

InforBanca

N.º 12 Jul.-Set. 91

REVISTA do **IFB** Instituto de Formação Bancária



**PREPARAR
PARA
*COMPETIR!***

sumário

4 «Podemos dizer hoje que conhecemos os nossos clientes, que sabemos por que nos escolhem e que podemos dar resposta às respectivas necessidades financeiras», afirma o Dr. Fernando Teixeira de Almeida, Presidente do Banco

Piwo & Coto Mayor, em entrevista à «Inforbanca». **Informação e comunicação: componentes essenciais do negócio financeiro**



8 «Que os diversos constituintes pelas bancas e seguradoras portuguesas não percam de vista que fazem hoje parte de uma grande banca europeia na qual algumas áreas aproveitam de toda a riqueza que de auto

que acabamos de viver para atingir um elevado ponto».

Prataseguros: que futuro?
José Santos Teixeira



10 «Desde há 4 anos a esta parte, é evidente o estado de evolução na busca de uma maior adequação das instituições financeiras ao mercado, que lentamente despoja na medida da

modernização da economia nacional.»
Caracterização esperada do negócio bancário nos anos 90

Fernando da Luz Soares



12 «A seleção do pessoal torna-se cada vez mais importante à medida que a banca se torna mais competitiva. A eficiência, o tipo e a motivação do pessoal podem muito bem ser o factor decisivo na aquisição de um novo negócio.»

A rede de agências
Há 20 anos e nos próximos 20 anos

Stuart Smith

16 O Jogo Bancário 1991/92 encontra-se em fase de arranque, estando as inscrições abertas até ao dia 30 de Setembro. Sobre o que foi a primeira edição, as equipas participantes pronunciaram-se. **A avaliação de um projecto — Jogo Bancário 90/91**

19 Tem início em Outubro o primeiro ano lectivo do Instituto Superior de Gestão Bancária



20 O IFB incrementa a cooperação com instituições dos PALOP, a fim de prestar apoio, nestes países, à formação dos seus profissionais bancários.



Incremento da Cooperação entre o IFB e instituições dos PALOP

22 Cursos Regulares: um projecto tomado realidade

24 O ensino da língua inglesa alargado a mais bancários



25 Não fique com dúvidas. «Perguntas e Respostas» esclarece-o.

26 Você sabe tudo?

28 Notícias de banca

30 Biblioteca. Sugestões de leitura para o bancário atento



31 Calendário de Cursos de Formação



capa

«Preparar para competir!»
— O tema dos Cursos Regulares

ficha técnica

Propriedade: IFB. Sede: Av. 5 de Outubro, 164 — Lisboa — Tel: 793 00 77. Directora: Maria do Pilar Aves Soares. Redacção: Ribeiro de Silva. Fotografia: Fernando José Duarte. Grafismo: Cristina Sanchez e 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 na «Inforbanca», quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

«**A**SSURFINANCE», «Bancassurance» são expressões utilizadas ultimamente, na Imprensa portuguesa, em noticiários ou análises sobre a actualidade económica. Mas pode registar-se, também, que uma seguradora anunciava a sua intenção de abrir «boutiques» financeiras, e o responsável por uma outra, cuja privatização se antevê, afirmava ser de muito interesse que entre os futuros accionistas viesse a incluir-se, com uma posição significativa, um Banco, pela interacção entre as duas instituições que essa circunstância poderia vir a proporcionar.

Parece, assim, definir-se uma tendência para a atenuação das fronteiras tradicionais entre «mercado bancário» e «mercado segurador», caminhando-se como que para um «mercado único», na área financeira.

Por outro lado, pôde também ouvir-se na rádio, algo ainda um pouco insólito, embora já não totalmente inédito: setenta por cento dos aplausos que iriam ouvir-se num concerto de determinado cantor estavam nas mãos de um Banco, querendo com essa metáfora significar-se que os bilhetes para o referido concerto poderiam ser adquiridos aos balcões desse Banco.

Mas que se passa então, presentemente, aos balcões das agências bancárias? Bem, passa-se ainda muito do que já se passava, e mais: vendem-se seguros e bilhetes para espectáculos, por exemplo. Enquanto isso, assinale-se, noutros balcões, como é o caso das estações postais, vendem-se, cada vez mais, produtos financeiros.

São estes, entre vários outros, sinais de mudança, da profunda mutação que neste sector de actividade se faz e fará sentir, mudança que é preciso enfrentar, e com a qual é preciso não só saber viver, mas cujo curso e sentido há que, criativamente, saber influenciar □



ENTREVISTA COM O DR. FERNANDO TEIXEIRA DE ALMEIDA

Informação e comunicações essenciais do negócio

São grandes e importantes as alterações que se têm vindo a registar no desenvolvimento da actividade bancária.

