

inforBANCA

Entrevista com ...

**Presidente do
Millennium bcp**

Controlo Interno

A Banca, os Clientes,
a Crise e o Futuro

Conselho Pedagógico do IFB





Entrevista com...



P4



Sistema de Controlo Interno das Instituições Financeiras



P12



Evolução Recente – Sector Bancário Português



P15



Prof. António de Sousa no Conselho Pedagógico do IFB



P18



Análise Económica



P20



Ciclo de Atendimento aos Clientes



P22



MARKETING BANCÁRIO



P29

Sumário

- 4 Entrevista com...
Presidente do Millennium bcp
Dr. Carlos Santos Ferreira
- 8 Onze Mil Dias
Luís Vilhena da Cunha
- 9 O Preçário dos Serviços Financeiros
José Dias Lopes
- 11 Citando...
- 12 Sistema de Controlo Interno das Instituições Financeiras – Uma Nova Filosofia de Supervisão
Rui Almeida Santos
- 15 Evolução Recente – Sector Bancário Português
Margarita Salgueiro Carvalho
- 18 Prof. António de Sousa no Conselho Pedagógico do IFB
- 20 Análise Económica
Desalavancagem da Economia Portuguesa
Rui Constantino
- 22 Ciclo de Atendimento aos Clientes
José Alberto Pereira
- 24 O Negócio Social
- 25 Divulgando...
- 27 Diga-nos como É...
Raquel Bilbao
- 28 Para Além da Formação...
- 29 Secção
MARKETING BANCÁRIO
A Banca, os Clientes, a Crise e o Futuro
Paulo Jesus
- 31 Actividades Internacionais
- 32 IFB Certifica
- 33 Instituto Superior de Gestão Bancária
- 34 Formação em Alternância na Banca

Ficha Técnica – inforBANCA 83 • Jan > Mar 2010

www.ifb.pt

Propriedade:

 Instituto de Formação Bancária
IFB – The Portuguese Bank Training Institute
Associação Portuguesa de Bancos

Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917
e-mail: info@ifb.pt

Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes e Isabel Ribeiro
Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos
Impressão e Acabamento: Fábrica das Letras – Sociedade Gráfica, Lda., Estrada Nacional 249, km 14, Apartado 28, 2726-901 MEM MARTINS

Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho.
Tiragem: 13 000 exemplares | Periodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87
A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na inforBANCA, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

editorial

Neste primeiro número de 2010, a *inforBANCA* publica uma entrevista com o Dr. Carlos Santos Ferreira, Presidente do Millennium bcp, e faz eco das palavras do Prof. António de Sousa, Presidente da APB, no Conselho Pedagógico do Instituto. Nas duas intervenções, encontramos um importante ponto comum: o relevo que estes destacados gestores bancários atribuem à formação enquanto ferramenta estratégica de gestão.

Em 10 de Janeiro de 2010, o Instituto de Formação Bancária completa 30 anos de existência. Durante este período, o nosso sistema financeiro sofreu profundas transformações, tornando-se um dos mais evoluídos do mundo; Portugal seria certamente outro se os restantes sectores da nossa economia tivessem acompanhado idêntico desempenho.

Apontam-se, em geral, duas razões estratégicas para explicar o extraordinário desempenho dos nossos bancos: a primeira é o investimento na mais avançada tecnologia e a segunda a aposta nas pessoas. É nesta última que se enquadra a criação do IFB em 1980.

Não é possível calcular o valor do “capital humano” de um banco e, muito menos, o seu retorno. Sabe-se, no entanto, que o investimento em homens e mulheres é muito mais rendível do que qualquer outro!

A “quota” com que a instituição, nestes 30 anos, contribuiu para o *stock* de conhecimentos da nossa população bancária é de enorme dimensão, ao ponto de serem poucos os que, na actual geração de bancários, não foram abrangidos pela sua acção seja em programas estruturantes ao nível da licenciatura, da formação de candidatos à banca ou através de acções de formação contínua. Feitas as contas, chegamos ao impressionante número de mais de 300 000 participações.

Resultou daqui uma sólida homogeneização de conhecimentos da nossa população bancária, que permitiu a sua mobilidade e, desta forma, tornar mais fáceis as enormes mudanças ocorridas no nosso sistema financeiro nas últimas três décadas.

Em 2010, a *inforBANCA* vai dar especial destaque ao aniversário do IFB. Vai fazê-lo numa dupla perspectiva: por um lado, comemorar e, por outro, destacar os aspectos mais relevantes dos 30 anos da instituição.

Manuel Ferreira



Entrevista com...

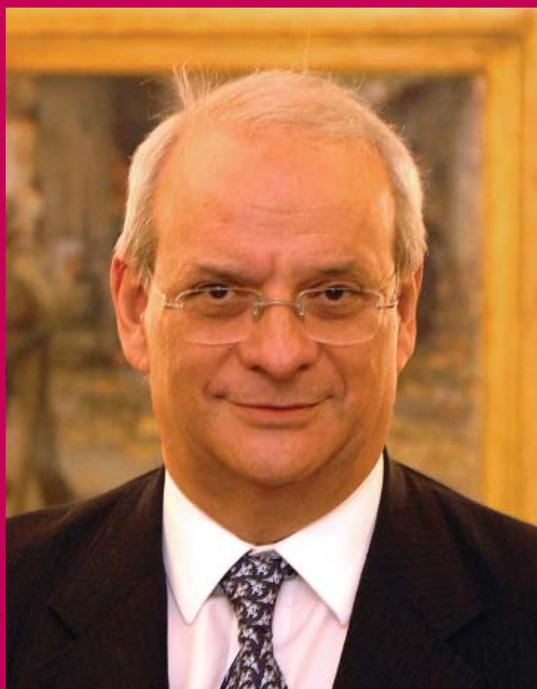
Presidente do Millennium bcp

Dr. Carlos Santos Ferreira

“O futuro não está escrito, está por fazer...” e “O futuro diz-nos respeito a todos... está aberto às acções de múltiplos actores que agem hoje em função dos seus projectos para o futuro...”

(Michel Godet)

Actores cuja actuação passa cada vez mais por entender um palco vasto e complexo, que é a banca e o sistema financeiro, recheado de múltiplos desafios e cujas coreografias são fundamentais para escrever um futuro – o de todos nós.



Millennium bcp

> O mundo atravessa ainda uma crise de enorme dimensão focalizada, essencialmente, no sistema financeiro. De forma gradual vão, certamente, emergir e prevalecer novas formas de “fazer banca”. Em sua opinião, o que vai ser diferente?

Resp.: Penso que o período de maior instabilidade e incerteza para o sistema financeiro pode já ter sido ultrapassado. Se assim for, para isso contribuíram as medidas de estabilização implementadas pelos Bancos Centrais e Governos, e também o impacto das medidas de ajuste ao

novo enquadramento económico e financeiro implementadas pelas instituições financeiras (e empresas em geral) no sentido, designadamente, de reforçar a sua solidez financeira, reforçar a sua gestão do risco, otimizar custos e lançar novas bases de crescimento.

O desafio que se coloca agora é o de manter a sustentabilidade da estabilidade financeira e da recuperação das economias e sobretudo mitigar o impacto nas instituições financeiras associado à recessão económica e ao aumento do desemprego.

Mais do que novas formas de “fazer banca”, o que foi imperativo foi retomar formas tradicionais de fazer banca e de voltar à essência do negócio, gerir bem o risco, estar perto dos clientes e ter modelos de negócio equilibrados e sustentáveis.

Com efeito, o reenfoque na gestão rigorosa da tomada de risco (de crédito e também de mercado) foi uma das consequências mais importantes da crise, com reflexos nos níveis de exigência de *pricing*, colaterais e também nos volumes.

Uma outra tendência que se vem afirmando respeita à promoção de maior transparência e simplicidade, ao nível da engenharia de produtos financeiros, da sua contabilização ou de comercialização junto dos clientes.

Paralelamente, e em face da evolução das receitas, verifica-se igualmente uma preocupação acrescida ao nível da redução de custos e eficiência de processos.

A regulamentação e supervisão do sector está também em evolução no sentido de ser mais abrangente (ao nível de áreas sub-reguladas no passado, como o *subprime*), exigente (ao nível dos rácios de capital, por exemplo) e eficaz, esperando-se que se encontre um equilíbrio entre as novas exigências e os desafios que se colocam ao sector e às economias.

“... o sector financeiro português é reconhecido pela sua resiliência e capacidade de adaptação célere a contextos adversos...”

Considero, assim, que caminhamos para um sector mais rigoroso, mais transparente, melhor regulado e, logo, mais sólido.

> Embora com o acompanhamento das entidades competentes, a banca portuguesa tem atravessado com relativa estabilidade a fase conturbada que ainda vivemos. A que se deve essa capacidade de resistência?

Resp.: Apesar do contexto mundial adverso, o sector bancário português mostrou-se resiliente, beneficiando de dois aspectos: por um lado, a Banca Portuguesa não evidenciava uma exposição relevante aos denominados produtos tóxicos e, por outro lado, o facto de em Portugal, não se ter formado, nos últimos anos, uma bolha no sector imobiliário. Tudo isto permitiu que se evitassem cenários como os observados em países onde foi imprescindível uma intervenção dos Estados na economia e no sector financeiro muito mais extensa do que em Portugal.

Na resposta à crise financeira, penso que a Banca Portuguesa foi eficaz no reforço dos seus rácios de capital e de liquidez. Com efeito, o sector financeiro português é reconhecido pela sua resiliência e capacidade de adaptação célere a contextos adversos; além disso, não podemos deixar de lembrar que, na generalidade do sector, os modelos de análise e políticas de concessão de crédito são bastante completos e exigentes, beneficiando também de uma regulamentação exigente por parte do Banco de Portugal.

Por outro lado, considero que a resposta das autoridades portuguesas também foi adequada, tendo disponibilizado, por exemplo, tal como sucedeu noutros países europeus, uma garantia para a emissão de dívida por parte dos bancos nacionais.

Em resumo, o impacto da crise financeira mundial no sistema bancário português não foi tão intenso como o verificado noutros países europeus, mas esta crise global não deixou de ter impacto nas exigências de solvabilidade, liquidez e *pricing* do sector bancário português e consequentemente no seu relacionamento com os clientes.

> Integridade e comportamento ético estão na base da reputação de que a banca goza e da confiança que as pessoas nela depositam. Na actual crise, estes princípios foram postos em causa. Como devemos reagir?

Resp.: A confiança e a integridade são valores basilares na actividade bancária, pelo que considero que a crise só veio reforçar a importância dos mesmos.

Penso que a tendência para uma maior transparência no sector tem contribuído e continuará a conduzir a um reforço da confiança, e as exigências das autoridades e do mercado têm também contribuído para reforçar o enfoque nas funções desempenhadas pelos departamentos de Auditoria e *Compliance*, nas instituições financeiras e empresas em geral.

> Existem muitos preconceitos e muita ignorância sobre o papel da banca e sobre os mecanismos que regem o seu funcionamento. Não deverão os bancos ter um papel mais activo na educação financeira da população em geral?

Resp.: A Banca tem realmente um papel importante na economia, uma vez que tem a função de canalizar a poupança para o investimento, dispondo de departamentos especializados na análise do risco dos investimentos propostos, de transformar recursos de curto prazo em empréstimos de longo prazo (à habitação por exemplo), de desenvolver produtos e apoiar as melhores formas de constituir poupanças para os seus clientes, entre outros.

Claro que os Bancos podem ter um papel mais activo na literacia financeira da população em geral; aliás, actualmente já apresentam diversas iniciativas com o objectivo de esclarecer os clientes e promover “hábitos financeiros saudáveis”, como a poupança, por exemplo.



“... o negócio bancário está fundamentado no estabelecimento de relações de confiança.”

As instituições bancárias portuguesas, em geral, e o Millennium bcp, em particular, já disponibilizam nos seus sites informação bastante detalhada sobre a sua oferta financeira, sobre o seu preço, bem como informação genérica sobre termos, produtos e serviços financeiros (por exemplo, glossários com os termos bancários mais usuais).

No Millennium bcp, existe também uma série de outras iniciativas implementadas com o intuito de promover uma maior cultura financeira, desde manuais com informação sobre os principais termos financeiros e bancários, “dicas de poupança” ou simuladores de rentabilidade de depósitos a prazo, até manuais didáticos para os mais novos, onde se ensinam os conceitos básicos de poupança e de gestão do dinheiro.

No âmbito da sustentabilidade, devo referir que o Millennium bcp é membro do programa “Junior Achievement Portugal”, em que, para além de outros apoios, colabora com um conjunto significativo de voluntários do Banco que se deslocam às escolas para falarem aos jovens sobre empreendedorismo e responsabilidade financeira.

> Como vê a banca portuguesa nos próximos anos? Mais concentrada? Com maior concorrência? Mais “estrangeira”? Mais internacionalizada?

Resp.: Uma das lições que podemos retirar da crise financeira é a de que o negócio bancário está fundamentado no estabelecimento de relações de confiança.

No decurso dos próximos anos, perspectiva-se que o enquadramento económico continue exigente; todavia, momentos como os que vivemos agora podem ser também encarados como momentos de oportunidade e de aperfeiçoamento dos ensinamentos de banca que conhecemos do passado.

O Millennium bcp tem uma estratégia de crescimento orgânico e vocacionada para a prestação de um serviço de excelência aos seus Clientes. Relativamente à consolidação da Banca Portuguesa, admito que poderão existir movimentos de concentração, mas não ao nível dos maiores bancos, pois a Banca Portuguesa já está bastante consolidada.

Considero que, em Portugal, a Banca é bastante concorrencial. A segmentação e a diferenciação, pela qualidade dos serviços financeiros prestados, continuarão a ser

vectores impulsionadores da competitividade no sector bancário português, com a oferta de produtos e serviços financeiros inovadores.

> E o Millennium bcp, que dirige? Que objectivos espera atingir num horizonte próximo? Quais são as prioridades internas? E no domínio das suas operações no estrangeiro?

Resp.: O Millennium bcp pretende manter-se como referência no serviço ao Cliente com um crescimento enfiado no retalho, em mercados de elevado potencial e ainda empenhado em atingir um nível de eficiência superior, pela redução de custos e com reforçada disciplina na gestão de capital.

