

e_motion

Edição N° 16 Dezembro 2006 Revista Novabase
Edition No. 16 December 2006 Novabase Magazine

Financial Services

- Financial Services: Uma oferta focada no Cliente
Financial Services: A client focused service
- A convergência das comunicações na Banca
Communication convergence in banking

■ OPINIÃO OPINION

Duas formas
de pagamento
Two means of payment



Vitor Bento, Presidente do Conselho de Administração da SIBS
Chairman of the Board of Directors of SIBS

04 NOTÍCIAS NEWS

Parcerias, lançamentos e certificações recentes da Novabase. *Novabase partnerships, launches and recent certification processes.*

06 TEMA DE CAPA COVER STORY

Competências – Financial Services: Uma oferta focada no Cliente

Skills – Financial Services: A client focused service

Competências – Customer Experience Management: Captar, servir e reter melhor os clientes

Skills – Customer Experience Management: Attracting, serving and keeping the client

Competências – Process & Operational Efficiency: Optimização de Processos via Captura Documental

Skills – Process & Operational Efficiency: Process Optimisation via Document Capture

Competências – Process & Operational Efficiency: Resolver problemas de incumprimento

Skills – Process & Operational Efficiency: Recovering bad credit

Competências – Core Banking: Negócio, consultoria e tecnologia

Skills – Core Banking: Business, consultancy and technology

Competências – Performance & Risk Management: Análise da performance e gestão de risco para a banca

Skills – Performance & Risk Management: Performance analysis and risk management in the banking sector

Competências – Multisourcing: Controlar custos com níveis de serviço competitivos

Skills – Multisourcing: Cost control with competitive service levels

Clientes – Grupo BES: Uma relação de confiança e continuidade

Clients – The BES Group: A relationship of trust and continuity

Clientes – Banco Português de Negócios: Conhecimento funcional do negócio

Clients – Banco Português de Negócios (BPN): Functional business knowledge

Clientes – Millennium BCP: Renovação da Infraestrutura – Criação de valor para a organização

Clients – Millennium BCP: Infrastructure Renewal – Creating value for the organisation

27 CASE-STUDY CASE-STUDY

Case-Study – Gestão da Relação com o Cliente BES: Gerir pessoas, expectativas e necessidades

Case-Study – Managing BES Client Relationship: Managing people, expectations and needs

Case-Study – Application Management no Barclays: Gestão aplicacional em regime de parceria

Case-Study – Application Management at Barclays: Application management in partnership

Case-Study – Novabase e SIBS Processos: Revolucionar o processo de tratamento interbancário de efeitos

Case-Study – Novabase and SIBS Processes: Revolutionising inter-bank settlement operations

Case-Study – CRM no Banco Best: Transversalidade da informação de gestão

Case-Study – CRM at Banco Best: Transversal information management

35 TEMA DE DESTAQUE SPECIAL FEATURE

Infraestruturas Inteligentes de Informação – A convergência das comunicações na Banca

Intelligent Information Infrastructures – Communication convergence in Banking

38 OPINIÃO OPINION

Duas formas de pagamento. Vítor Bento, Presidente do Conselho de Administração da SIBS

Two means of payment. Vítor Bento, Chairman of the Board of Directors of SIBS

41 EVENTOS EVENTS

Novabase no SITIC. *Novabase at SITIC*

42 CLIPPING CLIPPING

A Novabase na imprensa. *Novabase in the press.*

Ficha técnica Publication Details

e-motion, edição nº 16, Dezembro 2006
e-motion, edition no. 16, December 2006

Publicação Publishers

Novabase - Unidade de Comunicação
e Marketing Institucional

Direcção Project Manager

Cristino Araújo Teixeira

Edição Editor

Sofia Adelaide Loureiro

Design e Produção Design and Production

S.T. & S.F., Sociedade de Publicações, Lda

Redacção Editing

Sónia Branco

Publicação gratuita

This publication is not for sale

Tiragem Circulation

5 000 exemplares copies

Nota: todos os artigos de opinião
são da responsabilidade dos seus autores

Note: all opinion expressed in articles are those held
by their respective authors



Novabase

Av. Eng' Duarte Pacheco, 15 F, 1099-078 Lisboa
Tel.: +351 213 836 300
Fax: +351 213 836 301
info@novabase.pt
www.novabase.pt

As soluções

O posicionamento da Novabase tem, muito naturalmente, evoluído ao longo do tempo e em resposta às principais tendências do mercado. Esse posicionamento corresponde à forma que julgamos ser a melhor para servir os nossos clientes, para construir valor para os nossos accionistas, ao mesmo tempo que definimos o espaço de desenvolvimento do potencial dos nossos colaboradores.

O posicionamento que temos e que queremos aperfeiçoar é o de fornecedor de soluções de negócio baseadas em tecnologias de informação. Isso mesmo: soluções de negócio!

Os sistemas que fornecemos, que instalamos e que, nalguns casos, operamos, correspondem a respostas tecnológicas para problemas de negócio dos nossos clientes.

Assim, o conhecimento profundo desses problemas de negócio e a capacidade de encontrar as melhores soluções são uma parte decisiva da nossa proposta de valor. Essas soluções naturalmente tiram partido das tecnologias de informação e comunicação e são por isso uma alavanca poderosa para esses mesmos negócios.

O conhecimento profundo da tecnologia não dispensa um conhecimento profundo dos negócios e a capacidade de nos colocarmos no lugar do cliente. Isto é, são necessários: uma superior atitude (capacidade de entender o problema do cliente, atenção às suas preocupações e aspirações, tenacidade na busca da solução, determinação na sua implementação, capacidade de diálogo e de gestão da mudança ao longo do caminho); um conhecimento ímpar do negócio (conhecimento do problema, das respostas antes tentadas para o problema e das possíveis soluções), um saber profundo sobre a tecnologia disponível (capacidade de desenvolver a melhor solução) e o engenho para tornar a solução replicável (capacidade de generalização, empenho na documentação e revisão das lições aprendidas e capacidade de relacionamento do caso com outros do mesmo tipo).

Estas são as armas que temos de saber usar ao serviço do posicionamento que queremos ter. Atitude, Conhecimento do Negócio, Saber Tecnológico e Capacidade de Replicação.

A Atitude nasce connosco mas também se desenvolve, o Saber sobre a tecnologia e sobre os negócios adquire-se ao longo da vida e reforça-se com a experiência de muitas situações concretas, a Capacidade de Replicação depende das nossas capacidades intelectuais mas muito também da organização.

Estes são alguns dos desafios de quem está connosco. Conseguir o melhor desempenho enquanto os atingimos é valor para a empresa mas é também valor para o colaborador.

Todos temos que ter a atitude correcta. Quem não a tem não pode estar connosco. Os saberes de negócio e tecnológico vão evoluindo ao longo da carreira. Uns têm mais, outros menos quando se juntam a nós, todos têm o seu potencial e a nossa missão é criar condições para que esse potencial esteja o mais perto possível de ser atingido plenamente. Replicar depende da nossa capacidade intelectual mas depende mais ainda da organização. Esse é um desafio colectivo.

A forma como soubermos desenvolver as capacidades acima referidas determinará a forma como vai continuar o nosso sucesso empresarial.

Rogério Carapuça
Presidente da Novabase



The solutions

The positioning of Novabase has naturally evolved over time and in response to the main market trends. This positioning corresponds to the manner which we judge most appropriate for rendering services to our clients, creating value for our shareholders while ensuring the space exists for developing employee potential. The positioning that we now have and strive to perfect lies in the supply of business solutions based on information technologies. And exactly that: business solutions! The systems supplied, that we deploy and in some cases operate, represent the technological solution for the business problems faced by our clients. Hence, a profound knowledge of the business and the capacity to find the very best solutions are a critical dimension to our value proposal. These solutions naturally capitalise on information and communication technologies and therefore represent our powerful leverage across a whole range of business areas. A profound knowledge of technology proves meaningful without a profound knowledge of the business and the capacity to step right into the client's shoes. Hence, it

is necessary to deploy: a superior attitude displaying the capacity to understand the client's problem, attention to client concerns and hopes, conviction in the search for a solution, determination in its implementation, a capacity for dialogue and the management of change throughout the process, an unparalleled knowledge of the business incorporating knowledge of the problem, the solutions already tried out and the range of those remaining, profound knowledge of the technology available in terms of the capacity to develop the best solution and the engineering to ensure the solution is replicable in terms of its ability to be generalised, performance in documentation and reviewing lessons already learned and the ability to interrelate one case with others of the same type. These are the tools that we have to wield in knowing how to leverage the positioning we have in order to achieve that which we want. Attitude, Business Knowledge, Technological Know-How and the Capacity to Replicate. Attitude is born in us but is also subject to development, Knowledge on technology and business is acquired throughout life but strengthened in experiencing a great

range of concrete situations while the Capacity for Replication derives from our own intellectual capacities but also from those of the organisation. These are some of the challenges set for those who are with us. Achieving the best performance that we can generates value both for the company but also for the team member. We all have to have the correct attitude. Whoever lacks that is not with us. Business and technological knowledge are evolving throughout the course of our careers. Some have more and others less when they join us. All have their own potential and our mission is to create the conditions for this potential to be as close as possible to being fully fulfilled. Replication does depend on our own intellectual capacity but particularly depends on that of the organisation. That is the collective challenge. The way in which we understand and learn to develop all these capacities determines the way in which we shall continue along our path of entrepreneurial success.

Rogério Carapuça Novabase Chairman and CEO

3º Trimestre de 2006 Novabase informa resultados



As Vendas e Prestação de Serviços Consolidados da Novabase atingiram nos primeiros nove meses de 2006 (9M06) o montante de 183.1 M€ (milhões de euros), valor que corresponde a um incremento de 23.7% face aos 148.0 M€ registados no período homólogo de 2005 (9M05).

O Cash Flow Operacional (EBITDA) atingiu neste período 13.6 M€, montante que representa um acréscimo de 7.4% quando comparado com os 12.7 M€ registados em igual período de 2005.

A margem EBITDA nos 9M06 cifrou-se em 7.4%, valor que compara com 8.6% obtido nos 9M05.

Os Resultados Operacionais (EBIT) atingiram os 7.6 M€, o que reflecte um decréscimo de -8.5% face a Setembro de 2005 (8.3 M€).

O RAI atingiu neste período 5.1 M€, -15.2% abaixo do valor de 6.0 M€ registado

nos 9M05. Esta redução é explicada pelo impacto de provisões não recorrentes no valor de 2.2 M€ registadas no 1H06.

Os Resultados Líquidos Consolidados, depois de interesses minoritários atingiram 4.98 M€, tendo crescido 0.6% face ao valor de 4.95 M€ registado nos 9M05.

Programa CMU Portugal Novabase integra programa lançado pelo Governo Português em parceria com a Carnegie Mellon University

A Novabase, a maior empresa Portuguesa de Tecnologias de Informação, foi uma das empresas escolhidas para integrar o "Programa CMU Portugal", uma iniciativa conjunta do Governo Português e da Carnegie Mellon University (CMU) no âmbito do Plano Tecnológico e "Compromisso com a Ciência" assumido pelo Governo Português. Este programa, que será coordenado pelo recém-constituído "Information and Communication Technologies Institute" e inclui parcerias com 12 instituições do ensino superior português, constitui uma oportunidade importante e inédita para a cooperação científica e tecnológica com Portugal e reforça a capacidade de I&D e de ensino pós-graduado de instituições nacionais num contexto internacional.

Com o objectivo de desenvolver áreas temáticas fundamentais das Tecnologias da Informação e Comunicação, nomeadamente as Redes e Processamento de Informação, Infra-estruturas Críticas e Gestão do Risco, Ciências básicas e Tecnologia, Inovação e Políticas Públicas, este programa conta com a parceria fundamental da Novabase, não só ao nível do co-financiamento, como também através do compromisso de reforçar as suas despesas intramuros em I&D até aos 1,5% do total da facturação até 2009.

"O 'Programa CMU Portugal' constitui uma oportunidade importante, não só para as universidades e a comunidade científica, mas também para as empresas de tecnologias de informação e comunicação portuguesas", referiu Rogério Carapuça, Presidente da Novabase. "A Novabase é a maior empresa Portuguesa de TI e, como tal, estamos muito satisfeitos por contribuir para o sucesso deste programa. A inovação é um valor inerente à nossa empresa e esperamos dar um passo qualitativo ainda maior na categoria de "Afiliado Industrial e Institucional CMU-Portugal".

As empresas têm, neste protocolo, um papel relevante. Distinguidas em duas categorias - maiores empresas e PMEs -, a Novabase integra o primeiro grupo a par das maiores empresas nacionais do panorama das Tecnologias de Informação.

Este modelo de cooperação lançado pelo

"Information and Communication Technologies Institute" vai permitir às instituições portuguesas, durante um período inicial de cinco anos, desenvolver cerca de 180 diplomas de especialização (Profissional Masters) e 80 novos doutoramentos em colaboração com a CMU.

Ranking Europe's 500 Novabase entre as 100 empresas Europeias

A Novabase, a maior empresa portuguesa de tecnologias de informação, ficou qualificada na 98ª posição entre as empresas europeias com maior crescimento, incluídas no "2006 Europe's 500" - o ranking anual de crescimento e criação de emprego, publicado pela Europe's 500 Entrepreneurs for Growth e apoiado pela Microsoft e pela KPMG.

Marcando presença neste ranking há cerca de 6 anos, a empresa tinha já sido classificada no ano passado na 141ª posição, mantendo o lugar de empresa Portuguesa com a mais alta classificação.

Este ano, as 500 empresas mais dinâmicas e empreendedoras que se qualificaram para o Europe's 500, têm conseguido manter um crescimento desde o ano de 2001, criando mais emprego e aumentando as

vendas a uma taxa média anual surpreendente. Criando, desde 2002, mais 520 postos de trabalho, a Novabase viu igualmente o seu volume de negócios crescer de 171.6 Milhões de Euros em 2004 para 226.4 Milhões de Euros em 2005, o que correspondeu a um aumento de 31.9%.

"A presença da Novabase neste ranking deixa-nos muito orgulhosos, não só por ter registado uma subida notável na classificação geral, como também por ter sido a empresa portuguesa com melhores indicadores", referiu Rogério Carapuça, Presidente da Novabase. "A empresa tem criado emprego a um ritmo acelerado, o que corresponde também ao crescimento do seu volume de negócios. A empresa foi criada em 1989 com cerca de 4 pessoas, contando actualmente com quase 1500 colaboradores. Tudo isto em apenas 16 anos. É seguramente uma das grandes criadoras de emprego em Portugal mesmo em comparação

com grandes multinacionais presentes no nosso mercado", acrescenta ainda.

Os sectores de Tecnologias de Informação, Indústria e Transportes e Logística, são os mais bem representados neste ranking. "Estamos muito entusiasmados pelo facto de algumas das empresas do Europe's 500 estarem concentradas no sector das Tecnologias da Informação, demonstrando que a inovação e a criação de emprego na área da tecnologia estão a prosperar na Europa." Ralph Haupter, Senior Director Midmarket Solutions and Partner Group for Microsoft EMEA, acrescenta ainda: "As médias empresas estão a manifestar um forte crescimento e estamos na expectativa de ver este sector continuar a imprimir mudança e a tornar a Europa na mais competitiva Economia baseada no conhecimento de todo o mundo, como foi referido na Agenda para o Crescimento da União Europeia."



3rd quarter for 2006 - Novabase releases results

Novabase consolidated sales and services in the first nine months of 2006 (9M06) rose to reach 183.1 M€ (million euros), representing an increase of 23.7% on the 148 M€ registered in the same period of 2005 (9M05).

The EBITDA operational cash flow item for this period came in at 13.6 M€ up by 7.4% on the 12.7 M€ achieved in the same period of 2005.

The EBITDA margin for 9M06 was 7.4%, as compared with the 8.6% obtained in 9M05.

Operational results (EBIT) totalled 7.6 M€ that featured a decrease of 8.5% on results achieved in September 2005 (8.3 M€).

The RAI for this period stood at 5.1 M€, 15.2% down on the 6.0 M€ in the same period of 2005. This reduction derives from the impact of exceptional provisions totalling 2.2 M€ and reported in the first half of 2006. Consolidated net results, after minority interests, were upped to 4.98 M€ with growth of 0.6% on the 4.95 M€ recorded in 9M05.

"CMU Portugal Program" - Novabase signs up to program established by the Portuguese government in partnership with Carnegie Mellon University

Novabase, the largest Portuguese IT company, was one of the entities selected to join the "CMU Portugal Program", a joint initiative undertaken by the Portuguese state and the Carnegie Mellon University (CMU) under the scope of the Technological Plan and the "Commitment to Science" policies of the current administration. This program is to be coordinated by the recently founded "Information and Communication Technologies Institute" and extends to include partnerships with twelve Portuguese higher education institutions. In sum, it represents an important and unprecedented opportunity for scientific and technological cooperation in Portugal and strengthens not only R&D capacities but also national post graduate teaching within an international context.

With the objective of developing the fundamental areas within the field of Information and Communication Technology, and more specifically, information networks and processing, critical infrastructures and risk manage-

ment, basic sciences and technology, innovation and public policies, this program features a core partnership with Novabase both in terms of the level of co-financing and in terms of its commitment to increasing its internal R&D spending up to the level of 1.5% of total turnover by 2009.

"The 'CMU Portugal Program' presents an important opportunity not only for universities and the scientific community but also for Portuguese information and communication technology companies", highlighted Novabase President Rogério Carapuça. "Novabase is the single largest Portuguese IT company and as such, we are more than satisfied to make our contribution to the success of this program. Innovation is a value inherent to our company and we hope to be able to provide a qualitative input particularly in the category of "Industrial and Institutional CMU-Portugal Affiliate".

Within this protocol, companies take on a key role. Divided up into two categories - large companies and SMEs -, Novabase joins the former group along with the largest companies in Information Technologies in Portugal.

This cooperation model has been established for a five year period and, implemented by the "Information and Communication Technologies Institute", it will enable Portuguese institutions to gain some 180 specialist qualifications at the Professional Masters level and 80 new doctorates in partnership with CMU.

"Europe's 500" ranking - Novabase up into the top 100 European companies

Novabase, the largest Portuguese IT company, came in at 98th among European companies achieving highest growth levels according to the "2006 Europe's 500" - the annual growth and job creation ranking published annually by Europe's 500 Entrepreneurs for Growth and sponsored by Microsoft and KPMG.

Having made it onto the ranking throughout the last six years, the company has made substantial progress on last year's achievement when it was ranked 141st and

remains the best positioned Portuguese company.

This year, the 500 most dynamic and entrepreneurial company that qualified for inclusion into the "Europe's 500" index have all been in constant expansion since 2001, creating more employment and proving able to turn in impressive annual growth rates in sales. In the case of Novabase, since 2002, over 520 posts of employment have been created in conjunction with business turnover rising from 171.6 million euros in 2004 up to 226.4 million in 2005, representing an increase well in excess of 30%.

"The presence of Novabase in this ranking generates a great deal of pride not only because of the significant improvement in our overall ranking but also because we turned out to be the Portuguese company with the best indicators", declared Rogério Carapuça, Novabase president. "The company has created jobs at a fast pace and that has also been reflected in turnover growth. The company was set up in 1989 with a team

of just four and has today expanded to reach almost 1,500 members of staff. All of this in just 16 years. It is certainly one of the great job creators in Portugal and that compares even with the big multinationals present in the market", he went on to point out.

The IT, Industrial and Transport and logistic sectors are home to the majority of the companies in this ranking. "We are highly enthusiastic that a part of the companies on Europe's 500 are in the IT sector, demonstrating that innovation and job creation across the technological field is prospering in Europe." Ralph Haupter, Senior Director Midmarket Solutions and Partner Group for Microsoft EMEA, then went on to explain: "The medium sized companies are showing strong rates of growth and we have ever expectation that this sector will continue to carry out change and ensure a more competitive Europe. That is, an economy based on global positioning knowledge as was set down in the European Union Growth Agenda."

