InforBanca

ANO XIV - N.º 52 - Jan.-Mar. 2002

REVISTA do IFB Instituto de Formação Bancária

- **Dez Anos de *Project Finance* em Portugal**
- **A Avaliação da *Performance* nos Fundos de Investimento**

Sumário

DEZ ANOS DE *PROJECT FINANCE* EM PORTUGAL
Vítor Gonçalves Lopes 4

AS EXIGÊNCIAS DO ATENDIMENTO
Miguel Nóbrega 7

NOTÍCIAS BREVES DA BANCA
Nasceu o Banco Postal 11
Internacionalização 11
Crescimento da Banca *Online* em Portugal e na Europa 11

Secção INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO 12

Caminho para a Eficiência
Miguel Torres Baptista 13

A Génese dos Departamentos de Organização
José Dias Lopes 14

UM SISTEMA DE *E-LEARNING* PARA A BANCA 16
WebBanca 17

AINDA O 10º ANIVERSÁRIO DO ISGB
Encontro de Docentes 18

Secção CADERNOS DE MERCADOS 20

A Avaliação da *Performance* nos Fundos de Investimento
João Cantiga Esteves 21

O € CHEGOU!
Máximo: 50 moedas 25
Os homens com papel preponderante na história do euro 25

A BVLP PASSA A EURONEXT LISBOA 26

FUNDAMENTOS DE BANCA (2ª Edição) E CURSO COMPLEMENTAR DE BANCA (1ª Edição) COMEÇARAM EM FEVEREIRO 26

CURSO AVANÇADO DE GESTÃO BANCÁRIA
Começou a 15ª Edição 27

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA
O Centro de Estudos Financeiros realiza dois colóquios 28

SEMINÁRIOS
Mais um Seminário de Êxito 29

GOSTA DA *INFORBANCA*? 30

DIPLOMADOS DO CURSO REGULAR EM 2001 31

VOCÊ SABE TUDO? 32

Ficha Técnica

– Inforbanca 52 • Jan. a Mar. 2002 www.ifb.pt

PROPRIEDADE: Instituto de Formação Bancária – Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa • Telef.: 217 916 200 Fax: 217 972 917 • Internet: www.ifb.pt
DIRECTOR: Manuel Augusto Monteiro **REDACÇÃO:** José Carlos Rodrigues
CAPA, FOTOGRAFIAS E ILUSTRAÇÕES: Rui Vaz **CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO:** Gracinda Santos
FOTOLITO, IMPRESSÃO E ACABAMENTO: HESKA PORTUGUESA – Indústrias Tipográficas, SA – Campo Raso 2710-139 SINTRA Telef.: 219 238 900 • Fax: 219 238 953
ASSINATURA ANUAL (4 números): € 4,99. Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho.
TIRAGEM: 13 000 exemplares **DEPÓSITO LEGAL:** 15 365/87

*A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *Inforbanca*, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

Editorial

No final do Editorial da revista anterior, referíamos que, no domínio do Ensino a Distância, e mais concretamente no que respeita à utilização das novas tecnologias, o IFB anunciaria em breve outras realizações. Pois é já neste número da *Inforbanca* que tal acontece.

Com efeito, noticia-se o lançamento da WebBanca, sistema de formação bancária *online* que, utilizando a Internet como suporte, se caracteriza pela sua acessibilidade, flexibilidade, interactividade e possibilidade de oferecer formação à medida, acentuando as potencialidades do Ensino a Distância como metodologia capaz de proporcionar o acesso à formação em qualquer lugar e em qualquer altura.

Mas noticia-se, ainda, outro lançamento: o CD-Rom "O que é um Banco?", produto desenvolvido na área do *software* multimédia educativo, que visa proporcionar uma aprendizagem fundamentada, consistente e interactiva sobre a essência da actividade bancária, os seus produtos e serviços mais representativos, a organização e gestão dos bancos.

Noutro plano, o do conteúdo da revista, temos também, neste número, novidades a assinalar: o reaparecimento da secção Cadernos de Mercados e a nova secção Inovação e Sistemas de Informação. Das razões de uma e outra falam, nas notas de abertura, os respectivos Coordenadores, Prof. José A. Azevedo Pereira e Prof. José M. Monteiro Barata, a quem vivamente agradecemos a pronta aceitação do encargo e que constituem, pelo seu perfil, qualificação e empenhamento, sólida garantia da qualidade e interesse das secções.

Dez Anos de Project Finance em Portugal

Vítor Gonçalves Lopes*

A aplicação de metodologias de financiamento baseadas no conceito de *Project Finance* vive actualmente em Portugal uma fase de assinalável expansão. A sua aplicabilidade estende-se por sectores cada vez mais diversos (energia, transportes, distribuição de água, telecomunicações) e as suas estruturas societárias e contratuais assumem formas cada vez mais inovadoras e complexas.

Este artigo pretende sucintamente transmitir o que nos últimos 10 anos se tem feito em Portugal nesta área.

O Conceito

Antes de apresentar o exemplo português, será importante recordar o próprio conceito de *Project Finance* e as características que lhe estão associadas.

Entende-se por *Project Finance* o financiamento de um projecto com recursos financeiros (próprios ou alheios) cuja remuneração e reembolso depende directamente dos meios libertos por esse próprio projecto.

Usualmente, de acordo com este conceito, os activos do projecto constituem a principal garantia dos fundos disponibilizados. Quando não existem outras garantias prestadas pelos promotores aos credores e financiadores, denomina-se *Project Finance* em *non-recourse* por contraposição ao *limited recourse,* no qual os promotores do projecto podem prestar algumas garantias adicionais a esses credores e financiadores para tornar o projecto financiável (normalmente, sob a forma de garantias de construção, garantias de eficiência de equipamentos, linhas de financiamento em *standby* a disponibilizar pelos promotores, etc.). Este último tipo de *Project Finance* tem sido mais comummente utilizado em projectos de infraestruturas ou em projectos implementados em países em vias de desenvolvimento.

Obviamente, este tipo de financiamento de projectos não é aplicável a todo o tipo de projectos. Distinguiria quatro requisitos cuja verificação me parece importante para que um determinado projecto possa ser financiável segundo esta metodologia.

a) **O projecto deve poder ser concluído e explorado sem uma grande margem de incerteza:** isso implica que um conjunto muito variado de riscos (desde políticos até

tecnológicos) estejam devidamente mitigados;

b) **O projecto deve ser capaz de funcionar como uma unidade produtiva autónoma e independente:** o projecto não deverá depender, para além do estritamente necessário, do apoio dos seus promotores e deverá, em qualquer caso, ser independente do património dos seus promotores (i.e., não afectar nem ser afectado por esse património).

c) **Uma vez concluído ou implementado, esse projecto deve ser economicamente viável:** ou, dito de outra forma, o seu valor económico deverá ser superior ao seu custo de construção ou de investimento, de tal modo que o valor actualizado líquido dos seus meios libertos, actualizados a uma taxa de actualização que reflicta o risco do projecto, seja positivo.

d) E, *last but not least*, **os promotores desse projecto devem ser entidades credíveis e, desejavelmente, com experiência em projectos similares**. Trata-se de um requisito muitas vezes mal compreendido. A credibilidade dos promotores é fundamental para a angariação dos fundos necessários à execução do projecto. Não medimos a credibilidade apenas em relação às entidades ou responsáveis envolvidos, mas também em relação à sua capacidade de implementação e ao seu conhecimento ou domínio das tecnologias a utilizar pelo projecto.

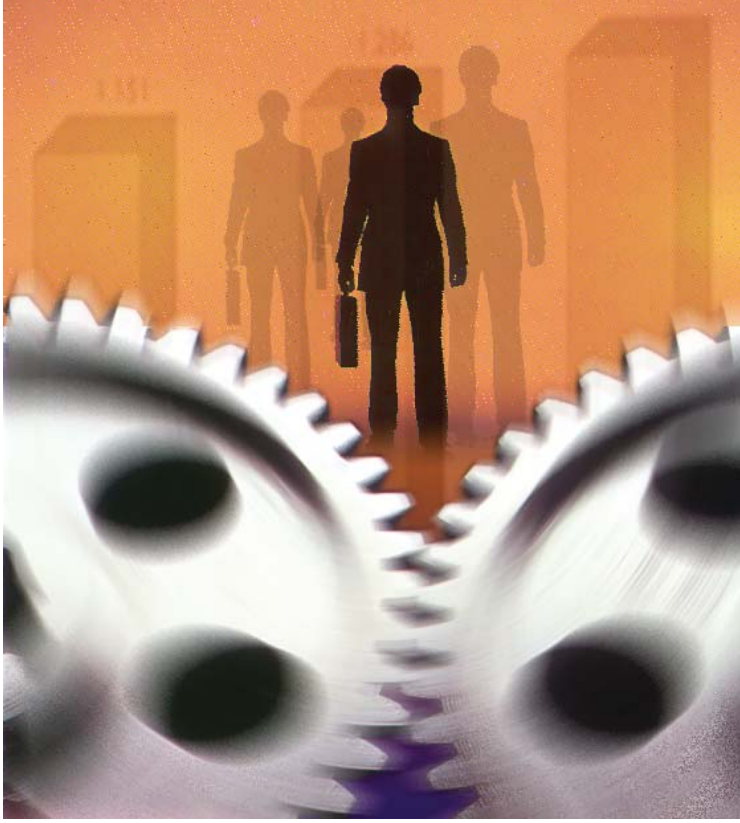
O Exemplo Português

O recurso ao conceito de *Project Finance* não é recente, tanto no mundo como em Portugal. No caso específico português, lembraria que muitas expedições da época dos Descobrimentos, em particular as da segunda vaga (Séc. XVI), normalmente associadas à comercialização de especiarias com os povos africanos e do Extremo Oriente, foram financiadas com recurso a financiamentos bancários cujo reembolso dependia literalmente do sucesso dessas expedições (senão em teoria, pelo menos na prática) e onde a contratação de seguros para cobrir os riscos de insucesso da expedição era já prática comum.

Existem dois projectos em Portugal que na minha opinião são os precursores do actual "estado da arte" do *Project Finance* em Portugal.

O primeiro foi o projecto da Central de Energia a Carvão do Pego, promovido pela então denominada *National Power*, principal accionista (45%) da Tejo Energia, sociedade especificamente constituída e que detém no seu balanço os activos do projecto. Este projecto envolveu um volume de investimento aproximado de mil milhões de euros, tendo os contratos de financiamento, no montante aproximado de 700 milhões de euros, sido assinados em 1993.

A Central do Pego adopta a estrutura internacionalmente aceite em *Project Finance*, a qual implica a constituição de uma sociedade de propósitos específicos (do inglês *Special Purpose Vehicle*), constituída para desenvolver o projecto e centro de toda a estrutura contratual, mais ou menos complexa, montada para implementar e explorar o projecto e visando a repartição de riscos pelas entidades que melhor capacidade têm para os gerir. Este projecto viria a ser inovador em muitos aspectos, tendo sido o primeiro *Power*



Purchase Agreement assinado e o primeiro *Build Own Operate and Transfer* implementado na Europa Continental.

O projecto viria a ser refinanciado em 1997, reflectindo a tendência actual da maior parte dos projectos em serem refinanciados findo o período de construção ou implementação, de modo a obter condições de financiamento mais favoráveis (margens mais baixas e prazos de reembolso mais longos) para o projecto e, consequentemente, para os seus promotores.

O segundo projecto que considero igualmente de referência é o da Segunda Travessia Rodoviária do Tejo em Lisboa, vulgo Lusoponte.

Trata-se de um projecto que, pela sua visibilidade, pelo envolvimento do Estado português e pelo papel desempenhado pelas empresas portuguesas envolvidas (entre outros aspectos igualmente relevantes) na sua concretização, representa um marco na história do *Project Finance* em Portugal.

Depois de um compasso de espera em 1992, este projecto viria definitivamente a arrancar em 1994, tendo sido concluído com êxito e dentro dos prazos previstos, constituindo um ex-libris da Expo 98.

Muito haveria a dizer e será ainda dito sobre este projecto, mas não será este o fórum indicado para se fazer uma análise dos aspectos positivos (claramente em maior número) e negativos deste projecto.

Referiria, no entanto, que também com este projecto várias inovações foram introduzidas, nomeadamente a inclusão no mesmo projecto da construção de uma nova ponte (Ponte Vasco da Gama) e a manutenção de uma ponte já existente (Ponte 25 de Abril). Esta especificidade foi necessária de forma a tornar financiável (i.e., bancável) este projecto, sob pena de estas pontes serem concorrentes entre si, com prejuízo óbvio para a entidade que construísse e explorasse a ponte mais recente.

Este projecto constituiu igualmente a primeira grande concessão por parte do Estado português em termos de

construção e exploração de uma infraestrutura pública a uma entidade privada, introduzindo, em grande escala, o conceito de prestação de um serviço público pela iniciativa privada.

Depois destes dois projectos, uma miríade de projectos viria a ser desenvolvida ao longo dos últimos anos nos mais variados sectores, mas em particular aqueles mais capital intensivos e onde fosse percepcionável a existência de um mercado assegurado para o *output* do projecto.

São exemplos representativos desse conjunto vasto de projectos a Turbogás (central de cogeração a gás natural), a Main Road (telemóveis Optimus) e Concessão de Águas e Saneamento de Santa Maria da Feira (primeiro *Project Finance* em Portugal no sector da distribuição de água e saneamento básico).

Da lista de projectos entretanto desenvolvidos segundo esta metodologia de financiamento gostaria ainda de realçar o lançamento em 1997, pelo Governo português, de um programa vasto de concessões rodoviárias, o qual, durante vários anos, foi o programa mais importante em implementação na Europa.

