inforBANCA

Revista do Instituto de Formação Bancária

nº 111 | nov'17-fev'18

IFB: Rumo ao Futuro
António Neto da Silva

Legal Entity Identifier (LEI)
João Amaral Tomaz

Economia Reputacional: Prioridades e Desafios
Nuno Sampayo Ribeiro

"Os Cibercriminosos são os Ladrões de Bancos da Era Digital"
Wim Mijs

OUTROS TEMAS:

Design Thinking

Transformação Digital do Sector Bancário

Avaliação de Imobiliário

Editorial

Esta InforBanca inclui oito artigos, o ***"Snapshot* APB do sector bancário em Portugal"**, o *Snapshot* do Banco de Portugal sobre o estudo **"Comercialização de Produtos e Serviços Bancários nos Canais Digitais em Portugal"** e a experiência da EMW 2017 na Noruega, no âmbito da Educação Financeira. **António Neto da Silva**, no artigo "IFB: Rumo ao Futuro!", descreve o intenso e gratificante caminho percorrido com a equipa IFB desde 10 de julho, projetando para o futuro a sua visão organizacional.

Nuno Sampayo Ribeiro escreve sobre "Economia Reputacional: Prioridades e Desafios" articulando, de modo profundo e reflexivo, sobre os impactos da era digital na vida das pessoas em geral, e no negócio bancário em particular, identificando o grande desafio do sector: combater a ciberignorância e ser percecionado como intermediário de confiança.

Guilherme Vitorino no "*Design Thinking*: (co)Desenhar o Futuro da Banca" defende que, não sendo o futuro da banca um tema exclusivamente tecnológico, para se alcançar a cultura de inovação desejada e promover a discussão de discussões, o *Design Thinking* é um caminho pois promove a empatia com as necessidades reais do consumidor, a cocriação de soluções e a experimentação que facilita a aprendizagem. Qual será o modelo e o tempo certo para fazer coincidir as mudanças culturais necessárias com a evolução tecnológica e de negócio?

João Amaral Tomaz escreve sobre "*Legal Entity Identifier* (LEI): o DNA das Entidades", um tema da maior importância sobretudo no pós-colapso do *Lehman Brothers*, que revelou a necessidade de desenvolver e implementar um sistema comum para identificar participantes dos mercados financeiros e conectar dados, visando, gradualmente, dar resposta a três questões: "Quem é quem?" "Quem possui quem? e "Quem possui o quê?".

Vasco Monteiro, sobre o tema "Transformação Digital do Sector Bancário - Desenvolvimentos recentes e futuros no quadro legal e regulatório" recorda que tecnologia e inovação andam há largos anos de mãos dadas no sector financeiro e são valores intrínsecos à banca. Alerta para o impacto das alterações legais e regulatórias que se aproximam e que afetarão o sector, nomeadamente, ao nível dos sistemas de pagamentos e proteção de dados.

Wim Mijs no âmbito das iniciativas da EBF - *European Banking Federation*, no mês da cibersegurança que culminou com uma Conferência, em Bruxelas, escreve o artigo "Os cibercriminosos são os ladrões de bancos da era digital". Identifica os desafios que os bancos enfrentam, sublinha a importância da partilha de conhecimento transversal a toda a indústria, incentiva a importância dos incidentes serem identificados e alerta para a importância de proteger o elo mais fraco da cadeia, o ser humano, e o papel dos bancos na sua proteção.

Teresa Mesquita em " A Corrida contra o tempo na transformação digital dos sistemas de pagamento" destaca, de entre outros aspetos, a evolução em Portugal cada vez mais marcada na utilização de meios de pagamento eletrónico por ser um processo geracional de transformação de hábitos que se tem vindo a intensificar com os novos consumidores digitais.

Maria dos Anjos Ramos no artigo " A Formação dos Avaliadores do Mercado Imobiliário no Sector Bancário: breve reflexão" sublinha as exigências, complexidades e constrangimentos desta atividade, defendendo a Formação dos profissionais como garante do rigor e reconhecimento das boas práticas.

Hilde Elisabeth Johansen partilha, no âmbito da divulgação dos projetos de Educação Financeira, as atividades desenvolvidas no seu país, no artigo *"European Money Week in Norway* 2017".

Finalmente, as sugestões ***Lifestyle*** para os momentos de ócio, tão necessários no processo criativo!

Desejos de um bom final de ano e até 2018, que está mesmo aí...

Boas leituras!

Ana Terras

Ficha Técnica

inforBANCA

Nº 111 | nov'17-fev18

Propriedade:

IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Sede: Av. da República, nº35 - 8º, 1050-186 Lisboa | Tel.: 217 916 200 | Fax: 217 972 917 | e-mail: info@ifb.pt | www.ifb.pt

Diretor: Ana Terras | **Redação:** Ana Terras | **Edição:** Deep Step Comunicação | **Design Gráfico e Paginação:** Inês Campos | **Arte da Capa:** Filipe Preto | **Periodicidade:** quadrimestral

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon | A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *inforBANCA*, quando assinados, compete unicamente aos respetivos autores.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Índice

4

IFB: Rumo ao Futuro!

António Neto da Silva

10

Economia Reputacional: Prioridades e Desafios

Nuno Sampayo Ribeiro

16

***Design Thinking*: (Co)Desenhar o Futuro da Banca**

Guilherme Martins Victorino

20

***Legal Entity Identifier (LEI)*: O DNA das Entidades**

João Amaral Tomaz

24

Transformação Digital do Sector Bancário

Desenvolvimentos Recentes e Futuros no Quadro Legal e Regulatório

Vasco Monteiro

28

***Snapshot* do Sector Bancário e Empresarial em Portugal**

Associação Portuguesa de Bancos

30

Sintese de Indicadores do Sector Bancário

Associação Portuguesa de Bancos

32

Os Cibercriminosos são os Ladrões de Bancos da Era Digital

Cybercriminals are the Bank Robbers of the Digital Age

Wim Mijs

38

***Snapshot* "Comercialização de Produtos e Serviços Bancários nos Canais Digitais em Portugal"**

Banco de Portugal

42

A Corrida Contra o Tempo na Transformação Digital dos Sistemas de Pagamento

Teresa Mesquita

44

A Formação dos Avaliadores do Mercado Imobiliário no Sector Bancário: Breve Reflexão

Maria dos Anjos Ramos

50

***European Money Week* 2017 na Noruega**

European Money Week in Norway 2017

Hilde Elisabeth Johansen

54

Lifestyle

55

A *inforBANCA* também pode ser lida em dispositivos móveis

O sector bancário enfrenta nos dias de hoje um novo paradigma, do qual emerge uma nova realidade: a revolução digital. As oportunidades, os impactos e desafios do sector são de tal modo significativos, que justificam uma reflexão e debate aprofundados sobre este tema.

Neste contexto, a Associação Portuguesa de Bancos (APB) e a SIBS vão realizar, no dias 06 e 07 de Fevereiro de 2018, uma conferência onde se pretendem abordar as principais transformações que estão a ocorrer neste sector, a nível nacional e europeu, bem como as tendências e desenvolvimentos futuros.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

IFB: Rumo ao Futuro!

António Neto da Silva

António Neto da Silva é o CEO do IFB. Tem um vasto curriculum empresarial, académico, associativo e governativo, de que se destacam as funções de Secretário de Estado do Comércio Externo. Nessa qualidade foi o Chefe-Negociador do Investimento de USD 3 bn feito em Portugal pela *joint-venture* entre a Ford e a VW que criou a AUTOEUROPA. Foi, em Bruxelas, Presidente do Comité das Relações Externas, da Política Comercial e da Cooperação do Conselho Económico e Social da CEE e da EURATOM. Foi fundador, e durante 15 anos, accionista de referência e Presidente do Conselho de Administração da Deimos Engenharia, S.A., empresa de Engenharia Espacial cujo principal cliente é a Agência Espacial Europeia. Foi Vice-presidente do ICEP e membro dos Conselhos Consultivo, Fiscal e de Auditoria do BANIF, Presidente do Conselho Fiscal da Companhia de Seguros Açoriana, Acionista fundador e Presidente do CAdm de uma Sociedade de Serviços Financeiros, Empresariais e Imobiliários. No campo associativo, é Vice-Presidente da Assembleia Geral da CIP, tendo sido membro do seu Conselho de Presidentes. Foi Presidente da Proespaço – Associação das Indústrias do Espaço. Foi membro do CAdm da *Eurospace*, Associação Europeia das Indústrias do Espaço e Presidente do seu Comité Financeiro. Foi Diretor Executivo do Curso de Pós-Graduação em Economia Europeia da UCP do Porto e é, desde 1985, Professor da Universidade Católica de Lisboa.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

O Instituto de Formação Bancária (IFB), criado há 37 anos pelos Bancos para ministrar o conhecimento necessário às Instituições Financeiras, que lhes permitisse ter colaboradores qualificados e uma posição competitiva global favorável, é uma Instituição notável. Um inquérito realizado no ano passado, de forma independente, sobre o IFB contém afirmações feitas pelos responsáveis em cada Banco pela formação que transmitimos a seguir.
O IFB aparece como marca ***Top of Mind*** na ***formação técnica de banca***, praticamente sem rival:

"Quando temos pedidos deste género, o IFB é a primeira entidade que surge como opção e tem sido o nosso grande parceiro"
"A nível de formação técnica, o IFB não tem concorrência"
"…quando pensamos em formação técnica, o IFB aparece à cabeça da lista"
"… no mercado não há ninguém como o IFB que nos consiga fornecer formação técnica com tanta qualidade …"
"Nestes temas do Compliance, por exemplo, não há respostas no mercado. O Instituto é que dá a resposta. E o facto de ser assim não significa que o Instituto tenha menos qualidade. Muito pelo contrário"

Vantagens competitivas

De forma unânime, as **vantagens competitivas** do IFB centram-se em **4 aspetos**, muito racionais:

- ***Know-How***

Este *know-how* é relacionado não só com o conhecimento dos formadores, reconhecidos como tendo grande experiência prática nas áreas que estão a lecionar, mas também com a sua capacidade de transmissão dos conteúdos de forma eficaz:

"… o IFB oferece formadores com grande experiência e conhecimento das matérias"
"O IFB é um garante de qualidade na formação técnica de banca"
"… confiança no know-how e na qualidade da formação prestada "

- **Flexibilidade na adaptação às necessidades e características específicas dos clientes**

Esta característica é muito valorizada por todos os clientes e caracteriza-se não só pela flexibilidade em adaptar o conteúdo dos cursos às necessidades de formação dos clientes mas também na adaptação dos cursos ao número de formandos, sendo apontada de forma espontânea como uma vantagem competitiva do IFB:

"Eu sei que se eu preciso de desenvolver uma formação muito específica da banca o IFB está lá"
"… foi feita uma adaptação para a nossa realidade, com conteúdos e cargas horárias muito distintas do programa inicial"
"… houve uma flexibilidade tremenda do IFB de se adaptar à nossa necessidade de certificar"

- **Preço**

O IFB é reconhecido como oferecendo uma positiva relação Qualidade/Preço.

"No mercado eu conseguiria este programa por um valor um pouco superior. E não sei se com a mesma qualidade, face ao painel de intervenientes. A relação qualidade/preço é muito forte"
" … face à quantidade de horas e face à capacidade técnica que foi passada … é muito competitivo"
"Preço, também o vejo como ajustado ao mercado"

- **Facilidade na comunicação com os interlocutores do IFB**

A relação com o Instituto é reconhecida como fácil, aberta e cooperante:

"Nós temos uma óptima relação com o Instituto e isto também é uma vantagem que nos permite dialogar de forma aberta, franca e transparente…"
"É fácil a relação. As pessoas já nos conhecem bem, como nós funcionamos. As pessoas são simpáticas"
"A relação é muito próxima, muito fácil … acaba por ser uma vantagem competitiva, o facto de nesta relação próxima falarmos a mesma língua"

Especialista em Banca

Existe, também, uma vantagem competitiva adicional muito relevante. O conhecimento e a experiência que o IFB possui por trabalhar com a grande maioria dos bancos que operam em Portugal. O IFB é, pois, percecionado pelas Instituições Financeiras como **especialista em Banca.**

Esta imagem de especialista em Banca, associada ao *know-how* referido, faz com que os bancos deleguem no IFB

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

a responsabilidade de estar a par das matérias de *Compliance* e das Certificações, atuais e iminentes.

"Possui uma série de informação porque é uma entidade que pertence à APB … o que é muito importante para estarem na vanguarda da formação técnica para o sector bancário".

A grave crise dos últimos anos, que atingiu de forma particularmente dura o Sector Financeiro teve, sem apelo, consequências sobre a Entidade Formadora do Sector. A necessidade de ajustamento estrutural de todo o sector espelhou-se também no IFB. A uma orientação de redução de custos, transversal a toda a Banca e a que a formação profissional não escapou, seguiu-se a inelutável orientação para o ajustamento estrutural do próprio Instituto face a uma diminuição de solicitações de formação por parte do Sector.

Esse ajustamento, orientado para uma significativa redução de custos, implicou a dispensa de cerca de 50 colaboradores dos 85 que o IFB tinha, encontrando-se hoje com 35. A situação era de pessimismo em relação ao futuro.

Foi a 10 de julho do ano corrente, no ponto final deste doloroso ajustamento, que recebi o encargo de liderar o IFB e o transpor vivo para uma nova fase. Era urgente implementar prioridades e, dada a situação, a maioria delas tinha que ser implementada em simultâneo e rapidamente.

Prioridades

A primeira prioridade que desenhei foi a de **reconquista de mercado**. Tratava-se de uma necessidade premente que ocorria num momento em que ainda havia uma oportunidade com dimensão. De facto, a obrigatoriedade de cumprimento da formação exigida pela Diretiva dos Mercados de Instrumentos Financeiros (DMIF II) criava um mercado de cerca de 30.000 Formandos, que deveriam completar a sua formação até o final de 2017. Encontrámos uma concorrência muito agressiva. Adotámos, por isso, uma atitude também agressiva que nos garantiu um número muito significativo de Formandos (cerca de 20.000).

Conquistado o mercado, a segunda prioridade, que foi implementada em simultâneo com a ocupação no nosso mercado natural, foi a **recuperação da confiança e do entusiasmo de todos os colaboradores** do IFB. Encontrei, felizmente, uma equipa de Direção com características profissionais excecionais e colaboradores, a todos os níveis, que aderiram entusiasticamente e com enorme entrega pessoal ao estímulo para a implementação de um novo paradigma de dinâmica vitoriosa.

Esta equipa é a grande responsável pelo sucesso obtido. À medida que conquistávamos trabalho nos nossos Associados, o sonho de trilharmos um caminho de dinâmica foi criando entusiasmo adicional. Hoje, o IFB é uma unidade fortemente mobilizada a consolidar os critérios de excelência no domínio para o qual os Bancos o criaram há 37 anos: a formação bancária.

Como é compreensível, para a reconquista do mercado era necessário mostrar aos Bancos que o seu IFB estava vivo, dinamizado, capaz de fazer formação a grande escala e no caminho da excelência de serviço. De facto, muitos dos Bancos que contactei logo após assumir funções tinham a ideia que o IFB estava num processo de desativação e, por isso, seria muito grande o risco de lhe entregarem trabalho, particularmente trabalho que respondesse à necessidade de formação em grande escala e com prazos apertadíssimos, estes ditados pelo Regulador. Esta ideia advinha de alguma confusão devido à decisão que tinha sido tomada há algum tempo - e que está a ser implementada - de desativação do Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) e da Formação Dual.

Com esforço imediato e presencial, foi possível fazer **reganhar a confiança dos nossos "clientes"** (ver, à frente, a relação de pertença) na dinâmica em curso no IFB e, como referido acima, ganhar o nosso mercado natural. Tive, nalgumas entidades, dificuldade em falar com as pessoas decisivas em tempo útil, pois muitas decisões estavam a ser tomadas nos Bancos para adjudicação rápida das ações de Formação. Chegámos em cima da hora, mas ainda a tempo, à maioria das Instituições.

Uma quarta prioridade, que se foi construindo e se vai consolidando, foi consciencializar as Instituições Associadas da APB sobre a **Relação de Pertença.**

De facto, o IFB foi criado há 37 anos pelos Bancos, no seio da sua Associação Empresarial, para garantir a formação de qualidade aos seus colaboradores. Uma formação que fosse flexível, com resposta rápida às necessidades que se fossem materializando e a um preço que protegesse os Bancos da dependência de entidades externas. Entidades externas, sem vocação para formação, mas que vissem nas oportunidades de formação bancária uma

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

possibilidade de realizarem lucros significativos desde que a Banca dependesse delas *in extremis*, o que aconteceria se não possuísse a sua própria Entidade Formadora.

O IFB pertence, portanto, à Associação Portuguesa de Bancos. Dito de forma mais clara, o IFB pertence aos Bancos. Assim sendo, não é uma entidade externa que deva participar em concursos com outras entidades que sempre terão muita dificuldade em fornecer o mesmo nível de serviço de formação. Porque esta Formação Bancária é o "ADN" do IFB e de nenhuma outra entidade. Só existimos para isto.

Por outro lado, o IFB existe para servir os programas de formação da Banca. Não existe para produzir lucro. Consequentemente, não é "concurrenciável", desde que esteja com a atitude que tem agora: SERVIR OS ASSOCIADOS.

Esta consciência de uma relação de pertença vai sendo reconstruída. Para que se torne dominante, estamos a implementar uma coordenação que faça com que os Programas de Formação sejam construídos pelos Bancos dentro do IFB.

A quinta prioridade é **virar o IFB para o Futuro**. Trata-se de desenvolver no IFB uma atenção permanente para antecipar o que vai acontecer no futuro da Banca e formatar cursos, seminários e *workshops* que formem os decisores sobre as transformações que estão a ocorrer e a antecipar as necessidades de formação que o futuro exigirá, implementando a correspondente formação a uma velocidade maior do que aquela a que essas transformações ocorram.

As três vias de atenção permanente

Assim, há **três vias** de atenção permanente no IFB:
1 – A resposta às necessidades de formação exigidas pelos Reguladores;
2 – A resposta às necessidades específicas solicitadas pelas Instituições Financeiras;
3 – A implementação da Formação que o futuro vai exigir de acordo com a evolução antecipável dos mercados e das tecnologias.

A DMIF II, o Crédito Hipotecário, IFRS9, a Proteção de Dados, etc. incluem-se na **primeira**.

A **segunda** resultará de solicitações específicas das Instituições.

No domínio da **terceira** estamos já a preparar ações de formação, algumas conjuntas com entidades nacionais e outras com entidades estrangeiras especializadas, no sentido de requalificar os atuais recursos humanos para a área digital e para as áreas da inovação e gestão da mudança.

Ainda em 2017 e em 2018, neste âmbito da preparação para o futuro, faremos Formação em duas vertentes: a vertente Digital e a vertente Inovação.

No domínio do Digital, desenvolveremos os seguintes temas:
- Competências Digitais para o Sector Bancário
- Cibersegurança no Sector Bancário
- *Big Data:* Uma Visão Estratégica
- *Big Data*: Uma Visão de Negócio
- Formação Avançada em Banca Digital nos seguintes domínios:
  - Transformação Digital
  - Tecnologia
  - Inovação
  - Redes Sociais
- Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD)

No domínio da Inovação faremos os seguintes Cursos:
- Gestão de Conhecimento, Inovação e Mudança
- Seminário de Alta Direção em Inovação e Gestão da Mudança
- *Design Thinking*: Simulador de Inovação
- *Design Thinking*: Desenho de Plano de Inovação e Gestão da Mudança.

Estaremos permanentemente atentos às mudanças com potencial de ocorrer. Por isso, estes não serão os únicos temas a tratar em 2018. Sempre que identifiquemos um vetor novo com potencial de influenciar a forma de fazer Banca no futuro, procuraremos os melhores especialistas, nacionais ou estrangeiros, e poremos à disposição das Instituições Financeiras formação específica.

É este o Vosso IFB.
Existimos para Vos servir.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

GNS Gabinete Nacional de Segurança PORTUGAL

CNCS Centro Nacional de Cibersegurança PORTUGAL

SAVE the DATE

Pequeno-almoço Executivo
Cibersegurança e Transformação Digital

LISBOA | **17 novembro** | 8h30-10h30

O Instituto de Formação Bancária (IFB) e o Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS) organizam um pequeno-almoço executivo que será a primeira de um conjunto de iniciativas sobre Cibersegurança dirigidas ao Sector Bancário.

