permitia percepcionar a diversidade de funções existentes nestas instituições. Com o decorrer das aulas e o aprofundamento de algumas matérias, o interesse por temas mais específicos foi aumentando, traduzindo-se numa dose extra de motivação para as restantes etapas.

No final do 1.º ano, iniciei o meu estágio numa agência de uma instituição bancária, onde o *dress code* e o “corte de cabelo” intimidavam qualquer um. Concluída essa fase, que me faz agradecer a amizade e paternalidade dos colaboradores que me receberam, avancei para os anos seguintes decidido a cumprir os objetivos propostos do curso, ainda mais porque não é permitido repetir anos lectivos nesta formação.

Concluído o Curso Geral Bancário e após 3 meses de espera, que apesar de curtos pareceram excessivos, iniciei o meu percurso profissional com a função de caixa na agência onde tinha realizado os estágios no decurso da formação. Foi nesse período inicial que percebi que estava bem mais preparado a nível prático e teó-

rico do que alguns recém-licenciados com quem me cruzava.

Mas, como considero a aquisição de conhecimento e a evolução da carreira profissional um desafio constante, decidi aventurar-me numa licenciatura diretamente relacionada com o setor bancário e que é lecionada numa casa que me era bastante familiar (Instituto Superior de Gestão Bancária).

Não satisfeito, um ano depois de concluir a licenciatura, ousei aprofundar o conhecimento da realidade económico-financeira na generalidade, e das empresas em particular, de uma outra perspectiva, tendo iniciado o desafio de concluir um MBA-Finanças, que findou 9 meses depois.

A nível profissional, o Banco BPI corresponde ao meu *habitat* desde o início do meu percurso profissional, onde já desempenhei diversas funções, que me permitiram ter uma visão geral das atividades realizadas dentro das unidades de negócio. Acresce ainda que me foi possível aliar o crescimento profissional com a aquisição de conhecimento, que considero ser necessária num mundo em constante mudança, em que as diversas alterações ocorrem de uma forma cada vez mais célere e inesperada.

Para além da aquisição de conhecimentos e de valores, as instituições IFB e ISGB permitiram-me criar relações de amizade (e não só) com colegas com quem partilhei diversos momentos que me fizeram amadurecer.

Obrigado. ■

“Não é o mais forte que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o que melhor se adapta às mudanças.” (Charles Darwin)

Possibilidades de Cooperação do BERD com o Sector Bancário

Eunice Rocha

Técnica Superior do GPEARI do Ministério das Finanças

O Banco Europeu para a Reconstrução e o Desenvolvimento (BERD), criado inicialmente para apoiar os regimes de transição dos países outrora pertencentes à União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), intervém atualmente num vasto enquadramento geográfico compreendido por 36 países da Europa, Ásia Central, Balcãs Ocidentais, Turquia e países do norte de África¹. A sua missão primordial é promover a transição destes países para economias de mercado.

Representando a carteira de operações com o sector privado cerca de 80% do negócio do BERD, o largo espectro de produtos financeiros disponibilizado traduz-se num conjunto significativo de oportunidades de cofinanciamento e financiamento.

Para cumprir o seu mandato, o BERD utiliza instrumentos como i) empréstimos, ii) participações de capital (*equity*) em empresas, bancos e fundos de investimento, iii) instrumentos híbridos e financiamentos estruturados, e iv) garantias e produtos de partilha de risco. O BERD procura, sempre que possível, oferecer oportunidades de cofinanciamento – como é o caso de empréstimos sindicados A/B e empréstimos paralelos.

De uma forma geral, o montante financiado pelo BERD ascende até 35% do custo total do projeto (*project finance*) ou da capitalização de longo prazo da empresa (*corporate finance*). Os montantes geralmente considerados pelo Banco variam entre € 5 milhões e € 250 milhões, sendo que o montante médio ronda os € 25 milhões². O risco de crédito pode ser inteiramente assumido pelo Banco ou parcialmente sindicado ao mercado.

