



MANUELA NINA JORGE
PRESIDENTE DA CAIXA AGRÍCOLA DE MAFRA



ENTREVISTA

POR:

António Sarmento

Fotos: Paulo Alexandrino

A CAIXA AGRÍCOLA DE MAFRA TEM MAIS DE 20 MIL CLIENTES E O PRINCIPAL OBJECTIVO DESTE BANCO É SER REGIONAL E SERVIR AS PESSOAS DE FORMA DIFERENCIADA.

MANUELA NINA JORGE

«SOMOS O REFÚGIO DA CONFIANÇA»

Manuela Nina Jorge é uma engenheira agrónoma que profissionalmente se fez banqueira (caso raro em Portugal). A presidente da Caixa Agrícola de Mafra, que é independente e autónoma (ou seja, que não integra o universo da Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo), lidera a associação de cinco caixas agrícolas independentes, presentes em oito municípios e com cerca de 50 agências locais. Está fora do sistema que agregou todas as outras Caixas por vontade e opção. Acredita que a autonomia e a independência de uma banca local, próxima e forte é possível e cumpre eficazmente a missão destas instituições mutualistas

de crédito. Nesta entrevista à Executive Digest fala sobre a carreira e os desafios da banca de proximidade para ajudar na recuperação económica de Portugal.

Como é que uma engenheira agrónoma chega a banqueira?

Foi um processo muito natural. Aos três anos, no Liceu Francês, apareceu uma característica que depois se tornou relevante pela minha vida fora. Comecei a organizar a sala para todos os miúdos e recebi um prémio de excelência pela capacidade de liderança. Na altura não relevei, mas os responsáveis acharam que eu me realçava pelo perfil de organização e liderança.

É um bom começo, sem dúvida. Mas como apareceu o gosto pela banca?

Sempre tive muito jeito para a matemática e para os números. No liceu tinha uma professora que, quando fazia perguntas, dizia “todos podem responder menos a Manuela”. Só depois no final,

caso ninguém acertasse, é que tinha de responder. Eu já gostava de matemática mas para mim os números têm que dizer coisas que façam sentido e sirvam as pessoas. Por outro lado, também gostava muito da Natureza e tinha queda para a Ciência. Isso levou-me a enveredar pela Agronomia. No terceiro ano, numa aula do professor Avillez relacionada com a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, percebi que gostava muito dos temas políticos e financeiros. E então, dentro de Agronomia, escolhi a especialidade de Economia Agrária porque se relacionava mais com os números.

E depois?

O professor convidou-me para trabalhar num projecto da Fundação Luso-americana sobre o que seriam os sistemas de agricultura do Minho. Estivemos dois anos a trabalhar. Eu nunca concorri para nenhum local de emprego. As coisas aparecem-me naturalmente. Estava eu nesse projecto e um colega de turma

ENTREVISTA

MANUELA NINA JORGE

PRESIDENTE DA CAIXA AGRÍCOLA DE MAFRA

falou-me de um MBA que poderia ser “a minha cara”. Inscrevi-me, adorei Finanças e tive excelente notas. Assim, fui caminhando para a área financeira, porque representavam os números com humanização, objectivos e construção de projectos com valor acrescentado. Após ter feito o MBA, e quando estava numa empresa de consultoria a partir do projecto da Fundação Luso-americana, surgiu a oportunidade de vir para a Caixa de Mafra. Pensei que seria “a cereja no topo do bolo”. Falei com os meus colegas e todos eles me disseram que seria uma excelente oportunidade.

Chegou à Caixa Agrícola de Mafra em que ano?

No ano de 1996 e, mais tarde, assumi a presidência. Entrei como vice-presidente e com o objectivo de sucessão, porque era importante que alguém assumisse a continuidade. Não havia a questão de ser homem ou mulher. Tudo aconteceu naturalmente na minha vida. Aproveitei e fui-me encaminhando para aquilo que gostava de fazer dentro das organizações. Nunca pus em causa aquilo que vou receber ou o retorno que vou ter. Sempre fiz o que gosto e isso tem-me trazido excelentes notícias.

Quais as suas principais funções à frente da Caixa Agrícola de Mafra?

Gerir a Caixa em várias vertentes. Na parte de estratégia, definição de aplicações e crédito. Não há um processo de crédito que não venha às reuniões de administração. O banco tem mais de 20 mil clientes e a questão fundamental deste banco é ser regional e servir as pessoas de forma diferenciada. Hoje em dia fala-se muito da digitalização – e é muito relevante – mas eu penso que já estamos numa outra fase, que é a humanização da digitalização.

“

QUAIS FORAM OS RESULTADOS DA CAIXA AGRÍCOLA DE MAFRA?