Este programa de concessões rodoviárias, ainda em curso, irá dotar o país de uma rede de infraestruturas rodoviárias de acordo com patamares médios europeus e permitirá criar uma indústria que até muito há pouco estava concentrada em apenas duas instituições, o IEP (ex-JAE), de forma residual, e a Brisa.

Contudo, mais importante do que a multiplicação de operadores rodoviários foi a forma como essas concessões foram atribuídas, através de concursos públicos internacionais, cujo processo concursal, promovendo a competitividade entre as propostas dos vários concorrentes, permitiu a obtenção de economias no custo de construção e transferência de riscos para a iniciativa privada (por exemplo, a revisão do preço de construção está agora sujeita à verificação de condições especiais, normalmente associadas a modificações unilaterais por parte do concedente).

Outro aspecto positivo deste programa de concessões foi a introdução, em Portugal, de conceitos novos, nomeadamente a aplicação de preços-sombra (conceito associado à análise custo-benefício) às concessões rodoviárias, através das concessões SCUT (Sem Cobrança de Portagem ao Utilizador), permitindo a construção de infraestruturas de qualidade em regiões de duvidosa viabilidade económica (dado o baixo volume de tráfego) ou em áreas com grande congestionamento rodoviário, onde não seria viável a cobrança de portagens.

A utilização do conceito de *Project Finance* vive actualmente em Portugal uma nova fase de vitalidade, com a sua expansão para novos sectores de actividade nunca antes explorados localmente, mas já com uma ampla experiência a nível internacional.

São os casos dos sectores da saúde e das prisões, onde o Governo português pretende estudar a aplicação de parcerias público-privadas (o programa de concessões rodoviárias anteriormente referido faz uso já deste novo conceito), as quais envolverão, necessariamente, dado os longos prazos necessários para a rendibilização dos investimentos, a utilização da metodologia de *Project Finance*.

É caso para se dizer: "*Long live the Project Finance*"■

Lisboa, 13 de Fevereiro de 2002

* Economista

Nota do Autor:

O presente artigo reflecte a opinião pessoal do seu autor e em nada vincula a instituição em que o autor é colaborador.

INGLÊS BANCÁRIO

Próxima Edição Out. 2002

Instituto de Formação Bancária

As Exigências do Atendimento

Miguel Nóbrega*

As agências bancárias continuam a assumir um papel importante na captação de recursos financeiros. São hoje, e assim deverão continuar a ser, encaradas como lojas financeiras, fortemente orientadas para o negócio. Vários estudos revelam também que a agência continua a ser o canal preferido pelos clientes no contacto que mantém com o seu banco, apesar do crescente aumento dos canais alternativos, como a banca telefónica e a *Internet banking*. O mercado português assistiu, por isso, a um grande crescimento do número de agências nos últimos anos. Porém, os tempos mudam e o mercado português está, actualmente, próximo de uma situação de *overbanking* (5550 agências no ano 2000), resultado da forte concorrência entre os bancos na fidelização e captação de novos clientes. No entanto, aqueles que eram concorrentes, num passado recente, fazem agora parte do mesmo grupo financeiro, fruto das fusões que houve na banca portuguesa nos últimos anos. Essa situação faz com que existam várias agências do mesmo banco muito próximas umas das outras, por vezes até na mesma rua, a poucos metros de distância.

Perante esta realidade, qual será o próximo passo na definição de uma orientação estratégica para a rede de agências dos bancos, principalmente dos grandes bancos?

Logicamente, cada banco adoptará aquela que lhe trouxer maiores vantagens, mas uma opção terá de ser tomada, tendo a ver com o seguinte:

— Que fazer com duas agências que estão fisicamente próximas?

Uma Oportunidade

Uma das opções será segmentar a rede de agências, ou seja, criar um novo conceito de agências que sirvam apenas determinados segmentos de clientes: empresas, clientes preferenciais ou outros. Este será um caminho, e alguns bancos já estão a implementar esta solução (p.e., a CGD com a rede de agências "Empresas&Soluções").

Sem pretendermos defender este modelo, ele apresenta, quanto ao atendimento, algumas vantagens:

- Beneficiando de sinergias com a agência mais próxima, pode oferecer um serviço mais personalizado e consentâneo com o grau de exigência desses clientes (menos "customizáveis");
- A melhoria da qualidade do serviço prestado fideliza os bons clientes actuais e atrai novos clientes;
- Focalização nos melhores clientes: aumenta a probabilidade de captação de negócio e, consequentemente, o valor do cliente para o banco (*Life Time Value*);

- Melhora a relação comercial-cliente;
- Pode servir como factor diferenciador face a outros serviços existentes e, como tal, os clientes estão dispostos a pagar por isso.

Haverá, porventura, alguns aspectos que apontam para outro tipo de soluções, no entanto, um processo de mudança como este acarreta sempre alguns constrangimentos quer internos (p.e., a mobilidade dos colaboradores), quer externos (p.e., hábitos do cliente), com os quais se terá inevitavelmente de lidar. O atendimento, no entanto, será sempre um factor que pode e deve marcar a diferença, e é, nesse sentido, uma nova oportunidade de melhoria do serviço prestado.

Um Desafio

Seja qual for o modelo de agência no futuro, há uma "batalha" que nunca está ganha e que se prende com a qualidade do serviço que o banco presta globalmente aos seus clientes. Neste caso, estamos a falar especificamente do atendimento que lhes é prestado pelos colaboradores que estão na "linha da frente" nas agências.

Muito se tem investido e feito pela melhoria da qualidade do atendimento nas agências bancárias, e esse facto é evidente se o compararmos com o que era a banca há uns anos atrás. No entanto, esta situação cria um aparente paradoxo, isto é, se, por um lado, os bancos apostam na qualidade do atendimento, na formação dos seus colaboradores, por outro, os clientes são cada vez mais exigentes na forma como acham que o banco os deve tratar e estão sempre "insatisfeitos", pois esperam sempre mais. Este é o desafio. Estar sempre adiantado relativamente às pretensões do cliente. Já não basta satisfazê-lo, é preciso surpreender, exceder as suas expectativas, causar impacto.

Não é uma tarefa fácil, há bancos que ainda se encontram no ciclo 1 (fig.1), ou seja, são reactivos, não são inovadores nem nos processos, nem nos produtos e serviços que oferecem e muitas vezes criam junto do mercado uma expectativa que os clientes não encontram quando se confrontam com a realidade. Isto não significa que essas instituições não tenham clientes satisfeitos; porventura, existem outros factores que são valorizados e que contribuem para a sua satisfação, por exemplo, o relacionamento comercial-cliente. No entanto, com o tempo, se nada for feito, a instituição tende a perder competitividade e, consequentemente, clientes.

As organizações actuais, modernas e competitivas procuram, cada vez mais, surpreender os clientes, excedendo as suas expectativas com produtos e serviços que os atraiam e os mantenham fidelizados e satisfeitos. Provavelmente, também falham algumas iniciativas, é natural (e até positivo, pois aprendem com os erros), mas o importante é que falham menos que os concorrentes, e, aumentando o grau de exigência dos seus clientes, obrigam-se também a ser mais competitivas (ciclo 2).

"As organizações actuais, modernas e competitivas procuram, cada vez mais, surpreender os clientes, excedendo as suas expectativas com produtos e serviços que os atraiam e os mantenham fidelizados e satisfeitos."

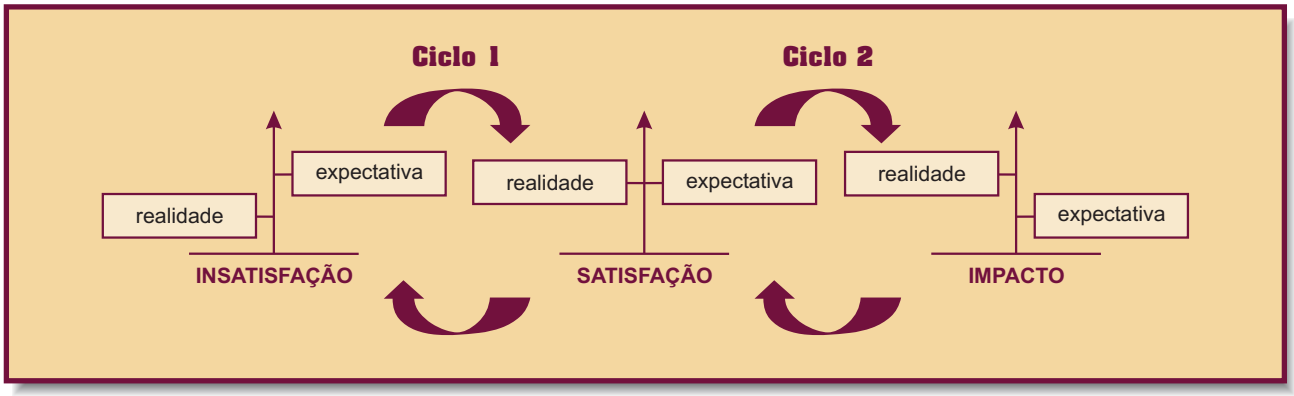
Convém salientar que a qualidade do serviço prestado (fig.1) não diz só respeito ao atendimento, longe disso; no entanto, por ser a parte tangível de um serviço, revela-se de bastante importância.

Há um outro desafio para as organizações, que é o da heterogeneidade dos colaboradores que trabalham nas agências bancárias.

É mais difícil no caso dos serviços assegurar uma maior consistência da qualidade do serviço prestado, isto porque há uma forte componente humana em todo o processo. Por exemplo, a probabilidade de um cliente ser atendido de modo diferente em dois balcões do mesmo banco é grande, ou seja, é mais complexo garantir os mesmos níveis de qualidade quando se trata de um serviço do que garantir essa qualidade num produto tangível.

Este desafio de harmonizar o atendimento de modo a que o cliente não sinta diferenças (significativas) quando se dirige a outros balcões do seu banco é um desafio difícil.

Fig.1 – Kano



Terá de ser criado e/ou percebido um conjunto de normas, valores e crenças que estão por detrás do que se designa habitualmente por cultura organizacional. Os comerciais têm de saber por que valores se rege a sua organização para poderem assumir, mais facilmente, a sua imagem junto dos clientes. Por outro lado, há que definir rigorosamente qual o perfil pretendido para os comerciais que lidam directamente com clientes. Infelizmente, ainda se vê muita gente sem preparação ou condições para atender correctamente, não só no comportamento demonstrado como na própria atitude comercial. A formação permanente dos colaboradores tende a diminuir essa falta de preparação e deve ser encarada como fazendo parte do desenvolvimento da organização, que, obviamente, está a apostar em si própria.

Outro grande desafio que se coloca, com incidência directa na produtividade do comercial, é o da diminuição do peso administrativo ou burocrático na agência. Por natureza, um comercial não gosta de "papelada" e, apesar da forte evolução no sentido da centralização desses processos e tarefas, é ainda muito o tempo que se perde com esses procedimentos, desviando o comercial daquilo que é verdadeiramente importante, o acompanhamento dos clientes e a captação de negócio. É manifesta a incapacidade de um comercial em gerir correctamente a sua carteira de clientes, isto é, em conhecer os seus clientes. Ele conhece bem 20% da sua carteira, os melhores clientes, mas e os outros 80% ? Sabe-se que a probabilidade de sucesso de uma venda a clientes dos quais já existem referências (clientes em carteira) é em média cinco vezes superior do que em relação a potenciais novos clientes. Existe, portanto, uma maior probabilidade de o comercial ser bem sucedido se conhecer os clientes que tem em carteira. É possível conhecer todos esses clientes desde que haja uma noção de equidade entre o seu número e o tempo de que o comercial dispõe para os conhecer, caso contrário, assiste-se a uma espécie de "abandono" da gestão da carteira, pois tanto faz existirem 300 ou 3000 clientes se o comercial só consegue gerir 50. Quanto mais tempo tiver para gerir a sua carteira, maior a probabilidade de conhecer melhor os clientes e, consequentemente, de fazer mais e melhores negócios.

Neste contexto, "Conhecer os clientes" significa pelo menos duas coisas: identificar a sua capacidade financeira (rendimentos, saldos médios, o montante das aplicações financeiras, etc.) e identificar quais as suas necessidades e comportamentos (em relação aos produtos do banco e ao modo como se relaciona com o banco). A primeira parte afigura-se mais simples, pois esta informação encontra-se facilmente no sistema do banco. Já a segunda é mais difícil de identificar.

Diferentes Tipos de Clientes

De facto, conhecer as necessidades e comportamentos do cliente não é tarefa fácil, é até bastante complexo. Uma das razões para esse facto é que o comportamento humano não é estático, é influenciado por um conjunto de factores que, por sua vez, também mudam (fig.2). O comercial deve tentar perceber quais os factores que influenciam o comportamento do cliente para assim poder adequar o seu comportamento ao dele, procurando uma relação de empatia que proporcione identificar melhor o tipo de necessidade ou motivação que poderá estar por detrás da decisão ou da atitude desse mesmo cliente.

Principais factores que influenciam o comportamento dos clientes:

Fig.2

"Os comerciais têm de saber por que valores se rege a sua organização para poderem assumir, mais facilmente, a sua imagem junto dos clientes."

Uma Questão de Perfil

Como dissemos anteriormente, a definição de um perfil do atendedor ou comercial revela-se fundamental. Há, no entanto, quem pense que um comercial já "nasce ensinado". Nada mais incorrecto. Um bom comercial treina-se, forma-se e informa-se acerca da empresa, dos seus produtos e serviços, sobre o relacionamento a ter com os clientes, sobre como ser mais eficaz e como adquirir competências para tal. A definição do perfil do comercial deverá, logicamente, ir ao encontro de um conjunto de atitudes desejáveis para a função, que é cada vez mais exigente:

- Conhecer profundamente os produtos/ serviços que vende;
- Conhecer bem os produtos/serviços da concorrência;
- Identificar as vantagens competitivas dos produtos/ serviços que vende relativamente aos da concorrência;

- Saber diagnosticar com rigor as necessidades e motivações dos clientes;
- Saber comunicar com eficácia;
- Ter uma atitude de serviço ao cliente;
- Conhecer-se a si próprio, as suas preferências e os seus comportamentos predominantes.