As prioridades de gestão do Millennium bcp assentam em três pilares: primeiro, Solidez e Confiança; segundo, Compromisso e Performance; terceiro, Sustentabilidade e Valor.

Sobre o primeiro pilar, posso referir que o banco apresenta hoje uma posição de liquidez reforçada e prudente, tendo aumentado os seus rácios de solvabilidade e melhorado os sistemas de controlo interno e de gestão do risco.

Sobre o segundo pilar, devo frisar o aprofundamento do compromisso com os Clientes, com iniciativas, por exemplo, de abertura de sucursais ao sábado, promovendo uma maior proximidade com os nossos Clientes. Temos também realizado um esforço na redução de custos operacionais, através da eficiência de processos e de simplificação organizativa.

Quanto ao pilar da sustentabilidade, o Millennium bcp continuará a reagir de forma proactiva no ajuste de modelos de negócio e na materialização de oportunidades de crescimento, bem como na gestão de talentos e mobilização dos colaboradores.

No que se refere à internacionalização, posso referir que o Millennium bcp tomou uma clara opção por uma estratégia internacional, focando a sua actividade em mercados geográficos seleccionados, tendo como suporte o saber e a experiência na distribuição a retalho de produtos e serviços financeiros que possui.

Destaco o reforço da presença do Millennium bcp em África, com as operações em Angola e Moçambique. Que-

“... a prestação de um serviço financeiro de qualidade é alicerçada nas pessoas que o prestam e nas suas competências técnicas e pessoais. ”

remos ser um banco de referência no mercado angolano, tendo para tal um plano de expansão da rede de sucursais, somos líderes de mercado em Moçambique e na Polónia chegámos ao final do ano de 2008 com a quarta maior rede bancária de retalho, com 490 sucursais e mais de um milhão de Clientes.

> No Millennium bcp, o factor humano foi sempre considerado um elemento determinante de competitividade. Que ideias-chave orientam a gestão das pessoas no seu banco?

Resp: No Millennium bcp, a gestão de pessoas e das suas carreiras assenta em alguns princípios-chave:

- Meritocracia: o Banco premeia o mérito e cria condições para uma valorização profissional, aliada a uma valorização pessoal;
- Sistema de avaliação individual do desempenho, segundo o qual os colaboradores são avaliados pela sua hierarquia directa, mais conhecedora das funções e tarefas desenvolvidas;
- Sistema de incentivos, com a finalidade de motivar os colaboradores através da atribuição de uma remuneração variável;
- Formação permanente e adequada às necessidades específicas de cada colaborador, onde se fomenta a partilha de conhecimentos e o aumento do envolvimento e comunicação internos;
- Mobilidade funcional, estimulando a polivalência de conhecimentos e contribuindo de forma inequívoca para a melhoria sustentada das capacidades e desenvolvimento profissional dos colaboradores.

Neste âmbito, o Millennium bcp tem vindo a lançar programas de desenvolvimento de competências que permitem orientar a evolução de colaboradores com potencial, contribuindo para o desenvolvimento e retenção dos talentos. Estes programas destinam-se quer a colaboradores recém-admitidos no banco, quer a colaboradores com experiência profissional e quadros directivos.

Por exemplo, este ano lançámos um programa de desenvolvimento de carreiras na Rede Retalho (*Master in Retail*), destinado a colaboradores que se destacam pelas suas capacidades e potencialidades, com o intuito de contribuir para



a sua preparação para assumir novos desafios e, em termos mais genéricos, para a excelência na Banca de Retalho.

> Como vê a formação enquanto peça estratégica na gestão de recursos humanos? Quais são os domínios em que considera prioritário actuar neste momento?

Resp.: A formação contínua assume um papel essencial na estratégia de gestão das pessoas do Grupo Millennium.

É importante perceber que a prestação de um serviço financeiro de qualidade é alicerçada nas pessoas que o prestam e nas suas competências técnicas e pessoais. Por esse motivo, no Millennium bcp, a política de formação assenta numa correcta identificação das necessidades formativas específicas de cada colaborador.

Exemplo disso são as iniciativas de certificação das Redes Comerciais, tendo o Millennium bcp lançado o programa *Certificação Prestige* para dotar os gestores deste segmento de um conhecimento sustentado dos produtos e técnicas financeiras ou o programa de desenvolvimento de competências comerciais com o intuito de integrar os colaboradores dos serviços centrais na rede comercial.

A estratégia de formação do Millennium bcp passa por incentivar a proactividade e a responsabilidade individual, de cada colaborador, no seu autodesenvolvimento, pelo que tem sido adoptada a metodologia de auto-estudo e *e-learning*.

Por fim, gostaria ainda de mencionar que o Millennium bcp tem apoiado financeiramente os seus colaboradores com o “Programa de Incentivo à Qualificação Académica”, através do qual os mesmos podem aceder ao ensino superior. ■

Onze Mil Dias

30
1980 2010



Luís Vilhena da Cunha*

i) É um bom exemplo o que é dado pelo Sector Bancário português através do Instituto de Formação Bancária (IFB), que, a dez de Janeiro, completa trinta anos de vida. Exemplo de auto-suficiência, ao tomar a iniciativa de criar um instrumento comum às empresas do Sector numa época em que se defrontava com desafios vários de que resultavam enormes necessidades de formação profissional

dos respectivos colaboradores.

Exemplo de capacidade de antecipação e de sentido estratégico, ao assumir as vantagens das economias de escala geradas pelo Instituto numa área crescentemente determinante para o Sector: a do reforço do seu capital humano.

Exemplo de sentido inovador, ao dotar o IFB dos meios necessários ao desenvolvimento técnico-pedagógico e à criação de novos métodos e vias de exercício da actividade de formação, que estão ao serviço do Sector e cuja valia tem sido reconhecida tanto em Portugal como em outros países da Europa e de África.

Exemplo de sustentabilidade e coerência, ao manter-se firme na adopção de uma visão prospectiva sobre o papel determinante da formação como instrumento de gestão do seu pessoal, materializada, desde 1980 e para além das estruturas internas de cada instituição, nesse activo comum do Sector que é o IFB. (A que se veio juntar, em 1991, o ISGB – Instituto Superior de Gestão Bancária).

Exemplo de actuação efectiva no domínio social, ao apoiar a parceria que, desde há vinte anos, o IFB mantém com o Instituto do Emprego e Formação Profissional na preparação de jovens para a profissão bancária, através de uma produtiva actividade de aprendizagem em regime de alternância.

Os quase onze mil dias de existência do IFB estão cheios de esforço, dedicação, estudo, actividade, concretização, por parte de todos os seus elementos, e de apoio, compreensão, diálogo, inteligência, por parte das instituições que integram a Associação Portuguesa de Bancos (APB) e seus decisores. A resultante desta acção conjunta é a entidade — respeitada no país e em outros mercados europeus e africanos — que é hoje o IFB.

ii) Como parte do universo da APB, o IFB assume-se, também, como instrumento activo das suas políticas, tanto as dirigidas aos Bancos associados como as que visam o público em geral.

A responsabilidade social das organizações empresariais, se praticada com convicção, produz efeitos bastante mais efectivos do que a “simples” filantropia, gerando benefícios para a sociedade em geral e sendo gratificante para os promotores. Condições essenciais desta actividade, nestes termos, são a disponibilização de meios suficientes, a avaliação profunda dos benefícios, e o estabelecimento de parcerias criativas, sustentáveis e passíveis de integrar uma perspectiva de longo prazo.¹

Neste contexto, surge, naturalmente, o IFB como instrumento da APB nos projectos que, à semelhança de outros anteriores, visam contribuir para o desenvolvimento da população portuguesa. Um bom exemplo será a grande operação, suscitada internacionalmente pela actual crise económica e financeira, que visa elevar o nível de literacia financeira não só dos consumidores de produtos e serviços financeiros mas de todos os cidadãos, de todas as idades.

Manter-se-á, assim, a estratégia do IFB, que ilumina os seus planos de actividade e a sua actuação: produzir valor de acordo com o entendimento dos Bancos e da sua Associação.

iii) Em fidelidade aos seus princípios fundacionais, o IFB continuará a pautar-se por uma lógica de grupo em relação aos Bancos associados da APB. É uma lógica simples. Como escreveu Dan Ariely, “o ser humano adora histórias simples”². Mas a simplicidade, tal como a boa-sorte, exigem muito esforço, permanente e bem apontado. E têm sido estas as principais características da actuação dos elementos que ao longo dos últimos trinta anos integraram e integram o IFB.

Apesar de “resultados anteriores não garantirem resultados futuros”, a cultura e a práxis da instituição suportam a previsão de que nos próximos trinta anos, à semelhança dos que já passaram, o IFB se vai continuar a ajustar à evolução e às necessidades do Sector Bancário, antecipando-as tanto quanto possível, e a oferecer serviços inovadores e úteis não só ao desenvolvimento dos Recursos Humanos bancários como também aos demais objectivos estabelecidos pela APB.

De momento, os (quase) onze mil dias de actividade já exercidos ordenam o apreço devido à persistência, à disponibilidade, à capacidade de concretização, à sustentabilidade. Será um apreço dirigido ao Sector Bancário. ■

*Director-Geral do IFB.

¹ Cf. T. Keys, T. W. Malnight, K. van der Graaf, “Making the most of corporate social responsibility”, McKinsey Quarterly, McKinsey & Company, N.Y., NY, Dec.2009.

² Dan Ariely, Predictably Irrational, HarperCollins Publishers, N.Y., NY, 2008. D. Ariely é professor de Economia Comportamental no MIT (Massachusetts Institute of Technology).

O Preçário dos Serviços Financeiros



José Dias Lopes*

A Importância Acrescida da Questão do Preçário

A relação comercial entre um cliente e o seu banco foi marcada, desde sempre, pela confiança mútua e pelo sigilo. Embora a actividade bancária seja muito regulada, o espaço de intervenção do regulador cingia-se, tradicionalmente, às questões do âmbito prudencial, não interferindo na relação cliente/banco.

O aparecimento da supervisão comportamental materializa a vontade dos Estados de intervirem de um modo mais evidente no espaço do negócio bancário propriamente dito.

Neste âmbito, a actividade recente do Banco de Portugal, designadamente os Avisos 10/2008 e 8/2009 e a Instrução 21/2009, criam obrigações concretas às instituições financeiras no que se refere aos seus preçários. Questões como o dever de informação ou a veracidade e a transparência da informação transmitida aos clientes são aspectos relevantes, que devem ser devidamente acautelados pelas instituições financeiras. Realce-se, ainda neste âmbito, a criação do Portal do Cliente Bancário, com o objectivo de

O preço dos serviços financeiros, em particular dos serviços bancários, foi desde sempre tema de aceras polémicas, demonstradas por inúmeros factos e acontecimentos visíveis em qualquer simples incursão pela história da banca.

Sejam os *spreads* das operações activas, as comissões pagas nos movimentos com cartões ou as taxas de multibanco, são variadas as discussões sobre o preço dos serviços bancários.

Todavia, esses debates são frequentemente parcelares, centrando-se somente no preço de um dado produto ou comparando diferentes países apenas num serviço específico.

Porque o tema o justifica, procura-se desenvolver neste artigo um quadro de referência que torne mais fácil a discussão deste tema.

facilitar a consulta e a comparação dos encargos cobrados pelas diferentes instituições financeiras.

A questão do preçário não constitui apenas uma questão de montantes, comissões ou taxas. Ao preçário devem estar igualmente associados elementos de transparência e de possibilidade de comparação, que permitam a liberdade de opção por parte do cliente.

A Dificuldade da Comparação Entre Diferentes Países

A actividade financeira é, com se viu recentemente, uma actividade globalizada. O movimento dos capitais não é parado em nenhuma fronteira, e os diferentes agentes que intervêm no mercado global de capitais têm ampla liberdade de actuação, desde que o façam dentro dos quadros regulatórios específicos de cada país.

Contudo, se se pode falar num sistema financeiro global, onde os diversos intervenientes interagem num mercado sem fronteiras, já é menos evidente que o negócio específico da banca de retalho esteja globalizado.

“... o dever de informação ou a veracidade e a transparência da informação transmitida aos clientes são aspectos relevantes, que devem ser devidamente acautelados pelas instituições financeiras.”

Quando se compara a banca de retalho em diferentes países – o modo como está concentrada, a presença de banca não doméstica, a forma como se utilizam os diferentes meios de pagamento, etc. –, constata-se diferenças significativas de país para país.

O gráfico, onde se apresenta a origem das comissões bancárias em diferentes países, construído a partir de dados publicados no *World Retail Banking Report* (2008), mostra bem as diferenças na actividade da banca de retalho nos países considerados¹.

O que o gráfico demonstra é a impossibilidade de se efectuarem comparações entre os preços dos serviços financeiros nos diferentes países considerando apenas grupos limitado de produtos. A banca de retalho apresenta ainda características específicas de cada país, levando a que em cada um deles sejam onerados de forma diferenciada produtos e serviços.

Acresce que é ainda duvidoso que estejam generalizadamente implementados na banca sistemas de custeio que façam reflectir nos preços os efectivos custos das operações que lhes são associadas. Assim, o preço deve ser avaliado numa lógica global – de uma estrutura integrada de preços –, e não numa lógica parcelar de análise do que item a item.

¹Gestão da conta: utilização de *call centre*, *online banking*, gestão corrente da conta.

Utilização de numerário: depósitos e levantamentos.

Situações de excepção: cancelamento de cartões, cheques, pesquisa de documentos.

Pagamentos: cheques, cartões, débitos, transferências.

Preços das Operações na Banca a Retalho

A análise que se segue sintetiza os dados do estudo patrocinado pela União Europeia aos preços praticados pelo retalho bancário europeu e cujos resultados foram publicados recentemente (UE 2009).