EU POSSO DIZER-LHE QUAIS SÃO PORQUE NORMALMENTE CONSTRUÍMOS O RESULTADO. O NOSSO BENEFÍCIO PARA OS SÓCIOS E PARA OS CLIENTES TEM A VER COM TAXAS. QUEREMOS SEMPRE TER UM RESULTADO ENTRE OS 500 MIL EUROS E UM MILHÃO DE EUROS. E COMO FAZEMOS OS RESULTADO? VAMOS DANDO BENEFÍCIOS (OU POUANÇAS DE TAXAS OU REDUÇÃO DE TAXAS) POR FORMA A QUE O RESULTADO APONTE PARA AQUELE VALOR. EU POSSO DIZER-LHE QUE APONTAMOS A QUERER TER ANUALMENTE ENTRE ESSES VALORES E, COM ISSO, JOGAMOS COM AQUILO QUE PODEMOS FAZER AOS CLIENTES PARA PASSAR PARA ELES ALGUNS DOS BENEFÍCIOS QUE QUEREMOS PASSAR.

”

Porquê? Porque as pessoas gostam muito do digital. Mas depois ficam com dúvidas se o que fizeram foi o certo e se a opção foi a correcta. Nós temos fato à medida e, por sermos uma cooperativa de crédito, não podemos e não queremos deixar as pessoas sem serem servidas. Ou seja, não é por ser pequenino e por não ser rentável para a Caixa que deixa de poder ter apoio. Somos um banco bastante amplo e que não olha para as pessoas como números. Olha para as pessoas como pessoas, que têm de ter os seus pequenos empréstimos (micro-crédito ou médio-crédito). Damos alternativas a todos para conseguirem fazer os seus projectos. A grande diferença deste banco face à outra banca é ser um banco único.

A banca de proximidade tem futuro?

Tem imenso futuro porque a banca de proximidade faz o fato à medida. Trata as pessoas com base no seu negócio e na sua diferença. Temos a capacidade de fazer exactamente aquilo que é necessário para que o projecto vingue. Não faz sentido que não haja financiamento adequado para um determinado tipo de projecto. Se nós conseguirmos adequar um instrumento financeiro ao projecto estamos a torná-lo mais sustentável e exequível para o promotor. E a proximidade é isto. É entendermos o projecto, diferenciarmos o projecto e conseguirmos pô-lo a funcionar com uma parceria com o próprio promotor. Todas as propostas de crédito vêm aqui à administração duas vezes por semana. Chega com relatórios comerciais e de risco interno e nós damos a última palavra sobre qual a forma de financiamento. Muitas vezes o processo volta para trás porque nos falta alguns elementos que são essenciais, nomeadamente cash flows. Conhecemos todos os processos.



PROXIMIDADE

A BANCA DE PROXIMIDADE TRATA AS PESSOAS COM BASE NO SEU NEGÓCIO E NA SUA DIFERENÇA. TEM A CAPACIDADE DE FAZER EXACTAMENTE AQUILO QUE É NECESSÁRIO PARA QUE O PROJECTO VINGUE



NUNCA PUS EM CAUSA AQUILO QUE VOU RECEBER OU O RETORNO QUE VOU TER. SEMPRE FIZ O QUE GOSTO E ISSO TEM-ME TRAZIDO EXCELENTE NOTÍCIAS

Qual é o vosso principal público-alvo?

A agricultura não tem a dimensão e número de clientes que seria desejável para um banco com este core porque a região de Mafra, onde nós fazemos o

nosso negócio, cresceu em outros sectores. Por isso, em termos de número, a área agrícola representa 20%. Porém, os nossos clientes ligados à agricultura têm sempre cá as contas particulares. O nosso problema é não conseguir emprestar mais dinheiro a empresas, porque aí é que os outros bancos são mais ferozes. Mas estamos a trabalhar para visitar e captar mais clientes.

E clientes de outras áreas?

Temos da área da restauração, do turismo, da indústria e comércio. A Caixa Agrícola de Mafra, além de agricultura, fomenta também todos os projectos baseados no meio rural e que são interessantes para o concelho.

E as taxas de juro são competitivas face aos outros bancos?

Como os outros bancos têm os tais mecanismos de financiamento, que são tipificados com taxas parecidas de acor-

do com o risco, em alguns casos somos competitivos, noutros somos menos. Por exemplo, na agricultura seremos mais competitivos. Se olharmos para o crédito à habitação não somos tão competitivos nem podemos ser.

Quais são os principais desafios desta banca de proximidade?

A confiança é essencial. Sempre que a outra banca treme por algum motivo, nós captamos uma quantidade de valor adicional dos clientes. Ou seja, nós somos sempre o refúgio da confiança. O nosso padrão é a confiança e a proximidade. As pessoas sabem que conosco têm um parceiro para o que der e vier.

Como está a evolução digital da Caixa Agrícola de Mafra?