Quando confrontados com a realidade, são estas as atitudes que os clientes encontram actualmente nos comerciais de uma agência bancária?

Não se deve generalizar, nem por bancos nem por agências do mesmo banco, além disso, como vimos, os clientes são diferentes uns dos outros e têm um padrão de exigências e de expectativas que também os distingue. Mas peguemos só num exemplo, que ainda acontece nalgumas instituições. O cliente dirige-se a uma agência do seu banco para solicitar uma conta-ordenado. Geralmente, o atendedor/comercial pergunta: "O Sr. é cliente deste balcão?"; perante uma resposta negativa, a atitude do comercial muda e, sem muitas explicações, encaminha o cliente para o balcão onde tem a sua conta aberta. O que sentirá o cliente com esta atitude?

Existem explicações lógicas e até compreensíveis para este tipo de comportamentos e procedimentos (internos) mas levantam-se algumas questões: É esta uma atitude de serviço ao cliente? E se a resposta até for afirmativa, será que o cliente a percebe como tal? Será que actualmente, quando se fala no cliente-multicanal, quando os comerciais têm a vida facilitada com meios que lhes permitem aceder a informação sobre o cliente, faz sentido perguntar se "tem conta neste balcão?". Quando este artigo sair, já terá passado a euforia do euro, as correrias aos balcões já terminaram. Foi uma altura de muito trabalho e muita pressão para os comerciais. Muito poucos tiveram contudo a percepção de que esta situação poderia servir como uma oportunidade para captar clientes insatisfeitos com o serviço prestado pelo seu banco habitual. Por motivos vários (má preparação, desconhecimento das normas sobre novos procedimentos, sobrecarga de trabalho, etc.), os clientes obtinham, por vezes, informações erradas do seu próprio banco, numa altura de alguma ansiedade, em que o comercial deveria aproveitar para exceder as expectativas do cliente e não o contrário.

Apesar de não ser suficiente, um bom atendimento, realizado por um comercial competente, "esconde", ou melhor, "desculpa" muitas falhas que podem existir na organização. O cliente pretende, no mínimo, que o comercial corresponda às suas expectativas, ou seja, que demonstre um conjunto de atitudes, referidas anteriormente, que correspondam aos requisitos da função que desempenha.

O cliente exige do comercial simpatia, bons modos, um sorriso. Que demonstre iniciativa na procura da resposta à solicitação que lhe foi feita. Procura igualmente credibilidade e confiança, que vêm da competência demonstrada pelo conhecimento actualizado dos produtos e serviços; curiosamente, o cliente apercebe-se, muitas vezes, dessa competência, não tanto por aquilo que o comercial diz, mas, sobretudo, por aquilo que ele pergunta. A credibilidade advém também da percepção de que o comercial procura sempre arranjar uma solução ou propor uma alternativa que satisfaça as necessidades do cliente. Mesmo que não tenha conhecimentos para responder à solicitação, deverá ir à procura da informação para a transmitir correctamente. O cliente prefere esperar desde que tenha a certeza de que aquela é a informação correcta. É péssimo, e o cliente apercebe-se quando o comercial começa a "inventar". Existem sinais verbais e não verbais emitidos que são percebidos, até inconscientemente, e que transmitem insegurança e pouca credibilidade. O comercial não tem actualmente desculpa para dar informações erradas ou incorrectas, tudo depende da sua atitude e do espírito de iniciativa na procura da informação certa.

"O cliente exige do comercial simpatia, bons modos, um sorriso."

Saber comunicar com eficácia é outra das "ferramentas" que deve aprender a dominar correctamente. Não é fácil, mas só assim será capaz de controlar o diálogo e não se deixar envolver por situações menos desejáveis. Um bom comercial nunca dá a impressão de que está a pressionar, pela simples razão de que não o deve fazer. O que ele realmente faz é conduzir a conversa mostrando-se interessado, atento, paciente e disponível.

Como pode perceber, a função do atendedor/ comercial é aliciante, mas também exigente e requer uma aprendizagem e uma auto-avaliação permanente sobre o contexto e a situação em que ela decorre.

Pode-se dizer que o grande desafio, na maior parte das situações, é a mudança de atitudes, a todos os níveis (pessoal e organizacional). Por vezes não existe falta de percepção da necessidade de mudança, mas antes incapacidade de se abandonarem comportamentos e procedimentos adquiridos.■

* Formador Permanente do IFB

NASCEU o BANCO POSTAL

O Banco Postal, tendo como accionistas a Caixa Geral de Depósitos (51%) e os CTT (49%), foi oficialmente inaugurado, no Porto, em Fevereiro passado.

O modelo de funcionamento do Banco Postal associa ao *know-how* técnico da Caixa Geral de Depósitos uma rede de distribuição sediada em estações de correio, onde será disponibilizada a oferta de produtos e serviços, nomeadamente contas de depósito, contas de poupança com caderneta, crédito à habitação e pessoal, contas-correntes para PME e fundos de investimento mobiliário.

O Banco Postal, dirigindo-se a clientes frequentadores das estações de correios, permitirá alargar a influência do Grupo CGD a novos clientes e potencia o conceito de prestação multi-serviços dos CTT.

Os clientes do Banco Postal, tal como os clientes da CGD e da Caixa Postal, disporão de todos os pontos de atendimento financeiro das redes CGD, Banco Postal e Caixa Postal.

O banco, que arranca com um capital social de 30 milhões de euros, inicia a sua actividade ao público com 5 balcões próprios sediados respectivamente em Lisboa, Porto, Coimbra, Braga e Gaia, mas prevê a curto prazo o alargamento da sua rede a mais de 65 estações de correio que já disponibilizam o serviço Caixa Postal. ■

INTERNACIONALIZAÇÃO

No mercado polaco, dominado pela banca estrangeira e onde 75% das instituições estão nas mãos de privados, a terceira maior rede de retalho é portuguesa.

O Millennium, resultante de uma parceria entre o Banco Comercial Português e o polaco Big Bank Gdansky, dispõe actualmente de 230 balcões e perto de 400 mil clientes e detém cerca de 5% do mercado bancário na Polónia.

Neste país, onde os níveis de bancarização são da ordem dos 37%, para uma população de 40 milhões de habitantes, o mercado bancário apresenta-se como um sector com fortes potencialidades de crescimento, prevendo-se, para os próximos anos, uma entrada média anual de 1,5 milhões de novos clientes. ■

CRESCIMENTO da BANCA *ONLINE* em PORTUGAL e na EUROPA

De acordo com um estudo desenvolvido pela Forrester Research, Portugal será um dos países euro-peus onde a banca *online* mais crescerá em termos de clientes, devendo atingir cerca de 2,17 milhões de utilizadores em 2005.

Em cinco anos (de 2001 a 2005), Portugal registará a terceira maior expansão – 325,49% – de entre os 17 países europeus sobre os quais recaiu a análise, bem acima da média europeia, que está nos 154,61%.

O mercado português é caracterizado por um nível de utilização de meios *online* ainda reduzido, o que em boa medida leva a compreender o ritmo de

EVOLUÇÃO ESTIMADA DA BANCA *ONLINE* NA EUROPA
Número estimado de clientes *online* na Europa, 2001-2005 (em milhares)

País	2001	2002	2003	2004	2005	Taxa de crescimento 2001-2005
Alemanha	16 079	21 664	25 497	29 176	32 297	100,86%
Reino Unido	7 338	10 105	12 418	15 001	17 389	137,09%
Itália	2 576	5 543	8 786	11 395	13 699	431,79%
França	3 202	5 337	7 462	9 713	11 897	271,55%
Espanha	2 317	4 061	5 641	7 439	9 118	293,53%
Holanda	2 181	3 096	3 829	4 604	5 304	143,19%
Suécia	2 535	2 962	3 335	3 671	3 957	56,09%
Suíça	1 538	2 055	2 421	2 782	3 089	100,85%
Bélgica	1 104	1 614	2 065	2 502	2 899	162,59%
Áustria	1 089	1 575	1 977	2 418	2 832	160,06%
Portugal	510	925	1 322	1 751	2 170	325,49%
Finlândia	1 333	1 599	1 834	2 043	2 220	66,45%
Grécia	362	623	978	1 346	1 720	375,14%
Dinamarca	1 010	1 248	1 477	1 702	1 901	88,22%
Noruega	956	1 179	1 386	1 560	1 714	79,29%
Irlanda	288	436	585	715	829	187,85%
Luxemburgo	38	70	101	122	141	271,05%
Total	**44 454**	**64 094**	**81 113**	**97 939**	**113 183**	**154,61%**

(Fonte: Forrester Research/*Diário Económico*)

Inovação e Sistemas de Informação

José Monteiro Barata
Coordenador da Secção

Inicia-se neste número da *Inforbanca* a secção "Inovação e Sistemas de Informação", que se pretende manter com regularidade e da qual se espera que suscite o agrado dos leitores. A nosso ver, justifica uma secção com este âmbito um conjunto de razões significativas, nomeadamente:

- O imperativo de uma dinâmica de inovação e modernização continuada e permanente nas organizações para a obtenção de vantagem competitiva sustentada;
- O papel central da variável tecnologia, em particular dos sistemas e tecnologias de informação na produção e distribuição de produtos e serviços financeiros e na gestão moderna das instituições financeiras, em que é elevada a intensidade em informação nos produtos e processos;
- A importância da racionalização de processos de produção e de distribuição no actual contexto competitivo, no sentido da maximização da eficácia e da qualidade.

Naturalmente, não é estranha à criação desta secção a existência, no Instituto Superior de Gestão Bancária, da licenciatura em Organização e Sistemas de Informação, que indubitavelmente enforma a secção agora iniciada. Com efeito, não será descabido recordar aqui o objectivo desse Curso: a formação de quadros técnicos capazes de levarem a efeito diagnósticos e realizarem as consequentes acções de reorganização e modernização de estruturas e sistemas empresariais, tendo em vista a optimização de processos de suporte ao negócio, a eficácia e a produtividade, numa perspectiva de valorização do capital humano das organizações e no prosseguimento de padrões de qualidade global.

Empresa, reorganização, reengenharia, mudança, informação, processos, tecnologias, pessoas são, pois, algumas expressões que os diplomados do COSI deverão interiorizar e gerir. Correspondentemente, são conceitos sobre os quais a Secção deverá com frequência reflectir.

À luz das considerações anteriores, surge assim o enquadramento lógico do conteúdo inaugural da Secção, que regista as colaborações, que se agradecem, do Sr. Miguel Torres Baptista, membro do Conselho Técnico do COSI, e do Engº José Dias Lopes, docente do Curso.

Que a leitura seja proveitosa.

Caminho para a Eficiência

Miguel Torres Baptista*

A necessidade de um constante reajustamento das organizações a novos modelos de negócio como forma de preservarem ou conquistarem um melhor posicionamento competitivo, num contexto de novas oportunidades geradas pelas tecnolo-gias emergentes, não deixa aos gestores alternativas eficazes que não passem por uma fortíssima focalização no reforço da qualidade dos seus produtos ou serviços.

É claro que existe hoje uma consciencialização generalizada de estarmos perante uma opção estratégica fundamental para o sucesso das empresas e, por isso, a fixação na Qualidade tem vindo a constituir-se, também de forma mais ou menos generalizada, como um objectivo de natureza recorrente.

Em termos práticos, este objectivo atinge-se através de processos mais ou menos complexos e longos, os quais, quando bem desenhados e bem implementados, proporcionam os tão almejados ganhos de eficácia, por um lado, e de eficiência, por outro. Da sua conjugação nasce o caminho para a excelência e criam-se novos contornos no espectro competitivo. Teoricamente, não há segredos. Quase tudo já terá sido dito sobre este tema que, não sendo novo, mantém uma extraordinária actualidade e acuidade. Na prática, torna-se vital a harmonização das opções estratégicas com as competências capazes de, com sucesso, as operacionalizar.

Esta busca de Qualidade, esta obsessão pela Qualidade, impõe uma forte aposta na preparação de uma das componentes mais ricas do património das empresas, o seu capital intelectual. Uma aposta que se alicerça numa formação escolar sólida e geradora de perfis ajustados a uma dada opção profissional.

Neste domínio, tem sido bastante enriquecedor o contributo do IFB/ISGB, através das múltiplas alternativas de ensino especializado que oferece. Pela sua relação com tudo o que até agora aqui referi, parece-me justo de entre elas destacar o Curso de Organização e Sistemas de Informação (COSI).

Em boa verdade, qualquer que seja o estado de desenvolvimento tecnológico e técnico das empresas, estas nunca se libertarão de preocupações organizacionais. É por aí que passa o caminho para a eficiência. Assim foi no passado, assim é no presente e assim será no futuro. Para isso, é preciso reunir as competências capazes de bem conceber e operacionalizar soluções estruturantes que garantam uma racionalidade sustentada. Soluções que vão desde o desenho dos modelos estruturais de cariz estratégico à montagem dos processos de trabalho, cada vez mais associados à lógica do negócio e, tendencialmente, sustentados em sofisticadas cadeias de decisão, passando, naturalmente, pela construção das arquitecturas funcionais inspiradas em opções que respondam de forma eficaz aos anseios de eficiência.

A procura continuada de recursos com qualificações adequadas ao desempenho requerido por este tipo de funções tem demonstrado, de forma inequívoca, a escassez da oferta.