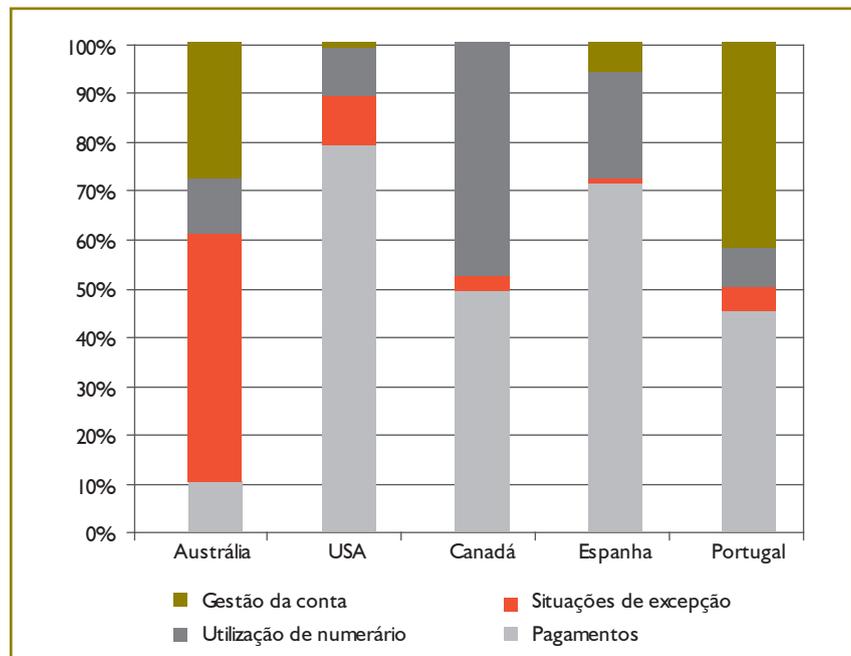
O primeiro aspecto que merece referência é o facto de ser inferior à média europeia a utilização que se faz dos sistemas de pagamentos quer em número de transacções, quer no montante em percentagem do PIB (embora em ambos os casos com valores superiores aos da vizinha Espanha). Tal situação parece indicar que

há ainda um espaço de progressão para a utilização dos sistemas de pagamentos, o que, tendencialmente, e por fenómenos de escala, deverá levar a um abaixamento do preço médio por transacção.

O estudo compara, depois, os custos de utilização do sistema bancário por quatro categorias diferentes de utilizadores: **ativos** – aqueles que utilizam com mais frequência os serviços bancários, os 33% que mais utilizam; **passivos** – aqueles que utilizam com pouca frequência os serviços bancários, os 33% que menos utilizam; **básicos** – aqueles que apenas têm um conjunto básico de serviços; finalmente, o perfil **médio**.

Para a generalidade destes perfis de utilizadores, os preços praticados

Gráfico I – Origem das Comissões Bancárias em Diferentes Países



“... os bancos que operam em Portugal parecem estar em posições algo confortáveis no tocante aos seus preçários...”

para a banca a retalho em Portugal situam-se entre as posições 2º mais baixo e 7º mais baixo, apresentando o 3º custo mais baixo para o utilizador médio.

Portugal integra, conjuntamente com a Bélgica a Holanda e a Bulgária, o grupo de países onde os preços dos serviços bancários são mais reduzidos.

Um terceiro aspecto que merece destaque neste estudo prende-se com a dispersão de preços. Novamente a análise é realizada por perfil de utilizador e por país. Neste aspecto, e qualquer que seja o perfil de utilização considerado, Portugal apresenta das maiores dispersões nos preços. Tal facto indicia que na banca a retalho em Portugal a competição entre instituições se faz fundamentalmente por outros aspectos que não o preço. Tal situação ocorre, realce-se, num ambiente genérico de preços baixos.

Um quarto e último aspecto que merece referência é a questão da transparência e da comparabilidade dos preços. Esta questão foi avaliada em duas dimensões: **a simplicidade das tarifas** – se a construção dos preços tem muitos ou poucos factores envolvidos; **a transparência das tarifas** – se é necessário ou não um estudo profundo para se ficar a conhecer convenientemente o preço.

O sistema bancário português apresenta preçários mais simples e mais transparentes do que a média observada na Europa. Tal como Portugal, 12 outros países apresentam valores superiores à média em ambas as dimensões consideradas. Quando comparada com a posição relativa nos preços, esta posição de Portugal, embora genericamente positiva, é, porém, menos confortável.

Considerações Finais

Num cenário de maior competitividade em que a banca de retalho se torne na Europa mais transfronteiriça, os bancos que operam em Portugal parecem estar em posições algo confortáveis no tocante aos seus preçários, quer no que diz respeito aos montantes praticados, quer na transparência e na simplicidade na construção dos preços.

Tal não significa, porém, que nada haja a fazer. Pelo contrário, há que prosseguir o caminho até aqui trilhado. Algumas pistas para novos desafios foram, aliás, deixadas ao longo deste artigo, nomeadamente: a melhoria dos sistemas de custeio e a melhoria da transparência do preçário. ■

*Doutorado em Gestão.
Docente do ISGB.

UE (2009). **Data Collection for prices of current accounts provided to consumers – Final Report**. Van Dijk – Management Consultants, Bruxelas, Bélgica.

Citando ...

→ Sempre que vir um negócio de sucesso, é porque alguém, em tempos, tomou uma decisão corajosa.

Peter Drucker

→ Quem quer ser acreditado deve falar baixo.

Malcolm Chazal

→ Ou a carta não tem resposta e não se lhe responde; ou tem resposta e se lhe responde logo; ou não pode ter resposta logo e então escreve-se dizendo isso.

Fernando Pessoa

→ O verdadeiro líder não tem necessidade de conduzir – contenta-se em indicar o caminho.

Henry Miller

→ Para falar ao vento bastam palavras, para falar ao coração são necessárias obras.

Padre António Vieira

→ A excelência não é um acto, mas sim um hábito.

Aristóteles

→ Já não chegam os argumentos, é necessário uma história.

Daniel H. Pink

Sistema de Controlo Interno das Instituições Financeiras

Uma Nova Filosofia de Supervisão



Rui Almeida Santos

Rui Almeida Santos*

Faz mais de um ano, em Agosto de 2008, que o Banco de Portugal fez publicar o novo regulamento sobre o Sistema de Controlo Interno das Instituições Financeiras, o Aviso nº 5/2008.

A entrada em vigor do novo regulamento do Banco de Portugal gerou alguma preocupação junto das entidades financeiras: por um lado, devido ao acréscimo de exigência da entidade supervisora sobre os requisitos mínimos do sistema de controlo interno, e, por outro lado, devido à mudança de filosofia quanto ao cumprimento e conformidade com o novo normativo, isto é, o enfoque passou a residir no carácter prescritivo das instruções, cujo cumprimento se tornou imperativo e obrigatório.

De facto, o anterior normativo (Aviso nº 3/2006) apenas exigia que as instituições financeiras supervisionadas elaborassem um relatório anual com a descrição dos seus processos e procedimentos de controlo interno, quer a nível individual, quer, caso existisse, do grupo financeiro.

Contrariamente, o actual regulamento do Banco de Portugal passou a exigir às instituições financeiras a existência de um efectivo sistema de controlo interno, estabelecendo para tal um conjunto de requisitos mínimos, explícitos e de cumprimento imperativo. Adicionalmente, os relatórios exigidos pela nova regulamentação deixaram de solicitar uma descrição detalhada do que se faz em matéria de controlo interno, alterando essa exigência para uma descrição clara e concisa dos desvios encontrados no sistema de controlo interno da instituição, por comparação com os requisitos obrigatórios do regulamento, ou seja, uma abordagem mais prescritiva.

Objectivos e Pressupostos para a Publicação da Nova Regulamentação

Reconhecendo a importância da existência de um sistema de controlo interno adequado e eficaz, o Banco de Portugal, com a actual regulamentação, procura assegurar que as instituições supervisionadas cumpram as suas obrigações e deveres legais e possuam uma gestão dos riscos que garanta a estabilidade e sobrevivência e, assim, a estabilidade do próprio sistema financeiro.

Ou seja, para a entidade de supervisão, todas as instituições financeiras devem possuir objectivos de desempenho que assegurem, nomeadamente:

- A utilização eficaz dos activos e recursos e a continuidade do negócio;
- A existência de informação financeira e de gestão que dê suporte ao processo de tomada de decisão;
- O respeito pelas disposições legais e regulamentares.

Adicionalmente, o regulamento visou também harmonizar as regulamentações e os requisitos sobre controlo interno com outras entidades supervisoras, nomeadamente a CMVM e o ISP.

Pressupostos e Fontes da Estrutura Conceptual do Regulamento

A Lei Sarbanes-Oxley (SOX), publicada em 2002, foi pioneira no sentido de criar regulamentação com vista a garantir a criação de mecanismos de auditoria e controlo nas empresas, incluindo regras para mitigar riscos, evitar ocorrência de fraudes ou assegurar que haja meios para as identificar, quando ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas. O motivo do surgimento do SOX deveu-se aos escândalos financeiros corporativos, especialmente o caso da Empresa Enron, que afectou drasticamente a empresa de auditoria Arthur Andersen.

O Banco de Portugal, para estabelecer a estrutura conceptual do actual regulamento, baseou-se em objectivos e princípios básicos do controlo interno, seguindo os conceitos internacionalmente aceites, definidos no *Internal Control Integrated Framework*, publicado pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*, bem como as recomendações emanadas do Comité de Basileia, através do *Framework for Internal Control Systems in Banking Organizations*; seguiu ainda as orientações em matéria de *Internal Governance* divulgadas pelo Comité das Autoridades Europeias de Supervisão Bancária (CEBS).

As Componentes do Sistema de Controlo Interno

O regulamento do Banco de Portugal identifica as componentes fundamentais do sistema de controlo interno das instituições financeiras e define, para cada uma delas, os requisitos obrigatórios a cumprir, de modo a assegurar um sistema de controlo interno robusto; assim (Figura 1):

a) **Ambiente de Controlo** – Reflecte a cultura da instituição perante o controlo interno, manifestada pelas convicções, preferências e juízos de valor da administração e restantes colaboradores, bem como pelas medidas tomadas, políticas, procedimentos e pela definição da própria estrutura organizacional;

b) **Sistema de Gestão de Riscos** – Deverá ser robusto e destinado a identificar, avaliar, acompanhar e controlar todos os riscos que possam influenciar a estratégia e os objectivos definidos pela instituição, bem como a adoptar as acções necessárias para responder a desvios não desejados;

c) **Sistema de Informação e Comunicação** – Instituído para garantir a captação, tratamento e troca de dados relevantes, abrangentes e consistentes e a entrega tempestiva de modo a possibilitar a eficácia da gestão e controlo da actividade e dos riscos da instituição;

d) **Processo de Monitorização** – Visa assegurar a adequação e eficácia do sistema de controlo interno, nomeadamente a identificação tempestiva de deficiências, insuficiências ou oportunidades de melhoria para fortalecer a eficácia do sistema de controlo interno.

“... caso o actual quadro regulamentar não seja considerado suficiente, o Banco de Portugal poderá adoptar novas medidas, mais exigentes e restritivas.”

Categorias de Riscos Alvo do Sistema de Controlo Interno

As categorias de riscos identificadas pelo Banco de Portugal no Aviso nº 5/2008 baseiam-se no Modelo de Avaliação de Riscos (MAR), publicado em 2007 por aquela entidade supervisora. As dez categorias de riscos, cuja gestão deve cumprir um conjunto de requisitos obrigatórios, podem ser sistematizadas de acordo com as respectivas especificidades, ou seja:

1 – Riscos tipicamente financeiros, inerentes ao negócio bancário, que desde há muito anos são geridos de forma sistemática pela banca, como, por exemplo: o **risco de crédito**, o **risco de mercado**, o **risco de taxa de juro**, o **risco de taxa de câmbio** e o **risco de liquidez**, cuja gestão é normalmente efectuada numa área comum da organização, o departamento de gestão de riscos.

2 – Riscos de outras naturezas, que nos últimos anos têm sido bastante debatidos, quer a nível internacional, através da criação de standards e códigos de boas práticas, quer a nível nacional, com a publicação de regulamentação específica. Referimo-nos a categorias de risco como: o **risco de compliance**, o **risco operacional** e o **risco de sistemas de informação**;

3 – Por fim, os riscos de natureza transversal, que são, nomeadamente: o **risco de estratégia**, que decorre de decisões estratégicas inadequadas, ou da sua deficiente implementação, ou ainda da incapacidade de resposta a

Figura 1 – Componentes Fundamentais do Sistema de Controlo Interno



“... a orientação para o risco pressupõe que as instituições possuam um plano estratégico e uma estrutura organizacional claramente definida...”

alterações no meio envolvente ou no ambiente de negócios da instituição; o **risco de reputação**, que decorre da percepção negativa sobre a imagem pública da instituição, fundamentada ou não, por parte de clientes, fornecedores, analistas financeiros, colaboradores, investidores, órgãos de imprensa ou pela opinião pública em geral. Sobre os riscos transversais, cujo debate vem actualmente emergindo nas instâncias internacionais, destacam-se estudos recentes, que classificam os riscos transversais como os que possuem maior severidade potencial para a organização, mas que, comprovadamente, ainda são aqueles em que menos se investe em termos de controlo interno e monitorização.

Orientação para o Risco

Conforme está espelhado no Acordo de Basileia de 2006 (Basileia II), referido no MAR em 2007 e sublinhado no Aviso nº 5/2008 do Banco de Portugal, a concepção de gestão, de controlo interno e de supervisão das instituições financeiras alterou-se para uma filosofia centrada na avaliação do perfil de risco, quer dizer, na acção preventiva, em detrimento da actuação ‘tradicional’, mais reactiva.

Ou seja, a orientação para o risco pressupõe que as

instituições possuam um plano estratégico e uma estrutura organizacional claramente definida, que permita implementar um sistema de controlo interno baseado numa sistematização comum dos riscos e que integre e articule entre si todos os *players* do controlo interno. Deste modo, será mais fácil criar um ambiente de controlo adequado e eficaz, e ainda assegurar que a gestão e o controlo interno são efectuados de forma adequada e prudente.

Que Resposta em Termos de Governance?

A necessidade de responder aos novos requisitos do Banco de Portugal, sobre o sistema de controlo interno, obrigou as instituições financeiras a reverem os seus procedimentos e normas internas e, essencialmente, a adaptarem os respectivos modelos de governação. Exemplos de mudanças operadas na estrutura de *governance* que as instituições financeiras efectuaram ou, no mínimo, ponderaram foram a inclusão do tema do controlo interno em comissões como o Comité de Auditoria ou o Comité de Risco Operacional.