A integração no Mercado Comum, a desregulamentação, a inovação financeira, as novas tecnologias e o alargamento das actividades autorizadas são aspectos que obrigam a reflectir sobre a necessidade da adaptação estratégica das instituições e a capacidade destas para reagir a uma concorrência agressiva e poderosa.

«Inforbanca» — Num clima competitivo como o que deriva da integração no Mercado Comum, quais são, no seu entender, os pontos fortes e fracos da banca portuguesa, do ponto de vista da sua capacidade para reagir a uma concorrência agressiva e poderosa, e sobreviver com êxito?

Neste contexto, qual a orientação estratégica preparada pela instituição a que preside?

Dr. Fernando Teixeira de Almeida —

A banca comercial está a passar por profundas alterações tendencialmente semelhantes em diversos países do mundo.

A filosofia estrutural do sector bancário assenta hoje muito mais em mecanismos prudenciais do que em regras interventivas na autonomia comercial de cada instituição.

A banca portuguesa enfrenta um desafio ainda maior, que lhe advém do facto de ter estado à margem do processo de desregulamentação financeira que há alguns anos se registou na Europa das comunidades.

Consciente da importância da divulgação de temas caracterizadores da actualidade da nossa vida financeira, tem vindo a INFORBANCA a recolher sucessivamente a opinião dos responsáveis pela gestão das instituições de crédito portuguesas.

Sobre o tema de hoje, procurando focar aspectos relevantes das mutações em curso na actividade bancária, registamos o depoimento do Dr. Fernando Teixeira de Almeida, Presidente do Banco Pinto & Sotto Mayor. □

Reconhece-se hoje que, na generalidade dos bancos portugueses, subsistem vários problemas:

- deficientes métodos de trabalho e formas de organização;
 - excesso de pessoal não qualificado;
 - insuficiente estrutura informática e de comunicações;
 - fraco domínio de soluções «funcionais» para o negócio;
 - inadaptação da gama de produtos às actuais necessidades do mercado.
- Como pontos fortes, são visíveis:
- uma boa imagem junto da respectiva clientela;

- uma boa implantação geográfica;
 - um conhecimento profundo das necessidades do mercado português;
 - excelente capacidade de relacionamento entre o banco e os respectivos clientes, muitas vezes assente num relacionamento institucional de dezenas de anos.
- No que respeita à questão estratégica, a observação da nossa envolvente mostra que o BPSM pode potenciar a forte implantação de que desfruta e vir assim a reforçar a relação com os segmentos onde se tem mantido, proporcionando-lhes uma oferta global

«(...) a ideia que prevalece nas instituições, e nomeadamente no Sotto Mayor, é a capacidade de responder de uma forma total à procura de produtos especiais, os quais exigem especialização e 'know-how' que não estão ao alcance do técnico bancário generalista».

EIDA

cação: componentes o financeiro



que os fidelize e satisfaça.

«Inf.» — Temos vindo a assistir, entre nós, à integração das instituições de crédito em grupos financeiros encabeçados por uma «holding». Quais as razões que, em sua opinião, justificam este tipo de comportamento? Qual a linha de actuação prevista pelo seu banco neste domínio?

Dr. F.T.A. — Até agora, como se sabe, a criação de grupos financeiros resultava da necessidade de tirar

partido da sinergia resultante de negócios financeiros não directamente acessíveis às instituições do tipo universal como, por exemplo, o «leasing», o «factoring», a corretagem, etc.

A óptica que prevalecia era a da **produção**, isto é, para equilibrar o negócio deveríamos poder tirar partido de áreas complementares daquelas a que a legislação em vigor nos limitava. Penso que actualmente a ideia que

prevalece nas instituições, e nomeadamente no *Sotto Mayor*, é a capacidade de responder de uma forma total à **procura de produtos especiais**, os quais exigem especialização e «know-how» que não estão ao alcance do técnico bancário generalista. Esta necessidade de segmentação dos negócios, mais do que a regulamentação bancária, continuará a aconselhar a criação de conglomerados financeiros que vivam encabeçados por «holdings» constituídas, ou não, pelos bancos. O *Sotto Mayor* tem condições técnicas e humanas para gerar este tipo de empresas, pelo que, dispondo já hoje de um poderoso grupo de empresas especializadas, continuará a responder, criando outras sempre que o mercado o exija.

«Inf.» — A actividade bancária tradicional, defendida por um sistema legal protecionista, foi evoluindo num contexto em que rareava o estímulo à inovação financeira. A desregulamentação e a desintermediação trouxeram domínios de actuação diferentes do negócio tradicional, com a criação de novos produtos e serviços.

