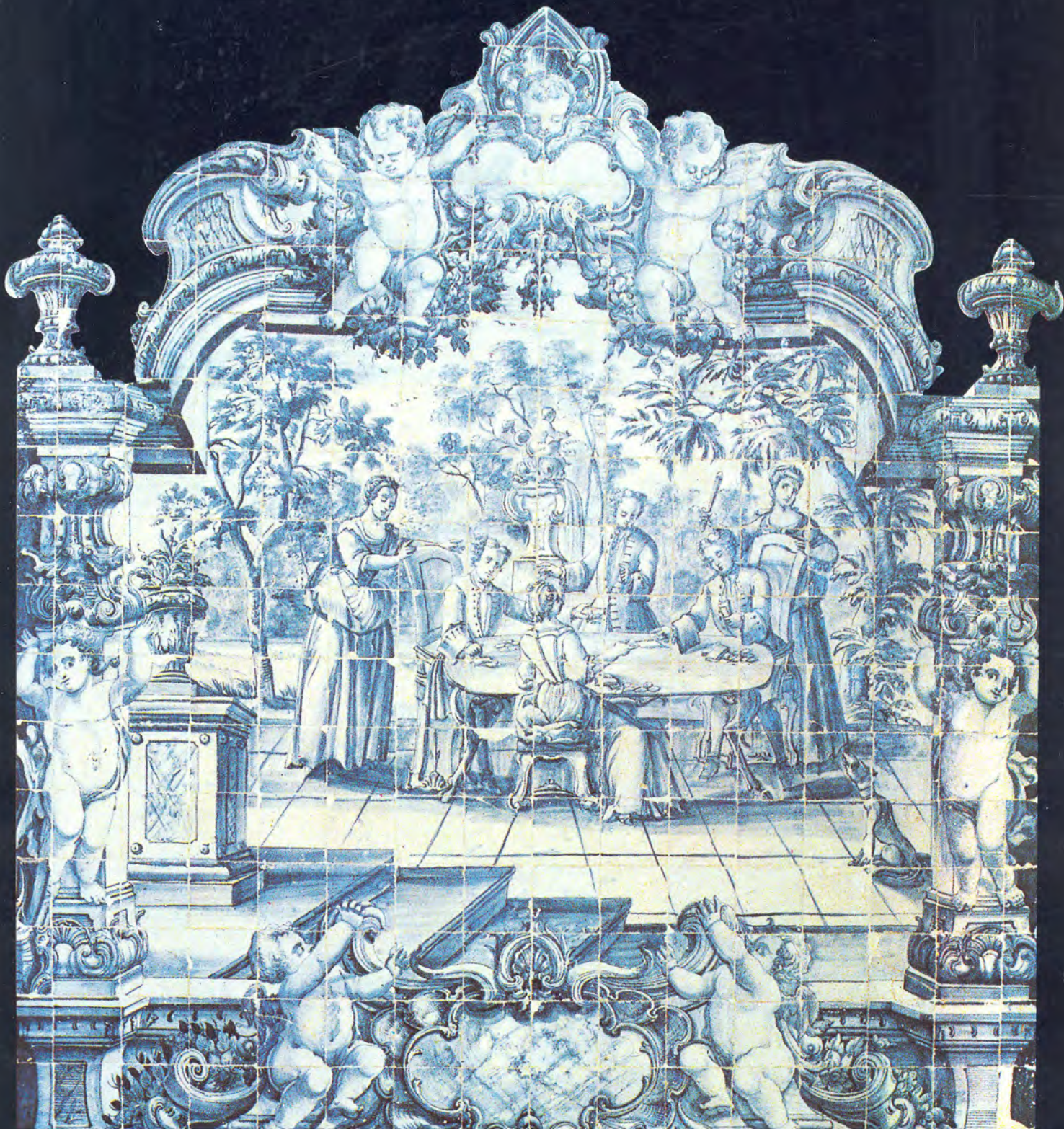


# InforBanca

N.º 9 Out.-Dez. 90

REVISTA do **IB** Instituto de Formação Bancária



# sumário

**4** «Podemos dizer que o desenvolvimento expressivo da actividade do BCP é um reflexo do grau de aceitação que a nossa abordagem inovadora e personalizada tem vindo a obter nos diversos segmentos do mercado.»



**Entrevista com o eng.º Jardim Gonçalves, presidente do Conselho de Administração do Banco Comercial Português**

**10** «No caso português o factor tempo assume, ainda, maior significado por força da rápida aproximação de 1993 sabido que, já hoje, dispensáveis perdas de tempo retiram capacidade de intervenção às empresas portuguesas comparativamente à das empresas dos outros países comunitários.»



**O factor «tempo» no financiamento bancário**  
**Hugo de Jesus**

**14** «É muito importante a pronta adaptação do banco às novas situações e que os seus gestores saibam exactamente o que o banco pode fazer, e quando, no interesse dos seus clientes?»



**Que banca? Que bancários?**  
**Edmundo Pargana**



**16** «Não tardarão decerto muitos anos que toda uma vasta zona da cidade de Lisboa que tem por vector principal o eixo Praça de Espanha/Campo Pequeno e alastra pelas ainda denominadas «Avenidas Novas», prolongando-se rumo à «Baixa» pelas Avenidas da República e Fontes Pereira de Melo, sofra profundas alterações nos seus espaços e adquira uma nova feição arquitectónica, aliás já saliente em muitos locais.»

**Elxo Campo Pequeno/Praça de Espanha e Avenidas Novas**  
**A banca tem novo centro financeiro**



**20** Representantes das instituições bancárias que aderiram recentemente à Associação Portuguesa de Bancos deslocaram-se às instalações do IFB, a fim de se inteirarem das actividades de formação aqui desenvolvidas.

**Novos associados do IFB visitaram o Instituto de Formação Bancária**

**22** «Desde Outubro que as equipas concorrentes ao Jogo Bancário estão a competir numa iniciativa inovadora na área da formação. Trata-se de uma simulação da actividade bancária, em competição lançada a nível nacional.»

**O Jogo Bancário já está a decorrer**



**24** «São cerca de 2100 os bancários de 21 Instituições que se encontram inscritos nos Cursos Regulares, que, para além da metodologia de Ensino à Distância vêem o funcionamento em regime pós-laboral alargado a Santarém e Braga (em Lisboa, Porto e Coimbra a metodologia já se encontra implantada).»

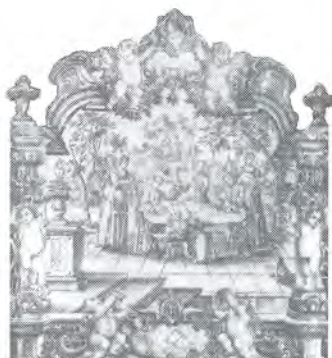
**Cursos Regulares**  
**Ano lectivo de 90/91. Começou o trabalho**

**28** Já é um hábito, o Instituto de Formação Bancária e o ALI — American Language Institut — atribuírem bolsas de estudo em Washington, aos dois alunos que mais se distinguiram no Programa de Formação em Inglês. Este ano não foi excepção.

**Formação em Inglês**

**31** A programação dos cursos ministrados pelo IFB.

**Calendário de cursos**



## capa

Painel de azulejos, século XVIII.  
Sede do Banco Comercial Português em Lisboa

# ficha técnica

Propriedade: IFB. Sede: Av. 5 de Outubro, 164 — Lisboa — Tel.: 793 00 77. Directora: Maria do Pilar Alves Soares. Redacção: Ribeiro da Silva. Fotografia: Fernando José Duarte. Concepção gráfica: João Paulo Galacho. Execução Gráfica: IMPRINTER, S.A. Depósito Legal n.º 15 365/87. Tiragem: 45 000 exemplares.

★ A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados em «Inforbanca», quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

# EDITORIAL

**N**o seu percurso para identificar alguns traços fundamentais da cultura dos seus associados, a Inforbanca seleccionou para o presente número o Banco Comercial Português, tendo entrevistado o seu Presidente Eng.º Jardim Gonçalves.

Ainda no âmbito das comemorações do 10.º aniversário do IFB obtivemos contributos muito significativos sobre «o outro lado» da actividade bancária portuguesa — dois responsáveis financeiros de grandes empresas dão-nos a sua óptica sobre o que é (ou o que deverá ser) a relação da banca com os seus clientes.

A Inforbanca saiu do IFB e percorreu as chamadas «Avenidas Novas», descobriu que as instituições bancárias deixaram de se confinar à baixa pombalina — faça este circuito connosco e descubra em Lisboa o eixo «Wall Street».

Encerramos este ano com uma notícia importante — a Associação Portuguesa de Bancos conta desde meados de 1990 com mais 8 associados.

Tivemos o enorme prazer de receber os novos membros da APB nas instalações do Instituto, tendo sido feita uma abordagem sobre a actividade desenvolvida e as perspectivas da formação bancária face aos desafios e às novas qualificações exigidas pela integração no novo espaço europeu □

## ENTREVISTA COM O ENG.º JARDIM GONÇALVES



O Banco Comercial Português, fundado há apenas cinco anos, em sequência de abertura proporcionada às Instituições Bancárias privadas por revisão constitucional, destacou-se desde o início por uma política de inovação e personalização que lhe possibilitou a conquista de largos segmentos do mercado bancário-financeiro e a rápida ascensão a uma posição cimeira, não só em termos nacionais como também europeus.

Em entrevista a «Inforbanca», o eng. Jardim Gonçalves, Presidente do Conselho de Administração do BCP, desvenda o «segredo» deste êxito, que se deve, segundo nos afirmou, à oferta a todos os clientes de um serviço de excelência, indo ao encontro das suas exigências mais específicas.

**«Inforbanca»** — *Em apenas 5 anos, o Banco Comercial Português ascendeu ao grupo dos maiores bancos comerciais nacionais e assumiu uma posição significativa nos rankings das instituições financeiras internacionais. Como explica o desenvolvimento tão acentuado da actividade do BCP?*

**Eng.º Jardim Gonçalves** — Podemos afirmar que o desenvolvimento expressivo da actividade do BCP é um reflexo do grau de aceitação que a nossa abordagem inovadora e personalizada tem vindo a obter nos diversos segmentos de mercado. Este acolhimento, que nos tem vindo a exigir um esforço de investimento muito elevado em termos de estrutura operativa, recursos humanos e redes de distribuição, traduz uma percepção muito clara por parte do mercado do grau de cumprimento da missão que nos propusemos: oferecer a todos os clientes um serviço de excelência, indo ao encontro das suas exigências mais específicas.

A qualidade de serviço, entendida como um princípio estratégico prioritário de toda a empresa e incorporada, de uma forma natural, em todas as tarefas diárias e na cultura organizacional, constitui o referencial da actividade do BCP. O crescimento acentuado do volume de negócios e a manutenção de níveis de rentabilidade elevados que temos vindo a apresentar são uma consequência do padrão de serviço

# Abordagem inovadora e personalizada — o «segredo»

atingido e que procuramos constantemente elevar.

O BCP conseguiu penetrar no grupo dos maiores bancos portugueses e liderar o maior grupo financeiro privado nacional em apenas 5 anos. A nível europeu, o BCP é já hoje um dos 100 maiores bancos em termos de capitais próprios e um dos 60 maiores bancos em capitalização bolsista. A expressão quantitativa dos resultados financeiros alcançados é, naturalmente, satisfatória e reconhecida por um número significativo de financeiros e analistas estrangeiros que nos contactam.

**«Inf.»** — *Por que é que o desenvolvimento da estrutura comercial do BCP assentou na implementação de*

*redes de distribuição autónomas?*

**Eng.º J.G.** — A experiência de numerosos países tem demonstrado claramente a impossibilidade de servir com um padrão de qualidade superior clientes com expectativas, necessidades e exigências diferenciadas, utilizando as mesmas filosofias, produtos, sucursais.

Uma empresa de média dimensão que tenha um banco que decida sobre um pedido de crédito de uma forma imediata dispõe de uma vantagem competitiva sobre outra empresa que necessite de esperar 1 ou 2 semanas por uma resposta. Da mesma forma, um cliente particular que pretenda efectuar uma aplicação financeira sente mais confiança num banco que lhe disponibiliza um interlocutor qualificado que lhe exponha com clareza as características das diferentes alternativas, do que noutra instituição que pouco mais lhe ofereça do que uma longa fila de espera, seguida de um contacto despersonalizado ao balcão. Para evitar que um cliente particular espere 30 minutos para levantar um cheque, porque à sua frente se está a proceder a um depósito

---

«O BCP conseguiu penetrar no grupo dos maiores bancos portugueses e liderar o maior grupo financeiro privado nacional em apenas 5 anos. A nível europeu, o BCP é já hoje um dos 100 maiores bancos em termos de capitais próprios e um dos 60 maiores bancos em capitalização bolsista.»

---



de valores de uma empresa, optámos pela autonomização completa das sucursais.

Cada sucursal da rede tradicional do BCP consiste de facto em 2 ou 3 sucursais autónomas, pois para além de terem equipas comerciais distintas que distribuem produtos específicos, têm também *front-office*, *back-office* e naturalmente chefias diferentes. Esta aproximação segmentada do mercado reflectiu-se, naturalmente, numa estrutura organizacional concebida em função do mercado, contrastando com as estruturas geográficas ou funcionais tão comuns na banca portuguesa. Cada área de negócio do BCP dispõe de uma Direcção de Coordenação específica, responsável pela definição e concretização dos esforços comerciais, e de uma Direcção de Marketing autónoma, responsável pelo estudo aprofundado das necessidades financeiras dos clientes e pela concepção e promoção dos produtos e serviços mais adequados a cada segmento do mercado.

«Inf.» — *Como se desenvolveram as*

*várias redes comerciais do BCP?*

**Eng.º J.G.** — Porque seria financeiramente utópico e estrategicamente incoerente a satisfação imediata de todos os mercados, decidimos prosseguir uma estratégia gradual, abordando sucessivamente os mercados que consideramos mais interessantes e nos quais poderíamos obter maior sucesso.

Inicialmente, com a criação das redes de Particulares e de Empresas, dirigimo-nos a pessoas com rendimentos médios e superiores e às pequenas e médias empresas. Na nossa actuação procurámos conciliar os

valores tradicionais da actividade bancária — a confiança, a privacidade, o profissionalismo — com a inovação e o dinamismo, potenciados pela disponibilidade de colaboradores com elevadas qualificações e sistemas de informação sofisticados.