O COSI é, e deverá ser cada vez mais, uma resposta que procura mitigar esta lacuna. As oportunidades de acesso a carreiras profissionais muito atractivas existem. Ao COSI cabe-lhe por missão proporcionar a formação orientada à satisfação dessas oportunidades, com a qualidade que já demonstrou possuir. Qualidade do seu corpo docente, do seu programa e das abordagens que segue. E com o esforço de se tornar cada vez mais conhecido e mais atractivo.■

*Administrador da Espírito Santo Data Informática

A Génese dos Departamentos de Organização

José Dias Lopes*

Até à década de 40, a economia portuguesa é fundamentalmente uma economia agrícola. A inexistência de grandes empresas industriais ou de prestação de serviços torna menos necessária a introdução, nas empresas, das práticas mais evoluídas de gestão e organização, que desde o final do século XIX estão a ser desenvolvidas em países como os EUA, a França, a Grã-Bretanha ou a Alemanha.

A segunda guerra mundial e as dificuldades de abastecimento que o país então sofreu criam um impulso industrializante, corporizado num conjunto de legislação específica onde pontifica a Lei nº 2005, de 1945, Fomento e Reorganização Industrial. É precisamente no capítulo da reorganização que se defende uma concentração industrial que origine fábricas e oficinas de maior dimensão e, por isso, de gestão mais evoluída.

Este primeiro impulso industrializante tem alguma dificuldade em se afirmar, principalmente na componente de reorganização. A opção por uma política industrial proteccionista de substituição de importações e o condicionalismo industrial, que se mantém, protege os industriais portugueses de uma concorrência que os forçaria à modernização das suas práticas de gestão.

Porém, no final da década de 50, verifica-se uma alteração substantiva da nossa política industrial, que se materializa nos seguintes acontecimentos:

1. O lançamento do segundo Plano de Fomento Industrial (de 1958), com os seguintes objectivos:
   - Acelerar o ritmo de crescimento económico;
   - Aumentar os níveis de produtividade;
   - Melhorar os níveis de vida e de emprego;
   - Reequilibrar a balança comercial fomentando as exportações.
2. A adesão à EFTA (Associação Europeia de Comércio Livre), de que Portugal é membro fundador e que envolve ainda: a Grã-Bretanha, a Áustria, a Noruega, a Suécia, a Dinamarca e a Suíça.

Um terceiro facto contribui ainda, decisivamente, para esta alteração do nosso modelo de desenvolvimento económico: o elevado fluxo migratório que se verifica durante a década de 60.

A opção pelas exportações, a aposta na melhoria da produtividade e, principalmente, a adesão a uma zona de comércio livre, onde não é possível a criação de barreiras alfandegárias que, impedindo a concorrência, permitam a manutenção de práticas de gestão ineficientes, tornaram obrigatória a modernização das práticas de gestão das empresas.

Para esta modernização contribuiu ainda a instalação em Portugal de empresas oriundas de outros países EFTA, que aqui se instalavam na perspectiva de aproveitar os baixos custos de produção (salários) e que exportavam depois a produção para os seus países de origem, beneficiando assim de um regime aduaneiro favorável. Estas empresas não só tinham práticas de gestão mais evoluídas, como eram também mais rigorosas em termos de qualidade, cumprimentos de prazos, etc.

A um outro nível, o elevado fluxo migratório levou a que os bancos acompanhassem os clientes para o exterior. A captação da poupança dos emigrantes e a sua transferência para Portugal criaram no sistema bancário um volume muito elevado de recursos financeiros. A aplicação desses recursos veio tornar possível a constituição de grandes grupos

económicos com componentes industriais e financeiras. É no interior desses grupos económicos que a modernização das práticas de gestão e organização será mais intensa.

É assim com naturalidade que vimos aparecer na década de 60:

- A Escola Superior de Organização Científica do Trabalho, onde se estudam temáticas como, por exemplo: a Análise de Postos de Trabalho, a Produtividade ou a Gestão de Recursos Humanos;
- Empresas de consultoria em gestão como, por exemplo, a Norma.

A Norma é a empresa de consultoria em gestão do grupo CUF, grupo com um papel dominante na economia portuguesa de então, pelo que a Norma irá desempenhar um papel central na introdução das novas técnicas de gestão e organização.

O sector bancário em redor do qual se construíram os grandes grupos económicos vai assim estar no centro deste processo de modernização (refira-se, a propósito, que a Escola Superior de Organização Científica do Trabalho tem ligações fortes ao Banco Borges & Irmão e a Norma ao Banco Totta & Açores).

Deste modo, podemos dizer que, ao longo da década de 60, se assiste a uma modernização das práticas de gestão e organização, modernização essa muito centrada nos grandes grupos económicos, que por sua vez se desenvolvem em torno de instituições bancárias.

É assim, com alguma naturalidade, que na transição da década de 60 para a década de 70 surge, no interior dos bancos, a função Organização. São muitas vezes pequenas unidades não integradas na estrutura e directamente dependentes da administração e cujas funções consistem, basicamente, em:

- Definir e documentar procedimentos;
- Efectuar estudos funcionais de racionalização;
- Realizar estudos de análise e definição de funções.

É neste período de transição entre décadas que se inicia também a informatização dos bancos. Dado que a introdução da informática alterou o modo de realização das operações, exigindo, por exemplo, a redefinição de procedimentos ou de funções, desde muito cedo se liga a informática à organização. Surgem assim as Direcções de Organização e Informática (DOI).

É este modelo organizativo que perdura de alguma forma até há poucos anos. Porém, nos últimos anos, observaram-se alguns desenvolvimentos que alteraram esta situação.

Os Departamentos de Organização na Actualidade

Após a descrição do conjunto de acontecimentos que, de um modo mais ou menos próximo, estão na génese dos departamentos de organização, far-se-á de seguida uma breve caracterização daquilo que são hoje os departamentos de organização nas seguintes três vertentes:

- Inserção na empresa;
- Recursos humanos;
- Funções.

Inserção na Empresa

No tocante à inserção na estrutura da empresa, continua a existir em alguns bancos uma Direcção de Organização e Informática; porém, nos últimos anos, foram desenvolvidas diferentes soluções para estruturação destes departamentos. Assim, em determinados bancos, as funções de informática e organização foram externalizadas, isto é, autonomizaram-se estas funções, criando-se empresas que prestam, a partir do exterior, estes serviços aos bancos.

Noutros casos, separam-se as áreas de organização e de informática em departamentos diferentes, associando-se, por vezes, a organização a outras áreas de intervenção, tais como: a qualidade, a inovação ou o atendimento.

Finalmente, bancos há onde subsistem ainda as Direcções de Organização e Informática.

Recursos Humanos

Também no que diz respeito aos recursos humanos associados à função organização se observam situações muito diferentes de banco para banco. Dois estudos distintos (realizados em Portugal e na Grã-Bretanha) indicam que em termos médios existe um empregado no departamento de organização (DO) para 200 empregados do banco, o que significa que o DO representa 0,5% do total da população do banco. No entanto, estes dados representam a média de um conjunto de bancos estudados, verificando-se situações muito díspares e que vão desde o valor mínimo de um elemento no DO para 80 funcionários do banco, até um máximo de um funcionário no DO para 400 no banco.

Funções

Quer ao nível das áreas de intervenção, quer no tocante ao modo de intervenção, os DO comportam-se hoje em dia de uma forma em tudo semelhante ao modo como começaram a intervir no final da década de 60. Os DO continuam a ter como áreas de intervenção da sua responsabilidade: a definição e documentação das normas e procedimentos; a elaboração de estudos de racionalização; a realização de estudos de análise e definição de funções. Acresce a estas responsabilidades: a análise e redesenho da estrutura e o apoio e a formação do utilizador (*help desk*).

No tocante ao modo de intervenção, observa-se que a generalidade dos DO está normalmente envolvida em grupos de projecto, coordenando frequentemente os trabalhos dos mesmos. São um órgão de aconselhamento e apoio da gestão, desempenhando tarefas de consultor interno.

*

A banca portuguesa esteve sujeita a uma intensa mudança nos últimos 30 anos. No centro dessa mudança esteve uma profunda revolução tecnológica. Durante este período, a função Organização colaborou neste processo de mudança, compatibilizando a tecnologia que se ia introduzindo nos bancos, com as pessoas, as estruturas e os processos existentes. Foi para cumprir este objectivo que a função Organização foi criada nos bancos há 30 anos, têm sido essas as suas atribuições, e porque continua a ser necessário a compatibilização da tecnologia, dos processos e das pessoas, a função Organização continuará certamente no centro dos processos de mudança na banca.■

* Docente do ISGB

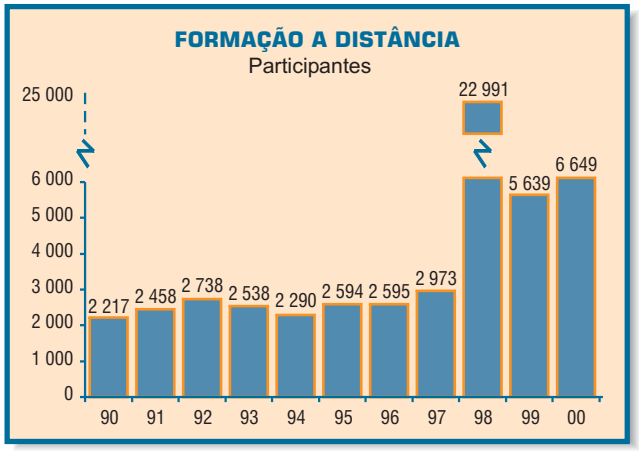
Um Sistema de e-Learning para a Banca

- A experiência do IFB em Ensino a Distância,
- O conhecimento das características da população-alvo,
- As tendências de mudança no processo de aprendizagem de adultos,
- A investigação sobre os princípios metodológicos dos Sistemas de *e-Learning* constituem os factores-chave que permitiram ao IFB avançar para um sistema de *e-Learning*, sólido e consistente.

Experiência do IFB em Ensino a Distância

Desde 1984 que o IFB desenvolve metodologias pedagógicas baseadas no Ensino a Distância, tendo passado por esta instituição cerca de 70 000 alunos, nas mais diversas áreas.

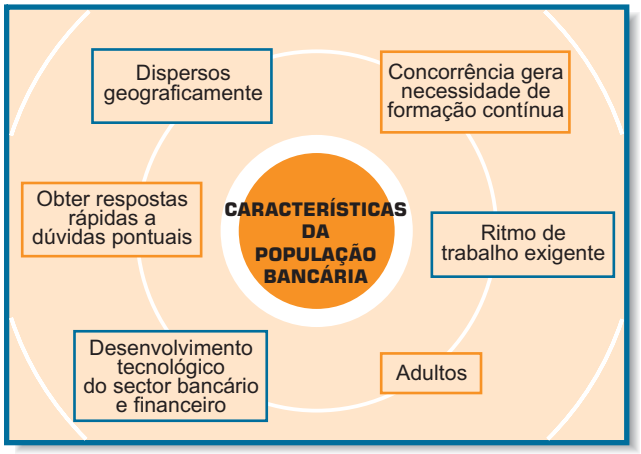
Se analisarmos o período de 1990 a 2000, estes são os números encontrados:



Ao longo destes anos, a evolução tem passado por aprofundar esta metodologia pedagógica, em primeiro lugar, através do desenvolvimento de ensino de base telemática e multimédia e, nos últimos anos, com o desenvolvimento do Ensino a Distância, num Sistema de e-*Learning*.

A base do sucesso do Ensino a Distância tem sido a necessidade de aprendizagem ao longo da vida e de formação permanente, permitindo esta metodologia separar fisicamente, por via do desenvolvimento das telecomunicações e Informática, Aluno/Professor/Entidade formadora, de modo a responder às características da população a formar.

Características da População a Formar



Tendências de Mudança na Aprendizagem de Adultos

As tendências actuais de mudança no processo de aprendizagem de adultos são várias. Por um lado, exige-se, de uma forma cada vez mais premente, que os resultados da formação se reflictam claramente no desempenho profissional.

Por outro lado, o cenário típico de sala de aula dá cada vez mais o seu lugar a uma situação de formação disponível *anytime*, *anywhere*, em que as infraestruturas físicas tendem a transformar-se gradualmente em estruturas em rede. Por último, assiste-se à tendência generalizada de o suporte de informação ser de base *online*, em detrimento de suporte em papel.

Características de um Sistema de *e-Learning* Eficaz

Um sistema de e-*Learning* eficaz deve proporcionar uma aprendizagem personalizada, colaborativa e activa.

Para que a aprendizagem seja personalizada, o sistema deve ter as unidades de estudo independentes e os conteúdos estruturados.

Com o intuito de proporcionar uma aprendizagem colaborativa, criando-se um espírito de verdadeira comunidade virtual de aprendizagem, o sistema deve dispor de meios como Fóruns de Discussão, *Chat*, e-*Mail*, Vídeo e/ou áudio-conferência.

A aprendizagem activa passa por poder tomar decisões e observar o resultado do que se faz. Neste sentido, o sistema deve conter actividades interactivas, actividades simuladas e testes de auto-avaliação, qualquer deles com *feedback* imediato.

Procurar informação quando dela se necessita, outra das vertentes de uma aprendizagem verdadeiramente activa, é um objectivo atingido através da utilização de recursos como Glossário, Bibliotecas, *Links* para a Internet ou a possibilidade de comunicar com especialistas, onde quer que estes se encontrem.

Ora, como veremos seguidamente, o sistema de e-*Learning* desenvolvido pelo IFB abarca praticamente a totalidade destes conceitos.

Web BANCA

Formação Bancária Online

Como Surgiu

Perante o novo cenário de evolução e expansão tecnológica, o Instituto de Formação Bancária desenvolveu uma nova proposta de formação, que procura colocar as potencialidades das tecnologias e das telecomunicações ao serviço da formação.