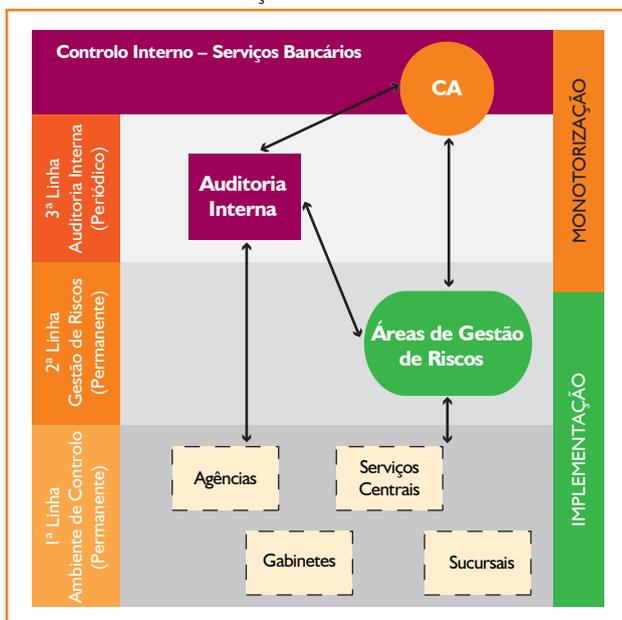
Que Futuro?

A evolução do nível de exigência da entidade supervisora, em matéria de controlo interno das instituições financeiras está dependente da evolução dos mercados financeiros, nacionais e internacionais, e do impacto que a actual regulamentação produzirá na melhoria da qualidade do sistema de controlo interno das entidades supervisionadas.

Deste modo, caso o actual quadro regulamentar não seja considerado suficiente, o Banco de Portugal poderá adoptar novas medidas, mais exigentes e restritivas. Embora seja um cenário de ocorrência pouco provável, no limite, as instituições financeiras poderão até ser obrigadas a cumprir requisitos com impacto directo sobre os seus modelos de *governance*, como, por exemplo, a criação de uma comissão própria com regras e atribuições específicas para a gestão do controlo interno. ■

*Técnico de Planeamento e Controlo de Gestão.
Direcção de Auditoria Interna da Caixa Geral de Depósitos.
Licenciatura em Organização e Sistemas de Informação pelo Instituto Superior de Gestão Bancária.
Mestre em Sistemas Integrados de Apoio à Decisão (*Business Intelligence*) pelo ISCTE.

Figura 2 – Linhas de Defesa e Sistema de Comunicação do Controlo Interno



Sector Bancário Português

Evolução Recente



Margarita Salgueiro Carvalho

Margarita Salgueiro Carvalho*

A Consolidação no Mercado Bancário

A década de 90 é de especial importância para o sector bancário português, sobretudo pelas importantes transformações que sofreu. A partir desta fase, começam a implementar-se medidas de racionalização da oferta bancária, os bancos portugueses passam a operar num mercado alargado – o europeu – e enfrentam novos concorrentes e novas formas de concorrência.

A nível doméstico, são encetadas operações de concentração com a finalidade de se obterem dimensão e vantagem competitiva. De acordo com o Banco de Portugal (1999, 2000 e 2003), apesar de o ano de 1999 ter sido caracterizado pela dinamização dos processos de reestruturação dos sistemas bancários europeus, através de F&A e alianças estratégicas, a concentração da activi-

As transformações ocorridas na banca portuguesa motivaram a adopção de um comportamento estratégico defensivo através da realização de fusões e aquisições (F&A).

A existência de uma relação directa entre a estrutura de mercado e o comportamento das empresas e entre este e o desempenho daquelas constitui uma das hipóteses subjacentes à abordagem estrutural que se centra no paradigma Estrutura - Conduta - Performance (E-C-P) de Bain-Mason. Assim, a crescente consolidação e consequente aumento da concentração resultarão numa diminuição da concorrência, evidenciando uma relação directa entre o grau de concentração e o poder de mercado.

O presente artigo analisa a evolução da concentração do sector bancário português desde inícios da década de 90. A análise da estrutura do sector bancário é realizada para o período compreendido entre 1992 e 2008 e para as variáveis *crédito* e *recursos*, com recurso aos índices de concentração C_k e ao índice de Herfindahl, utilizados amplamente nas abordagens estruturais.

dade do sector bancário avaliada pela quota de mercado dos cinco maiores grupos bancários sofreu uma diminuição. Esta diminuição da quota de mercado dos grupos de maior dimensão foi acompanhada por um maior protagonismo dos bancos de menor dimensão e dos bancos não domésticos. As aquisições levadas a cabo por um grupo bancário não doméstico¹ foram determinantes para o maior protagonismo destas entidades no sector bancário.

É a partir de 2000 que se verifica um aumento significativo da concentração da actividade doméstica por consequência das operações de F&A concretizadas, bem como a predominância de cinco grupos bancários (BCP, BES, BPI, CGD e Santander), com um posicionamento da sua oferta bancária no contexto da banca universal.

¹ Em 2000, o Banco Totta & Açores e Crédito Predial Português foram adquiridos pelo Grupo Santander Central Hispano (SCH).

“A década de 90 é de especial importância para o sector bancário português, sobretudo pelas importantes transformações que sofreu. A partir desta fase, começam a implementar-se medidas de racionalização da oferta bancária, os bancos portugueses passam a operar num mercado alargado - o europeu - e enfrentam novos concorrentes e novas formas de concorrência. ”

Análise da Estrutura do Sector Bancário Português

Os indicadores de concentração² permitem-nos analisar a intensidade da concorrência, com base nas quotas de mercado detidas pelas empresas. Assim, foram utilizadas na análise duas medidas de concentração frequentemente usadas na literatura económica.

Em primeiro lugar, foi utilizado o índice de concentração (C_k)³, definido como:

$$C_k = \sum_{i=1}^k S_i$$

Este indicador traduz a quota de mercado detida pelas k maiores instituições bancárias a operar em Portugal em relação ao total do sector.

A segunda medida de concentração utilizada foi o índice de Herfindahl (ou Herfindahl-Hirschman)⁴. O índice varia entre 0 e 1, indicando um nível significativo de concentração para valores próximos de 1.

Os rácios são calculados para o universo das entidades bancárias que integram a Associação Portuguesa de Bancos (APB) e que abrange a quase totalidade dos bancos nacionais e estrangeiros a operar em Portugal entre 1992 e 2008. A base de dados foi constituída com recurso a informação extraída dos balanços dos boletins informativos da APB relativos à actividade consolidada. Para as instituições que não procedem à consolidação, os dados respeitam à actividade individual.

Na análise realizada, os índices de concentração são calculados para todo o sector bancário, não sendo assim efectuada uma análise da concentração para um mercado específico, mas sim para o sector na sua globalidade⁵.

2 Para uma revisão da literatura sobre medidas de concentração, veja-se Bikker e Haaf (2002).

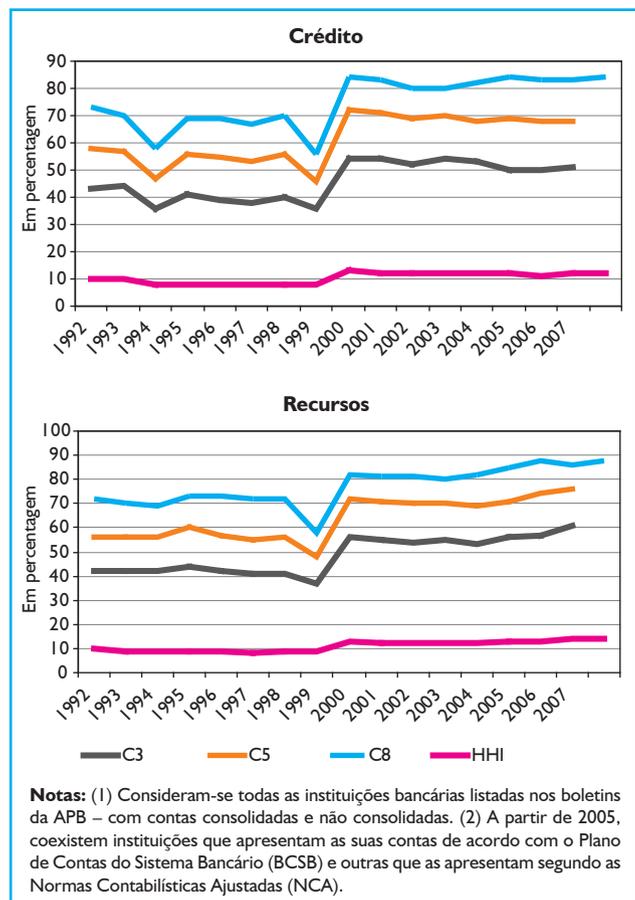
3 Este índice foi calculado para $k=3$, $k=5$ e $k=8$, onde S_i é a quota de mercado do banco i . Os bancos foram hierarquizados por ordem decrescente das suas quotas de mercado e o índice resulta da soma das quotas dos k maiores bancos.

4 Este índice calcula-se como a soma dos quadrados das quotas de mercado de todos os bancos.

5 Bikker (1998) apresenta algumas limitações associadas à utilização dos rácios de concentração, alertando para a importância da segmentação

A Figura 1 ilustra a evolução da concentração no sistema bancário para as variáveis *crédito* e *recursos*, considerando apenas os índices de concentração C_3 , C_5 , C_8 e o índice

Figura 1 – Índices de Concentração (Crédito e Recursos)



Fonte: Cálculos da autora com base em informação extraída dos boletins informativos da APB (1992-2008). Nota: Pela análise da figura é visível o aumento da concentração, especialmente no ano de 2000, como resultado das operações de F&A concretizadas. Da análise

dos mercados e das diferenças que se poderão encontrar no que se refere ao grau de concentração. Tal como o autor refere, nos mercados bancários grossistas a concorrência será mais intensa, enquanto na actividade a retalho os bancos continuam a operar em mercados nacionais fragmentados.



de cada uma das variáveis verifica-se que os cinco bancos mais importantes detêm, pelo menos, 70% do mercado. Por seu turno, os restantes bancos incluídos no índice C_8 apresentam uma quota de mercado que varia entre os 12% e os 14% para as variáveis consideradas. A análise dos resultados obtidos pela utilização do índice de Herfindahl revela um aumento da concentração a partir de 2000, mais evidente para a variável *recursos*, mantendo-se a um nível moderado.

Conclusão

Apesar de o processo de concentração se ter iniciado em meados de 1990, os efeitos de tais operações ao nível da concentração são mais evidentes a partir de 2000, período em que se verifica uma intensificação da formação de grupos bancários. A análise da evolução da concentração no sistema bancário português sugere um aumento da concentração para todas as variáveis analisadas, evidenciando a predominância de cinco grupos bancários (BCP, BES, BPI, CGD e Santander) que, em 2008, conjuntamente detinham mais de dois terços do mercado. Por seu turno, a análise da concentração com recurso ao índice de Herfindahl não revela um nível significativo de concentração, se bem que se tenha verificado um aumento a partir de 2000.

A concentração da maior parte do mercado no conjunto dos grupos bancários referidos anteriormente denota a existência de uma estrutura de mercado oligopolista.

Contudo, a abordagem estrutural por si só não nos permite aferir relativamente à diminuição ou aumento da concorrência. A aposta do sector bancário na racionalização e na expansão da sua rede bancária, e também dados relacionados com a dimensão, o posicionamento como banca universal, a qualidade oferecida e subjacente notoriedade serão factores a considerar e que poderão influenciar a concorrencialidade existente entre os grupos bancários predominantes.

É importante considerar algumas limitações na análise realizada, nomeadamente as subjacentes à simplicidade na definição dos indicadores utilizados, na medida em que a correcta definição do mercado relevante seria importante para aferir sobre a concorrencialidade existente. De referir também que os processos de integração e conseqüente formação de grupos bancários, com inícios em meados da década de 90, levantam algumas dificuldades na análise da concentração, na medida em que, mesmo após a formação dos grupos bancários, a não consolidação do balanço de cada banco no balanço do respectivo grupo bancário não permite que os índices possam reflectir fielmente os processos de concentração concretizados. Este facto poderá contribuir para a obtenção de valores baixos para o índice de Herfindahl. ■

*Doutoranda em Economia, U. Minho.

Docente do Departamento de Economia, U. Minho.

Membro do NIPE, U. Minho.

REFERÊNCIAS

- Associação Portuguesa de Bancos (1992 – 2009), *Boletim Informativo*, Lisboa.
- Banco de Portugal (1999, 2000, 2003), *Relatório Anual do Conselho de Administração*, Lisboa.
- Bikker J.A. e J.M. Groeneveld (1998), “Competition and concentration in the EU banking industry”, *Research Series Supervision*, 8, Netherlands Central Bank.
- Bikker J.A. e K. Haaf (2002), “Measures of competition and concentration in the banking industry: a review of the literature”, *Economic & Financial Modelling*, 9, 53-98.
- Cabral, Luís (1994), *Economia Industrial*, McGraw-Hill, Lisboa.
- Carvalho, Margarita A. S. (2007), *Fusões e Aquisições no Sector Bancário: Homogeneização ou Diferenciação dos Produtos Bancários?*, Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Portugal.

Prof. António de Sousa no Conselho Pedagógico do IFB

O Prof. António de Sousa fez questão em estar presente na primeira reunião do Conselho Pedagógico do Instituto, realizada após a sua eleição para Presidente da Associação Portuguesa de Bancos (APB). Levamos até si, leitor da *inforBANCA*, algumas das ideias mais importantes partilhadas com os responsáveis de recursos humanos e formação que participaram nesta reunião.



“o empregado bancário tem de perceber o que é o banco e não poderá olhar apenas para a sua área de actuação directa. Tem de perceber o impacto da sua área nas outras áreas e como é que tudo se articula”

Banca

Para o Prof. António de Sousa, “**se há alguma coisa que nós podemos retirar de tudo isto (crise financeira) é que o papel da banca vai alterar-se substancialmente.** Vamos assistir (a nível internacional) a um predominar da banca de retalho em relação à banca de investimento.” Acrescenta que “isso significa também uma mudança no relacionamento da banca com os seus clientes que vai ter bastante impacto nas necessidades de formação”. Por isso “a relação tradicional do banqueiro com o seu cliente, de parceria, de aconselhamento financeiro, de proximidade ainda maior, vai ser particularmente importante no futuro”.