Numa segunda fase do processo sequencial de satisfação das necessidades financeiras de todos os agentes económicos que nos propusemos — e só depois de termos conseguido obter um grau de penetração satisfatório dos mercados iniciais e reunir os meios financeiros, humanos e tecnológicos adequados — criámos as actividades de «Private Banking» e de «Corporate Banking», tendo como mercado objectivo os particulares com patrimónios financeiros elevados e as grandes empresas e clientes institucionais. Com este fim, abrimos espaços de atendimento autónomos, com as suas Direcções de Coordenação e de Marketing e com soluções financeiras distintas das redes já existentes.

A NovaRede, cujo lançamento foi marcado pela abertura simultânea de 21 sucursais em Novembro de 1989, dotada com instalações, recursos humanos e estratégia comercial própria, constitui a etapa mais recente do crescimento controlado do BCP. A NovaRede dirige-se aos segmentos de mercado constituídos por particulares de rendimentos médios e empresas de menor dimensão, dando ênfase à rapidez — combinando a proximidade geográfica do local de residência, de trabalho e de consumo com a resposta expedita e eficiente — e à inovação — combinando equipamentos modernos com produtos e serviços financeiros facilmente compreendidos e preferidos, mas que dão uma resposta global às exigências financeiras.

«Inf.» — *O BCP tem praticado uma política de reforço sistemático dos seus capitais próprios. Porquê?*

**Eng.º J.G.** — Os capitais próprios constituem uma variável crucial na actividade bancária por diversas razões. Em primeiro lugar, a solidez financeira da instituição é um factor de ►

---

«A qualificação técnica e profissional dos nossos colaboradores e a disponibilidade de um sistema informático moderno, versátil e capaz de responder a cada nova solicitação com a rapidez e eficiência indispensáveis são condições necessárias para assegurar uma prática de inovação.»

---

decisão do público na escolha do seu banco. A confiança é o ponto de partida para uma relação que a qualidade de serviço e outras variáveis contribuem para consolidar. Com um volume de capitais próprios que ascende actualmente a cerca de 120 milhões de contos, o BCP aparece no mercado como uma instituição apta a satisfazer os seus compromissos, não apenas em períodos prolongados de expansão económica, como em situações conjunturais menos favoráveis.

A intervenção progressiva em todas as áreas relevantes do mercado financeiro, a cobertura geográfica

vedado o exercício da actividade.

A importância dos capitais próprios pode ainda ser entendida no contexto do actual sistema de controlo monetário. A inexistência de qualquer relação entre a expansão dos recursos captados e a capacidade creditícia dos bancos a operar em Portugal e o facto de o único processo de se conquistar quota de mercado no crédito ser pela via do aumento dos recursos próprios cria um incentivo comum para a capitalização de todos os bancos que, no entanto, tem recebido junto dos respectivos accionistas respostas diferenciadas. Importa salientar que a concretização de aumentos de capitais próprios essencialmente motivados pela

---

«Consideramos que a estratégia adequada para o desenvolvimento do Grupo BCP passa pela tomada de participações maioritárias em empresas que actuem em áreas complementares e não pela multiplicação de investimentos minoritários em instituições que sejam nossos concorrentes directos.»

---

adequada do território nacional, a formação intensiva de todos os colaboradores e a aquisição de soluções informáticas sofisticadas têm exigido ao BCP um esforço de investimento muito expressivo. A título de exemplo, podemos referir que o plano de investimentos em novas sucursais, em informática e em participações em empresas associadas e subsidiárias em 1990 ultrapassou 25 milhões de contos. O financiamento equilibrado das condições que permitem a manutenção de um ritmo de crescimento elevado explica o apelo que por várias vezes já dirigimos aos accionistas, e que em todas as ocasiões obteve uma aceitação superior às nossas expectativas mais optimistas. Privilegiando os clientes nas diversas emissões, o BCP conseguiu atingir uma base accionista alargada e interessada no seu crescimento e rentabilidade.

A inserção das instituições financeiras portuguesas no Mercado Único Europeu irá exigir modificações estruturais de enorme significado. As directivas comunitárias sobre rácios de solvência, definição de capitais próprios, constituição de provisões e de exposição a grandes riscos traduzem-se para o conjunto do sistema bancário português na necessidade imperativa de reforçar os capitais próprios em quase 1000 milhões de contos sob a pena de a numerosos bancos ser

expansão do *plafond* de crédito recomendado não se integra numa estratégia coerente de desenvolvimento a médio prazo, nem garante os níveis de rentabilidade exigidos pelos accionistas.

«Inf.» — *O BCP tem sido pioneiro em Portugal na introdução de novos produtos e serviços financeiros. Quais são as razões desta aptidão para beneficiar das alterações da envolvente competitiva e da regulamentação sectorial?*

**Eng.º J.G.** — A qualificação técnica e profissional dos nossos colaboradores e a disponibilidade de um sistema informático moderno, versátil e capaz de responder a cada nova solicitação com a rapidez e eficiência indispensáveis são condições necessárias para assegurar uma prática de inovação. A existência de uma estrutura, organizacional e comercial, descentralizada e com ampla capacidade de decisão, a preocupação fundamental em prever a evolução das exigências dos clientes e a consolidação de um valor de *marketing* centrado não na cópia ou adaptação do que existe em Portugal ou no estrangeiro, mas na produção das soluções que o mercado deseja obter complementam o conjunto de factores essenciais de inovação.

Estas características têm permitido a apresentação aos clientes de produtos

e serviços que diferenciam o BCP face à concorrência. Relembrando apenas alguns dos aspectos significativos da experiência bancária dos últimos 4 anos, constatamos, por exemplo, que o BCP introduziu em Portugal as primeiras contas de depósito com elevado nível de remuneração ou de gestão integrada de patrimónios financeiros, o primeiro cartão de crédito «gold», a tomada de decisão quase instantânea sobre operações de crédito, o crédito antecipado do ordenado e diversos produtos do mercado de capitais.

A inovação dos produtos e serviços não pode ser dissociada da clara diferenciação estratégica que o BCP interpretou relativamente aos bancos já existentes ou que se instalaram a partir de 1984. De facto, o BCP foi o único banco a abordar inicialmente o mercado de retalho, reconhecendo de imediato o insuficiente grau de cobertura do mercado e que na ocasião nenhum outro banco pretendia preencher. Exemplos desta inovação estratégica foram a segmentação do mercado — implicando inicialmente a não concretização de muitas oportunidades de negócio porque



Instalações da Av. º 5 de Outubro

situadas fora da nossa área de actuação —, a personalização da relação com o cliente por intermédio do Gerente de Conta e a estratégia de promoção dos produtos.

As medidas que têm vindo a ser tomadas nos últimos anos no sentido de criar as condições para a convergência do sistema financeiro português para os níveis dos sistemas europeus constituem um processo de modernização irreversível cujo beneficiário final será o cliente, em virtude de uma maior diversidade de alternativas e uma maior competitividade na formação dos preços.

**«Inf.»** — *Qual é a importância da gestão dos recursos humanos no desenvolvimento da estratégia do BCP?*

**Eng. J.G.** — Temos dedicado a máxima atenção ao factor humano em termos de definição e actuação estratégica, tal como é comprovado pela produtividade e pela imagem de eficiência e profissionalismo que os nossos colaboradores já alcançaram. Estes níveis reflectem a adequação das políticas de selecção e formação dos recursos humanos, bem como a importância decisiva da sua motivação,

individual e colectiva, pelos resultados atingidos; para tal contribui a responsabilização a todos os níveis da empresa, o reconhecimento permanente do grau de desempenho das funções e a operacionalidade dos canais de informação abertos que permitam transmitir, em ambos os sentidos, aspirações ou dificuldades.

A existência de uma cultura empresarial, na qual assumem destaque valores como o empenhamento colectivo e a solidariedade, também é um factor de estímulo. É muito positivo constatar que uma empresa tão recente, que tem registado anualmente a quase duplicação do número de colaboradores, tenha conseguido construir, transmitir e consolidar a sua cultura, tal como no caso do BCP.

Apesar de já contarmos com mais de 2000 colaboradores não dispomos, nem pretendemos criar uma Direcção de Pessoal. Não entendemos que o enquadramento das funções, a atribuição de responsabilidades, a avaliação de práticas, a rotação das tarefas possa ser desempenhada com eficácia por um órgão centralizado, afastado da estrutura comercial e

operacional e que eventualmente nem saiba o nome de cada pessoa. São as chefias directas, a todos os níveis da hierarquia, com o conhecimento resultante do contacto permanente, que estão mais habilitadas a desempenhar estas funções essenciais de uma forma construtiva e objectiva.

**«Inf.»** — *Como explica a promoção de um conjunto diversificado de empresas financeiras por parte do BCP?*

**Eng. J.G.** — O desenvolvimento da economia portuguesa tem contribuído para o aumento do grau de sofisticação das exigências financeiras dos clientes. Ainda antes do início da actividade do BCP, reconhecemos que se limitássemos o leque de soluções oferecidas aos nossos clientes a produtos e serviços bancários, não daríamos uma resposta completa às suas necessidades financeiras. Mesmo uma operação relativamente simples como um crédito à exportação implicaria que o cliente tivesse de preencher as suas necessidades recorrendo a outras empresas, o que conduziria inevitavelmente a um produto híbrido e um serviço de qualidade diferenciada e rapidez inadequada. Em 1986 manifestámos o interesse do BCP em participar ou promover novas iniciativas, numa filosofia estratégica de «one-stop banking». Com a criação em 1987 das seguradoras Ocidental, em cujo capital social participaram, ao lado do BCP, os accionistas fundadores do Banco, começou-se a concretizar o projecto do Grupo Financeiro.

Procurando ir ao encontro das necessidades financeiras globais de cada cliente, através da apresentação de produtos e serviços financeiros integrados, flexíveis, personalizados e inovadores, e beneficiando do aproveitamento de sinergias resultantes da complementaridade de oportunidades de negócio entre diferentes instituições financeiras, o Grupo BCP tem vindo a cobrir progressivamente outros domínios do sector financeiro: factoring, gestão de patrimónios, gestão de fundos de investimento mobiliário e imobiliário, *leasing*, corretagem.

A existência de áreas de negócio e mercados ainda não explorados e a possibilidade de aprofundar e globalizar a abordagem de determinados segmentos de mercado conduzir-nos-ão à promoção de novas iniciativas no sector financeiro.

**«Inf.»** — *Quais as dificuldades deparadas com o processo de abertura de sucursais?*



**Eng. J.G.** — De todos os bancos constituídos após a abertura do sector à iniciativa privada, o BCP foi o único que assumiu de imediato a vocação para a banca de retalho, o que se reflectiu na estratégia, no programa de investimentos e nos níveis de crescimento e rentabilidade alcançados. No momento oportuno comunicámos às autoridades competentes o nosso plano de expansão e ao abrigo da legislação vigente solicitámos a abertura de numerosas sucursais.

A indefinição do quadro legal para a autorização de novas sucursais nos últimos 10 meses constituiu para o BCP um encargo inesperado tendo em consideração os custos suportados na aquisição de espaços, obras de remodelação, recrutamento e formação de centenas de colaboradores.

No plano de expansão do BCP para 1990, estabelecemos um objectivo de abertura de 86 sucursais. Os atrasos do enquadramento legal levaram a que nos primeiros 9 meses do ano apenas tivéssemos podido abrir 23.

**«Inf.»** — *Qual a atitude global do BCP perante o processo de privatizações?*

**Eng. J.G.** — As privatizações das empresas públicas, e em especial dos bancos nacionalizados em 1975, são factores de redinamização do sistema financeiro português se conduzirem à recuperação financeira e à reestruturação estratégica de unidades muito relevantes no sector bancário. O reforço da concorrência beneficiará o conjunto das instituições financeiras, mas também os clientes, que serão confrontados com produtos e serviços mais atractivos em termos de qualidade, diversidade e preço.

O BCP sempre admitiu, embora em certos momentos ou segmentos de mercado isso não se registasse, que o sistema financeiro tem uma estrutura muito concorrencial. É provável que as privatizações dos bancos e instituições financeiras impliquem um acréscimo da concorrência em termos de captação de recursos, de acesso aos mercados de capitais, de margens financeiras e na concessão de crédito. Contudo, este aumento de competitividade estimular-nos-á ainda mais no sentido do aprofundamento dos mercados e da diferenciação.

A participação do BCP no processo de privatizações limitou-se até ao momento à avaliação de empresas, em associação com dois parceiros internacionais. Consideramos que a estratégia adequada para o desenvolvimento do Grupo BCP passa



pela tomada de participações maioritárias em empresas que actuem em áreas complementares e não pela multiplicação de investimentos minoritários em instituições que sejam nossos concorrentes directos. Para além de termos um programa de investimentos definido, que incorpora oportunidades de negócio muito atractivas quer numa perspectiva estratégica quer numa óptica financeira, julgamos que os preços praticados nas operações de privatização já efectuadas — em alguns casos o dobro ou o triplo ao montante das avaliações previamente efectuadas pelas entidades competentes — têm sido, porventura, excessivos.

**«Inf.»** — *Como analisa as perspectivas oferecidas ao BCP com a criação, a muito curto prazo, do Mercado Financeiro Único?*

**Eng. J.G.** — A concretização de um espaço financeiro único europeu a

partir de 1993 representa um enorme desafio, para o qual nos temos vindo a preparar há muitos anos, no quadro dos processos de gestão prudenciais que são exigidos ao exercício da actividade bancária. Em 1985, no momento da constituição do BCP, tínhamos sérias dúvidas sobre a possibilidade de edificar uma empresa que adquirisse a capacidade competitiva necessária num espaço temporal tão curto. Com os resultados já alcançados e com os projectos em curso, temos confiança em que o limiar de 1993 constituirá para o BCP, tal como para as instituições portuguesas mais dinâmicas, uma mudança qualitativa muito positiva, quer no domínio da concorrência quer em termos de enquadramento sectorial. Podemos dizer que hoje não nos estamos a preparar para 1993, porque é um horizonte que está quase ultrapassado, mas para 1996, 1997 e





sozinhos, na Dinamarca ou na Grécia. Pretendemos sim, intervir em áreas muito específicas, em distintos mercados geográficos, em cooperação estreita com instituições que tenham um conhecimento profundo de cada negócio e que estejam dispostos a beneficiar da nossa experiência em termos de estratégia, de *marketing* e de tecnologia. É neste sentido que temos desenvolvido intensos contactos com várias instituições. A abordagem do mercado de emigrantes portugueses em França em colaboração com o Banco Popular Español constituiu a nossa primeira iniciativa no âmbito da estratégia de internacionalização delineada.