Financial Services

Uma oferta focada no Cliente

A evolução do mercado no sector financeiro levou a Novabase a alterar o posicionamento da sua oferta, passando de uma abordagem puramente tecnológica para uma abordagem mais próxima de um modelo de consultoria e foco no Cliente. Embora a Novabase detenha um volume significativo de projectos na área da banca e seja um dos maiores *players* neste mercado, Nuno Fórneas, Partner da Novabase Consulting, considera que a empresa deve continuar a crescer mas defende um crescimento sustentado.

A Novabase tem pautado a sua actuação em diferentes mercados e em diferentes sectores, constituindo um *background* histórico de especialização em tecnologia que lhe permitiu estruturar esse conhecimento em quatro grandes ofertas: Business Intelligence, Enterprise Applications, Custom Development e Outsourcing.

O papel da área de Financial Services para a Novabase Consulting tem vindo a evoluir ao longo dos anos. Nascida em 1998, esta área começou por ter um papel essencialmente comercial, de venda de tecnologia para o sector da banca. A certa altura, foi necessário evoluir e alargar o âmbito da equipa, passando de uma competência exclusivamente comercial

para uma competência de gestão do relacionamento com o Cliente. Ganhou-se assim uma maior profundidade do discurso do negócio, uma maior continuidade nos projectos em curso e, acima de tudo, uma visão integrada de tudo o que acontecia no Cliente.

“A Novabase entendeu que tinha espaço para se instalar no mercado do sector financeiro e fornecer uma alternativa credível. Porém, não obstante o nosso know-how tecnológico, sentíamos que ainda nos faltava algum discurso de negócio que nos ajudasse a identificar melhor o problema do Cliente e com isso posicionar melhor as nossas soluções”, refere Nuno Fórneas. Esta mudança de

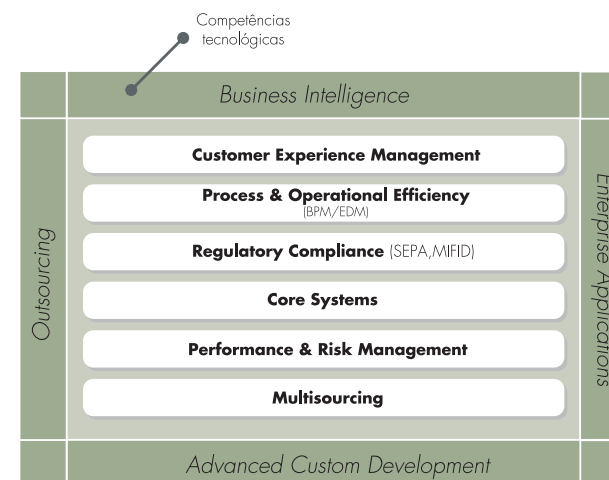


Nuno Fórneas, Partner da Novabase Consulting

uma visão tecnológica para uma visão de negócio começou então a ser desenvolvida, o que obrigou a um reforço das várias equipas. Conforme explica o responsável pela área da banca, a equipa que enquadra a actuação dos mais de 320 consultores no sector financeiro começou com seis elementos em 2004, passou para 32 em 2005, já conta com 53 este ano e, possivelmente, atingirá os 60 colaboradores no final de 2006. “Estas pessoas trabalham exclusivamente em projectos para o sector financeiro, tendo uma especialização muito mais de negócio do que tecnológica”, diz.

Valores que se distinguem no mercado
Este foco acrescido no impacto no negócio do Cliente está claramente alinhado com o principal valor organizacional: Cliente primeiro. Além disso, a prática de Financial Services rege a sua actuação por uma grande preocupação com o profissionalismo e rigor, valores especialmente importantes num sector como o financeiro que detém uma postura um pouco mais clássica do que outros sectores.

Em suma, o foco no Cliente, uma visão



Oferta Financial Services

mais centrada no negócio do que na tecnologia, o rigor, a qualidade e o profissionalismo tornaram-se valores distintivos para a Novabase. Em adição, o facto de ser uma empresa Portuguesa, com centros de decisão locais, permite à Novabase antecipar em Portugal as soluções para os desafios que se vão levantando ao sector financeiro, em abordagens de negócio inovadoras e competitivas.

Não obstante estes factores distintivos, a verdadeira diferenciação da Novabase enquanto empresa especializada no sector financeiro reside na qualidade do seu capital humano, isto é, na capacidade de munir-se das pessoas certas, com um know-how acima da média, e fomentar cada vez mais o conhecimento dos seus colaboradores de modo a conseguir entregar valor acrescentado ao Cliente.

Financial Services: A client focused service

Analysis of financial sector market trends resulted in Novabase modifying the positioning of its offer, moving from a purely technological approach to a more consultancy and client based model. While Novabase has already gained a significant volume of projects in the banking sector and become one of the largest players in this market, Novabase Consulting Partner Nuno Fórneas believes that the company will expand further in this sector but at a sustainable pace.

Novabase has set out its activities in different markets and different sectors while establishing a strong track record in technological specialisation with the knowledge in the meantime acquired structured into four major services: Business Intelligence, Enterprise Applications, Custom Development and Outsourcing. The role of the Financial Services sector to Novabase Consulting has evolved over recent years. Founded in 1998, this area was originally essentially commercial in

nature comprising of the sale of technological products and services to the banking sector. Over time, it was deemed necessary to strengthen and deepen the scope of the team's reach moving on from an exclusively commercial focus to take on client relationship management skills. This has since resulted in greater depth in business discourse, greater continuity to ongoing projects and, above all else, an integrated vision of the client's business.

"Novabase understood that there was a market opportunity in the financial sector when providing a credible alternative. However, and irrespective of our technological know-how, we felt that something was still lacking in our business discourse that would enable us to better identify client needs and problems and only then would we be better able to position our solutions", remembered Nuno Fórneas. This progression from a technological vision to a global view of the business was undertaken and saw the strengthening of various teams. Holding responsibility for the banking sector, the team he heads counts on the input of over 320 financial sector consultants and began with six actual team members in 2004. This rose to 32 in 2005 and has already expanded to 53 with a forecast of a 60-strong team by the end of 2006. "These members work exclusively on financial sector projects and are much more specialised in business than in technology", he explained.

Values setting the brand apart

This sharpened focus on the impact on the client's business clearly underlines the main organisational value: Client first. Furthermore, Financial Service practices are defined by their great concern for professionalism and rigor, values of particular importance given how the financial sector maintains a somewhat more classical posture than other sectors.

In summary, this focus on the Client, a more business centred vision than technological, incorporating rigor, quality and professionalism have become the distinctive characteristics of Novabase. In addition, as a Portuguese company, with local decision making centres, Novabase is able to be an early adopter of solutions for the emerging challenges faced by the financial sector providing an innovative and competitive approach.

“Somos capazes de agarrar na tecnologia e montar uma solução para o Cliente, discutindo com ele a melhor forma de resolver o seu problema. Não somos só tecnologia nem somos só consultoria. Somos mais que isso, somos a mistura do melhor das duas áreas”, garante Nuno Fórneas.

Apostar num crescimento sustentado

Apesar de o mercado de tecnologias de informação e de consultoria para o sector financeiro ter vindo a crescer a ritmos pouco elevados, a Novabase tem conseguido manter-se numa posição invejável. No entanto, apesar de o volume de projectos na área da banca ser bastante significativo, a estratégia de vendas da Novabase não tem assentado muito na promoção da sua oferta. “Somos já um dos maiores *players* do mercado de consultoria no sector financeiro, embora o público não tenha muita consciência disso. Não temos feito muita promoção, daí que as vendas tenham assentado sobretudo no passa pa-



Equipa responsável pela área de Financial Services da Novabase Consulting

lavra de Clientes satisfeitos com as nossas soluções”, adianta Nuno Fórneas.

Apesar de atravessar uma fase de sucesso no mercado, o Partner da Novabase Consulting admite que um crescimento demasiado rápido não está nos seus planos. Crescer de forma consolidada permite à equipa especializar-se gradualmente neste sector, evitando assim cometer os

mesmos erros que outros concorrentes cometeram no passado. “Crescer demasiado depressa tem um preço a pagar no futuro. Por isso é sensato saber admitir quando não quando temos capacidade para responder a todos os pedidos que nos chegam, de outra forma poderíamos comprometer o foco no Cliente, o rigor e o profissionalismo do nosso trabalho”, garante Nuno Fórneas.

Combining with these distinctive factors, the true differentiation of Novabase as a company specialising in the financial sector lies in the quality of its human capital. This involves the actual capacity to place the right people, with above average know-how and able to foster knowledge among team members with the objective of delivering added value to the client. “We are capable of picking up the technology and constructing a solution for the client through discussion of the best means of resolving their problem. We are neither about technology nor about consultancy. We are more than that through a combination of the best of both areas”, Nuno Fórneas affirmed.

Seeking sustainable growth

Despite the relative lack of growth in the financial sector information technology and consultancy markets, Novabase has held onto its enviable market position. However,

despite an already significant volume of banking sector projects, the Novabase sales strategy has not been particularly high profile. “We are already one of the largest players in financial sector consultancy even if the public is not especially aware of that. We have not done much promotion and our sales have prospered based mostly on word of mouth from clients satisfied with our solutions”, explained Nuno Fórneas. Although currently enjoying a period of success, the Novabase Consulting Partner revealed that overly swift expansion is not on the cards. Consolidated expansion means that the team gradually specialises in the realities of this sector thereby avoiding the repetition of errors as has been the case with competitors in the past. “Growing too fast comes with a price to be paid in the future. Hence, it is wise to admit it when we just do not have the capacity to meet all the requests coming in. Otherwise, we run the risk of compromising our focus on the client as well as all the rigour and professionalism of our work”, Nuno Fórneas concluded.

Customer Experience Management

Captar, servir e reter melhor os clientes

As ferramentas de CRM podem ajudar os bancos a angariar potenciais clientes, a melhorar o serviço que lhes prestam, bem como a aperfeiçoar o relacionamento que detêm com eles. Contudo, ainda existe algum caminho a percorrer. Jorge Gonçalves, Manager da Novabase Consulting, explica que desafios se colocam aos bancos nesta área e que vantagens o CRM pode trazer ao negócio.

A Novabase tem desenvolvido trabalho em CRM no sector financeiro, constituindo uma oferta muito orientada a dois tipos de segmento de mercado: o segmento de canal e o segmento *private*. Jorge Gonçalves refere que “o principal objectivo é munir os bancos de um conjunto de ferramentas de produtividade, que permitem aos colaboradores do banco realizarem o seu trabalho do dia-a-dia da melhor forma”. Ao introduzir tais ferramentas, a Novabase melhora, simultaneamente, a eficácia dos processos internos dos bancos. Contudo, a abordagem de CRM tem sido diferente consoante os dois segmentos.

No segmento de canal, a grande preocupação dos bancos passa por compreender como uma ferramenta de CRM que gere



Jorge Gonçalves, Manager da Novabase Consulting

a relação com os clientes lhe permite aumentar a captação dos mesmos. Se o banco tiver uma aplicação que gere todos os contactos feitos com o cliente, seja por que meio for (balcão, call-centre, e-mail, etc), e centralizar essa informação num único repositório, isso permite-lhe compreender melhor o estado em que se encontram os processos e concluí-los mais rapidamente. Algo que pode ser aplicado, por exemplo, ao processo de aprovação de um crédito à habitação.

Por outro lado, o CRM permite também aglutinar a informação de diferentes processos referentes a um mesmo cliente, dando a possibilidade aos colaboradores de orientarem correctamente a oferta de produtos a esse cliente, sem correrem o

Customer Experience Management: Attracting, serving and keeping the client

CRM tools may assist banks in gaining potential clients, enable them to improve service levels rendered and raise the level of the relationship. However, there is still some way to go in this field. Jorge Gonçalves, Novabase Consulting Manager, explains the challenges faced by banks seeking such goals and the advantages CRM can provide to the business.

Novabase has already gained broad experience in financial sector CRM and offers a broad service range across two market areas: the channel and private segments. Jorge Gonçalves stated that the “main objective is to supply banks with a set of tools that enable the bank’s staff to carry out their day to day tasks in the best possible way”. In introducing such tools, Novabase simultaneously improves on the effectiveness of the bank’s own internal processes. However, the approach to CRM has differed depending on the respective segment.

In terms of channels, the major concern of banks has lay in understanding how a

CRM tool can manage client relationships in such a way as to bring in more clients. Where the bank has an application that manages all the range of contacts with the client, whatever the respective means, branch, call-centre, e-mail, etc, and centralises this information into a single centre, then a far greater comprehension of the state of processes is gained and these can be concluded far more rapidly. This may be applied to the process leading up to a new mortgage approval, for example.

Furthermore, CRM ensures that information from the differing process relating to the same client is collected together thereby opening up the possibility for account managers

risco de proporem algo que ele já possui ou algo que não se encaixa nas suas necessidades. Numa vertente de campanhas, o CRM pode ajudar a cumprir um duplo objectivo: direccionar novos produtos a clientes actuais ou captar clientes potenciais.

Já no segmento *private*, a grande preocupação é o cultivo da relação de confiança entre o gestor de conta e o cliente. “Enquanto no segmento anterior, o cliente interage com diferentes canais, aqui ele quer um serviço muito mais pessoal. Deste modo, o CRM não só permite ao gestor compreender melhor o cliente e assim cultivar a sua relação, como consegue agir com maior eficácia, orientando determinadas campanhas e promoções para os clientes certos”, explica Jorge Gonçalves.

Em suma, uma ferramenta de CRM permite aos bancos captar novos clientes, fixar os clientes actuais pela melhoria do relacionamento, melhorar a qualidade do serviço prestado e adequar cada vez melhor os produtos aos clientes tendo em conta o historial de contactos e de processos em curso com o cliente.

Principais desafios do CRM

Não obstante os passos que o CRM tem dado no sector bancário, neste momento, os bancos ainda enfrentam alguns desafios nesta área. O principal é a interligação da ferramenta de CRM com os próprios sistemas bancários. Ou seja, assegurar a localização dos dados *master* do banco, bem como que as alterações de informação nos dados de cliente, feitas no sistema por um colaborador, sejam reconhecidas ao nível dos sistemas centrais do banco. Esse é um desafio que pode ser ultrapassado com a implementação de sistemas de integração e de arquitecturas orientadas a serviços.

Outro desafio que se tem vindo a colocar é a transformação das ferramentas de CRM em instrumentos de produtividade semelhantes àquelas que usamos no dia-a-dia (como o e-mail ou o Excel). Em última análise, o CRM tem de ser “comprado” pelos utilizadores, ser visto como algo útil, ou de outra forma não será utilizado ou não serão aproveitadas todas as suas potencialidades. “A gestão da mudança num projecto de CRM é um desafio para os bancos.

É necessário, desde o primeiro momento, envolver os utilizadores e mostrar-lhes o funcionamento da ferramenta passo-a-passo”, explica Jorge Gonçalves.

Por último, outro grande desafio do futuro para os bancos é utilizar o CRM para resolução de situações de conflito com os clientes, normalmente derivadas de dificuldades de relacionamento ou de incumprimentos. Actualmente, a maioria dos bancos ainda não possui uma interacção entre os vários canais, sejam eles presenciais (balcão) ou não presenciais (homebanking, call-center e novos canais – SMS). De tal modo que não é possível saber que tipo de contactos foi feito com os clientes, que sugestões foram apresentadas ou que problemas foram resolvidos. Os únicos dados registados prendem-se apenas com a vertente transaccional. Jorge Gonçalves salienta que “uma ferramenta de CRM permite relacionar as operações transaccionais com as operações relacionais, permitindo aos colaboradores actuarem de forma proactiva junto do cliente, com base na informação que lhes é disponibilizada”.

to better focus the range of products presented to this client without incurring the risk of proposing something that he or she already has or that falls beyond the client's probable range of needs. In terms of campaigns, CRM can help out in achieving a double objective: directing new products at current clients and bringing in potential clients. As regards the private sector, the great concern comes with the building up of a relationship of trust between the account manager and the client. "As regards the former sector, the client may interact with different channels but still wants a much more personal service. Within this scope, CRM not only enables the manager to far better understand the client but also to build up the relationship as he or she is able to act with far greater effectiveness, focusing specific campaigns and promotions towards the right clients", explains Jorge Gonçalves. In summary, CRM tools provide banks with the means to attract new clients and ensure loyalty across their current client base through better relationships and boosting the quality of services rendered while increasingly tailoring products to clients in line with past contacts and ongoing processes.

Key challenges for CRM

While not overlooking the great progress CRM has made in the financial sector, banks continue to face certain challenges in this area. The main challenge is the interconnection of the CRM tool with the bank's own systems. This involves both ensuring the location of the bank's own master data and making sure that any alterations to client data

information inputted to the system by a member of staff are recognised by the bank's central systems. This is a challenge that can be overcome through the implementation of integrated systems and a service oriented architecture.

Another challenge that has been faced is ensuring CRM tools generate all the productivity of those that are in common day to day use such as email or Excel. In a final analysis, CRM has to be "sold" to users and become seen as something that is actually useful or otherwise then all its advantages and potential will not be properly capitalised on. "The management of the change required by a CRM project is a challenge for banks. It is necessary to involve users right from the very start and show them how the tool works on a step by step basis", Jorge Gonçalves explained.

Finally, another major future challenge for banks comes with the deployment of CRM to resolve conflictual situations with clients normally due to relational difficulties or a failure to make due payment. Currently, the largest banks do not have any interaction between the various clients, whether face-to-face (at the branch) or indirect (home-banking, call-center and new channels such as SMS). Hence, it is not possible to ascertain just what type of contact has been made with the client, what suggestions were put forward or even which problems have been resolved. The only data registered relates to the field of transactions. Jorge Gonçalves highlighted that "a CRM tool enables transactional operations to be matched up with relational operations enabling staff to take a proactive approach to clients based on the information that is supplied and available to them".

Process & Operational Efficiency

Optimização de Processos via Captura Documental

Cumprir um plano de expansão que lhe permitisse aumentar o número de agências e alargar a sua carteira de Clientes, exigiu do Barclays uma resposta que lhe possibilitasse perseguir os seus objectivos estratégicos sem contudo ver os seus custos operacionais aumentados. A proposta de um conjunto de soluções tecnológicas foi apresentada pela Novabase. Ana Rosado, Senior Manager da Novabase Consulting, explica como um projecto de Streamlining de Processos ajudou o Barclays a cumprir os seus objectivos.

A Novabase implementou no Barclays um projecto de Streamlining de Processos para duas áreas críticas do banco: o desconto de letras e o recenseamento de cliente e conta.

Relativamente ao desconto de letras, o Barclays sempre se debateu com um problema de rapidez no crédito em conta, factor diferenciador neste negócio, que o colocava numa situação um tanto ambígua: para poder dar ao cliente o crédito no próprio dia, era necessário que o registo das letras fosse efectuado nos balcões, o que acabava por consumir demasiados recursos ao banco; se o registo fosse efectuado nos serviços centrais, o consu-

mo de recursos era menor mas o cliente poderia só obter o crédito dois ou três dias depois, devido ao tempo de transporte dos documentos físicos. Assim, o desafio era como se diferenciar no mercado sem aumentar os custos operacionais?

Através da implementação de uma tecnologia de digitalização e de reconhecimento automático de caracteres, a Novabase conseguiu dar uma resposta ao Barclays. Conforme explica Ana Rosado, “as letras passaram a ser digitalizadas e reconhecidas automaticamente, chegando de imediato ao sistema central após conferência pelo utilizador com base na imagem digitalizada. Deste modo, estando todos os dados inseridos no sistema central do banco, é pos-



Ana Rosado, Senior Manager da Novabase Consulting

Process & Operational Efficiency: Process Optimisation via Document Capture

Achieve its expansion targets, opening up new branches and broadening its portfolio of clients demanded from Barclays a response that would facilitate its strategic objectives without incurring on additional operational costs. Novabase proposed a series of technological solutions. Ana Rosado, Novabase Consulting Senior Manager, explains how a Process Streamlining project helped Barclays achieve all its objectives.