Para o Presidente da APB exige-se hoje “que as pessoas tenham uma visão mais integrada do que é a instituição financeira”, dando como exemplo o crédito: “não é só conceder crédito”. É preciso estarmos atentos a outros aspectos, como o consumo de capital e ao papel dos *raters* e auditores. É preciso ter uma visão integral e “analisar o crédito dentro do total do portfólio de activos de uma determinada instituição financeira”.

A necessidade de recolher e trabalhar informação cada vez mais complexa tornou-se uma prioridade para a banca. Neste domínio, “**procedimentos internos muito claros e transparentes são cruciais para**

evitar situações indesejadas”, refere o Prof. António de Sousa, que acrescenta serem os bancos portugueses bons exemplos na obtenção e utilização da informação que é exigida e depois potenciada para análises de rentabilidade e produtividade através dos sistemas de gestão.

O Prof. António de Sousa lembrou ainda que, apesar de “estarmos num momento pouco positivo, esquecemos muitas vezes que a banca portuguesa é dos poucos sectores que compara bem, para não dizer muito bem, em termos internacionais”. Referia-se, entre outros aspectos, à permanente inovação na banca de retalho e à multiplicidade das suas ofertas. “Por exemplo, na área dos sistemas de pagamento não há melhor teste a fazer do que usar uma ATM em Portugal ou na Alemanha”, acrescenta.

Formação

Para o Prof. António de Sousa as instituições são um todo. Por isso, “**o empregado bancário tem de perceber o que é o banco e não poderá olhar apenas para a sua área de actuação directa. Tem de perceber o impacto da sua área nas outras áreas e como é que tudo se articula”**. Deduz-se daqui que “o tipo de formação que as pessoas têm de ter é muito mais amplo do que era anteriormente: já não basta apenas ser um bom contabilis-



ta ou ser uma pessoa que saiba responder às questões normais que os clientes colocam numa agência”. Por isso, todos têm de perceber, com a maior profundidade, aquilo que é o seu trabalho directo, e compreender também que as instituições são constituídas por partes que se afectam umas às outras.

O Presidente da APB disse ainda que “se, por um lado, podemos afirmar com um certo orgulho (que não faz mal a ninguém) que **temos uma banca sólida e cada vez mais orientada para o cliente, também temos de ter uma banca cada vez mais responsável e transparente.** Estes dois aspectos são fundamentais e têm muito a ver com a formação, pois, para haver responsabilidade e transparência, é preciso que as pessoas saibam o que estão a fazer e aquilo que estão efectivamente a negociar com os seus clientes”.

Por isso, “aspectos como a formação e a ética nos negócios, muito particularmente no sector da banca, vão ser cruciais para que a banca possa continuar a ser reconhecida como um sector modelo da nossa economia”.

○ Instituto

O Prof. António de Sousa recordou a sua participação em alguns momentos importantes da vida do Instituto, nomeadamente quando foi necessário criar cursos superiores que permitissem dar uma visão integrada das instituições financeiras e da sua gestão: “estávamos no princípio, mas, 20 anos depois, **já passaram muitos milhares de pessoas pela formação que o Instituto faz e que tem sido uma contribuição muito positiva para aquilo que hoje podemos considerar que a banca portuguesa é**”.

O Presidente da APB incentivou ainda o Instituto a continuar a sua acção, tornando a sua oferta mais abrangente e mais profunda, já que as pessoas vão ter uma carreira muito diversificada numa actividade em constante mutação. A banca, por seu lado, tem de “manter e acentuar as suas características de solidez e transparência, o que só poderá ser feito com uma formação adequada dos seus quadros”. É aí que o Instituto de Formação Bancária pode continuar a ter um papel fundamental. ■

“...temos uma banca sólida e cada vez mais orientada para o cliente, também temos de ter uma banca cada vez mais responsável e transparente.”



Rui Constantino*

Desalavancagem da Economia Portuguesa

O início da crise económica e financeira apanhou a economia portuguesa numa situação de relativa debilidade, com vários desequilíbrios estruturais, merecendo especial destaque o elevado défice externo, reflexo do défice de poupança interna.

Este desequilíbrio externo tem vindo a agravar-se, com o défice da balança corrente e de capital (BTC) a situar-se em redor de 10% do PIB (um dos níveis mais elevados na zona euro), reflectindo a maior alavancagem da economia, num contexto de fraco crescimento económico, em que o maior crescimento do consumo, em especial privado, foi acompanhado de um aumento do défice.

O agravamento da “grande recessão”, que afectou também Portugal, foi reflectido numa diminuição do défice comercial (mesmo assim, ainda a situar-se em 11,3% do PIB, no 2T09); contudo, a redução do défice da BTC foi menos pronunciada, reflectindo o impacto que o aumento do endividamento externo da economia está a ter ao nível do défice da balança de rendimentos, que, no 2T09, foi de 4,5% do PIB.

A evolução da BTC reflecte ainda: (1) uma redução do saldo da balança de capital, como resultado do menor volume de transferências da União Europeia; (2) o progressivo aumento do saldo da balança de serviços, que revela uma diversificação das exportações em favor de segmentos de maior valor acrescentado.

“O agravamento da «grande recessão», que afectou também Portugal, foi reflectido numa diminuição do défice comercial...”

O sector privado tem vindo a aumentar a sua capacidade de financiamento, no caso das famílias (para 3,3% do PIB) e das sociedades financeiras (que ajustaram logo após o início da crise, em 2007); em contrapartida, as sociedades não financeiras ainda têm necessidade de financiamento, mas em redução (de 10% do PIB para cerca de 8%). Esta circunstância prende-se com a moderação do seu ritmo de actividade, que se reflecte numa queda do investimento, em cerca de 30% em termos homólogos. A formação bruta de capital representa agora 11% do PIB (menos 2pp do que em 2006).

Em contrapartida, as necessidades de financiamento das administrações públicas agravaram-se, passando para 6,9% do PIB no 2T09 (face a 2,5% do PIB no início de 2008).

Famílias Tendem para a Poupança

A poupança das famílias tem vindo a aumentar, situando-se em 8,6% do rendimento disponível no 2T09, o nível mais elevado desde o 2T06. O aumento foi de 2.6pp face ao mínimo de 5,7% do rendimento disponível, observado no 3T08.

O rendimento disponível das famílias aumentou, em grande medida, devido ao funcionamento dos estabiliza-



“A poupança pode continuar a aumentar nos próximos meses, mas de forma mais moderada, acompanhando a recuperação da confiança dos consumidores...”

dores automáticos e de algumas medidas discricionárias tomadas pelo Governo, que resultaram numa diminuição dos impostos (medidas como o aumento das deduções específicas relativas aos encargos com habitação). As contribuições sociais recebidas, bem como as transferências sociais em espécie (subsídios de desemprego), aumentaram, compensando a diminuição dos rendimentos do trabalho (associados ao aumento do desemprego e a situações de *layoff*) e dos rendimentos da propriedade.

As famílias reduziram também o seu volume de investimento (em habitação própria, que é o único investimento que as famílias podem realizar), sendo agora de 5% do PIB (quase 8% no início da década). Adicionalmente, a despesa de consumo final tem vindo a cair, com uma redução de 3%, em termos homólogos, no 2T09.

Em consequência, a capacidade de financiamento das famílias aumentou, para 3,3% do PIB, no 2T09. A poupança pode continuar a aumentar nos próximos meses, mas de forma mais moderada, acompanhando a recuperação da confiança dos consumidores (e, em especial, a menos negativa avaliação das condições no mercado de trabalho).

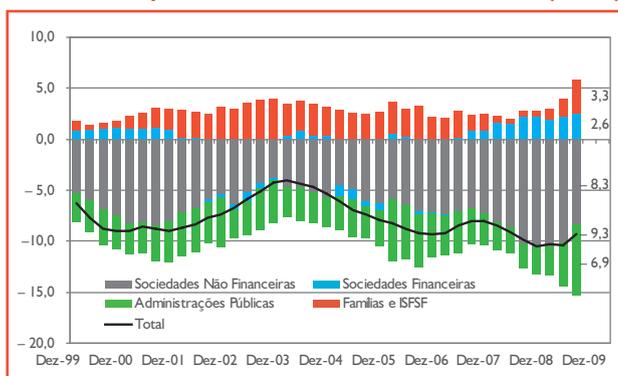
Contrariamente à tendência dos demais sectores, as necessidades de financiamento das administrações públicas subiram acentuadamente nos últimos trimestres, para 6,9% do PIB no 2T (face ao mínimo de 2,8% no 4T08). Esta deterioração reflecte o funcionamento dos estabilizadores automáticos, com uma queda pronunciada da receita fiscal (de 24%, em termos homólogos, no 2T09) e um aumento da despesa, em especial das contribuições sociais.

Em resumo, está em curso um importante ajustamento da economia, que se processa de forma gradual, na medida em que o ajustamento no sector privado está, em grande medida, a ser compensado pelo agravamento do défice orçamental.

A médio prazo, é expectável que a redução da necessidade de financiamento externo da economia continue, mas com a condicionante da evolução da balança de rendimentos, que é já fortemente deficitária e que pode registar uma evolução mais adversa com o início do processo de subida das taxas de juro pelo BCE que se prevê para 2010. ■

*Economista-chefe do Banco Santander Totta

Gráfico 1 – Capacidade/Necessidade de Financiamento (% PIB)



Fonte: INE (valores em média móvel de 4 trimestres).

Gráfico 2 – Taxa de Poupança das Famílias (% Rendimento Disponível)



Fonte: INE (valores em média móvel de 4 trimestres).



Ciclo de Atendimento aos Clientes



José Alberto Pereira*

Apesar dos sinais de recuperação que se verificam na economia mundial, ainda há que retomar o consumo privado, de forma a estabilizar a recuperação e sustentar o crescimento económico. Nesta conjuntura, as empresas enfrentam um desafio fundamental: a quebra de confiança dos consumidores levou as vendas aos níveis mais baixos de sempre e os custos fixos pressionam fortemente as margens do negócio. A resposta para estas tendências tem sido o reforço do valor acrescentado na venda de produtos e serviços ao cliente, adicionando serviços como pós-venda, clubes de consumidores, acções de marketing de diferenciação e outros na mesma categoria.

Para a banca de retalho, o grande objectivo é reduzir a sua dívida e absorver prejuízos registados no imobiliário e nas transacções em bolsa. O sucesso desta tarefa é a medida da sua própria sobrevivência. Os níveis crescentes de desemprego levaram a poupança a níveis muito baixos, reduzindo o *funding* via captação. Ao comprarem mais fundos nos mercados interbancários, os bancos têm no aumento da satisfação dos clientes uma alavanca para

“...os «momentos da verdade» poderão tornar-se a principal tónica dos bancos de retalho para os próximos anos.”

gerar lucros de forma duradoura, mantendo a sua carteira fidelizada e com baixa volatilidade.

Esta é uma estratégia que a banca de retalho pode utilizar na conjuntura actual. Utilizando a terminologia de Jan Carlzon¹, os “momentos da verdade” poderão tornar-se a principal tónica dos bancos de retalho para os próximos anos. Esta estratégia, baseada num acréscimo contínuo de valor para os clientes, com enfoque na maximização dos contactos de venda satisfatórios, é o vector de transformação da oferta ao nível dos serviços.

Flatters e Willmott² verificaram que os consumidores estão mais preocupados em controlar o seu orçamento do que com a complexidade dos produtos e serviços ou com as questões políticas e sociais em torno dos bens que adquirem, manifestando significativa volatilidade na transferência para uma melhor oferta. Preocupam-se com os seus direitos, mas acreditam que uma atitude ética nos negócios é uma obrigação de cada marca.

Este é o cenário actual que se depara à banca de retalho. O valor da marca não é reconhecido como uma vantagem pelo consumidor. Caso não se sinta satisfeito, este limita-se a consultar o banco seguinte. Neste contexto, apesar do esforço de marketing desenvolvido, os momentos da verdade são aqueles em que o banco e os seus clientes se encontram, nos quais o empregado de primeira linha personifica o banco para o cliente que tem na sua frente.

A forma como o empregado conduz o encontro com o cliente e o conclui é um dado crucial para o nível futuro de fidelização deste. Se as questões ficarem cabalmente esclarecidas e se a oferta corresponder à avaliação que o cliente faz de si próprio como cliente do banco, então o momento é bem sucedido, a venda é fechada e a fidelização aumenta. De outra forma, o cliente permanece com o banco, mas na próxima oportunidade vai transferir-se para um concorrente.

1 CARLZON, Jan, *Moments of Truth*, 1989, New York, Harper Collins Publishers.

2 FLATTERS, Paul, and WILLMOTT, Michael, “Understanding the Post Recession Consumer”, in *Harvard Business Review*, July – August 2009, Special Issue, “Customers in the New World”, pp. 106 – 110.

O papel dos departamentos centrais (ou de suporte, numa lógica de cadeia de valor) consiste na disponibilização de condições aos empregados de primeira linha para obterem momentos da verdade positivos, mas também para apoiarem os gestores das diversas unidades de negócio a implementarem estratégias locais de posicionamento. Estes dois pontos são importantes para o sucesso da unidade de negócio, em comparação com os seus competidores locais.

Conforme o tipo de cliente segmentado, surgem vários perfis para gestores de clientes. Existem definições organizacionais e processo de negócio específicos para cada tipologia de gestor, mas, mais que respeitar uma sequência de tarefas, o seu trabalho é incrementar em cada momento os níveis de satisfação e de fidelização dos seus clientes, mantendo em níveis de crescimento sustentado a rentabilidade da unidade de negócio.

Estes empregados são os geradores de momentos da verdade, pois estão a todo o momento frente aos clientes, tentando mantê-los satisfeitos e leais ao banco. Este objectivo é atingido se o gestor adicionar valor para os clientes e ao mesmo tempo aumentar a rentabilidade do banco.