**«Inf.»** — *Quais as alterações impostas ao processo de internacionalização do BCP pelo previsível alargamento do sistema de economia de mercado aos países da Europa de Leste e pela crise do Golfo?*

**Eng. J.G.** — O impacto directo de ambos os fenómenos no processo de internacionalização do BCP não é muito favorável. As transformações políticas e económicas nos países da Europa de Leste estão já a ter repercussões nas economias dos países da CEE, sobretudo pela via da unificação alemã. Admitimos que a maior periferialidade de Portugal não deixará de permitir a sua plena integração no Mercado Único Europeu, pelo que o processo de internacionalização não deverá ser afectado.

Os acontecimentos na região do Golfo, tal como a desaceleração da actividade económica nos EUA, estão a reflectir-se de uma forma muito desfavorável nos países

anos seguintes.

O livre exercício da actividade bancária no conjunto da Comunidade Europeia reflectir-se-á na abertura do mercado nacional aos bancos estrangeiros que se desejem instalar. Tendo em consideração as perspectivas de crescimento da economia portuguesa, o relativamente baixo nível de sofisticação financeira, os indicadores relativos à cobertura do mercado por sucursais, julgamos que numerosos bancos entrarão no mercado português. A preservação dos mercados que já alcançámos já é uma questão tão vital como o aprofundamento dos vários segmentos do mercado. Se verificarmos que o mercado português é uma extensão natural do mercado espanhol, como se depreende das tomadas de participação significativas já efectuadas por vários bancos espanhóis, estaremos atentos para o significado especial da

«A abordagem do mercado de emigrantes portugueses em França em colaboração com o Banco Popular Español constituiu a nossa primeira iniciativa no âmbito da estratégia de internacionalização delineada.»

concorrência por parte dos bancos espanhóis. Aliás, não podemos excluir a possibilidade de um ou vários dos maiores bancos de Espanha, que dispõem de 1500 a 2000 sucursais, abrirem 200 ou 300 sucursais no dia 2 de Janeiro de 1993.

Como um banco de dimensão pequena à escala europeia, não podemos pretender assumir no mercado global europeu a posição que detemos em Portugal. De igual forma excluimos uma estratégia aventureira de exercer a banca comercial,

industrializados. A aceleração dos preços e a diminuição do crescimento económico são factores perturbadores dos sistemas financeiros internacionais, que neste momento se transmitem quase instantaneamente à economia portuguesa. Nesta conjuntura, a monitoragem permanente da qualidade do crédito em carteira, a análise sistemática do risco de cada operação e o acompanhamento das rubricas extrapatrimoniais assumem-se, ainda mais, como factores críticos de sucesso. □

## TEMPO PARA REFLEXÃO

**DOIS CONTRIB**

1980—1990



ANIVERSÁRIO

Completados dez anos de existência, o Instituto de Formação Bancária não pode deixar de reflectir sobre a actividade que desenvolveu até hoje, num processo que é, afinal, insistência em prática repetida quotidianamente ao

longo da década.

Alicerça-se este procedimento na

perfeita consciência de que só com permanente e aprofundado exame do trabalho já realizado poderá continuar empenhada e eficazmente a contribuir para a melhor formação dos bancários e a sua adaptação às aceleradas transformações verificadas na Banca e nos seus serviços.

Em reforço da sua atitude, tem ainda o IFB inteira noção de que essas profundas mudanças, que

directamente envolvem todos os quadros e outros bancários, adquiriram nesta década um ritmo como nunca antes se verificara, constituindo um novo desafio e exigindo também uma resposta cada vez mais pronta e qualificada.

No constante «exame de consciência» a que o IFB se tem votado, também considera como elementos essenciais os contributos externos, pois são eles

**O factor «tempo» no fina**

**N**ÃO ignorando aspectos da maior relevância como sejam os elevados níveis de margens que, na generalidade, a actual estrutura do sistema bancário ainda exige e que conduzem a taxas de juro reais altamente penalizadoras; ou as pesadas limitações à actividade empresarial que resultam da tradicional imposição de exigentes garantias como condição indispensável à concessão do crédito.

Desejaria nesta oportunidade referir um outro aspecto — porque, também ele, afecta profundamente a regularidade da vida da empresa — que tem a ver com a extensão do lapso de tempo que decorre entre o momento em que uma operação é apresentada a um Banco e aquele em que o Banco decide sobre essa operação sendo certo que, em muitos casos, por alterações do quadro de referência entretanto ocorridas, a operação pretendida tornou-se inadequada ou menos interessante.

É que o factor «tempo» é, cada vez mais, elemento fulcral na vida das empresas. O ritmo a que se processam as mutações dos quadros económicos impõe uma quase imediata adaptação a novas situações sob pena de se perderem oportunidades que hoje surgem e amanhã desaparecem, do mesmo passo que retiram à empresa a capacidade de poder prever com suficiente antecedência as futuras necessidades de fundos.

Oportunidades especiais e problemas difíceis surgem geralmente sem se fazerem anunciar.

Alguns exemplos:

O não atempado financiamento de acrescidas necessidades de capital circulante derivadas da ampliação do mercado poderá, pelo menos, inviabilizar o crescimento da empresa em paralelo com o mercado;

O arranque tardio de uma unidade industrial porque a obtenção de financiamento do investimento demorou vários meses poderá fazer perder oportunidades de negócio e, seguramente, encarecerá a execução do projecto;

A execução de uma encomenda no prazo contratual poderá propiciar uma margem interessante à empresa executante, margem que poderá, no entanto, tornar-se prejuízo se a empresa, tendo gasto vários meses para conseguir ver financiada a operação, for forçada a executar tardiamente a encomenda já que, para além de possíveis penalizações contratuais, poderá ter prejudicado o programa anual de fabricação (subocupação numa fase e sobreocupação mais tarde) e, além disso, decerto incorrerá em custos mais elevados do que orçamentara.

Estes poucos exemplos atestam bem a importância do factor «tempo». Importância a que, aparentemente, os Bancos não são muito sensíveis. E deixam claro que uma boa resposta atrasada é tão inútil como uma má resposta atempada.

No caso português o factor tempo assume, ainda, maior significado por força da rápida aproximação de 1993 sabido que, já hoje, dispensáveis perdas de tempo retiram capacidade de intervenção às empresas portuguesas comparativamente à das empresas dos outros países comunitários.

Salvo melhor opinião o que está subjacente é, afinal, a dificuldade de pronta identificação das diferentes realidades e o desenvolvimento do processo da tomada de decisão.

Quando uma empresa se dirige a um Banco para propor uma operação de financiamento apresenta, geralmente, um «dossier» informando, com maior ou menor detalhe, sobre a actividade no passado recente, a situação actual e as pers-

# UTOS

que melhor traduzem a imagem das Instituições Bancárias e de quantos nelas trabalham, e podem eventualmente fornecer elementos que contribuam para introduzir novos temas ou alterações nos programas de formação, visando a sua melhor adaptação ao fim a que se destinam. Esses contributos podem assumir diversas formas, sendo na esmagadora maioria transmitidos nos contactos

profissionais entre bancários e clientes e acabando por chegar, pelas mais variadas formas, frequentemente com distorções, quer ao IFB quer aos Centros de Formação existentes em alguns bancos,\* os quais os consideram e deles tiram as consequentes ilações. Outras vezes poderão ser dados de uma forma directa, evitando-se distorções, como no presente caso,

tendo a «Inforbanca» por único e fiável intermediário, em que os Drs. Hugo Fernando de Jesus, Administrador da Soporcel, e Edmundo Pargana, Chefe da Divisão de Finanças da BP Portuguesa, SA, se dispuseram a «dizer de sua justiça» sobre o que pensam das relações que mantêm com as Instituições Bancárias e o que, como clientes, esperam delas e dos seus empregados.

## nciamento bancário \*\*



HUGO DE JESUS \*

pectivas a prazo e, bem assim, a fundamentação do pedido de financiamento.

Várias semanas se consomem entre sucessivos pedidos de informações complementares, nem sempre de real relevân-

cia, e com os esclarecimentos da empresa. E muitas mais semanas se poderão escoar até que o Banco disponha de um parecer conclusivo sobre a operação.

O que se compreende se tivermos presente que os gabinetes de estudo dos Bancos não podem conhecer com igual profundidade todas as actividades económicas. Daí que os estudos por eles elaborados, para além de serem muitas vezes demorados, nem sempre melhorem o conhecimento propiciado pela informação produzida pela empresa e, porventura, apontem por vezes para conclusões pouco suportadas.

Uma maior confiança nas informações prestadas pela empresa — na medida em que o conhecimento do comportamento desta no passado e no presente o justifique — e o recurso, quando necessário, a especialistas da actividade em apreço que se pronunciarão sobre a matéria relevante para a avaliação do risco associado à operação financeira em estudo, trariam seguramente apreciável economia de tempo sem prejuízo, antes pelo contrário, da qualidade do suporte da decisão a ser tomada pelo Banco.

De posse de todo um conjunto de informações que foram sendo lentamente, embora diligentemente, carreadas ao longo de meses, o Banco considerar-se-á em condições de decidir sobre a operação proposta.

Supondo que a decisão é positiva, o Banco começará por apresentar um projecto de contrato, em geral muito exigente quer quanto aos custos da operação, quer quanto às obrigações da empresa, quer quanto a garantias. A discussão desse projecto prolongar-se-á, uma vez mais, por semanas até que se chegue a um texto aceite pelas partes em presença. Só então será dada expressão prática à operação proposta pela empresa. ►

O problema «tempo» é ainda mais sentido quando a operação proposta, por envolver avultados fundos, determina a formação de um sindicato bancário para o efeito.

Ao fazer-se a aproximação a um Banco convidando-o a montar uma operação de financiamento, seria de esperar que o Banco, em curto prazo:

estudasse a operação e perspectivasse a vida económica e financeira da empresa em causa durante o período de vida desse financiamento; e

se informasse sobre o comportamento da empresa, no passado e no presente, em matéria de observância dos seus compromissos e sobre a qualidade da sua gestão;

e, a partir daí, tendo medido a nível de risco associado identificaria as condições que seriam aceitáveis pelo mercado financeiro para a montagem da operação. Essas seriam as condições de partida para negociar com a empresa.

Durante essa negociação o Banco convidado, por certo bom conhecedor do mercado, seria de certo modo conselheiro da empresa, recomendando quer os tipos de operações com melhor acolhimento quer as condições mais favoráveis que o mercado poderia oferecer, atento o conhecimento da empresa, das perspectivas da actividade desta, da finalidade do financiamento e do grau de risco.

Acordados os termos e condições básicas para a operação produzir-se-ia o «draft» do contrato de financiamento.

De posse de um memorando informativo sobre a empresa e sobre a operação pretendida e do «draft» do contrato o Banco convidaria, na qualidade de agente (""), outras instituições para integrarem o sindicato.

De entre as instituições convidadas algumas aceitariam os termos, tal como oferecidos; outras sugeririam modificações de pouca materialidade; outras ainda, não aceitando alguns dos termos fundamentais, retirar-se-iam.

Algumas operações de financiamento externo em que fui interveniente, sendo o agente um banco estrangeiro, permittem-me apontar como calendário possível:

uma a duas semanas para o agente dispor dos elementos que considere necessários e produzir um «draft» do memorando informativo sobre a empresa;

2 a 5 dias para discutir com esta o teor desse «draft» e as condições básicas da operação;

2 a 3 dias para elaborar uma minuta do contrato de financiamento e colher da empresa o acordo quanto a essa minuta e o mandato para ir ao mercado formar o sindicato;

uma semana para formar o sindicato bancário.

Isto é, em pouco mais de um mês ficaria montada a operação.

É certo que também deparei com bancos estrangeiros muito conservadores e, talvez, por isso, muito lentos. Com esses bancos nunca concluí uma operação.

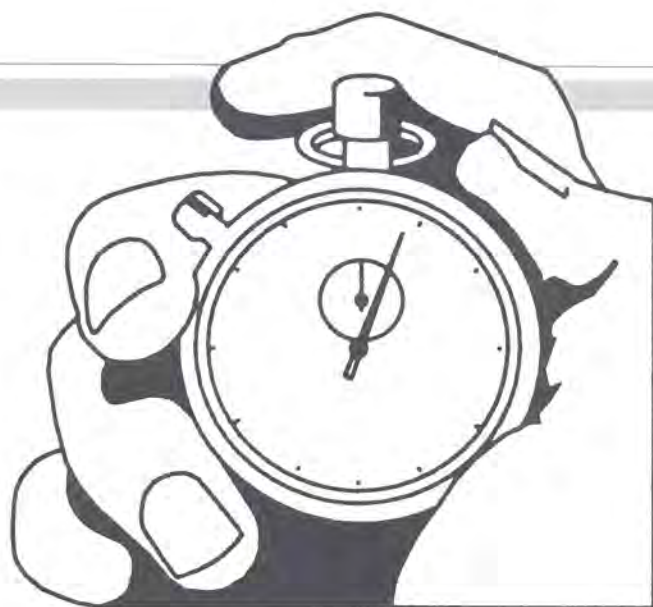
Passando ao quadro português, tudo ou quase tudo se passa de modo diferente. Sem ignorar que há instituições nacionais capazes de imprimir elevado dinamismo a este processo o certo é que, no fim, acabam por ter de adoptar ritmos muito mais morosos do que o seu dinamismo permitiria.

Porquê a morosidade?

Primeiro porque, em geral, a função de agente não é praticada nos termos atrás descritos.

O Banco convidado pela empresa para agenciar uma operação — o Banco agente — não produz, correntemente, o memorando de apresentação da empresa e da operação porque sabe que cada um dos potenciais participantes no sindicato a formar não se satisfará com essa informação e pretenderá estudar, pelos seus próprios meios, o caso em apreço.

Depois, aquele Banco tem dificuldades em adoptar uma posição de árbitro no sentido de ser encontrada uma fórmula



equitativamente satisfatória para o binário Empresa/Bancos na conjuntura prevalecente, na ocasião, do mercado financeiro.

Não tendo sido previamente acertado com a empresa o tipo e os termos básicos, compatíveis com o mercado, da operação a montar, o Banco agente irá procurar construir, em conjunto com as instituições potencialmente interessadas, uma proposta de financiamento a apresentar à empresa.

Os gabinetes de estudo dos diversos Bancos serão então chamados a pronunciar-se e as suas conclusões não sendo, porventura, convergentes determinarão, em fase posterior, posições diversas.