Novabase implemented in Barclays a Process Streamlining project across two areas critical to the bank: payment of bills of credit and the registration of new clients and accounts.

As regards bills of credit, Barclays had long since encountered a problem with processing and attributing sums to client accounts, a differentiating factor in this business sector. The bank was left in a somewhat ambiguous position: in order to attribute the client with the credit on the same day, the cheque or similar had to be registered within the branch – an operation taking up too many resources. However, were this to be carried out by a central

office, the resources required would be less but the client would only obtain the amount due within a period of two to three days due to the time needed for the physical transportation of the documentation. Hence, the challenge was how to overcome this problem and differentiate from the competition while avoiding any increase in operational costs. Through the implementation of digitalisation technology with automatic character recognition, Novabase provided a response to Barclays. As Ana Rosado explained, “the bills began being digitalised and automatically recognised and thus immediately transferred to the central system after due checking by the staff member of the digitalised image.

sível dar o dinheiro ao cliente no próprio dia, já que não é necessário que as letras cheguem fisicamente aos serviços centrais para que o crédito seja atribuído.”

A mesma tecnologia está neste momento a ser reformulada e readaptada a outra área crítica dentro do Barclays: o recenseamento de cliente e conta. Com efeito, e à semelhança do desconto de letras, o recenseamento de cliente e conta sempre foi um processo algo moroso e muito absorvente em termos de recursos. De um modo geral, a abertura de uma conta nos diversos balcões do banco processava-se através do preenchimento de um conjunto de formulários que, posteriormente, teriam de transitar fisicamente para os serviços centrais a fim de os dados serem registados manualmente no sistema.

A implementação de uma tecnologia de digitalização e de reconhecimento automático de caracteres permite acelerar todo o processo de abertura de cliente e conta. Deste modo, no momento do preenchimento, os formulários são imediatamente digitalizados, sendo os dados escritos à mão automaticamente reconhecidos, após o que são conferidos pelo utilizador. A informação entra as-

sim directamente no sistema central sem qualquer intervenção manual e não ser a conferência de dados. “A nova solução para o recenseamento de cliente e conta no Barclays irá entrar em produção no final de Outubro”, adianta Ana Rosado.

Tal como explica a Senior Manager, a implementação deste modelo misto de Streamlining de Processos no Barclays, permite ao banco responder a vários objectivos em simultâneo: ser competitivo no negócio, não aumentar o número de recursos nos balcões e continuar a operar de modo centralizado sem perder eficácia. “Com esta tecnologia, a Novabase é capaz de reduzir significativamente o tempo de registo manual de dados e aumentar a rapidez dos processos de desconto de letras e de abertura de cliente e conta no Barclays”, garante Ana Rosado.

Inúmeras possibilidades

“Neste momento, a nossa prioridade é ajudar o Barclays na implementação do processo de recenseamento de cliente e conta, adaptando-o perfeitamente às necessidades do banco, de modo a termos, também aí, uma experiência de sucesso como tivemos para o desconto de letras”, afirma Ana Rosado.

A responsável admite também a existência de todo um outro conjunto de processos a que se pode aplicar este tipo de solução, como é o caso das autorizações de débito em conta. “É igualmente um processo que poderá ser optimizado com a digitalização e com o reconhecimento automático de caracteres”, explica. Por outro lado, existe também um conjunto de funcionalidades satélite que podem ser implementadas como é o caso do cruzamento dos documentos digitais com o arquivo físico. Segundo explica Ana Rosado, “se o arquivo físico estiver bem organizado, identificado e catalogado, e essa informação constar no sistema, é possível, através da consulta do documento digital, identificar a sua localização no arquivo físico”.

No fundo, a resposta aos problemas do Barclays e de tantos outros bancos não passa pela eliminação da parte física dos processos pois o recurso ao papel é algo muitas vezes exigido por lei. “A resposta passa antes por uma redução significativa da manipulação desse mesmo recurso, reduzindo simultaneamente os tempos de registo dos dados. E isso é a grande vantagem deste tipo de soluções”, termina Ana Rosado.

Hence, with all the data duly inserted into the bank's central system, clients could have their money paid in on the same day as it was no longer necessary for the letters to physically reach the central services for processing.”

The same technology is currently being restructured and adapted to another critical area to Barclays: the registration of clients and accounts. In practice, and similar to the bills of credit, client registration and the opening of accounts has always been a time and resource consuming and somewhat cumbersome process. In general terms, the opening of an account at any of the bank's branches was carried out by the filling in of a series of forms that would later be physically transferred to the central services in order to be manually inputted into the system.

The implementation of digitalisation technology and automatic character recognition enabled the entire client and account opening process to be accelerated. Hence, just as soon as the form is filled in, they are immediately digitalised with handwritten information similarly recognised before being checked. The information thus enters directly into the central system without any manual intervention or any further data checks being required. “The new solution for client and account registration will go on stream at Barclays towards the end of October”, Ana Rosado revealed.

As the Senior Manager went onto explain, the implementation of this mixed Process Streamlining model for Barclays enables it to simultaneously meet various objectives: to be competitive, not to have to increase the amount of resources allocated to each branch and to continue to operate a centralised system without losing efficiency. “With this technology, Novabase has been able to significantly reduce data registration times

and raise the speed of credit and client and account opening registration processes at Barclays”, guaranteed Ana Rosado.

Countless possibilities

“Currently, our priority is to assist Barclays in implementing the client and account opening process, adapting it to perfectly meet the needs of the bank to ensure that, once again, we experience the success we enjoyed with the bills of credits”, Ana Rosado declared.

She further accepted that there was another entire set of processes to which this same type of solution could be applied as is the case with authorisation for debiting accounts. “This is also a process that may be optimised through digitalisation with automatic character recognition” she explained. In addition, there is also a set of peripheral functions that may be implemented including cross referencing digital documentation with its physical counterpart in the archive. As Ana Rosado pointed out, “where the physical archive is well organised, identified and catalogued, and that information makes up the system, it is possible through consultation of the digital documentation, to identify its exact location in the physical archive”.

Fundamentally, the response to the problems faced by Barclays and so many other banks simply cannot include the simple elimination of the physical aspect of such processes as actual documentation is often demanded by the regulations in effect. “The response rather involves a significant reduction in the handling of this latter resource, simultaneously reducing the time taken for data registration. And that is the great advantage to this type of solution”, concluded Ana Rosado.

Process & Operational Efficiency

Resolver problemas de incumprimento

O aumento do volume de crédito mal-parado e as recentes regulamentações do sector bancário, levaram os bancos a reconsiderarem a importância do processo de recuperação de crédito na saúde do negócio. Sempre atenta, a Novabase criou uma oferta dedicada a este tipo de problema, capaz inclusivamente de prever situações de potencial incumprimento por parte dos clientes. Carlos Reis, Manager da Novabase Consulting, comenta as especificidades desta oferta.

Quando a economia inverteu a sua tendência, as instituições bancárias encontravam-se a braços com um cenário de aumento do crédito mal-parado, com os consequentes impactos nos seus resultados e provisões.

Esta situação levou os bancos a debruçarem-se sobre a importância dos processos de recuperação de crédito, tentando com isso contrariar o impacto que o não cumprimento dos empréstimos teria no negócio. Além disso, as normas do acordo de Basileia II vieram chamar ainda mais a atenção para esta situação, já que a percentagem de crédito recuperável influencia directamente o capital que os bancos têm de alocar por via do risco de crédito. Posto isto, a Novabase debruçou-se sobre



Carlos Reis, Manager da Novabase Consulting

o problema e criou uma oferta especificamente direccionada à recuperação de crédito, cujo desenvolvimento é um dos grandes objectivos para 2007. “Sendo a recuperação de crédito um conceito muito abrangente, que pode englobar tanto um crédito ao consumo como um crédito

habitação, concedido quer a empresas quer a particulares, a intervenção da Novabase nesta área prende-se, sobretudo, com a definição das várias etapas que os bancos devem seguir no processo de tratamento dos incumprimentos”, adianta Carlos Reis.

De um modo geral, o processo de recuperação inicia-se a partir do momento em que é detectado um incumprimento por parte do banco, desenrolando-se de forma diferente consoante o nível do incumprimento. Assim:

Recuperação invisível é a primeira fase do processo de recuperação e não obriga a qualquer tipo de intervenção humana, já que consiste apenas no envio de cartas, SMS's ou e-mails aos clientes, no sentido de os alertar para a ocorrência do incumprimento. “Aqui podem resolver-se até

Process & Operational Efficiency: Recovering bad credit

The rise in bad credit levels and recent banking sector regulations have together resulted in banks reconsidering the importance of the debt collection process to the overall health of their business. In studying market trends, Novabase has come up with a service tailored to this type of problem with the added function of forecasting potential client failure to meet debt payments. Carlos Reis, Novabase Consulting Manager, comments on the details of this offer.

When the economy headed southwards, banking institutions found themselves ill-prepared for a scenario of rising bad debt levels with consequent impacts on their results and provisions.

This situation led banks to wake up to the importance of credit recovery processes in efforts to counter the impact that the non payment of loans was having on their businesses. In addition, stipulations deriving from the Basle 2 agreement provided a further rationale for a renewed look at this situation given that the percentage of recoverable credit directly

influences the capital amount banks have to allocate for credit risks.

Hence, Novabase, aware of the problem, came up with a product specifically targeting the recovery of bad debt that is one of the main company objectives for 2007. “Given that recovering bad credit is a broader concept that not only encapsulates consumer credit but also mortgages granted to either companies or individuals, the Novabase input into this area seeks primarily to define the various steps that banks should take in handling bad credit processes”, explained Carlos Reis.



50% das situações de incumprimento”, refere o Manager na Novabase.

Recuperação interna é uma fase que já requer intervenção humana, nomeadamente ao nível de call-centers, que realizam chamadas telefónicas para alertar os clientes incumpridores.

Recuperação externa consiste no contacto directo com os clientes, no sentido de averiguar o problema e apresentar alternativas já que o incumprimento pode ter sido gerado por uma situação excepcional (uma situação de desemprego ou de doença do cliente). Neste ponto, a Novabase tenta sempre averiguar com o banco qual será a melhor solução, se realizar estes contactos com recurso a uma entidade externa ou recorrendo a funcionários do próprio banco.

Pré-contencioso é a fase em que o cliente é

notificado de que o processo de recuperação irá seguir os trâmites legais.

Contencioso é a fase final do processo e pode ser conduzida por advogados do próprio banco ou advogados externos.

Neste processo, a actuação da Novabase ocorre em dois níveis. Conforme explica Carlos Reis, “por um lado, procede-se à definição do modelo de negócio subjacente ao processo de recuperação de crédito, ou seja, é averiguado qual o tempo de espera para cada fase, que medidas devem ser adoptadas em cada uma, quais são os elementos prioritários, ou como se irá processar a transmissão da informação entre o banco e os prestadores de serviços externos que podem vir a ser utilizados numa fase avançada do incumprimento.

Por outro lado, a Novabase é responsável pela componente de TI que suporta todo

este processo, definindo os requisitos do sistema de recuperação e de gestão de carteiras, já que as situações de incumprimento devem ser geridas à margem dos restantes empréstimos. Isso implica soluções tecnológicas diferentes e desenvolvimentos à medida. “Muitos bancos podem ainda melhorar substancialmente ao nível do tratamento dos incumprimentos de crédito”, refere Carlos Reis.

Sendo que não existem de momento no mercado soluções standard de recuperação de crédito, a Novabase tem nesta área alguma vantagem competitiva, suportada por um forte conhecimento funcional do negócio bancário e por um domínio tecnológico em suporte à decisão e desenvolvimentos à medida. Criou por isso uma arquitectura de referência para a solução e tem algumas das suas componentes prontas a ser adaptadas a casos concretos de Clientes.

In general terms, the recovery process begins at the very moment that the bank discovers a particular payment has not been made. Action then follows in different forms depending on the scale of the missed payment. That is:

Invisible recovery: this is the first phase in the recovery process and does not involve any human intervention whatsoever as there is the automatic sending out of warning letters, SMSs or emails notifying the clients as to their non-payment. “This may clear up as many as 50% of such situations”, the Novabase Manager estimated.

Internal recovery: this phase now requires human intervention, specifically through call-centres where the client is verbally informed that he is behind on the payments due.

External recovery: involves direct face to face contact with the client in order to ascertain the nature of the problem and present alternatives given that the missed payment may have come about due to an exceptional situation, for example, unemployment or illness. At this point, Novabase always consults with the bank as to the best solution and whether such contacts should be carried out via an external entity or by the bank’s own employees.

Pre-litigation: in this phase, the client is notified that the case is going to be referred to the courts.

Litigation: this is the ultimate phase to any such process and may be carried out by a

third-party or the bank’s own legal team.

Within this process, Novabase steps in at two levels. Carlos Reis explained firstly that “on the one hand, with the definition of the underlying business model for this credit recovery process. That in turn involves ascertaining the waiting time allocated to each phase, just what measures should be adopted in each phase, priority factors and just how to process the transfer of information between the bank and any eventual service providers to be used in advanced stages of debt recovery.

Secondly, Novabase takes on the IT component underlying this entire process, defining system requirements and portfolio management given that non-payment situations should be managed separate to other loans. That implies technologically different and purpose designed solutions. “Many banks can still substantially improve the way they go about handling instances of non-repayment of credit”, affirmed Carlos Reis.

Given that there are currently no standard credit recovery solutions, Novabase has attained a competitive advantage backed up by its strong functional knowledge of the banking sector and its technological prowess in purpose designed decision making support systems. The company has thus set down a reference solution architecture with various components ready for adaptation to specific client needs and requirements.

Core Banking

Negócio, consultoria e tecnologia

De forma a assumir-se no mercado como uma empresa de referência no sector financeiro, a Novabase tem vindo a desenvolver a sua oferta de Core Banking, tornando-a mais competitiva e com claras vantagens para os clientes. Pedro Santos Gomes, Associate Partner da Novabase Consulting, clarifica como esta área de oferta permite à Novabase alavancar o *core business* dos seus clientes, com uma postura de consultoria reforçada, sem perder o seu pendore de vanguarda tecnológica.

No âmbito da consolidação da prática de Financial Services e do foco no negócio do Cliente, foi lançada há cerca de dois anos e meio a oferta de Core Banking. Esta é uma oferta estratégica para a Novabase e para os seus clientes já que, como o nome indica, se relaciona com todos os aspectos que dizem respeito ao negócio core dos bancos. Ou seja, é uma oferta de soluções de negócio para os desafios do sector financeiro.

Mais do que uma oferta, Core Banking é uma equipa de especialistas operacionais em Banca – produtos, processos e tecnologia. Esta unidade de negócio oferece soluções de negócio em Banca – soluções operacionais e tecnológicas – consubstan-



Pedro Santos Gomes, Associate Partner da Novabase Consulting

ciadas em consultoria de negócio, definição de modelos operacionais, desenho funcional de soluções, eficiência de processos, desenvolvimento de soluções à medida, application management, gestão de projectos/programas e consultoria em questões específicas como, por exemplo, SEPA, MIFIDS, Recuperação de Crédito, Mercados Financeiros e de Capitais.

Efectivamente, a Novabase não era reconhecida no mercado como sendo uma empresa forte na área da banca, estando principalmente associada à Administração Pública e às Telecomunicações. “Sempre fomos associados às novas tecnologias e a sistemas complementares e não directamente ligado ao *core* do negócio

Core Banking: Business, consultancy and technology

In order to strengthen its position as a leading supplier to the financial sector, Novabase has expanded its range of Core Banking products ensuring both greater competitiveness and clear advantages for its clients. Pedro Santos Gomes, Novabase Consulting Associate Partner, tells how this range enables Novabase to leverage the core business of its clients with a stronger consultancy contribution without compromising its place in the forefront of technological development.

Within the scope of evolving its Financial Service competences and focusing on the client’s business, the Core Banking service was launched around two and a half years ago. This is a strategic product both for Novabase and for its clients given how, as the name would suggest, it relates to the very kernel of a bank’s activities. Hence, this is very much a range of business solutions for the challenges facing the financial sector. More than just a product, Core Banking brings a team of specialists in banking operations – products, processes and technology. This business unit provides business solu-

tions for banking – operational and technological solutions – rendered productive by business consultancy, operational model definition, functional solution design, process efficiency, implementation of tailored solutions, application management, projects/programme management and consultancy on specific issues such as, and including, SEPA, MIFIDS, Credit Recovery, Financial and Capital Markets.

In fact, back then Novabase did not have a major reputation across the banking sector mostly then associated with projects for the state and telecommunications sectors. “We

bancário”, esclarece Pedro Santos Gomes. Daí que, nos últimos anos, a Novabase tenha feito um grande investimento no sentido de mudar essa percepção e o certo é que a equipa de Core Banking começou com duas pessoas e neste momento já conta com 42 elementos e com um conjunto de clientes e referências muito relevante. “Temos uma história de sucesso para contar e um significativo potencial de crescimento no sector financeiro, já que são poucos os *players* credíveis neste mercado”, adianta o responsável.

A estratégia de desenvolvimento da oferta e unidade de Core Banking tem como pontos fulcrais a capacidade de concretização e o domínio do negócio bancário. “A unidade de Core Banking é constituída por colaboradores com perfil de consultoria, com o *mindset* certo – somos consultores e fornecemos soluções de negócio, com forte domínio funcional nos temas centrais de Banca e o reconhecido domínio tecnológico. Temos procurado colaboradores com perfis e conhecimentos complementares e experiência comprovada. Com os colaboradores menos experientes temos apostado

no desenvolvimento técnico, funcional e metodológico. Esta equipa, em conjunto com as restantes unidades da Novabase, permite-nos oferecer soluções diferenciadoras aos nossos Clientes”, clarifica Pedro Santos Gomes.

Uma alternativa de peso às Big Four
Na verdade, no que diz respeito à concorrência, a Novabase pretende fazer frente às grandes empresas multinacionais e assume-se como uma clara alternativa às *Big Four*. Conforme explica Pedro Santos Gomes, “ao contrário do que poderá ser a percepção do mercado, batemo-nos com os melhores e fazemos a diferença. Temos já uma penetração no sector financeiro ao nível da nossa principal concorrente”.

Neste ponto, o responsável salienta alguns dos factores competitivos da Novabase e que, de facto, se traduzem em claras vantagens para os clientes. “Aliamos a nossa capacidade de consultoria e o nosso grande domínio funcional do sector bancário a soluções tecnológicas inovadoras, algo que as grandes multinacionais não fazem por estarem ainda muito

ligadas a determinado tipo de tecnologias mais tradicionais e a nichos de actuação específicos”, refere o responsável. A Novabase estabelece assim uma ponte essencial entre vários mundos: negócio, consultoria e tecnologia.

Com metodologias comprovadas e uma excelente capacidade de concretização de projectos, a Novabase conseguiu criar uma oferta abrangente para o sector financeiro, liderada por uma equipa de pessoas experientes, com um elevado grau de profissionalismo. Para Pedro Santos Gomes, as grandes vantagens da Novabase face às suas concorrentes multinacionais prendem-se com a sua própria natureza nacional. “O facto de não termos o *overhead* de uma estrutura internacional e de termos os nossos centros de decisão na porta ao lado, faz com que sejamos mais competitivos no mercado, mais flexíveis na forma como trabalhamos e mais próximos do Cliente. Por esta proximidade ao Cliente entenda-se que somos bastante adaptáveis e muito mais ligados a uma relação de longo prazo do que à margem objectiva que se pode retirar em cada projecto”, termina o responsável.

were always linked with new technologies and complementary systems and not directly with core activities in the banking sector”, Pedro Santos Gomes explained. However, in recent years, Novabase has carried out significant investment in order to change that perception and its success is reflected in the Core Banking team’s rapid expansion from two members up to the current 42 and an impressive portfolio of benchmark institutions. “We have a story of success to tell and significant growth potential across the financial sector given that there are few credible players in the market”, he added. The Core Banking product and unit development strategy rests on its capacity to implement in and understand the banking business. “The Core Banking unit is made up of team members with a consultancy profile, a particular kind of mindset – we are both consultants and suppliers of business solutions with a strong functional mastery of the themes central to banking along with our recognised technological skills. We have sought out employees with complementary profiles and knowledge and proven experience. With less experienced members, we have invested in their technical, functional and methodological development. This team, in conjunction with the other Novabase units enables us to provide differentiated solution to our clients” Pedro Santos Gomes emphasised.