Existe um conjunto de actividades principais que o gestor desenvolve com este objectivo. Estas actividades são fundamentais no esforço comercial, induzindo uma atitude *market-driven* e optimizando o posicionamento estratégico. A sua implementação é efectuada num ciclo cujas etapas são as seguintes:

1. Pesquisa de clientes: base para o crescimento da carteira, em número de clientes e em volume de negócios. É mais eficaz se baseada na proximidade (local/regional) ou na informação proveniente das bases de dados do banco (*data mining*);
2. Desenvolvimento de contactos: um vector essencial da actividade do gestor é o sistemático agendamento de reuniões com clientes actuais/potenciais, tanto primeiros contactos como *follow-up* de contactos anteriores;
3. Reuniões com clientes: visam potenciar a venda de produtos/serviços, aumentar sinergias entre o banco e os seus clientes (incrementando os seus níveis de fidelização), potenciar o crescimento sustentado da carteira e atrair novos clientes, com potencial e níveis de risco interessantes para o banco;
4. *Follow-up*: tentar fechar o negócio em condições que propiciem níveis de satisfação para o cliente e de rentabilidade para o banco, procurando situações *win-win* que assegurem a fidelização do cliente;
5. Aprovação: o gestor de cliente faz a ligação com os *stakeholders* do processo de decisão (departamentos de análise de risco, *middle offices*, outros departamentos do banco);
6. Formalização dos contratos: o gestor de cliente faz a ligação com os *stakeholders* do processo de contratação (clientes, *middle/back offices*, outros departamentos do banco);
7. *Follow-up*: tentar fechar o negócio em condições que propiciem níveis de satisfação para o cliente e de rentabilidade para o banco, procurando situações *win-win* que assegurem a fidelização do cliente;
8. Aumentar lealdade do cliente: tentar fechar o negócio em condições que propiciem níveis de satisfação para o cliente e de rentabilidade para o banco, procurando situações *win-win* que assegurem a fidelização do cliente;

“A forma como o empregado conduz o encontro com o cliente e o conclui é um dado crucial para o nível futuro de fidelização deste.”



7. Incremento da fidelização do cliente: os principais vectores para incrementar a fidelização são o *follow-up* pós-venda (aferindo o comportamento do cliente nesta fase e aumentando níveis de satisfação e de fidelização) e o incremento do número de interações de negócio entre cliente e banco (quer sejam na unidade de negócio ou por via remota, aumentando o nível de relacionamento/satisfação);
8. Aumentar negócio no cliente: a principal estratégia para fidelizar clientes e minimizar a sua volatilidade é incrementar o número de produtos e serviços que estes mantêm com o banco. Por outro lado, importa aumentar o nível de relacionamento com clientes residuais ou de envolvimento muito baixo da carteira, sempre que interesse recuperar níveis de fidelização.

O gráfico que representa este processo é o que abaixo se apresenta:



*Técnico da Direcção de Marketing da Caixa Geral de Depósitos.

O Negócio Social



A pobreza não cabe numa sociedade civilizada. A pobreza apenas cabe num museu, onde os nossos filhos e os nossos netos irão para verem a desumanidade que as pessoas tiveram de suportar.

Muhammad Yunus, “pai do micro-crédito”, Prémio Nobel da Paz em 2006, tem uma ideia nova. É possível, diz-nos, resolver as quatro crises – financeira, alimentar, energética e ambiental – construindo uma nova arquitectura económica, que finalmente completará a filosofia de Adam Smith de há 250 anos.

E explica-nos:

Temos vivido um tempo de prosperidade sem paralelo, devido sobretudo a revoluções no conhecimento, ciência e tecnologia, particularmente nas tecnologias da informação. Esta prosperidade mudou a vida de muitos, mas milhões e milhões de pessoas ainda sofrem de pobreza, fome e doenças.

As crises vieram agravar ainda mais a situação destas pessoas. Nos últimos meses, os líderes mundiais têm-se concentrado particularmente na crise financeira, o que é compreensível, mas é necessário integrar os aspectos humanos e tratar tudo isto como uma megacrise, que é também uma mega-opportunidade para redesenhar a economia e os sistemas financeiros existentes.

Segundo Adam Smith, as pessoas são multidimensionais, ou seja, assim como têm a sua dimensão egoísta, também possuem uma dimensão altruísta. Os mercados cresceram à volta da teoria capitalista corrente em que a dimensão altruísta não tem lugar. Smith defendia que todos temos uma consciência que nos diz o que

está certo e errado; e essa consciência é inata, não algo que nos é dado pelas leis ou por análises racionais. E os interesses de cada um não têm de ser incompatíveis com o interesse comum; a máxima rendibilização dos mercados pode compatibilizar-se com a necessária dimensão social.

Imaginem o que poderíamos conseguir se todos os talentos empreendedores e os executivos do mundo se empenhassem em acabar com a subnutrição, providenciando alimentos para os sem-abrigo e erradicando as doenças!

Com tudo isto em mente, proponho um segundo tipo de negócio funcionando no mesmo tipo de mercados que temos – chamo-lhe o “**negócio social**” porque existirá para benefício dos outros. O objectivo é resolver os problemas sociais, não “fazer dinheiro” com estes investimentos. O investidor pode recuperar o seu capital investido, mas a ideia é não receber dividendos (lucros) desse capital. Se a eficiência, a competitividade e o dinamismo do mundo dos negócios estivessem ao serviço dos problemas sociais específicos, o mundo seria um “lugar” muito melhor! Este conceito cristalizou-se na minha cabeça com a experiência bem sucedida do Grameen Bank.

Nos próximos meses, as múltiplas crises que vamos enfrentar vão-nos revelar mais ramificações em termos económicos e humanos. Este é o tempo de nos unirmos para fazer

face a esta crise, com novos planos e bons caminhos para o negócio, transformando-a na melhor oportunidade para relançar uma nova economia global e uma nova arquitectura financeira, de modo a que crises desta natureza nunca mais ocorram. O mais importante desta nova arquitectura é a integração do negócio social no mundo dos negócios, em geral, e per-

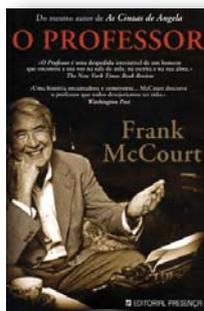
“...proponho um segundo tipo de negócio funcionando no mesmo tipo de mercados que temos - chamo-lhe o «negócio social» porque existirá para benefício dos outros. O objectivo é resolver os problemas sociais, não “fazer dinheiro” com estes investimentos. O investidor pode recuperar o seu capital investido, mas a ideia é não receber dividendos (lucros) desse capital.”

ceber que isso não será sinónimo de prejuízo, mas um ganho para todos.

Nós acabámos com a escravatura, com o *apartheid*, realizámos coisas consideradas por muitos impossíveis... chegámos à Lua, também seremos capazes de erradicar a pobreza do nosso planeta. Se decidirmos fazê-lo, dando atenção à nossa consciência e capacidade de empatia, bem como ao desígnio da prosperidade, seremos os verdadeiros economistas que Adam Smith tinha em mente. ■

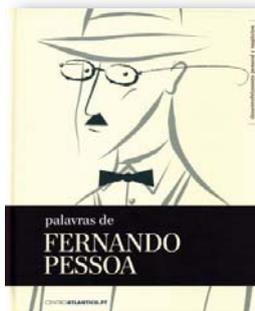
in *Chartered Banker*, Junho/Julho 2009
(adaptado).

Divulgando



>

Frank McCourt, em *O Professor*, editado pela **Editorial Presença**, relembra os desafios e as recompensas com que se deparou no ensino público nova-iorquino, repleto de adolescentes indisciplinados ou indiferentes, filhos do enorme *melting pot* americano. Os métodos que encontrou para conquistar o seu lugar nada tinham de convencionais, e foi com uma grande dose de imaginação, perseverança e, sobretudo, uma imensa compreensão e ternura que conseguiu provocar mudanças na vida dos seus alunos e na sua. Como dizia na sua turma de escrita criativa: 'Até quando estão a sonhar, estão a escrever'. ■



>

Há a tendência para julgarmos que certos temas hoje em moda são coisa recente. E também para julgarmos que poesia ou ensaio são mundos estranhos ao *management* aborrecido, cinzento, sem alma, com que convivemos diariamente. Por isso, convidamo-lo a 'revisitar' um caso singular na literatura portuguesa. Vale a pena ver o que nos diz o poeta sentado em frente de A Brasileira, no Chiado, sobre temas muito discutidos nos nossos dias, em *Palavras de Fernando Pessoa*, editado pela **Centro Atlântico**. ■



>

Diana Farrell apresenta-nos um conjunto de trabalhos de excelência que relatam de forma assertiva e sistematizada os equívocos associados ao crescimento da produtividade nas economias a nível global. *Motivar o Crescimento – Tendências Críticas em Economia e Gestão*, editado pela **Actual Editora**, oferece-nos um conjunto de reflexões inovadoras sobre as actuações a prosseguir para melhorar os índices da produtividade, num mundo em rápida mutação e que tenta encontrar novos paradigmas. ■



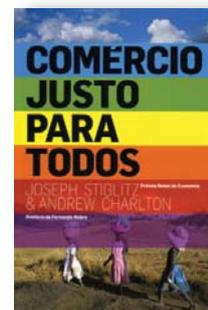
>

Quatro amigos reencontram-se em 2020 para festejarem a travessia do oceano Atlântico que um deles acabou de realizar no seu veleiro e recordam a forma como cada um lidou com a época conturbada que passaram nos terríveis anos 2008-2012. *Dar a Volta Sem Dinheiro*, de **António Santos** e editado pela **Dom Quixote**, diz-nos como todos podem desenvolver os seus próprios talentos, obterem sucesso nos seus projectos e concretizarem os seus sonhos de criança, desde que tenham uma boa auto-estima e a determinação para o fazerem. ■



>

Com as inúmeras distrações a que hoje em dia temos acesso, das mais diversas formas, é extraordinário que consigamos realizar o que quer que seja. *O Poder do Menos*, de **Leo Babauta**, editado pela **Plátano Editora**, vem mostrar-lhe como racionalizar a sua vida, identificando o essencial e eliminando o desnecessário. Ao traçar limites para si mesmo e aproveitar ao máximo os recursos que já possui, acabará por conseguir trabalhar menos, trabalhando de forma mais inteligente e concentrar-se em viver a vida que merece. ■



>

Neste provocador e controverso livro, o Prémio Nobel da Economia, **Joseph E. Stiglitz** e o co-autor **Andrew Charlton** propõem um novo e radical modelo de gestão para as relações comerciais entre os países mais ricos e os mais pobres. *Comércio Justo para Todos*, publicado pela **Texto Editores**, fundamenta-se na abertura dos mercados ao interesse de todos e não apenas ao das economias mais poderosas, para, desse modo, garantir a promoção ao desenvolvimento e também para minimizar o impacto da adaptação ao mercado global. ■

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Edições Sílabo** – *Temas em Métodos Quantitativos 6*, de Maria de Fátima Salgueiro, Diana A. Mendes e Luís F. Martins; *Investimentos Financeiros – Teoria e Prática*, de António G. Mota, Clementina D. Barroso, Daniel Pimentel, João M. Lourenço, João P. Nunes, Luís Oliveira, Miguel A. Ferreira e Rui Alpalhão;
- **Actual Editora** – *O que Diz Warren Buffett*, de Janet Lowe; *Imparável*, de Chris Zook; *Prémio de Execução*, de Robert S. Kaplan e David P. Norton;
- **Centro Atlântico** – *A Selva Empresarial – Uma Fábula sobre Como Ter Êxito na Empresa*, de Mariana Ferrari; *Os Segredos da Mente dos Consumidores*, de Michael Solomon;
- **Dom Quixote** – *A Reconstrução do Sistema Financeiro Global*, de Martin Wolf; *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*, com coordenação de Pedro Dionísio;
- **Editorial Presença** – *100 Perguntas para Uma Entrevista*, de Ermanno Forni.

Os nossos agradecimentos aos editores. ■

CURSOS PRESENCIAIS

2010

ÁREAS/CURSOS	JAN	FEV	MAR
Área de Crédito			
Crédito a Empresas e a Particulares			
Crédito à Habitação		18 e 19	
Gestão e Recuperação de Crédito		22 a 24(p)	15 a 17
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Conta e Depósito Bancário			12
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing			15
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção			19 (p)
Meios de Pagamento		18 e 19(p)	
O Acordo de Basileia II		11 e 12(p)	
Operações Documentárias no Comércio Internacional		04 e 05	
Produtos Bancários			17 a 19
Área de Direito			
Casa Pronta – Proced. Especial de Transmissão, Oneração e Registo Imóveis		24	
Cheque – Regime Jurídico			
Contratos e Garantias do Crédito			25 e 26
Direito Bancário			
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	10 e 11 (p)		10 e 11
Garantias Bancárias			02 e 03(p)
Letra e Livrança – Regime Jurídico			25 e 26(p)
Registos e Notariado			
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial			
Gestão do Tempo			17 e 18
Técnicas de Negociação e Venda		03 e 04(p)	
Área de Comportamento Organizacional			
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal			
Liderança de Equipas			
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas			17 a 19(p)
Auditoria Bancária			
Contabilidade Bancária	27 a 29		
Contabilidade de Empresas		25 e 26(p)	03 e 04
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade	20 e 21		
SNC – Sistema de Normalização Contabilística		18 e 19	
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		04 e 05(p)	
Cálculo Financeiro Aplicado		24 a 26	
Mercado e Produtos Financeiros			17 a 19(p)
Mercado Monetário e Cambial			03 e 04(p)
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados		10 e 11	
Organização e Funcionamento de Uma Sala de Mercados			24 a 26(p)
WORKSHOP – AVALIAÇÃO FINANCEIRA DE PROJECTOS			

Informações:
Teresa Corales
Tel.: 217 916 278
e-mail: t.corales@ifb.pt

A full member of



Entidade Formadora
Acreditada por



ACF Consultants
(London)

3ª Edição/3rd Edition

Actualizada/Revised

Seminar

Credit Derivatives

Including the "Big Bang" and
"Small Bang" Protocols,
SNAC and the Establishment of a
Central Counterparty

4 - 5 | March | 2010
Lisbon – Portugal



Using Global Trader Simulation
Com recurso à Simulação Global Trader

Informações:

Ana Margarida Soromenho
Tel.: (+351) 217 916 274
e-mail: seminarios@ifb.pt

Diga-nos como É

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

Gerente de Balcão



Raquel Bilbao*

1. Como é o seu dia de trabalho típico?

O dia de trabalho inicia-se com *briefing* com toda a equipa para orientar a estratégia e definir desafios diários que visam atingir os objectivos comerciais traçados para o trimestre. Seguem-se as tarefas mais administrativas de análise e tratamento dos mapas de gestão de risco do balcão.