Como se encontra preparado o seu banco, face à competição que se avizinha com instituições com larga e variada experiência, neste domínio dos novos produtos e serviços?

Dr. F.T.A. — O negócio financeiro tem como constituintes básicos um pequeno número de «matérias-primas» (capitais, prazos, taxas, qualidade e segurança) e uma tecnologia extremamente fácil de copiar (o tratamento da informação). É assim extremamente difícil inovar mas bastante fácil imitar.

Nesta óptica, não são os novos



produtos ou serviços os principais motivos de preocupação inerentes ao aparecimento de novos operadores no mercado.

Espera-se, nas condições actuais, a redução das margens de intermediação que vai estar associada à necessidade de crescimento e implantação dos novos bancos, nomeadamente os estrangeiros.

O grande problema está em conseguir um equilíbrio estrutural que, ao nível dos custos, nos coloque em igualdade e, e isto já depende em grande parte das autoridades, em conseguir que, como já se faz nos mercados internacionais, seja absolutamente proibida a prática de «dumping financeiro» ou para as entidades nacionais a «venda abaixo do custo», o que só se conseguirá com regras prudenciais bem adaptadas à nossa realidade.

«Inf.» — A capacidade de adaptação às grandes mudanças, a prestação de novos serviços e produtos por forma a satisfazer necessidades específicas dos segmentos de mercados a que se destinam, a procura de novos mercados e de novos clientes, leva-nos a pensar no «marketing» das instituições bem como nas formas do relacionamento destas com a sua clientela.

Neste âmbito, pode referir-nos algo sobre a actuação da sua instituição?

Dr. F.T.A. — Logo que iniciámos o processo de reestruturação interna, deparámos com a necessidade de conhecermos, e entre nós discutimos, a «segmentação do mercado Solto Mayor». Esta análise, que envolve alguns riscos de objectividade, foi difícil e representa uma actividade necessariamente dinâmica. Podemos dizer hoje que conhecemos os nossos clientes, que sabemos por que nos escolhem e que podemos dar resposta às respectivas necessidades financeiras.

É isto o que entendemos por «Marketing» de base.

«Podemos dizer hoje que conhecemos os nossos clientes, que sabemos por que nos escolhem e que podemos dar resposta às respectivas necessidades financeiras. É isto o que entendemos por Marketing de base.»



A partir daqui, concentrando os nossos esforços nos produtos que entendemos essenciais (que estão identificados), respondendo globalmente ao que os clientes solicitam à nossa rede e «apregoados» sem exageros aquilo que sabemos fazer, completaremos o ciclo funcional do «marketing» que queremos.

No que respeita a meios, podemos afirmar que, embora ainda em fase de consolidação, já contamos com a estrutura nuclear que esta difícil actividade exige.

«Inf.» — A melhoria do funcionamento das instituições e o aumento da produtividade têm vindo a implicar alterações da estrutura organizacional, quer das agências, quer dos serviços centrais, bem como a utilização de tecnologias de informação abarcando a informática e as telecomunicações.

Neste domínio, qual a linha de actuação actual e futura do seu banco? Espera, com ela, vir a obter um bom enquadramento competitivo?

Dr. F.T.A. — Penso que ficou bem patente que o BPSM assume o tratamento da informação e, logicamente, a comunicação, como componente fundamental do negócio financeiro nos dias de hoje.

Uma revisão total da estratégia do sistema está actualmente em fase de materialização.

A ideia de virar o banco para o «cliente» começou logo aí. Assim, partindo do mercado para o negócio, foi completamente renovada a estrutura-base do Sistema de Informação do banco.

Necessariamente que essa alteração envolve toda a realidade humana da empresa e decorre, hoje, paralelamente à revisão dos sistemas, a reestruturação das agências, depois de, no espaço de pouco mais de 6 meses, se ter reduzido a metade o número de órgãos estruturais dependentes directamente do Conselho.

Com uma estratégia bem definida, os sistemas e a estrutura mais capazes, estamos em condições de potenciar a capacidade da nossa realidade humana, a qual já deu mostras de, em condições ainda mais adversas, responder aos desafios da profissão.



«Inf.» — Tendo em conta que, na capacidade de adaptação estratégica das instituições, são determinantes a competência e o profissionalismo do seu pessoal, e que as novas condições concorrenciais implicarão uma prática e conhecimentos algo diferentes do

Dr. F.T.A. — Na evolução da realidade socioeconómica raramente se cumprem os prognósticos a «longo prazo». Em termos relativos, os poucos casos de insucesso registados não podem ser tomados como indícios, mas sim como exemplos a serem evitados. A realidade

«Com uma estratégia bem definida, os sistemas e a estrutura mais capazes, estamos em condições de potenciar a capacidade da nossa realidade humana, a qual já deu mostras de, em condições ainda mais adversas, responder aos desafios da profissão.»

negócio tradicional, como caracteriza o caso do seu banco em termos dos recursos humanos exigidos pelos novos desafios?