Surgiu assim o WebBanca – sistema de formação bancária *online* que, utilizando a Internet como suporte, se caracteriza pela sua acessibilidade, flexibilidade, interactividade e possibilidade de oferecer formação à medida.

Esta nova ferramenta tem um elevado potencial formativo, trazendo importantes vantagens para o utilizador e para a instituição. De facto, no que respeita ao utilizador, contribui para a melhoria do seu desempenho profissional, vantagem que se traduz, ao nível da instituição, na melhoria da sua produtividade.

Metodologia

O WebBanca – Formação Bancária Online utiliza a metodologia de Ensino a Distância, possibilitando assim o acesso à formação em qualquer lugar e em qualquer altura.

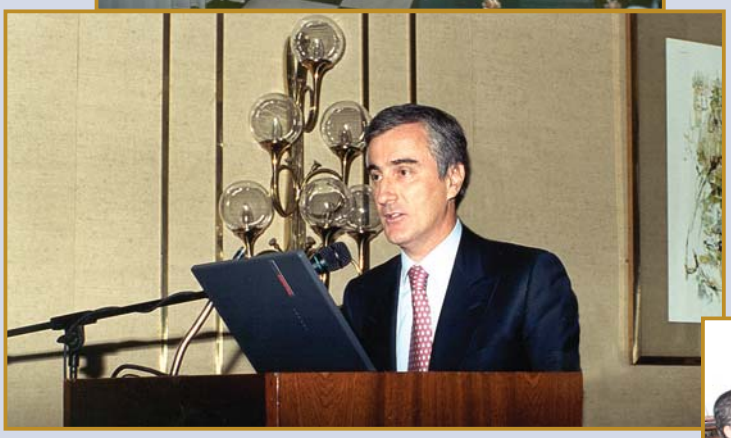
Tratando-se de formação via Internet, salientam-se as possibilidades de comunicação, de conjugar diferentes recursos e estratégias pedagógicas no mesmo suporte e o facto de ser possível fornecer *feedback* imediato às acções do utilizador, permitindo-lhe avaliar a forma como está a aprender, tendo assim hipótese de reajustar as suas estratégias de estudo.

Dadas as características da formação *online* cria-se um ambiente potencialmente colaborativo onde as aprendizagens podem ser desenvolvidas pela troca de experiências e reflexões entre os seus intervenientes, o que se reveste de especial importância num contexto de formação profissional.

Continua na pág. 34

Ainda o 10º aniversário do ISGB

Encontro de Docentes



As comemorações do 10º aniversário do Instituto Superior de Gestão Bancária terminaram com a realização de um encontro de docentes com o Conselho Científico, o Conselho de Direcção e outros órgãos do Instituto, que teve lugar num hotel de Lisboa, em 6 de Dezembro passado.

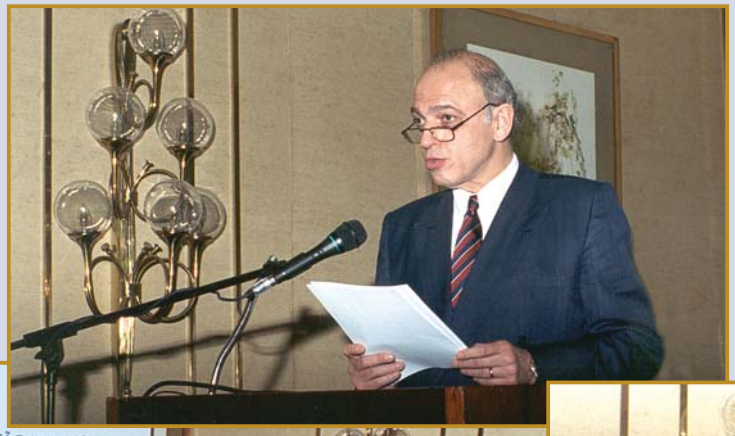
Este encontro teve como objectivo criar uma oportunidade de forte união de todos os colaboradores do ISGB e compreendeu dois momentos. Numa primeira parte, predominantemente institucional, foi feita uma reflexão sobre o actual momento da Escola e uma projecção dos objectivos estratégicos a concretizar no futuro; na segunda parte, assistiu-se à apresentação de temas actuais e de interesse, nomeadamente a uma reflexão sobre os desafios e as mudanças que se perspectivam para o sector financeiro.

A sessão foi aberta pelo Presidente do ISGB, Dr. António Pereira Torres, que começou por recordar os motivos que, há 10 anos, levaram à criação do Instituto Superior de Gestão Bancária, designadamente a carência de recursos humanos qualificados que pudessem enfrentar os desafios colocados pelos movimentos de mudança que se perspectivavam nos finais dos anos 80.

Historiou todo o percurso do Instituto até aos dias de hoje e a sua forte contribuição para a elevação do nível de qualificação da população bancária, a qual, quanto a licenciados, evoluiu ao longo deste período de 5% para 11%.

Referiu-se também à metodologia de estudo adoptada – o ensino a distância –, projecto que, na altura, foi considerado inovador para a área da formação superior, e assegurou que, no futuro, o ISGB continuará a constituir uma oferta da mais alta qualidade, com meios tecnologicamente mais evoluídos.

Em seguida, a Directora de Cursos, Dra. Fernanda Marques Pereira, assinalou os marcos principais da vida do ISGB que, em ambiente de estabilidade, tem vindo a registar uma evolução sempre crescente, e deu nota das conclusões do relatório da Comissão Nacional de Avaliação do Ministério da Educação,



considerado globalmente favorável, dada a forma muito positiva como aprecia as várias vertentes dos cursos.

Terminou falando sobre as perspectivas para o futuro do Instituto, dando assim conhecimento dos vectores estratégicos para 2002 e a médio prazo.

A intervenção seguinte coube ao Prof. Doutor Adão da Fonseca, membro do Conselho Científico, que dissertou sobre as novas tecnologias e as mudanças na banca: impacto no marketing e impacto organizacional.

Analisou o papel da Internet na educação, em especial o seu impacto na estrutura da indústria, particularmente nas alterações das definições de estratégia e na descoberta das vantagens competitivas em consequência da sua utilização. Olhando para o futuro, concluiu que obterá vantagens sobre os outros quem praticar uma maior busca de eficiência operacional e conseguir cadeias de valor cada vez mais automatizadas e interligadas.

Depois da fase de debates, o Prof. Doutor Ernâni Rodrigues Lopes, Presidente do Conselho Científico, encerrou a sessão de discursos.

Começou por afirmar que "não iria fazer um exercício formal a propósito da celebração de mais uma efeméride". Embora compreendendo "o papel de consolo psicológico e/ou de fornecedores de segurança exterior que podem desempenhar estes exercícios formais", pareceu-lhe mais útil apresentar "um conjunto de tópicos que pudessem constituir matéria de reflexão/preocupação/aperfeiçoamento permanentes na vida do Instituto".

E foram muitas (e ricas de conteúdo e intenção) as ideias que deixou para reflexão/preocupação/aperfeiçoamento.

A sessão terminou com um jantar de confraternização, em que participou a quase totalidade do corpo docente e os componentes dos restantes órgãos do ISGB. ■

Cadernos de Mercados

"Eu pertenço a uma geração para a qual não é de bom tom discutir dinheiro, mas, nos dias de hoje, dinheiro é a única coisa com que todos se preocupam"

Jack Nicholson

José Azevedo Pereira
Coordenador da Secção

Após alguns números de ausência, a secção "Cadernos de Mercados" regressa à *Inforbanca*. Em conformidade com o respectivo nome, esta secção irá abordar questões relacionadas com a história, a caracterização, o funcionamento e o desempenho dos mercados financeiros. Para o efeito, esperamos cativar o interesse dos leitores potencialmente interessados em colaborar e desde já mostramos a nossa disponibilidade de princípio para incluir as respectivas contribuições.

Felizmente para todos nós, cuja actividade se encontra directa ou indirectamente ligada aos mercados financeiros, este sempre foi um domínio pouco propenso à monotonia. Apesar de nos últimos tempos o desempenho dos principais mercados accionistas não se ter revelado particularmente aliciante, o interesse e a controvérsia têm continuado bem vivos.

Importa, no entanto, notar que é nossa intenção abordar aqui não apenas aspectos relacionados com os mercados accionistas, mas acolher também contribuições relacionadas com todos os outros segmentos dos mercados financeiros. Desde os mais clássicos, como o mercado obrigacionista, até a questões relacionadas com os mais recentes produtos financeiros derivados, que têm vindo a ser criados nos últimos tempos.

O nível de concorrência, o número de agentes envolvidos e o conjunto de mecanismos de regulação que regem os principais mercados financeiros internacionais fazem deles, provavelmente, os mercados mais próximos do conceito teórico de concorrência perfeita, que podemos encontrar a nível internacional. No entanto, este enquadramento, apesar de progressivamente adaptado e melhorado, tem continuado a revelar-se permeável a comportamentos eticamente reprováveis. A evolução das regras de conduta ética que devem reger os mercados é um assunto que tem vindo a assumir importância crescente neste domínio e não deixaremos também de lhe reservar um papel relevante nesta secção.

Em suma, esperamos continuar à altura dos pergaminhos a que os colaboradores que deram corpo à secção "Cadernos de Mercados" na sua fase anterior nos habituaram, fazendo dela um fórum no qual sejam apresentados e discutidos temas que se revelem pertinentes e actuais para todos aqueles que desenvolvem a sua actividade neste sector, ou por ele revelem interesse.

A Avaliação da Performance nos Fundos de Investimento

A necessidade de adoptar as normas GIPS

João Cantiga Esteves*

Os Mercados Financeiros e a "indústria" de Gestão de Activos Financeiros têm-se globalizado de forma progressiva e natural nas últimas duas décadas.

Os investidores actuais e futuros têm muito a beneficiar com a definição e adopção de *standards* na avaliação da *performance* dos diversos fundos e sua subsequente divulgação em ambiente de total transparência e credibilidade.

Estas duas primeiras afirmações podem ser consideradas o grande lema orientador que levaram ao surgimento das Normas GIPS – *Global Investment Performance Standards* – e que permitem apresentar, de forma credível e reconhecida, as rendibilidades dos investimentos, possibilitando a comparação dos resultados obtidos pelos diversos gestores de carteiras, independentemente da sua localização geográfica. Facilitam igualmente o diálogo entre gestores e seus clientes sobre a forma como foram atingidos os resultados e quais as estratégias de investimento para o

A Necessidade de Definir Padrões

Na década de 80, os mercados financeiros desenvolveram-se significativamente em termos de novos produtos, facilitando o seu acesso a novos investidores. Os fundos de investimento aparecem como um instrumento privilegiado de captação de poupanças, criando uma autêntica "indústria", com diversos operadores financeiros especializados nessa actividade. Este percurso é particularmente visível nos EUA, que liderou este processo.

Com o crescimento dos montantes sob gestão dos fundos, em particular na componente de pensões, foi com naturalidade que esta "indústria" apareceu no centro das preocupações dos respectivos gestores, dos clientes/investidores, das entidades supervisoras dos mercados e dos analistas financeiros.

É assim que, em consonância com a diversidade existente na gestão de carteiras e a concorrência crescente, a própria "indústria" sentiu a necessidade de estabelecer normas sobre a apresentação e o cálculo das rendibilidades dos investimentos, dando resposta às exigências dos clientes e à pressão dos analistas.

Em 1987, foram apresentadas pela primeira vez as Normas AIMR-PPS (Association for Investment Management Research-Performance Presentation Standards) na revista *Financial Analysts Journal*, de Setembro/Outubro, que tiveram boa receptividade nas empresas gestoras de fundos nos EUA, mas sem grande expressão noutros países.

Nos anos 90, com a abertura e internacionalização dos mercados financeiros e com o crescimento exponencial dos activos geridos em todo o mundo, constata-se que a decisão de investimento e os próprios gestores se inserem numa lógica marcadamente global. Assim, torna-se imperativo que a apresentação e o cálculo das rendibilidades dos diversos investimentos sejam também internacionalizados e normalizados.

A AIMR dos EUA e a EFFAS – Federação Europeia das Associações de Analistas Financeiros, na qual Portugal se encontra representado pela APAF – Associação Portuguesa de Analistas Financeiros, decidem responder à globalização crescente, desenvolvendo e aperfeiçoando um conceito único de Normas Internacionais sobre a Rendibilidade de Investimentos, dando origem às Normas GIPS – *Global Investment Performance Standards*, que foram assumidas e adoptadas em 1999 nos EUA, em vários países europeus e no Japão.

As Normas GIPS definem um padrão que responde às necessidades e às especificidades encontradas nos diversos mercados globais, baseado em princípios de ética na gestão das carteiras, na sua transparência e rigor, constituindo um instrumento de confiança para o investidor ao disponibilizar-lhe uma "fotografia" fiel da capacidade de gestão e da *performance* da empresa gestora dos seus investimentos.

De igual modo, favorecem a concorrência dentro da "indústria" global de fundos de investimento, devido à comparação que permite efectuar entre as diversas empresas.

O que São as Normas GIPS?

São normas internacionais de apresentação de resultados em implementação acelerada na Europa, constituindo uma "auto-regulação" desenvolvida pelo próprio sector, de adopção facultativa pelas empresas gestoras de activos financeiros, embora a progressiva exigência dos diversos intervenientes leve à sua generalização. As normas permitem obter uma maior precisão e consistência na avaliação da *performance* dos investimentos, possibilitando a comparação entre os diversos produtos financeiros nos diversos países e entre eles.

Num quadro globalizante, a ausência de normas não permite comparar resultados, pois as formas de cálculo e de avaliação são diferentes de país para país e de fundo para fundo. Não é certamente suficiente declarar qual a sua composição num determinado momento; importa, isso sim, saber como são calculados os resultados e tornar totalmente transparente a sua divulgação.