No caso de participações de capital no capital de empresas e bancos, estas podem ir de € 2 milhões a € 100 milhões. O BERD apenas assume posições acionistas minoritárias (tipicamente 20 a 25%).

Tendo em consideração que um dos seus principais objetivos é a mobilização de capital doméstico e estrangeiro nos países de operação (PdO), o Banco tenta ativamente alargar a base de cofinanciamento através do incremento do número de *commercial lenders* com os quais trabalha. A estrutura mais utilizada é, neste contexto, o empréstimo A/B, mediante o qual o BERD é o *lender of record* e os bancos

comerciais beneficiários do seu estatuto de credor preferencial. O BERD concede o empréstimo a um beneficiário, mas cede parte do mesmo aos bancos comerciais que passam a beneficiar desse estatuto do Banco, através da cobertura do risco político/de país. O BERD pode, também, alocar parte dos empréstimos a bancos comerciais domésticos nos países de operação de forma a promover a sua cooperação em empréstimos de médio prazo.

Há também possibilidade de a banca comercial participar em financiamento conjunto ou paralelo com o BERD em determinadas transações.

O BERD disponibiliza, igualmente, instrumentos de facilitação do comércio, de forma a fomentar a atividade comercial para, de e entre países beneficiários, sendo disponibilizados neste âmbito i) **garantias**: cartas de crédito³, *bid bonds*⁴ e *performance bonds*⁵; ii) **adiantamentos**: garante-se ao licitante o reembolso das verbas que as empresas executoras receberam para a execução do projeto, em caso de incumprimento por parte destas; e iii) **factoring**: visa apoiar a transferência de *know how* e soluções inovadoras de *trade finance* para os PdO. Através do programa também se financiam atividades de *factoring* interno, em moeda local.

O Programa permite uma cobertura de 100% do valor da operação, uma vez que garante a parcela não coberta pelos outros bancos ou agências de garantias intervenientes, emite cartas de crédito num prazo de 24 horas, efectua pagamentos até 15 dias após o período de execução e não estabelece limites mínimos no que diz respeito a montantes.

Para além das participações de capital em subsidiárias de bancos de países não beneficiários do BERD e de possibilidades de cofinanciamento e sindicado, há também possibilidades de cooperação com as referidas subsidiárias sob a forma de linhas de crédito.

O valor total dos projetos nos quais se verificou a participação de bancos portugueses é de cerca de € 5 mil milhões, dos quais o BERD financiou € 1,2 mil milhões e os bancos portugueses € 400 milhões.

Formação Profissional

Cursos Presenciais 2015

Os agentes económicos nacionais que tencionem abordar o BERD tendo em vista oportunidades de investimento, cofinanciamento ou sindicância poderão fazê-lo por sua própria iniciativa, aconselhando-se o contacto com os departamentos relevantes do Banco⁶. Poderão, também, fazê-lo através de bancos nacionais que já tenham contacto com o BERD e/ou que pretendam participar numa estrutura de sindicância. O contacto com bancos que já tenham experiência de participação nestas estruturas⁷ poderá também ser uma mais-valia, já que pode representar uma oportunidade de participar nas mesmas com parceiros mais experientes. ■

1. Lista de países beneficiários: <http://www.ebrd.com/where-we-are.html>.
2. Para pequenos projetos, os empréstimos revestem normalmente a forma de linhas de crédito, facilidades de crédito preventivas e participações de capital em bancos locais, que por sua vez repassam os fundos a PME e municípios.
3. Providencia garantias a bancos confirmadores, arcando com o risco político e comercial assumido pelos bancos emissores locais nos países de operação, cobrindo, por exemplo, riscos de não pagamento por parte do banco do país importador ao banco do país exportador. Não são emitidas garantias diretamente a favor de exportadores ou importadores.
4. Cobrem os custos em que um licitante incorre pela não assinatura de contrato pelo vencedor da licitação e consequente anulação do concurso ou adjudicação de uma proposta mais cara.
5. Cobrem os custos decorrentes da não execução de um projeto nos termos acordados, por responsabilidade da empresa vencedora da adjudicação (falência ou outros).
6. <http://www.ebrd.com/what-we-do/sectors-and-topics.html>; <http://www.ebrd.com/work-with-us/project-finance>.
7. <http://www.ebrd.com/work-with-us/loan-syndications/top-20-participating-banks.html>.