Dr. F.T.A. — Na resposta anterior, creio que manifestei a confiança que deposito nesta equipa. Temos assim um grande potencial traduzido num grupo, cujo problema não reside no seu profissionalismo, mas muito mais na sua grande dimensão não compatível com

os níveis de produtividade hoje exigidos. Assim, atentos a algumas carências específicas que a inovação do negócio nos acarreta, pensamos que temos os recursos humanos mais do que necessários ao sucesso que desejamos.

económica sempre se comportou de forma diferente perante indicadores semelhantes. A capacidade de adaptação do «homem livre» não se coaduna com fatalismos e sabe ultrapassar, quase sempre de forma inesperada e vantajosa, as crises que, na maior parte das vezes, ela própria gera.

A banca aprenderá a viver em novos contextos. A rentabilidade poderá mudar de origem, tendo em conta o cada vez menor diferencial de preços entre activo e passivo; porém, os serviços que prestamos à sociedade responderem a necessidades reais e perdurarão portanto ainda por muitos anos, excedendo a vida de todos quantos hoje lhe prevêem o fim.

«Inf.» — Como vê, em síntese, a banca do futuro?

Dr. F.T.A. — A banca do futuro terá, como se vê, um papel importante ao serviço de uma sociedade cada vez mais empenhada no seu próprio bem-estar.

Os serviços de natureza financeira, isto é, a tradução monetária da realidade económica, serão cada vez mais entendidos como um todo, deixar-se-á de falar em bancos, seguros, etc., mas permanecerá a ideia do dinheiro.

As empresas financeiras continuarão a fazer o que já hoje fazem: captar recursos e aplicar capital. Possivelmente, tal como no sector comercial, tenderão às grandes superfícies onde se venda de tudo.

Os centros financeiros ou os supermercados virão a aparecer, serão muito importantes e automatizados, mas nós visitaremos o que estiver mais perto e que melhor nos trate. Tudo evoluirá, mas o homem saberá dar a melhor resposta em cada momento □



o negócio bancário pode vir a ser posta em causa? Como descreveria o comportamento da rentabilidade na banca previsto para os próximos anos?

Essencialmente vocacionada para proporcionar informação sobre a formação e a actividade bancárias aos que trabalham nas Instituições Bancárias, «Inforbanca» tem também dado sempre o melhor acolhimento nas suas páginas às opiniões, anseios e preocupações que eles entendam dever expressar ou às análises e trabalhos cuja divulgação se considere de interesse.

Mas tem-se entendido, do mesmo modo, ser vantajoso para todos os

Finansegueros

TODOS os países atravessam hoje um período de aceleração da sua história financeira.

A letargia vivida em Portugal durante os anos 76/85 provocará inevitavelmente um acumular de acontecimentos importantes no final desta década, acentuados pelos factores seguintes:

□ Internacionalização da economia portuguesa;

□ Desregulamentação e abertura do mercado em consequência da entrada na CEE;

□ Necessidade de desenvolvimento de um mercado financeiro apto a contribuir para o financiamento da economia portuguesa;

□ Constatação da insuficiência do Estado-Providência para resolver o conjunto de problemas que se põem nos domínios da saúde e das reformas.

A estes problemas de macroeconomia foram dadas respostas parciais através de dois tipos de instituições — bancos e seguradoras.

A sua dimensão e a dimensão das poupanças que serão geridas no nosso sistema financeiro levam à procura de soluções no campo da macrofinança onde as diferentes instituições, bancos e seguradoras aparecem num primeiro tempo como concorrentes.

Tanto mais que duas necessidades de ambas as instituições se manifestam simultaneamente:

□ **Uma comercial** — a de responder globalmente às expectativas dos clientes em matéria de optimização da gestão financeira dos seus patrimónios numa óptica que tem em conta a liquidade e a necessidade de complementos de reformas;

□ **Uma de gestão** — a necessidade de realizar economias de escala e de custos que permitam rentabilizar elevados investimentos recentes (humanos, informáticos e de postos de venda).

As seguradoras mais vocacionadas e mais sensíveis aos



JOSÉ SANTOS TEIXEIRA

problemas dos complementos de reforma cedo se aperceberam de que poderiam alargar esta actividade à da gestão da poupança de médio-prazo — 6 a 8 anos — e através de produtos de prémios únicos começaram a propor aos seus clientes soluções alternativas aos clássicos depósitos a prazo.