Esta a grande diferença: as instituições aproximadas pelo Banco agente não são convidadas a participar numa operação cujo tipo e termos básicos foram discutidos e acordados com a empresa. Essas instituições vão definir, depois de estudos por elas feitos, as condições em que cada uma aceita participar no sindicato, condições que podem divergir significativamente de Banco para Banco:

porque o risco estimado pelo Banco «A» é diferente do estimado pelo Banco «B»;

porque o Banco «C» tem já um envolvimento em crédito concedido à empresa muito superior ao do Banco «D»;

porque o Banco «X» tem aceso ao «funding» em termos mais exigentes e onerosos do que o Banco «Y»;

porque há razões de índole estatutária relativas ao Banco «Z» que obrigam à introdução de condições que outros dispensariam;

etc.

E porque, no fim, todas as instituições aproximadas pelo Banco agente acabarão, em geral, por estar presentes no sindicato, o que será oferecido à empresa será uma fórmula que, entrando em conta com as especificidades de cada instituição, tenha conseguido o consenso de todas elas.

Isto é, não é certo que a proposta feita à empresa seja a mais favorável no quadro das condições prevalecentes no mercado e assegure a optimização para o binário Empresa/Bancos.

Entretanto, o tempo gasto foi imenso, já que o processo de convergência associado à metodologia descrita é extremamente demorado.

Não sendo suficiente o diálogo «Empresa/Agente» em todas as fases do processo, ele tem de ser Empresa/(Agente + Bancos) o que torna todo o processo mais lento, lentidão ainda agravada pelo facto de que quem representa os Bancos nas reuniões não dispõe, muitas vezes, de poder de decisão e tem de reportar às suas Administrações propostas de alterações ao «draft» apresentado pelos Bancos para que, quando estas venham a deliberar instruem os seus representantes no processo.

Dado que, em geral, as Administrações dos Bancos reúnem formalmente uma vez por semana, em dias quase sempre diferentes de Banco para Banco, poderá suceder que a deliberação do sindicato sobre uma proposta formulada no dia «D» só venha a ser conhecida no dia «D + 7», se não mais tarde.

O que dá bem a medida do tempo que pode ser perdido entre propostas e contrapostas.

Tal realidade leva a que, em muitas ocasiões, as empresas acabem por aceitar condições injustamente penalizadoras por já não poderem suportar mais delongas na negociação de um financiamento.

Serão ultrapassáveis as situações descritas?

Estou firmemente seguro de que os pontos fracos que existem são superáveis com relativa facilidade e não terão de esperar pelo aguilhão da concorrência em 1993.

Em certa ocasião em que tratei com um Banco agente estrangeiro, tive oportunidade de verificar que, em geral, propostas ou contrapostas formuladas pela empresa em que trabalhava eram respondidas no mesmo dia, não obstante o representante local do Banco agente ter de contactar com este que, por sua vez, tinha de colher orientações do Banco se de localizado em terceiro país.

Os telexes que me chegaram vinham assinados pelas mais diversas pessoas que, por certo, estavam habilitadas para o efeito.

Parecia que toda a organização do Banco estava polarizada apenas para resolver o problema que a empresa apresentara. O que, obviamente, não era verdade.

Não estará ao alcance dos Bancos nacionais igual celeridade?

Por certo que sim se:

for reconhecida a importância que o factor «tempo» reveste para a regular vida da empresa;

forem seleccionadas as matérias realmente relevantes a estudar para efeitos da apreciação da «performance» da empresa e das suas perspectivas no período de vida da operação em apreço e do risco associado a essa operação;

forem chamadas a pronunciar-se sobre essas matérias as entidades mais bem preparadas porque conhecedoras da empresa e do sector;

em função do comportamento corrente da empresa e da qualidade da sua gestão, lhe for dado um crédito de confiança relativamente às informações por ela produzidas;

se ultrapassar a atitude segundo a qual só são fiáveis os estudos por nós feitos e só nós temos a verdade e se aceitarem as conclusões dos estudos produzidos por entidade «reliable»;

forem criados esquemas descentralizados da tomada de decisão, com correspondente responsabilização, evitando canalizar-se para a decisão colegial das Administrações uma multidão de problemas que, pela via da descentralização, poderão ser tratados em termos igualmente correctos mas com maior celeridade;

forem adoptados os procedimentos inerentes à verdadeira função do agente;

houver a disponibilidade para se excluírem da operação os que não apresentem condições interessantes para nela participar.

No fundo, os pontos fracos existentes parece poderem ser ultrapassados apenas com uma mudança de atitude.

Essa mudança é seguramente possível.

\* Administrador da Soporcel

\*\* Embora o problema aqui apresentado seja, com algumas adaptações, generalizável, a apresentação está orientada para os financiamentos de médio/longo prazo.

\*\*\* Mas não necessariamente líder.

UM CURSO  
A NÃO PERDER

# GESTÃO DA IMAGEM

## Os Bancos necessitam de

- Aumentar a sua capacidade concorrencial;
- Apostar, sobretudo, na Qualidade;
- Preparar e formar profissionais de elevada competência técnica e interpessoal.

## Porque

- Vivemos uma época de grande mudança e concorrência crescente;
- Cada vez mais os clientes exigem Qualidade nos serviços prestados;
- Há que ir sempre mais longe, antecipando o futuro.



Para mais informações, consultar Instituto de Formação Bancária (Área Comportamental)  
Av. 5 de Outubro, 164 - 1000 Lisboa - Telefone: 793 00 77  
Telex: 43587 - Fax: 77 29 17

## A Gestão Bancária na década de 90

O concurso «A Gestão Bancária na Década de 90», uma das iniciativas mais atractivas do programa de comemorações do Décimo Aniversário do Instituto de Formação Bancária, registou apreciável número de concorrentes, que entregaram os seus trabalhos no prazo previsto.

Esses trabalhos estão a ser avaliados pelo respectivo júri, cujas deliberações serão divulgadas na próxima edição de «Inforbanca»

# Que banca? Que b

**A**SSIM de chofre, são-me postas duas perguntas para as quais me é pedida resposta sob a forma escrita, em jeito de artigo para a revista INFORBANCA: que banca, que bancários gostaria de encontrar no exercício da sua actividade profissional?

Porque nunca escrevi para jornais ou revistas, fiquei apreensivo, mas não devendo deixar de corresponder ao lisonjeiro convite, dispus-me a aceitar o desafio.

Na verdade, já há muitos anos que, na empresa em que trabalho, sou responsável pelas relações com a banca, tendo sido inúmeras as oportunidades de contactos e negociações com quadros bancários a vários níveis. As relações com a banca têm-se processado e desenvolvido ao longo de todos esses anos (mais de 20), acompanhando a evolução por que tem passado a sociedade portuguesa, dum modo geral, e o sistema bancário português, em particular.

Sinto-me, pois, à vontade, para conversar sobre o assunto que me foi proposto. E é isso que me disponho a fazer por escrito, sem estilo pré-definido.

Não me move a intenção de esgotar o tema e, sem qualquer preocupação de sistematização, irão surgindo ao correr da pena as qualidades que mais aprecio ou as atitudes que posso esperar dum quadro bancário e, eventualmente, algumas que me possam desagradar nos meus interlocutores.

Começo já por referir uma que considero das mais importantes: a disponibilidade para o diálogo e convívio com o cliente, diálogo/convívio que deve exercer-se, em meu entender, não só quando se prevêem oportunidades imediatas de negócios, mas também quando estas parecem mais remotas.

Quantas vezes, serviços ou operações não previstos anteriormente surgem de conversas ocasionais iniciadas, por exemplo, durante um telefonema ou curta visita de cumprimentos ou só para lembrar que se continua em actividade.

Considero fundamental um bom relacionamento Banco-Empresa e esse bom relacionamento é conseguido, ao longo dos anos, através desse diálogo-convívio entre os responsáveis dos dois lados, e sempre que houver mudança de pessoas, a continuidade dessa prática deve ser assegurada.

É evidente que para esse diálogo/convívio é necessário um conhecimento actualizado do que se passa nos meios em que se movimentam tanto os bancos como as empresas.

Não é necessário relembrar a evolução por que temos vindo a passar.

Recordemos, por exemplo, que até ao Verão de 1985, às empresas que tivessem excessos de Tesouraria por períodos curtos, não havia alternativa aos depósitos à ordem não remunerados, ou depósitos a prazo com a remuneração fixada oficialmente, desde que pudessem ser atingidos os prazos mínimos para tal.

A partir de Agosto de 1985, novos produtos foram surgindo a ritmo acelerado: BT's, CLIP's, CD's, Fundos de Tesouraria, etc.

Conhecedor da situação de Tesouraria habitual no cliente, o bancário tem obrigação de saber com razoável aproximação quais os produtos que lhe podem interessar e exactamente quais os que ele lhe pode oferecer.

Todos nós lemos jornais e estamos atentos aos noticiários e sabemos que as coisas estão a acontecer. Simplesmente, podem não estar a acontecer tão depressa quanto é dado a entender ao grande público.

Quem está numa empresa em contacto com a banca, quando surgem notícias que podem interessar às actividades em que a empresa/banca estão envolvidas, é normalmente assediado com perguntas de todos os sectores empenhados no correcto esclarecimento do que foi noticiado.

Vou citar um exemplo recente: em Janeiro do ano corrente, foram publicados no «Diário da República» vários decretos-lei sobre reformas no mercado cambial. No entanto, a regulamentação das operações por eles afectadas só surgiu uns meses mais tarde. Logo que foram noticiados, as perguntas começaram a surgir de todos os lados: é livre a abertura de contas em moeda estrangeira?, é livre a importação/exportação de capitais privados?, podem fazer-se encontros de contas em moeda estrangeira? e se sim, em que condições?, etc., etc.

Nestas ocasiões, a resposta certa a todas as dúvidas pode não existir ainda no mesmo momento, mas parto sempre do princípio que, mais bem informados e esclarecidos que eu, devem estar a banca e quem nela trabalha.

Como é óbvio, dirijo-me habitualmente em primeiro lugar aos que considero mais interessados nessa actualização de conhecimentos para saber o seu entendimento do que se está a passar e as diligências efectuadas sobre possibilidades de actuação do seu banco dentro dos novos cenários.

É muito importante a pronta adaptação do banco às novas situações e que os seus quadros saibam exactamente o que o banco pode fazer, e quando, no interesse dos seus clientes.

Ao longo de muitas conversas com bancários, em espe-



*Uma das qualidades mais apreciadas num quadro bancário é a disponibilidade para o diálogo e convívio com o cliente*

# ancários?



EDMUNDO PARGANA \*

cial com os que procuram começar relações com a empresa, depois de analisadas as (im)possibilidades, costumam dizer com frequência: precisamos de pôr a imaginação a trabalhar no sentido de encontrar o momento e a oportunidade desejados.

Hoje, como ontem, esta afirmação continua a ser actual e sugere uma qualidade que muito aprecio nos meus interlocutores — a criatividade.

Só que hoje em dia, a imaginação tem muitas ajudas. Basta lembrar quantos novos produtos financeiros surgiram, a concorrência agora permitida em termos de operações e condições diferenciadas e também a originada pelo aparecimento de novos bancos portugueses e de estrangeiros autorizados a trabalhar em Portugal e de empresas e instituições parabancárias em concorrência com os bancos, etc.

Eventualmente em moldes diferentes, mas com largo campo de actuação, a imaginação tem que continuar a trabalhar, a criatividade tem que estar sempre presente.

Não expressamente mencionado até aqui, o espírito de iniciativa não deve ficar esquecido. Recordo alguns bancários que só pelo facto de nos serem apresentados como representantes de um banco que consideraram importante, ficam à espera que as empresas se lhes dirijam.

Ora, depois desta apresentação formal, a eles próprios também compete a busca do tal diálogo que eventualmente conduzirá ao início ou alargamento das relações existentes. Esse espírito de iniciativa poderá, por exemplo, levá-los a dar conhecimento de oportunidades agora permitidas, antes de outros o fazerem.

Não pode ser esquecida, por fundamental, a organização de cada banco, e dentro dela, a delegação de responsabilidades. Por um lado, é muito importante que cada

um saiba até onde pode ir. Por outro lado, se a decisão do problema que lhe foi posto não pode ser sua, ela deve ser obtida tão rapidamente quanto a circunstância o exija.

Há situações em que a mesma proposta é apresentada a dois ou três quadros do mesmo nível em bancos diferentes. Num deles, a decisão é quase imediata, noutra, após alguma hesitação e consulta ao superior imediato, a resposta chega passados um ou dois dias. Finalmente, no terceiro, o assunto é exposto ao superior imediato, que depois do seu parecer, o submete a Conselho. Quando a resposta chega, a decisão está tomada, e este banco ficou de fora.

E claro que não pensamos que a organização de um banco seja necessariamente igual à dos seus concorrentes, mas em todos eles deve existir delegação de responsabilidades e cada colaborador deve conhecer exactamente em que nível está considerado. Obviamente que as organizações mais pesadas poderão ser penalizadas por esse facto.

Não vale a pena falar da acomodação a que sobre este assunto se chegou em determinada altura da evolução do nosso sistema bancário. Felizmente que alguns bons quadros nunca aderiram a ela e assim estão hoje novamente em condições de concorrer, de servir de exemplo e de apoiar a nova geração que entretanto foi surgindo.

Aqui chegados, devo prestar a minha homenagem a esses que conseguiram conservar integralmente as suas capacidades de trabalho, hoje a funcionar em pleno, e, ao mesmo tempo, manifestar a minha admiração pela nova geração competente que surgiu.

Em todos eles há características comuns que embora não expressamente referidas, estão implícitas em tudo o que está escrito: profissionalismo e sentido de responsabilidade postos ao serviço da sua actividade no seu dia-a-dia.

A eficiência da banca mede-se pela eficiência que os seus responsáveis consigam imprimir aos serviços deles dependentes. E se por vezes há imposições ou burocracias inoportunas, não perfeitamente compreendidas, há que ultrapassá-las, e quando não é possível há que partilhá-las com os clientes da forma menos penosa para ambos.

Se finalmente quisesse resumir em poucas palavras o que o gestor de uma empresa espera da banca e dos seus quadros e gestores, poderia concluir do que acima ficou escrito:

- disponibilidade para o diálogo
- actualização de conhecimentos
- criatividade
- espírito de iniciativa
- suficiente nível de responsabilidades
- profissionalismo
- eficiência.

Ao chegar ao fim, espero ter merecido o interesse de algum de vós, pelo que se tal tiver acontecido, me sinto de certa forma compensado □

## «EIXO» CAMPO PEQUENO/PRAÇA

**N**ÃO tardarão decerto muitos anos, que toda uma vasta zona da cidade de Lisboa que tem por vector principal o eixo Praça de Espanha/Campo Pequeno e alastra pelas ainda denominadas «Avenidas Novas» prolongando-se rumo à «Baixa» pelas Avenidas da República e Fontes Pereira de Melo, sofra alterações nos seus espaços e adquira uma nova feição arquitectónica, aliás já saliente em muitos locais.