O nosso homebanking funciona bem mas queremos digitalizar mais e ter outros instrumentos que ainda não temos. Estamos a seleccionar agora um novo core de IT para as quatro Caixas que têm o mesmo software e, com esse passo, vamos poder digitalizar mais rapidamente. Portanto, desejamos ter a digitalização no máximo possível mas sempre com humanização. Queremos captar também a camada mais nova e temos uma função muito importante que é toda a questão social e agora ambiental. Nós não queremos imitar os outros, mas ser diferentes e fazer bem o que fazemos.

É também presidente da Agrimútu - Federação Nacional das Caixas de Crédito Agrícola Mútuas. O que representa esta Federação?

Somos cinco Caixas que estão fora, as Caixas independentes do sistema - A Caixa de Leiria, Torres, Mafra, Chamusca e Bombarral. A de Mafra é a mais nova porque tem 64 anos. As outras têm todas

ENTREVISTA

MANUELA NINA JORGE

PRESIDENTE DA CAIXA AGRÍCOLA DE MAFRA

mais de 100 anos e já são muito antigas. A diferença entre estas cinco é que há três que já estiveram no sistema e quiseram sair por iniciativa própria. E o Bombarral e a Chamusca são mais pequenas e nunca tiveram no sistema.

Como é que estas Caixas reagiram às crises financeiras?

As crises financeiras tiveram sobretudo impacto na fatia do mercado que tinha a ver com a especulação. E nós não tínhamos essa fatia. Como conhecemos os nossos clientes e eles são bem acompanhados, também temos capacidade para os ajudar a ter maior resiliência.

Como é que o País pode aproveitar este modelo de banca de proximidade?

Os bancos regionais de pequena dimensão e proximidade são essenciais ao desenvolvimento da economia portuguesa. Neste momento, uma Caixa como a nossa, independente, tem todas as competências de um banco grande. A única diferença é que em vez de reportar à EBA (Autoridade Bancária Europeia) reporta ao Banco de Portugal, que por sua vez reporta à EBA. Nós temos de reportar, com os mesmos princípios e de igual forma como um banco grande.

Como é o seu dia-a-dia de trabalho?

Muitos telefonemas, emails e ficheiros. Gosto de ter os números, trabalhá-los e perceber como é que estamos. Gosto de pôr as mãos na massa também, porque quero perceber as metodologias que utilizamos, seja para as imparidades, NPLs, etc. Gosto de entender o que está por trás e como se calcula, para perceber as consequências que isso tem na Gestão.

Conhece alguns dos seus clientes?

Eu conheço alguns clientes. Mas não os atendo directamente, a não ser aqueles



DA AGRONOMIA PARA A BANCA

Manuela Nina Jorge, mãe de três filhos, é licenciada em Engenharia Agronómica, com especialização em Economia Agrária e Sociologia Rural pelo Instituto Superior de Agronomia (1987), e MBA pela Universidade Nova de Lisboa (1990). Entre Novembro de 1995 e Dezembro de 2012, foi Vice-Presidente do Conselho de Administração da Caixa de Crédito Agrícola Mútuo de Mafra. É, desde Janeiro de 2013, Presidente do Conselho de Administração.

que querem vir às reuniões do conselho de administração. Esses conheço directamente. Os outros conheço porque são do Concelho de Mafra. Aqui atendemos os clientes todos que querem ser ouvidos pelo Conselho de Administração. Em alguns casos vamos visitar projectos, mas a parte comercial do dia-a-dia não tenho.

Apesar dos bons resultados financeiros, este é um cargo que exige coragem?

Exige. Sobretudo na actualização daquilo que vem aparecendo todos os dias. Nós somos catapultados de informação nova e o grande desafio é nunca pensarmos que estamos a dominar tudo. Não dominamos nunca nada. Temos sempre de ir estudando, aprendendo, aperfeiçoando as metodologias e reportar ao Banco de Portugal. Somos escrutinados pelo Banco de Portugal em todas as frentes. Eu sinto que estou diariamente a fazer um exame.

As mulheres atingiram os 50% do total da força de trabalho da banca em 2019, mas a paridade atingida no ano passado não se reflete nas chefias, onde ainda são 38,5%, segundo a Associação Portuguesa de Bancos (APB). Como analisa estes dados?

A banca em Portugal sempre foi muito conservadora e esse conservadorismo talvez tenha sido uma das razões para as mulheres terem dificuldade em chegar ao topo. No meu caso, por exemplo, o meu pai só teve filhas e criou-nos com uma independência enorme. Isso foi uma raiz que ficou em mim e me fez desenvolver a actividade profissional de uma forma natural. Vou mostrando o que faço e cheguei aos locais independentemente de ser mulher ou homem. A banca é muito conservadora e, provavelmente, em igualdade de circunstâncias podem pensar que o homem tem mais disponibilidade ou é capaz de poder responder sempre. ●