ORADORES

- Professor Doutor Pedro Veiga – Coordenador do Centro Nacional de Cibersegurança
- Almirante António Gameiro Marques – Diretor-Geral do Gabinete Nacional de Segurança
- Engenheiro Luís Gonçalves - Coordenador do Centro de Cibersegurança do Banco de Portugal

TÓPICOS

- A Cibersegurança Sectorial e os Desafios da Transformação Digital
- O que é o Gabinete Nacional de Segurança e como se articula com o Centro Nacional de Cibersegurança
- A transposição da Diretiva SRI e de algumas implicações para o sector bancário
- As lideranças e a resiliência digital das Organizações

Envie o seu registo por e-mail até 14 de novembro de modo a garantir lugar.

INSCRIÇÕES

Catarina Santos
e-mail: c.santos@ifb.pt
Tel.: 217 916 293

Associados APB 50,00 €
Tabela Geral 55,00 €

Hotel Dom Pedro Lisboa
Av. Eng. Duarte Pacheco, 24
1070-110 Lisboa

NOVO

Workshop ...

Designed by Javi_indy - Freepik.com

Gestão de Risco em Basileia III e IV

Lisboa

20 e 21 | Novembro | 2017

[ORADOR] João Senos Gonçalves

IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Economia Reputacional: Prioridades e Desafios

Nuno Sampayo Ribeiro

Advogado, especialista em Direito Fiscal (O.A.) e Professor Convidado do IFB – Instituto de Formação Bancária. Experiência profissional anterior inclui: Consultor Técnico da Unidade Técnica de Apoio Orçamental (Comissão de Orçamento e Finanças, Assembleia da República), IBFD *Research Associate, Americas Department* (Amesterdão); Delegado Nacional, *OECD Forum on Harmful Tax Competition* (Paris); Membro da Comissão de Estudo da Tributação das Instituições e Produtos Financeiros (Conselho Superior de Finanças). Foi-lhe outorgada a *Fellowship in International Taxation* pelo *IBFD – International Tax Academy* com ensaios sobre a criação e o funcionamento de centros financeiros internacionais.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Preâmbulo

Perante a ideia de disrupção, subitamente em voga entre nós, venho advogando que os anos à nossa frente rasgam um horizonte cuja essência se sintetiza num desafio de reinvenção no sentido da ideia de *Antoine Lavoisier* segundo o qual "na Natureza nada se cria, nada se perde, tudo se transforma". Vivemos tempos de transição e de afirmação do que venho designando por economia reputacional. Expressão que defino, para efeitos de trabalho, como o contexto relacional centrado na perceção de confiança prevalecente na comunidade sobre um facto, pessoa (singular ou coletiva), ou situação em resultado da interligação dos dois elementos seguintes.

O primeiro consiste nas exigências da nova cidadania económico-financeira emergente da crise de 2007/8, baseada na sustentabilidade e numa aspiração social da interligação entre liderança, integridade e responsabilidade. O segundo consiste no processo social de estar em relação *E-lifestyle*. I.e., estruturado num universo comunicacional com influência crescente do ciberespaço (em particular da *blockchain*, dos mercados e pagamentos em linha, das redes sociais, do *big data* e da inteligência artificial), e da preponderância da avaliação *peer to peer* (P2P) na definição da identidade e da licença social dos participantes. Tudo isto desencadeou um efeito social da maior importância: a afirmação da reputação como *new commodity*. Ou seja e abreviando a definição que propus: economia reputacional designa a economia em que a perceção de confiança prevalecente na comunidade sobre facto, pessoa (singular ou coletiva), ou situação, é o atributo fundamental da vantagem comparativa.

"Economia reputacional designa a economia em que a perceção de confiança prevalecente na comunidade sobre facto, pessoa (singular ou coletiva), ou situação, é o atributo fundamental da vantagem comparativa."

Realço que as condições sociais e o enquadramento institucional, incluindo as do sector bancário, continuarão no centro de profundas mudanças sociológicas, tecnológicas e político-jurídicas. Opto por destacar que estas mudanças vêm desencadeando um efeito de grande magnitude social, que consiste em focar a gestão da empresa/marca no melhoramento da sociedade, em vez de na maximização financeira, como sucedeu até aqui.

Perante isto, é fundamental reconhecer a necessidade de ponderar o risco de um modo inteiramente novo. Como já alertei no artigo "Transparência fiscal e risco reputacional", publicado no jornal Expresso, em 28.05.2011, "é de prever que na agenda empresarial, até aqui dominada pelo risco financeiro, se afirme o risco reputacional". Existem entretanto exemplos de sinistros reputacionais ocorridos em empresas, com efeitos devastadores na confiança, no fluxo continuado de clientes e investidores, na continuidade dos postos de trabalho, na cotação em bolsa, e até do perecimento da licença social respetiva.

É pois decisivo compreender as especificidades do risco reputacional, e agir em conformidade reconhecendo a necessidade da criação na estrutura de *corporate governance* da função de *Chief Reputacional Officer*. Esta solução ainda não logrou acolhimento nas empresas do PSI-20, mas constitui a meu ver uma evolução indispensável por forma a viabilizar uma melhor gestão do *company branding* e do *soft power* no processo social de construção do seu *habitat* em contexto de economia reputacional.

Destaco, sem preocupação de exaustão, que na transformação digital, a *blockchain* em geral, e as cripotomoedas em especial, implicam uma alteração es-

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

trutural no sistema de trocas e de pagamentos. Impondo uma dinâmica de desintermediação bancária que também é uma das finalidades da Diretiva 2015/2366/UE (Diretiva Serviços de Pagamento 2).

Em paralelo, afirmou-se nos Estados uma deriva de rearmamento, com prioridade das superpotências ao desenvolvimento de supercomputadores, sinalizando que a segurança nacional se tornou o epicentro da agenda política dos países mais influentes. O que é uma evolução de contexto da maior relevância, posto que a história das nações ensina que quando isto ocorre a eficiência económico-financeira é secundarizada, e os fluxos de comércio, investimento e pessoas são afetados estruturalmente. Um reflexo disto é que a luta contra os fluxos financeiros ilícitos constituiu-se numa vertente charneira para o sector dos serviços bancários. Algo que o sector já sente no aumento dos custos de exploração, por exemplo devido aos deveres de controlo dos clientes e dos movimentos de dinheiro a que estão legalmente obrigados na luta contra o financiamento do terrorismo, do branqueamento de capitais, a proliferação de armas de destruição maciça ou a corrupção.

Assistimos ao fim da globalização, à escalada do nacionalismo e ao encorpar de um ambiente internacional tenso, agravado por lideranças temerárias, radicalismos ou vagas de populismo surgidos em países com vocação de esteios do modo de vida ocidental. Acresce que as liberdades cívicas, em especial a privacidade, enfrentam perigos que ameaçam as instituições das democracias ocidentais. Isto é tanto mais sensível quanto, como está perante todos, guardiões do ideal democrático como o Direito ou a Liberdade de Imprensa dão sinais de perda de independência e de estarem debilitados como valores civilizacionais, incluindo o direito de defesa.

De igual modo, é crucial ponderar o surgimento de novos perigos como os ciberataques com poder de destruição massivo, ou as interferências de grupos de *hackers* alegadamente patrocinados por potências estrangeiras com a finalidade de alterar o resultado de processos eleitorais ou o dia a dia da *civitas*. Outras subtis mudanças na vivência do nosso quotidiano respeitam, por exemplo, ao processo técnico de trabalho intelectual, no qual a *font arial* ou outra tende a substituir a caligrafia, e o ato de ler no papel feito da esquerda para a direita tende a passar para o ecrã, feito na vertical ao sabor de um escovar do dedo, mais ou menos acelerado, navegando *countless open sources*, num exercício cognitivo para o qual o processo educativo português parece não ter ainda encontrado a dosagem certa na articulação entre memorização, raciocínio e fundamentação, porventura porque o desenvolvimento de espírito crítico, da autoconfiança ou o investimento intelectual nos cidadãos, não constitui ainda uma prioridade da organização social.

Devido a tudo o que mencionei e outros fatores, as noções-chave sobre as quais se estrutura a organização social da qual depende o nosso quotidiano estão em mutação acelerada, como por exemplo as noções de confiança, poder, segurança, autoridade e risco, além de outras mais. Todas estas alterações contribuem para um sentimento geral de insegurança e incerteza e para a difusão de uma "angústia de existir" que se vai propagando, e exprimindo através da construção de muros. E que a redoma de vidro blindado em redor da torre Eiffel, 28 anos após a queda do muro de Berlim, confirma não ser um impulso fugaz. Simbolizando um horizonte que exige preparação humanista às lideranças e requer um amortecimento só viável através de políticas públicas e societárias realistas e vocacionadas para a coesão e justiça social.

Perante este exigente contexto, em linha com o que advoguei no painel "O Futuro na Era Digital" na CGD, III Encontro Fora da Caixa "O Futuro é Disruptivo?"[1], 23 de maio de 2017, o principal desafio colocado pelo ambiente que descrevi ao sector dos serviços bancários é o de ser percecionado como intermediário de confiança pelas partes interessadas. Faço notar que não me identifico com as posições que antecipam que as novas empresas financeiras

1- Ver: https://www.youtube.com/watch?v=-tUEdBcf5p0

2 - Expressão anglo-saxónica imprecisa que tende a designar a inovação da atividade financeira conduzida pelo impulso da tecnologia. Parece existir uma tendência para excluir as (grandes) instituições de crédito do âmbito da expressão fintech o que a meu ver não faz sentido. Em que momento da história é que a (grande) empresa bancária, na modalidade de instituição de crédito, deixou de combinar finança com tecnologia de última geração?

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

“A vivência do dia a dia implica a cedência de dados pessoais, isto é, de informação relativa unicamente a cada pessoa e que a torna identificável. ”

ditas *fintech* [2] ,tomarão conta do filão de ouro dos serviços bancários. Creio ao invés que existem elementos que permitem antever que as *fintech* serão, em muitos casos, úteis lebres à conquista de medalhas pelos “Carlos Lopes” do sector bancário, e que a transformação cultural e tecnológica em curso representa uma oportunidade de ouro para o sector dos serviços bancários no seu todo, em especial para ultrapassar a fama de *bête noire* que a crise de 2007/8 lhe colou à pele.

Na ponderação do que mencionei, em especial do sentimento geral de insegurança, tenho como certo que as instituições que souberem compreender que a atividade bancária é um serviço – e não um produto – de intermediação de confiança, bem assim como a necessidade de subir na cadeia de valor, propondo práticas comerciais nas quais a integridade prevalece sobre o lucro, em testemunho de uma cultura organizacional com prioridade cívica à responsabilidade social, serão os grandes conquistadores das possibilidades das novas tecnologias, em especial da *cashless economy* e das criptomoedas.

Em contexto de economia reputacional, as razões para escolher um prestador de serviços bancários sofrerão, a meu ver, uma modificação estrutural e tenderão a estar relacionadas com uma proposta de valor baseada na articulação da proficiência jurídico-financeira, muito especialmente na gestão do risco legal e reputacional[3], com a proteção de dados pessoais e valores (incluindo os intangíveis), com a cibersegurança e com uma reputação de responsabilidade social.

Faço notar também que estes domínios serão cada vez mais decisivos para atrair e fixar investimento, comércio internacional e trabalho qualificado ou para viabilizar as prioridades nacionais de crescimento económico inclusivo e de recuperação do sector dos serviços bancários.
Por estas razões, o texto que em seguida se apresenta será dedicado à proteção dos dados pessoais numa lógica de risco reputacional, em especial os colocados pelo ciberespaço. Desenvolvendo em próximas oportunidades outras prioridades e desafios referidos neste breve apontamento sobre o impacto da economia reputacional, tendo em vista a afirmação de Portugal como líder em inovação socioeconómica, tecnológica e jurídica.

A era do *E-lifestyle* e intermediação de confiança: o (ciber)risco dos dados pessoais

E-lifestlye e dados pessoais

A vivência do dia a dia implica a cedência de dados pessoais, isto é, de informação relativa unicamente a cada pessoa e que a torna identificável. Em paralelo, o *E-lifestyle* emergente da massificação dos meios de comunicação digital gerou um novo tipo de cedência de dados pessoais, para a qual a maioria das pessoas não ganhou consciência. Refiro-me à cedência da informação que permitimos através da utilização de meios eletrónicos, tais como o acesso à *internet*, à nuvem *(cloud)*, ao *facebook*, ao *twitter*, à autorização de *cookies*, etc.

É que, deste modo, geramos informação sobre o utilizador ou a utilização, isto é, da atividade que desenvolvemos em si mesma (por exemplo a notícia lida, a pesquisa ou a compra efetuada), ou do procedimento individual de cada utilizador, por exemplo a frequência ou a

3 - Venho advogando que uma das novidades mais significativas da crise de 2007/8 para a governação pública e privada é a emergência do risco legal e reputacional, em especial no que respeita à (des)aprovação de uma prática de eficiência financeira ou fiscal. Este sentido interpretativo foi introduzido em diversos textos de que são exemplos: “Banca e a Era da Transparência Fiscal” in InforBANCA, nº 87 (2011), pp. 7-8, “Desafios da Transparência: Como Resolver?”in InforBANCA, nº 90 (2011), pp. 28-29, “ O New Cooperative Tax Environment e as Políticas Públicas e Societárias” in Revista da Banca, nº 72 (2011), pp.45-88, “Transparência Fiscal e Risco Legal e Reputacional” in Economico online, 4.04.2011, “Risco Legal e Reputacional na Banca” in InforBANCA, nº 92 (2012), pp. 6-8, “Risco Legal e Reputacional e Planificação Fiscal” in InforBANCA, nº 96 (2013), pp. 8-10, “Nova diretiva, novos mercados” in Público online, 24.03.2014, “O Exemplo Suíço” in InforBANCA, nº 101 (2014), pp. 28-29, “Fé Pública no BES já!”, in Expresso online, 31.07.2014, “Óbvio uma nacionalização às avessas” in Expresso online, 6.08.2014, “Economia Reputacional” in InforBANCA, nº 103 (2015), pp. 31-32, “Tributação, Risco e Supervisão” in InforBANCA, nº 109 (2015), pp, 15-16, “Taxation as a source of legal and reputational risk a Strategic and a Compliance Challenge” Abstract da conferência efetuada em 26.03.2015, no âmbito do Seminário de Professores, Universidad Autonoma de Madrid, Madrid; “Fim do laisser faire-fiscal” in Expresso19.05.2015, “Panama Papers”: pirataria social?” in Público online, 5.03.2016, “Não é proibido, posso fazer?”, in Expresso15.04.2016, “Reputação e sitting ducks fiscais” in Público online, 19.07.2017.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

duração do acesso *online*, as características da interação, as reações (ex. *emoji,* comentários, etc.).

Outra fonte geradora de transmissão de dados é a chamada "*internet* das coisas", isto é, a utilização de utensílios que incorporam tecnologia habilitando-os ao envio e à receção de informações, por exemplo, um GPS, uma camisola ou pulseira que mede o ritmo da batida cardíaca do seu utilizador

Big data, privacidade e (ciber)segurança

Na maioria dos casos, os dados pessoais individualmente considerados ou dispersos não têm valor. Porém, a sua agregação e processamento por algoritmos (isto é, processos de cálculo através de computadores) constitui um bem muito valioso posto que permite, nomeadamente, formular perfis e padrões de comportamentos, discernir tendências, propensões. Esta atividade, genericamente designada por *big data*, permite utilizações de diversa natureza, por exemplo, militar, política, espionagem, *marketing*, incluindo a manipulação psicológica.

Em resultado do que referi, a venda de dados privados é um negócio multimilionário desenvolvido por empresas designadas de *data broker*. Não pode negar-se que esta recolha de dados possa ser, em certos casos, atentatória das liberdades cívicas e violadora dos direitos de personalidade, em especial do direito à privacidade. Tal acontece porque os titulares dos dados, muitas vezes, desconhecem que informação sobre eles é detida por empresas ou os fins para que a utilizam. Estes fenómenos agravam-se, também, devido à falta de transparência de muitas das entidades que se dedicam a este tipo de comércio ou aos cada vez mais frequentes roubos de identidade ou ataques informáticos de grande escala como o *WannaCry*, ocorrido em maio.

Dados recentes da UE confirmam que no último ano 80% das empresas europeias sofreram pelo menos um ciberataque e que por dia ocorreram 4000 ataques de *ransomware* (ataque que bloqueia o acesso aos dados ou ameaça a sua divulgação para extorquir uma quantia/conduta da vítima).

Tudo isto confirma que são reais e graves os perigos para a (ciber)segurança de cada pessoa, da comunidade ou dos grupos em que se integram, e justifica a oportunidade do anúncio da criação da Agência Europeia de Cibersegurança efetuada recentemente pela UE, em linha com o objetivo de tornar a Europa líder em cibersegurança em 2025.

Pacote de proteção dos dados pessoais

A proteção dos dados das pessoas singulares é um direito fundamental, protegido pela Constituição da República Portuguesa e pela Carta de Direitos Fundamentais da União Europeia. Porém, a legislação em vigor foi criada num quadro anterior à era da economia digital e a sua desadequação afeta a confiança dos cidadãos no sistema de proteção de dados pessoais e cria obstáculos às empresas.

Na ponderação de tudo isto, a UE afirmou liderança mundial e promoveu a sua reforma introduzindo um Pacote de Proteção dos Dados Pessoais, cujo quadro legal de proteção de dados pessoais entrará em vigor em Portugal em 25 de maio de 2018. Tratou-se de uma reforma profunda, portadora da mais elevada prioridade política, que visou em especial permitir que os cidadãos tenham maior controlo sobre a sua informação pessoal. Este foi um primeiro passo decisivo. Porém, a sua eficácia depende de uma atitude exigente por parte de todos e de cada um, do apoio às pessoas e grupos mais vulneráveis e de uma relação umbilical com a cibersegurança do ciberespaço, por razões que se autoexplicam.

Neste contexto, é decisivo que Portugal e o sector bancário sejam percecionados como um cofre-forte ciberseguro, em ligação com a afirmação de uma cultura protetora das liberdades cívicas, do direito à privacidade e de uma estratégia nacional para vencer a ciberignorância[4] .

4 - Ver cibercrime e ciberignorância in Publico online, 10.06.2016 https://www.publico.pt/2016/06/10/economia/noticia/cibercrime-e-ciberignorancia-1734680

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Intermediação de confiança

A atividade bancária é primeiro e principalmente um serviço baseado na confiança. Uma componente fundamental dos serviços bancários consiste na recolha e no processamento de dados pessoais. Ao que tudo indica, a evolução tecnológica, social e jurídica determinará que a gestão desta vertente ocupe um peso ainda mais significativo na proposta de valor dos serviços bancários, na perspetiva da privacidade, da luta contra os fluxos financeiros ilícitos, de *fair taxation*, da cibersegurança, além de outras mais.

Neste contexto, a entrada em vigor da legislação europeia que referi reforça a importância do relacionamento da instituição com os seus clientes, designadamente no reforço da transparência da informação a prestar, em especial no que respeita à utilização dos dados pessoais ou da cibersegurança respetiva. Destaco que se trata de matéria de primordial importância para a consolidação da relação de confiança com o cliente baseada na verdade e na transparência e para a evolução da cultura organizacional e do controlo interno alinhada com a evolução social.

A partir de 25 de maio de 2018 entra em vigor o novo Regulamento, como se mencionou. Faço notar que a implementação do novo regime se baseia em duas vertentes. Uma é a responsabilização das empresas, incluindo através da instituição do Encarregado da Proteção de Dados. Outra é a punição severa de infrações, com coimas que podem atingir valores muito elevados. Havendo que acrescentar os danos/custos reputacionais que se mencionam em seguida.

Os dados pessoais como fonte de risco legal e reputacional

Na era do *E-lifestlye*, os dados pessoais constituem uma importante fonte de risco legal e reputacional para a cadeia de valor, em particular para a do sector dos serviços bancários. Uma boa gestão constitui uma significativa oportunidade para afirmar uma identidade de uma jurisdição ou corporativa no zelo pela privacidade legítima. O que é algo que só poderá resultar de um quadro legal e institucional interligado com uma vivência quotidiana de rigor e escrúpulo no tratamento destes dados, muito em especial da gestão de incidentes de *data breaches*, da segurança *online* ou da capacidade de prevenir, reagir ou recuperar de ciberataques.

Esta orientação, para ser bem-sucedida, requer a articulação com os procedimentos de cibersegurança numa lógica de economia reputacional, e da sua integração no sistema de controlo, gestão e comunicação dos riscos emergentes (por exemplo, os riscos estratégico, de sistemas de informação e reputacional desencadeados por um ciberincidente grave)[5].