Muitas décadas ainda não são passadas, podem comprová-lo quantos ainda mantêm viva a recordação, talvez também a nostalgia, sobre o tempo em que nessa área, já cortada em parte por largas avenidas que marcavam a expansão da capital, podia ainda ver-se o verde de algumas hortas e de quintas com dispersas árvores, cuja sombra era procurada por rebanhos de ovelhas em busca de um pasto que escasseava, expulso ao ritmo do avanço das construções.

Mas a grande mancha verde da zona, além do Largo Dr. Afonso Pena (Campo Pequeno), era o parque José Maria Eugénio de Almeida, oásis que ainda hoje se mantém nos jardins da Fundação Calouste Gulbenkian. Ali esteve o Jardim Zoológico, de 1884 a 1905, e, após um período em que o terreno, ao abandono, foi retalhado e convertido em hortas, ali também viria a funcionar durante alguns anos a Feira Popular, depois transferida para Entrecampos.

Em frente desse parque, em que as

# A Banca tem novo centro financeiro

cúpulas formadas por belos exemplares de cedros e eucaliptos eram pontos de destaque, ficava situado o velódromo, onde hoje assenta o casario de um bairro residencial.

Portugal não tardaria a ficar à beira de envolvimento directo na II Grande

Guerra, um tremendo conflito e uma tragédia incomensurável que alastrou a todo o Mundo. Sobrevivendo quase incólume, não deixou, porém, de ser arrastado pela subsequente vaga de modificações de hábitos e costumes, pelo desenvolvimento das tecnologias; a agricultura, que entre nós ainda utilizava métodos predominantemente tradicionais, despertou para a mecanização, libertou braços que mais cedo ou mais tarde seguiram o caminho da emigração ou, quando não saíram de Portugal, engrossaram as legiões fabris, dando impulso ao crescimento das maiores cidades.

Lisboa deu o exemplo e expandiu-se, num processo que, não sendo acelerado, não deixou contudo de provocar um contínuo alargamento dos seus limites, abrangendo áreas onde até essa data as construções eram raras.

A Fundação Calouste Gulbenkian foi a primeira a criar um marco de modernidade e cultura na Avenida de Berna, dando nova expressão às Avenidas Novas, mas muitos anos passariam até que se verificassem novas implantações de vulto nessa





# A DE ESPANHA/AVENIDAS NOVAS



zona, ainda recentemente mais vocacionada para residências e respectivo comércio de apoio do que para grandes empreendimentos. As novas perspectivas de desenvolvimento que começaram a colocar-se a Portugal, especialmente desde o momento em que os projectos de adesão à Comunidade Económica Europeia prometeram certezas a médio prazo, incentivaram à criação de novos negócios e serviços, alertaram o sector bancário-financeiro para as possibilidades de novas oportunidades, de alargamento de actividades, o que, conjugado com o progressivo congestionamento da Baixa lisboeta, criou condições para uma lenta «migração» para norte do então centro nevrálgico da capital. Novos edifícios, alguns deles destacando-se na média geral, deram expressão a essa transferência, que começou por animar a Avenida da República, logo alastrando pelas áreas vizinhas. Acompanhando as novas tendências, o Instituto de Formação Bancária, então recém-criado, escolheu a Avenida 5 de Outubro para se instalar, quase junto do local onde

começava a ser erguida a nova sede do Banco Nacional Ultramarino, um edifício de grande porte e de características arquitectónicas até então invulgares, que atraiu as atenções. Pela mesma época, o Crédito Predial Português inaugurava a sua sede no Campo Pequeno, e não longe dali não tardaria o início da construção da nova e magnífica sede da Caixa Geral de Depósitos, modelo de inovações funcionais a que já fizemos referência em edição anterior (Julho/Setembro 89). Razões estratégicas e problemas de espaço disponível uniam-se assim para dar expressão bancário-financeira ao eixo Campo Pequeno/ Praça de Espanha, que ficou definido quando o Banco de Portugal anunciou ter optado por esta última para erguer a sua nova sede, num majestoso edifício com 300 metros de frente («Inforbanca» de Julho/Setembro 90), perto do local onde o Montepio Geral já lançou a primeira pedra da sua nova sede, que ficará a marcar um dos extremos do que tem sido classificado como a «Wall Street portuguesa».

Na Praça de Espanha também ficará instalada a Fundação Manuel Cargaleiro, e, muito provavelmente, a Fundação Oriente, formando, com a Gulbenkian, um importante pólo cultural, que terá a sua vertente académica nas instalações, agora em fase de grande ampliação, da Universidade Nova, na Avenida de Berna. A par de construções que servem de pontos de referência encontram-se na zona numerosas outras instalações pertencentes à Banca, desde simples e funcionais balcões a edifícios de média envergadura, numa concentração sem par em qualquer outra zona de Lisboa que não seja a Baixa, e que está a ser acompanhada pela preferência também dada a essa parte da capital por numerosos serviços da mais variada ordem. O mapa ilustrado que publicamos nas páginas seguintes proporciona, melhor do que qualquer descrição, uma panorâmica geral da presença da Banca e de outras instituições, na zona a que nos referimos, que está a caminho de tornar-se o principal centro de influência e decisão económico-financeira de Portugal. □



# DE ESPANHA/AVENIDAS NOVAS



Maqueta da nova sede da Caixa Geral de Depósitos



Sede do Crédito Predial Português



Sede do Banco de Fomento e Exterior, SA



Sede do Banco Internacional de Crédito

BAIRRO LOPES

# Novos membros da Associação visitam o Instituto de Formação

**R**EPRESENTANTES das instituições bancárias que aderiram recentemente à Associação Portuguesa de Bancos deslocaram-se às instalações do Instituto de Formação Bancária, no dia 17 do passado mês de Julho, a fim de se inteirarem das actividades de formação aqui desenvolvidas, das quais aquelas instituições também se encontram agora em condições de poder beneficiar de uma forma mais efectiva e alargada, quer inscrevendo os seus funcionários nas diversas acções de formação quer através de cooperação em outras iniciativas também promovidas pelo IFB e do mesmo modo tendentes a fomentar e ampliar os conhecimentos profissionais dos bancários e a prepará-los adequada e eficazmente não só para a actividade tradicional, como também para enfrentarem os vários desafios que hoje lhes são colocados, designadamente os da modernização, dos novos produtos e da desregulamentação. A delegação visitante era formada por representantes do Algemene Bank Nederland (dr. Ernesto Almeida — Director

Financeiro), Banco Comercial de Macau (dr. Manuel Carvalho Fernandes e dr. Serafim Nunes, respectivamente Presidente e Director do Planeamento), Banco Exterior de Espanha (dr. Gabriel Diogo e José Alberto Marques Alves, respectivamente responsáveis da Direcção Financeira e Director dos Recursos Humanos), Barclays Bank (dr. Jorge Dias, Director Administrativo), Deutch Bank International (dr. Rui Leal Martinho e dr. Carlos Moreira, respectivamente Director-Geral e Vogal da Direcção) e Banco Internacional de Crédito (dr.ª Laura Coutinho da Direcção dos Serviços Culturais).

Logo após a recepção e a apresentação do IFB feita pelo dr. Pereira Torres, a delegação dos novos membros da Associação Portuguesa de Bancos inteirou-se das actividades do Instituto, em sessão de informação para esse fim organizada, a que foi dado início com a apresentação do videograma «O Instituto de Formação Bancária», que passa imagens de uma multiplicidade de iniciativas de formação do Instituto, nomeadamente as que

respeitam às exigências da integração na CEE, levando também a uma visita aos seus serviços, às salas de formação e ao moderno equipamento de que estão dotados os audiovisuais. As imagens mostram o adequado material pedagógico que é proporcionado aos inscritos nos diversos cursos e sublinham o apoio dado à formação por uma completa documentação e uma biblioteca com bibliografia especializada, assim como se detém no

centro de informática, vincando as preocupações quanto ao futuro e a utilização crescente das novas tecnologias. As instalações do IFB no Porto também são percorridas e mostradas em funcionamento sendo dado depois ênfase aos três sectores em que assenta a actividade do Instituto: Cursos Regulares, com quatro níveis; Seminários; e Formação em Áreas Específicas. Depois da passagem do videograma, os visitantes



# Associação Portuguesa de Bancos Associação Bancária

*escutaram atentamente exposições feitas pelo dr. Manuel Augusto Monteiro, que falou sobre o «Projecto de Desenvolvimento», e pela dr.ª Maria do Pilar Soares, tratando da «Formação de Quadros». «Formação em Microinformática» foi o tema a seguir focado pela dr.ª Fernanda Marques Pereira, tendo a sessão terminado com um desenvolvimento informativo acerca dos «Cursos Regulares de Formação Bancária», pelo dr. Manuel Ferreira* □



## Instituições integradas na APB

Algemene Bank Nederland N.V.  
 Banco Borges & Irmão  
 Banco do Brasil, S.A.  
 Banco Comercial dos Açores  
 Banco Comercial de Macau  
 Banco Comercial Português  
 Banco do Comércio e Indústria, S.A.  
 Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa  
 Banco Exterior de Espanha  
 Banco de Fomento e Exterior, S.A.  
 Banco Fonsecas & Burnay, S.A.  
 Banco Internacional de Crédito  
 Banco Internacional do Funchal, S.A.  
 Banco Manufacturers Hannover (Portugal), S.A.  
 Banco Nacional Ultramarino, S.A.  
 Banco Pinto & Sotto Mayor  
 Banco Português do Atlântico, S.A.  
 Banco Português de Investimento, S.A.  
 Banco Totta & Açores, S.A.  
 Barclays Bank  
 Caixa Geral de Depósitos  
 Chase Manhattan Bank  
 Citibank Portugal, S.A.  
 Companhia Geral de Crédito Predial Português  
 Crédit Lyonnais Portugal, S.A.  
 Deutsch Bank de Investimento, S.A.  
 Lloyds Bank PLC  
 Montepio Geral  
 Sociedade Financeira Portuguesa  
 União de Bancos Portugueses, S.A.



# O Jogo B

**D**ESDE Outubro que as equipas concorrentes ao JOGO BANCÁRIO estão a competir numa iniciativa inovadora na área da formação. Recorde-se que se trata de uma simulação da actividade de gestão de uma agência bancária. A competição foi lançada a nível nacional. Trata-se de um projecto que, neste seu primeiro ano de existência, mobilizou toda a estrutura do Instituto de

## LISTA DAS EQUIPAS CONCORR

|                |                                     |                |                               |                |                                |
|----------------|-------------------------------------|----------------|-------------------------------|----------------|--------------------------------|
| <b>GRUPO A</b> |                                     | <b>GRUPO F</b> |                               | <b>GRUPO K</b> |                                |
| Equipa 1       | GBDGEST                             | LB             | Lisboa                        | CGD            | Tomar                          |
| Equipa 2       | GIF — Grupo Interessado em Formação | BESCL          | Lisboa                        | CGD            | Évora                          |
| Equipa 3       | DRB4                                | BPA            | V.N. Famalicão                | BNU            | Lisboa                         |
| Equipa 4       | Os Monges D'Alcobaça                | CGD            | Alcobaça                      | BNU            | Caldas de Vizela               |
| Equipa 5       | Cheque Mate                         | BNU            | Lisboa                        | BFB            | Aveiro                         |
| <b>GRUPO B</b> |                                     | <b>GRUPO G</b> |                               | <b>GRUPO L</b> |                                |
| Equipa 1       | Atlântico                           | BPA            | Lisboa                        | Equipa 1       | BPA — Coimbra                  |
| Equipa 2       | Os Banpóricos                       | BPA            | Lisboa                        | Equipa 2       | Future's Bank                  |
| Equipa 3       | Projecto Europa                     | BPA            | Fate                          | Equipa 3       | Os Falcoeiros                  |
| Equipa 4       | Os Primeiros                        | CPP            | Porto                         | Equipa 4       | Ges-Din — BNU                  |
| Equipa 5       | Salatianos                          | CGD            | Alcácer do Sal                | Equipa 5       | Six Young Cannibals            |
| <b>GRUPO C</b> |                                     | <b>GRUPO H</b> |                               | <b>GRUPO M</b> |                                |
| Equipa 1       | Titia — BPA                         | BPA            | Lisboa                        | Equipa 1       | Os Activos Circulantes         |
| Equipa 2       | Os Monges                           | BPA            | Alcobaça                      | Equipa 2       | 605 Forte                      |
| Equipa 3       | Ovos Moles                          | BBI            | Aveiro                        | Equipa 3       | Auditotta — I                  |
| Equipa 4       | Os Versados                         | CGD            | Lisboa                        | Equipa 4       | Silva, Silva e C. <sup>ª</sup> |
| Equipa 5       | Os Polibancários                    | UBP            | Lisboa                        | Equipa 5       | BPA — Pombal                   |
| <b>GRUPO D</b> |                                     | <b>GRUPO I</b> |                               | <b>GRUPO N</b> |                                |
| Equipa 1       | G.A.B.'s                            | BFB            | Lisboa                        | Equipa 1       | Os Cavaquinhas                 |
| Equipa 2       | Desafio                             | BNU            | Castelo Branco                | Equipa 2       | Gatellas                       |
| Equipa 3       | Estrangeiros                        | BTA            | Porto                         | Equipa 3       | The Money Makers               |
| Equipa 4       | Ultrabanco                          | BNU            | Lisboa                        | Equipa 4       | TVI                            |
| Equipa 5       | Figueira Atlântico                  | BPA            | Figueira da Foz               | Equipa 5       | Besclteam                      |
| <b>GRUPO E</b> |                                     | <b>GRUPO J</b> |                               | <b>GRUPO O</b> |                                |
| Equipa 1       | Pardais do Choupal                  | BNU            | Coimbra                       | Equipa 1       | Tottadia                       |
| Equipa 2       | BBI — Trofa                         | BBI            | Trofa                         | Equipa 2       | Águias do Marão                |
| Equipa 3       | Gestgrupo                           | CGD            | Castelo Branco                | Equipa 3       | Bpases Club                    |
| Equipa 4       | BPA — Alvaizere/90                  | BPA            | Alvaizere                     | Equipa 4       | Grupo Scalabis                 |
| Equipa 5       | Dragões                             | BPA            | Porto                         | Equipa 5       | Nova Arcádia                   |
| Equipa 1       | Os Giraldos                         | CGD            | Loures                        | Equipa 1       | BPA — Coimbra                  |
| Equipa 2       | Os Vigaruis                         | BNU            | Lisboa                        | Equipa 2       | Future's Bank                  |
| Equipa 3       | BNU/Famalicão                       | MG             | Castelo Branco                | Equipa 3       | Os Falcoeiros                  |
| Equipa 4       | Os Rurais                           | BFB            | Quarteira                     | Equipa 4       | Ges-Din — BNU                  |
| Equipa 5       | Onda Atlântico                      | BTA            | Pataias                       | Equipa 5       | Six Young Cannibals            |
| Equipa 1       | Os Tottobragas                      | BTA            | Braga                         | Equipa 1       | Os Activos Circulantes         |
| Equipa 2       | Pelicanos-Ouro                      | MG             | Lisboa                        | Equipa 2       | 605 Forte                      |
| Equipa 3       | Foz do Douro                        | BPSM           | Foz do Douro                  | Equipa 3       | Auditotta — I                  |
| Equipa 4       | Os Condestáveis                     | BNU            | Batalha                       | Equipa 4       | Silva, Silva e C. <sup>ª</sup> |
| Equipa 5       | Os Reguias                          | CGD            | Palmela                       | Equipa 5       | BPA — Pombal                   |
| Equipa 1       | JB 90                               | CGD            | Lisboa                        | Equipa 1       | Os Cavaquinhas                 |
| Equipa 2       | Seropi                              | BNU            | Lisboa                        | Equipa 2       | Gatellas                       |
| Equipa 3       | Os Mocalos                          | MG             | Castelo Branco                | Equipa 3       | The Money Makers               |
| Equipa 4       | AL — Gestão                         | BFB            | Quarteira                     | Equipa 4       | TVI                            |
| Equipa 5       | Totta Pataias                       | BTA            | Pataias                       | Equipa 5       | Besclteam                      |
| Equipa 1       | Orion — Banco Borges & Irmão        | BBI            | Lisboa                        | Equipa 1       | Os Cavaquinhas                 |
| Equipa 2       | 4JVM                                | CGD            | Lisboa                        | Equipa 2       | Gatellas                       |
| Equipa 3       | Leyrankus D'Aquae                   | CPP            | Valpaços                      | Equipa 3       | The Money Makers               |
| Equipa 4       | Pombalina                           | BNU            | V.R.S. <sup>100</sup> António | Equipa 4       | TVI                            |
| Equipa 5       | Off-Line                            | CGD            | Farol                         | Equipa 5       | Besclteam                      |
| Equipa 1       | SJM+                                | BPA            | S.J. da Madeira               | Equipa 1       | Tottadia                       |
| Equipa 2       | Os Ceboleiros                       | BNU            | Aveiro                        | Equipa 2       | Águias do Marão                |
| Equipa 3       | Espiritos da Madeira                | BESCL          | Funchal                       | Equipa 3       | Bpases Club                    |
| Equipa 4       | Via Atlântico                       | BPA            | Lisboa                        | Equipa 4       | Grupo Scalabis                 |
| Equipa 5       | Gadoca                              | BPSM           | Porto                         | Equipa 5       | Nova Arcádia                   |