Redigido segundo a antiga ortografia.

ÁREAS/CURSOS	SET	OUT	NOV	DEZ
Área de Comportamento Organizacional				
Gestão do Tempo			17 e 18 (P)	
Liderança de Equipas		08 e 09		
Área de Contabilidade e Análise de Empresas				
Análise Económico-Financeira de Empresas		14 a 16	02 a 04 (P)	
Auditoria Interna Bancária – Nível I – Módulo Base		19 a 23		
Auditoria Interna Bancária – Nível II – Módulo Complementar	21 a 25 (P)		09 a 13	
Avaliação Financeira de Projetos		21 a 23		
Consolidação de Contas nas Empresas			16 e 17	03 e 04 (P)
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade			09 e 10 (P)	03 e 04
SNC – Sistema de Normalização Contabilística	29 e 30			
Área de Crédito				
Análise de Risco de Crédito			18 a 20	
Crédito à Habitação		12 e 13		1 e 2
Crédito a Particulares e a Empresas	29 e 30	22 e 23		
Gestão e Recuperação de Crédito				14 a 16
O PARI & o PERSI – As Regras do Crédito		1	2 (P)	
Área de Direito				
Cheque – Normas e Procedimentos		12 e 13		
Clientes Bancários – Enquadramento Jurídico			09 e 10	
Contratos e Garantias do Crédito		08 e 09		
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	28 e 29 (P)		26 e 27	
Garantias Bancárias		29 e 30		
Insolvência e o Processo Especial de Revitalização			23 e 24	
Letra e Livrança	29 e 30 (P)	26 e 27		
Registos e Notariado				17 e 18
Sigilo Bancário			25	
Área de Marketing e Gestão da Atividade Comercial				
Comunicação por Telefone – Qualidade e Excelência		15 e 16 (P)	05 e 06	
Qualidade no Atendimento	24 e 25 (P)			01 e 02
Técnicas de Negociação e Venda		19 e 20		
Área de Mercados Financeiros				
Fundos de Investimento – Análise de Rentabilidade e Risco	23 (P)	28		
Mercado e Produtos Financeiros			02 a 04	
Mercado Monetário e Cambial		29 e 30 (P)		10 e 11
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados		12 e 13		
Área de Operações e Técnicas Bancárias				
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing - Update		07 (P)	17	
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing	29 e 30			
Conta e Depósito Bancário				09
Deteção da Falsificação e Contrafação de Meios de Pagamento			11	
Meios e Sistemas de Pagamentos Eletrónicos		14		
Operações Documentárias no Comércio Internacional			26 e 27	

(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



Sistema Bancário Português

A APB atualizou recentemente o seu *overview* do Sistema Bancário Português, que pode ser consultado em www.apb.pt.
Divulgamos alguns dos dados mais relevantes.

APB ASSOCIAÇÃO
PORTUGUESA
DE BANCOS

Principais Indicadores a Março de 2015



*Dados referentes a Junho de 2014 e às instituições associadas da APB. Salvo indicação explícita em contrário, todos os dados referentes ao sector bancário português referem-se à totalidade do sistema.

Desenvolvimentos Recentes (Setembro de 2014 a Março de 2015)



Fonte: www.apb.pt



Conserveira da Trindade

Batemos latinhas de contentes



Novinha a estreiar, a Conserveira da Trindade tem as famosas conservas nacionais, resultado de uma manufatura única no mundo que junta o melhor da tradição artesanal com os produtos mais frescos. E, claro, aqui compra-se, mas também se come e bebe. O espaço associou-se aos

vinhos CARM, sendo assim possível o casamento entre 'latinhas' e taninos. E não são só os vinhos, a CARM também ali colocou *chutneys*, pastas e pastinhas que abrilhantam ainda mais as já brilhantes conservas nacionais.