Assim se aprofundará a relação de confiança com as partes interessadas, em particular clientes e o ecossistema socioeconómico em que se integra. Inversamente, falhas nestes domínios serão severamente punidos na legislação e nos tribunais e hostilizados nas relações sociais. Isto é devido também à progressiva consciencialização da comunidade sobre a importância dos dados pessoais e dos perigos do ciberespaço, bem assim como da emergência de um sentimento de reprovação ético-social que pode desencadear a aplicação de sanções legais/financeiras graves, ou uma explosão reputacional, que pode afetar gravemente um mercado ou instituição, penalizando a sua produtividade, rentabilidade, postos de trabalho e, no limite, retirar-lhe a licença social.

A vantagem da liderança europeia

A regulação europeia de proteção de dados pessoais valoriza a humanidade e representa um avanço civilizacional de grande fôlego. Na era do *E-lifestyle*, a liderança mundial da UE nesta matéria, de par com o propósito de tornar a Europa líder em cibersegurança em 2025, atribuem ao sector bancário europeu uma vantagem comparativa à escala global, que porventura não terá ainda sido interiorizada. Tal acontece porque a valorização destes ativos convoca, por natureza, domínios nos quais o sector bancário dispõe de aptidão e inigualável *know-how* incluindo na perspetiva da luta contra os fluxos financeiros ilícitos, ou de segurança *online*.

Tal enquadramento faltará, porventura, às novas empresas financeiras que se perfilam, em especial aos novos prestadores de serviços de pagamento. Algumas delas ligadas a gigantes tecnológicos com um histórico de irresponsabilidade social no domínio da privacidade dos clientes, ou localizadas em países onde as garantias das liberdades cívicas e a *rule of law* não ombreiam com os padrões europeus. Porém, como avisa o ditado português "não basta ter o fruto na mão, é preciso saber comê-lo", o que requer serviços mais sofisticados, por natureza mais valiosos, em termos de honorários e comissões, assim como requer a afirmação de visão, antecipação e *know-how* para lidar com as exigências da nova cidadania económico-financeira e do *E-lifestlye*.

Encarada desta forma, a atual fase de transição e mudança constitui uma oportunidade para alterar a cultura organizacional e empreender uma reinvenção dos serviços bancários orientada pela subida na cadeia de valor, de modo a posicionar o sector como *savvy* gestor da mudança em curso, incluindo da transformação digital. Posicionamento que constitui, nesta fase, o desafio prioritário tendo em vista a afirmação da reputação do sector financeiro como intermediário de confiança.

5- Sobre este assunto ver o nosso texto "Cibercrime e a reputação de cofre-forte", in Inforbanca n º 108, set-dez 2016, pp.14-18.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Design Thinking: (Co)Desenhar o Futuro da Banca

Guilherme Martins Victorino

Guilherme Martins Victorino é professor auxiliar convidado na NOVA *Information Management School* nas áreas de *Marketing*, Inovação e Gestão do Conhecimento e coordena o curso de *Design Thinking* da Escola Doutoral da Universidade Nova de Lisboa, acompanhando alunos de doutoramento em processos de inovação disruptiva. Tem uma carreira de mais de 15 anos como responsável de *marketing* nos sectores da Saúde, *Media* e Telecomunicações, sendo formador certificado em *Design Thinking* e *Change Management*.

"Vivemos pressionados por um contexto tecnológico difícil de acompanhar e um mundo que requer mais conhecimento para conseguir interpretar e identificar as verdadeiras oportunidades de criação de valor face às inúmeras tecnologias que prometem a disrupção da nossa sociedade: do *big data* à inteligência artificial, da realidade aumentada aos *boots*, do *deep1 learning* ao *blockchain*, das impressoras 3D aos drones..."

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

> **“O pensamento de *design* é uma abordagem centrada nas pessoas, que leva a soluções que são progressivamente analisadas através de um processo iterativo”**

REVOLUÇÃO: Tecnologia e Futuro

Vivemos pressionados por um contexto tecnológico difícil de acompanhar e um mundo que requer mais conhecimento para conseguir interpretar e identificar as verdadeiras oportunidades de criação de valor face às inúmeras tecnologias que prometem a disrupção da nossa sociedade: do *big data* à inteligência artificial, da realidade aumentada aos *boots*, do *deep learning* ao *blockchain*, das impressoras 3D aos drones...

Geralmente, chamamos a estas mudanças tecnológicas revoluções. Apesar da palavra revolução ser entusiasmante e progressiva, chamamos revoluções porque a palavra implica salvação. Precisamente porque as tecnologias têm o poder de transformar o nosso mundo, traçando a trajetória do progresso, devemos estar todos envolvidos no desenho das soluções futuras e não apenas aqueles que são considerados especialistas em determinada tecnologia.

DESIGN THINKING: Co-Desenhar o Futuro

Para a Banca ser um sector verdadeiramente inovador e criar um ecossistema que funcione plenamente terá que, simultaneamente, olhar para dentro e construir novas pontes com múltiplos atores. Porém, para estabelecer estas pontes com parceiros inovadores de alta qualidade, necessitamos atrair os melhores talentos (da mesma forma que trabalhamos a motivação e transformação interna dos colaboradores) e estes são geralmente atraídos pelos níveis de dinamismo e inovação no sector.

O futuro é por isso multidisciplinar e requer empatia, colaboração e capacidade de aprendizagem. Novas competências como a inteligência criativa ou o *Design Thinking* (pensamento de *design*) têm um papel relevante no desenho deste futuro.

O objetivo do *Design Thinking* é apoiar as organizações com abordagens inovadoras para enfrentar desafios complexos, como padrões económicos e sociais interrelacionados e difusos, limites de atuação entre organizações e indústrias menos claros e desafios ao nível da confiança da população em sectores implantados como a banca.

O pensamento de *design* é uma abordagem centrada nas pessoas, que leva a soluções que são progressivamente analisadas através de um processo iterativo:

- **Observação e aprendizagem** - envolvendo os utilizadores finais através de princípios de empatia e metodologias de co-criação;
- **Geração de *insights* e identificação de espaços de oportunidade** - que consideraram múltiplas causas e perspetivas diversificadas para os problemas em questão (dimensionamento e ajuste do desafio);
- **Experimentação e discussão das ideias** – através de diferentes técnicas de ideação, prototipagem e teste de possíveis soluções (e não apenas a solução definitiva).

Apesar de inúmeras iniciativas de inovação aberta ao nível da banca, envolvendo *start-ups* e promovendo concursos e aceleradoras de ideias, para que os ecossistemas sejam bem construídos e a inovação realmente produza resultados transformacionais, o primeiro passo da jornada é dependente do que está a acontecer internamente.

INTRAPRENEURS: uma nova geração de agentes de mudança

Muitos autores, como Lynda Gratton da *London Business School*, preveem impactos da tecnologia no desenho organizacional, nomeadamente na eliminação de funções de gestão intermédia. Além da tecnologia, este fenómeno deve-se também às novas gerações que não reconhecem valor em modelos hierárquicos tradicionais, quando

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

“Um *intrapreneur* é um colaborador que recebe autoridade e suporte para criar um projeto ou solução sem ter que se preocupar se realmente se tornará numa fonte de receita para a empresa, mas sim que traga um efeito positivo aos mais diferentes níveis (motivação, cultura, aprendizagem, relação com o cliente, marca, eficiência, processos...).”

grande parte da supervisão poderia ser feita por eles próprios, pelos seus pares ou por uma máquina. O que valorizam é a orientação para desafios e o *coaching* de alguém que respeitam. Alguém que, em outras palavras, seja um mentor e não um chefe.

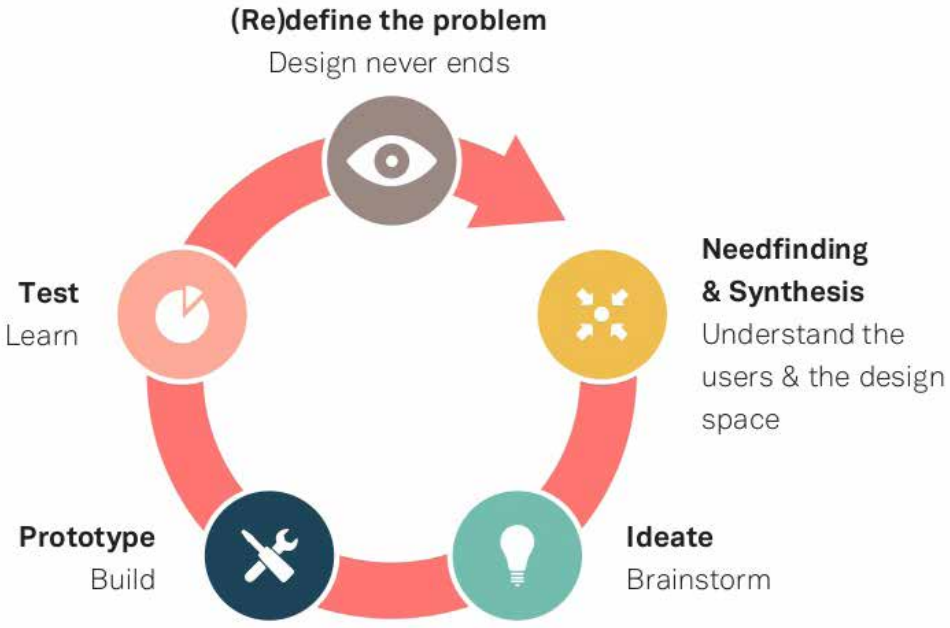
Para a banca continuar a atrair talento é desejável incutir um espírito empreendedor na cultura bancária e criar um ecossistema de inovação que permita que os colaboradores sejam também empreendedores (*intrapreneur*). Um *intrapreneur* é um colaborador que recebe autoridade e suporte para criar um projeto ou solução sem ter que se preocupar se realmente se tornará numa fonte de receita para a empresa, mas sim que traga um efeito positivo aos mais diferentes níveis (motivação, cultura, aprendizagem, relação com o cliente, marca, eficiência, processos...).

Ao contrário de um empresário, que enfrenta riscos pessoais quando um produto não consegue atingir os objetivos, um *intrapreneur* aumenta o conhecimento organizacional e gera entusiasmo das pessoas em relação aos desafios, promovendo a aprendizagem e o desenho de um futuro que ainda não chegou. Para que isto aconteça, a banca terá também de pensar como incentivar e remunerar esses mesmos *intrapreneurs*, tornando-se mais transparente na forma como reconhece a conquista de um objetivo ou o sucesso de uma ideia.

CULTURA ORGANIZACIONAL: a base da Inovação

Apesar de diferentes estudos sobre o futuro da banca enumerarem desafios e tendências mais ou menos catastróficas, os bancos vão permanecer relevantes, sendo, contudo, necessário repensar a relação e a criação de valor para a base de clientes existentes, nomeadamente devido a fatores como:

- O **aumento da concorrência** - a concorrência virá de concorrentes não-tradicionais e de grandes tecnológicas onde muitas começam do zero e obrigará a pensar em temas de foco no cliente e agilidade organizacional;
- A necessidade de **repensar o modelo de desenvolvimento de produtos** - uma vez que a operação bancária será



Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

“A definição de uma estratégia e de um modelo de gestão da Inovação é assim uma jornada de exploração que requer foco e transformação, ou seja, o seu sucesso é determinado pela vontade da liderança em encontrar talento empreendedor dentro das empresas e desenvolver capacidades de resolução de problemas de forma inovadora.”

mais fragmentada (*unbundle*), com os operadores históricos a perder componentes do negócio, uma vez que os consumidores criam seu próprio conjunto de produtos de uma grande variedade de fornecedores;

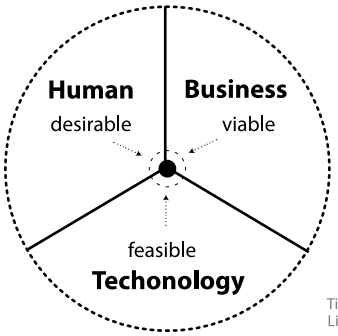
- A definição de **novos modelos de colaboração e integração tecnológica** com entidades externas, uma vez que a banca será um ecossistema aberto e integrado com várias soluções muitas vezes provenientes de fora do banco;
- A **necessidade de maior especialização**, combinando uma série de mercados e plataformas para responder às necessidades específicas dos clientes com rapidez e valor.

Como se pode constatar, na economia de hoje, a inovação é tão essencial como difícil. Assim, em vez de, com uma mistura de admiração e fascínio, copiar modelos de organizações e sectores que parecem ter uma cultura de inovação – como a *Google, Amazon, Apple* ou a *Tesla* – pretende-se criar o próprio futuro, onde as soluções emergem de dentro da própria banca. No entanto, se tentarmos definir o que é uma cultura de inovação na banca, muitas vezes poderemos ter visões difusas. Quando não conseguimos definir algo, não podemos aferir quão próximo estamos do objetivo desejado.

INOVAÇÃO: o futuro da Banca

As revoluções tecnológicas e científicas também são revoluções da sociedade, da economia e da cultura. O futuro da banca ou de qualquer outra indústria não será um tema exclusivamente tecnológico, cabendo aos líderes deste sector ajudar a desbloquear as escolhas e opções envolvidas no impacto da tecnologia nas nossas vidas, e não limitar os possíveis intervenientes na discussão por via de um discurso tecnicizado e onde apenas alguns podem participar.

Para alcançar a cultura de inovação desejada e promover a discussão abrangente de soluções, o *Design Thinking* é um caminho interessante pois promove



Tim Brown, Liz Sanders

a empatia com as necessidades reais dos consumidores, a co-criação de soluções entre equipas heterogéneas e multidisciplinares, e a experimentação que possibilita a aprendizagem e o erro antes de grandes ciclos de investimento (tempo e recursos) em tendências tecnológicas por enquadrar na realidade bancária.

A definição de uma estratégia e de um modelo de gestão da Inovação é assim uma jornada de exploração que requer foco e transformação, ou seja, o seu sucesso é determinado pela vontade da liderança em encontrar talento empreendedor dentro das empresas e desenvolver capacidades de resolução de problemas de forma inovadora.

O processo de transformação de pessoas, relações e organizações é lento, enquanto que a envolvente se transforma a uma velocidade exponencial. Teremos que encontrar o modelo e o tempo certo para fazer coincidir as mudanças culturais necessárias com a evolução tecnológica e de negócio.

Cabe assim aos líderes da banca acelerar este processo e, à semelhança de um *designer*, iniciarem um processo intencional de desenho de:

- Estruturas organizacionais ágeis e centradas nos desafios emergentes;
- Equipas que incentivem a resolução criativa de problemas e identifiquem o potencial inovador da organização;
- Projetos e protótipos que privilegiam a aprendizagem e que aceitam o erro como forma de atingir o sucesso;
- Parcerias que permitam criar um ecossistema que potencie e valorize o maior ativo da banca: **a relação de parceria e confiança que os Bancos estabelecem ao longo de todo o ciclo de vida com os seus clientes!**

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Legal Entity Identifier (LEI): O DNA das Entidades

João Amaral Tomaz

É Diretor Adjunto do Centro de Assessoria Económica e Financeira da Associação Portuguesa de Bancos. Especialista em mercados financeiros, com experiência nas áreas de macroeconomia, banca de investimento e gestão de ativos no Ministério das Finanças, BANIF - Banco de Investimento e CMVM. Licenciado em Economia (ISEG), mestre em Finanças (ISCTE) e MBA (Universidade Católica Portuguesa/Universidade Nova de Lisboa).

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

"A lei é ordem; uma boa lei é uma boa ordem"
Aristóteles, filósofo grego (384-322 a.C)

A génese

A **crise financeira internacional**, que se seguiu ao colapso do Lehman Brothers, gerou um consenso alargado sobre as suas causas e as medidas corretivas a serem adotadas. Entre elas, que as instituições financeiras deveriam ser de menor dimensão e menos complexas, que os mercados deveriam ser mais transparentes, que os produtos financeiros deveriam ser mais simples e que os alçapões regulatórios deveriam ser eliminados.

Joe Tracy, *chairman* do *Legal Entity Identifier Regulatory Oversight Commmittee* (LEI ROC), na qualidade de orador na conferência "*Meet the Market – The uses of LEI*", organizada pelo Banco de Portugal, no passado dia 21 de junho em Lisboa, deu um claro exemplo ao referir que a falência do Lehman surgiu após horas de discussão entre os reguladores e os principais banqueiros norte-americanos. Estes últimos, confrontados com um pedido de informação, com caráter de extrema urgência (com um prazo de resposta de 2 horas), sobre a sua exposição ao Lehman, afirmaram conseguir responder em 2… semanas(!), uma vez que se tratava de milhares de entidades relacionadas. Nesse momento, tornou-se evidente que algo tinha de ser feito.

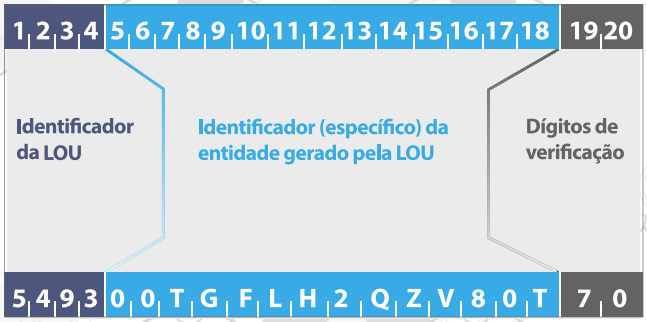
O G20 e, posteriormente, o *Financial Stability Board* decidiram desenvolver e implementar um **sistema comum de identificação de entidades** que pudesse servir para identificar participantes dos mercados financeiros e conectar dados **visando, gradualmente, dar resposta a três questões: "Quem é quem?" "Quem possui quem?" e "Quem possui o quê?"**

Surgiu então o **LEI**, acrónimo do anglicismo ***"Legal Entity Identifier"***.

O sistema

O LEI é um código alfanumérico de 20 carateres que obedece a uma estrutura internacionalmente definida (norma ISO 17442) e que identifica, de forma unívoca, pessoas coletivas e outros intervenientes nos mercados financeiros, contribuindo para o aumento da transparência e da confiança.

O sistema LEI, além de ser uma importante ferramenta de gestão de risco de contraparte, permite mitigar práticas de abuso de mercado (manipulação de mercado e abuso de informação privilegiada), de fraude financeira, de branqueamento de capitais e de financiamento do terrorismo.



Exemplo: ABB S.A., Suíça

A utilidade do LEI não se restringe, contudo, às transações no mercado de capitais: o LEI é igualmente vantajoso para empresas que, por exemplo, estejam envolvidas em operações de exportação e de importação.

O sistema LEI assenta em três características: ubiquidade, persistência e acessibilidade. A ubiquidade visa possibilitar que os dados possam ser combinados e interoperados, independentemente de quem os gere ou onde se encontram domiciliados. A persistência traduz-se em assegurar a fiabilidade dos dados ao longo do tempo (independentemente de, por exemplo, operações de fusão ou liquidação de entidades). A acessibilidade é necessária para que as empresas, as autoridades públicas e o público em geral possam obter informação sobre as entidades que operam nos mercados financeiros globais.

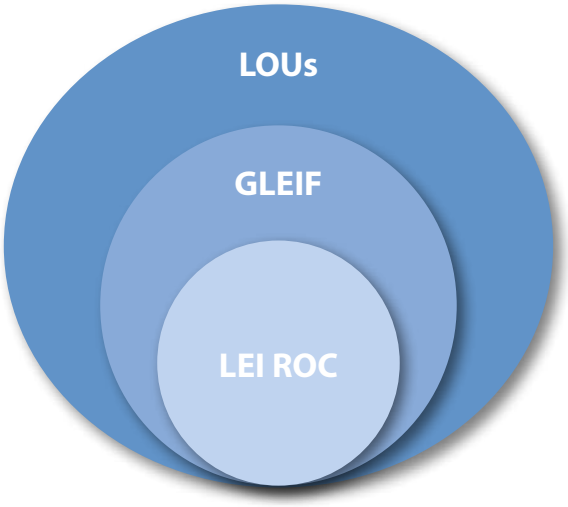
A *Global Legal Entity Identifier Foundation* (GLEIF), criada pelo *Financial Stability Board* em junho de 2014, coordena o sistema LEI e assegura o acesso público à informação sobre os LEI emitidos. Também é responsável pela acreditação das entidades que emitem o LEI – as designadas *local operating units* (LOU).

A supervisão da GLEIF é assegurada pelo *LEI Regulatory Oversight Committee* (LEI ROC), onde atualmente estão representadas 71 autoridades públicas à escala global, incluindo o Banco de Portugal, na qualidade de membro,

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

“(...) as empresas de investimento terão de obter um identificador LEI para identificar os clientes que são pessoas coletivas (...)”

e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, na qualidade de observador.