A heavyweight alternative to the Big Four

In fact, as regards the competition, Novabase seeks to take on the major multinational companies and sets its stall out as an alternative to the Big Four. As Pedro Santos

Gomes explained, “contrary to what the market perception might be, we more than hold our own against the best and make the difference. We have already won a financial sector market share equivalent to our main competitor”.

On this point, the Associate Partner highlighted some of the competitive factors Novabase wields and that represent clear advantages for the client. “We combine our consultancy capacity and our advanced functional grasp of the banking sector with innovative technological solutions, something that the multinationals cannot do due to their still being closely tied to a specific type of more traditional technology and particular niche areas of activity”, Novabase thus stands out as an essential bridge between different worlds: business, consultancy and technology.

With proven methodologies and an excellent project implementation capacity, Novabase has come up with a broad reaching range for the financial sector coupled with teams of experienced staff characterised by their high level of professionalism. According to Pedro Santos Gomes, the great advantages of Novabase as regards the multinational competition lie in its very national nature. “The fact that we do not carry the overheads of an international structure and we have our decision making centres right next door means that we are far more competitive in the market, more flexible in our working practices and much closer to the client. Given such proximity, we believe that we are significantly more adaptable and far more focused on a long term relationship rather than any objective margin that might be extracted from any particular project”, he concluded.

Performance & Risk Management

Análise da performance e gestão de risco para a banca

A avaliação da performance da organização e dos seus clientes bem como a gestão do risco inerente ao negócio são tarefas essenciais para qualquer instituição bancária. Soluções de Business Intelligence e Risk Management ajudam os bancos a realizar estas tarefas de forma proactiva. Luís Marques, Manager da Novabase Consulting, é responsável por esta oferta da Novabase para o sector financeiro.

A área de Business Intelligence (BI) relaciona-se com questões de desempenho organizacional, que pode ser visto sob duas vertentes: interna ou externa. Na vertente interna, a actividade da Novabase centra-se sobretudo numa avaliação da performance das estruturas orgânicas das instituições bancárias, ou seja, na análise do desempenho da rede comercial, das carteiras e dos produtos, e na medição de resultados face aos objectivos definidos. A vertente externa está relacionada com uma aferição da rentabilidade dos próprios clientes, isto é, com uma visão individualizada dos clientes que avalie o valor que cada um está a aportar à instituição, de modo a se definirem objectivos estratégicos. Conforme refere Luís Marques, “a informação

de rentabilidade é algo que permite aos bancos perceberem até que ponto os seus clientes e as suas próprias estruturas estão a aportar valor para o negócio”. Isso permite aos bancos otimizar as suas estruturas e aumentar a sua eficiência.

Já a área de Risk Management está relacionada com avaliação do risco de crédito, do risco de mercado e do risco operacional, e insere-se no âmbito do Basileia e das recentes exigências de *reporting* e *compliance* colocadas pelas entidades que tutelam a banca. Ainda dentro do RM existem também outros domínios abrangidos pela Novabase, relacionados com as novas necessidades de *reporting* dos IAS, e que se prendem por exemplo com o cálculo da imparidade de crédito, assim como



Luís Marques, Manager da Novabase Consulting

Performance & Risk Management: Performance analysis and risk management in the banking sector

Performance evaluation of the organisation and its clients as well as the risk management inherent to this sector are essential tasks for any banking institution. Business Intelligence and Risk Management solutions enable banks to carry them out far more proactively. Luís Marques, Novabase Consulting Manager, is responsible for this area of the Novabase offer for the financial sector.

The Business Intelligence (BI) area deals with the issues around organisational performance that may be addressed from two perspectives: the internal or external. On the internal front, the Novabase activity particularly focuses on the performance of the respective bank’s organic structures, that is, analysis of the retail network performance, its portfolio and products and the measurement of these results as compared with the defined objectives. The external dimension in turn relates to ascertaining the profitability of the actual clients themselves, that is, an individualised client vision that evaluates the value that each

brings to the institution in order to best define strategic objectives. As Luís Marques stated “the profitability information is something that enables banks to understand up to just what point are their clients and their own structures bringing value to the business”. This thus enables banks both to optimise structures and to boost efficiency levels. Risk Management deals with the evaluation of credit, market and operational risks and falls under the scope of Basle and other recent demands on reporting and compliance issued by the regulatory authorities. Other areas within the field of RM are also targeted

o AML (Anti-Money Laundering).

Duas áreas, inúmeras vantagens

Ambas as áreas de oferta se traduzem em claras vantagens para o sector financeiro. Quando falamos em BI falamos essencialmente da disponibilização de informação de apoio à gestão, não só à gestão de topo mas a toda a cadeia de gestão da organização. Deste modo, o apoio prestado pelo BI estende-se desde o balcão do banco, onde o gestor consegue ter uma noção exacta do estado da sua carteira de clientes, dos resultados do balcão está a aportar ao banco e se esses resultados se encontram dentro dos objectivos definidos, até ao topo pelas várias estruturas da organização.

Quando falamos em Risk Management falamos da vantagem de o banco conseguir ter toda a informação que lhe é exigida pelas regulações do sector, assim como avaliar e controlar o risco a que a instituição está exposta. “A oferta de Risk Management da Novabase permite identificar, a todo o momento, o risco associado aos contratos e clientes, antecipando deste modo eventuais problemas que possam surgir no futuro”, explica Luís Marques. Tomando como exemplo um

cliente que detenha vários contratos com o banco e um deles dê indícios de estar com problemas, a instituição fica imediatamente precavida para a eventualidade de esse problema poder vir a afectar os restantes contratos.

Não obstante estes benefícios, só com uma relação de parceria entre a Novabase e os seus clientes é possível otimizar a entrega das soluções para o sector financeiro que se traduzam em vantagens competitivas para os bancos. Essa capacidade de criação de um relacionamento a longo prazo, é um dos grandes factores diferenciadores da Novabase no mercado. “Cada vez mais queremos ter relações duradouras com os clientes e estar perfeitamente alinhados com os seus objectivos”, explica Luís Marques. O Manager adianta ainda que não faz sentido abordar um problema como uma simples questão informática. “Podemos ter uma excelente solução mas se ela não trazer valor para o negócio não faz sentido”, refere. Daí que um perfeito alinhamento com os desafios estratégicos e de negócio dos seus clientes seja uma das prioridades da Novabase.

O próximo passo em BI

As soluções de BI já atingiram um nível de

maturidade capaz de oferecer às instituições bancárias um conjunto de informação que lhes permite gerir o seu negócio. Agora é necessário dar o próximo passo.

Conforme explica Luís Marques, “o futuro das soluções de BI passa por, além de disponibilizar informação de gestão, possibilitar que os utilizadores consigam interagir com a solução”. Assim, o utilizador fechará o ciclo, alimentando o sistema com as acções necessárias para alterar a situação que encontrou, conseguindo uma melhoria continuada.

A Novabase já detém algumas soluções implementadas dessa forma. No entanto, algumas instituições financeiras ainda encaram o BI como uma solução que apenas entrega informação. Mas as vantagens são inúmeras. Exemplificando melhor, um gestor de balcão que verifique que um cliente detentor de um determinado produto não está a aportar valor ao banco, pode sugerir que se exerça uma acção sobre esse cliente (tal como complementar o produto com outros produtos ou mesmo fazer alterações no próprio produto) para que, num próximo período de análise, o sistema consiga avaliar novamente a situação do cliente com base na alteração que foi feita.

by Novabase including those relating to the new IAS reporting needs on issues such as credit disparity calculations and AML (Anti-Money Laundering).

Two areas, countless advantages

Both product ranges bring clear advantages to the financial sector. When talking about BI, we are essentially referring to the provision of management support information not only to senior management levels but throughout the entire organisational structure. To this end, the support rendered by BI ranges from the bank branch, where the manager gains an exact understanding of the state of his client portfolio, to the results generated by that branch for the bank and whether they fall within the parameters defined, right up to the top organisational levels.

When referring to Risk Management, we are talking about the advantages the bank gains from generating all the information demanded by sector regulatory authorities, as well as evaluating and controlling the level of risk the institution is exposed to. “The Novabase Risk Management service allows for the constant identification, at any moment of the risks associated with contracts and clients and thus pre-empting any eventual problems that may emerge in the future”, explained Luís Marques. For example, a client may have various contracts with the bank and if one of them begins demonstrating signs of being in trouble, the institution is immediately informed and may act in due to time to prevent the problem extending to the other contracts.

Irrespective all these benefits only through a genuine partnership that Novabase builds up with its clients it is possible to optimise the delivery of financial sector solutions that produce

competitive advantages for the bank. It is this very ability to create a long term relationship that is one of the great factors of differentiation for Novabase in the marketplace. “We increasingly want to establish lasting relationships with clients that are fully aligned with our objectives”, Luís Marques declared before adding that it made no sense to approach the problem as some simple IT question. “We may have an excellent solution but if it does not generate value for the business then it makes no real sense. Hence, this close match with the strategic and business challenges of its clients is a top Novabase priority.

The next step in BI

BI solutions have reached a level of maturity that is able to provide banking institutions with the range of information that enables them to best manage their business. Now, the next step needs to be taken. As Luís Marques explained, “the future of BI solutions involves, in addition to rendering the management information, enabling the users to be able to interact with the solution”. Hence, the user closes the cycle feeding the system with the actions necessary to alter the situation encountered and thus bringing about continued improvement. Novabase has already implemented such solutions. However, some financial institutions still consider BI to be no more than a solution that delivers information. However, the advantages can be countless. Indeed, a branch manager can check whether or not a client with a specific type of product is actually bringing value to the bank, suggest what line of action should be taken with that client such as complementing the product with others or even making changes to the product itself. Then, in the subsequent analysis period, the system again analyses the client’s situation based on the changes carried out in the meantime.

Multisourcing

Controlar custos com níveis de serviço competitivos

Fornecemos Serviços de Application Management para sistemas desenvolvidos ou não pela Novabase, e o Business Process Outsourcing de processos específicos de negócio com forte interacção humana. Gustavo Antunes, Senior Manager da Novabase Consulting, expõe esta área de oferta da Novabase.

Nos últimos anos, tem-se verificado numa tendência cada vez maior por parte das empresas em transferir a gestão de algumas das suas áreas operacionais para outras empresas. De um modo geral, são as necessidades de renovação da área de back-office ou de tecnologia que levam as organizações a optarem pelo outsourcing, colocando nas mãos de empresas de consultoria a realização de todo um conjunto de tarefas consideradas de menor valor para o negócio das instituições. Os bancos e as seguradoras não são excepção.

Na oferta da Novabase para o sector financeiro, a área de Business Process Outsourcing (BPO) consiste assim numa venda de serviços, sejam eles tecnológicos ou de



Gustavo Antunes, Senior Manager da Novabase Consulting

operacionalização de funções, para determinadas áreas não comerciais que os bancos e as seguradoras necessitam, quer por questões de regulamentação e de compliance, quer por questões de dispêndio de tempo e de recursos, ou por questões de interesse na mudança larga-escala de tecnologia.

O BPO pode, contudo, assumir duas variantes distintas. Podemos falar de um regime de outsourcing em que a área de negócio a externalizar continua a operar dentro das instalações da própria organização ou, por outro lado, podemos falar de um regime de outsourcing em que a área de negócio a externalizar passa a operar fora da própria organização (nas instalações da empresa que presta o out-

Multisourcing: Controlling costs with competitive service levels

We supply Application Management services for systems developed or not by Novabase, and Business Process Outsourcing of specific business processes with strong human interaction. Gustavo Antunes, Senior Manager of Novabase Consulting, tell us about this Novabase offer.

In recent years, there has been an increasing trend towards companies handing over management of certain operational areas to other companies. In general terms, the need to restructure back office functions or new technologies result in organisations opting in favour of outsourcing and turning to consultancy companies to carry out a whole series of tasks identified as of little importance to the core business. Banks and insurers are no exception.

The Novabase range for the financial sector features Business Process Outsourcing (BPO). This involves the sale of services, for either technological or functional operations, for specific non-commercial areas that banks and insurers require whether out of a question of regulation and compliance, efficiency in the management of time and resources or even issues of priorities given ongoing and wide reaching technological change. However, BPO incorporates two distinct features: firstly, when the business area to be

Um serviço de BPO consegue eliminar custos desnecessários, libertar recursos para áreas core e melhorar a qualidade dos serviços.

sourcing). Em Portugal, esta última variante ainda não é muito comum; contudo, é uma tendência actual do mercado. Na verdade, a verdadeira essência do outsourcing é isso mesmo: externalizar completa e fisicamente áreas de negócio que não são consideradas core para as instituições.

Esta procura de serviços de BPO tem levado a Novabase a pensar como pode responder às exigências do mercado. “Neste momento, estamos a desenvolver a vertente de Application Management que, dentro do BPO é designada por BPM (Business Process Management) para a parte da tecnologia. Estamos também a desenvolver uma série de propostas, a nível dos serviços financeiros, para identificar

áreas operacionais que possam ser externalizadas, mesmo fora das comuns como sendo a gestão de recursos humanos, contabilidade, compras e contas a pagar”, explica Gustavo Antunes.

Conforme refere o responsável, o principal problema dos bancos é facto de existirem, ciclicamente, picos de trabalho que obrigam à contratação de recursos adicionais e que, mais tarde, têm de ser dispensados. “Para estas situações, a Novabase, além da sua equipa de manutenção que está sempre disponível, tem a capacidade de alocar recursos para determinadas tarefas específicas e pontuais”, refere Gustavo Antunes.

No fundo, o que os bancos pretendem

cada vez mais é passar a gestão dos recursos sem valor acrescentado ao negócio, sejam áreas que apresentam ociosidade ou falta de eficiência, sejam as tarefas que desenvolvem para as mãos de uma empresa externa. Um serviço de BPO consegue assim eliminar custos desnecessários, libertar recursos para áreas core e melhorar a qualidade dos serviços.

Por seu lado, a prática de BPO permite à Novabase otimizar os serviços comuns, seleccionando os perfis de colaboradores que melhor se coadunam às necessidades dos clientes, e permitir uma transferência de conhecimento que suporta uma constante procura na melhoria dos níveis de serviços prestados a cada cliente.

outsourced continues to operate on-site and secondly, when that area is physically transferred and completed external to the outsourcer and on the premises of the company rendering the service. In Portugal, this latter variant remains relatively uncommon even though current market trends point in that direction. In all truth, the very word outsourcing demonstrates the significance of the latter type: bringing in from beyond those business areas not deemed core to the business model.

The demand for BPO services has led Novabase to evaluate how it can best meet this market need. “Currently, we are developing the technological dimension to Application Management that, within the scope of BPO, is known as Business Process Management. We are further drawing up a series of financial service proposals that identify those operational areas susceptible to outsourcing, even those out of the ordinary such as human resource management, accounting, procurement and settling accounts” stated Gustavo Antunes.

One key issue faced by banks is that there are cyclical peaks in workloads that require

the contracting in of additional resources that later have to be laid off. “For such situations Novabase, in addition to the constant availability of its maintenance team, has the ability to allocate resources for pre-defined, specific and occasional tasks,” revealed Gustavo Antunes.

Fundamentally, banks are increasingly seeking to redefine the management of resources without any added value to core business areas. These include not only areas that involve unavoidable periods of downtime or other barriers to efficiency but also tasks developed with a view to outsourcing. BPO services may thereby cut back on unnecessary costs, free up resources for core areas and bring about an overall improvement in service quality.

For its part, its focus on BPO enables Novabase to optimise services common to clients, selecting the employee profile to best meet client needs and bring about a transfer of knowledge within a perspective of continual improvement in the quality of services rendered to its clients.



Uma relação de confiança e continuidade

A consolidação da ESI como pólo agregador da área informática do Grupo, bem como a racionalização da plataforma de fornecedores, são oportunidades para a Novabase levar o seu relacionamento com o Grupo BES ainda mais longe. Miguel Rio-Tinto, Presidente da Comissão Executiva da ESI, faz um balanço da relação e aponta as razões do seu sucesso.

“Os grandes grupos financeiros têm capacidade interna para realizar desenvolvimentos próprios mas recorrem muitas vezes a competências externas para complementar a área informática bem como os seus próprios recursos”, explica Miguel Rio-Tinto.

Com efeito, já há algum tempo que a Novabase se tem vindo a assumir como um dos principais parceiros do Grupo BES, representando cerca de 25% dos recursos externos que o banco tem a trabalhar na Espírito Santo Informática (ESI). São várias equipas da Novabase, num total de 70 a 80 pessoas, que desenvolvem projectos em múltiplas áreas do banco, nomeadamente nas áreas de infra-estruturas e de exploração de sistemas de informação, no desenvolvimento central de aplicações, em Business

Intelligence, na sala de mercados e na área internacional do banco, onde está a decorrer a implementação do sistema FlexCube.

Conforme refere o responsável da ESI, “hoje em dia nada se faz sem informática e portanto todos os dias surgem novas necessidades e novos objectivos a cumprir”. Neste ponto, a actividade da Novabase dentro do Grupo acaba por servir metas distintas, que tanto podem estar relacionadas com os próprios objectivos de negócio (como é o caso do desenvolvimento de novos programas de CRM, da optimização do trabalho realizado ao nível dos balcões, da introdução de novas funcionalidades de produtos e serviços), como com objectivos associados à própria área informática (como é o caso da reestruturação e racionalização de sistemas, da redução de



Miguel Rio-Tinto, Presidente da Comissão Executiva da ESI

The BES Group: A relationship of trust and continuity

The consolidation of ESI as the central pole of the group's information services as well as rationalisation in the supplier platform provided new opportunities for Novabase to strengthen its ties with Grupo BES. President of the ESI Executive Commission, Miguel Rio-Tinto, has this overview of the relationship and the reasons for its success.

The major financial groups do have the internal capacity to carry out their development but frequently seek external skills to complement their own resources in the IT field”, explained Miguel Rio-Tinto.

Indeed, for quite some time Novabase has been building up to become one of the key Grupo BES partners and supplying around 25% of resources procured by Espírito Santo Informática (ESI). Various Novabase teams, and a team totalling between 70 and 80 members, have been developing projects across diverse areas of the bank, particularly in information infrastructures and systems operations, central application development,

business intelligence, in the trading room and the international division of the bank where the FlexCube system is being implemented.

As the ESI managed added, “nowadays, nothing is done without IT and therefore everyday seems to bring new needs and new objectives to be bettered”. At this point, Novabase activities within the group were striving for distinct targets that may be either related with the actual business objectives, as is the case with the development of new CRM programmes, the optimisation of work at the branch level and the introduction of new product and service functions, or with the objectives associated to the IT area itself

custos e da substituição e optimização de plataformas).

Apesar de o Grupo BES já trabalhar com a Novabase praticamente desde o seu surgimento, a relação tem vindo a aprofundar-se nos últimos quatro a cinco anos. A provar isso está o consecutivo alargamento do número de colaboradores da Novabase a trabalhar em permanência na ESI, bem como o aumento do número de projectos desenvolvidos em conjunto. "Diria que o ano passado foi provavelmente o melhor ano da Novabase no Grupo BES e a tendência em 2006 é para um incremento dessa relação", garante Miguel Rio-Tinto.

Uma relação sustentada em três factores
Para o Presidente da Comissão Executiva da ESI, a longevidade e o sucesso desta relação não é fruto do acaso mas antes a combinação de três factores distintivos. "Em primeiro lugar, a qualidade dos projectos desenvolvidos pela Novabase. Em segundo lugar, a facilidade e a rapidez com que mobilizamos as equipas. Em terceiro lugar, o seu domínio tecnológico em múltiplas áreas, já que a Novabase

não é uma empresa focada em apenas um nicho de mercado mas actua de um modo transversal".