# Jogo Bancário já está a decorrer

**Formação Bancária:** grafistas, reprografia, informática, distribuição e todos os monitores, técnicos e programadores pedagógicos que participaram com ideias e sugestões nas experiências realizadas. Estão presentes equipas representando cerca de 20 bancos, muitas delas constituídas por elementos de bancos diferentes. Esta iniciativa levada a cabo pelo IFB

mobilizou nada mais, nada menos que 681 participantes espalhados por todo o País. O JOGO BANCÁRIO pode, desde já, considerar-se um sucesso. Foram muitas as fichas de inscrição que deram entrada no IFB mas, segundo o Regulamento do JOGO BANCÁRIO, só as 125 primeiras poderiam ser aceites, devido à capacidade limitada do *software* informático.

Mesmo assim, a capacidade total do JOGO BANCÁRIO foi utilizada em mais de 90%, pois a maioria das equipas é constituída pelo número máximo de elementos que é permitido. É caso para se dizer «alea jacta est». Ao longo dos próximos meses se saberá quais as 5 equipas que, em Maio, disputarão num só dia a grande FINAL. Certo é que só uma pode vencer. Mas, o importante é mesmo participar. □

## ENTES

### GRUPO Q

|          |                      |      |          |
|----------|----------------------|------|----------|
| Equipa 1 | Giralduos Atlântico  | BPA  | Évora    |
| Equipa 2 | Bpases               | BPA  | Porto    |
| Equipa 3 | Os Dragões do Sotlo  | BPSM | Porto    |
| Equipa 4 | VLA 10/Cash-Flow 250 | MG   | Lisboa   |
| Equipa 5 | Ludobank             | BBI  | Funcinal |

### GRUPO R

|          |                       |       |               |
|----------|-----------------------|-------|---------------|
| Equipa 1 | Os Pretos             | BCP   | Porto         |
| Equipa 2 | Os Pepes              | UBP   | Aveiro        |
| Equipa 3 | Os Corujas            | BESCL | Coruche       |
| Equipa 4 | BCA/CGD — Santa Maria | BCA   | Vila do Porto |
| Equipa 5 | Liberloy              | LB    | Lisboa        |

### GRUPO S

|          |                          |     |            |
|----------|--------------------------|-----|------------|
| Equipa 1 | Crédit Lyonnais Portugal | CLP | Lisboa     |
| Equipa 2 | Lloyds1                  | LB  | Lisboa     |
| Equipa 3 | Os Provincianos          | UBP | Vila Peal  |
| Equipa 4 | Portus Alacer            | MG  | Portalegre |
| Equipa 5 | Oppidana                 | CGD | Guarda     |

### GRUPO T

|          |                      |       |                |
|----------|----------------------|-------|----------------|
| Equipa 1 | Besvis 5             | BESCL | Visau          |
| Equipa 2 | Ultra, Anos 20       | BNU   | Porto          |
| Equipa 3 | Banca — 92           | BPA   | Porto          |
| Equipa 4 | BPA — Marinha Grande | BPA   | Marinha Grande |
| Equipa 5 | Ala dos Namorados    | BPA   | Aveiro         |

### GRUPO U

|          |                |       |        |
|----------|----------------|-------|--------|
| Equipa 1 | A Talha        | BPSM  | Évora  |
| Equipa 2 | Khaio          | BBI   | Lisboa |
| Equipa 3 | Boavista & C.ª | BESCL | Porto  |
| Equipa 4 | Os Sem Vintém  | BP    | Lisboa |
| Equipa 5 | Burnay's       | BFB   | Porto  |

### GRUPO V

|          |                         |     |                |
|----------|-------------------------|-----|----------------|
| Equipa 1 | CGD — Santiago do Cacém | CGD | Sant. do Cacém |
| Equipa 2 | DRB1                    | BPA | Braga          |
| Equipa 3 | BPA — DROR              | BPA | Leiria         |
| Equipa 4 | 202 — Amoreiras         | CGD | Lisboa         |
| Equipa 5 | DRB2                    | BPA | Braga          |

### GRUPO W

|          |                                   |       |                |
|----------|-----------------------------------|-------|----------------|
| Equipa 1 | JRLN                              | BPA   | Porto          |
| Equipa 2 | Espírito Santo — Zona do Saldanha | BESCL | Lisboa         |
| Equipa 3 | Os Azelhas                        | BPA   | Matosinhos     |
| Equipa 4 | DRB3                              | BPA   | V.N. Famalicão |
| Equipa 5 | Os Sadinós                        | BTA   | Setúbal        |

### GRUPO X

|          |                  |       |           |
|----------|------------------|-------|-----------|
| Equipa 1 | Norbanca         | BNU   | Porto     |
| Equipa 2 | Fina Moeda       | CGD   | Ovar      |
| Equipa 3 | BESCL — Fundação | BESCL | Guimarães |
| Equipa 4 | Os Lincos        | UBP   | Penamacor |
| Equipa 5 | Cruzados         | BFE   | Visu      |

### GRUPO Y

|          |                        |       |         |
|----------|------------------------|-------|---------|
| Equipa 1 | Spiel-Bank             | BP    | Lisboa  |
| Equipa 2 | Os Polivalentes        | BCP   | Porto   |
| Equipa 3 | Cascaisanto            | BESCL | Cascais |
| Equipa 4 | Qualquer dos Titulares | MG    | Faro    |
| Equipa 5 | BFE/SAI                | BFE   | Lisboa  |

### GRUPO Z

|          |                       |       |               |
|----------|-----------------------|-------|---------------|
| Equipa 1 | Nova Banca            | BESCL | Amadora       |
| Equipa 2 | Viana                 | BBI   | V. do Castelo |
| Equipa 3 | Os Tigres da Bairrada | BPSM  | Mealhada      |
| Equipa 4 | Desameco              | CGD   | Lisboa        |
| Equipa 5 | Os Águias Nordestinos | CGD   | Bragança □    |



O Jogo Bancário 1990/91 tem o apoio do «Chartered Institute of Bankers» que proporcionou não só os meios informáticos indispensáveis como as principais linhas de orientação.

# Cursos Regulares 90/91: — começou o trabalho

Uma vez terminado o período de exames de recurso começou um novo ano de trabalho. São cerca de 2100 os bancários de 21 Instituições que se encontram inscritos nos Cursos Regulares, que para além da metodologia de Ensino à Distância, vê o

funcionamento em regime Pós-Laboral alargado a Santarém e Braga (em Lisboa, Porto e Coimbra a metodologia já se encontrava implantada).

Acrescentamos alguns dados sobre o funcionamento dos Cursos Regulares em 90/91

## Alargamento a Santarém e a Braga, do regime Pós-Laboral

Consciente de que urge descentralizar a formação para levá-la a cada vez mais bancários, e verificando a possibilidade de, em concordância com esta estratégia, desenvolver pólos locais de ensino Pós-Laboral, o IFB alargou este regime a Braga e Santarém.

Para além de Lisboa e Porto a metodologia de ensino Pós-Laboral funciona pois em 90/91 nas seguintes cidades:

Coimbra — sob a coordenação do Sr. Joaquim Silvano (BESCL)

Santarém — sob a coordenação do Sr. José António Cavaleiro (CPP)

Braga — sob a coordenação do Sr. José Luís Mendes Alves (BCI)

## Exames de 2.ª época

Decorreram entre 1 e 4 de Outubro os exames da época de recurso.

Efectuaram-se um total de 1620 provas referentes a todas as disciplinas de ambos os níveis.

Para aqueles cuja passagem de fase dependia do sucesso nestes exames e que o conseguiram, os nossos parabéns. Para os restantes uma palavra de estímulo e uma chamada de atenção para que não deixem cair no esquecimento as inscrições para a repetição dos exames em atraso.

## Reunião anual de planeamento dos Cursos Regulares

Decorrerá em Lisboa, nos próximos dias 29 e 30 de Novembro, a Reunião

Anual de Planeamento dos Cursos Regulares.

Espaço por excelência para reflexão sobre a formação profissional bancária em geral e o funcionamento dos Cursos Regulares em particular, a reunião decorrerá este ano no Hotel Tivoli — Lisboa.

Para além dos Delegados de Zona participarão os membros do Conselho Pedagógico e Técnicos do IFB. Está ainda prevista a colaboração de gestores bancários e de um especialista internacional de formação.

Pensamos que a adesão incondicional dos Delegados de Zona a este seu fórum fará, tal como em anos anteriores, desta Reunião Anual de Planeamento, um verdadeiro contributo para o aperfeiçoamento dos Cursos Regulares, em que todos nos encontramos empenhados.

## Os Cursos Regulares também funcionam por módulos

Na perspectiva de responder a solicitações de formação intensiva em áreas específicas e idênticas às ministradas nos Cursos Regulares, o IFB vai implementar o funcionamento daqueles cursos em **regime de módulos** (horário laboral).

Desenvolver-se-ão dentro dos seguintes moldes:

- Cursos de curta duração (3/5 dias)
- Programas iguais aos dos Cursos Regulares (excepção feita à matéria de Comunicação Escrita e Oral I, II e III)

Realização em sala em Lisboa e Porto

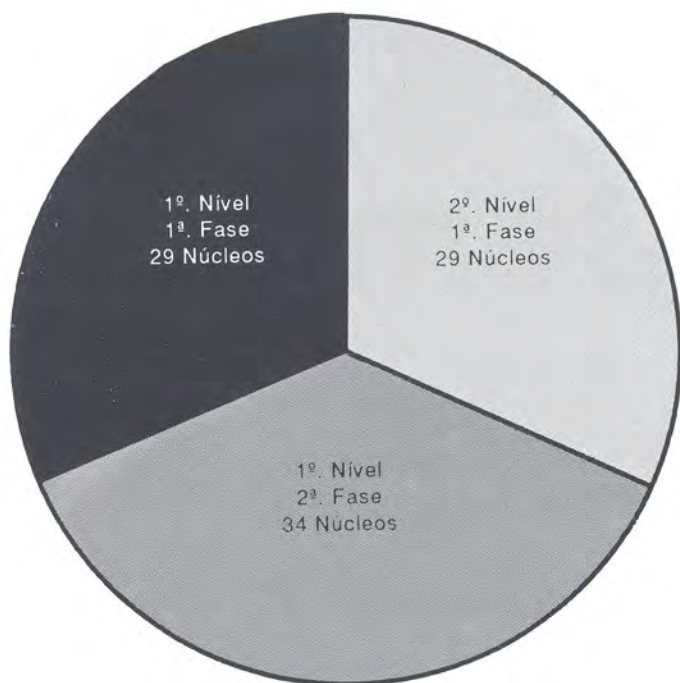
Utilização dos mesmos materiais pedagógicos dos Cursos Regulares (Ensino à Distância e Pós-Laboral) tais como, manual da disciplina, vídeos, exercícios, testes, etc.

Os participantes nos diferentes módulos poderão, após a frequência de cada curso, inscrever-se nos exames respectivos aquando da sua realização e em conjunto com os formandos dos Cursos Regulares nos regimes de Ensino à Distância e Pós-Laboral.