Rua Nova da Trindade, n.º 11, Chiado.

Museu Nacional dos Coches

Vale a pena visitar!

O novo Museu dos Coches, inaugurado a 4 de maio, ocupa 15 177 metros quadrados nos terrenos das antigas Oficinas Gerais do Exército, e foi concebido em consórcio com os ateliers MMBB Arquitetos (Brasil), Bak Gordon Arquitetos, e Nuno Sampaio Arquitetos (Portugal).



<http://museudoscoches.pt/pt/museu/#edificios2>

Tem o acervo das peças do antigo Museu dos Coches, instalado no antigo Picadeiro Real do Palácio de Belém, localizado na Praça Afonso de Albuquerque, a algumas centenas de metros de distância do edifício contemporâneo.

Horários: 10:00 – 18:00 (terça-feira a domingo)

Última entrada: 17:15 – Museu Nacional dos Coches
17:30 – Picadeiro Real

Encerrado: Segundas-feiras; 1 de janeiro; 1 de maio; domingo de Páscoa; 24 e 25 de dezembro.



Jazz em Agosto | Edição 2015 – Gulbenkian



<http://www.musica.gulbenkian.pt/jazz/index.html#pt>

A 32.^a edição do Jazz em Agosto decorre entre **31 julho e 9 agosto** com uma série de concertos no anfiteatro ao ar livre da Fundação Calouste Gulbenkian.

Em 2015, o Jazz em Agosto é marcado pela presença em Lisboa de grandes formações orquestrais, uma das características que têm firmado a sua identidade ao longo de três décadas e ainda pelo conceito de intemporalidade musical através da presença de músicos que regressam a projetos do passado para os reinventar ou que, através de novos projetos, realçam a importância do seu percurso. O festival dedica ainda especial atenção ao **saxofonista Mats Gustafsson** programado no concerto de abertura no seu projeto mais ambicioso, a Fire! Orchestra, e, dois dias depois, no surpreendente quinteto **Swedish Azz** e junta-se igualmente à celebração do 50.º Aniversário da **AACM de Chicago**, apresentando dois dos seus músicos emblemáticos, Henry Threadgill e Wadada Leo Smith.

Local: Anfiteatro ao ar livre

E ainda os esperados festivais de verão:

EDP Beach Party 3-4 Julho Praia do Aterro – Matosinhos	NOS Alive 9-10-11 Julho Passeio Marítimo de Algés	MEO Marés Vivas 16-17-18 Julho Vila Nova de Gaia
Super Bock Super Rock 16-17-18 Julho Parque das Nações – Lisboa	Santa Maria Blues 16-17-18 Julho Santa Maria – Açores	FMM Sines 17 a 25 Julho Sines e Porto Covo
CoolJazz Fest 19-28-29-30 Julho Oeiras	Folk Celta 24-25 Julho Ponte da Barca	NOS Summer Opening 24-25 Julho Funchal – Madeira
Meo Sudoeste 5-6-7-8-9 Agosto Zambujeira do Mar	Sound Waves 8 Agosto Praia de Esmoriz – Ovar	Vodafone Paredes de Coura 19-20-21-22 Agosto Paredes de Coura
Maré de Agosto 20-21-22 Agosto Santa Maria – Açores	Happy Holi Portugal 6 Setembro - Lisboa 13 Setembro - Porto	Caixa Alfama 18-19 Setembro Lisboa – vários locais

Atividades Internacionais do IFB

África

Projeto de Assistência Técnica ao Instituto de Formação Bancária de Angola (Proj.AT/IFBA)

No âmbito do Proj.AT/IFBA, o IFB-Portugal continua a acompanhar a reestruturação orgânica e funcional do Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA) e a desenvolver, de acordo com o planeado, as atividades previstas no Plano de Implementação do Projeto. Está prevista a deslocação de Luís Vilhena da Cunha, Diretor-Geral do IFB, e de Reinaldo Figueira, Diretor do Gabinete de Relações e Projetos Internacionais – África, a Angola, no próximo mês de julho, para participarem na 3.ª reunião do *Steering Committee* responsável pelo acompanhamento da execução do Proj.AT/IFBA.