Além disso, o empenho da Novabase na gestão da relação que tem com o Grupo tem sido um elemento unificador e fomentador da continuidade do relacionamento. "Temos tido da parte da Novabase um excelente interlocutor, o Eng. Ricardo Nunes, que nos acompanha no dia-a-dia e tem uma óptima percepção das nossas necessidades, fazendo com que a relação flua positivamente e com confiança. Sabemos que contamos sempre com a melhor ajuda possível", garante Miguel Rio-Tinto.

Novas oportunidades para a Novabase
A confiança e a proximidade deste relacionamento permitem que esta parceria possa ser levada ainda mais longe. Conforme adianta o responsável da ESI, "existem no Grupo BES boas oportunidades para a Novabase explorar num futuro próximo".

Com efeito, ao contrário do que aconteceu no passado, em que as competências

e a gestão de sistemas de informação do Grupo BES estavam dispersas por várias entidades, tanto ao nível nacional como internacional, neste momento, e cada vez mais, o Grupo pretende consolidar a ESI como pólo agregador da área informática. "Isto dá a oportunidade à Novabase de trabalhar em novas áreas dentro do Grupo", explica Miguel Rio-Tinto. E dá como exemplo o programa que está a ser levado a cabo na área internacional e que conta com o apoio da Novabase na implementação de vários projectos que vão servir Angola, Espanha e Londres.

Por outro lado, o facto de o Grupo BES estar a levar a racionalizar e a consolidar a sua plataforma de fornecedores, constituiu uma possibilidade aliciente para a Novabase. "O tempo dispendido na gestão de uma grande multiplicidade de fornecedores, com competências dispersas, é muito elevado. Acreditamos que a diversidade e a flexibilidade da oferta da Novabase a pode colocar entre os poucos parceiros que queremos ter, dando-lhe a oportunidade de trabalhar em áreas outrora adjudicadas a outros fornecedores", termina este responsável.

as is the case with the restructuring and rationalisation of systems, cost reduction and platform substitution and optimisation.

Despite Grupo BES having worked with Novabase practically since the latter was founded, the relationship has been significantly deepened in the last four or five years. Proof can be found in the rising number both of Novabase team members working at ESI and the number of projects jointly undertaken. "I would say that last year was probably the best year for Novabase and Grupo BES and the trend in 2006 has been to strengthen still further that relationship", Miguel Rio-Tinto guaranteed.

Three factors for long lasting relationships

According to the ESI Executive Commission President, the longevity and success of this relationship has not been by chance but rather by a combination of three distinct factors. "Firstly, the quality of the projects developed by Novabase. Secondly, the ease and speed with which we deploy teams. Thirdly, its technological domination across various areas given that Novabase is not simply a niche focused company but taking a transversal approach to the market".

Furthermore, the Novabase performance in managing the relationship it has with the group has been a unifying factor fostering its continuity. "We were assigned an excellent intermediary by Novabase, Ricardo Nunes, who has accompanied us on a daily basis and has a full understanding of our needs and ensures the relationship flows posi-

tively and confidently. We know we can always count on the best possible assistance", guaranteed Miguel Rio-Tinto.

New opportunities for Novabase

The confidence and proximity of this relationship suggested that it may go still further. As the man responsible at ESI stated "at Grupo BES there are good opportunities for Novabase in the near future".

In effect and contrary to what happened in the past when the Grupo BES competences and information system management was dispersed across various entities, both nationally and internationally, currently the group is increasingly seeking to consolidate ESI as its aggregating IT pole. "This provides the opportunity for Novabase to work in new areas within the group", Miguel Rio-Tinto explained before giving the example that the international area programme is counting on the support of Novabase in the implementation of various projects due to serve Angola, Spain and London.

Furthermore, that Grupo BES is rationalising and consolidating its supplier platform opens up an attractive possibility for Novabase. "Time spent on managing a large and diverse number of suppliers with diverse competences is very high. We believe that the diversity and flexibility in the Novabase range may put it up among the few partners that we want to have, creating an opportunity to work in areas previously tendered out to other suppliers", Miguel Rio-Tinto forecast.



Conhecimento funcional do negócio

Apesar do projecto ainda não ter entrado em produtivo para os utilizadores, Carlos Venda, Director do BPN, considera que a experiência de relacionamento com a Novabase tem sido bastante positiva. Tendo sido responsável pelo desenho e especificação de um grande número de transacções para várias áreas do banco, a Novabase continua a demonstrar que, além das competências técnicas, possui um elevado conhecimento funcional do negócio dos seus clientes.

A relação existente entre o BPN e a Novabase teve o seu início no âmbito de um projecto relacionado com aquilo que será o futuro sistema central do banco. "É um projecto criado de raiz, com bastante envergadura, tanto financeira como de recursos humanos", adianta Carlos Venda.

O projecto consistiu, essencialmente, na construção de todo o *Front-End* do Banco, ou seja, de toda a interface de usabilidade com o utilizador, aplicada tanto nos balcões como nos serviços centrais. Para tal, houve a necessidade de especificar um conjunto de transacções para várias áreas do BPN. Foi neste ponto que surgiu a colaboração com a Novabase. A sua intervenção consistiu na especifica-

ção funcional das várias transacções para os balcões e órgãos de back-office.

Não obstante as exigências de competência para o desenvolvimento deste trabalho passarem, acima de tudo, por um conhecimento funcional do negócio do BPN, Carlos Venda reconhece que o domínio tecnológico da Novabase foi uma mais-valia para o projecto, já que se trata de especificar algo com um detalhe muito elevado e próximo da parte técnica, de modo a poder ser entregue aos programadores para desenvolvimento. "Esse conhecimento a dois níveis que a Novabase detém é algo que valorizamos muito num fornecedor", diz o director.

O projecto teve início em Abril deste ano, com a especificação de cerca de uma cen-



Carlos Venda, Director do BPN

Banco Português de Negócios (BPN): Functional business knowledge

Despite the project not yet having been deployed to users, Carlos Venda, BPN Director, considers that the experience gained in the relationship with Novabase has been significantly positive. Responsible for the design and specification of a large number of transactions across various areas of the bank, Novabase continues to prove that, in addition to its technical competences, it has attained an advanced level of functional understanding of its client's business.

The relationship existing between BPN and Novabase dates back to the project setting up what would become the future central system of the bank. "It was a purpose designed project that was tough in terms of both financial and human resources", as Carlos Venda explained.

The project essentially involved establishing the construction all the bank's front end services, hence incorporating the entire scope of the interface with the user both in branches and central services. To this end, there was the need to specify the range of transactions taking place across the various BPN business areas. It was at this point

A intervenção da Novabase no BPN consistiu na especificação funcional das várias transacções para os balcões e órgãos de back-office.

tena de transacções, que ocuparam um período de quatro meses. Posteriormente, a necessidade de introduzir novas transacções originou o lançamento de uma segunda fase, com a duração de quatro semanas.

Aumento da produtividade da rede comercial

Neste momento, o projecto ainda não entrou na fase de "go live" para os utilizadores, de modo que ainda não se pode falar nas melhorias sentidas no banco. "Os projectos de Sistemas de Informação têm um ciclo de vida nem sempre curto;

estamos ainda na fase de especificação e de construção de requisitos", explica Carlos Venda. Ainda assim, o director acredita que, a curto prazo, os resultados irão surgir, traduzindo-se num aumento significativo da produtividade transaccional ao nível dos balcões. "Transacções em que o utilizador, para as efectuar, tinha de preencher uma série de campos e operar com vários ecrãs e interfaces, passarão a ser feitas muito mais rapidamente e com muito mais facilidade", adianta Carlos Venda. No fundo, todo o desenho e lógica de junção das equipas de trabalho, nas quais também estiveram presentes recur-

sos do próprio banco, tiveram por base este pressuposto de aumento de produtividade da rede comercial.

Apesar de o relacionamento entre o BPN e a Novabase neste plano ser muito recente, Carlos Venda garante que o banco tem uma série de novos projectos em curso e outros programados para o futuro, nos quais a Novabase se apresenta como um fornecedor e um parceiro de qualidade. "A experiência nesta fase está a ser muito positiva, quer ao nível da dedicação da equipa da Novabase quer ao nível da competência demonstrada", termina o responsável.

that the partnership with Novabase took shape. Its intervention focused not so much on application development but more exactly on the functional specification of the various transactions carried out in branches and the back office.

Irrespective of the skills demanded in undertaking a project of this type, particularly a functional awareness of the BPN business, Carlos Venda accepts the technological skills deployed by Novabase represented an additional input for the project as they proved able to specify something in far greater detail and closer to the technical requirements ensuring it was possible to hand the project on to programmers for development. "This dual knowledge that Novabase has is something that we greatly value among suppliers", the director stated.

The project was started in April of this year with specifications for around a hundred types of transactions and took around four months. Later, given a need to introduce new transactions, a second phase was launched, also of a four month duration.

Raising productivity across the commercial network

Currently, the project has yet to enter its "go live" phase for users and hence it is too

soon to talk about improvements experienced across the bank. "Information Systems projects do not always have a short life cycle and we are in a phase of specification and construction to meet requirements", Carlos Venda explained. Be that as it may, the director believes that results will emerge in the short term and provide a significant impetus to transaction productivity at the branch level. "Transactions requiring the user to fill in a series of boxes and operate across various screens and interfaces, will be done much more quickly and more easily", forecast Carlos Venda. Basically, all the design and logic behind bringing the work teams together and also including the presence of members of the bank's own staff, was based on this objective of boosting productivity across the commercial network.

Despite the relationship between BPN and Novabase being extremely recent on this level, Carlos Venda guaranteed that the bank had a series of new projects on their way and others planned for the future in which Novabase featured as a supplier and quality partner. "Our experience in this phase has been highly positive both in terms of the dedication of the Novabase team and in terms of their competence and skills", the director concluded.

Millennium
bcp

Renovação da Infra-estrutura – Criação de valor para a organização

A necessidade de endereçar novas soluções para servir os clientes internos e externos do banco, a par de objectivos de renovação tecnológica e redução dos custos de exploração, levou o Millennium BCP a equacionar um projecto de alteração da infra-estrutura de comunicações, em que a tecnologia e capacidade de implementação foram factores chave no processo de selecção de um parceiro para o projecto. António Bandeira, Director do Grupo, comenta como a confiança e o conhecimento mútuos foram factores determinantes na eleição da Novabase para parceiro do banco.

A relação do Millennium BCP com a Novabase já dura há alguns anos, fomentada pelo conhecimento que o banco foi adquirindo das pessoas e da forma como trabalham. Por sua vez, ao longo deste tempo, a equipa da Novabase foi ganhando um conhecimento profundo da actividade do banco, o que confere garantias ao Grupo de que a entrega dos projectos adjudicados à Novabase manterá um elevado nível de qualidade.

Foi essa garantia e essa confiança que levou o Grupo a eleger a Novabase, de entre várias empresas a concurso, como

um parceiro de eleição para um recente projecto de renovação tecnológica que irá afectar, fundamentalmente, toda a área de comunicações do Grupo.

Com efeito, como resultado de diversas fusões com outros bancos que foram sendo integrados dentro do Grupo, o Millennium BCP chegou a um ponto em que detinha uma grande heterogeneidade de fabricantes e de equipamentos. As necessidades anteriormente referidas (novas facilidades para o utilizador, inovação e redução de custos) foram os principais vectores que levaram o banco a reequa-



António Bandeira, Director do Millennium BCP

Millennium BCP: Infrastructure Renewal – Creating value for the organisation

The desire to bring in new solutions to better serve both internal and external bank clients, in addition to objectives including technological renovation and operational cost reduction, resulted in the Millennium BCP Group deciding to overhaul its entire communication infrastructure. Factors crucial to this project involved technological know-how and implementation capacity and these were determinant to the tender process. António Bandeira, Group Director, comments on how mutual confidence and knowledge resulted in the selection of Novabase as the bank's partner.

The relationship between Millennium BCP and Novabase has been ongoing for some years fostered by the knowledge that the bank has acquired as to the latter's staff and just how they work. In turn, throughout this period of time, the Nova-

base team has gained a profound understanding as to the bank's business activities underpinning the Group's confidence that benchmark quality levels will be achieved when tendering out projects to Novabase.

“Com o arranque deste projecto em Portugal, estabeleceu-se também um novo standard de soluções para todo o Grupo Millennium BCP, a aplicar nos restantes mercados domésticos do banco, nomeadamente à Polónia e à Grécia”.

cionar o tema da renovação tecnológica, e a introduzir as tecnologias que entenderam adequadas aos objectivos estratégicos traçados no projecto. Do ponto de vista de equipamento, foi escolhida uma plataforma do fabricante CISCO, que assegurará a integração dos serviços de voz, dados e imagem necessários ao suporte do negócio do Grupo. Há que destacar ao nível dos equipamentos, a adopção de uma solução de telefonia IP que equipará todas as sucursais e edifícios do Grupo, substituindo equipamento de vários fabricantes.

No entanto, este programa de renovação não incidiu apenas nos aspectos relaciona- dos com a tecnologia e com os equipamen-

tos; debruçou-se igualmente sobre a componente de operador, mais concretamente na modificação da tecnologia de suporte à rede multiserviços que serve actualmente as sucursais e edifícios do Grupo. Também aqui a ideia foi inovar, tendo o banco contratado uma solução que permitirá disponibilizar aos seus clientes melhor serviço e maior valor.

Um projecto estratégico para o Grupo
António Bandeira acredita que, com o arranque deste projecto em Portugal, “estabeleceu-se também um novo standard de soluções para todo o Grupo Millennium BCP, a aplicar nos restantes mercados domésticos do banco, nomeadamente à Polónia e à Grécia”.

Portanto, falamos aqui de um projecto estratégico para o banco. Tal como explica o responsável, “este projecto permitiu-nos ainda iniciar novos desenvolvimentos na área da telefonia, ligando-a ao mundo das aplicações, algo que não seria possível com as tecnologias ditas tradicionais”.

Neste momento, em fase de *roll-out*, o projecto prevê a instalação de várias peças tecnológicas, das quais destacamos a instalação de 15000 telefones IP com a respectiva componente de controlo centralizado da solução. “Até agora as coisas estão a correr bem”, garante o responsável, e espera que “tudo esteja concluído por volta do segundo semestre do próximo ano”.

It was this very guarantee of confidence that resulted in the Group opting for Novabase as its preferred partner out of the various companies that submitted tenders for overhauling its technological infrastructures in a project that impacts on the Group's entire communication capacities.

In fact, given the various mergers with other banks subsequently integrated into the Group, Millennium BCP had reached a point where there was overdiversity in its manufacturers and equipment types. The aforementioned needs, including new user facilities, innovation and cost reduction, were the core motives for the bank's technological overhaul. This extended to the introduction of technologies appropriate for achieving the objectives set out for the project. From the equipment perspective, a CISCO platform was adopted to bring about the integration of all voice, data and image services necessary to the Group's core business. The adoption of an IP telephony solution across all Group branches and buildings replacing a range of manufacturers was a particular challenge.

In the meantime, this renewal did not only focus on aspects relating to technology and equipment. It further took in operator services and specifically in terms of the multi-ser-

The Group's strategic project

António Bandeira believes that the launch of this project in Portugal “further established a new benchmark for solutions across the Millennium BCP Group and is to be applied in the bank's other domestic markets, specifically in Poland and Greece”. Indeed, this has been a project of strategic importance to the bank. As the director explained “this project enabled us to undertake new developments in the field of telephony connecting us up to a world of applications that simply would not have been possible with the more traditional technologies”.

Currently in its roll-out phase, this project extends to include the installation of a range of technologies stretching to some 15,000 IP telephones backed up by the centralised control component, the director explained before adding “that all should be concluded by the second quarter of next year”.

Gestão da Relação com o Cliente BES Gerir pessoas, expectativas e necessidades

O sucesso dos clientes é um dos valores essenciais da Novabase. Como tal, saber gerir e fomentar uma relação próxima e de confiança com cada cliente é fundamental para uma maior satisfação das suas necessidades. Ricardo Nunes, Associate Partner da Novabase Consulting, responsável pela gestão do relacionamento com o Grupo BES, explica como é feito o acompanhamento de um grande cliente.

A Novabase deposita grande cuidado e empenho no relacionamento que mantém com todos os seus clientes. Nesse sentido, adoptou um modelo de Gestão da Relação com o Cliente, que pressupõe a existência de Partners e de Engagement Managers responsáveis pelo acompanhamento de cada cliente. Este modelo tem em linha de conta um dos valores basilares da Novabase: o sucesso do cliente.

“No caso do Grupo BES, que é um grande cliente e no qual trabalham em média 80 pessoas das quatro principais áreas dentro da Novabase (Outsourcing, Enterprise Applications, Business Intelligence e Custom Development), era necessário ter um elemento aglutinador, cuja missão fosse gerir aquele cliente em particular”, explica Ricardo Nunes. No fundo, esta área

de actuação da Novabase surgiu de uma necessidade de fazer a ponte entre dois elementos extremamente importantes: os clientes e a Novabase.

Ricardo Nunes é responsável por uma equipa de oito pessoas residentes no Grupo BES, que coordenam todos os processos a decorrer nas várias áreas. Trata-se de uma equipa que actua de forma transversal, sendo responsável por projectos em todas as áreas que vão desde o Suporte à Medida ou mesmo o Outsourcing. Ter uma equipa em permanência a gerir um cliente traz claras vantagens para ambas as partes. Por um lado, o cliente sabe que trabalha com pessoas especializadas únicas e exclusivamente nas suas necessidades, por outro lado, a Novabase obtém um



Ricardo Nunes, Associate Partner da Novabase Consulting

Managing BES Client Relationship: Managing people, expectations and needs

Client success is a crucial Novabase value. As such, knowing how to manage and foster a close and trustworthy relationship with each client is fundamental to a greater satisfaction of company needs. Ricardo Nunes, Novabase Consulting Associate Partner, responsible for relation management with Grupo BES, explains how that is actually achieved in the case of a large client.

Novabase places great care and attention in the relationship that it maintains with all of its clients. To this end, it adopted a Client Relationship Management model that assumes the existence of Partners and Engagement Managers responsible for accompanying each client. This model is fully in line with one of the core Novabase values: the success of its clients.

“In the case of Grupo BES, which is a major client and for whom we have an average

of around 80 people working across the four main areas within Novabase (Outsourcing, Enterprise Applications, Business Intelligence and Custom Development), it was necessary to have some kind of centralising point of contact attributed the mission of managing that client in particular”, Ricardo Nunes explained. In sum, from this Novabase range of services and activities came the need to build a bridge between two extremely important factors: the client and Novabase.

“Independentemente da relação institucional entre o grupo BES e a Novabase, o importante é o trabalho que fazemos, a relação de parceria que temos, a inter-ajuda que damos nos projectos para atingirmos os objectivos do cliente”.

profundo conhecimento e experiência em áreas de negócio muito específicas.

Ainda assim, o Associate Partner admite que, muitas vezes, não é fácil gerir as necessidades de ambos os lados. “O nosso trabalho é gerir relações humanas, tanto do lado do cliente como da Novabase. Gerimos colaboradores, projectos, expectativas, necessidades. Os objectivos são a satisfação do cliente e, ao mesmo tempo, atingir os objectivos da Novabase”, explica Ricardo Nunes. Deste modo, é importante deter uma grande capacidade de relacionamento com o cliente, mostrando que trabalham no seu interesse e que “o seu sucesso é o nosso próprio sucesso”.

A relação com o Grupo BES tem vindo a aprofundar-se desde 2000, e foi em 2003 que teve um grande incremento. “Independentemente da relação institucional entre o grupo BES e a Novabase, o importante é o trabalho que fazemos, a relação

de parceria que temos, a inter-ajuda que damos nos projectos para atingirmos os objectivos do cliente”, explica Ricardo Nunes.