A utilização crescente

O **LEI**, que começou a ser adotado, de forma gradual, nomeadamente[1], com a regulamentação da *Securities Exchange Commission*[2] relacionada com o *Dodd Frank Act*, em março de 2012, com o *European Market Infrastructure Regulation* (EMIR)[3], em fevereiro de 2014 (ainda numa fase provisória, dos denominados “pre-LEIs”) e com a Diretiva da Transparência[4], em janeiro de 2017, **verá a obrigatoriedade da sua utilização aumentar, de forma muito significativa, num futuro próximo:**

- **A partir de 1 de novembro de 2017, ao abrigo do Regulamento (UE) n.º 648/2012** do Parlamento Europeu e do Conselho relativo aos derivados do mercado de balcão, às contrapartes centrais e aos repositórios de transações (**EMIR**) e do associado Regulamento de Execução (UE) n.º 2017/105 da Comissão, de 19 de outubro de 2016, os repositórios de transações serão obrigados a rejeitar os reportes de transações sobre derivados realizadas por pessoas coletivas que não disponham de código LEI; e
- **A partir de 3 de janeiro de 2018, ao abrigo do Regulamento (UE) N.º 600/2014** do Parlamento Europeu e do Conselho, de 15 de maio de 2014 **(RMIF)**, as empresas de investimento terão de obter um identificador LEI para identificar os clientes que são pessoas coletivas, antes de iniciarem a prestação de qualquer serviço que se traduza na obrigação de reporte de transações ao abrigo do artigo 26.º do RMIF, pelo que a ausência (ou caducidade) de código LEI inviabilizará a execução de instruções sobre instrumentos financeiros.

O Regulamento Delegado (UE) n.º 2017/590 da Comissão, de 28 de julho de 2016, que complementa o RMIF no que respeita às normas técnicas de regulamentação para comunicação de informações sobre as transações às autoridades competentes (RTS 22), é elucidativo ao referir que *“as comunicações de transações (..) devem identificar os clientes que são entidades jurídicas através dos respetivos LEI”* (considerando 8) e que *“uma empresa de investimento não deve prestar um serviço que desencadeie a obrigação de apresentar uma comunicação de transação relativa a uma transação realizada em nome de um cliente elegível para o código identificador de pessoa jurídica antes de obter o código identificador de pessoa jurídica desse cliente”* (artigo 13.º/2).

1- A nível da U.E., a utilização do LEI, embora com níveis bastantes distintos de abrangência, encontra-se prevista no Regulamento relativo ao abuso de mercado (MAR), na Capital Requirements Regulation (CRR), na Diretiva dos Gestores de Fundos de Investimento Alternativos (AIFMD), no Regulamento das Agências de notação de risco (CRAR), em Solvência II, na Central Securities Depositories Regulation (CSDR), na Diretiva da Transparência, na Securities Financing Transactions Regulation (SFTR), no Regulamento do Prospeto e no Regulamento dos mercados de instrumentos financeiros (RMIF).
2- Securities and Exchange Commission (SEC) 17 CFR Parts 275 and 279 Rules Implementing Amendments to the Investment Advisers Act of 1940.
3- Regulamento (UE) 648/2012 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de julho, relativo aos derivados do mercado de balcão, às contrapartes centrais e aos repositórios de transações (EMIR).
4- Mais concretamente, com o Regulamento Delegado (UE) n.º 2016/1437 da Comissão, de 19 de maio de 2016, que complementa a Diretiva 2004/109/CE do Parlamento Europeu e do Conselho (Diretiva da Transparência) no que diz respeito às normas técnicas de regulamentação sobre o acesso a informações regulamentares a nível da União.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

“O tema dos custos de emissão e de atualização do LEI - que assumiu uma importância muito significativa na fase inicial - tenderá, gradualmente, a perder importância”

A regra “*No LEI, no trade*” da DMIF II traduz-se numa alteração significativa da obrigatoriedade de utilização do LEI para efeitos de reporte regulatório. A partir de 3 de janeiro de 2018, as empresas de investimento terão de efetuar reportes de transações relativas a várias classes de ativos, e não somente a derivados, o que aumenta significativamente o leque de contrapartes que terão de dispor do LEI.

Mais de 591 mil entidades a nível mundial e 2 mil em Portugal já têm um LEI atribuído. Contudo, **estimativas recentes da indústria apontam para cerca de 200/300 mil LEI em falta, ao abrigo do pacote legislativo da DMIF II/ RMIF.**

Quando o reporte de transações de derivados utilizando o LEI se tornou obrigatório, com o EMIR, verificou-se um volume muito significativo de pedidos de emissão de códigos LEI imediatamente antes da data de entrada em vigor dessa obrigação. É expectável que, à medida que nos aproximamos de janeiro de 2018, suceda o mesmo e que as LOU - entidades públicas ou privadas que emitem o código LEI e a quem compete registar, verificar e transmitir a informação associada ao código LEI - comecem a ser inundadas com pedidos de emissão ou de atualização dos LEI.

As autoridades de supervisão, antecipando que existam entidades a solicitar o LEI em momento posterior ao da realização de transações, já deram indicações às entidades autorizadas a prestar serviços de informação de dados sobre transações às autoridades nacionais competentes ou à ESMA - os denominados sistemas de reporte autorizados (ARM) - para adotarem mecanismos de validação da informação adequados, que incluam a comparação entre o momento de realização da transação e o momento de atribuição do código LEI.

No domínio do Regulamento dos mercados de instrumentos financeiros (RMIF), a atribuição de códigos LEI assume, igualmente, uma importância determinante, na medida em que o código LEI é necessário para determinar qual a entidade competente para supervisionar a negociação de ações, obrigações, derivados ou outros instrumentos financeiros emitidos por uma determinada entidade.

No caso português, a atribuição de códigos LEI depara-se com um obstáculo adicional. Ao abrigo do Decreto-Lei nº 202/2015, de 17 de setembro, foram atribuídas ao Instituto dos Registos e Notariado, I.P. as funções relativas à emissão, renovação e portabilidade do LEI. No entanto, **o IRN ainda não se encontra em condições de prestar tal serviço.** Tal situação traduz-se numa desvantagem para os agentes nacionais, que se vêm forçados a recorrer aos serviços de LOUs estrangeiras - com possível acréscimo, quer de complexidade processual quer de custos. Importa salientar que apesar das LOUs funcionarem em regime concorrencial e, por essa razão, uma entidade poder requerer a emissão do seu LEI junto de qualquer LOU, existem diferenças de preçário não despiciendas e um regime de concorrência não perfeita, tendo presente as idiossincrasias das bases de dados nas várias jurisdições.

O tema dos custos de emissão e de atualização do LEI - que assumiu uma importância muito significativa na fase inicial - tenderá, gradualmente, a perder importância. Sendo o sistema baseado numa base não lucrativa (de recuperação de custos) e estando as LOUs em regime de concorrência, à medida que o número de LEIs atribuídos aumenta, existe um efeito de diluição de “custos de estrutura”, que se traduz na diminuição dos custos unitários dos LEI (já, aliás, hoje sentida).

As LOUs estão a adotar medidas, nomeadamente reforçando os meios humanos, para assegurar que conseguem lidar com o antecipado aumento de pedidos de emissão de códigos LEI, nos próximos meses.

Mas é, igualmente, importante que as empresas de investimento informem os seus clientes que são pessoas coletivas que **a regra *“No LEI, No Trade”* é inequívoca** e que, de forma a poderem continuar a realizar transações sobre instrumentos financeiros a partir de 3 de janeiro de 2018, deverão efetuar as diligências necessárias à obtenção do código LEI - direta ou indiretamente - com a maior brevidade possível, pois **a procrastinação, neste caso, será sinónimo de impossibilidade de negociação e de perda de oportunidades de (des)investimento….**

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Transformação Digital do Sector Bancário

Desenvolvimentos Recentes e Futuros no Quadro Legal e Regulatório

“A proteção e o reforço da confiança dos consumidores tem assumido um papel-chave nas iniciativas da União Europeia, destacando-se, em particular, as que respeitam à proteção de dados e à cibersegurança.”

Vasco Monteiro

Desde junho de 2017, é consultor do Centro de Assessoria Económica e Financeira da Associação Portuguesa de Bancos (APB), na área da Banca Digital e Pagamentos, tendo sido anteriormente responsável pela área técnica e de conteúdos do *Portugal Economy Probe*, um projeto da sociedade civil com a participação da APB, no qual esteve desde a sua génese em julho de 2011. Iniciou a sua atividade profissional em 1999 na área de gestão de projetos relacionados com telecomunicações e teve uma experiência numa *startup* na área de reciclagem antes de entrar na APB. É atualmente docente convidado na NOVA IMS – *Information Management School* da Universidade Nova de Lisboa, onde é mestre em Gestão de Informação.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Transformação Digital do Sector Bancário

A transformação digital do sector bancário teve início há já vários anos. Na realidade, se analisarmos o percurso do sector, verificamos que a tecnologia e a inovação andam sempre de mãos dadas, como que valores intrínsecos do ADN do sector. Os bancos apostaram, desde sempre, em desenvolvimentos tecnológicos e, muitas vezes, foram os primeiros na utilização de algumas tecnologias de vanguarda. Nos últimos anos, o sector foi um dos que mais se modernizou e, mesmo em tempo de crise, manteve a inovação e a aposta nas novas tecnologias.

Pela sua própria natureza, os bancos adotam ativamente a tecnologia financeira no desenvolvimento e aperfeiçoamento contínuo dos seus produtos e serviços, por forma a dar resposta às necessidades dos clientes e a garantir um elevado nível de segurança. Se pensarmos nas últimas décadas, vemos alterações profundas na forma como estávamos habituados a lidar com o nosso banco, quer ao nível de inovação em dispositivos - do aparecimento das caixas Multibanco aos cartões *contactless* - quer ao nível da inovação em serviços prestados - desde acedermos ao nosso banco 24 horas por dia no *homebanking* até conseguirmos efetuar pagamentos instantâneos com o nosso telemóvel.

O sector bancário sempre foi pioneiro na inovação e na sua transformação tecnológica, pelo que, no que diz respeito aos desafios da era digital, a resposta do sector não será diferente. A transformação digital representa para o sector bancário:

- Uma necessidade: de acompanhar as novas tendências tecnológicas, demográficas e os hábitos de consumo e de comportamento das novas gerações - *millenials;*
- Uma oportunidade: para repensar os seus processos internos, de forma a tornar-se mais eficiente, reduzindo custos e aumentando a eficiência;
- Um desafio: decorrente da alteração no modelo de negócio.

No caso nacional, a transformação digital dos bancos está a acontecer, mas provavelmente com menos exposição mediática do que em outras instituições bancárias internacionais. Tal transformação tem tido dois tipos de abordagem: (i) estabelecimento de parcerias com *startups,* ou (ii) por conta própria.

Apesar dos desenvolvimentos assinalados, a transformação digital do sector bancário enfrenta ainda alguns desafios, designadamente de índole legislativa e regulatória. Os bancos estão empenhados em acompanhar a inovação a que assistimos na sociedade atual, mas, importa notar, que a regulação e a supervisão a que estão sujeitos podem tornar-se numa barreira a essa mesma inovação. Além disso, a transformação digital em curso tende a expor o sector a novos riscos, que poderão afetar a estabilidade financeira, a reputação e a confiança no sector. Nessa medida, importa garantir que o quadro legal e regulatório em que assenta o novo paradigma digital assegura a neutralidade tecnológica, o *level playing field* entre bancos e outros operadores, bem como a proteção e o reforço da segurança dos consumidores.

Legisladores e reguladores, nacionais e europeus, têm vindo a desenvolver iniciativas que procuram promover a transformação digital e prosseguir o objetivo de criar uma cultura de inovação, com o mínimo de barreiras à mesma, potenciadora de novas oportunidades para cidadãos e empresas.

Desenvolvimentos recentes e futuros no quadro legal e regulatório - Geral

A proteção e o reforço da confiança dos consumidores tem assumido um papel-chave nas iniciativas da União Europeia, destacando-se, em particular, as que respeitam à proteção de dados e à cibersegurança. Têm existido, igualmente, iniciativas no domínio da privacidade *(e.g. ePrivacy,* escudo de proteção de privacidade UE-EUA) e da identificação e autenticação electrónicas *(e.g. eIDAS)* e o desenvolvimento da Economia Europeia de Dados *(e.g. free flow of data)*.

Proteção de dados

No próximo dia 25 de maio de 2018, passará a ser aplicado diretamente em todos os Estados-Membros o novo Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), Regulamento (UE) 2016/679 do Parlamento Europeu e do Conselho, de 27 de abril de 2016, relativo à proteção das pessoas singulares no que diz respeito ao tratamento de dados

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

pessoais e à livre circulação desses dados, o qual vem substituir o atual enquadramento legal em matéria de proteção de dados pessoais. Este novo quadro traz mudanças significativas, que terão impacto transversal aos vários sectores de atividade, com diferentes repercussões, consoante a natureza, a área de atividade, a dimensão e o tipo de tratamento de dados pessoais que realizam.

As principais alterações trazidas pelo RGPD incidem:

- Nas condições de legitimidade para o tratamento dos dados (em especial, o consentimento);
- Nos novos direitos dos titulares dos dados (e.g. direito à portabilidade, direito a ser esquecido, direito a não ser sujeito a definições de perfis);
- Num novo princípio geral de respon. sabilidade - "*accountability*"- que se traduz na substituição da obrigatoriedade de notificar o tratamento de dados pessoais pela demonstração de cumprimento dos requisitos definidos no regulamento.

O RGPD vem também reforçar o dever de informação aos titulares dos dados e, introduzir dois conceitos na abordagem ao tratamento de dados *(e.g. privacy by design, privacy by default)*, que devem ter em conta a privacidade durante todo o processo, desde a sua conceção à avaliação de impacto. As alterações nas transferências internacionais de dados, a criação de um mecanismo de balcão único, a nomeação obrigatória de encarregado de proteção de dados *(DPO - Data Protection Officer)* e um novo quadro sancionatório com pesadas coimas são outras medidas que esta nova legislação virá introduzir.

Tendo em conta os desafios que a implementação do RGPD coloca, tem vindo a ser publicado, pelo Grupo de Trabalho do Artigo 29º (grupo de trabalho consultivo composto pelas autoridades nacionais de proteção de dados), um conjunto de orientações a serem adoptadas ao abrigo do RGPD. O referido grupo de trabalho já publicou orientações em matéria de portabilidade de dados, encarregados de proteção de dados, *lead supervisory authority* e avaliação de impacto (DPIA – *Data Protection Impact Assessment*), e é expectável que, até final de dezembro de 2017, publique orientações relativas ao consentimento, *profilin*g e notificações de violações de segurança.

Também a nível nacional, foi criado um grupo de trabalho com o objetivo de adaptar a legislação portuguesa ao RGPD, que conduziu, recentemente, um processo de consulta pública visando obter contributos sobre: (i) tratamento de categorias especiais de dados pessoais - dados genéticos, biométricos e de saúde; (ii) tratamento de dados pessoais no contexto laboral; (iii) direito de portabilidade de dados; (iv) condições aplicáveis ao consentimento de crianças em relação aos serviços da sociedade da informação; (v) direito ao apagamento dos dados ("direito a ser esquecido"); (vi) decisões individuais automatizadas, incluindo definição de perfis; e (vii) designação, posição e funções do encarregado de proteção de dados.

Cibersegurança

A necessidade de proteger empresas e cidadãos nesta nova era digital passou a ter uma relevância extrema depois dos recentes ataques (e.g. *Wannacry e NotPetya*), que afetaram milhares de empresas europeias e que levaram a Comissão a propor novas ferramentas no domínio da cibersegurança, sendo de destacar o processo de revisão da Estratégia Europeia para a Cibersegurança, iniciado em setembro.

A criação da Agência Europeia de Cibersegurança, que nasce da renovação do mandato da ENISA (Agência Europeia para a Segurança das Redes e da Informação), com a atribuição de novos poderes, foi outra das novidades. A ENISA vê, assim, reforçado o seu trabalho em várias áreas, das quais se destacam as funções relacionadas com a Diretiva NIS (Diretiva (UE) n.º 2016/1148, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 6 de julho, relativa a medidas destinadas a garantir um elevado nível comum de segurança das redes e da informação), o mapa de colaboração em situações de crise e a certificação de segurança em tecnologias de informação e comunicação.

Com esta diretiva passa a existir uma forte interação com os reguladores nacionais dos sectores de serviços essenciais, onde se integra o sector bancário, e a consolidação do CSIRT (*Computer Security Incident Response Team*) nacional e respetiva coordenação internacional.

Em Portugal, já teve lugar o processo de consulta pública relativo à transposição da referida diretiva, que deverá ocorrer até maio de 2018.

Desenvolvimentos recentes e futuros no quadro legal e regulatório – Sector financeiro

A Comissão Europeia apresentou, em março último, o seu "Plano de Ação para os Serviços Financeiros", que tem três grandes eixos de ação: aumentar a confiança e capacitação dos consumidores, reduzir os obstáculos jurídicos e regulamentares com que se confrontam as empresas e contribuir para o desenvolvimento de um mundo digital inovador. Este relatório irá ser votado no Parlamento Europeu em meados de novembro de 2017. Temos assistido ainda a uma nova tendência de legislar e monitorizar os desenvolvimentos na área das *FinTech*, bem como na área de sistemas de pagamentos.

Adicionalmente, existiu uma iniciativa da Autoridade Bancária Europeia no que diz respeito ao uso de serviços de *cloud computing* pelas instituições financeiras.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Em Portugal, foi efetuada uma alteração regulamentar que permite agora às instituições financeiras procederem à abertura de contas exclusivamente através de canais digitais.

FinTech

Instituições legisladoras - como a Comissão Europeia e o Parlamento -, reguladores - como a Autoridade Bancária Europeia e o Banco Central Europeu - e organismos internacionais - como o Conselho de Estabilidade Financeira (*Financial Stability Board*), o Fórum Económico Mundial (*World Economic Forum*) e o Comité de Supervisão Bancária de Basileia (*Basel Committee Banking Supervision*) - têm vindo a desenvolver iniciativas nesta área, entre as quais merecem destaque as que seguidamente se elencam.

A Comissão Europeia lançou o plano de ação para os serviços financeiros a retalho, que tem uma vertente relacionada com *FinTech*, criou uma *taskforce* para as *FinTech* e conduziu uma consulta pública sobre *FinTech*, que terminou em junho 2017.

O Parlamento Europeu publicou uma resolução, em maio de 2017, intitulada "*FinTech*: influência da tecnologia no futuro do sector financeiro".

A Autoridade Bancária Europeia e o Banco Central Europeu conduziram recentemente consultas públicas referentes ao tema *FinTech*. A Autoridade Bancária Europeia promoveu, até 6 de novembro, uma discussão pública relativa à sua abordagem sobre tecnologia financeira (*FinTech*), na qual apresenta os resultados do primeiro levantamento sobre o ecossistema *FinTech* a nível europeu, o trabalho que já desenvolveu neste domínio e a proposta de linhas de ação a adotar. Por sua vez, o Banco Central Europeu está a desenvolver novos procedimentos de autorização da atividade financeira, os quais serão aplicáveis quer às atuais instituições financeiras quer às *FinTech*.

O Conselho de Estabilidade Financeira e o Fórum Económico Mundial publicaram já relatórios sobre a matéria, o primeiro centrado nas implicações das *FinTech* na estabilidade financeira, onde foi identificada a necessidade de gerir o risco operacional de prestadores de serviços terceiros (*third party service providers*), e o segundo centrado na evolução e impacto das *FinTech* nos atuais serviços financeiros, apresentando-se vários cenários para o futuro da indústria.

O Comité de Supervisão Bancária de Basileia terminou, no passado 31 de outubro, a consulta pública sobre o documento *"Sound practices: implications of fintech developments for banks and bank supervision"*, no qual aborda questões como o risco para os bancos do desenvolvimento das *FinTech* (e.g. riscos estratégicos e rentabilidade, riscos operacionais, riscos de cibersegurança e riscos de *compliance*), os impactos do uso de prestadores de serviços terceiros, a cooperação intersectorial e internacional, e a necessidade de adaptação e oportunidades para os supervisores.