A motivação e a formação da equipa têm de estar sempre presentes no dia-a-dia do líder do balcão. Diariamente acompanho o tratamento das campanhas e contactos comerciais por parte dos gestores e assistentes comerciais, defino estratégias com a equipa para a colocação de produtos e serviços do banco, assim como para captação de novos clientes.

As reuniões com clientes, potenciais clientes e parceiros – promotores externos, mediadores, concessionários automóveis – são uma constante no meu dia de trabalho, visando sempre a dinamização do negócio e crescimento de carteira.

O final do dia é destinado ao apoio da equipa na preparação de operações e soluções à medida da cada cliente, e orientação das reuniões de gerência para análise e concessão de crédito.

2. Indique três qualidades que considere absolutamente imprescindíveis num gerente de um balcão.

Liderança e gestão da equipa, a capacidade de comunicação com clientes em visitas e reuniões e uma forte **competência e domínio técnico** relevante na formação da equipa e interacção com clientes são três das qualidades que considero imprescindíveis para quem desempenha a função de gerente.

3. “Nem tudo são rosas”. Refira alguns aspectos menos agradáveis da sua função

Considero aliciante o desafio de gerir uma equipa, com toda a multiplicidade existente na gestão de recursos humanos, isto aliado à definição e execução de planos de acção comerciais que visam alcançar objectivos delineados. No entanto, na nossa actividade temos de executar tarefas

administrativas na gestão de processos, o que considero serem os aspectos menos agradáveis com que nos deparamos no desempenho da nossa função. Contudo, nesta matéria o Banco BPI tem facilitado a nossa actividade com uma aposta forte na modernização e desenvolvimento de aplicações informáticas – gestão de processos e créditos e gestor de decisão de crédito –, passando a gestão e decisão dos processos a ser realizada em suporte informático, simplificando procedimentos, reduzindo níveis de serviço e disponibilizando informação a nível global.

4. A que “estratégias” recorre para gerir e motivar a sua equipa de trabalho?

Está comprovado que as pessoas motivadas tendem a aumentar a sua produtividade. Cabe ao líder compreender cada colaborador individualmente para poder alavancar a sua equipa de trabalho. As pessoas são o factor mais importante e decisivo para atingirmos as metas e objectivos a que nos propusemos.

Devemos salientar as possibilidades em vez dos problemas, criando assim uma visão que convença o grupo de trabalho. É importante focar e direccionar a equipa para os objectivos a atingir, mas permitir flexibilidade em relação à forma de alcançá-los. A equipa tem necessidade de que o gerente indique a direcção a seguir, mas é fundamental ouvir a opinião dos colaboradores, permitir a manifestação das suas ideias e muitas vezes pô-las em prática.

A valorização de boas práticas e reforço de pontos positivos são fundamentais para a motivação/orientação dos nossos colaboradores.

A disponibilidade para ajudar a ultrapassar obstáculos é primordial para uma gestão eficaz. A promoção de harmonia, respeito e entendimento no local de trabalho são elementares para mantermos a equipa motivada.

5. Que impacto tem tido a formação profissional na sua vida?

Em 1998, integrei um grupo de formação de bolsiros BPI que me possibilitou a frequência de um programa de formação intensivo, com duração de seis meses, que visou potenciar as minhas competências técnicas e comportamentais. Este plano alternava sessões de formação em sala com períodos de estágio no balcão. No final deste programa de formação, foi-me dada a oportunidade de desem-

penhar a função de gestora de conta de empresários e negócios na agência onde estagiei.

A formação profissional teve um impacto muito positivo a nível da integração inicial no quadro de pessoal e no desempenho da função de gestora, assim como no evoluir da minha carreira.

Os vários programas de formação que frequentamos, e que tendem a acompanhar o dinamismo do sector, contribuem para reforçar uma cultura de valorização profissional, sendo indispensáveis à melhoria contínua do desempenho das nossas funções e do serviço que prestamos aos clientes.

Em 2008, o BPI concedeu-me a oportunidade de frequentar o Curso de Formação de Formadores (*Blended-Learning*), que me permitiu adquirir e fortalecer competências para administrar sessões de formação no banco.

6. Estamos ainda a viver uma crise financeira, económica e social. Como são sentidos os seus efeitos num balcão de um banco?

A crise financeira restringiu os mercados internacionais de dívida, e a demorada inversão desta situação implicou um aumento dos custos do endividamento, situação que não teve uma relevância significativa dado o abrandamento da procura de crédito por parte dos particulares e empresas. A chegada da crise à economia real provocou uma retracção na captação de recursos e o aumento do crédito vencido das empresas e particulares (via desemprego). A crise financeira originou um clima de incerteza e desconfiança no sector bancário. Contudo, o facto de trabalhar num banco com uma imagem de solidez e transparência no mercado, com situação de capital forte, situação confortável de liquidez e boa gestão de risco de crédito, permite manter, neste cenário de crise, a confiança por parte dos clientes, possibilitando o alcance dos objectivos traçados para o balcão – crescimento de carteira, com novo negócio em novos e actuais clientes. ■

*Gerente do BPI.

Para Além da Formação

Esta rubrica pretende recolher testemunhos de ex-alunos do IFB/ISGB que apostaram na sua formação e, sobretudo, obter o depoimento de pessoas cujas emoções/atitudes importa conhecer.

De “Pedra e Cal”



Jorge Freitas*

— Que se passa, marido? Hoje é sábado, porque é que está o despertador a tocar às 7h30 da manhã?

— Desculpa, está na hora de ir para a escola.

— Não achas que já basta? Pensei que hoje iríamos passear com a nossa neta.

Nas últimas décadas, todos nós vivemos debaixo da “ditadura” da sociedade da comunicação, onde as transformações e descobertas deixaram de poder esperar pela próxima geração, para passarem a ser geridas diariamente e, mesmo assim, correndo o risco de chegarem desactualizadas.

Pois é, tenho 49 anos e a nítida sensação de que não posso perder o comboio do conhecimento!

Estou na banca há 22 anos e só posso estar grato pela oportunidade que me foi dada de readquirir e consolidar esta paixão.

Esta “doença” pela constante aprendizagem em boa hora me foi transmitida pelo IFB.

Quando ingressei na banca, com 27 anos, estava muito longe de pensar que pouco tempo depois iria “embarcar” numa viagem que me levou à licenciatura em Gestão Bancária, passando por vários outros cursos que não só me conferiram os conhecimentos e a especialização necessárias para cada vez desempenhar a minha profissão de uma forma mais profícua, como me dotaram do gosto pela constante descoberta de novos conhecimentos.

Não posso deixar de realçar que o convívio com os docentes do IFB/ISGB foi e é uma excelente oportunidade de crescimento, tanto técnico, como pessoal. Pela sua excelência, desempenham um indelével papel na consolidação do meu percurso académico e crescimento intelectual, sendo agentes permanentes do interesse pelo desejo de aprender cada vez mais.

Não mais parei, aliás, costumo referir que estou de “pedra e cal” na escola de adultos, tenho-me preocupado em frequentar regularmente os mais diversos cursos na minha área de interesses, na perspectiva de estar constantemente a actualizar e a aperfeiçoar os meus conhecimentos.

Neste momento, estou a tentar ultrapassar um desafio a que me propus e que há quase dois anos tento atingir, ou seja, um Mestrado em Gestão na vertente financeira que estou a frequentar na Universidade Lusíada.

Considero que é mais um passo no meu percurso de aprendizagem, mas espero continuar a manter esta permanente busca pelo conhecimento!!!

— Olha, quando sair vamos passear com a menina, pode ser? Até logo. ■

*Assessor Comercial
Banco Santander Totta



Temos uma
que o valor!
com precis



dos p
de sucesso



Soluçã



Marketing Bancário



Com a acentuada banalização dos produtos financeiros e com uma cada vez maior pressão competitiva, os bancos têm procurado desenvolver formas de aumentar a diferenciação. A qualidade do serviço, assente numa verdadeira orientação para o cliente, é um caminho seguido pela maioria dos Bancos. Efectivamente, os principais bancos têm procurado aumentar o *customer experience*, como meio de potenciar a diferenciação e a conseqüente penetração no mercado e fidelização dos clientes. Nesta edição, apresentamos uma reflexão não apenas descritiva, mas também prospectiva ilustrada pelo caso do Banco Espírito Santo, que nos últimos anos demonstrou um percurso assinalável no aumento da satisfação dos seus clientes.

Bruno Valverde Cota
Coordenador da Secção



A Banca, os Clientes, a Crise e o Futuro



Paulo Jesus*

Numa altura em que se intensificam as notícias nos *media* sobre a relação dos clientes com a banca, nomeadamente devido a nova regulamentação específica e à divulgação pública de reclamações, partilho as seguintes reflexões:

- A orientação para o cliente não é uma preocupação de hoje no sector financeiro e não foi imposta pelos reguladores. Foi uma opção da maioria dos bancos.
- Na última década e por iniciativa própria, a maioria dos bancos reforçou e optimizou os instrumentos de medição da qualidade. Foram criados departamentos ou uma área de qualidade. A banca investiu fortemente no diagnóstico da qualidade. Quantos são os sectores em que uma só empresa faz anualmente cerca de 100 000 inquéritos de satisfação a clientes? Quantas empresas investem na realização de um conjunto de mais de 4 000 visitas de cliente mistério por ano? Quantas empresas monitorizam os níveis de serviço dos seus principais processos?
- O retorno financeiro da qualidade existe e é quantificável (no BES, é divulgado internamente). A percepção empírica de que vale a pena investir na qualidade pode e deve ser traduzida em euros.
- Os incentivos monetários na banca estão cada vez mais associados a métricas de fidelização e de qualidade. Conhece outros sectores de actividade que o façam?
- Quantas empresas têm uma rede de agências com a abrangência, capilaridade, disponibilidade e qualidade da banca? Quantos sectores têm o contributo social activo que a banca tem (mecenato, apoio a actividades juvenis, voluntariado, iniciativas de apoio social, etc.)?
- O reforço das competências técnicas e comportamentais relacionais dos colaboradores tem vindo a ser um desafio constante para o sector financeiro. O conhecimento é cada vez mais o factor diferenciador/crítico de

“Os bancos portugueses são tradicionalmente casos de estudo em inúmeras áreas, são reconhecidos pelos *peers* europeus e estudos externos e independentes também o referenciam.”

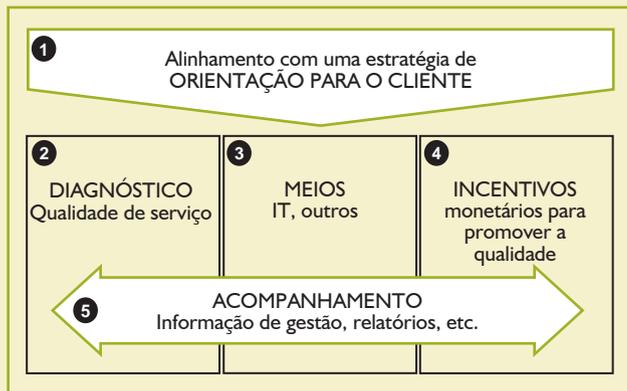
sucesso em qualquer sector de actividade e, por maioria de razão, do sector financeiro. Quantas empresas apostam no capital humano como a banca faz?

- Os bancos portugueses são tradicionalmente casos de estudo em inúmeras áreas, são reconhecidos pelos *peers* europeus e estudos externos e independentes também o referenciam. Quantos sectores em Portugal têm este reconhecimento?
- Falar de crise é em parte promovê-la, mas, sem aprofundar o tema, não posso deixar de sustentar que o contexto macroeconómico em que vivemos actualmente afectou os níveis de qualidade de serviço. Por um lado, incrementou a litigância dos clientes, por outro, alterou o mix do tipo de atendimentos (vendas vs resposta a pedidos e problemas). Obviamente, é maior a probabilidade de não se corresponder às expectativas quando estamos a dar resposta a pedidos e a problemas.
- Quando 50% dos clientes declaram ir ao balcão mensalmente, 30% utilizam activamente o internetbanking, 25% telefonam mensalmente para o balcão, quando em média um cliente tem quatro produtos, será muito, pouco ou aceitável que um banco tenha seis reclamações/ano por cada mil clientes?
- O futuro assentará cada vez mais em três fortes pilares:
 - Accionistas satisfeitos;
 - Colaboradores motivados;
 - Clientes satisfeitos.

E cada pilar deve ter a mesma importância, tamanho e robustez; caso contrário, é uma questão de tempo para ruir...

Prova de que o pilar Satisfação Clientes no sector financeiro está “bem de saúde” é que oito em cada dez clientes declaram estar muito satisfeitos com o seu banco. ■

*Director Coordenador do Departamento de Qualidade de Serviço do BES.



A Qualidade em Números no BES em 2009



Desde a década de 80 que o IFB tem vindo a aprofundar a sua actividade nos PALOP. Inicialmente, através da colaboração na criação dos institutos de alguns países e, posteriormente, no estudo, criação e lançamento de cursos de ensino a distância no domínio das técnicas bancárias e comportamentais.

O ano de 2009 proporcionou a consolidação do trabalho que até então tinha vindo a ser realizado através da concretização de acções de formação para os mais diversos bancos, onde se incluem os bancos portugueses a operar em cada um desses países. A VIII Edição do Curso Integrado de Gestão Bancária, organizado pelo IFB com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos para colaboradores dos bancos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa e da República de Timor-Leste, é disso exemplo.

O IFB participou ainda, ao longo de 2009, em diferentes concursos internacionais no âmbito do Banco Mundial, nomeadamente para Angola e Moçambique.

Todas estas actividades prosseguirão em 2010.

Angola

Em Angola, estamos a trabalhar num projecto na área da supervisão bancária e concluímos recentemente a primeira fase de um trabalho de assistência técnica ao Instituto de Formação Bancária de Angola, que contou com o apoio do Banco Nacional de Angola e do Banco Mundial.