Os bancos, sensibilizados para a dimensão do mercado dos produtos de reforma e sentindo a apatência dos seus clientes para a fiscalidade dos produtos das seguradoras, decidiram, com maior ou menor entusiasmo, entrar na comercialização dos produtos das seguradoras. Quais as

vantagens comparativas de cada tipo de instituição neste mercado?

□ **DOMÍNIO DA TECNOLOGIA** — É comumente aceite terem os bancos algum avanço em termos tecnológicos que lhes permitem não só a rapidez na criação de novos produtos como um melhor acesso em tempo real, por parte dos clientes, aos produtos oferecidos pelo banco.

Mas hoje são possíveis a custos bem mais reduzidos «saltos tecnológicos» consideráveis por parte das seguradoras.

□ **A IMAGEM NO PÚBLICO** — Os aforradores consideram o dinheiro entregue aos bancos como continuando a ser seu, enquanto o que entregam às seguradoras como deixando de estar sob o seu controlo.

Donde uma melhor imagem da banca neste domínio.

Curiamente, a entrada de bancos no campo dos seguros contribuiu poderosamente para a melhoria da imagem das seguradoras.

De notar que em Portugal, e salvo raras excepções, nem uns nem outros têm uma imagem definida e forte como gestores de poupança.

□ **A QUALIDADE DO SERVIÇO** — Se os bancos dispõem em geral de um melhor enquadramento, as segurado-

bancários transmitir-lhes pontos de vista de outros protagonistas da vida económica nacional e internacional, cujas opiniões, seja como formadores ou analistas, clientes ou concorrentes da Banca, poderão contribuir para o alargamento de horizontes e a formação de uma ideia mais correcta sobre o contexto actual e as perspectivas futuras da actividade financeira.

Assim, é com o maior prazer que insere o artigo que se segue, assinado pelo Dr. José Santos Teixeira, Presidente da Companhia de Seguros Império.

que futuro ?

ras contam habitualmente com colaboradores mais disponíveis e capazes de um maior esforço no sentido do «conselho útil» ao cliente.

□ A QUALIDADE DA FORÇA DE VENDAS — O Seguro sempre se vendeu. Os bancos sempre responderam a uma procura espontânea.

Por outro lado, e no que toca aos produtos financeiros, os banqueiros sempre se sentiram culpados de canibalizarem o seu «produto financeiro» por excelência ou seja, o depósito a prazo. Donde as dificuldades de difusão de outros produtos pela banca tradicional.

A menos que os bancos criem redes de vendas especializadas no seu seio, o que é perfeitamente viável, a vantagem deverá ir para quem conseguir uma maior agressividade e, sobretudo, uma maior capacidade de «conselho» mais do que um melhor conhecimento técnico.

A verdadeira batalha tanto poderá ser a da conquista de uma clientela, como a da gestão da rede de vendas e a do «marketing» dos produtos.

□ GESTÃO FINANCEIRA — É indiscutível que as seguradoras dispõem habitualmente de uma melhor qualidade de gestão de activos numa óptica de longo prazo.

E, no curto prazo, a concorrência entre bancos contribui fortemente para as ajudas neste domínio.

Atribuímos portanto a vantagem às seguradoras neste campo.

□ CAPACIDADE FINANCEIRA — Nos próximos anos, a acumulação de reservas resultantes da gestão de produtos financeiros dará em princípio às seguradoras uma dimensão financeira e uma capacidade de intervenção nos mercados superior à banca.

Se este é o panorama na maioria dos países, ele é bastante diferente em Portugal por duas razões:

□ O atraso das seguradoras no início da comercialização de produtos de reforma;

□ A autorização dada aos bancos de criação de Sociedades Gestoras de Fundos de Pensões cujos activos rapidamente atingiram montantes significativos.

Assim, e a curto prazo, as seguradoras dificilmente atingirão a dimensão e a capacidade financeira dos bancos, o que resolverá, na maioria dos casos, o problema do controlo accionista entre bancos e seguradoras.

Tal não impede que as seguradoras não se sintam cada vez mais atraídas por três vectores de desenvolvimento im-

portantes em domínios que lhe são habitualmente familiares:

- Os serviços de saúde;
- Os seguros de saúde, doença e reforma;
- Os serviços financeiros em geral;
- As residências de pessoas de terceira idade.

A gestão integrada deste conjunto de conceitos constituirá indiscutivelmente um conjunto de oportunidades importantes para as seguradoras, que poderão desenvolver à sua volta um conjunto de produtos e serviços adaptados às exigências de uma clientela que, provavelmente, preferirá dirigir-se ao interlocutor único que, a longo prazo, lhe dê garantias suficientes de cumprimento integral dos compromissos assumidos.