Sistemas de Pagamentos

As alterações na área dos sistemas de pagamentos tem estado no centro das atenções devido à nova Diretiva de Sistemas de Pagamentos (DSP2/PSD2), Diretiva (UE) 2015/2366 do Parlamento Europeu e do Conselho de 25 de novembro de 2015 relativa aos serviços de pagamento no mercado interno, a qual terá de ser transposta pelos Estados-Membros até início do ano de 2018 e que tem como objetivo permitir um maior grau de abertura, transparência e inovação no mercado interno de pagamentos eletrónicos, assente no conceito de *"Open Banking"*.

O foco das preocupações com esta diretiva tem estado na segurança, quer das instituições quer dos consumidores, e na proteção de dados, em resultado do acesso, por terceiros, às contas dos clientes bancários, tanto para efeitos de serviços de informação sobre contas como para serviços de iniciação de pagamentos.

Aquilo que, em última análise, importará garantir é que este novo paradigma nos serviços de pagamento não compromete o investimento que tem vindo a ser feito pelos bancos no reforço da segurança dos consumidores e do sistema financeiro, e no cumprimento das regras de proteção de dados.

Abertura de Contas à Distância

A crescente preocupação e sensibilidade do supervisor nacional para as questões da banca digital levaram a que, no passado mês de junho de 2017, tenha sido dado um primeiro, e importante, passo na eliminação de barreiras à comercialização de produtos e serviços bancários de retalho por meios digitais.

Com a publicação do Aviso n.º 3/2017 e da Instrução n.º 9/2017, passou a ser possível às instituições de crédito nacionais a abertura de contas exclusivamente através de canais digitais (sem a necessidade da presença física do cliente nas Agências).

A próxima grande evolução será ao nível do estabelecimento de outras relações de negócio à distância, onde se colocam ainda alguns desafios, designadamente em termos de assinatura digital.

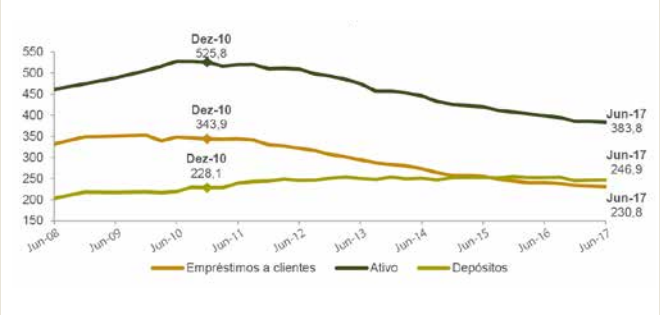
O Futuro Próximo

Uma coisa é certa, a transformação digital é já uma realidade e não o futuro. No entanto, muitos desafios terão ainda que ser superados, especialmente os que resultam das profundas - e, nalguns casos, mesmos disruptivas - alterações legais e regulatórias em curso. Por isso, é importante que se continue a caminhar, a nível europeu e nacional, no sentido de assegurar a remoção de obstáculos legais e regulatórios que dificultem a digitalização da atividade bancária, e salvaguardar a criação de condições equitativas para todos os operadores no mercado, assente no princípio de *"Same business, same risks, same rules, same supervision"* .

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Snapshot
do sector bancário e empresarial em Portugal

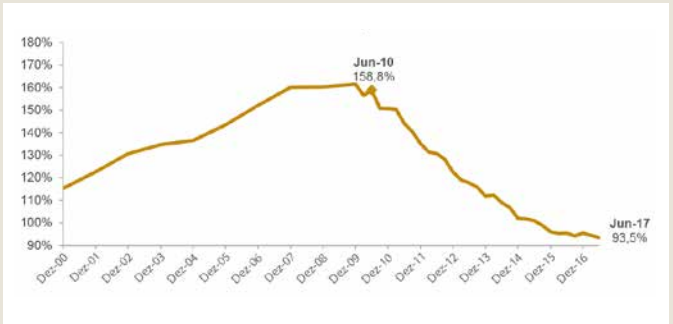
Sector bancário - Ativo, crédito a clientes e depósitos



Valores em mil milhões de euros — Fonte: Banco de Portugal

O balanço do sector bancário tem sofrido um processo de ajustamento significativo. O valor do ativo reduziu-se em aproximadamente 142 mil milhões de euros, face ao nível máximo atingido em dezembro de 2010. No mesmo período, os empréstimos a clientes caíram, aproximadamente, 113 mil milhões de euros e os depósitos aumentaram 19 mil milhões de euros.

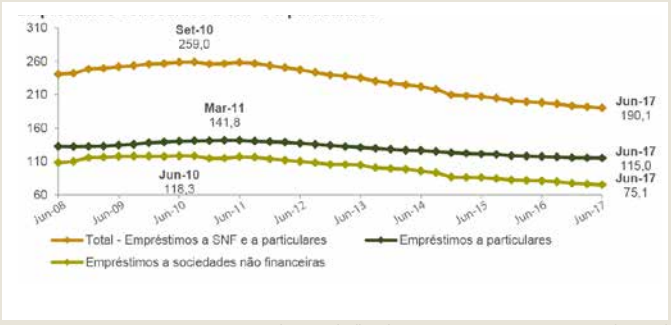
Rácio de transformação: Crédito a clientes / Depósitos



Fonte: Banco de Portugal

A diminuição do rácio de transformação reflete a desalavancagem desenvolvida pelo sistema bancário português. No âmbito do Programa de Assistência Financeira (PAEF), o Banco de Portugal recomendou aos oito maiores grupos bancários que reduzissem este rácio para 120% até ao final de 2014, um objetivo que foi suplantado.

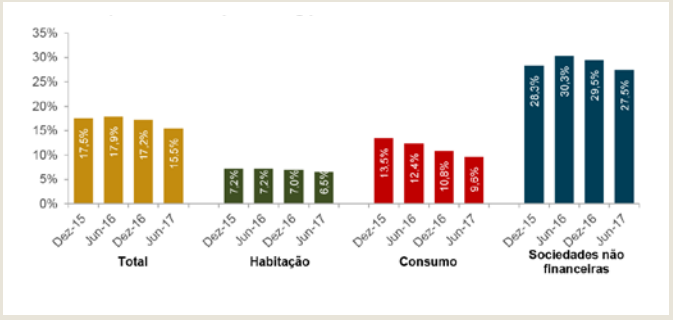
Empréstimos concedidos pelo sector financeiro a SNF e a particulares



Valores em mil milhões de euros — Fonte: Banco de Portugal

O volume de empréstimos à economia registou uma contração pronunciada entre 2010 e a atualidade, em particular no segmento de sociedades não financeiras (SNF). O stock de crédito a particulares e a SNF encontra-se no nível mais reduzido desde meados de 2006.

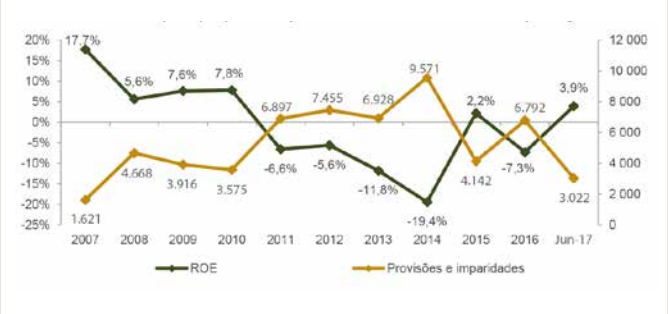
Rácio de empréstimos non-performing por sector institucional



Fonte: Banco de Portugal

O rácio de empréstimos non-performing no sistema bancário nacional permanece num nível elevado, com destaque para o segmento de SNF. De referir que, a partir de 2016, o rácio de NPL tem vindo a registar uma ligeira diminuição, transversal aos diversos segmentos.

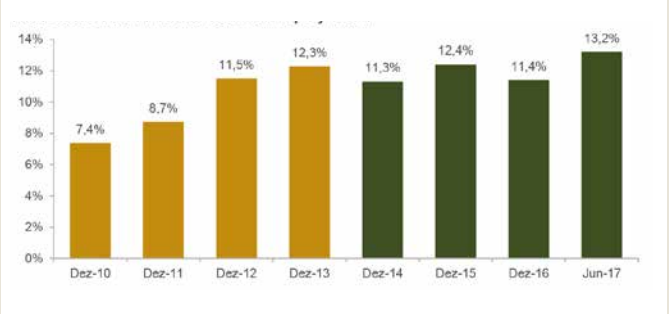
Rendibilidade do capital próprio e imparidades do sistema bancário português



Valores de junho 2017 anualizados — Fonte: Banco de Portugal

O nível de rendibilidade do sistema bancário nacional foi fortemente impactado pelo elevado reconhecimento de provisões e imparidades, desde 2011. O nível de rendibilidade do sector permanece historicamente reduzido mas positivo desde o primeiro trimestre de 2017.

Rácio Core Tier 1 / Rácio Common Equity Tier 1



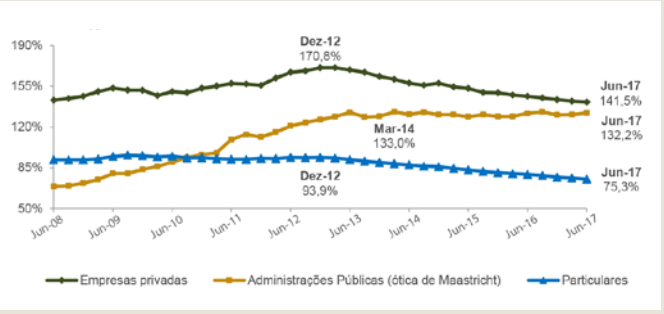
Fonte: Banco de Portugal

O rácio CET1 registou melhorias face a 2016 (+1,8 p.p.) e situou-se acima dos mínimos regulamentares (o regime estabelecido na CRR / CRD IV impõe, para 2017, um rácio CET1 de 4,5%, acrescido de um rácio de conservação de capital de 1,25%).

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

O *snapshot* do sector bancário e empresarial em Portugal apresenta um conjunto de métricas de balanço, de qualidade do crédito, de solvabilidade e de rendibilidade do agregado do sistema bancário português, bem como indicadores relacionados com os principais sectores institucionais da economia nacional, com particular ênfase na situação do sector empresarial em Portugal. As métricas utilizadas constituem informação pública, recolhida junto de instituições como o Banco de Portugal e o Banco Central Europeu.

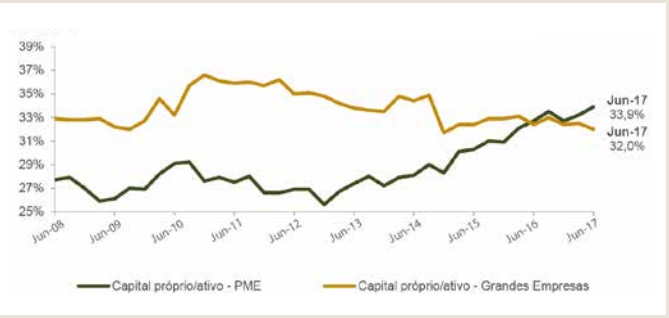
Dívida em % do PIB por sector institucional



Fonte: Banco de Portugal

O processo de desalavancagem dos diferentes sectores da economia portuguesa encontra-se em curso, sendo visível um ajustamento significativo no setor empresarial. No entanto, os níveis de endividamento permanecem, ainda, elevados quando comparados com a realidade europeia.

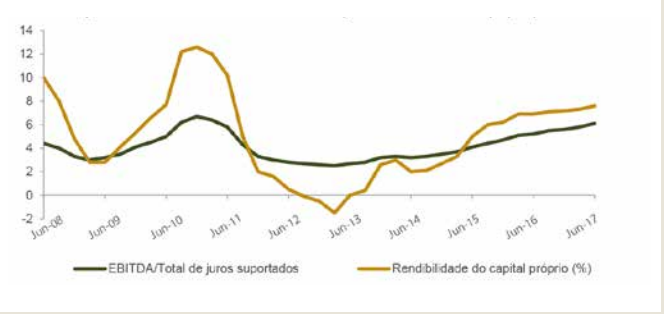
Sector empresarial - Autonomia Financeira (Capital próprio / Ativo)



Fonte: Central de Balanços, Banco de Portugal

O nível de capitalização das PME portuguesas registou melhorias entre 2012 e março de 2017, aumentando de 26,1% para 32,8%. Desde Setembro de 2014, a convergência deste indicador, para as diferentes dimensões de empresas, acentuou-se.

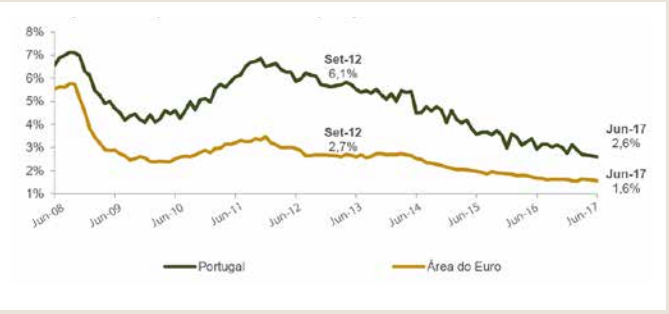
Sector empresarial - Rácio de cobertura dos juros e Rend. do cap. próprio



Fonte: Central de Balanços, Banco de Portugal

A recuperação do rácio de cobertura dos juros suportados, iniciada em 2013, foi favorecida quer pela evolução positiva dos níveis de rendibilidade do tecido empresarial português, quer pela queda dos encargos com juros.

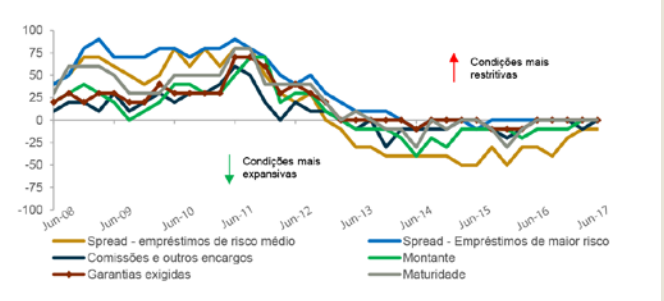
Taxas de juro praticadas em novas operações de concessão de crédito



Fonte: Banco Central Europeu

Em Portugal, a taxa de juro média dos novos empréstimos a sociedades não financeiras subiu de forma pronunciada na sequência do PAEF. Desde meados de 2012, esta tem registado uma progressiva convergência para o nível médio praticado na Área do Euro, tendo atingido o nível mais baixo em junho de 2017.

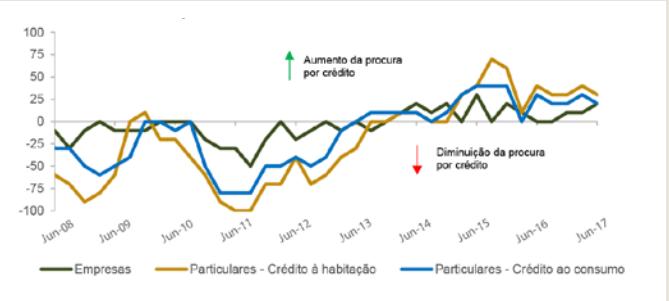
Oferta de crédito a empresas - Inquérito aos bancos sobre o mercado de crédito



Fonte: Banco de Portugal

O inquérito aos bancos sobre o mercado de crédito proporciona uma análise qualitativa, face ao período precedente, da evolução de um conjunto de métricas associadas ao crédito à economia. Desde 2012, as condições de concessão de crédito, pelo sistema bancário nacional, têm-se tornado menos restritivas.

Procura de crédito - Inquérito aos bancos sobre o mercado de crédito



Fonte: Banco de Portugal

A procura de crédito começou a evidenciar sinais positivos, sobretudo a partir de finais de 2013. A tendência, desde então, tem sido de maior crescimento no segmento dos particulares do que no sector empresarial

Pedro Fernandes
Centro de Assessoria Económica e Financeira, APB

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Sintese de indicadores do sector bancário

Comparação entre 2007 e 2011 - 2017 (1º Semestre)

	2007	2011[1]	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Fim de período	Fim de período	Fim de período	Fim de período	Fim de período	Fim de período	Fim de período	1º Semestre
Dados de balanço (consolidado, em EUR M e %, valores em final de período)								
Ativo total (A)	**443.458**	**510.316**	**493.111**	**457.277**	**425.697**	**407.449**	**386.076**	**383.803**
Variação %	-	*15,1%*	*-3,4%*	*-7,3%*	*-6,9%*	*-4,3%*	*-5,2%*	*-0,6%*
Empréstimos totais	**313.190**	**330.346**	**307.418**	**283.052**	**257.332**	**244.463**	**234.291**	**230.786**
Variação %	-	*5,5%*	*-6,9%*	*-7,9%*	*-9,1%*	*-5,0%*	*-4,2%*	*-1,5%*
Empréstimos a empresas[2]	101.610	113.808	105.361	99.359	86.483	82.215	77.323	75.096
Variação %	-	*12,0%*	*-7,4%*	*-5,7%*	*-13,0%*	*-4,9%*	*-6,0%*	*-2,9%*
Empréstimos a particulares[2]	127.278	139.605	134.019	128.115	123.122	118.544	115.708	115.026
Variação %	-	*9,7%*	*-4,0%*	*-4,4%*	*-3,9%*	*-3,7%*	*-2,4%*	*-0,6%*
Passivo (P)	**415.185**	**484.429**	**461.343**	**427.703**	**394.961**	**374.506**	**356.177**	**347.433**
Variação %	-	*16,7%*	*-4,8%*	*-7,3%*	*-7,7%*	*-5,2%*	*-4,9%*	*-2,5%*
Depósitos	**195.604**	**244.431**	**250.734**	**253.168**	**252.129**	**254.343**	**245.434**	**246.858**
Variação %	-	*25,0%*	*2,6%*	*1,0%*	*-0,4%*	*0,9%*	*-3,5%*	*0,6%*
Recursos de bancos centrais	**5.731**	**50.723**	**56.179**	**51.126**	**33.717**	**28.533**	**24.655**	**25.418**
Variação %	-	*785,1%*	*10,8%*	*-9,0%*	*-34,1%*	*-15,4%*	*-13,6%*	*3,1%*
dos quais: do BdP	2.464	46.002	52.784	47.864	31.191	26.161	22.400	23.200
Variação %	-	*1.767,0%*	*14,7%*	*-9,3%*	*-34,8%*	*-16,1%*	*-14,4%*	*3,6%*
Capital próprio	**28.273**	**25.687**	**31.768**	**29.574**	**30.736**	**32.943**	**29.899**	**36.370**
Variação %	-	*-9,1%*	*23,7%*	*-6,9%*	*3,9%*	*7,2%*	*-9,2%*	*21,6%*
Rácio de endividamento (P/A)	**93,6%**	**95,0%**	**93,6%**	**93,5%**	**92,8%**	**91,9%**	**92,3%**	**90,5%**
Ativo bruto % PIB[3]	**248,0%**	**290,0%**	**290,0%**	**270,0%**	**250,0%**	**230,0%**	**210,0%**	**200,0%**
Indicadores de qualidade do crédito (consolidado, em EUR M e %, valores em final de período)								
NPLs (valores brutos)[4]						**49.818**	**46.361**	**42.262**
Habitação						8.111	7.929	7.232
Consumo e outros						2.164	1.830	1.660
Empresas não financeiras						32.024	30.160	27.225
NPLs (valores líquidos)						**29.492**	**25.359**	**22.864**
Habitação						6.205	6.264	5.648
Consumo e outros						710	573	480
Empresas não financeiras						17.805	15.412	13.830
Rácio NPL						**17,5%**	**17,2%**	**15,5%**
Habitação						7,2%	7,0%	6,5%
Consumo e outros						13,5%	10,8%	9,6%
Empresas não financeiras						28,3%	29,5%	27,5%
Rácio de cobertura de NPL						**40,8%**	**45,3%**	**45,9%**
Habitação						23,5%	21,0%	21,9%
Consumo e outros						67,2%	68,7%	71,1%
Empresas não financeiras						44,4%	48,9%	49,2%

[1] Variação acumulada face a dezembro de 2007.
[2] Dados em base individual.
[3] Produto Interno Bruto nominal (acumulado dos quatro trimestres anteriores).
[4] NPL *(Non-Performing Loans)* - Empréstimos que verifiquem uma das seguintes condições: (i) exposições significativas com prestações vencidos há pelo menos 90 dias; (ii) considerar-se improvável que o devedor cumpra integralmente com as sua obrigações sem a realização de eventuais garantias; (iii) ativos com imparidade, exceto imparidade por perdas incorridas mas das quais a instituição ainda não teve conhecimento (*IBNR – Incurred But Not Reported);* e (iv) crédito em incumprimento de acordo com o conceito prudencial definido no CRR. Informação disponível a partir de dezembro de 2015.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