Situação em Portugal

O tema da introdução e adopção das Normas GIPS em Portugal tem estado presente nos últimos dois anos através de iniciativas de várias entidades, em particular da APAF – Associação Portuguesa de Analistas Financeiros.

A questão da avaliação da *performance* no nosso país tem tido alguma evolução quer em termos legislativos, quer em termos das práticas da própria "indústria".

No primeiro nível, salienta-se a produção normativa da CMVM através da emissão de alguns Regulamentos, nomeadamente dois sobre a normalização da valorização dos activos que integram os fundos (Regulamentos 16/99 e 26/2000) e outro sobre a divulgação de medidas de rendibilidade das instituições de investimento colectivo em valores mobiliários (Regulamento 20/2000).

Por outro lado, merecem igualmente referência os relatórios da APFIN sobre vários temas, nomeadamente:

- Classificação dos fundos;
- Medidas de rendibilidade efectiva e anualizada para diferentes períodos;
- Medida de risco e classificação dos fundos por classe de risco;
- Evolução dos activos geridos por cada sociedade gestora e pelo mercado;
- Total de activos geridos por diferentes classes de activos.

Contudo, apesar destes esforços, temos de assumir que Portugal, em geral, ainda tem um longo caminho no sentido da adopção de *standards* credíveis e transparentes na avaliação das respectivas *performances* e, sobretudo, na divulgação da informação sobre as mesmas.

Importa que a "indústria" dos fundos em geral e as empresas gestoras em particular avancem de forma determinada na adopção e posterior certificação ao normativo GIPS, à semelhança do que já acontece nos principais países e nas principais empresas mundiais de Gestão de Activos Financeiros, sob pena de Portugal se atrasar irremediavelmente em termos competitivos dos seus parceiros e concorrentes europeus e mundiais.

Benefícios da Adopção

A adopção das Normas GIPS proporciona benefícios aos diversos intervenientes. Assim:

Às empresas gestoras, permite-lhes:

- Competir de forma equitativa com as de outros países;
- Terem acesso à gestão de carteiras a nível internacional, mesmo que sejam oriundas de um país com um menor desenvolvimento dos mercados financeiros, já que o seu reconhecimento e credibilidade advêm do respectivo cumprimento das normas;
- Fomentarem a *best practice* com impacto sobre a qualidade do *reporting* e do serviço, em geral, prestado ao cliente;
- Obter um instrumento poderoso de marketing, através da respectiva certificação;
- Um maior controlo do negócio.

Ao investidor/cliente, porque:

- Tem acesso a informação acrescida fiável e correcta sobre a *performance* dos seus activos e a forma como são geridos;
- Aumenta a sua confiança nos números disponíveis e nos respectivos gestores de carteiras;
- Permite comparações sérias entre diferentes carteiras de activos pertencentes a empresas distintas.

Aos fundos de investimento em geral, porque:

- Representa uma abordagem séria à globalização dos mercados e da "indústria";
- "Nivela o terreno de jogo";
- Permite também aos analistas financeiros fazerem comparações credíveis e recomendações fundamentadas.

Conteúdos das Normas

As Normas GIPS dividem-se em 5 grandes grupos, que correspondem às etapas necessárias para a apresentação rigorosa de resultados. Vejamos quais são esses grupos.

Os dados originais

A boa qualidade da informação inicial é crítica para o cumprimento das Normas GIPS, pois define a base essencial à comparabilidade dos resultados dos investimentos.

Metodologia de cálculo

Para que as *performances* das sociedades gestoras sejam comparáveis, importa que os métodos de cálculo sejam uniformes, pelo que as Normas GIPS determinam como terão de ser efectuados.

Agregação de carteiras

As carteiras de títulos podem ser agregadas representando um determinado objectivo ou estratégia de investimento. A rendibilidade da carteira agregada será a média ponderada das rendibilidades de cada carteira que a integra. A agregação de carteiras é essencial para a apresentação rigorosa e consistente de resultados, permitindo compará-los ao longo do tempo e entre empresas gestoras.

Informação relevante

Permite à empresa complementar e detalhar os resultados obtidos, proporcionando um contexto adequado à compreensão da *performance* obtida.

Forma de apresentação

Uma vez compilados os dados originais, definida a metodologia de cálculo, identificada a agregação de carteiras, calculados os resultados e elaborada a informação relevante, a empresa gestora incorpora toda a informação num relatório com a apresentação dos resultados da *performance* do investimento, num modelo definido pelas Normas GIPS.

Transição para as Normas GIPS em Portugal

Ao nível dos Fundos de Investimento

A adopção das Normas GIPS não deverá apresentar problemas especiais nem as implicações serão significativas, pois já existe uma prática de padronização dentro das respectivas empresas, pelo que a tarefa estará facilitada. Aliás, é de referir que muitas das sociedades gestoras afirmam que já dão cumprimento ao normativo GIPS. Importa, contudo, referir que, por vezes, se detectam problemas no registo histórico recente (últimos cinco anos) quanto à avaliação da *performance*, bem como algumas dificuldades resultantes da mudança de moeda do escudo para o euro, pelo que é essencial que as mesmas avancem para a certificação formal confirmando que estão, de facto, em concordância com aquele normativo. Mesmo assim, podemos afirmar que a adopção do GIPS na gestão de fundos de investimento tem implicações positivas em aspectos como o cálculo da rendibilidade e risco dos *benchmarks* e do *benchmark* médio, no cálculo das rendibilidades por classes de activos e na divulgação de medidas adicionais de risco.

Quanto à Gestão de Fundos de Pensões

A situação é mais complexa, pois, actualmente, as normas sobre as valorizações das carteiras diferem das utilizadas pelos fundos de investimento, com algumas carências nas áreas de periodicidade da valorização das carteiras, na divulgação das medidas de rendibilidade e risco e na própria avaliação da *performance*. Por isso, a adopção das Normas GIPS será francamente benéfica para os diversos agentes económicos e para o mercado em geral em todos os níveis de análise. Permitirá calcular medidas de *performance* e risco que viabilizam a comparabilidade dos fundos de pensões entre si e a sua monitorização face a *benchmarks* estabelecidos.

Quanto à Gestão de Patrimónios

Não existe qualquer tipo de padronização, pelo que as vantagens da adopção das Normas GIPS serão muito relevantes. Introduzirá a identificação e o cálculo de medidas de risco, bem como o confronto com valores médios e *benchmarks*.

Certificação

As Normas GIPS são compostas por requisitos e recomendações. Para serem certificadas, as empresas têm de dar cumprimento a todos os requisitos que funcionam como normas mínimas para a certificação. Contudo, as empresas são incentivadas a seguir também as recomendações para que o espírito e o objectivo de uniformidade subjacente ao GIPS sejam plenamente atingidos. A certificação só é aplicável a sociedades gestoras de activos financeiros.

GIPS a Nível Mundial

Como referido, as Normas GIPS surgem da iniciativa da própria indústria de gestão de activos financeiros e a sua gestão, divulgação e certificação é assegurada pelo IPC – Investment Performance Council, impulsionado pela norte-americana AIMR, englobando representantes dos vários quadrantes interessados na temática quer de características geográficas (América do Norte, Europa, Japão, Pacífico, etc.), quer das várias vertentes da indústria (fundos de investimento, fundos de pensões, seguradoras, etc.), quer dos investidores, analistas financeiros e certificadores.

Na Europa, foi criado, em 1999, o EIPC – European Investment Performance Committee, que integra 20 países europeus, incluindo Portugal, e que promove a divulgação, adopção e certificação das Normas GIPS ao nível do continente europeu.

A nível mundial, as Normas GIPS foram já adoptadas e certificadas pelo IPC, encontrando-se em vigor, na "indústria" de gestão de activos financeiros, nos seguintes países:

- América do Norte: EUA, Canadá;
- Europa: Reino Unido, Irlanda, Suíça, Áustria, Noruega, Hungria.

Por outro lado, está em curso o processo de adopção e aprovação do normativo GIPS em mais catorze países, a saber:

- Europa: Itália e Dinamarca, ambos em fase final de aprovação, Alemanha, França, Holanda, Bélgica, Luxemburgo, Finlândia, Espanha, Suécia;
- Ásia: Japão, Malásia;
- Austrália;
- África: África do Sul.

Brevemente, os padrões GIPS serão uma realidade um pouco por todo o mundo, pelo que se torna urgente que, também em Portugal, todos os intervenientes ligados à gestão de activos financeiros em geral e aos fundos de investimento em particular avancem também, de forma decisiva, na adopção das respectivas Normas. ■

* Docente Universitário no ISEG-UTL e
Colaborador do ISGB

EIPC – European Investment Performance Committee –
Membro Fundador

apostar

Apostar no Desenvolvimento Individual

desenvolvimento individual

Módulos

Flexibilidade

Certificação

PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO BANCÁRIA

Formação a Distância

FUNDAMENTOS DE BANCA

3ª Edição Setembro de 2002

CURSO COMPLEMENTAR DE BANCA

2ª Edição Setembro de 2002

Instituto de Formação Bancária

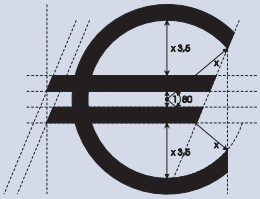
LISBOA
Av. 5 de Outubro, 164 • 1069-198 LISBOA
Tel.: 217 916 200 Fax: 217 977 732
Dra. Catarina Santos

PORTO
Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º • 4000-209 PORTO
Tel.: 225 376 405 Fax: 225 102 205

E-mail: p.c.bancaria@ifb.pt

www.ifb.pt

O € chegou!



Máximo: 50 moedas

À existência da moeda metálica e da moeda de papel está, tradicionalmente, associado o seu **poder liberatório**, atribuído por lei. Ninguém pode, portanto, recusar-se a recebê-las em pagamentos.

Mas, enquanto a moeda-papel goza de poder liberatório ilimitado, não podendo nenhum credor rejeitá-la, qualquer que seja o seu montante, na moeda metálica são impostos limites aos valores ou às quantidades de moeda a partir dos quais o credor não é obrigado à sua aceitação em pagamento.

Este princípio é também adoptado para o euro pelo Regulamento (CE) nº 974/1998 do Conselho de 3 de Maio de 1998.

Assim, a partir de 1 de Janeiro de 2002, em que entraram em circulação as notas e moeda expressas em euro, à excepção da autoridade emissora e das pessoas especificamente designadas pela legislação nacional do Estado-membro emissor, ninguém poderá ser obrigado a aceitar mais de cinquenta moedas num único pagamento. ■

Final do Calendário de Transição

O Calendário de transição para o euro está a chegar ao fim. Restam 3 etapas:

30 JUN 2002 – Data-limite para a troca de notas e moedas de escudos nas instituições de crédito.

31 DEZ 2002 – Data-limite para a troca de moedas de escudos no Banco de portugal.

28 FEV 2022 – Data-limite para a troca de notas de escudos pelo Banco de Portugal.

Os homens com papel preponderante na história do euro

Pierre Werner, Giscard d'Estaing, Helmut Schmidt, François Mitterrand e Helmut Kohl são as 5 personalidades com mais responsabilidades na criação da moeda única europeia.

Em 1970, o primeiro ministro luxemburguês da altura, **Pierre Werner**, lançou para a Europa as bases de uma união monetária, assente numa moeda única, numa política monetária e num banco central.

Em 1978, **Valerie Giscard d'Estaing**, Presidente da França, e **Helmut Schmidt**, Chanceler alemão, levaram os seus parceiros a aceitar, no Conselho de Copenhaga, o princípio de um sistema monetário europeu.

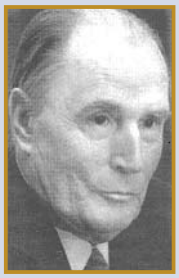
Nasceu, assim, em 13 de Março de 1979, o ECU (Unidade de Conta Europeia).

Alguns anos depois, **François Mitterrand** e **Helmut Kohl** deram um novo impulso ao progresso da UE: Mitterrand incluindo a moeda única no seu programa eleitoral de 1988 e Kohl usando de toda a persuasão para convencer os seus compatriotas a esquecerem o marco.

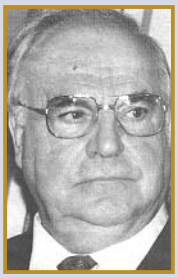
Embora tenham sido estes os 5 contributos determinantes da criação da moeda única, há 3 outras personalidades que não podem ser ignoradas neste processo: **Jacques Delors**, Presidente da Comissão Europeia (1985/1995), que, em 1989, lançou as bases da união económica e monetária, **Theo Waigel**, Ministro da Finanças da Alemanha (1989/1998), que impôs a designação euro, recusando a expressão ECU inscrita no Tratado de Maastricht, e o economista canadiano **Robert Mundell**, Prémio Nobel da Economia em 1999, que avançou com a ideia da moeda única para a Europa, em 1969. ■

Pierre Werner

Giscard d'Estaing


François Mitterrand

Helmut Schmidt


Helmut Kohl

J. Delors

No passado dia 6 de Fevereiro, a Bolsa de Valores de Lisboa e Porto passou a designar-se Euronext Lisboa, como resultado da sua integração na primeira bolsa Pan--Europeia.

A Euronext é uma bolsa Pan-Europeia, para acções, obrigações, derivados e mercadorias, que foi criada em Setembro de 2000 pela fusão das Bolsas de Paris, Amesterdão e Bruxelas e tinha, até 28 de Dezembro de 2001, 1539 companhias cotadas, o que representava, em termos de capitalização bolsista, 2,071 bilhões de euros.