Para que tal se concretize, é conveniente ter todavia em conta:

□ O papel crescente que não deixarão de ter no mercado financeiro outros intermediários:

- Cadeias de grandes armazéns e hipermercados via cartões de crédito;
- Corretores de seguros e de outros produtos financeiros;
- Sociedades de gestão de patrimónios.

□ A evolução da regulamentação, que poderá facilitar ou dificultar o acesso a cada uma das actividades, e da fiscalidade que poderá tornar os produtos mais ou menos atraentes e competitivos. Neste último domínio, é natural que os Governos privilegiem os investimentos realizados numa óptica de longo prazo;

□ O impacto que terá a liberdade de comercialização de produtos de outros países da CEE em Portugal e que poderá levar à queda brusca de barreiras que entretanto se procuram construir.

Parece-nos, assim, desejável emitir dois votos:

□ Que, a prazo, os vencedores do match «bancasseguros/finanseguros» sejam os grupos ou empresas que melhor conseguiram responder globalmente às necessidades alargadas e mais exigentes da clientela neste domínio;

□ Que a economia portuguesa — Estado, empresas e particulares — possa encontrar através do mercado financeiro e dos produtos nele comercializados o financiamento de que necessita a custos compatíveis a nível europeu;

E expressar sobretudo uma preocupação:

□ Que «as árvores constituídas pelos banqueiros e seguradoras portugueses não percam de vista que fazem hoje parte da grande floresta europeia na qual algumas árvores aproveitaram os trinta ou cinquenta anos de ouro que acabámos de viver para atingirem um elevado porte». □



«Caracterização esperada do negócio bancário nos anos 90» foi o tema escolhido pelo Dr. Fernando da Luz Soares, do Banco Português do Atlântico, para participar no concurso «A Gestão Bancária na Década de 90», uma das iniciativas do Instituto de Formação Bancária para comemorar a passagem do seu 10.º

NOS ANOS 90

Caracterização esperada do n

Relance sobre a evolução da banca internacional

A tendência predominante da gestão bancária, nos anos 60, com condições de mercado favoráveis e taxas de câmbio fixas, era a das «estratégias reactivas». Os bancos orientavam a sua actividade essencialmente para os mercados internos, com produtos e clientes claramente definidos. Assim se caracterizava o que hoje se chama a banca tradicional.

Porém, as décadas de 70 e 80 constituíram períodos de intensa reformulação da actividade bancária a nível mundial. A primeira, por efeito das enormes ofertas de recursos por parte dos países produtores de petróleo, em consequência das diversas altas de preço daquele produto; a segunda, como decorrência dos profundos avanços tecnológicos em termos informáticos e de telecomunicações.

Gerou-se, então, a inventiva para uma multiplicidade de aplicações e os mercados financeiros diversificaram-se através da criação de novos produtos que puseram em contacto directo as necessidades de aplicação dos aforradores e as necessidades de financiamento aos investidores. A tecnologia informática teve aqui um papel importante ao constituir o pano de fundo em que se gizou a criação da novidade em produtos e serviços financeiros. Também os modernos sistemas de comunicações e transmissões de dados propiciaram a interligação e consequente interdependência entre os mercados internacionais de crédito e de capital. Crê-se, até, que a tendência de crescimento nessa interligação pode levar, a breve prazo, à globalização dos mercados financeiros mundiais.

Esta evolução beneficiou grandemente da concorrência entre as instituições de crédito, o que as levou a uma reacção perante as novas exigências impostas pelo mercado. Assim, os Bancos, a par da sua função tradicional de intermediação, transformaram-se em operadores que estabelecem uma li-



FERNANDO DA LUZ SOARES

gação directa entre a oferta e a procura de activos financeiros. Neste sentido, assistiu-se à substituição do crédito tradicional por financiamentos através da organização de emissão de títulos «securitization», sua colocação junto do público e, até, tomando firmes algumas emissões. Por um lado, obtêm-se receitas e diminuem os riscos de crédito (estas operações, cuja responsabilidade remete às empresas que emitem os títulos, são chamadas «off-balance-sheet») e, por outro, permitem o aparecimento de fundos diversos. Ainda, desenvolve-se uma explosão inovadora de serviços através da universalização das funções financeiras. Os Bancos começam a competir com instituições monetárias, prestando serviços novos em áreas de actividade como gestão de carteiras, gestão de negócios, venda de seguros, venda de pacotes turísticos, etc.

Aparecem, então, novos instrumentos financeiros como os «swaps», os «FRA» («Forward Rate Agreement»), os «Futures», os «Options», etc.