	2007	2011[5]	2012	2013	2014	2015	2016	2017
	Fim de período	Fim de período	Fim de período	Fim de período	Fim de período	Fim de período	Fim de período	1º Semestre
Principais indicadores de risco de *funding* e liquidez (consolidado, em EUR M e %, valores em final de período)								
Rácio de transformação	160,1%	135,1%	122,6%	111,8%	102,1%	96,1%	95,5%	93,5%
Funding gap	117.586	85.915	56.684	29.884	5.203	-9.880	-11.143	-16.072
Rácio de cobertura de liquidez (LCR)	-	-	-	-	-	-	153,6%	184,8%
Dados da demonstração de resultados (consolidado, em EUR M e %, fluxos no período)								
Resultado antes de impostos	4.801	-1.975	-1.653	-3.613	-5.961	693	-2.341	653
Variação homóloga %	-	*-141,1%*	*16,3%*	*-118,6%*	*-65,0%*	*111,6%*	*-437,6%*	*4.499,4%*
Resultado líquido	3.331	-1.208	-1.234	-3.210	-5.311	324	-1.249	183
Variação homóloga %	-	*-136,3%*	*-2,1%*	*-160,2%*	*-65,5%*	*106,1%*	*-485,3%*	*1.010,3%*
Taxa efetiva de imposto[6] (%)	n.d.	26,4%	25,2%	24,7%	22,7%	23,3%	22,3%	n.d.
Margem financeira	8.164	7.933	6.631	5.434	5.594	5.947	5.886	3.068
Variação homóloga %	-	*-2,8%*	*-16,4%*	*-18,1%*	*2,9%*	*6,3%*	*-1,0%*	*0,2%*
Comissões líquidas	3.210	3.653	3.640	3.337	2.980	3.032	2.714	1.388
Variação homóloga %	-	*13,8%*	*-0,4%*	*-8,3%*	*-10,7%*	*1,7%*	*-10,5%*	*0,6%*
Produto bancário	13.778	12.871	12.737	9.810	10.192	10.732	9.470	4.822
Variação homóloga %	-	*-6,6%*	*-1,0%*	*-23,0%*	*3,9%*	*5,3%*	*-11,8%*	*-1,9%*
Margem financeira (em % do produto bancário)	59,3%	61,6%	52,1%	55,4%	54,9%	55,4%	62,2%	63,6%
Rácio *Cost-to-income*	55,6%	61,7%	58,9%	72,2%	65,8%	60,8%	59,2%	60,5%
Imparidades (em % do produto bancário)	12,5%	51,6%	56,7%	61,4%	79,8%	37,4%	67,1%	23,0%
Rácios de rendibilidade (em %, valores em final de período)								
ROE[7]	17,7%	-6,6%	-5,6%	-11,8%	-19,4%	2,1%	-7,3%	3,9%
ROA[7]	1,1%	-0,4%	-0,3%	-0,8%	-1,3%	0,2%	-0,6%	0,3%
Indicadores de solvabilidade e alavancagem (consolidado, em EUR M e %, valores em final de período)								
Rácio *core* Tier 1	n.d.	8,7%	11,5%	12,3%	-	-	-	-
Rácio common equity Tier 1 (CET1)	-	-	-	-	11,3%	12,4%	11,4%	13,2%
Rácio de solvabilidade total	10,4%	9,8%	12,6%	13,3%	12,3%	13,3%	12,2%	14,4%
RWAs	296.741	302.776	290.143	259.194	240.563	233.238	215.400	n.d.
RWAs (em % do ativo total)	66,9%	59,3%	58,8%	56,7%	56,5%	57,2%	55,8%	n.d.
Rácio de alavancagem	-	-	-	-	-	-	6,6%	7,5%
Outros dados (em EUR M, valores em final de período)								
Capitalização bolsista[8]	22.119	3.429	6.468	9.477	5.891	4.737	2.828	5.288
Variação %	-	-84,5%	88,6%	46,5%	-37,8%	-19,6%	-40,3%	87,0%

Fonte: Banco de Portugal – BPStat e Visão do Sistema Bancário Português, Reuters, APB – Boletim Informativo Anual.

[5] Variação acumulada face a dezembro de 2007.
[6] Dados do Boletim Informativo Anual da APB.
[7] Calculado com base no Resultado antes de impostos.
[8] Inclui: o Banco Português de Investimento S.A., o Banco Comercial Portugues S.A., o Banif S.A. (até 2014), o Banco Espirito Santo S.A. (até 2013) e a Caixa Económica Montepio Geral. Dados da Reuters.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Os Cibercriminosos são os Ladrões de Bancos da Era Digital

Cybercriminals are the Bank Robbers of the Digital Age

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Wim Mijs

CEO da Federação Bancária Europeia

Chief Executive of the European Banking Federation

PT

Quem está ligado ao sector bancário, sabe que lidar com criminosos é parte integrante do seu trabalho. Os bancos foram sempre um alvo apetecível e todos sabemos porquê: é onde está o nosso dinheiro. No entanto, a maior parte do dinheiro já não se encontra fechado em cofres protegidos por paredes espessas. Ao tornar-se virtual, o dinheiro passou a ser comandado por botões e armazenado em centros de dados (*data centres*), e a movimentar-se através de cabos de fibra ótica. Neste contexto, um ladrão de bancos moderno já não precisa de usar máscara ou arma. Hoje em dia, esconde-se por trás de um computador e usa *software* malicioso. Os cibercriminosos são, pois, os ladrões de bancos da era digital. Por essa razão, a cibersegurança não pode ser ignorada.

A revolução digital trouxe muitas oportunidades para o setor bancário e seus clientes, mas também novos riscos que devemos ter em consideração. Desde a criação dos primeiros serviços bancários *online* que os bancos têm estado na linha da frente do combate ao cibercrime. Felizmente, não estão sozinhos nesta luta. A cibersegurança é hoje uma prioridade na agenda política europeia e mundial. Em meados de setembro, a Comissão Europeia publicou o seu "Pacote de Ciber segurança", no qual elenca importantes propostas para a construção de uma União Europeia mais ciberresiliente.

EN

When you are in banking you know that dealing with criminals is part of the job. Because banks have always been a popular target and we all know why: because this is where the money is. However, most of our money is not any longer behind thick walls or vaults. As money is becoming virtual, it sits behind a button, moves around through fibre cables and is stored in data centres.

Accordingly, the modern bank robber no longer needs a mask or weapon. He now hides behind a computer screen and his bullets have become evil bytes. When it comes to banks, cybercriminals are the bank robbers of the digital age. It is clear that the need for cybersecurity cannot be ignored.

The digital revolution has brought many opportunities for the banking sector and its customers but also new risks to consider. From the onset of the first *online* banking services, banks have been at the forefront in the fight against cybercrime. Fortunately, banks are not alone in this fight; cybersecurity now has become a pressing issue on the political agenda in Europe, but also in the rest of the world. Mid-September the European Commission published its Cybersecurity Package outlining important proposals to build a more cyber resilient EU.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Outubro é também o Mês Europeu da Cibersegurança – um mês repleto de projetos e eventos promovidos pela Agência Europeia para a Segurança das Redes e Informação (ENISA). Enquanto parceiro da ENISA, a Federação Europeia de Bancos organizou no dia 10 de outubro a segunda edição da Conferência de Cibersegurança, sob o tema *"Managing Risk. Deploying Awareness"*. Este evento anual foi um sucesso junto do público e contou com um grande número de participantes. Um dos principais objetivos era fazer o ponto da situação da cibersegurança na indústria financeira e do trabalho conjunto que bancos, bancos centrais e outras autoridades (governo, reguladores, aplicação da lei) têm desenvolvido nas diferentes dimensões do problema. O êxito da conferência veio confirmar que a cibersegurança das instituições bancárias se tornou num tema extremamente relevante para todos.

Os desafios que os bancos enfrentam

Os crimes tradicionais não são novidade para o sector bancário. Porém, o cibercrime é mais complexo. Os ataques têm lugar em todas as frentes e são, amiúde, extremamente bem organizados. Os cibercriminosos são indivíduos muito inteligentes e criativos, e dispõem de um vasto arsenal de armas: *malware* (*software* maligno) *ransomware* (extorsão informatizada, baseada no resgate de informação armazenada por indivíduos, empresas ou outras organizações), DDoS (Ataques Distribuídos de Denegação de Serviço), *phishing* (envio de *emails* não solicitados para induzir o utilizador a fornecer dados pessoais e/ou financeiros), engenharia social, vírus, troianos. Conseguem, inclusive, pôr máquinas multibanco a 'expelir' dinheiro. Isto é real e a sofisticação dos ataques aumenta a cada dia que passa. Mais importante: o facto de o cibercrime não ter fronteiras faz com que seja um problema relevante à escala global. O recente ataque *WannaCry,* que afetou milhares de computadores em mais de 150 países, é apenas um exemplo.

October is also the European Cybersecurity Month, a month full of projects and events initiated by Europe's Agency for Network and Information Security (ENISA). As a close partner of ENISA, the European Banking Federation organised, on 10 October, the second annual Cybersecurity Conference *"Managing Risk. Deploying Awareness",* which turned out a great success with many attendees. One of the main goals of the conference was to show the state of play of cybersecurity in the financial industry and to discuss how banks, central banks and different authorities (government, regulators, law enforcement) are working together on different dimensions. The success of this event confirmed the fact that cybersecurity in banking has become an extremely relevant topic for all.

Challenges for banks

Traditional crime is not new for the banking sector. Cybercrime, however, is more complex. Attacks take place on all fronts, often in an incredibly well-organised way. Cybercriminals are extremely smart and creative people and have a wide arsenal to attack: malware, ransomware, DDoS attacks, phishing, social engineering, trojan viruses and can even make ATMs generate money at will. This is all real and it is becoming more sophisticated every day. But more importantly, let's be aware that cybercrime has no borders and this makes it an issue of global relevance. The recent WannaCry attack affected thousands of computers in more than 150 countries.

We see that throughout Europe many banks have their own cybersecurity practices. Some countries, such as the Netherlands and the United Kingdom have disaster exercises in place or national cybersecurity agencies to turn to. Partnerships between law enforcement and the financial sector have led to several operational successes in many countries in terms of prevention, intervention and prosecution of cybercriminals. But this is not the case in all countries.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

“Uma ação coordenada começa pela partilha de informação e transmissão de conhecimentos técnicos, dados estatísticos ou detalhes específicos sobre métodos de ataque. ”

“Coordinated action starts with sharing information, getting everyone informed at the same time with expertise, statistical data or even specific details on attack methods. ”

Partilha de conhecimento transversal a toda a indústria

Uma ação coordenada começa pela partilha de informação e transmissão de conhecimentos técnicos, dados estatísticos ou detalhes específicos sobre métodos de ataque. Podemos aprender uns com os outros e acelerar a tomada de decisões. No nosso caso, promovemos iniciativas da indústria para a criação de plataformas de intercâmbio de ciberinteligência, ao mesmo tempo que trabalhamos em estreita cooperação com o Centro Europeu de Cibercrime (EC3), da Europol, para facilitar a comunicação com o sector. Como é evidente, a rapidez na partilha de informação sobre uma ciberameaça aumenta a probabilidade de as outras organizações protegerem mais rapidamente, e melhor, os respetivos sistemas. Porém, a partilha de inteligência ao nível das ciberameaças entre os *players* da indústria, as autoridades responsáveis pela aplicação da lei e outros *stakeholders* depara-se, muitas vezes, com obstáculos legislativos, na maior parte dos casos relacionados com o tipo de dados que podem, ou não, ser partilhados. A confiança é, pois, um elemento fundamental. A confiança não pode ser imposta por decreto, é algo que se constrói em conjunto.

Comunique esses incidentes!

Defendemos a necessidade de criar um sistema de categorização comum para a comunicação de incidentes. É neste contexto que a Federação Europeia de Bancos não só facilita a troca de informação e de práticas entre os seus membros, como mantém uma postura dialogante com supervisores e reguladores na UE. O enquadramento legislativo, tanto a nível europeu como nacional, introduziu requisitos de comunicação de ciberincidentes por parte das instituições bancárias. O que parece uma evolução positiva à primeira vista, esconde um sistema de comunicação complexo que obriga os bancos a comunicar um incidente às autoridades nacionais e europeias em prazos diferentes e usando informação heterogénea. Daí a necessidade de adotarmos um enquadramento legal consistente e harmonizado em todas as jurisdições e entidades reguladoras na Europa.

Sharing the knowledge industry-wide

Coordinated action starts with sharing information, getting everyone informed at the same time with expertise, statistical data or even specific details on attack methods. You can learn from each other’s experiences and make faster decisions. We promote industry initiatives to create cyber intelligence sharing platforms, while working closely with Europol’s cybercrime centre (EC3) to facilitate communication with the sector. Evidently, the quicker an organization can share information on a cyber threat, the more other organisations can protect their systems better and quicker. However, sharing of cyber threat intelligence between the industry, law enforcement agencies and other stakeholders often comes across legislative obstacles mainly related to the kind of data that may or may not be shared. Trust is an important component that needs to be created. We cannot legislate trust, only build it, and we must do that together.

Report those incidents!

We believe there is a need for a common reporting taxonomy and to this end the EBF facilitates the exchange of information and practices between its members and maintains a dialogue with supervisory and regulatory bodies in the EU. The European regulatory frameworks and various national legislations have introduced reporting requirements of cyber incidents by banks. At first sight, this is a positive development but it also has created a complex reporting grid where a bank must report an incident to national and European authorities, in different timeframes and with heterogeneous data. That is why we need a consistent and harmonised legal framework across all jurisdictions and different regulating entities in Europe.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

“ Perto de metade da população europeia carece de competências digitais básicas, necessárias para nos protegermos *online*. ”

“Almost half of the European population lacks basic digital skills, which are necessary to protect ourselves once we go online. ”

Os seres humanos são o elo mais fraco

Na maior parte dos casos, os seres humanos são o elo mais fraco na prevenção de ciberataques. Perto de metade da população europeia carece de competências digitais básicas, necessárias para nos protegermos *online*. Pequenos erros podem ter consequências: usar a mesma palavra-passe em diferentes contas/acessos e descarregar atualizações de *software* são apenas dois dos exemplos mais comuns de simples medidas de proteção que ignoramos e nos tornam mais vulneráveis. A resposta a este problema passa pela sensibilização, daí termos como objetivo desenvolver as competências digitais de atuais e futuros clientes e colaboradores, mediante a promoção de iniciativas de sensibilização, designadamente em parceria com o EC3 ao nível das suas campanhas sobre lavagem de dinheiro, *ransomware* e *malware*. Também nos tornámos membros da Coligação para a Empregabilidade Digital, lançada pela Comissão Europeia, e estamos a trabalhar no sentido de incluir a literacia digital nas iniciativas de educação financeira realizadas no âmbito da *European Money Week*.

O que devem fazer os bancos?

Há três anos atrás, concluímos que era necessário unir forças ao nível europeu e que era tempo de países e organizações estreitarem a sua cooperação. Todas as ações levadas a cabo pela Federação Europeia de Bancos sublinham a necessidade de uma colaboração transfronteira, daí termos assinado um Memorando de Entendimento com a Agência Europeia para a Cooperação Policial, Europol, e trabalhado de perto com a sua unidade de cibercrime, EC3, com a ENISA, o FS-ISAC (*Financial Services Information Sharing and Analysis Center*) e outros atores na área da cibersegurança. Os resultados destas parcerias têm sido positivos, pelo que defendemos mais Parcerias Público-Privadas em todos os países. Os conhecimentos do sector privado podem ser úteis para outras indústrias e governos, a par das melhores práticas bancárias, que poderão ser usadas em todas as fases de criação, implementação, avaliação e análise de redes de cibersegurança.

É provável que o próximo ciberataque já esteja em curso, mas se mantivermos os nossos esforços de sensibilização e envolvermos todos os stakeholders, utilizando as ferramentas de segurança certas e as leis existentes, a indústria poderá preparar-se para estes desafios.

Humans are the weakest link

In most cases, the weak link in the prevention of a cyberattack are humans. Almost half of the European population lacks basic digital skills, which are necessary to protect ourselves once we go online. Small mistakes can have consequences; not using the same password for multiple accounts and downloading software updates are only two very common examples of simple safeguards that we ignore and thus make us all vulnerable. Creating awareness is the answer to tackle this problem. We want to enhance digital skills of existing and future customers and employees; hence we promote and create awareness-raising campaigns, notably with the EC3 and its campaigns on money muling, ransomware and malware. Also, we have become a member of the Digital Skills & Jobs Coalition of the European Commission and we are already working to add digital literacy to our financial education initiatives, during the European Money Week.

What is next for banks?

Three years ago, we saw the need to join forces on a European level and believed it was time for organisations and countries to work more closely together. In all our work at the European Banking Federation, we stress out the need for cross-border collaboration. That is why we signed an MoU with European law enforcement agency Europol and work closely with its cybercrime unit EC3 but also with ENISA, FS ISAC and other actors in the cybersecurity field. And we see the positive results of these kind of partnerships. Therefore, we must aim for more Private-Public Partnerships (PPPs) in all countries. The insights from the private sector can benefit other industries and governments. Best practices in banking can be used for all the stages of creation, implementation, evaluation and review of cybersecurity frameworks.

The next cyberattack is probably already on its way. But if we keep raising awareness and involve all stakeholders, with the right security tools, rules and governance in place, the industry can be prepared.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Lei n.º 83/2017, de 18 de agosto

Workshop ...

Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing – Upgrade

4ª edição

Lisboa

22 | Novembro | 2017

IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Informações:
Teresa Corales
e-mail: t.corales@ifb.pt

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Snapshot "Comercialização de Produtos e Serviços Bancários nos Canais Digitais em Portugal"

"A comercialização de produtos e serviços bancários através de canais digitais exige que se garantam os mesmos direitos conferidos ao cliente pelo quadro regulatório nos canais tradicionais, que se mitiguem novos riscos e que se conheçam os potenciais obstáculos à disponibilização daqueles canais pelas instituições. Tal requer um acompanhamento muito próximo do desenvolvimento do ecossistema digital em Portugal e um diálogo reforçado entre o Banco de Portugal, as instituições financeiras e as entidades representativas dos consumidores."

O Governador Carlos da Silva Costa

in Relatório de Supervisão Comportamental 2016

Enquadramento

No âmbito das iniciativas de monitorização dos produtos e serviços bancários de retalho comercializados através de canais digitais, o Banco de Portugal preparou um questionário dirigido às instituições financeiras para **efetuar um primeiro levantamento sobre a digitalização dos produtos e serviços bancários de retalho em Portugal.**

O **conhecimento detalhado das práticas das instituições financeiras** na comercialização de produtos e serviços bancários nos canais digitais e a **avaliação dos obstáculos ao desenvolvimento dos canais digitais** permitem ponderar eventuais necessidades de alteração do atual quadro normativo e apoiar a atividade de fiscalização do Banco de Portugal.

Em 2017, o Banco de Portugal publicou o relatório "Comercialização de produtos e serviços bancários nos canais digitais em Portugal", onde constam os resultados do questionário às instituições financeiras realizado em 2016, no qual se destacam as seguintes áreas:

- O grau de disponibilização de canais digitais pelas instituições financeiras;
- Os níveis de adesão e de utilização pelos clientes;
- As perspetivas de crescimento dos canais digitais;
- A análise das limitações e obstáculos à procura dos canais digitais;
- A disponibilização de canais digitais para abertura de conta, comercialização de crédito aos consumidores e serviços de pagamento;
- Os riscos de segurança e os mecanismos de mitigação destes riscos.

Objetivos concretos

- Conhecer a penetração dos canais digitais nos clientes particulares e empresas, avaliando os níveis de adesão e utilização e ainda as funcionalidades relacionadas com a abertura de conta, a comercialização de crédito aos consumidores e os serviços de pagamento.
- Identificar eventuais constrangimentos legais e regulamentares, bem como os principais riscos de segurança e formas de mitigação desses riscos.

Resultados identificados

As respostas ao questionário permitiram concluir que quase 90 por cento das instituições financeiras inquiridas disponibilizam produtos e serviços bancários para clientes particulares no canal *online*. A oferta através de aplicações móveis é menos frequente, mas mais de metade das instituições financeiras já disponibiliza este canal para clientes particulares e cerca de 29 por cento tem planos para o fazer no futuro.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

As **taxas de adesão e de efetiva utilização** do canal *online* por clientes particulares e empresariais são significativamente superiores às verificadas nas aplicações móveis. No canal *online*, as taxas de adesão e de utilização efetiva dos clientes particulares são inferiores às das empresas, ao contrário do que se verifica nas aplicações móveis. Apesar dos níveis significativos de adesão ao canal *online*, os níveis de utilização efetiva são bastante inferiores, principalmente no segmento de particulares, situação que não se verifica, com a mesma expressão, no canal *mobile*.