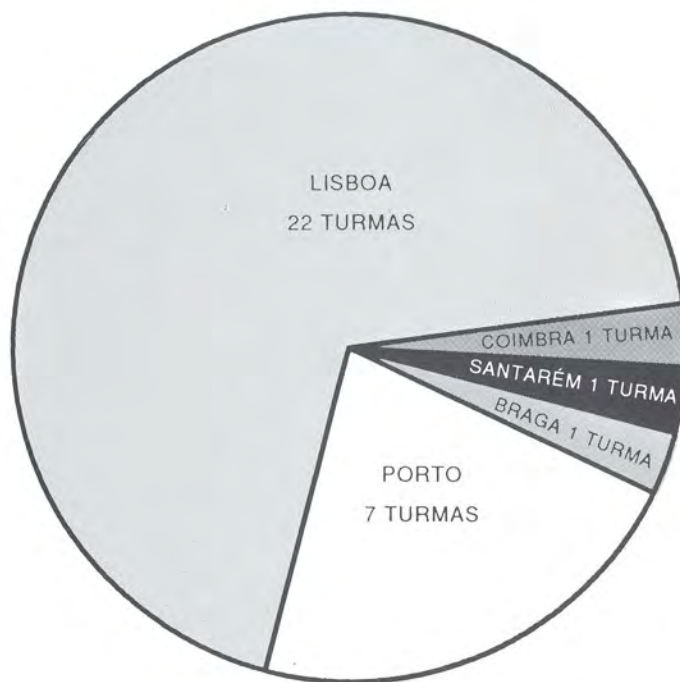




## ENSINO A DISTÂNCIA



## REGIME PÓS LABORAL



Assim, completado que seja o leque de disciplinas de cada nível poderão vir a obter um Diploma, nas mesmas condições dos restantes formandos.

### Novos Delegados de Zona

A estrutura de Delegados de Zona em que se apoia o Ensino à Distância é obrigada a acompanhar a dinâmica imposta pelo desenvolvimento do projecto e pelo evoluir da vida profissional dos nossos colaboradores.

É assim que registamos as mudan-

ças operadas neste início do Ano Lectivo.

### Os que entram

- Amaro Camões (CGD/Évora)
- Ana Isabel Bernardes, dr. (CGD/Caldas Rainha)
- António Alves Pereira (BPSM/Viana Castelo)
- António Augusto Silvestre, dr. (CGD/Lisboa)
- António Pimenta (MG/Porto)
- Carlos Araújo (BFB/Portimão)
- César Nobre (BNU/Faro)
- Hermínio Monteiro (BPA/Porto)

- João Morais, dr. (BBI/Aveiro)
- Joaquim Grilo Cartaxo (BNU/Setúbal)
- Alberto Melo (BPSM/Porto)
- Luís Santos, dr. (CPP/Porto)
- Maria Gabriela Durão, eng. (BES-CL/Porto)
- Miguel Túlio, dr. (IFB/CPP)
- Raul Cardoso, dr. (IFB/BPSM)
- Vítor Baião (BBI/Setúbal)

Expressamos o desejo de que os novos delegados encontrem no Instituto um válido contributo para o seu enriquecimento profissional. □

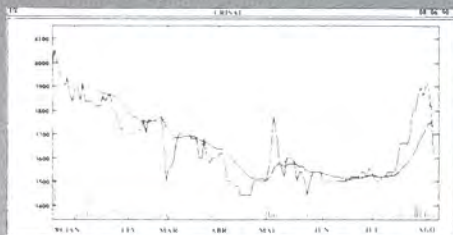


Sessão de apresentação dos Cursos Regulares

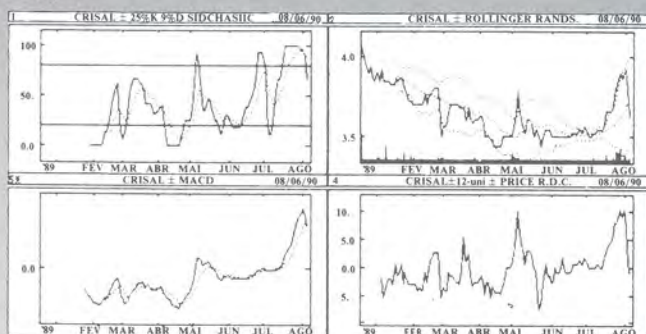
# SABE O QUE É A ANÁLISE TÉCNICA? DE VALORES

OBSERVE  
ATENTAMENTE  
ESTES  
GRÁFICOS

Este gráfico apresenta a evolução das cotações da Crisal desde Fevereiro a Agosto deste ano e o comportamento das médias móveis de 9 e 18 dias:



Estes gráficos dão indicações de compra e venda para um mesmo período, através da utilização dos indicadores Estocástico, Moving Average Convergence/Divergence, Bollinger Bands e Price Rate of Change...



Mas, que indicações?

Ou melhor, o que são médias móveis?

Qual a diferença entre aqueles indicadores?

MAS O QUE É A ANÁLISE TÉCNICA DE VALORES?

MAS O QUE SÃO MÉDIAS MÓVEIS?

COMO DISTINGUIR AS DIFERENÇAS ENTRE ESTES INDICADORES?

## AS RESPOSTAS

## SÃO DADAS NO CURSO

## «ANÁLISE TÉCNICA DE VALORES»

# Como nas

## A lebre a a tartaruga

Vivemos num mundo em que, cada vez mais, as distâncias perdem significado. Hoje, um facto ocorrido a alguns milhares de quilómetros chega ao nosso conhecimento apenas alguns minutos depois. Não há, assim, alibis para o isolamento informativo ou educacional, seja em que domínio for.

É, neste sentido, que deve ser compreendido o Ensino à Distância (ED): um modelo que permite levar mais longe conhecimentos e oportunidades que, de outra forma, talvez não pudessem concretizar-se.

Mas o modelo ED tem outras virtualidades, além das inerentes ao encurtamento da distância, nomeadamente virtualidades pedagógicas: é, no essencial, um modelo que deixa aos formandos a condução do seu processo de estudo, que lhes permite satisfazer os seus ritmos de trabalho.

Quem chega primeiro, a lebre ou a tartaruga?

## O Ensino à Distância existe?

Os bancos são empresas especiais que se caracterizam, entre outras particularidades, por apresentarem uma rede de balcões normalmente muito vasta e disseminada por todo o território nacional. Este facto torna a banca um dos sectores de actividade onde a formação profissional através do ensino à distância se mostra mais adequada, uma vez que permite levar mais longe, a mais locais, conhecimentos técnicos imprescindíveis à actividade bancária.

Consciente desta situação, o IFB desenvolveu, a partir de 1984, o seu próprio modelo de ensino à distância. É esse modelo, aperfeiçoado pela experiência de alguns anos de actividade, que está presente nos Cursos Regulares de Formação Bancária.

Os Cursos Regulares estão em funcionamento há já dois anos, tendo atingido graus de adesão e divulgação muito elevados. Pode dizer-se, sem andar longe da verdade, que são do conhecimento da grande maioria dos bancários.

Há, no entanto, aspectos destes cursos que ainda são pouco conhecidos. São esses aspectos que procuraremos esclarecer através deste artigo e de outros que se lhe seguirão em números subsequentes da «Inforbanca». Uma primeira pergunta que pode ser feita diz respeito à aprovação das disciplinas: quem aprova essas disciplinas?

O elenco das disciplinas foi aprovado pelo Conselho Pedagógico do IFB, onde têm assento os Directores, com o pelouro da formação, dos diversos bancos associados.

Por sua vez, os programas dessas disciplinas são aprovados pelas chamadas «comissões de validação». Essas comissões são constituídas por pessoas qualificadas e de prestígio em cada uma das áreas abrangidas pelo curso. Da comissão de validação dos programas de Mercado Financeiro I e II, por exemplo, faziam parte, entre outras personalidades convidadas, o Presidente das Comissões Directoras das Bolsas de Lisboa e do Porto.

# ce um livro



RAUL CARDOSO\*

A aprovação do programa constitui, assim, o «momento um» de qualquer disciplina. Depois, um técnico do Instituto ou um colaborador externo, especializado na área em causa, produz um texto-base que dá corpo ao programa previamente acordado.

Normalmente, não é o texto-base que chega ao formando apesar de toda a qualidade técnica de que se reveste. Esse texto é submetido a um tratamento pedagógico que o transforma naquilo que os manuais dos Cursos Regulares pretendem ser: adequados ao auto-estudo, claros, amplamente exemplificados e exercitados, motivadores.

No início, conceber textos para formação com estas características parecia difícil; neste momento, vinte manuais, correspondentes a outras tantas disciplinas dos Cursos Regulares, estão já concluídos e presentes no dia-a-dia de muitos bancários: são cerca de 40 000 livros, chegados a todos os pontos do país.

Decididamente, o Ensino à Distância existe!

## As exigências do «sr. Ventura»

No quotidiano do IFB é frequente ouvir falar do Ventura: «A sessão já foi para o Ventura?... O Ventura não está a responder!... Aqui está o OK final do Ventura.»

Uma colega recém-chegada perguntava surpreendida: «O sr. Ventura é muito importante, não é?»

Claro que todos sorrimos, perante o desconhecimento (legítimo) da colega. É que o *Ventura Publisher* não é uma pessoa, é um programa de formatação e paginação automática de texto com um módulo que permite desenhar gráficos. Nesse programa, muito utilizado em jornais e revistas, são compostos os diversos textos publicados pelo IFB; manuais, exames, folhetos, questionários.

Sim, de alguma forma, todos trabalhamos para o sr. Ventura.

O Instituto de Formação Bancária tem meios técnicos, como o *Ventura Publisher*, que lhe permitem realizar a quase totalidade das operações necessárias à produção dos materiais pedagógicos que utiliza.

Os manuais dos Cursos Regulares são dactilografados (em processadores de texto), ilustrados, compostos graficamente e impressos no próprio IFB; só muito esporadicamente se recorre a serviços externos, de grande especificidade. Também o material áudio e vídeo — ainda pouco divulgado mas em fase de desenvolvimento, principalmente o vídeo — é produzido, em grande medida, através do recurso a meios do próprio Instituto, nomeadamente à sua bem equipada sala de audiovisuais.

Ter bons meios técnicos é muito importante — o IFB sabe-o e tem providenciado a sua aquisição — mas, não é tudo e, sobretudo, não é o fundamental...

## A «Equipa IFB»

Para realizarem os Cursos Regulares com sucesso, os formandos têm de desenvolver um esforço significativo e demonstrar um empenho também de assinalar. Isto é sabido. O que será porventura menos conhecido, é o facto dos Cursos Regulares exigirem, da parte do IFB, o mesmo esforço e o mesmo empenho que é solicitado aos formandos.

As vésperas da saída dos manuais são os momentos mais elucidativos do que acabamos de referir. Nessas alturas, o funcionamento do Instituto, normalmente mais parecido com o de uma escola, assemelha-se muito ao de uma redacção de um jornal: é a mesma azáfama, a mesma agitação, a mesma preocupação de que tudo saia bem e a tempo e horas.

Muitas vezes, damos connosco a pensar como seria interessante os formandos terem oportunidade de nos observar nesses momentos. Seria com certeza agradável verificarem que, mais do que meios técnicos, o IFB é sobretudo uma dinâmica equipa de trabalho.

Deste lado também estão pessoas dando, a cada momento, o seu melhor.

Nos números seguintes da «Inforbanca», cada um dos aspectos considerados neste artigo de apresentação será alvo de tratamento mais aprofundado. □

\* *Psicólogo. Técnico de Programação Pedagógica do IFB.*

DEDICADO  
A QUADROS  
E TÉCNICOS  
DAS ÁREAS  
FINANCEIRA  
E COMERCIAL

CURSO  
DE

# ANÁLISE TÉCNICA DE VALORES

DE 18 A 20 DE DEZEMBRO

- A análise técnica é hoje um instrumento determinante de decisões de compra e venda de valores largamente utilizado por investidores particulares e institucionais, sendo imprescindível num contexto de fixação de cotações em regime de «multi-fixing».
- A análise técnica de valores consiste no estudo de gráficos referentes a observações históricas de comportamento em mercado secundário de valores mobiliários cotados. Das observações realizadas retirar-se-ão linhas de tendência de preços futuros, determinando expectativas de rentabilidade e risco dos valores em análise.
- A área de Mercados do IFB preparou este curso exactamente para:
  - Sensibilizar os participantes para a análise técnica e estudar algumas das técnicas mais utilizadas pelos analistas gráficos. Estabelecer e utilizar um quadro de indicadores que permitam otimizar as decisões de investimento e desinvestimento.
  - Interpretação de gráficos e estabelecimento de estratégias de curto, médio e longo prazo.



Para mais informações contactar o Instituto de Formação Bancária  
— Av. 5 de Outubro, 164 — 1000 Lisboa Telefone 793 00 77 — Telex 43587 — Fax 77 29 17



## Reconhecimento d

O Instituto de Formação Bancária juntamente com o American Language Institute concede anualmente uma «Bolsa de Estudo» aos seus melhores formandos quer pelo reconhecimento do seu esforço quer como incentivo ao mesmo.

Parte dessa bolsa consistiu na frequência de um seminário sobre cultura americana que teve lugar em Washington D.C., na American University, uma das mais importantes universidades.

Nele e juntamente com estudantes de diversas partes do mundo, debruçámo-nos não só sobre a vertente cultural mas também sobre a situação político-económica-social da actualidade americana. A American University pela sua localização e funcionalismo excelentes



ALDA MARIA B.S. NOBRE

proporciona aos seus alunos, além das actividades culturais inerentes à sua área pedagógica, uma formação desportiva de elevado nível. No seu complexo desportivo

## FORMAÇÃO EM INGLÊS

# As bolsas 89/90

O Instituto de Formação Bancária e o ALI-American Language Institut — atribuíram Bolsas de Estudo aos dois melhores alunos do Programa de Formação em Inglês do ano lectivo de 1989/90.

Uma delas, para o melhor aluno da área de Lisboa, coube a Júlia Oliveira Botelho, do Banco de Portugal, enquanto a outra, destinada ao melhor aluno do Porto, foi atribuída a Alda Maria B.S. Nobre, do Banco Português do Atlântico.

As duas premiadas frequentaram, de 15 de Julho a 3 de Agosto, o curso «Summer English Language and American Culture Study», na «American University», em Washington,

com o objectivo de melhorarem os seus conhecimentos da língua inglesa.

Durante aquele período, tiveram duas horas diárias de aulas, que lhes proporcionaram um valioso contacto com a cultura norte-americana de uma forma geral, e beneficiaram ainda da oportunidade, nos tempos livres, de participar na vida quotidiana de Washington.

Tratou-se de uma experiência enriquecedora que decerto ambas reterão na memória e as valorizou profissionalmente, e sobre a qual, como já se tornou tradição, fizeram breves depoimentos para «Inforbanca» □

## o esforço

enquadram-se entre outros, diversos espaços para a prática de baseball, football, tennis, basketball, racquetball e natação, tendo-nos sido facultada a prática dos mesmos. Por sua vez, Washington D.C., centro de uma actividade política, comercial e cultural significativa, capital de uma nação com um passado histórico recente apresenta-nos um conjunto de museus e monumentos de grande interesse cultural, que nos obriga a visitas cuidadas e atentas.