Em complementaridade ao Proj.AT/IFBA, o IFB-Portugal, em parceria com o IFBA, preparou e desenvolveu o Curso Intensivo para Jovens Candidatos à Banca (CIJCB),

que tem como objetivo transmitir, a formandos que pretendam vir a desempenhar funções na banca ou noutras instituições financeiras, um conjunto de competências e de conhecimentos sobre a atividade bancária. A 1.ª edição teve início em fevereiro e em maio deu-se início à 6.ª edição. Esta iniciativa pode vir a estender-se proximamente às províncias de Benguela, Cabinda e Huíla.

O IFB-Portugal, em parceria com o IFBA, concluiu ainda o Programa de Formação do IFBA para o ano de 2015/2016, cujos cursos terão o seu início já no próximo mês de junho. ■

IFB-Portugal & Países Africanos de Língua Portuguesa & Timor-Leste

O IFB-Portugal continua a desenvolver uma intensa atividade com as instituições dos sistemas financeiros dos Países Africanos de Língua Portuguesa e de Timor-Leste. ■

Europa

Vantagens da Implementação de um Sistema de Garantia da Qualidade à Formação



O compromisso com a qualidade tem um impacto positivo na organização resultando em importantes vantagens.

Orientações	Principal Vantagem
Compromisso da gestão de topo	Aumento da probabilidade de atingir os objetivos acordados
Responsável pela gestão de qualidade	Melhorar a confiança mútua nas atividades de formação
Objetivos em termos de departamentos e cargos/funções individuais	Envolvimento dos trabalhadores e aumento da consciência para os objetivos organizacionais
Crítérios para a seleção de professores e formadores de acordo com a necessidade dos formandos	Melhoria da reputação institucional e da procura de serviços de formação
Formação contínua de formadores e de pessoal ligado à formação	Desenvolvimento de carreira, de acordo com os objetivos organizacionais
Avaliar a eficácia da formação	Aumento da fidelização de clientes
Certificação, avaliações por parte de terceiros, prémios e <i>rankings</i>	Comparação objetiva através de <i>feedback</i> de fora da organização
Análise de dados internos e externos para identificar novas exigências e eficácia	Fornecimento de informações para a melhoria da qualidade
Motivação, comprometimento e reconhecimento do bom desempenho: incentivos e recompensas	Fortalecimento da motivação e comprometimento dos colaboradores
Avaliação de processos, planos de melhoria e <i>feedback</i> para o sistema	Criação de um ciclo de qualidade que permite a adaptação contínua às mudanças

Para conhecer melhor o projeto visite: <http://www.quals-project.eu/>

Formação em Alternância na Banca

O CURSO – Atividades

Semana Europeia do Dinheiro



Workshop de Educação Financeira para pais e familiares dos alunos



Workshops do Banco de Portugal sobre Nota e Moeda Euro



Simulações em Agência Bancária



Dia da Formação Financeira em Évora

Depoimento – Melhor Aluno da 21.ª Edição

Fábio Franco (Porto)

“O Curso de Técnicas e Operações Bancárias é certamente um investimento com retorno esperado positivo, não só porque nos dá a possibilidade de adquirir muito conhecimento da área, mas também porque nos torna pessoalmente mais aptos para os desafios.” ■

Opinião Formando 100% zero faltas e zero negativas

Iara Lafayette (3.º Ano, Lisboa)

“Durante o meu percurso escolar, nunca fui pessoa de faltar. Já no Ensino Secundário era das únicas que terminava o ano letivo sem faltas. No IFB, pessoas com zero faltas e zero negativas são reconhecidas. E foi precisamente o que aconteceu comigo. Não vou dizer que foi fácil, porque na realidade não foi. Exigiu muito esforço e dedicação.” ■