Um relacionamento gratificante para ambas as partes

Na opinião de Ricardo Nunes, a razão do sucesso desta relação não é claramente uma razão política mas antes de resultados. E esses têm sido extremamente positivos. Do lado do cliente, a proximidade com a Novabase garante-lhe a melhor ajuda possível no seu negócio e na satisfação das suas necessidades, bem como a certeza de que trabalha com um parceiro em que pode confiar. Do lado da Novabase, esta relação trouxe bons resultados à empresa, trouxe crescimento mas, acima de tudo, permitiu alargar a experiência profissional dos seus colaboradores.

Com efeito, o facto de o Grupo BES ser bastante agressivo do ponto de vista comercial e na forma como trabalha, obriga

a equipa da Novabase a deter um grau de exigência e profissionalismo muito elevado, a ser esforçada e flexível o suficiente para se adaptar às necessidades de negócio que forem surgindo. Por outro lado, a dimensão do cliente permite, conforme explica Ricardo Nunes, “que os colaboradores da equipa sejam orientadas para áreas de projecto em que são mais produtivas, o que faz com que adquiram um grande conhecimento do negócio do sector financeiro e estejam numa posição privilegiada para resolver problemas”.

“O BES é uma escola”, diz. Sendo que o negócio da Novabase Consulting depende dos seus colaboradores e, como tal, insiste muito na formação e no acompanhamento profissional dos mesmos. Esta parceria permitiu-lhe rodear-se das melhores pessoas, capazes de prestar o melhor serviço aos seus clientes. “Isso claramente é uma vantagem da Novabase face a outras empresas”, termina Ricardo Nunes.

Ricardo Nunes is responsible for the team of eight resident at Grupo BES and coordinating all the ongoing processes across various areas. This is a team that takes a transversal approach and is responsible for projects across all areas ranging from Decision Making Support to CRM, Tailored Applications or even Outsourcing. Having a team permanently on site brings clear advantages for both parties: on the one hand, the client knows it is working with specialised staff uniquely and exclusively dedicated to their needs while Novabase gains a thorough grounding and experience in running highly specific business areas.

Nevertheless, the Associate Partner accepted that it is often anything but easy to manage the needs of both sides. “Our work involves managing human relationships, both from the client’s and from Novabase’s perspective. We manage staff, projects, expectations, needs and so forth. The objectives are client satisfaction while also achieving the objectives of Novabase”, Ricardo Nunes pointed out. In this way, it is important to deploy a very strong relational capacity in dealing with the clients, producing the work that matches their interests and where “your success is our very own success”.

The relationship with Grupo BES has been deepening as from 2000 and underwent major expansion in 2003. “Irrespective of the institutional relationship between Grupo BES and Novabase, what is important is the work we do, the relationship of partnership we build and the mutual help put into projects in order to achieve client objectives”, underlined Ricardo Nunes.

A satisfying relationship for both parties

In the opinion of Ricardo Nunes, the reason for the success of this relationship does not derive from any policy or strategy but rather the results. And these have proven to be highly positive. From the client’s perspective, the proximity with Novabase guarantees the best possible help in its business and in satisfying its needs as well as the certainty of working with a partner that has already won over trust. Over on the Novabase side, the relationship has brought good results to the company, further growth but, above all, it has enabled the broadening of the professional experience of its team members. In practice, Grupo BES has been fairly aggressive both from a commercial point of view and in the way it works. This forces the Novabase team to meet high levels of demand and ensure the best professional standards, to be focused and flexible enough to adapt to the business needs as they appear. On the other hand, the size of the client ensures, as Ricardo Nunes explained, “that team members are deployed in project areas where they are the most productive thus ensuring that they gain an advanced level of knowledge of the financial sector business and take up privileged positions when it comes to problem solving”.

“BES is a school”, he stated. Given that the Novabase Consulting business depends on team members and as such places great emphasis on the training and professional development of its employees, this partnership enables it to rotate its best people and can supply the best service to its clients. “This clearly is an advantage Novabase holds over other companies”, Ricardo Nunes concluded.

Application Management no Barclays

Gestão aplicacional em regime de parceria

O crescimento da sua actividade e a necessidade de desviar recursos internos para tarefas prioritárias, levou o Barclays a adjudicar a gestão e a manutenção de algumas das suas aplicações a uma empresa externa. Luís Amado, Associate Manager da Novabase Consulting, comenta os bons resultados que o projecto de Application Management tem obtido no Barclays.

Apre efectuou o desenvolvimento tecnológico das aplicações de negócio internamente, recorrendo pontualmente a recursos externos em regime de Outsourcing Especializado. No entanto, tem vindo a apostar numa estratégia agressiva de crescimento no mercado, bem como numa reestruturação interna da própria organização.

Tal estratégia deixou de ser consonante com um desenvolvimento aplicacional interno, decidindo o Barclays identificar um fornecedor que assumisse a gestão, em regime de parceria, de algumas áreas técnicas do banco, ajudando-o não só a resolver os problemas diários, como também a potenciar um conjunto de aplicações para fazer face às crescentes necessidades do negócio.



Luís Amado, Associate Manager da Novabase Consulting

É desta necessidade que surge o projecto de Application Management (AM) da Novabase no Barclays.

“Foram, assim, identificadas duas áreas de intervenção consideradas críticas: toda a área de crédito e a área de infra-estruturas locais (plataforma tecnológica de front-end bancário e serviços de digitalização documental). Face ao crescimento do negócio e ao facto de a equipa técnica do Barclays estar sub-dimensionada para as necessidades actuais do banco, o Barclays entendeu que deveria adjudicar a gestão e a manutenção destas áreas a uma entidade externa”, explica Luís Amado. O AM assenta numa gestão bipartida entre a Novabase e o Barclays, onde o cliente identifica os problemas e prioridades e a Novabase sugere soluções

Application Management at Barclays: Application management in partnership

Business growth and the need to reallocate internal resources to priority tasks resulted in Barclays tendering out the management and maintenance of certain applications. Luís Amado, Novabase Consulting Associate Manager, comments on the good results achieved by the Application Management project at Barclays.

Through 2005, Barclays had always carried out the technological development of business applications internally only occasionally turning to external resources on a specialised outsourcing basis. However, this was to change after the bank embarked on an aggressive expansion strategy as well as an internal organisational restructuring process. This strategy was no longer compatible with internal application development and Barclays opted to identify an external supplier to take on the management of certain technical areas under a partnership regime. In addition to assisting in resolving daily problems, this

partner was also to be able to deploy the set of applications required by the growing business needs. And that was the context to the Novabase Application Management (AM) project for Barclays.

“Thus, two intervention areas were considered critical: the entire credit section and the local infrastructures including the front-end bank technological platform and document digitalisation services. Given business expansion and the fact that the Barclays technical team did not have the scope to meet the emerging bank needs, Barclays decided to ten-

O Application Management assenta numa gestão bipartida entre a Novabase e o Barclays, onde o cliente identifica os problemas e prioridades e a Novabase sugere soluções e alternativas de desenvolvimento às situações que lhe são reportadas e às por si identificadas, dando origem a um plano de trabalho claro e conhecido por todos.

e alternativas de desenvolvimento, às situações que lhe são reportadas e às por si identificadas, dando origem a um plano de trabalho claro e conhecido por todos.

Um projecto com possibilidades de prolongamento

Este projecto nasceu com três recursos exclusivamente dedicados à área do crédito, no último trimestre de 2005. Conforme explica Luís Amado, o trabalho efectuado até ao final desse ano, conduziu a que o âmbito do projecto fosse alargado no ano seguinte (2006). “Neste momento, temos a nosso cargo oito aplicações na área de crédito: empréstimos, leasing, central de responsabilidades, guarda de valores, promotores, efeitos, garantias e limites, a que acresce toda a plataforma local e solução de digitalização”, adianta o responsável.

A área de empréstimos em particular, é uma área estratégica para o banco, pois o crédito à habitação tem sido, nos últimos anos, um

dos produtos âncora na prossecução dos objectivos de crescimento traçados pelo Barclays. De igual modo, a área de promotores também é uma área crítica, pois não só potencia um elevado volume de negócio, como constitui um mecanismo de criação de novos canais de distribuição. Deste modo, a Novabase suporta activamente a estratégia de crescimento do Banco, ajudando-o a atingir os seus objectivos de expansão.

O sucesso do projecto justificou um alargamento da equipa da Novabase, sendo as estimativas para o final de 2006 de aproximadamente o dobro dos recursos, face ao início do ano. Neste momento a equipa residente é composta por 13 elementos, contra os 3 iniciais, em 2005. Segundo adianta Luís Amado, já se fala de um prolongamento deste serviço para 2007.

Vantagens em relação ao outsourcing especializado

Ainda que muitas vezes seja confundido

com o tradicional Outsourcing Especializado ou Cedência de Recursos, Luís Amado considera o AM um produto com maior rácio custo-benefício em relação aos anteriores. “O AM permite nomeadamente libertar os recursos do banco da tarefa de gestão das pessoas que compõem a equipa de trabalho, bem como do plano que as guia”, explica o Manager.

Esta parceria e gestão bipartida dos projectos acaba por ser uma mais-valia para ambas as partes. Para a Novabase, permite responsabilizar a sua equipa pelo trabalho apresentado, o que lhe confere um nível de gestão mais próximo de um modelo de consultoria e não apenas de um modelo de *body-shopping*. Para o Barclays, permite libertar-se do peso da gestão das aplicações e da equipa, preocupando-se apenas com aquilo que é *core* para o negócio, e reforçando a sua capacidade de evolução da sua infra-estrutura aplicacional, como suporte fundamental à evolução do negócio.

der out the management and maintenance of these areas to an external entity”, explained Luís Amado. This AM project is based on joint management by Novabase and Barclays, in which the client identifies the problems and priorities and Novabase comes up with solutions and development alternatives to those situations either reported to the company or identified by it before drawing up a working plan clear and understood by both parties.

A project expected to last

This project was launched in the final quarter of 2005 with three exclusively dedicated resources. As Luís Amado detailed, the work carried out through to the year end led to the project scope being expanded in the following year (2006). “Currently, we have under our care eight applications in the credit area: loans, leasing, centre of responsibilities, asset storage, property developers, effects, guarantees and limits, to which must be added the entire local platform and the digital solution”.

The loan area in particular is strategic to the bank given that mortgage loans have in recent years been the cornerstone to achieving the growth objectives set down by Barclays. Equally crucial is the property developers section not only given the high business volume but also as a mechanism for the creation of new distribution channels. Within this framework, Novabase actively backs the bank's growth strategy and enabling it to

achieve its expansion objectives.

Project success justified the expansion of the Novabase team with the final estimates for the end of 2006 representing around double the level of resources on the beginning of the year. Currently, the resident team is made up of thirteen members against just three at the beginning in 2005. According to Luís Amado, this service is already forecast to be continued into 2007.

The advantages of specialised outsourcing

While it is still frequently confused with traditional Specialised Outsourcing or Resource Leasing, Luís Amado explained that AM is a product with a greater cost/benefit relationship than the previous. “AM specifically enables the bank to free itself from the duty of managing the working team as well as the plan it is following”.

This partnership and shared project management proves to be win-win for both parties. Novabase gains in ensuring that its team is responsible for the work undertaken ensuring a management level closer to a consultancy model rather than a body-shopping model. Barclays is freed of the weight of application and team management focusing only on what is truly core for the business and strengthening its scope and capacity in its application infrastructures as a fundamental pillar to the development of the business.

Novabase e SIBS Processos

Revolucionar o processo de tratamento interbancário de efeitos

A digitalização óptica não só torna o processo de tratamento, verificação e encarteamento dos efeitos bancários muito mais célere e fiável, como permite aos bancos um maior controlo sobre as suas carteiras. João Carlos Ramos, Engagement Manager da Novabase Consulting, relata como foi possível revolucionar o serviço prestado pela SIBS Processos aos bancos portugueses.

A Novabase tem vindo a colaborar com a SIBS Processos no desenvolvimento de uma aplicação capaz de suportar o serviço de tratamento e custódia da carteira de efeitos que a organização presta actualmente aos quatro maiores bancos portugueses.

“O que a aplicação faz é uma aquisição da imagem de propostas de efeitos e respectivos anexos, através de digitalização óptica. As imagens e respectivos dados lógicos e físicos entram na aplicação para serem tratados. A aplicação faz de forma automática todo um conjunto de processamentos, dos quais destacamos o “matching” entre dados físicos e lógicos. Os tratamentos de excepção e recolha de dados adicionais são efectuados pelos operadores da SIBS Processos. Os diver-

sos processos de tratamento culminam com a geração e envio automáticos da informação às respectivas instituições de crédito. De um modo geral, estas palavras de João Carlos Ramos explicam como se processa o tratamento que é suportado pela aplicação da Novabase em termos do tratamento interbancário de efeitos.

Neste momento, a SIBS Processos detém um arquivo óptico da carteira de efeitos dos quatro maiores bancos nacionais, sendo também guardião do arquivo físico temporário desses mesmos efeitos. Assim, todas as carteiras temporárias de efeitos outrora residentes em cada uma destas instituições bancárias, actualmente residem fisicamente na SIBS Processos, além de estarem também acessíveis em formato digital no arquivo óptico.



João Carlos Ramos, Engagement Manager da Novabase Consulting

Novabase and SIBS Processos: Revolutionising inter-bank settlement operations

Optical digitalisation not only ensures that the handling, verification and attribution of the settlement process is rendered more accurate and reliable but also enables banks to better control their portfolios. João Carlos Ramos, Novabase Consulting Engagement Manager, explains how it became possible to revolutionise the services provided by SIBS Processos to banks in Portugal.

Novabase entered into partnership with SIBS Processos in order to develop an application for the handling and processing of the settlement portfolio that the latter currently supplies to the four largest Portuguese banks. “What the application does is create an image of the proposed transaction and its respective annexes through optical digitalisation. The images and respective logical and physical data are submitted to the application for processing. The application automatically carries out a whole series of processing operations of which we would highlight the

matching of physical and logical data. Exceptional processing and the collection of additional data are carried out by SIBS Processos operators. The various handling processes result in the generation and automatic sending of information to the respective credit institutions. This was how João Carlos Ramos was able to outline the handling process run by the Novabase application for inter-bank settlement operations. Currently, SIBS Processos has an optical archive of the settlement portfolio of the four largest Portuguese banks while also temporarily storing the physical archive of these

Com efeito, se mesmo antes da colaboração da Novabase o serviço prestado pela SIBS Processos já permitia aos bancos pouparem bastantes recursos na gestão das suas carteiras de efeitos, bem como reduzir o risco operacional, com a aplicação da Novabase a eficácia do serviço foi levada a outro nível. Isto porque a possibilidade de desmaterialização dos efeitos não só torna o processo de tratamento, conferência e encarteamento dos mesmos muito mais célere e fiável, como permite aos bancos um maior controlo sobre as suas carteiras. Não existe a possibilidade de um efeito se perder ou se extraviar pelo manuseamento pois é a sua imagem que circula no sistema. Além disso, a possibilidade de disponibilização das imagens dos efeitos através de portais de *homebanking*, permite aos bancos alargar o leque de serviços que prestam aos seus clientes.

Contudo, para que a SIBS Processos se pudesse lançar numa aplicação desta envergadura, teve primeiro de criar uma base de bancos aderentes que viabilizasse o investimento. Conforme adianta João Carlos Ramos, “entre o momento em que o projecto foi lançado (Março 2004) e o

momento em que foi integrado o primeiro banco no sistema, decorreu aproximadamente um ano”.

Efectivamente, no início, a SIBS Processos começou por deslocar as aplicações dos vários bancos que faziam a gestão das carteiras de efeitos para as suas instalações, fazendo em casa todo o processo que o banco fazia internamente. Cada banco passou assim a operar dentro da SIBS Processos com a mesma aplicação e os mesmos equipamentos com que operava no passado. “A Novabase entrou no momento em que a SIBS Processos compreendeu a necessidade de fazer ajustes de integração nas várias aplicações bancárias para que todo o tratamento de efeitos fluísse”, explica o director do projecto. Procedeu-se então à integração faseada na nova aplicação do tratamento de efeitos das diversas Instituições de Crédito. “Uma única aplicação, operada por um único conjunto de pessoas, capaz de capitalizar um conjunto de sinergias (de preparação, de arquivo, de equipamentos e standards de exploração aplicacional); a economia é brutal”, esclarece João Carlos Ramos.

Actualmente, a aplicação que a Novabase implementou na SIBS Processos é responsável pelo tratamento das carteiras de efeitos do GBES, do BBPI e do Santander Totta, o que representa cerca de 65% deste tipo de produto. No futuro, a adesão de outras Instituições de Crédito é relativamente simples pois a aplicação é fortemente parametrizável a nível das funcionalidades standards do negócio, procurando-se garantir que a SIBS Processos, tem *time-to-market* adequado a par de custos de adesão moderados.

A elevada volumetria de dados com que lida diariamente faz desta aplicação uma ferramenta fiável, robusta e altamente disponível, a trabalhar aproximadamente 270 dias por ano com elevada performance. Segundo João Carlos Ramos, para a Novabase e para os seus clientes, é extremamente importante o nível de experiência ganho no desenvolvimento de aplicações com este nível de desempenho, pois isso ajuda a empresa a evoluir nesta área. “Continuamos a colaborar com a SIBS Processos na implementação de uma solução de arquivo óptico, além de estarmos a concluir a adesão da CGD a este serviço”, termina.

transactions. Furthermore, all the temporary settlement portfolios formerly physically held individually by each banking entity are currently in the core of SIBS Processes in addition to being accessible in digital format via the optical archive.

In fact, even prior to the partnership with Novabase, the service rendered by SIBS Processes already ensured these banks not only made significant resource savings in the management of their settlement portfolios but also reduced operational risks. Now, with the Novabase application, the effectiveness and efficiency of this service has been significantly boosted. This proved possible through the virtual handling of the settlement results in a far swifter and more reliable handling, checking and attribution process allowing for far greater bank control over their respective portfolios. The prospect of a transaction being lost or misplaced during handling is removed as it is the image that passes through the system. And that is not to mention the opportunity of making available these transaction images through home banking sites thereby enabling the bank to broaden the range of services on offer to clients.

However, prior to SIBS Processes reaching a position where it could acquire an application of this scope, it first had to sign up a client bank base large enough to justify the investment. As João Carlos Ramos pointed out “between the moment in which the project was launched (March 2004) and the point at which the first bank was integrated into the system took an approximate twelve months”.

Effectively, in the initial stages, SIBS Processes began by collecting the various banking applications in use for portfolio management and transporting them to its own premises to carry out the entire process that the bank had formerly been doing internally. Thus, each

bank began operating within SIBS Processes while running the same application and the same equipment that had been used in the past. “Novabase came in at the point when SIBS Processes understood that it was necessary to carry out adjustments to the integration process of the various applications to ensure that the entire settlement process operated smoothly”, explained the project director. The phased integration of the new settlement process application was then undertaken for the respective credit institutions. “A single application, operated by a single set of people, able to capitalise on a range of synergies derived from the preparation, archiving and standards achieved in equipment and application operation, generated major economies”, João Carlos Ramos highlighted.

Currently, the application Novabase implemented at SIBS Processes is responsible for handling the settlement portfolios of GBES, BBPI and Santander Totta that represent around 65% of the overall total. As regards the future membership of other credit entities, this is relatively simple as the application is highly standardised across the standard business functions in order to ensure that SIBS Processes retains an appropriate time-to-market duration combined with acceptable adhesion costs.

The high volumetric analysis standards achieved daily make this a reliable, robust and highly available tool producing high levels of performance for around 270 days a year. According to João Carlos Ramos, for both Novabase and its clients, the level of experience gained in the implementation of applications capable of this level of performance is highly important as it helps the company strengthen its position in this field. “Our partnership with SIBS Processes is ongoing in the implementation of an optical archive solution while also completing the integration of CGD into this service”, he terminated

CRM no Banco Best

Transversalidade da informação de gestão

O projecto de CRM no Best permitiu obter uma visão global dos processos de negócio do banco, recorrendo apenas a uma única aplicação tecnológica capaz de reunir toda a informação de gestão necessária à tomada de decisão. Ana Nascimento, Associate Manager da Novabase Consulting, explica como a transversalidade deste projecto ajudou a equipa técnica a assumir uma postura mais funcional e de consultoria de gestão de negócio.