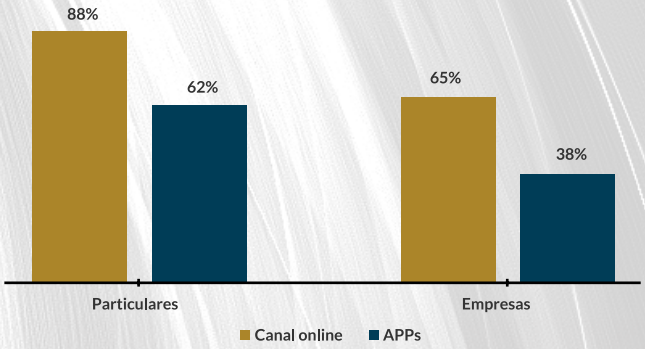
Cerca de metade das instituições financeiras que disponibiliza o canal *online* refere que mais de 50 por cento dos clientes particulares já aderiram a esse canal, o que compara com 14 por cento nas *APP*s. Por sua vez, apenas 20 por cento das instituições financeiras indicam que mais de 50 por cento dos seus clientes utilizou o canal *online* nos últimos três meses.

No caso das empresas, cerca de 64 por cento das instituições financeiras revelam que mais de 50 por cento deste segmento de clientes já aderiu ao canal *online*, verificando-se que 46 por cento das instituições financeiras registam níveis de utilização igualmente superiores a 50 por cento dos clientes.

As instituições financeiras revelam ter **elevadas expectativas de crescimento da utilização dos canais digitais**. Mais de 70 por cento das instituições financeiras que disponibilizam ou pretendem disponibilizar o canal *online* estimam um crescimento superior a 25 por cento dos clientes, quer particulares quer empresariais. Por sua vez, aumentos superiores a 25 por cento de clientes no nível de utilização do canal *mobile* são assinalados por 71 por cento das instituições financeiras no segmento de clientes particulares e 57 por cento no das empresas.

Cerca de um quarto das instituições financeiras que já têm uma elevada percentagem de utilização do canal *online* por clientes particulares preveem ainda taxas de crescimento significativas para os próximos anos, acima dos 50 por cento.

A fidelização dos atuais clientes e a captação de novos clientes são as **principais razões para a aposta na comercialização de produtos e serviços bancários nos canais digitais,** identificadas por 82 e 64 por cento das instituições financeiras, respetivamente.



▲ Gráfico 1 - Percentagem de instituições inquiridas que disponibilizam o canal *online* e *APP*s para clientes particulares e empresas

Em contrapartida, o **principal obstáculo** identificado ao desenvolvimento dos canais digitais é a perceção dos riscos de segurança pelos clientes bancários, classificado por cerca de 80 por cento das instituições financeiras em primeiro ou segundo lugar, em termos de relevância, de um conjunto de seis fatores.

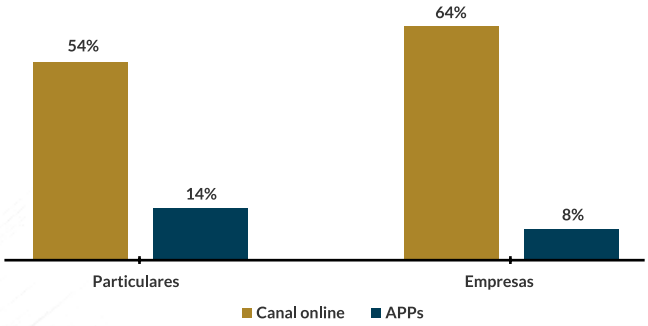
Na **abertura de conta de depósito à ordem e na celebração de contratos de crédito aos consumidores** é já possível executar alguns procedimentos nos canais digitais, sobretudo através do canal *online*, e as instituições financeiras revelam ter planos para desenvolvimentos significativos nestas áreas no futuro. Todavia, todos os bancos reportam não ser possível realizar todos os procedimentos de abertura de conta de depósito à ordem através de canais digitais.

As funcionalidades mais comuns mencionadas para o canal *online* são a possibilidade de introdução manual pelo cliente dos seus dados pessoais e a visualização e *download* dos documentos de informação pré-contratual e contratual, disponíveis em 50 por cento e 70 por cento dos bancos inquiridos, respetivamente, no âmbito da abertura de conta de depósito à ordem, e em quase metade das instituições financeiras, no âmbito da celebração de contratos de crédito aos consumidores.

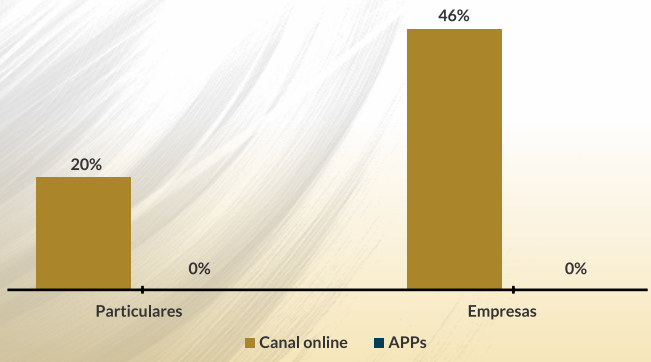
No que se refere aos planos para o futuro, um número significativo de instituições financeiras manifesta a intenção de disponibilizar funcionalidades, como a introdução dos dados pessoais do cliente através da leitura do *chip* do cartão do cidadão, a utilização da assinatura eletrónica, a identificação e autenticação através de videoconferência e ainda

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

a possibilidade de fazer o *upload* dos documentos necessários à contratação através de digitalização e de fotografia.



▲ Gráfico 2 - Percentagem de instituições inquiridas que reportam taxas de adesão superiores a 50 % dos clientes



▲ Gráfico 3 - Percentagem de instituições inquiridas que reportam taxas de utilização superiores a 50 % dos clientes

O número de instituições financeiras com *APP*s que permitem executar procedimentos de abertura de conta de depósito à ordem ou de contratação de crédito aos consumidores é reduzido, evidenciando que a digitalização através do canal *mobile* se encontra ainda numa fase inicial.

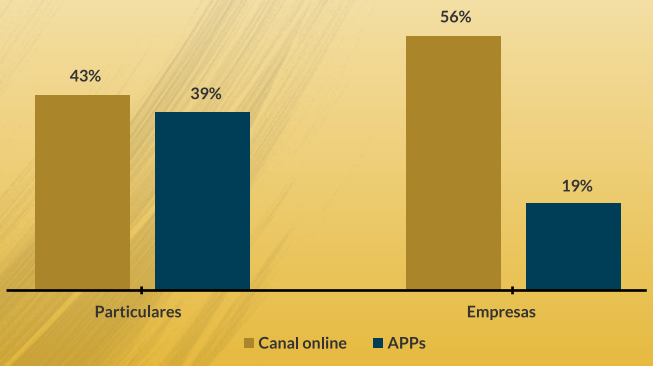
As instituições financeiras identificam as normas de prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo como o principal obstáculo legal ou regulamentar à digitalização dos processos de abertura de conta e de contratação de crédito aos consumidores. Outros constrangimentos identificados são as regras de assinatura dos contratos, os deveres de prestação de informação pré-contratual e contratual e as normas de proteção de dados pessoais.

No que se refere aos **serviços de pagamento**, não são identificados obstáculos legais ou regulamentares significativos à sua digitalização, verificando-se que cerca de 80 por cento das instituições financeiras inquiridas presta serviços de pagamento através do *homebanking* e 56 por cento através das suas *APP*s.

Em matéria de **segurança**, os três principais riscos relacionados com a utilização dos canais digitais identificados são o *phishing*, o roubo de identidade *(identity theft)* e o *malware*, assinalados, respetivamente, por 88, 68 e 56 por cento das instituições financeiras inquiridas.

As respostas ao questionário permitiram ainda identificar as **funcionalidades para mitigar os riscos de segurança** implementadas pelas instituições financeiras, sendo as mais frequentes o *time-out* por inatividade da sessão, assinalada por quase 90 por cento das instituições financeiras inquiridas, seguindo-se a validação das transações por *token* e a encriptação da comunicação, assinaladas por cerca de 80 por cento das instituições financeiras, em ambos os casos.

A maioria das instituições financeiras também se revela proativa a informar os clientes sobre as temáticas de segurança nos canais digitais, sendo de destacar que cerca de 82 por cento referem a utilização de *pop-ups* e *banners* informativos no *homebanking* ou no *site* institucional e a disponibilização de informação no momento de adesão do cliente aos canais digitais.



▲ Gráfico 4 - Percentagem de instituições inquiridas que perspetivam taxas de crescimento na utilização dos canais digitais superiores a 50 %

Fonte: Banco de Portugal "Comercialização de produtos e serviços bancários nos canais digitais em Portugal - Resultados do questionário às instituições financeiras 2016"
Caminho para o documento:
http://clientebancario.bportugal.pt/pt-PT/Publicacoes/Brochuras/QuestionarioCanaisDigitais/Biblioteca%20de%20Tumbnails/Resultados%20do%20questionário%20às%20instituições%20financeiras.pdf

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

NOVO WORKSHOP...

BANCA, DINHEIRO DIGITAL
e NOVOS MEIOS DE PAGAMENTO

28 NOVEMBRO'17 | LISBOA

[ORADOR] Nuno Sampayo Ribeiro

IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Informações:
Teresa Corales
e-mail: t.corales@ifb.pt

A Corrida Contra o Tempo na Transformação Digital dos Sistemas de Pagamento

Teresa Mesquita

Diretora do Departamento de Gestão de Produto da SIBS *Forward Payment Solutions* Licenciada em Matemática Aplicada e Computação pelo Instituto Superior Técnico em Lisboa, Portugal e *Executive* MBA em Gestão no AESE/ IESE *Business School*. Iniciou a sua atividade na Alcatel Portugal, posteriormente colaborou com a Altitude Software na função de responsável pelo Departamento de Serviços Profissionais. Em 2003 foi convidada a integrar os quadros da SIBS.

A Transformação Digital está a introduzir alterações a um ritmo e profundidade sem precedentes nos mais variados sectores, sendo o sector bancário um dos mais desafiados, com novos *players* como as *fintech*, que apresentam um foco no consumidor e na sua experiência.

O sucesso está na criação de soluções que simplifiquem o dia a dia das pessoas, permitindo aos indivíduos e às organizações libertar tempo para o que é mais importante. O tempo é, na realidade, visto como "um novo luxo" e a sociedade atual está menos tolerante a perdas de tempo. Existem processos cada vez mais rápidos, simples e imediatos para as mais diversas atividades do dia a dia, também na banca, acrescendo aqui o fator segurança.

A área dos pagamentos está entre as mais destacadas no que concerne a inovações tecnológicas, novos modelos de negócio e novos *players.* Provavelmente porque a atividade bancária é uma área, por excelência, de interação com o cliente. Mas sobretudo porque os pagamentos se encontram na interação de dois negócios em plena transformação digital: a área bancária e o comércio omnicanal.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

É cada vez mais usual os consumidores, antes de adquirirem qualquer bem ou serviço, fazerem uma pesquisa *online*, junto de *sites* especializados, redes sociais ou blogues, em busca de informação detalhada que lhes permita obter a melhor proposta de compra. Quando tomam a decisão, os consumidores esperam poder fazer a sua compra em qualquer lugar, a qualquer hora e da forma mais conveniente e célere possível.

Hoje, o comércio *online* é uma evidência para os grandes comerciantes e uma plataforma fundamental para os empreendedores que tentam entrar no mercado com novos modelos de negócio.

Há mais de 30 anos que a SIBS tem sido pioneira de várias soluções que simplificam o dia a dia das pessoas e das organizações. A origem está no MULTIBANCO, que inicialmente facilitava os levantamentos e que atualmente disponibiliza mais de 60 operações.

MB WAY: O serviço que traz o MULTIBANCO para o mundo digital

Seguindo a tendência de digitalização dos pagamentos e de novas experiências que tornam o pagamento mais simples, a SIBS tem feito um forte investimento no desenvolvimento de uma estratégia digital que se concretiza, por exemplo, no MB WAY, o serviço que traz o MULTIBANCO para o mundo digital.

O MB WAY é um serviço de pagamentos móveis, totalmente inovador.

É a *app* de pagamentos mais universal, moderna e completa em Portugal que reúne, num telemóvel ou *tablet,* as funcionalidades que os portugueses mais utilizam: compras (*online* e físicas), levantamentos e transferências entre pessoas.

Através do MB WAY os portugueses podem efetuar de forma simples, cómoda, rápida e totalmente segura algumas das suas transações do dia a dia:

- Enviar ou receber dinheiro através de qualquer *smartphone*, como se de um *sms* se tratasse, ficando o montante disponível no momento na conta do destinatário
- Fazer compras em lojas físicas ou *online* com o número de telemóvel
- Efetuar levantamentos em qualquer MULTIBANCO sem necessidade de ter o cartão bancário
- Gerar cartões virtuais MB NET para fazer compras *online* com total segurança em *sites* nacionais e internacionais que aceitem pagamentos com cartão

No fundo, é como ter um cartão bancário dentro do telemóvel. Neste momento, mais de mil lojas e 15 entidades bancárias disponibilizam o MB WAY para os seus clientes. Atualmente, o serviço conta com cerca de 420 mil utilizadores que efetuam cerca de 600 mil operações por mês com um valor superior a 19 milhões de euros, sendo que este número de operações tem vindo a crescer de forma consistente a um ritmo superior a 20% ao mês.

O MB WAY vem dar resposta às necessidades cada vez mais desafiantes dos utilizadores e dos comerciantes, focadas na procura de maior comodidade, mais segurança, mais rapidez e maior mobilidade. Adicionalmente, o MB WAY promove um desafio que visa premiar os utilizadores pela utilização e divulgação do serviço, num exemplo único de uma estratégia de *gamification* que procura envolver os utilizadores com a aplicação por forma a oferecer-lhes uma experiência cada vez melhor - o MB WAY CHALLENGE.

O MB WAY mantém, assim, Portugal como uma referência nacional da inovação nos pagamentos.

Acredito que em Portugal veremos uma evolução cada vez mais marcada na utilização de meios de pagamento eletrónicos (em substituição do dinheiro). É um processo geracional de transformação de hábitos que se tem vindo a intensificar com os novos consumidores digitais.

O MULTIBANCO oferece as alternativas digitais, tanto para o consumidor que não se esquece dos seus cartões e que prefere a comodidade e segurança de um pagamento sem dinheiro, como para o consumidor que não se esquece do seu *smartphone* em casa e que agora já não necessita de trazer consigo os seus cartões e o dinheiro porque tem o MB WAY!

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

A Formação dos Avaliadores do Mercado Imobiliário no Sector Bancário: Breve Reflexão

Maria dos Anjos Ramos

É Coordenadora da Especialização em Avaliações de Engenharia na Ordem dos Engenheiros. Trabalhou no Crédito Predial Português, no Grupo Santander e no BID - Banco Interamericano de Desenvolvimento. Foi docente no Instituto Superior Técnico, na *Universidad Politécnica de Valéncia* (Espanha), na *Universidad de Jaén*, na *Universidad da Baja Califórnia* (México); FIABCI (Miami); Nothingham. Licenciou-se em Engenharia Civil no Instituto Superior Técnico e foi Bolseira da Fundação Calouste Gulbenkian. Concluiu o 3º Curso de Estudos Europeus (dominante Económica) UCP, Administração Financeira – Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro, 13º PADE – Programa de Alta Direção de Empresa (AESE/IESE); PhD em *Caminos Canales y Puertos* (Espanha); SBM – *Strategic Management in Banking Programme* – INSEADE (França).

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Os Bancos, a partir de 01 de Janeiro de 2018, e devido às determinações do Banco de Portugal (publicadas em Diário da República), vão passar a reger-se por regras mais exigentes, quer ao nível da fixação da garantia que o imóvel oferece quer às condições particulares de cada cliente, que demonstrem a sua capacidade para pagamento do crédito.

Tudo parece normal quando se recorda o passado mais recente. Podendo ser entendida como uma "chamada de atenção" e uma delicada forma de indicar como deve ser efetuada uma boa governação e esperar uma maior criatividade no sistema bancário. Porém, esta exigência não é "inocente", não surge de repente e nem é exclusiva do nosso País.

Os sintomas de que os avanços da sociedade e da economia real não estavam a ser entendidos pelos Bancos já se faziam notar há alguns anos e quem, no terreno, seguia de perto "os custos de oportunidade e os riscos" a que estes se aventuravam (sem falar em desvarios) sentia que "algo estava acontecendo".

Há cerca de 30 anos que um grupo de Avaliadores Europeus (denominado TEGOVOFA passando depois a TEGOVA - *The European Group of Valuer's Associations*), em consonância com Bancos importantes e outras organizações, já se preocupavam com o comportamento, por vezes "anormal", do mercado imobiliário e da sua relação com a banca ou os sistemas financeiros.

Necessitava-se de uma formação profissional mais adequada aos novos desafios da economia, da sociologia, da urbanização, da construção, da política e da História, em geral, ambicionando-se que, entretanto, se iria alcançar também uma maior transparência e regularidade num mercado que, até então, permanecia opaco e irregular.

A Europa queria estar unida. Os alemães avançaram com o HYPZERT – 600 horas de aulas e exames de aferição de 5 em 5 anos. Quando perguntei "porquê de 5 em 5 anos?", responderam-me: "porque não? Até os taxistas fazem!" (https://www.hypzert.de/unternehmen/portraet/).

A RICS (*Royal Institution of Chartered Surveyors*) tinha o *Red Book*. Posteriormente, surgiram o *Blue Book* e o *White Book* do IVCS (*International Valuation Standards Council*). Desde o Peru ao Brasil, da Inglaterra aos Estados Unidos ou Espanha, a **Avaliação Imobiliária** passou a ser assunto de máxima importância em todo o mundo porque daí nascia a garantia para grandes investimentos, grandes empréstimos e decisões importantes, uma vez que a globalização estava em marcha.

Em Portugal, fez-se o 1º curso de Engenharia de Avaliações, no Instituto Superior Técnico, com financiamento do Fundo Social Europeu, para um pequeno grupo de profissionais. Daí nasceram, direta ou indiretamente, todos os restantes cursos oferecidos por várias instituições de ensino e foram estes formandos os grandes impulsionadores da formação nesta atividade.

Contudo, pouco ou nada avançou na preocupação de que os profissionais obtivessem condições de trabalho adequadas e dignas, nem que a sua qualidade e responsabilidade fosse aferida e apreciada. Ou seja, as exigências técnicas e de sustentabilidade foram ultrapassadas pelo interesse comercial das operações e esmagaram-se os avaliadores.

Formação dos Avaliadores: contínua e ajustada às realidades

Mas não vale a pena chorar sobre o leite derramado e ainda estamos a tempo de melhorar o comportamento de todos os *stakeholders* e, consequentemente, obter melhores resultados, embora a formação dos Avaliadores tenha de ser contínua e ajustada às realidades. Não importa só a experiência (pode fazer-se mal feito há 50 anos) ou só os cursos (pode não se conhecer mais do que as paredes das universidades). Há que conhecer o mundo, estudar e estar atualizado mas, e sobretudo, ser sério e ter bom senso.

Comparar a "nossa" economia, a "nossa" história (de que

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

“(...) os “Tempos” de realização de um projeto não se compadecem com os *cash-flows* mais perfeitos e exímia publicidade na imprensa. Muitos projetos ficam obsoletos antes de serem colocados à venda (aquelas variáveis já mudaram). A vida útil sustentável não depende só da localização, mas também dos materiais utilizados, dos sistemas antissísmicos, dos projetos, e daquilo que a procura pretende.” ”

tanto nos orgulhamos), a “idiossincrasia” do nosso povo, com o resto da Europa ou com o resto do mundo é um trabalho desnecessário: não somos iguais e, mais importante do que isso, não temos dimensão!

A nossa relação com o “património” coletivo ou individual foi gerada de forma diferente: umas vezes mais pacífica, outras vezes mais violenta, mas nunca igualzinha ao que se viveu no resto da Europa.

É histórico que a interferência da Banca na vida privada dos portugueses era uma espécie de promoção social. Era “ter crédito” ou ter dinheiro. Ainda se recorda que o “gerente do Banco” era uma referência das populações. O Presidente do Banco era um ser superior a que poucos tinham acesso (nem os jornais). Os “Engenheiros Avaliadores” também eram respeitados porque eram técnicos com provas dadas e pessoas acima de qualquer suspeita e eram a “cara” do Banco.