Isto é, a nível mundial, assiste-se a uma verdadeira revolução no negócio bancário, que tem vindo a transformar a tradicional função dos bancos, de intermediários entre aforradores e investidores, numa organização de prestação de serviços e oferta de novos produtos, de acordo com as necessidades dos clientes e com base nas inúmeras vantagens operacionais propiciadas pela evolução tecnológica.

A Banca portuguesa no contexto actual

Aqueles factores de mudança na banca internacional serão o contexto em que vai desenvolver-se a Banca Nacional nos anos 90. Aliás, existem já indicadores da sua repercussão no sistema financeiro português, tanto a nível legislativo como na actuação dos Bancos.

Desde há 4 anos a esta parte, é evidente o esforço de evo-

Aniversário, no ano passado.

O trabalho apresentado pelo Dr. Fernando da Luz Soares viria a ser distinguido com o 2.º Prémio e considerado vencedor do concurso. Por esse motivo, e conforme anunciámos no número anterior, desse trabalho publicamos a respectiva introdução.

negócio bancário dos anos 90

lução na senda de uma maior adequação das instituições financeiras ao mercado, que lentamente desponta na medida da modernização da economia nacional.

Contudo, um outro factor vai influenciar decisivamente o negócio bancário português na década de 90: a integração plena de Portugal na Comunidade Económica Europeia, a partir de Janeiro de 1993.

Na realidade, o mercado único europeu, previsto já no Tratado de Roma, de 1957, e cujas bases constitucionais foram firmadas em 1986 pelo Acto Único, é definido como um «espaço sem fronteiras internas, no qual está assegurada a livre circulação das mercadorias, das pessoas, dos serviços e dos capitais». Isto significa que, entre outras, ficarão asseguradas:

— a liberalização dos movimentos de capitais (de médio e longo prazo, numa primeira fase, e depois, de curto prazo) que abrirá completamente os mercados financeiros de cada país-membro aos investimentos de residentes de outro país comunitário;

— a liberdade de estabelecimento das instituições financeiras dos países parceiros nos mercados domésticos de cada um dos outros, possibilitando o exercício automático da mesma actividade em qualquer outro Estado-membro;

— a liberalização dos serviços financeiros possibilitando a prestação de serviços no mercado de um país por parte de instituições financeiras de outros, sem necessidade de implantação de estabelecimento naquele.

Constituir-se-á, assim, o «mercado comum bancário» com base em dois princípios fundamentais: o reconhecimento mútuo das legislações e o controlo pelo

país de origem. Tal decorre da Segunda Directiva de Coordenação Bancária (que altera a Directiva 77/780/CEE) cuja proposta, na definição dos seus principais objectivos, a considera «a peça central das propostas da Comissão para o Sector Bancário no contexto do acabamento do mercado interno em 1992».

Na verdade, aquela directiva adopta uma filosofia de «harmonização essencial, necessária e suficiente para obter um reconhecimento mútuo das autorizações e dos sistemas de controlo que permita a concessão de uma autorização única, válida em toda a Comunidade, e a aplicação do princípio do controlo pelo país de origem». A mesma directiva considera: (a) «que a responsabilidade pelo controlo da estabilidade financeira das instituições de crédito e, em particular, da sua solvabilidade, compete (...) à autoridade do Estado-membro origem daqueles»; (b) «que a autoridade do Estado-membro de acolhimento mantém as suas responsabilidades em matéria de controlo da liquidez e da política monetária»; (c) «que o controlo do risco de mercado deve ser objecto de uma estreita cooperação entre as autoridades competentes dos países de origem e de acolhimento»; e define as operações que

constituem o núcleo central da actividade bancária na Comunidade ao abrigo do reconhecimento mútuo.

Em suma, o sector bancário português, na década de 90, por influência da banca internacional e o novo contexto de pertença à CEE, vai viver um cenário de desafios que se podem sintetizar nas seguintes vertentes:

- crescendo de concorrência;
- evolução tecnológica rápida;
- tendência forte para a diversificação e inovação.





Antigamente era assim

A REDE DE AGÊNCIAS

Há 20 anos e nos

STUART SMITH

SE me tivessem dito, há 20 anos que se iriam vender casas de habitação num banco, eu diria que era impossível. Contudo, isto é exactamente o que está a acontecer na agência do TSB Cameron Toll, em Edimburgo.

Quem poderia pensar que o Royal Bank da Escócia iria comprar uma agência de viagens? No entanto, adquiriram a A.T. Mays.

Será isto o cume do icebergue num mundo financeiro em mudança?

Dar-se-ão nos próximos 20 anos tantas mudanças como se deram nos últimos 20 anos?