O projecto de Application Management no Banco Best entrou em produção no ano 2001 e tem vindo a dar os seus frutos. Na opinião de Ana Nascimento, este projecto tem uma particularidade interessante para a equipa que o acompanhou. “Normalmente os outros bancos detêm várias aplicações diferentes, o que faz com que tenhamos de nos concentrar numa ou noutra aplicação de negócio; no Banco Best isso não acontece, pois existe uma única aplicação tecnológica onde tudo é desenvolvido – o SIEBEL CRM -, o que permite ter uma visão global de todo o negócio”, explica.

Efectivamente, todos os produtos do banco se encontram integrados na aplicação de CRM, bem como todas as áreas de campanha e de comunicação e relação

comercial com o cliente. A aplicação de CRM facilita em grande escala a obtenção de informação de gestão, já que permite analisar os resultados e perceber quais os clientes mais interessantes para o banco, saber como segmentá-los para eventuais campanhas e ofertas de produtos específicas para cada segmento.

Um dos aspectos inovadores do projecto e que entrou recentemente em curso é a disponibilização dessa informação de gestão à componente operacional do banco. “Normalmente a informação de gestão segue para os quadros de topo para procederem à tomada de decisões, decisões essas que tornam a descer à parte operacional para serem executadas. O cliente quer automatizar esse processo, disponibilizando a informação já tratada aos vários



Ana Nascimento, Associate Manager da Novabase Consulting

CRM at Banco Best: Transversal information management

The CRM project for Banco Best resulted in a global vision of the bank's business processes being gained with a single, unique technological application installed capable of bringing together all the management information necessary for bank decision making. Ana Nascimento, Novabase Consulting Associate Manager, explains how the transversal nature of this project helped the technical team take a more functional and consultancy based approach to managing the business.

The Application Management project at Banco Best went into production in 2001 and has since produced results. In the opinion of Ana Nascimento, this project was of particular interest to the implementation team. “Normally, other banks are running various different applications and that means we have to concentrate on this or that business application. At Banco Best, this was not the case as there was but a single technological application which carried out all development – o SIEBEL CRM -, providing for a global vision of the entire business”, she explained.

Effectively, all bank products were integrated into the CRM application in addition to campaigns and communications and commercial relations information for clients. The CRM application facilitates the large scale collection of business information given how it enables the analysis of results and identification of those clients of greatest interest to the bank, understanding how to segment them for possible future campaigns and products conceived specifically for each segment.

One of the innovative aspects to this project that recently came on stream is the provision

Estar “por dentro” do negócio do cliente é um aspecto distintivo da Novabase no mercado.

canais do banco (contact center, Internet e balcão), sem a necessidade de recorrer a relatórios internos ou a reuniões”, adianta Ana Nascimento. Deste modo, os próprios operacionais do banco detêm aplicações que lhes permitem visualizar a informação de gestão que vem do topo e agir imediatamente de acordo com ela.

Parceria e cooperação

A transversalidade da solução permite que a equipa da Novabase envolvida neste projecto adquira grande conhecimento funcional de todas as áreas da banca, o que faz com que, ao longo do tempo, seja capaz de ajudar o cliente nas suas decisões e otimizar ao máximo os processos do banco. “Permite-nos ter uma postura não apenas tecnológica mas também de consultoria”, afirma Ana Nascimento.

Com efeito, esta postura de consultoria resulta da existência de uma relação de

cooperação entre o banco e a Novabase, nomeadamente na definição conjunta das prioridades de desenvolvimento de TI, da avaliação da viabilidade e do retorno de um determinado projecto, assim como da análise dos requisitos do banco e das funcionalidades a desenvolver pela componente técnica. “Vemos este projecto como uma parceria, pois o sucesso do banco reflecte-se também em nós. Existe uma harmonia para atingir os objectivos que estão definidos, fazendo todo o sentido que a equipa de TI da Novabase esteja integrada na equipa de TI do Banco Best”, diz Ana Nascimento.

Estar “por dentro” do negócio do cliente permite à equipa da Novabase conhecer o funcionamento de diversas áreas funcionais, o que contribui para uma constante especialização dos seus recursos, um maior conhecimento das necessidades do cliente e, por consequência, uma maior capaci-

dade de aconselhamento. Isso é um aspecto distintivo da Novabase no mercado.

Partilha de valores

Para Ana Nascimento, este projecto de CRM casa muito bem com a Novabase pois o Banco Best caracteriza-se pela inovação, pela especialização e pela performance, valores em que a Novabase também aposta. “Apostamos na inovação (utilizamos ao máximo as potencialidades do CRM para dar a melhor informação de gestão ao cliente para que ele tenha os melhores resultados possíveis), apostamos na especialização (dos nossos recursos, quer em termos tecnológicos quer em termos de conhecimento de negócio) e apostamos na performance (quanto maior for o nosso capital intelectual e maior for o conhecimento do projecto, mais facilmente conseguimos desenvolver soluções, avaliar riscos, e resolver problemas)”, esclarece Ana Nascimento.

of management information to the operational sector of the bank. “Normally, management information is sent to senior management in order to carry out decision making, decisions that are then handed back down to operational levels for execution. The client wants that process automated, receiving already processed information through the bank’s various channels: its contact center, the Internet and branch, without having to resort to internal reports or meetings”, Ana Nascimento explained. To this end, operational bank staff have access to an application that enables them to visualise this management information that is handed down and are able to immediately act in accordance.

Partnership and cooperation

The transversal nature of the solution enabled the Novabase team working on this project to gain a deep and functional understanding of the various areas of the bank that, over time, has proven important in helping the client in its decisions and optimising the respective processes. “It enables us to take a not only technological but also consultancy approach”, affirmed Ana Nascimento.

In effect, this consultancy dimension derives from the existence of a cooperative relationship between the bank and Novabase, particularly in defining the range of IT development priorities, evaluating the viability and returns on a specific project as well as other

bank requirements and the functions to be developed by the technical team. “We see this project as a partnership as the success of the bank also reflects on us. There is a harmony in the objectives to be achieved ensuring there is every logic in the Novabase IT team being integrated into the Banco Best IT team”, Ana Nascimento highlighted.

Getting “into” the client’s business has led the Novabase team to better understand the workings of the diverse range of functional areas and thereby contributing to an ongoing specialisation of its resources, a greater awareness of client needs and, consequently, a greater ability to advise. That is the distinctive aspect of Novabase in the market.

Sharing values

According to Ana Nascimento, this CRM project matched Novabase especially well as Banco Best defines itself by its innovation, its specialisation and performance, values also common to Novabase. “We invest in innovation, applying to the maximum CRM potentials to provide better management information to the client to ensure the best possible results. We invest in the specialisation of our resources both in technological and business knowledge terms and that is not to mention performance. The greater our intellectual capacity and the greater our knowledge of the project, the easier it becomes to develop solutions, evaluate risks and resolve problems”, Ana Nascimento emphasised.

Infra-estruturas Inteligentes de Informação A convergência das comunicações na Banca

A disparidade aplicacional e a multiplicidade de canais de interação com o cliente estão a levar os bancos a debruçarem-se sobre o conceito de comunicações unificadas. A integração de todos os serviços num protocolo IP permite a gestão de toda a infra-estrutura física, de comunicações, de sistemas e de storage de um banco. Da Novabase IIS, Miguel Vicente (CEO), Pedro Faustino (Sales Director Corporate) e Paulo Ferreira (Business Development & Marketing Director), desenvolvem um pouco mais o conceito de Infra-estruturas Inteligentes de Informação.

Atualmente, as instituições bancárias procuram tornar-se mais produtivas e digitalizar todos os processos que têm ao seu alcance, o que se traduz numa necessidade de alicerçar correctamente as suas infra-estruturas. Com efeito, o principal problema dos bancos hoje em dia é conseguir comunicar com os seus clientes através de vários canais (balcão, Internet, telefone, e-mail e caixa ATM), mantendo a consistência de interligação destes canais perante o cliente.

A Novabase detém actualmente um alargado conjunto de Clientes no mercado financeiro e, em todos eles, está presente o mesmo denominador comum: a existên-



Miguel Vicente, CEO, Paulo Ferreira, Business Development & Marketing Director e Pedro Faustino, Sales Director Corporate da Novabase IIS

Intelligent Information Infrastructures: communication convergence in Banking

Disparity between applications and the multiplicity of client channels of interaction are leading banks to take a renewed look at the concept of unified communications. The integration of all services in an IP protocol provides for the management of the bank’s entire physical infrastructure for communications, systems and storage. From Novabase IIS, Miguel Vicente (CEO), Pedro Faustino (Corporate Sales Director) and Paulo Ferreira (Business Development & Marketing Director), take a closer look at Intelligent Information Infrastructures.

Currently, banking institutions seeking greater productivity are digitalising every process possible resulting in the need for the appropriate leveraging of all their infrastructures. In practice, the key problem now facing banks is how to communicate with their clients through the respective different channels, the branch, the Internet,

telephone, e-mail and at the ATM while maintaining consistency across these channels between the bank and the client. Novabase currently has a broad portfolio of clients across the financial sector and all currently share a common denominator: the existence of a set of highly dispense and

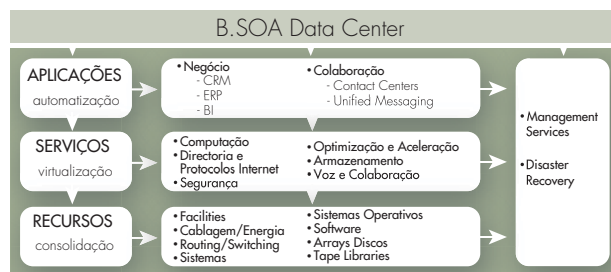
cia de um conjunto de infra-estruturas e de aplicações muito díspares e demasiado complexas. O agravar deste cenário com o passar dos anos, levou a que os bancos considerassem o recurso a sistemas de integração funcional e aplicacional, de modo a garantir uma coerência da informação.

“A oferta da Novabase IIS para o sector bancário é um facilitador que permite que aplicações que gerem estes diferentes canais se possam integrar de uma forma sólida”, explica Miguel Vicente. De um modo geral, esta oferta consiste na convergência em IP de todos os serviços disponíveis no banco, constituindo aquilo a que se chama uma infra-estrutura inteligente de informação.

Consolidar recursos no Data Center

O portfolio da Novabase IIS assenta em dois aspectos fundamentais da infra-estrutura de um banco: o data center e todos os serviços IP necessários à operação de um Balcão e está suportado na parceria estratégica que detém com a Cisco na área das redes e comunicações, e com a Microsoft na área de sistemas e software.

“No caso do data center, a Novabase disponibiliza uma arquitectura designada por B-SOA (Business Service Oriented Architecture), que integra múltiplas tecnolo-



Business Services Oriented Architecture

gias e que visa, em primeiro lugar, consolidar todos os recursos no data center e, em segundo lugar, virtualizar todos esses recursos e disponibilizar um conjunto de serviços para a parte de automatização de processos dentro do negócio do cliente”, esclarece Paulo Ferreira. Deste modo, falamos da criação de uma arquitectura de data center orientada a serviços, capaz de responder não só às necessidades da banca ao nível do *internet banking*, como também capaz de se adaptar rapidamente ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos e serviços.

Na verdade, o data center é visto como o centro nevrálgico de todas as operações, onde toda a informação do banco é processada. Ao desenvolver soluções de construção e optimização de data centers, a Novabase permite que toda essa informação, todos esses conteúdos, sejam levados

aos sítios certos em tempo real. Conforme explica Miguel Vicente, esses conteúdos podem ser de dados, de voz ou imagem, num formato de *rich media* que pode ser disponibilizado ao nível dos balcões, tanto para clientes como para funcionários do próprio banco. “Antes, para o banco lançar um produto novo era necessário formar os colaboradores, hoje, essa informação está disponível em formato multimédia para que eles a possam usar e consultar muito mais rapidamente, de modo a interagirem melhor com os clientes”, refere o CEO da Novabase IIS.

Infra-estruturas de comunicação flexíveis

Apesar da banca tender cada vez mais a realizar processos de uma forma electrónica, disponibilizando os seus serviços através da Internet, também insiste numa estratégia de contacto com o cliente e de disponibilização desses mesmos serviços

ao nível do balcão. Contudo, o facto de a informação disponibilizada através da Internet residir em data centers e em servidores dedicados exclusivamente à parte do comércio electrónico, fez com que os serviços se tornassem mais complexos. Um problema dos bancos passa por fazer a interligação entre a informação disponibilizada ao nível dos balcões. Segundo refere Pedro Faustino, “para resolver esse problema, é necessário criar uma infra-estrutura de comunicações flexível, que disponibilize todo o tipo de informação tanto para a banca electrónica como para os balcões, e que permita ao banco comunicar em tempo real com os seus clientes, seja através de dados, voz ou de vídeo”.

A criação dessa infra-estrutura exige da Novabase o domínio de um conjunto de áreas tecnológicas, como é o caso das infra-estruturas de telefonia IP, das Unified Communications e de inteligência de rede. “Todas estas tecnologias permitem que, numa única infra-estrutura IP, seja possível integrar todos os serviços necessários à sua operação, tais como Comunicações de voz e vídeo, vigilância, ATM’s, quiosques e *electronic marketing* (Corporate TV e publicidade digital). Esta é uma nova forma de comunicar, quer para os clientes quer

para os colaboradores do banco; algo que é feito sobre uma mesma infra-estrutura”, explica Paulo Ferreira.

Por outro lado, toda a vertente de serviços de mobilidade pode também ser integrada nesta infra-estrutura e estar disponível ao nível dos balcões. Um exemplo é o desenvolvimento de aplicações para PDA, que permitem ao cliente receber automaticamente informação assim que entra numa agência ou autenticar-se na infra-estrutura do banco através do seu equipamento e aceder a todos os serviços disponíveis.

Uma infra-estrutura inteligente de informação tem assim impactos directos não só na competitividade de um banco mas também na sua produtividade. Isto porque, ao deter uma só infra-estrutura para gerir todos os seus serviços, o banco consegue reduzir os seus custos de operação e, acima de tudo, trabalhar melhor e servir melhor os seus clientes.

Um parceiro tecnológico de referência na Banca

A adopção deste tipo de arquitecturas tem vindo a ganhar cada vez mais aceitação no sector bancário, o que se traduz em claras oportunidades para a Novabase. Conforme adianta Miguel Vicente, “a Novabase tem como principais clien-

tes nesta área quatro dos maiores grupos bancários, o que faz dela um parceiro tecnológico de referência no mercado bancário em Portugal”.

Neste momento, a Novabase tem como principais projectos na área de Infra-estruturas Inteligentes de Informação, projectos relacionados com a telefonia IP e comunicações unificadas, com a mobilidade e a produtividade das infra-estruturas e com data centers. “A Novabase IIS é um integrador de sistemas e, por isso, consegue projectar, implementar, operar e gerir toda a infra-estrutura de comunicações e de sistemas de um banco”, diz Paulo Ferreira.

A Novabase conta ainda com um extenso catálogo de serviços que permite assegurar aos seus clientes o sucesso dos projectos. “Através de uma equipa muito experiente que conta com as mais elevadas certificações em tecnologia e processos de operação, a Novabase tanto pode disponibilizar competências específicas para que o cliente possa suprimir determinadas falhas que tenha ao nível dos seus recursos, como pode também executar e gerir determinadas tarefas ou processos de operação que o cliente entenda externalizar através de contratos de *outsourcing*”, acrescenta Miguel Vicente.

overly complex infrastructures and applications. With this situation worsening year by year, many banks have now considered turning to functional and integrated systems and applications in order to guarantee information coherence.

“The Novabase IIS for the banking sector facilitates in terms of how the applications running these different canals can be solidly and mutually integrated”, explained Miguel Vicente. In overall terms, this service range is based on converging all the services available to the bank around IP to establish what is referred to as an intelligent information infrastructure.

Consolidating Data Center resources

The Novabase IIS portfolio features two fundamental factors for banking infrastructures: the data center and all IP services necessary to run its branches and backed up by a strategic partnership with Cisco in the field of networks and communications and with Microsoft for systems and software.

“In the case of the data center, Novabase installs an architecture known as B-SOA (Business Service Oriented Architecture), integrating a range of technologies in order to firstly, consolidate all resources in the data center and secondly, render virtual all these resources and provide a range of services based on automatic processing within the client’s business”, Paulo Ferreira explained. Hence, this is the setting up of a data centre oriented architecture focusing on services and able to meet not only bank needs for internet banking but also able to swiftly adapt to the development and launch of

new products and services.

In practice, the data center becomes the brain for all operations as it is where all bank information is processed. Developing construction and optimisation solutions for data centers, Novabase ensures that all this information and content is placed at the right places in real time. This content might be data, voice or image, in a rich media format that can be distributed at branches and both for members of staff and clients. “Before, for a bank to launch a new product, it was necessary to inform the entire bank network. Now, this information is available in multimedia format so that they can access and consult it far more rapidly in order to better interact with clients”, highlighted the CEO, Miguel Vicente.

Flexible communication infrastructures

Despite banks tending to carry out ever more processes electronically, distributing their services over the Internet, they also demand strategic contact with the client and the provision of these same services via branches. However, the fact that the information made available over the Internet resides in data centers and servers dedicated to e-commerce means that these services have become more complex. One problem for banks involves ensuring the interconnection of all the information available on the Internet with that available to the branches. According to Pedro Faustino, “in order to resolve this problem, it is necessary to create a flexible communications infrastructure able to supply all types of information both to the e-banking and branch infrastructures

and thereby enable the bank to communicate in real time with its clients through data, voice or video”.

Creating this infrastructure demands of Novabase a complete understanding of a range of technological areas, such as the IP telephony infrastructures from Unified Communications and intelligent networks. “All these technologies enable a single IP infrastructure to carry all the integrated services necessary for the operation such as voice and video communication, surveillance, ATMs, kiosks and electronic marketing (Corporate TV and digital publicity). This is a new type of communication both for clients and bank employees and something that is completed within the same infrastructure”, explained Paulo Ferreira.

Furthermore, an entire range of mobility service may be integrated into these infrastructures and made available to branches. One such example is the development of PDA applications that automatically provide clients with information whenever they enter into a branch or, after authentication by the bank infrastructure, access to all services is opened up.

An intelligent information infrastructure thus has direct impact on both the bank’s own competitiveness and its productivity. After all, in running an infrastructure managing all its services, the bank manages to reduce all its operational costs and, in particular, to

improve its work and better serve its clients.

A benchmark partnership for the banking sector

The adoption of this type of architecture has become increasingly popular across the banking sector that means clear opportunities for Novabase. As Miguel Vicente pointed out, “Novabase has as its main clients four of the largest banking groups ensuring the company is the leading technological partner in the banking market in Portugal”. Currently, the main projects Novabase is undertaking in the field of Intelligent Information Infrastructures include projects related to IP telephony and unified communications, mobility and the productivity of data center infrastructures. “Novabase IIS is an integrator of system and is thereby able to plan, implement, operate and run a bank’s entire communications infrastructures and systems”, affirmed Paulo Ferreira.

Novabase provides the extensive range of services that ensures project success to clients. “With a highly experienced team having attained the highest levels of certification in operation technologies and processes, Novabase is in a position to provide specific competences so that the client can either overcome specific shortcomings in its resource range or the bank can execute and manage specific operational tasks or processes that the client wishes to complete through recourse to outsourcing”, Miguel Vicente added.

Duas formas de pagamento

Vítor Bento, Presidente do Conselho de Administração da SIBS

A aceitação da moeda como bem de troca generalizado não só alarga a liberdade de escolha dos agentes como faz do sistema de pagamentos um elemento crucial para a eficiência económica. No entanto, a evolução dos tempos alterou a forma como se podem processar os pagamentos em moeda. Embora permitindo responder a um leque mais alargado de desejos e de necessidades, tal evolução veio modificar o modo como os agentes se relacionam com esse bem de troca.