De repente tudo se alterou, mas a dimensão da economia não, com algumas deslocações pontuais, com adaptações às Leis, com influência estrangeira em zonas como Lisboa, Porto e Algarve, mas com uma oferta e uma procura, na maior parte das vezes desfasada.

Pensando que o valor de uma construção é função de variáveis diferentes para cada caso (considerando que os modelos econométricos e sintéticos acabam sempre por ser um estudo comparativo) e pode ser, de forma simplificada, dado por:

V = f(X1, X2, X3….Xn),

onde cada variável pode representar a área útil ou bruta, a localização, a idade, o número de quartos, ou de casas de banho, podendo ser, por exemplo, variáveis numéricas (área), variáveis *dummy* (tem ou não tem garagem) ou qualitativas (vistas, qualidade da vizinhança) e não esquecendo o eventual erro. Se o processo for bem efetuado e houver um número de comparáveis adequado, os resultados são confiáveis.

Ora, qualquer imóvel leva, pelo menos, 2 anos em construção, além do tempo até o projeto estar aprovado e se obter as licenças. Mas este processo começa muito antes. Quem não sabe que os PDM’s, os PP´s, os Projetos, os Licenciamentos, seguem Leis e Regulamentos próprios que, por vezes, são alterados a meio do processo (basta mudar o partido no governo)? Que os “Tempos” de realização de um projeto não se compadecem com os *cash-flows* mais perfeitos e exímia publicidade na imprensa. Muitos projetos ficam obsoletos antes de serem colocados à venda (aquelas variáveis já mudaram). A vida útil sustentável não depende só da localização, mas também dos materiais utilizados, dos sistemas antissísmicos, dos projetos, e daquilo que a procura pretende.

Ensinar a fazer e a pensar

Tudo tem o seu tempo e, numa economia frágil como a nossa, só a Banca pode salvar qualquer projeto mais ousado (de maiores dimensões), mesmo que ele venha avalizado por grandes empresas ou fundos internacionais.

Nos últimos anos, a Banca trata e está nas mãos de profissionais, quer seja no negócio a retalho ou seja na aquisição de portefólios. No mercado, a nossa procura pode vir da França, da China ou do Brasil, para sectores muito especializados, mas é com os portugueses que temos de contar e continuamos a ser poucos e diferentes, mas somos capazes de ir longe, basta que trabalhemos para isso.

Não há que ter medo, há que ser prudentes e ousados, gente séria. Segundo *C.K. Prahalad*, no seu livro a “Riqueza na Base da Pirâmide”, podemos construir muito com pouco e não ter complexos e exemplifica: *“Na Formação é fundamental ensinar a fazer e a pensar.”*

Já dizia José Ortega y Gasset (“Rebelião das Massas”), que o europeu iria ficar com medo quando visse um “chino” a espreitar por detrás dos Urais ou quando visse o magma muçulmano a avançar dentro da Europa. Já estamos a ver tudo isso, temos que ser Melhores e mais fortes. Para isso há que ter **Conhecimento** e não basta saber *marketing*, fazer contas ou saber de construção. Hoje as exigências são maiores.

Temos de preparar o caminho: o **Avaliador** tem de ser um profissional sério e bem preparado. É um desafio ambicioso para todos criar-se um futuro vital onde sobressaia a verdadeira índole de um povo que, embora pequeno e cheio de limitações, conseguiu alcançar lonjuras e decidir futuros, misturando raças e sociedades que mais ninguém conseguiu. Vamos avançar? O IFB tem condições para isso.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Workshop ...

IFRS 9

Novas Imparidades e muito mais

8ª edição

Lisboa

6 e 7 | Dezembro | 2017

[ORADOR] João Senos Gonçalves

IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Informações:
Teresa Corales
e-mail: t.corales@ifb.pt

IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

LISBOA e PORTO

jan. 2018

Programa de Formação para ALTA DIREÇÃO

CORPO DOCENTE
com **SÓLIDA EXPERIÊNCIA** profissional e académica.

Possibilidade de Frequência de **MÓDULOS ISOLADOS**.

[RAZÃO DE SER]

Os Sectores Bancário e Financeiro têm atualmente novas exigências para o desempenho das funções de Administração e das denominadas Funções Essenciais, em particular nos domínios da Regulação e dos Modelos de *Corporate Governance*.

[OBJETIVOS]

- Caracterizar o enquadramento global da atividade bancária;
- Apresentar as perspetivas atuais sobre o quadro regulamentar e os instrumentos de supervisão nas vertentes prudencial e comportamental, tanto a nível nacional como europeu.

[DESTINATÁRIOS]

Administradores, Diretores de 1ª Linha e Titulares de Funções Essenciais.

[METODOLOGIA]

Presencial.
Sessões de debate, reflexão e discussão dos temas podendo fazer recurso à análise de casos práticos.

[HORÁRIO]

Lisboa: Pós-laboral (das 17h às 20h)
Porto: Sábados (das 9h às 12h).

[CRONOGRAMA]

MÓDULO	TEMA	HORAS
1	Novo Enquadramento Regulatório: Supervisão Prudencial e Comportamental	3
2	*Corporate Governance*	3
3	Gestão de Risco e Controlo Interno	3
4	Cooperação Fiscal Internacional e Europeia	3
5	Contas, Sistemas de Pagamento e Banca Digital	3
6	Prevenção do Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo	3
7	Regulamentação dos Mercados Financeiros	3
8	Basileia – Pacote Legislativo CRR/CDR IV	3
Seminários	Ética e Responsabilidade Social	2
	Banca em Portugal: Desafios e Perspetivas	2
	Total	**28**

Programa de Formação para
ALTA DIREÇÃO

SÍNTESE DOS CONTEÚDOS PROGRAMÁTICOS

Novo Enquadramento Regulatório: Supervisão Prudencial e Comportamental	• SSM – Estrutura, organização e atividades de supervisão; • SRM – Funcionamento, organização e as bases da Diretiva de Resolução e Recuperação Bancária (BRRD); • Fundo Único de Resolução (FUR); • DGS – Estrutura e evolução;	• Riscos e desafios ao nível da regulação prudencial para o sistema financeiro europeu; • A supervisão de contas das instituições de crédito; • Quadro normativo aplicável; • Atuação fiscalizadora; • Atuação sancionatória.
Corporate Governance	• Princípios gerais do sistema de governação de Bancos; • Estrutura do sistema e instrumentos de governação; • Critérios de adequação individual e coletiva de dirigentes;	• Administração; • Fiscalização; • Titulares de funções essenciais – sistema de controlo interno
Gestão de Risco e Controlo Interno	• Gestão de riscos na atividade bancária; • Estrutura do balanço dos bancos; • Risco de crédito;	• Risco de mercado; • Risco operacional; • Regulamentação e reportes.
Cooperação Fiscal Internacional e Europeia	• Aspetos fundamentais da tributação internacional; • Prioridades da cooperação internacional e o impacto nos mercados; • Nova geração de meios anti-evasão fiscal e o impacto na vida empresarial;	• Emergência do imposto como fonte de risco legal e reputacional; • *Corporate governance: risk intelligence, due diligence* e *compliance*; • Responsabilidade social corporativa.
Contas, Sistemas de Pagamento e Banca Digital	• Quadro regulatório de referência; • Quadro operacional;	• Desenvolvimentos da banca digital e concorrência no sistema de pagamentos.
Prevenção do Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo	• Funções de Controlo Interno nas Instituições de Crédito; • Caracterização e quadro legal e regulamentar; • A articulação das Funções de Controlo Interno com os Órgãos de Administração;	• O Sistema de Controlo Interno; • A Prevenção do Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo (PBC/FT): conceitos, práticas e deveres em geral.
Regulamentação dos Mercados Financeiros	• O panorama atual • DMIF II: objetivos e principais caraterísticas • DMIF II: alterações propostas	• DMIF II: metodologia de trabalho e de implementação • DMIF II: impactos e oportunidades • Trabalhos conjuntos (DMIF II, EMIR, UCITS, PRIIPs)
Basileia – Pacote Legislativo CRR/CDR IV	• Enquadramento sobre a evolução regulamentar prudencial; • Pilares I, II e III;	• Rácios de liquidez e de alavancagem – os novos *standards* europeus; • Grandes Riscos – enquadramento, limites e *phase-in*.

IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA
ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Coordenação do Programa:
Rita Machado
e-mail: r. machado@ifb.pt

Informações:
Catarina Santos
e-mail: c.santos@ifb.pt | formacaoavancada@ifb.pt
Av. da República, 35 - 8º, 1050-186 Lisboa
Tel.: 217 916 293 | Fax: 217 972 917

www.ifb.pt

003_0361_V01
Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

European Money Week 2017 na Noruega

European Money Week in Norway 2017

Hilde Elisabeth Johansen

Consultora Principal da *Finance Norway* (FNO) e responsável pela área de educação financeira.

Principal Advisor in Finance Norway

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

PT

A *Finance Norway* e grande parte dos seus membros canalizam recursos significativos para ações informativas e formativas em escolas de todo o país. No ano passado, cerca de 37 mil alunos do ensino secundário – cerca de 62% dos jovens em idade escolar na Noruega – receberam formação ministrada por funcionários bancários. As atividades de educação financeira foram distribuídas ao longo do ano letivo.

Durante a *European Money Week* (EMW), a *Finance Norway* foi responsável pela organização de três atividades.

School Menu

A *Finance Norway* criou uma rede de âmbito nacional chamada *School Menu*, que integra mais de 50 *stakeholders* dos sectores público e privado. A iniciativa nasceu em 2015 por iniciativa do Ministro para a Infância e Igualdade.

Todos os membros da rede estão envolvidos nos programas de educação financeira e todos concordam que é necessário dotar as pessoas de conhecimentos mínimos sobre finanças pessoais para poderem compreender leis e regulações, e serem capazes de elaborar um plano financeiro a longo prazo. Hoje em dia, o currículo escolar comporta o ensino de finanças pessoais, no entanto, é desejável estabelecer objetivos de aprendizagem nacionais explícitos. A rede tem como objetivo ampliar o conhecimento dos jovens ao nível das finanças pessoais, bem como sensibilizá-los para este tema através do sistema educativo. Os *stakeholders* participam em diversas atividades em estreita colaboração com as escolas. A maior parte dos bancos na Noruega integra esta rede, administrada pela *Finance Norway*.

Durante a EMW 2017, a rede realizou uma conferência em torno do tema da educação financeira, tendo como público-alvo diretores de escola, professores e alunos do curso de formação de professores, que contou com 80 participantes. Foram convidados professores de uma escola sueca para partilharem a sua experiência com o pú-

EN

Finance Norway and a large number of its members put considerable resources into information and education at schools nationwide. Last year, about 37.000 students in secondary school - about 62 percent of an age group in Norway- where taught by employees from the banks. The financial education-activities are spread over the year.

During European Money Week there was three activities under Finance Norway's direction.

School Menu

Finance Norway has established a nationwide network called School Menu, consisting of more than 50 different stakeholders, from both public and private sector. The initiative came from the Minister of Children and Equality in 2015.

The members of the network collaborate on school education in financial matters. They all agree that a minimum of knowledge in personal finance is necessary to enable people to orient themselves among laws and regulations and to carry out long-term financial planning. Today there is scope within existing curriculum to teach personal finances, but explicit national learning goals are desirable. The network aims to increase young peoples' personal financial knowledge and awareness through the educational system. The different stakeholders are engaged in different activities in close cooperation with schools. Most of the banks in Norway are members of the network which is administrated by Finance Norway.

During EMW 2017 the network held a conference with financial education as a theme. The main target groups were school leaders, teachers and student teachers, and about 80 of them participated. Teachers from a school in Sweden were invited to tell the audience on how they work with the subject. They teach personal finance with great success and have integrated financial literacy in many other subjects. The network had launched a contest among teacher students on how to make the best teaching program in financial education, and the winner was awarded at the conference.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

blico. Não só a taxa de sucesso do seu método de ensino de finanças pessoais é bastante elevada, como também conseguiram integrar a literacia financeira em muitas outras disciplinas. A rede lançou igualmente um concurso dirigido a alunos do curso de formação de professores, no sentido de elaborarem o melhor programa de educação financeira. O prémio para o melhor programa foi atribuído durante a conferência.

A rede criou um *site* onde os professores podem encontrar os recursos necessários para lecionar os seus programas e solicitar ajuda aos membros da rede. A *Finance Norway* fez um filme, em norueguês – https://www.youtube.com/watch?v=WxQ4lEm3bFo&feature=youtu.be – para promover a rede junto dos professores, tendo este sido divulgado através das redes sociais.

Concurso nacional

A *Finance Norway* e a *Junior Achievement* lançaram, pela segunda vez, um concurso nacional dirigido aos alunos do terceiro ciclo, com o objetivo de escolher o melhor conselheiro económico da família *Smart*, cuja missão passa também por ajudá-la a ultrapassar diferentes desafios económicos. O vencedor foi premiado durante a EMW.

O prémio foi atribuído a uma turma de seis alunos de um pequeno município na região norte da Noruega. Os jovens desta comunidade de cerca de 1.100 habitantes têm de deslocar-se da sua região para frequentar o ensino secundário, pelo que é extremamente importante que aprendam finanças pessoais desde muito jovens.

Na cerimónia de entrega de prémios, os alunos apresentaram uma peça de teatro ilustrando o que tinham aprendido sobre economia e focaram, entre outras coisas, a responsabilidade inerente à gestão das finanças pessoais e a definição de prioridades. Criaram também um *slogan* para a peça: "Uma economia pessoal com boa saúde é meio caminho para uma vida segura!".

A cerimónia de entrega dos prémios teve ampla cobertura da comunicação social local.

The network has made a website where teaches can find resources for their own teaching and they can ask for help from the members of the network. Finance Norway has made a film to promote the network. The film, meant for teachers, is in Norwegian: https://www.youtube.com/watch?v=WxQ4lEm3bFo&feature=youtu.be

The website has been promoted via social media.

National competition

For the second time Finance Norway and Junior Achievement launched a national competition among classes in lower secondary school. The challenge was to be the best economy adviser for the family Smart and to help the family solve different economic challenges. The winner was awarded during European Money Week.

The winner was a class consisting of six students from a small municipality in the northern part of Norway. This community consists of about 1.100 inhabitants, and the youth has to move away from home when they start in higher secondary school. It is therefore highly relevant for them to learn about personal finance at an early age.

The students had made a play showing what they had learned about economy, and this was shown at the awarding ceremony. Among other things they had learned to

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Aplicação para *internet* e utilização das redes sociais

A *Finance Norway* desenvolveu uma aplicação para *internet* que disponibiliza informação relevante sobre finanças pessoais, em parceria com o *Consumer Ombudsman* – a autoridade governamental que analisa as práticas de negócio das empresas a operar no país – financiada pelo Ministério para a Infância e Igualdade. A aplicação reúne artigos informativos e dispõe de calculadoras e de um teste diagnóstico de literacia financeira. A informação e o teste servem para os jovens aferirem os seus conhecimentos antes de se deslocarem ao banco e pode, também, ser usada como ferramenta por professores e funcionários bancários aquando da avaliação dos conhecimentos adquiridos pelos alunos. A aplicação dá pelo nome *Økonomilappen,* em norueguês.

A *Finance Norway* teve a oportunidade de conhecer alguns alunos do ensino secundário durante a EMW. Os alunos desenvolveram campanhas nas redes sociais para promover a aplicação para internet, cujos trabalhos preparatórios tiveram início no workshop realizado em novembro do ano passado. As campanhas foram planeadas, concluídas e avaliadas essencialmente no *Facebook,* com vista a partilhar com mais jovens informações e dicas sobre economia. O projeto-piloto foi desenvolvido ao longo de um mês e serviu para os alunos porem em prática os seus conhecimentos. No próximo ano, a *Finance Norway* tenciona envolver um maior número de alunos em projetos semelhantes.

take responsibility for their own economy and prioritize among their own wishes. They had also made a slogan for their play: «when your economy is in well shape - your daily life will be safe!».

The awarding ceremony was well covered by local media.

Web-application and the use of social media

Finance Norway has developed a web-application with relevant information about personal finances in close cooperation with the Consumer Ombudsman and funded by the Ministry of Children and Equality. The application consists of articles, calculators and a digital financial literacy test. The information and the test is intended for young people who want to check their own knowledge before making a visit to their bank, and may be an aid for teachers and bank staff when assessing pupils' knowledge in connection with dialogue and teaching. The web-application is called Økonomilappen in Norwegian.

During European Money week Finance Norway met students from higher secondary school. The students had made campaigns on social media to promote the web-application. Their work started with a workshop last November. They had planned, accomplished and evaluated their campaigns mainly on Facebook in order to reach out to other young people with information and tips about economy. The campaign lasted for one month, and this was good training for the students. Finance Norway consider it as a pilot-project and will try to get more classes involved in similar projects next year.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Lifestyle

"DO OUTRO LADO DO ESPELHO".

O título remete intencionalmente para o mundo de Alice Liddell, a heroína de Lewis Carroll (1832-1898). É uma exposição temática que tem o espelho como foco principal e que pretende demonstrar a sua presença polissémica na iconografia da arte europeia. Reúne 69 obras de vários estilos e museus como a Tate, de Londres, ou a Reina Sofia, de Madrid. Na Gulbenkian, até 5 de fevereiro de 2018.

"ENCONTRO COM VINHOS" E "ENCONTRO COM SABORES".

A Revista de Vinhos promove a 18ª edição destes eventos, de 10 a 13 de novembro, com muitas surpresas para os apreciadores de vinhos e iguarias. São cerca de 400 produtores, portugueses e estrangeiros, novidades e provas, para seguir de perto no Centro de Congressos de Lisboa.

"O LAGO DOS CISNES".

É considerado o mais espetacular dos bailados clássicos. A coreografia exige dos bailarinos destreza e aptidão técnica na representação das personagens desta obra, particularmente no confronto do carácter figurativo presente na pureza do Cisne Branco e a intriga manifesta na duplicidade do Cisne Negro, requerendo virtuosismo e dramatismo no desempenho da solista principal, especialmente nos dois *"Grand Pas de Deux"*, interpretados na II e III Cena desta obra.

Pelo *Russian Classical Ballet*. Coliseu do Porto (25 de novembro) e Teatro Tivoli BBVA, em Lisboa (22, 23 e 25 de dezembro).

"LISBON & SINTRA FILM FESTIVAL 2017".

Apresenta uma programação exigente e criteriosamente escolhida por quem vive e respira cinema, colocando Portugal no circuito dos grandes festivais do mundo. De 17 a 26 de Novembro, o LEFFEST reúne o que de melhor se faz no mundo da Sétima Arte. O Festival garante a melhor seleção de filmes em competição, a projeção de autores fundamentais na história do cinema e de jovens cineastas emergentes.

"BREAK HEAVEN".

Este primeiro livro de Aida Chamiça tem como destinatários aqueles com quem trabalha: líderes, gestores, executivos. A autora acredita que na vida profissional os obstáculos e dificuldades, tal como num jogo de entretenimento, são desafios a vencer com uma boa preparação, com confiança, com tempo, empenho, criatividade e mobilização de recursos. Os contos marcam um ritmo de prazer e inspiração, os exercícios um convite a uma transformação.

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

A *inforBANCA* também pode ser lida em dispositivos móveis

Available on the App Store

Download it from Google play

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.

mobinteg
we make IT look so easy

www.mobinteg.com | info@mobinteg.com

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

IFB INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

FORMAÇÃO AVANÇADA

Sector Bancário e Financeiro

OS ALICERCES DO FUTURO

Cursos Disponíveis:

- Aconselhamento Financeiro de Empresas
- Aconselhamento Financeiro de Particulares
- Ativos Financeiros Derivados
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação – Vertente Auditoria
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação – Vertente Gestão do Risco
- Avaliação e Gestão de Ativos
- Banca e Fiscalidade Internacional e Europeia
- *Compliance*
- Concessão, Acompanhamento e Recuperação de Crédito
- Desenvolvimento de Recursos Humanos
- Gestão de Crédito
- Gestão de Sistemas de Informação
- Gestão Internacional na Banca
- *Governance* e Supervisão Bancária
- Liderança e Desenvolvimento de Equipas
- Marketing Digital
- Marketing Financeiro
- Organização e Gestão de Processos

Copyright © 2017 by IFB/APB, Lisbon

Para mais informações:
Catarina Santos
e-mail: c.santos@ifb.pt | formacaoavancada@ifb.pt
Av. da República, 35 - 8º, 1050-186 Lisboa
Tel.: 217 916 293 | Fax: 217 972 917

www.ifb.pt