Moçambique

O Director-Geral do IFB e o responsável pelo Gabinete de Relações e Projectos Internacionais do IFB-África estiveram em Moçambique, a convite do Director-Geral do Instituto de Formação Bancária de Moçambique (IFBM). Durante a visita, estabeleceram-se contactos com a Embaixada de Portugal, bancos, seguradoras, universidades, entidades de cooperação internacionais, entre outras instituições.

Salientamos a participação, como orador, do Director-Geral do IFB em duas palestras: uma no IFBM para responsáveis das áreas de recursos humanos e de formação – “A Formação Profissional como Instrumento Estratégico da Gestão de RH”; uma segunda palestra na Universidade – A Politécnica – “Sector Financeiro e Desenvolvimento Económico – Retrospectiva e Prospectiva”.

Banque Nationale d’Algérie

De destacar ainda o convite feito ao IFB pela Caixa Geral de Depósitos para participar num projecto de assistência técnica na área da formação ao maior banco público argelino – Banque Nationale d’Algérie. Este projecto insere-se no Protocolo de Cooperação para o Sector Financeiro assinado em 2007 entre os governos da Argélia e de Portugal. ■

No âmbito da sua afiliação na EBTN – European Banking & Financial Services Training Association, asbl – o IFB está actualmente envolvido em dois projectos: o **Quadultrainers**, no âmbito da formação de formadores e o **BIF**, no domínio do sistema ECVET.



QUADULTRAINERS Project

Para uma Qualificação Europeia de Formação de Adultos



Tendo como objectivo aumentar o reconhecimento, prestígio social e reputação da profissão de formadores de adultos, está a decorrer, desde Novembro de 2008, o projecto **QUADULTRAINERS**, que envolve sete parceiros de diversos países europeus, entre os quais o Instituto de Formação Bancária – IFB, de Portugal.

De forma a aproximar o desenvolvimento e *outputs* deste projecto às necessidades sentidas no terreno, o projecto conta com um *advisory board* constituído por peritos na área da formação, acreditação e qualificação, os quais foram convidados com o objectivo de verificar e validar a(s) possíveis qualificação(ões) europeia(s) para formadores de adultos.

Na última reunião do projecto – reunião de parceiros –, que teve lugar no passado mês de Setembro (16 e 17), em Bruxelas, foram encontrados dois perfis que irão suportar duas qualificações europeias no âmbito da formação de adultos:

- *Banking & Financial Expertise Trainer*;
- *Adult Learning Professional*.

Dando continuidade ao projecto, irá ter lugar em Lisboa, em Janeiro de 2010, a próxima reunião de parceiros, ocorrendo na mesma altura uma reunião com o **advisory board** do projecto e um **seminário** de disseminação em que estarão presentes especialistas na área da formação, da banca, bem como representantes de instituições nacionais portuguesas de interesse nesta área. ■

BIF – Banking & Insurance & Financial Network

Promover o reconhecimento dos resultados da aprendizagem através do Sistema ECVET

O Projecto BIF, projecto internacional apresentado pelo IFB no âmbito do Programa Leonardo da Vinci e aprovado pela Comissão Europeia, teve a sua reunião de “arranque” em Bruxelas, nos dias 18 e 19 de Novembro de 2009.

Para além da European Banking & Financial Services Training Association (EBTN), de que o IFB é membro, a parceria desenvolvida engloba a Scierter (Itália), o Institute of Financial Services (Malta), o WIB – Warszawski Instytut Bankowosci (Polónia), o NIBE-SVV (Holanda), The Chartered Institute of Bankers in Scotland (Escócia) e The Bank Association of Slovenia (Eslovénia). Prevê-se ainda a participação do MUBE (Malta Union of Bank Employees).

Os parceiros propõem-se trabalhar no desenvolvimento de uma metodologia para atribuição de créditos ECVET às qualificações do sector bancário e financeiro, contribuindo para a qualidade da oferta formativa disponível no mercado. ■



IFB Certifica



O IFB voltou a merecer a confiança do Millennium bcp para certificar os seus Gestores de Negócios (clientes empresas). Foi um processo que decorreu na sequência do trabalho efectuado na certificação dos Gestores *Prestige* (clientes particulares) envolvendo, na altura, cerca de 800 colaboradores.

Pretendeu-se, mais uma vez, transmitir um conjunto de conhecimentos em áreas fundamentais para o exercício da função,

definidas pelo banco, que lhes permitam melhorar o seu desempenho profissional e, conseqüentemente, o nível de serviço prestado ao cliente deste segmento, cada vez mais exigente.

Este processo de certificação, desenvolvido em estreita parceria com o Millennium bcp, envolveu cerca de 300 Gestores de Negócios e utilizou várias metodologias de estudo – *e-learning*, formação presencial e a distância em base papel –, tendo culminado com a realização de um exame presencial no passado dia 28 de Outubro, em Lisboa e no Porto. A certificação ficará completa após a realização de uma prova de desempenho.

A actualização de conhecimentos, sempre necessária, terá continuidade em 2010, tendo sempre como objectivo fundamental proporcionar aos comerciais melhores capacidades para responderem eficazmente aos seus clientes e melhorarem a imagem do banco. ■

Miguel Nóbrega
Departamento de Formação Profissional

Licenciaturas

A sessão inaugural do ano lectivo 2009/2010 do ISGB realizou-se no passado dia 10 de Outubro. A sessão realizou-se simultaneamente em Lisboa e no Porto. Como habitualmente, esta sessão destina-se aos alunos do primeiro ano das licenciaturas – Gestão Bancária e Gestão e Sistemas de Informação. Contou com intervenções dos Presidentes da Direcção, Dr. Luís Vilhena da Cunha, do Conselho Científico, Doutor Fernando Adão da Fonseca, e do Conselho Pedagógico, Doutora Maria Teresa Pereira.

Intervieram ainda a Dra. Fernanda Marques Pereira e a Dra. Rita Machado, membros do Conselho de Direcção, o Doutor José Monteiro Barata, Coordenador de cursos e, em representação do Departamento Pedagógico, a Dra. Marta Carvalho e a Dra. Paula Diogo. Também intervieram, em representação dos alunos, Armando Mira e António Borges, membros do Conselho Pedagógico, e Rui Lagoa, representando os autores do portal dos alunos do ISGB (acessível no endereço: <http://www.portaldosalunos.com.pt>).

No ano lectivo de 2009/2010, o ISGB conta com 260 novos alunos nos cursos de licenciatura.

Durante a sessão realizou-se também a cerimónia de entrega das duas bolsas de estudo de mérito atribuídas pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior a alunos do ISGB. Como foi referido no passado número da *inforBANCA*, as bolsas distinguiram os alunos Paulo Jorge Cardoso das Neves e Rafael Gonçalo dos Santos Álvares. ■

Pós-Graduações

Teve início o ano lectivo de 2009/2010 com a realização das seguintes pós-graduações:

- **Investimentos e Mercados Financeiros** – 9.^a edição;
- **Alta Performance nas Vendas** – 3.^a edição;
- **Marketing & Banking Social Media** – 1.^a edição;
- **Curso Avançado de Gestão Bancária** – 20.^a edição (em colaboração com a Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa).

Continua a decorrer a 1.^a edição da pós-graduação em **Compliance**, que teve início em Abril de 2009, estando a 2.^a edição planeada para o 1.^o trimestre de 2010. ■

Cursos para Executivos

O ISGB tem vindo a desenvolver projectos ajustados à realidade de diversas instituições do sector bancário no âmbito do desenvolvimento de competências e certificação de perfis profissionais específicos.

Próximo curso: **Curso Prático de Preparação para o Exame de Avaliação Profissional à CTOC**.

Duração: 2 meses. Funcionamento ao sábado.

A divulgar brevemente. ■

Direcção de Cursos: Nomeação

A Sra. Dra. Rita Machado foi nomeada Directora de Cursos. ■

Fernanda Marques Pereira

Notável Dedicção à Instituição



No início de Novembro, depois de 23 anos de dedicação ao Instituto, a Dra. Fernanda Marques Pereira iniciou, com a merecida reforma, uma nova etapa da sua vida.

Embora tenha desenvolvido a maior parte da sua actividade como Directora de Cursos do Instituto Superior de Gestão Bancária, a Dra. Fernanda Marques Pereira teve uma influência determinante no crescimento e consolidação da nossa instituição no seu todo, participando activamente na definição dos seus grandes objectivos estratégicos, bem como na concretização dos projectos mais estruturantes.

Acompanhou, desde o início, a criação do ISGB, assumindo o protagonismo da sua afirmação como uma escola de ensino superior especializado que, pelo grande prestígio de que goza, atrai anualmente centenas de novos alunos. Participou assim na definição das licenciaturas que viriam a integrar o currículo do ISGB, bem como na elaboração dos respectivos planos curriculares. Posteriormente, a sua dedicação e espírito criativo estiveram na base de outros projectos que integram a oferta formativa do ISGB, como as pós-graduações e a formação especializada de executivos.

O mérito do seu trabalho revela-se também na forma com soube transmitir aos que com ela tiveram o privilégio de trabalhar a experiência e o saber que acumulou ao longo da sua vida profissional. A *inforBANCA* deseja à Dra. Fernanda Marques Pereira as maiores felicidades. ■

Formação em Alternância na Banca

Os Cursos de Formação em Alternância na Banca, projecto desenvolvido em parceria com o Instituto de Emprego e Formação Profissional e com o sector bancário, desde 1992, iniciaram em Setembro de 2009 a sua 19ª Edição.

I. Conclusão de Cursos (Pós 12º Ano)

Novembro 2009 – Curso Técnico Comercial Bancário (Educação e Formação de Adultos)

Em Novembro, terminaram o seu curso, em Lisboa e no Porto, cerca de 60 formandos. Alguns destes jovens adultos (entre os 23 anos e um pouco mais) encontram-se já a trabalhar no sector bancário.

Novas Edições: Aguardamos autorizações para o seu funcionamento, a partir de início de 2010, no Porto.



Sessões de Encerramento Curso TCB, Lisboa e Porto.

Dezembro 2009 – Curso Técnicas e Operações Bancárias 2

Em Dezembro, terminaram o seu curso, em Lisboa, cerca de 90 formandos. Estes jovens encontram-se actualmente quer a frequentar o Ensino Superior, quer a trabalhar ou em processos de recrutamento para os bancos/sector.

Novas Edições: Não há novas edições deste curso, por força de alterações legislativas. Contudo, pensamos poder oferecer uma formação similar, destinada a esta população (pós 12.º ano), a partir do início de 2010. ■

2. Ano Lectivo 2009/2010

As actividades formativas decorrem com regularidade, destacando-se algumas iniciativas:

Palestra – “Empreendedorismo e Microcrédito”.

Colóquio – “Brasil, País Emergente”.

Apresentação Núcleo Antigos Alunos – Falam aos novos alunos sobre diferentes percursos profissionais e académicos.

Sensibilização para a Saúde – Programa “Cuida-te”, do Instituto Português para a Juventude.

Visitas de estudo várias, nomeadamente ao Museu do Banco de Portugal.

Solidariedade no Natal. ■

Para informação mais detalhada,

Consulte www.ifb.pt, em Formação de Jovens – Banca.





CURSOS PARA EXECUTIVOS

O ISGB tem vindo a desenvolver projectos ajustados à realidade de diversas instituições do sector bancário no âmbito do desenvolvimento de competências e certificação de perfis profissionais específicos.

Próximo curso: **“Curso Prático de Preparação para o Exame de Avaliação Profissional à CTOC”** .

Duração: 2 meses.

Funcionamento ao sábado.

A divulgar brevemente.

Informações

Margarida Sarmento Guedes

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA

Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt

www.isgb.pt

Copyright © 2009 by ISGB/APB



Associação Portuguesa de Bancos

Pós-Graduações em 2009/2010

- Curso Avançado de Gestão Bancária
- Banca e Financiamento de Autarquias
- Administração & Financiamento de Autarquias
- Investimentos e Mercados Financeiros
- Alta Performance nas Vendas
- Marketing & Banking Social Media
- Compliance
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação
- *Business Intelligence* no Sector Financeiro



Informações

Secretariado das Pós-Graduações

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA | Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917

e-mail: m.guedes@isgb.pt | pos-graduacoes@isgb.pt

www.isgb.pt

Copyright © 2009 by ISGB/APB

Construindo o seu futuro.

> Programa de Certificação Bancária*

Curso de Fundamentos de Banca

- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Produtos Bancários e Financeiros
- Cálculo Financeiro Aplicado
- Meios de Pagamento
- Vendas e Negociação
- Contabilidade Geral e Financeira
- Fiscalidade

Curso Complementar de Banca

- Princípios de Gestão Aplicada
- Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresas
- Mercados Financeiros
- Direito Bancário
- Crédito
- Marketing

Formação a Distância – base-papel (manuais)
– e-learning > **web**

BANCA
formação bancária online

***Abordagem Flexível: pode realizar o Curso Completo ou por Módulos**

Início em 13 | Fevereiro | 2010

Para conhecer o programa completo, visite www.ifb.pt ou contacte:

Catarina Santos – p.c.bancaria@ifb.pt (base-papel)

Ana Isabel Silva – coordenacao@webbanca.pt (e-learning)

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA

Telef.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 PORTO

Telef.: 225 194 120 • Fax: 225 102 205

www.ifb.pt
www.webbanca.pt

CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 20 de Fevereiro de 2010

Formação a Distância – base-papel e e-learning > **web**

BANCA
formação bancária online

Complementar a formação académica com conhecimentos gerais sobre:

- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Produtos Bancários
- Mercados Financeiros

Ensino a distância (base-papel ou e-learning) compatível com a actividade laboral

Apoio presencial (sábados) em Lisboa e Porto

Certificado do curso mediante realização de exames com aproveitamento

Para conhecer o programa completo, visite www.ifb.pt ou contacte:

Catarina Santos – cursointensivo@ifb.pt (base-papel)

Ana Isabel Silva – coordenacao@webbanca.pt (e-learning)

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Telef.: 217 916 200 Fax: 217 972 917

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 PORTO

Telef.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

www.ifb.pt
www.webbanca.pt