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

IEFP INSTITUTO DO EMPREGO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Lisboa | Porto

Desde 1992

CURSO para JOVENS BANCA

> Formação em Alternância: em Sala e em Bancos



Se tens o 9º Ano

(até ao 12º Ano incompleto)

CANDIDATURA

Até 15 de Julho de 2015

Início: Setembro de 2015

Curso de Técnicas e Operações Bancárias

Dupla Certificação: 12º Ano e Nível 4
Saída Profissional: Técnico Comercial Bancário

ESTÁGIOS GARANTIDOS em BANCOS nos 3 ANOS DO CURSO

APOIO FINANCEIRO aos FORMANDOS

Curso de Aprendizagem a realizar em Lisboa e Porto, em setembro de 2015, após autorização do IEFP. Portaria n.º 1497/2008, 19 de dezembro.



www.ifb.pt
alternancia@ifb.pt



DESTAQUES

set - nov 2015

Curso

Crédito a Particulares e a Empresas

Data:
29 e 30 set.
Horário:
09h00 – 12h30
13h30 – 17h00
Duração:
14 horas
Local: Lisboa

Curso

Avaliação Financeira de Projetos

Data:
21 a 23 out.
Horário:
09h00 – 12h00
13h00 – 16h00
Duração:
18 horas
Local: Lisboa

Curso

Crédito à Habitação Boas Práticas

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

Curso

Letra e Livrança

Data:
26 e 27 out.
Horário:
09h00 – 12h00
13h00 – 16h00
Duração:
12 horas
Local: Lisboa

Curso

Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados

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

Curso

Auditoria Interna Bancária Nível II Módulo Complementar

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

Curso

Análise Económico-Financeira de Empresas

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

Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing

Update

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

Curso

Auditoria Interna Bancária Nível I Módulo Base

Data:
19 a 23 out.
Horário:
09h00 – 12h00
13h00 – 16h00
Duração:
30 horas
Local: Lisboa

Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing

Metodologia:
e-Learning ou Presencial
Duração:
e-Learning:
8 semanas
Presencial:
14 horas
Local: Lisboa (presencial)



www.isgb.pt

Instituto Superior de Gestão Bancária

LICENCIATURAS

Licenciaturas Acreditadas pela A3ES.

- Gestão Bancária
- Gestão e Sistemas de Informação

Condições de Acesso

- Regime Geral
- Regimes Especiais

Acesso ao Ensino Superior

23

Decreto-Lei 64/2006, de 21 Março 2006

INSCRIÇÕES ABERTAS

2ª Fase
até 17 de julho
Exame: 22 de julho
Entrevistas: 23 e 24 de julho

Elementos de Avaliação:
> Apreciação do *curriculum* escolar e profissional;
Entrevista; Prova escrita

Condições Especiais
Ano Letivo 2015/2016

Novos Alunos
(1º Ano – 1ª Matrícula)
→ **Isenção** do valor da matrícula
→ **Isenção** da propina de julho

Candidatos > 23 Anos
→ Taxas de inscrição **gratuitas** em caso de ingresso no ISGB⁽¹⁾

Antigos Alunos da Formação em Alternância
→ **Isenção** do valor da matrícula
→ **Isenção** da propina de julho nos 3 anos letivos⁽¹⁾

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

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

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

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

isgb@isgb.pt



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

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

PÓS-GRADUAÇÕES
Novas Edições em Out./Nov.

Gestão de Bancos

(180 horas)

Lisboa e Porto

Curso Avançado de Gestão Bancária

(200 horas)

Investimentos e Mercados Financeiros

(180 horas)

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

Conferem créditos ECTS a todas as disciplinas.

Condições Especiais
Ano Letivo 2015/2016

1

Descontos:

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

2

Antigos Alunos

- Formação em Alternância (IFB)
- Licenciaturas (ISGB)
- Pós-Graduações (ISGB)
- Isenção do Valor da Matrícula**

3

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

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

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



Copyright © 2015 by ISGB/APB, Lisboa