A Bolsa Portuguesa, apesar de, neste momento, já pertencer formalmente ao Euronext, só começará a funcionar operacionalmente a partir do primeiro trimestre de 2003, ficando entretanto a preparar a plena integração do mercado, através da harmonização de regras e procedimentos e dando tempo aos vários agentes para se adaptarem à nova realidade.

A partir de 2003, os investidores portugueses passam a ter acesso, não só às acções portuguesas listadas na Euronext, mas também às restantes acções das Bolsas Francesa, Belga e Holandesa. ■

PROGRAMA DE CERTIFICAÇÃO BANCÁRIA

FUNDAMENTOS DE BANCA (2ª Edição) CURSO COMPLEMENTAR DE BANCA (1ª Edição) começaram em Fevereiro

Iniciaram-se no passado dia 16 de Fevereiro a 2ª Edição do Curso de Fundamentos de Banca e a 1ª Edição do Curso Complementar de Banca que, como se sabe, integram o novo Programa de Certificação Bancária.

Na sessão de abertura, em Lisboa, o Dr. Manuel Ferreira, Director-Geral Adjunto do IFB, fez a apresentação do Programa e o Director da Direcção de Formação Profissional, Dr. Reinaldo Figueira, falou do funcionamento de ambos os Cursos.

No Porto, a sessão inaugural esteve a cargo do Dr. Abílio Marques, responsável pela Delegação do IFB naquela cidade, e da Dra. Palmira João, Coordenadora do projecto.

Os participantes do Curso de Fundamentos de Banca são maioritariamente bancários (74%) e a maior parte dispõe de formação universitária – com curso superior 40%, com frequência de curso superior 21% – e, quanto a sexo, metade são homens e a outra metade mulheres.

A composição do Curso Complementar de Banca é diferente: os bancários são em maior número (98%) e os homens também (68%). Quanto a habilitações académicas, o panorama é um pouco mais baixo: com cursos superiores 29% e com frequência de ensino superior 26%. ■

Curso Avançado de Gestão Bancária

Começou a 15ª Edição

A 15ª edição do CAGB – Curso Avançado de Gestão Bancária, teve início no passado dia 18 de Janeiro.

O Prof. Doutor Ernâni Rodrigues Lopes inaugurou o curso com uma intervenção sobre a formação profissional do director bancário e o seu posicionamento perante a realidade.

À tarde completou a sua lição com a análise do enquadramento – a evolução da economia mundial desde o pós-guerra 1945.

No Instituto de Formação Bancária, o CAGB constitui o seu curso de topo. É considerado uma pós-graduação, resultando de uma cooperação com a Universidade Católica Portuguesa e pretendendo formar executivos do sector financeiro. ■

Estiveram presentes (na foto, da esquerda para a direita) o Coordenador do Curso, Prof. Doutor José Guilherme de Almeida e Brito, o Presidente da Direcção da AGESBANCA, Dr. José Pires da Silva, a Directora de Cursos do ISGB, Dra. Fernanda Marques Pereira, além do Prof. Doutor Ernâni Rodrigues Lopes, docente da área de Economia e membro do Conselho Pedagógico do Curso.

O Centro de Estudos Financeiros realiza dois colóquios

O Centro de Estudos Financeiros do ISGB retoma a sua actividade em 2002 com a organização de conferências sobre temas da actualidade, nomeadamente nas áreas do *e-business* e do *e-commerce*.
A primeira acção realizou-se em 20 de Fevereiro, nas instalações da Associação Portuguesa de Bancos, sob o título "O comércio electrónico em Portugal".
O 2º colóquio foi subordinado ao tema "Visão CRM – um programa de mudança: o caso CGD" e teve lugar em 20 de Março, também nas instalações da APB.

O Comércio Electrónico em Portugal

Este colóquio foi orientado pelo Dr. João Marques da Cruz, docente do ISGB e Administrador Executivo de uma empresa industrial, onde é responsável por projectos de *e-commerce*.

O orador começou por salientar que o comércio electrónico é já uma realidade em Portugal, embora movimente, por enquanto, uma pequena parcela de transacções comerciais. Cresce, contudo, a níveis elevados, sendo expectável que este segmento de distribuição venha a ter, a médio prazo, alguma importância económica.

Como se sabe, *e-commerce* representa a utilização de plataformas electrónicas baseadas na Web para a concretização de actos de comércio, quer seja limitado a um universo pré-definido de fornecedores, quer seja alargado ao mercado potencial desse bem ou serviço.

Na primeira parte do colóquio, foram analisados os conceitos essenciais do comércio electrónico, dissecadas as vantagens e desvantagens das suas alternativas e equacionado o seu ponto de situação em Portugal.

Foram, assim, abordados os vários tipos de aplicação de *e-commerce*:

- B2B – Transacções entre empresas;
- B2C – Transacções com o consumidor;
- C2C – Transacções entre consumidores;
- B2G – Transacções entre Administração Pública e cidadãos;
- *MBusiness* – Transacções com telefones de 3ª geração (UMTS);
- *Tbusiness* – Transacções com recurso a televisão interactiva
- B2T – *Back to tradition*.

Foram ainda analisadas as características do *e-procurement* e do *e-marketplace* e as suas vantagens e desvantagens, a caracterização do mercado português e a evolução previsível das suas formas e tendências de desenvolvimento futuro.

A segunda parte foi dedicada a debates, tendo sido analisados os factores críticos de sucesso de implementação de estratégias *e-commerce*, numa óptica empresarial, particularmente as orientações estratégicas e tácticas e os critérios de selecção de portais. ■

Visão CRM um programa de mudança: o caso CGD

O orador do 2º colóquio foi o Dr. Ricardo de Gouvea Pinto, que apresentou o caso prático do desenvolvimento de um programa de implementação de *Customer Relationship Management* – CRM na Caixa Geral de Depósitos.

Numa óptica de negócio e não tecnológica, foi feita uma apresentação sucinta do diagnóstico de necessidades, dos modelos de abordagem e de evolução adoptados, bem como do teste-piloto realizado e respectivos resultados.

No próximo número da *Inforbanca* faremos um relato mais pormenorizado deste importante Colóquio. ■

BASILEIA II

E OS INSTRUMENTOS DE REDUÇÃO DO RISCO DE CRÉDITO

Oradores

Dr. Pedro Eiras Antunes
Dra. Adelaide Cavaleiro
Dra. Inês Cruz

Lisboa
12 de Abril de 2002

Instituto de Formação Bancária

Mais um Seminário de Êxito

Os participantes no Seminário A Banca em Mudança, que o IFB levou a efeito em 28 de Fevereiro num hotel de Lisboa, avaliaram esta acção de uma forma muito positiva, atribuindo elevadas cotações não só à organização do programa, mas também à documentação distribuída e à eficácia pedagógica.
Foi orador o Dr. Mário Jorge de Carvalho, prestigiada personalidade do sector financeiro e do ensino superior.
O objectivo principal deste seminário era o de sensibilizar os participantes – quadros das estruturas intermédias bancárias – para a temática da mudança na banca, com especial destaque para os factores que, no momento actual, determinam a evolução do negócio bancário.
Oferecia-se-lhes, desta forma, uma perspectiva que lhes permitisse não perderem de vista o que está subjacente e é fundamental na sua actividade: como entender, manter e desenvolver um sustentado relacionamento de confiança com os seus clientes.
O IFB pôde assim proporcionar mais uma estimulante reflexão de inegável actualidade e oportunidade, desta vez em torno da temática Mudança na Banca. ■

Gosta da InforBanca ?

Recomende-a a um colega

O pedido pode ser feito:
- Na folha de remessa da revista;
- Numa fotocópia do formulário ao lado ou
- Por e-*mail* para info@ifb.pt, respeitando os dados pedidos neste formulário.

Instituto de Formação Bancária

☐ **Novo leitor**
☐ **Renovação**
☐ **Alteração de endereço**

Desejo que a *INFORBANCA* me seja enviada de forma personalizada e para o meu local de trabalho.

Nome

Inscrição válida para 4 números

Função

Balcão/Serviço[1]

Banco[2]

[1] Preencher com a designação utilizada no correio interno do banco.
[2] Preencher com a sigla pela qual o banco é conhecido.

Instituto de Formação Bancária

Crédito à Habitação

Formação a Distância

Próximas Edições
15 de Abril
14 de Outubro

Diplomados do Curso Regular em 2001

BANCO INTERNACIONAL DO FUNCHAL
Manuel António Assunção Vaz Pinto
Paula Cristina Alves Ribeiro Alves

BANCO BPI
José António Sousa Godinho

BANCO COMERCIAL DOS AÇORES
Duarte Manuel Medeiros

BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS
Ângela Maria Luz Costa
Aureliano José Silva Rodrigues Costa
José Luis dos Santos Antunes*
José Manuel Marques Ferreira Taborda
Mário Paxiuta Bonito*

BANCO ESPÍRITO SANTO
Luís Miguel Marques Morais*

BANCO INTERNACIONAL DE CRÉDITO
António Paulo Vicente Rodrigues Parracho

BANCO NACIONAL DE CRÉDITO IMOBILIÁRIO
Jorge Manuel Santos Nazaré
Pedro Miguel Paulo Rebelo

BANCO NACIONAL ULTRAMARINO
Ana Paula Russane Gonçalves Guimarães
António Josué Ribeiro Pereira Barroso*
Armando José Oliveira Pereira
Isabel Maria Rodrigues Martins
Iva Maria Gonçalves Branco
João Manuel Lemos Cunha
Luís Alberto Vieira Silva
Manuel Luís Figueiredo Alves*
Paulo Jorge Correia Cardoso Magalhães
Rui Manuel Ferreira Marques Miranda
Sandra Dalila Fernandes Pereira Santos

BANCO PINTO & SOTTO MAYOR
Maria Constança Sousa Gonçalves Graça*

BANCO SANTANDER DE PORTUGAL
Ana Isabel Conceição Marques*
Carlos Miguel Nunes Osório
Maria da Graça Gonçalves Guerra*

BANCO TOTTA & AÇORES
Sílvia Susana Pinto Afonso*

CAIXA CENTRAL DE CRÉDITO AGRÍCOLA MÚTUO
Aldina Diogo Inácio
Ana Maria Gomes Nunes Fernandes
António Sérgio Alves Rodrigues Almeida
Carla Sofia Neves Azevedo
Cristina Glória Fernandes Proença
Duarte Nuno Tropa Luís
Fernando Antero Mateus Martins Pereira
Francisco José Pereira Lobo*
Inácia Maria Viegas Teixeira Guerreiro
Joaquim Silva Assunção Costa
Jorge Ferreira Rodrigues
Jorge Manuel Pereira Gregório
José Manuel Nunes Silva Rosa
Luis Manuel Vieira Teixeira Santos
Márcia Alexandra Tátá Carvalho Escapa
Maria Luísa Lopes Balça Macedo
Maria Teresa Pereira Correia
Paulo José Pereira Henriques*
Ulisses Ferreira dos Santos

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS
Álvaro Carneiro Gonçalves
Fernando Vaz Santos
Regina de Fátima Silva Mesquita Rebelo*
Vera Ana Santos Rosa Correia
Vítor Manuel Duarte Alves

FINIBANCO
Manuel Pedro Reis Pereiras Fraga
Nuno Miguel Fernandes Ferreira Almeida*

CAIXA ECONÓMICA MONTEPIO GERAL
Águeda Moçambique Silva
Catarina Isabel Faria Pereira
Maria Irene Amaral Salvado
Maria Laurinda Meira Costa

S. Tomé e Príncipe
BANCO COMERCIAL DO EQUADOR
Alexandre Vasconcelos Anjos Sequeira

BANCO INTERNACIONAL DE S. TOMÉ E PRÍNCIPE
Alexandrino Cardoso Abreu

Guiné-Bissau
BANCO CENTRAL DOS ESTADOS DA ÁFRICA OCIDENTAL
Milton Carlos Pedreira

BANCO INTERNACIONAL DA GUINÉ-BISSAU
Gregório Sanca

BANCO TOTTA & AÇORES DA GUINÉ-BISSAU
Adulai Embaló

*Formandos que concluíram o Curso Regular com equivalência ao 12º Ano do Ensino Oficial e ao Nível III da UE.

Você Sabe Tudo?

Se pensa que sim, experimente fazer o teste que lhe propomos. Ele foi elaborado a partir de 20 questões sobre a actividade bancária, anteriormente utilizadas no material pedagógico dos diversos cursos organizados pelo Instituto. Num outro local da revista, encontrará as soluções. Depois, só terá de fazer contas. Por cada resposta certa, somará 5 pontos e por cada que errar descontará 1,66 pontos (correspondentes a 1/3 da cotação de cada pergunta). Se estiver muito hesitante, é, pois, preferível não responder.

Se não concordar com alguma ou algumas questões apresentadas ou considerar que poderia haver respostas correctas diferentes das que são propostas ou, ainda, se quiser fazer-nos qualquer sugestão, poderá sempre escrever-nos. Participe, na certeza de que também nós não sabemos tudo e tentamos fazer sempre melhor.

A A forma de pagamento mais utilizada nas compras efectuadas em Portugal, via Internet, tem sido:

1 – O cheque.
2 – À cobrança.
3 – O cartão de débito.
4 – O cartão de crédito.

B Uma das funções básicas do Eurosistema consiste em:

5 – Recolher as informações estatísticas consideradas necessárias, junto das autoridades de cada um dos países da zona euro.
6 – Promover o bom funcionamento dos sistemas de pagamentos.
7 – Analisar a evolução do sector bancário e financeiro.
8 – Promover um bom intercâmbio de informações entre o SEBC e as autoridades responsáveis pela sua supervisão.

C Relativamente ao destinatário de uma transferência interbancária doméstica, é necessário o:

9 – IBAN.
10 – BICode.
11 – Código SWIFT.
12 – NIB.