A troca de bens e serviços liberta cada um da dependência directa das suas próprias necessidades, facilitando a sua especialização produtiva, e é por isso um importante motor do desenvolvimento económico e social. Por sua vez a moeda, como intermediário geral das trocas, liberta os agentes económicos da contemporânea complementaridade de interesses exigida pela troca directa e alarga a sua liberdade de escolha, no tempo e no objecto, potenciando enormemente a realização de trocas e, por conseguinte, a eficiência económica.

Ao funcionar como equivalente geral, e como bem de aceitação generalizada, a moeda permite-se ser trocada contra qualquer outro bem – aumentando o leque de escolhas do objecto – do mesmo modo que, constituindo-se numa reserva de valor, permite preservar temporariamente o valor da produção cedida (enquanto se escolhe o melhor momento para exercer

aquela escolha) – libertando os agentes da restrição temporal que não decorra apenas da premência das suas necessidades.

A utilização da moeda implica, por seu turno, uma operação de pagamento – a entrega, pelo comprador ao vendedor, da quantidade de moeda correspondente ao valor do bem por aquele adquirido. Por isso, o funcionamento do sistema de pagamentos é um elemento crucial para a eficiência económica.

Actualmente existem, grosso modo, duas formas de moeda – ou meios de pagamento – disponíveis para liquidar transacções: a moeda em espécie e a moeda escritural. A primeira é constituída por um instrumento físico – notas ou moedas – dotadas de valor fiduciário (valor que lhe é reconhecido com base na confiança que a sociedade lhe atribui, ou na obrigação legal que o poder soberano lhe impõe). A segunda

Uma diferença fundamental entre as duas formas de pagamento, e que decorre da diferente natureza, quer do meio de pagamento utilizado, quer do processo de pagamento, tem a ver com os aspectos relevantes da segurança da operação.

é constituída pelos valores das contas de depósito registadas na contabilidade (“escrituração”) dos bancos.

Embora as duas formas monetárias sejam equivalentes em valor e possam ser utilizadas alternativamente segundo a escolha dos intervenientes na transacção, cada uma delas implica um processo de pagamento diferente e responde a necessidades ou desejos diferentes.

O pagamento com moeda em espécie é realizado directa e imediatamente entre o comprador e o vendedor. São também estes que assumem directamente, internalizando na sua actividade¹, os custos correspondentes à utilização dessa forma monetária – armazenamento, transporte e riscos de perda, roubo ou deterioração, nomeadamente.

Mas o pagamento em moeda escritural já requer a acção de intermediários em quem

a operação é delegada (*outsourced*) pelos intervenientes na transacção. De facto, ao realizar um pagamento com moeda escritural, o comprador não entrega directamente qualquer valor monetário, mas dá uma ordem ao banco onde tem a sua conta bancária, para que esse valor seja transferido, da sua conta, para a conta e banco do vendedor. Só a concretização dessa transferência – que pode ser imediata ou demorar alguns dias – executa o pagamento.

A ordenação da transferência por que se concretizará o pagamento poderá ser feita através de um instrumento manual – vg um cheque, ou um cartão utilizado em “pagamento manual” – ou de um instrumento electrónico – vg um cartão utilizado directamente num Terminal de Pagamento Automático.

No caso do pagamento escritural, o custo económico da operação de pagamento já se torna mais perceptível, na medida em

que, sendo “externalizado” para os intermediários do processo, pode ser explicitamente avaliado. E uma vez que os intermediários, sendo empresas lucrativas, têm que externalizar (recuperar) todos os custos em que incorrem, duas coisas podem suceder neste caso. Ou o custo é recuperado directamente dos comprador e/ou vendedor, através da atribuição de um preço ao serviço prestado; ou é “empacotado” no preço de outros serviços, associados (ou não) à operação de pagamento (custo da gestão das contas bancárias, margem de juros, etc.).²

Uma outra diferença fundamental entre as duas formas de pagamento, e que decorre da diferente natureza, quer do meio de pagamento utilizado, quer do processo de pagamento, tem a ver com os aspectos relevantes da segurança da operação. Assim, no pagamento em espécie a atenção de segurança está concentrada na validação da integridade da espécie apresentada

Two means of payment

The acceptance of money as a generalised means of exchange not only broadens freedom of choice but also means that the system of payments is a critical factor to economic efficiency. However, with progress, there has been change in the way that payments. Although enabling a wider range of needs and wants to be met, this progress has altered the way that economic actors relate to this means of exchange.

The free exchange of goods and services releases us from direct dependence on meeting our own needs enabling productive specialisation and working as an important motor driving economic and social development. In turn, money, as the general intermediary of exchange, frees up current economic actors from the complementary interests demanded by direct exchange and broadens choice across both time and object, massively boosting the potential for exchanges and consequently,

economic efficiency.

In functioning as a general equivalent, and as a generally accepted good, currency may be exchanged for anything else – raising the range of choice for objects – while simultaneously establishing a reserve value that can temporarily preserve the value of production to be given over (in choosing the best moment to exercise that choice) – freeing up agents from time limitations beyond those deriving from one's own needs.

Recourse to currency in turn implies a payment operation – the delivery by the purchaser to the seller of a quantity of money corresponding to the value of the good under acquisition. Hence, the smooth operation of a payment system is a critical factor in economic efficiency.

Currently and in general terms, there are two types of money or means of payment available to settle transactions: coins and notes and bills of credit. The former is physical and palpable with the coins and notes attributed with a legal value – and a value recognised by its society or in the legal obligation imposed by the ruling entity. The second is made up of the values held in registered deposit accounts held by banks. While the two monetary forms are equivalent in value and can be used alternatively and according to the choice and interests of the respective parties to the transaction, each implies a different payment process and meets differing needs or wants. Payment in cash is carried out directly and immediately between the buyer and seller. These parties also assume this directly, internalising in their activities the costs corresponding to utilisation of that monetary form – storage, transport and risk of loss, theft or destruction.

However, payment in contractual form implicitly requires the action of intermediaries

that are delegated or outsourced the operation by parties to the transaction. In fact, on making the payment in bill of credit form, the buyer is not directly handing over any monetary value but rather an instruction to the bank where his/her account is held that this value is to be transferred to the bank and the account held by the seller. Only on completion of this transfer – that may be either immediate or take several days – is the payment settled.

This transfer may be initiated either through a manual instrument such as a cheque or a card utilised for a manual payment – or an electronic means such as a card inserted directly into an Automatic Payment Terminal. In the case of payment by these means, the economic cost of the payment operation is rendered more visible in the sense that it is “externalised” to processing intermediaries and subject to more explicit evaluation. And given that such intermediaries are profit making organisations and thus have to externalise or recover all the costs incurred, two alternatives are faced. Either the cost is recovered directly from the buyer and/or seller through the attribution of a price to the service rendered, or it is “bundled” in the price of other services either associated or otherwise to the payment operation such as the account management fee, interest rate margins, etc. .

É muito provável que dentro de alguns anos, em lugar de cartão, código ou assinatura, seja apenas necessário um dispositivo para recolha da impressão digital ou da marca da íris, ou um chip implantado na pele do utilizador...

para pagamento, por forma a despistar os riscos de contrafacção.

No pagamento escritural e uma vez que este se processa através de uma ordem de transferência, o cuidado de segurança concentra-se na validação da identidade dos intervenientes (sobretudo do ordenador). Daí que seja essencial, na segurança deste processo, o dispositivo de autenticação da ordem de transferência. No caso do cheque tal dispositivo consiste num formulário próprio e na assinatura do ordenador, que, em geral, deve ser convenientemente verificada antes da execução da ordem. No caso dos cartões, esse dispositivo consiste na utilização de um instrumento em plástico (o "cartão"), dotado de uma pista magnética ou de um chip, onde constam as informações de identificação, conjuntamente com a assinatura do ordenador ou a introdução de um código secreto que só ele deverá conhecer.

É precisamente no campo da autenticação e respectiva validação que a tecnologia tem tido, e continuará a ter, um importante papel no sentido de proporcionar a melhor combinação entre conveniência e segurança. É muito provável que dentro de alguns anos, em lugar de cartão, código ou assinatura, seja apenas necessário um dispositivo para recolha da impressão digital ou da marca da íris, ou um chip implantado na pele do utilizador...

Embora os pagamentos escriturais apresentem maior conveniência e simplicidade, o pagamento em espécie continua a ser muito utilizado, nomeadamente, em pequenas transacções (onde o custo de processamento escritural possa superar o custo directo), quando existe a ilusão de que, por se pagar um preço do serviço, o mesmo é mais caro, e, sobretudo quando se pretende o anonimato da transacção, seja porque a mesma se situa na margem da legalidade e/ou le-

gitimidade, seja por qualquer outra razão.

Por fim, registre-se que entre as duas formas monetárias existem operações de conversão: os depósitos, pelos quais se converte moeda-espécie, em moeda escritural; e os levantamentos, por que se processa a conversão inversa. Convertendo moeda-espécie em moeda escritural, os agentes económicos transferem para os bancos o custo de armazenamento e transporte em que teriam que incorrer se mantivesse em seu poder essa forma monetária. Mais uma vez, os bancos podem fazer a conversão, ao par, sem custos ("empacotando-os" no preço de outras operações), ou fazer reflectir os custos em que incorrem no "câmbio" de conversão, através de um "bid-offer price", como acontece em todas as demais conversões monetárias.

1 - Porque esse custo é "internalizado" pelos agentes, não lhe sendo atribuído um valor explícito (i.e. um preço), dá frequentemente lugar à ilusão de que é inexistente.

2 - Porque os custos do pagamento em outsourcing têm que ser reflectidos no preço dos serviços e os custos internalizados do pagamento em espécie se mantêm implícitos (socialmente ocultos), gera-se frequentemente a ilusão de que os primeiros são socialmente mais caros, o que não corresponde à verdade, como está comprovado por vários estudos.

Another fundamental contrast in these two payment styles derives from their differing nature both as to the means of payment utilised and the payment process itself and relates to aspects relevant to operational security. Hence, in cash payments, attention to security concentrates on ascertaining the validity and integrity of the coins and notes presented for payment in order to offset risks of counterfeiting.

In contractual payments, and given that this process is completed via a transfer order, security concerns focus on validating the identities of the participants, and particularly the payee. Hence, essential to process security is the means of transferring order authentication. In the case of a cheque, that involves a specific formula and the signature of the payee which, generally speaking, should be identified prior to executing the payment order. In the case of cards, that security stems from the recourse to a plastic instrument – the "card" equipped with a magnetic strip or a chip containing identification information in addition to the payee's signature or the introduction of a secret code ideally known only to the user.

It is in this specific area of authentication and respective validation that technology has had, and shall continue to have, an important role to play in the field of providing a better combination of convenience and security. It is highly probably that within a

few years in place of the card, code or signature, it will only be necessary to press a finger up against a digital reading device or have your iris scanned, or perhaps a chip inserted under the user's skin...

Although contractual payments present greater convenience and simplicity, cash payment remains in great use, especially for small transactions where processing costs may outweigh the direct cost, when there is the illusion that in paying for the service it becomes more expensive, and particularly when anonymity in the transaction is desired, whether because the deal is not designed to be registered with the authorities, is illegal or for whatever other reason.

In conclusion, it should be noted that interlinking these two monetary forms there are conversion operations: deposits that convert notes and cash into bills of credit as well as withdrawals that complete the reverse process. In converting cash, economic actors transfer to banks the cost of storage and transport that would otherwise be incurred were this monetary form be retained in their possession. Once again, banks may carry out such conversions without cost through bundling it with other actions or reflect it in costs incurred in the conversion "exchange" through a "bid-offer price", as happens with so many other monetary conversion operations.

Novabase no SITIC



A Novabase deu a conhecer as suas competências no SITIC, Salão Internacional de Tecnologias da Informação e Comunicação, que decorreu na Feira Internacional de Lisboa, de 2 a 5 de Novembro. Como a maior empresa Portuguesa de tecnologias e sistemas de informação, a Novabase esteve presente com dois stands (um no espaço profissional e outro no do público em geral), onde apresentou algumas das suas competências na área da Consultoria, Unified Communications, Bihética, Digital TV e Mobilidade.

Novabase at SITIC

Novabase exhibited its competences at SITIC, the International Information and Communication Technologies Salon which took place between November 2 and 5 at the Exhibition Centre in Lisbon. As the largest Portuguese technology and information systems company, Novabase was present with two stands (one dedicated to the professional market and the other to the general public), packed with displays on core competences in Consulting, Unified Communications, Ticketing, Digital TV and Mobility.

Novabase ajudou HTC a avançar com marca própria

Fundada em 1997, o negócio inicial da HTC consistia no fabrico de terminais para terceiros. Mas, quando a empresa verificou o sucesso dos equipamentos, decidiu avançar com uma marca própria. (...) O mercado nacional ficou a cargo de dois distribuidores, sendo um deles a Novabase. Esta fez mais do que simplesmente vender o equipamento."

In Vida Económica

Novabase desenvolve portal de emprego



"Quem procura emprego tem agora uma nova ferramenta à disposição, o portal NetEmprego, desenvolvido pela Novabase. É um site especializado na oferta e procura de emprego. Segundo os responsáveis, logo no arranque teve um grande êxito."

In RTP

Novabase helps HTC launch its own brand

Founded in 1997, the initial HTC business area consisted of third party terminal manufacture. However, when the company saw the success of such equipment, it decided to move ahead with its own brand. (...) The national market was attributed to two distributors, one of which was Novabase. This company did more than simply sell this equipment." In Vida Económica

Novabase develops employment website

"Whoever is looking for a job now has a new option available, the NetEmprego website, developed by Novabase. This is a specialist site for both recruitment and job hunting. According to those in charge, it has been a major success since day one." In RTP

Application to speed up adoption processes

"The adoption process recently underwent legislative change with the purpose of cutting waiting times and facilitating bureaucratic processes. Novabase designed an application that serves to free up communication between all the respective entities party to the adoption process." In RTP

Aplicação facilita processos de adopção

"Os processos de adopção conheceram recentemente algumas alterações legislativas. A ideia é diminuir o tempo de espera, facilitar as burocracias. A Novabase desenvolveu uma aplicação que pretende agilizar a comunicação entre os diversos organismos envolvidos no processo de adopção".

In RTP

Novabase presente em evento sobre pequenas e médias capitalizações bolsistas

"O evento anual organizado pela instituição financeira liderada por Fernando Ulrich sobre pequenas e médias capitalizações bolsistas arranca hoje e termina na sexta-feira. A Novabase será uma das empresas que marcará presença no evento."

In Diário Económico

Novabase joins event for small and medium listed companies

"The annual event put on by the financial institution led by Fernando Ulrich for small and medium sized listed companies begins today and ends on Friday. Novabase is just one of the companies that will be attending the event." In Diário Económico

Seixal-Digital integrates electronic payments

"Novabase has completed the installation of its "SecurePay" electronic payments solution for Câmara Municipal do Seixal, integrating it into the Seixal-Digital system, available on the Internet at www.cm-seixal.pt." In Diário Tecnológico

Fourth among the biggest ten

"[...] In the following position comes Novabase that turned in strong levels of growth in comparison with the group of ten largest companies. With sales volume soaring by 32% to reach a total of 226 million euros, the company headed by Rogério Carapuça rose a full five places to take fourth position." In Semana Informática

Multiplying invoicing levels

"Rogério Carapuça explained how he proved able to multiply turnover by nine without

Seixal-Digital integra pagamentos electrónicos

"A Novabase concluiu a instalação da sua solução de pagamentos electrónicos "SecurePay" na Câmara Municipal do Seixal, integrando-a na solução Seixal-Digital, disponível na Internet através do endereço www.cm-seixal.pt."

In Diário Tecnológico

Quarto lugar nas 10 maiores

"(...) Na posição seguinte surge a Novabase que registou o mais forte crescimento entre o grupo das dez maiores empresas. Um aumento do volume de vendas de 32%, que totaliza um valor de 226 milhões de euros, permitiram à empresa liderada por Rogério Carapuça subir cinco lugares e ocupar agora a quarta posição."

In Semana Informática

Multiplicar a facturação

"Rogério Carapuça explica como conseguiu multiplicar a facturação por nove sem pedir dinheiro aos accionistas. Hoje, a Novabase vale 200 milhões de euros, menos de metade do seu máximo de sempre, atingido em plena euforia de 2000, ano em que se estreou na bolsa."

In Carteira

Novabase IIS integra produto em programa de parceiros da Cisco

"A Novabase IIS acaba de integrar o seu produto Br@in@ Enterprise Server no programa de parceiros AVVID da Cisco Systems. Sendo membro do programa CISCO AVVID, o BR@IN Enterprise Server apresenta-se com um certificado de compatibilidade atribuído pela CISCO que garante a interoperabilidade com as suas soluções de IP Communications".

In Público

turning to shareholders for more money. Now, Novabase is worth 200 million euros, less than half of its all time peak, hit during the bubble of 2000 when it made its stock market debut." In Carteira

Novabase IIS integrates product into Cisco partnership program

"Novabase IIS has now integrated its Br@in@ Enterprise Server product into the AVVID partnership program from Cisco Systems. As a CISCO AVVID program member, the BR@IN Enterprise Server comes with certification of compatibility awarded by CISCO which guarantees its inter-operational working with IP Communications solutions." In Público

Continued growth the objective for 2006

"Within this group, Novabase is not only the largest company but also turned in one of the most significant gains, up 32% to 226.4 million euros. And, for 2006, the objective is to grow still further." In Market Report

Novabase Consulting turns in an above market average performance

"Novabase Consulting is achieving above market share growth in the public sector. The Portuguese technological unit considers this market to be one of its most important

Crescimento contínuo é objectivo para 2006

"Neste grupo a Novabase é não só a maior empresa como a que registou uma das subidas mais significativas, de 32%, para 226.4 milhões de euros. E, para 2006 o objectivo continua a ser de crescimento."

In Market Report

Novabase Consulting cresce acima da média do mercado

"A Novabase Consulting está a crescer acima do mercado no sector público. A unidade da tecnológica nacional considera este mercado como um dos mais importantes na sua actividade e onde a empresa tem fortes tradições."

In Jornal de Negócios

Acordo privilegia envolvimento de empresas

"O acordo hoje assinado entre a Universidade de Carnegie Mellon e o Governo português volta a privilegiar o envolvimento de empresas, que participaram no protocolo desde o primeiro momento. A Portugal Telecom, a Novabase e a Siemens estão em destaque".

In TekSapo

and where the company has a strong track record." In Jornal de Negócios

Agreement encourages business participation

"The agreement signed today between the Carnegie Mellon University and the Portuguese government again prioritises the involvement of those companies that have accompanied this protocol from its very beginnings. Portugal Telecom, Novabase and Siemens led the way". In TekSapo

Profits remain stable

"Novabase generated profits of 4.9 million euros for the first nine months of 2006 in line with the corresponding period of last year, the company announced yesterday." In Diário de Notícias

Novabase launches new equipment

"The sky is the limit as far as the powerful Novabase 3G/3.5G PDA Phone is concerned. This device is a reference in design, connectivity and multimedia. This equipment comes with the highly innovative Microsoft Windows Mobile 5.0 operating system, thus raising its standard to the highest concept of both performance and mobility." In Prémio

Lucros estáveis

"A Novabase manteve os lucros nos 4.9 milhões de euros nos nove primeiros meses do ano, sensivelmente o mesmo que o conseguido em igual período do ano passado, anunciou ontem a empresa."

In Diário de Notícias

Novabase lança novo equipamento



"O céu é o limite para o HTC P3600, o poderoso PDA Phone 3G/3.5G da Novabase que se apresenta como uma referência na área do design, conectividade e multimédia. Equipado com o mais inovador sistema operativo Microsoft Windows Mobile 5.0, este equipamento eleva a novos níveis os conceitos de performance e mobilidade."

In Prémio

Av. Engº Duarte Pacheco, 15 F, 1099 - 078 Lisboa - Portugal
Tel. +351 213 836 300 Fax. +351 213 836 301

www.novabase.pt

Novabase