Assim devemos concluir que pelo que foi atrás indicado e pela animação da discussão dos temas apresentados foi muito frutuosa a experiência vivida não só pela prática e aprofundamento da língua inglesa como também pelo contacto com o dia-a-dia americano □

## O sonho americano

**M**UITOS sonharam um dia poder ir à América. O Instituto de Formação Bancária proporcionou aos alunos de Inglês no American Language Institute, a oportunidade de tornar esse sonho realidade. Eu agarrei essa oportunidade; mas só acreditei que tinha ganho a Bolsa de Estudo, quando me deram para as mãos, as passagens em meu nome. Acho que fui privilegiada em tudo.

Washington é uma capital lindíssima, a Universidade é muito bem conceituada, o ambiente e as instalações são óptimas, e fomos muito bem recebidos.

O curso, permitiu-me adquirir mais vocabulário e fluência, embora ache que poderia ser mais completo,



JÚLIA OLIVEIRA BOTELHO

visto que, os cursos de Verão administrados pela American University são compostos, pelo menos, de mais duas rúbricas para além da que frequentamos,

o que iria permitir melhorar também a escrita e compreensão.

De qualquer modo, foi uma experiência muito enriquecedora em todos os sentidos.

Tudo o que eu possa dizer nunca conseguirá expressar correcta e exactamente aquilo que vivi e aprendi nessas três semanas.

Os professores do ALI também estão de parabéns, porque o nosso nível de conhecimentos e fluência foi bastante elogiado.

América é realmente um sonho indiscutível.

Os americanos são muito simpáticos e acolhedores. Espero poder lá voltar o mais breve possível.

Obrigada, INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA □

# GESTÃO DE RISCO EM MERCADOS INTERNACIONAIS

## OBJECTIVO

A utilização de instrumentos de cobertura de risco em mercados internacionais é, antes de mais, consequência de uma prévia definição dos limites de exposição global por cada operador e específica por cada operação.

Operadores que pretendem cobrir-se de risco recorrem a operadores que o assumam deliberadamente... mas não necessariamente na totalidade.

A recente proliferação de novos produtos e seus derivados obedece a esta necessidade premente do mercado — a cobertura de risco.

É imprescindível ao gestor de risco conhecer os novos produtos e determinar que cobertura de risco garantem e que outras necessidades de cobertura de risco podem, através da sua conjugação, atingir-se.

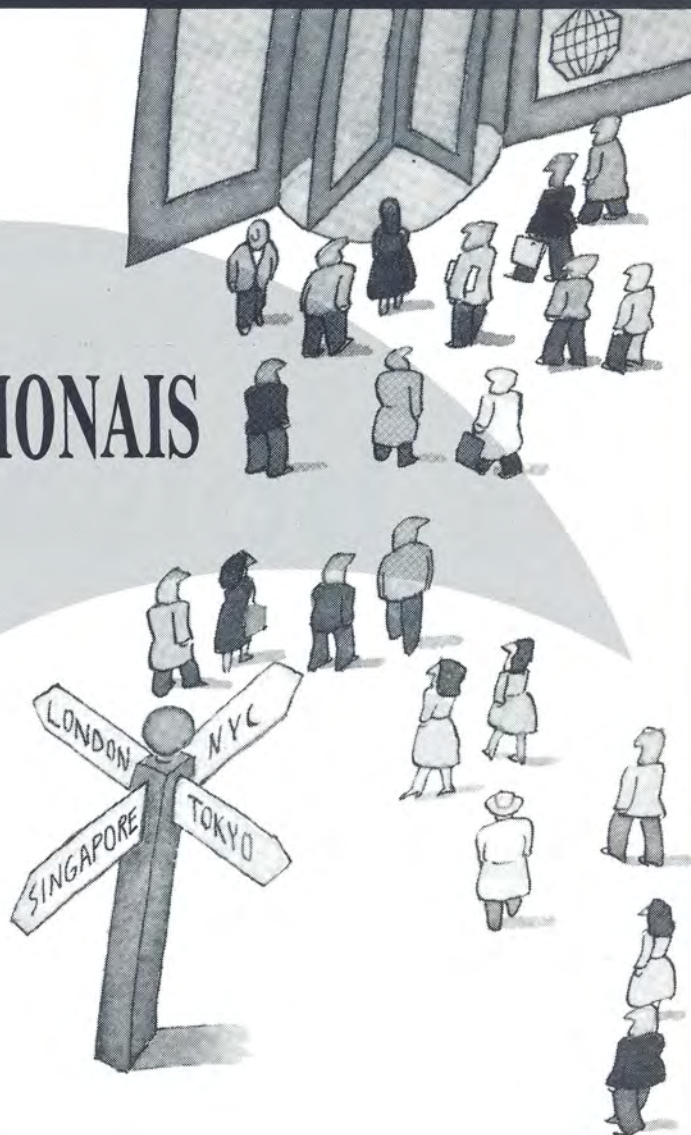
O curso de Gestão de Riscos em Mercados Internacionais tem como finalidade:

- Definir a importância de uma prévia fixação de graus de exposição como condicionante de decisões de gestão de risco.
- Proporcionar aos participantes um sólido conhecimento das características dos instrumentos de cobertura de risco.
- Identificar possibilidades de conjugação de instrumentos.
- Gestão de risco de um "portfolio"

## DESTINATÁRIOS

Gestores de risco de qualquer natureza — quadros e técnicos das áreas financeira e internacional.

\* A frequência do módulo será condicionada a uma prévia avaliação curricular do participante.



Para mais informações contactar o Instituto de Formação Bancária — Av. 5 de Outubro, 164 — 1000 Lisboa Telefone 793 00 77 — Telex 43587 — Fax 77 29 17

# Calendário de Cursos de Formação

## FORMAÇÃO DE BASE

### NOVEMBRO

|         |                                 |   |
|---------|---------------------------------|---|
| 05 a 06 | Cartões e Outros Serviços       | P |
| 05 a 07 | Atendimento                     | P |
| 05 a 07 | Direito Bancário                |   |
| 05 a 09 | Operações Bancárias Gerais      |   |
| 05 a 09 | Contabilidade Bancária          |   |
| 05 a 09 | Contabilidade Geral             |   |
| 12 a 14 | Direito Bancário                | P |
| 12 a 16 | Operações Bancárias Gerais      |   |
| 12 a 16 | Operações Bancárias Gerais      | P |
| 12 a 16 | Operações Bancárias Estrangeiro |   |
| 12 a 16 | Contabilidade Bancária          | P |
| 19 a 21 | Direito Bancário                |   |
| 19 a 23 | Operações Bancárias Gerais      |   |
| 19 a 23 | Contabilidade Bancária          |   |
| 19 a 23 | Contabilidade Geral             |   |
| 19 a 23 | Contabilidade Geral             | P |
| 19 a 23 | Economia                        | P |
| 26 a 27 | Falsificação Meios Pagamento    |   |
| 26 a 27 | Cartões e Outros Serviços       | P |
| 26 a 30 | Operações Bancárias Gerais      |   |
| 26 a 30 | Operações Bancárias Estrangeiro |   |
| 26 a 30 | Operações Bancárias Estrangeiro | P |

### DEZEMBRO

|         |                                 |   |
|---------|---------------------------------|---|
| 03 a 04 | Falsificação Meios Pagamento    |   |
| 03 a 05 | Cálculo e Aplicação de Capitais | P |
| 03 a 07 | Operações Bancárias Gerais      |   |
| 03 a 07 | Operações Bancárias Estrangeiro |   |
| 03 a 07 | Contabilidade Geral             | P |
| 10 a 12 | Direito Bancário                |   |
| 10 a 12 | Atendimento                     |   |
| 10 a 12 | Cálculo e Aplicação de Capitais |   |
| 10 a 14 | Operações Bancárias Gerais      |   |
| 10 a 14 | Economia                        |   |
| 10 a 14 | Contabilidade Bancária          |   |

## CICLO DE FORMAÇÃO PARA GERÊNCIAS

### NOVEMBRO

|         |   |   |
|---------|---|---|
| 05 a 08 | Planeamento Bancário, Os Balcões na Actividade dos Bancos |   |
| 05 a 09 | Análise Económico-Financeira de Empresas                  | P |
| 12 a 13 | Novas Tecnologias   |   |
| 12 a 16 | Projectos de Investimento                                 | P |
| 19 a 20 | Meio Económico, Estrutura Económica Portuguesa            |   |
| 19 a 21 | Direito Bancário  | P |
| 21 a 23 | A Banca e o Sistema Económico                             |   |
| 26 a 30 | Mercado Financeiro e Títulos                              | P |
| 27 a 29 | Novos Produtos Financeiros                                |   |

### DEZEMBRO

|         |   |   |
|---------|---|---|
| 03 a 07 | Crédito Bancário                          | P |
| 03 a 07 | Mercado Cambial e Financiamentos Externos |   |
| 10 a 14 | Mercado Financeiro e Títulos              |   |
| 10 a 14 | Mercado Cambial e Financiamentos Externos | P |
| 17 a 19 | Novos Produtos Financeiros                | P |
| 17 a 21 | Crédito Bancário                          |   |

## FORMAÇÃO INTERMÉDIA GERAL

### NOVEMBRO

|         |  |   |
|---------|--|---|
| 05      | Registos e Notariado                               | P |
| 05      | Incumprimento e Mora                               |   |
| 05 a 09 | Auditoria Informática I                            |   |
| 12 a 13 | Sii3 — Sistema Interactivo de Informações da Bolsa |   |
| 12 a 14 | Modelos de Gestão e Gestão Participada             | P |
| 12 a 14 | Telefone — Imagem da Empresa                       |   |
| 12 a 15 | Portugal na CEE                                    | P |
| 19 a 20 | Liberalização das Operações de Capitais            |   |
| 19 a 20 | Liquidação do Património                           |   |
| 19 a 23 | Mercado Financeiro e Títulos II                    |   |
| 26      | Regime Jurídico do Cheque                          | P |
| 26 a 27 | Contratos Bancários                                | P |
| 26 a 27 | Gestão Recursos Humanos                            |   |
| 26 a 28 | Mercado Cambial                                    |   |
| 26 a 29 | Atendimento de Clientes                            | P |
| 27      | Regime Jurídico da Letra                           | P |

### DEZEMBRO

|         |   |   |
|---------|---|---|
| 03      | Sigilo Bancário                         | P |
| 03 a 04 | Bolsa de Valores                        |   |
| 03 a 05 | Internacionalização Actividade Bancária |   |
| 03 a 06 | Auditoria Informática II                |   |
| 03 a 07 | Análise de Projectos de Investimento    | P |
| 10      | Incumprimento e Mora                    | P |
| 10 a 11 | Formação em Seguros                     | P |
| 10 a 12 | Técnicas de Negociação                  |   |
| 17 a 18 | Liberalização de Operações de Capitais  | P |

## FORMAÇÃO EM INFORMÁTICA — PÓS-LABORAL

### NOVEMBRO

|         |                                      |  |
|---------|--------------------------------------|--|
| 01 a 09 | Processador de Texto Display-Write 4 |  |
|---------|--------------------------------------|--|

|           |   |   |
|-----------|---|---|
| 05 a 09   | Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS | P |
| 07 a 16   | Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123   |   |
| 12 a 16   | Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS |   |
| 12 a 22   | Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123   | P |
| 21 a 30   | Sistema Gestor de Bases de Dados        |   |
| 21 a 30   | Processador de Texto Display-Write 4    |   |
| 26 a 6/12 | Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123   | P |

### DEZEMBRO

|         |   |   |
|---------|---|---|
| 10 a 21 | Sistema Gestor de Bases de Dados                    |   |
| 10 a 21 | Sistema Gestor de Bases de Dados Av. Apl. Bancárias |   |
| 03 a 13 | Sistema Gestor de Bases de Dados                    | P |
| 10 a 14 | Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS             | P |

## FORMAÇÃO EM INFORMÁTICA — LABORAL

### NOVEMBRO

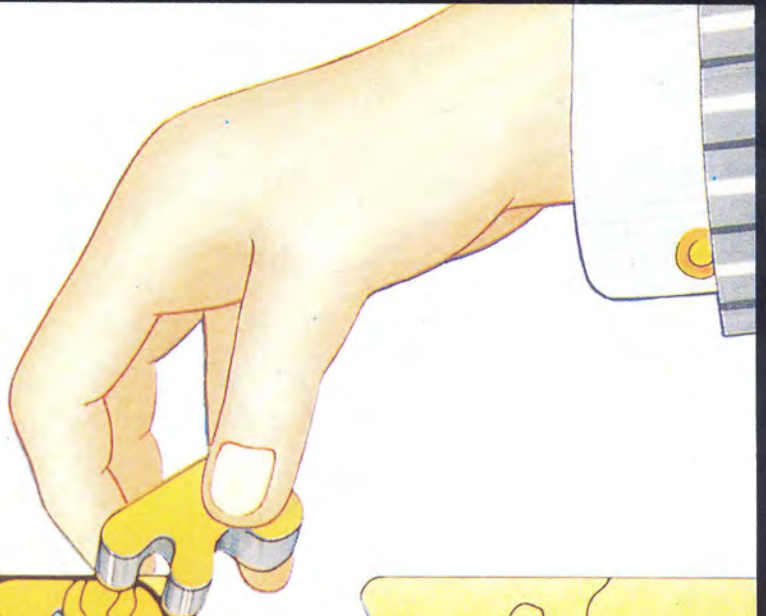
|         |  |   |
|---------|--|---|
| 05 a 07 | Sistema Gestor de Bases de Dados MS/DOS                        |   |
| 12 a 13 | Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS                        |   |
| 15 a 16 | Aplicação do Lotus à Análise Financeira                        | P |
| 21 a 23 | Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123                          |   |
| 22 a 23 | Aplicação do Lotus à Análise Financeira                        |   |
| 28 a 30 | Sistema Gestor de Bases de Dados Avançado Aplicações Bancárias | P |

### DEZEMBRO

|         |   |   |
|---------|---|---|
| 03 a 06 | Sistema Integrado de Gestão Avançado    |   |
| 10 a 12 | Introdução ao Computador Pessoal MS/DOS | P |
| 10 a 13 | Processador de Texto Display-Write 4    |   |
| 12 a 14 | Processador de Texto Display-Write 4    | P |
| 17 a 19 | Sistema Integrado de Gestão LOTUS 123   |   |

P — Cursos no Porto

# Vença o desafio!



## CURSOS REGULARES DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

REGIME DE MÓDULOS (POR DISCIPLINAS)  
CURSOS EM SALA A PARTIR DE JANEIRO DE 1991



Instituto de Formação Bancária