D Os Futuros e as Opções são produtos derivados negociados no mercado:

13 – Não Organizado.
14 – A Prazo.
15 – De Capitais.
16 – À Vista.

E O indicador que nos dá a probabilidade de cumprimento atempado das responsabilidades assumidas pelas empresas ou por Estados soberanos é conhecido por:

17 – *Sinking Funds*.
18 – *Covenants*.
19 – *Rating*.
20 – *Matching*.

F Quando os agentes económicos recorrem directamente ao mercado, para obterem financiamentos ou aumentarem os seus capitais próprios, estamos perante a:

21 – Desintermediação financeira.
22 – Intermediação financeira.
23 – Inovação financeira.
24 – Reintermediação financeira.

G A principal diferença entre a mediação e a arbitragem é que:

25 – A mediação pressupõe a intervenção de terceiros numa situação de conflito.
26 – A mediação não dispõe de poder formal, ao contrário do que acontece geralmente num processo de arbitragem.
27 – Apenas na arbitragem se assiste a um impasse negocial ou a uma situação de conflito entre as partes envolvidas.
28 – Numa situação de mediação, as partes sujeitam-se à decisão do mediador.

H Durante a fase da condução de uma entrevista, o comercial deve:

29 – Insistir com o cliente de forma a convencê-lo dos seus argumentos.
30 – Deixar o cliente falar de forma a identificar as suas necessidades, muitas vezes ocultas.
31 – Identificar os benefícios do produto/serviço que o comercial considera serem importantes.
32 – Impressionar o cliente com os seus conhecimentos técnicos.

I O registo da compra de um edifício, pago com um cheque, dá origem a um lançamento:

33 – De abertura.
34 – Corrente.
35 – De reabertura.
36 – De regularização.

J No início da actividade, o capital próprio de uma empresa é positivo ou activo.

Para que ele se torne negativo ou passivo, é necessária a existência de:

37 – Factos patrimoniais permutativos.
38 – Factos patrimoniais modificativos.
39 – Uma gestão incorrecta da empresa.
40 – Factos que só alteram a composição do património.

K O fundo de maneio é:

41 – Um excedente do valor do activo circulante sobre as dívidas a curto prazo.
42 – Um excedente do valor do activo circulante sobre as dívidas a médio e longo prazo.
43 – É a parte dos capitais permanentes que é absorvida no financiamento do imobilizado líquido.
44 – É a parte dos capitais permanentes que é absorvida no financiamento do imobilizado bruto.

L O rácio de financiamento dos valores imobilizados deverá ser:

45 – Superior a um, de modo a que os capitais permanentes financiem totalmente os valores do imobilizado fixo.
46 – Inferior a um, de modo a que o imobilizado fixo seja parcialmente financiado por endividamento de curto prazo.
47 – Inferior a um, de modo a que o fundo de maneio seja negativo.
48 – Superior a um, de modo a que os capitais próprios cubram os valores do activo imobilizado.

M Alavancagem financeira é:

49 – O financiamento de activos através de capitais próprios.
50 – Positiva porque o recurso a financiamento alheio favorece a rendibilidade.
51 – Negativa porque a utilização de capitais alheios favorece a rendibilidade.
52 – Nula porque é preferível o recurso a financiamento próprio.

N A caderneta predial:

53 – Não é objecto de renovação nem de actualização.
54 – Tem a validade de três meses.
55 – Permite aferir sobre a situação fiscal do imóvel.
56 – É requerida na Conservatória do Registo Predial.

O Chama-se *stakeholders*:

57 – Aos trabalhadores que estão em contacto directo com a administração.
58 – Ao conjunto das entidades que têm relações directas com a organização através da troca.
59 – Aos accionistas que têm interesse indirecto na organização.
60 – Ao Estado e outras entidades com participação na estrutura accionista da organização.

P O princípio da amplitude de controlo ou *span of control* define:

61 – O número de chefes que cada subordinado tem.
62 – O número de funcionários que um departamento tem.
63 – A cadeia de comando em que os diferentes níveis de decisão estão hierarquicamente subordinados.
64 – O número de subordinados que cada chefe tem.

Q Frederico Figueira possui um DP no Banco Luso, no montante de € 12 470, que é remunerado à taxa de 3%.
O juro líquido produzido no vencimento foi de € 75,65. Logo, o prazo do depósito é de:

65 – 31 dias.
66 – 73 dias.
67 – 91 dias.
68 – 180 dias.

R Enquanto título de crédito descontável, a livrança é utilizada normalmente para permitir que o cliente:

69 – Receba antecipadamente o produto das suas vendas.
70 – Obtenha o financiamento necessário à aquisição de bens imobilizados.
71 – Mobilize capitais disponibilizados através da abertura de uma conta corrente.
72 – Obtenha apoio financeiro destinado a satisfazer necessidades de tesouraria.

S No âmbito do Sistema Financeiro Português, são consideradas Instituições Supervisoras:

73 – O Banco de Portugal e a Bolsa de Valores.
74 – O Banco de Portugal e a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.
75 – A Bolsa de Valores e o Instituto de Seguros de Portugal.
76 – A Comissão do Mercado de Valores Mobiliários e a Associação Portuguesa de Bancos.

T Um comerciante investiu 2 000 euros, em capitalização composta. Passados dois anos, o juro produzido por essa aplicação era de 60 euros. Qual o valor desse investimento ao fim de quatro anos?

77 – 2 251 euros.
78 – 2 251,02 euros.
79 – 2 122 euros.
80 – 2 122,73 euros.

Quadro de Respostas

Anote aqui as suas soluções e confronte-as com os resultados publicados na página 34.

A	1 – 2 – 3 – 4	K	41 – 42 – 43 – 44
B	5 – 6 – 7 – 8	L	45 – 46 – 47 – 48
C	9 – 10 – 11 – 12	M	49 – 50 – 51 – 52
D	13 – 14 – 15 – 16	N	53 – 54 – 55 – 56
E	17 – 18 – 19 – 20	O	57 – 58 – 59 – 60
F	21 – 22 – 23 – 24	P	61 – 62 – 63 – 64
G	25 – 26 – 27 – 28	Q	65 – 66 – 67 – 68
H	29 – 30 – 31 – 32	R	69 – 70 – 71 – 72
I	33 – 34 – 35 – 36	S	73 – 74 – 75 – 76
J	37 – 38 – 39 – 40	T	77 – 78 – 79 – 80

Número de Respostas Certas C =
Número de Respostas Erradas E =

Para calcular o número de pontos que obteve, empregue a seguinte fórmula: Nº de pontos = (C – E/3) x 5

Continuação da pág. 17

Um Sistema de e-Learning para a Banca

Recursos e Funcionalidades

Conteúdos	tratados de forma clara e sucinta, com exemplos da profissão e integrando esquemas animados e actividades interactivas.
Teste de diagnóstico	avalia o nível de conhecimentos do formando e, em conformidade com os resultados obtidos, aconselha um percurso formativo.
Teste de avaliação	avalia a proficiência do formando após o estudo e dá-lhe *feedback* ajustado ao resultado obtido.
Comunicação	entre intervenientes.
Fóruns	discussão de temas ou problemáticas relacionadas com o estudo dos conteúdos.
Glossário	lista dos principais conceitos e expressões presentes no material e respectivas definições.
Biblioteca	acesso a um conjunto de referências bibliográficas que permitem o aprofundamento das maté-rias de estudo.
Sistema de tutoria	o estudo desenvolvido pelo formando é sempre acompanhado por um especialista da matéria.

Destinatários

O WebBanca pode ser utilizado por todas as pessoas que tenham interesse em incrementar a sua formação nas áreas bancária e financeira, estando especialmente dirigido para os profissionais destes sectores ou pessoas que se estejam a preparar para o desempenho de funções nestas áreas.

Acessos

O acesso ao sistema pode ser efectuado a partir de qualquer ponto com ligação à Internet (de casa, do banco ou de qualquer outro lugar) mediante inscrição, quer a título individual, quer através do banco.

Módulos Temáticos

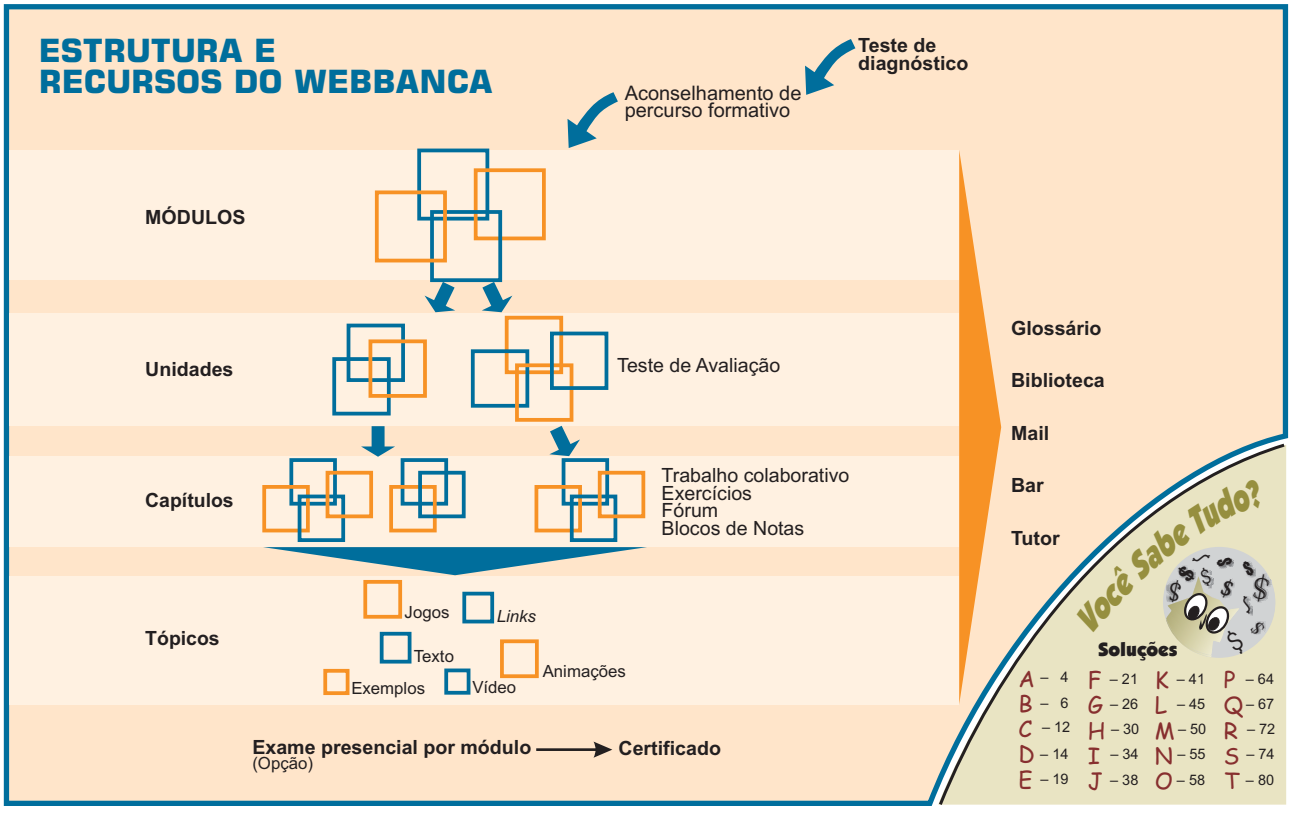
De forma progressiva, o WebBanca abrangerá um vasto conjunto de conteúdos das Áreas Bancária e Financeira, nomeadamente:

- Técnicas Bancárias
- Mercados Financeiros
- Vendas e Marketing
- Crédito Bancário
- Gestão Bancária
- Área Comportamental

Módulos já Disponíveis no WebBanca

- Contabilidade de Empresas
- Cálculo Financeiro
- Crédito Bancário
- Crédito à Habitação
- Mercado Financeiro
- Operações Bancárias de Estrangeiro
- Operações Bancárias Gerais

ESTRUTURA E RECURSOS DO WEBBANCA



Instituto de Formação Bancária

O que é um banco?

[Abra conta neste curso]

INSCRIÇÃO/ENCOMENDA

Nome

Morada

Código Postal –

Tel. e-mail

Fax Nº Contribuinte

Factura a emitir em nome de

☐ Anexo Cheque nº € , Banco

		☐ Associados	☐ Não Associados
1	☐ CD-ROM	€ 40,00	€ 45,00
2	☐ CD-ROM + Exame*	€ 80,00	€ 90,00
3	☐ CD-ROM + Tutoria *Online* + Exame*	€ 110,00	€ 125,00
4	☐ CD-ROM + Sessão de Apoio Presencial + Exame*	€ 120,00	€ 135,00
5	☐ CD-ROM + Tutoria *Online* + Sessão de Apoio + Exame*	€ 150,00	€ 170,00
	☐ Portes	€ 3,00	€ 3,00

*** O exame (presencial) terá lugar a 1 de Junho de 2002. As outras datas serão indicadas pelo IFB. Por favor consulte-nos.**

Assinatura

Data – –

Remeter por FAX ou CORREIO para:
Pode fotocopiar-se.

Instituto de Formação Bancária

Direcção de Formação Profissional
Av. 5 de Outubro, 164 – 1069-198 LISBOA
Tel.: 217 916 200 • Fax: 217 972 917

[Abra conta neste curso]

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA

INSCRIÇÕES
a partir de **15/06/2002**

www.isgb.pt

LISBOA
Av. Barbosa du Bocage,
87 – r/c • 1050-030 LISBOA
Tel.: 217 916 210
Fax: 217 955 234

PORTO
Rua Fernandes Tomás,
352 – 4º • 4000-209 PORTO
Tel.: 225 376 405
Fax: 225 102 205

E-mail: isgb@ifb.pt