Consideremos, então, como funcionavam os bancos e o seu pessoal em 1968.

- Um gerente em cada agência;
- Caixas do sexo masculino (frequentemente acima dos 40 anos);
- Os interiores das agências eram decorados com abundância de pinturas castanhas;
- Saques a descoberto eram a norma — não existiam cartões de crédito ou crédito rotativo;
- Carros dos bancos eram apenas um sonho;
- As hipotecas eram estritamente para sociedades de construção;
- Seguro de habitação — com certeza que não;
- Directores e chefes executivos eram desconhecidos; apenas um director-geral e cinco administradores;

Quem iria supor que uma agência pudesse ser um centro de lucro?

Nas agências apenas se lixavam objectivos para os comerciais.

Como os tempos mudaram! Então, como serão a agência e o seu pessoal no ano 2008?

1. Muito provavelmente, a agência de amanhã será dividida em duas partes distintas:

O interior confortável, quente e hospitaleiro na área de aconselhamento;

Uma zona de carácter mais utilitário completamente automatizada para transacções de rotina.

Os serviços de aconselhamento serão efectuados através de um número de especialistas situados em áreas «open space». A disposição dessas áreas encorajará os clientes a aparecerem e a discutirem os seus assuntos financeiros com pessoal qualificado num ambiente agradável. As zonas para hipotecas, seguros de vida e de carácter geral, necessidades de investimento, empréstimos, etc., serão facilmente identificadas.

A zona automatizada estará equipada com ATM's com capacidade para multifunções — levantamentos, depósitos, transferências de contas, informações, pagamento de contas, mensagens ao banco, descrição dos serviços disponíveis.

Seguindo o sucesso da indústria de automóveis, adaptando computadores que falam a alguns modelos de carros, veremos um novo caixa automático. Realmente não fala: sim-



As modernas agências oferecem este aspecto no seu interior. Como será daqui a 20 anos?

próximos 20 anos

plesmente carrega o sobrolho!

Uma tal agência aumentaria a venda de serviços financeiros, reduziria os custos de pessoal (deixará de haver caixas) e, tenhamos esperança, reduziria o tempo de espera para transacções de rotina.

2. Se quisermos saber como mudar o nosso próprio negócio, é sempre sensato pedirmos a opinião de alguém de fora. Por isso informe-me junto de alguém conhecido pela sua perspectiva correcta acerca dos bancos e agentes imobiliários — Mr. Ian Hogg, Director da Slater Hogg & Howison:

«Muitos banqueiros consideram que o mundo lhes deve a sua forma de viver. Bancos, sociedades de construção e companhias de seguros têm o dinheiro, o poder e a matéria para se diversificarem em novos campos financeiros, mas não devem abusar deste poder para liquidar os pequenos negócios. Pelo contrário, deveriam usar os agentes imobiliários para prestar serviços bancários e financeiros seleccionados. A tecnologia moderna dá acesso a informação armazenada centralmente e podia muito bem ser a chave para o futuro desenvolvimento neste campo.»

Assim, a segunda mudança significativa no campo dos serviços financeiros deveria apoiar-se no mercado não bancário. Grandes cadeias nacionais de agentes imobiliários foram criadas por instituições financeiras. Estes agentes fornecerão aos clientes fundos imobiliários e seguros. Contudo, não há razão para que não possam prestar uma gama de serviços bancários pessoais, permitindo, por esse meio, às agências

bancárias concentrar-se nos empréstimos a empresas e a particulares.

O fornecedor de serviços bancários básicos pode, portanto, não ser um banco mas um agente imobiliário ou um agente de viagens.

De todos os vários activos que um banco possui, os clientes, o pessoal e bens materiais são os mais valiosos.

3. As exigências do cliente sem dúvida irão mudar nos próximos 20 anos e torna-se imperativo que os banqueiros interpretem estas necessidades correctamente. É de prever que os clientes esperem que os seus bancos lhes ofereçam uma gama de serviços frequentemente prestados por outras instituições, por exemplo:

- uma agência imobiliária e uma agência de viagens;
- joalherias, galerias de arte e até mesmo floristas;
- compras por telefone, a qualquer hora;
- serviços profissionais, como sejam advogados, contabilistas, avaliadores, «marketing».

Embora os constrangimentos físicos de muitas agências limitem o espírito inventivo de novos serviços, alguns dos acima mencionados são já prestados pelos bancos de uma ou de outra maneira.

Os bancos australianos prestam um serviço de viagens através das suas redes de agências e o TSD Scotland, juntamente com a A.T. Mays, ofereceu serviços de viagem em três agências.

Existe um campo de acção significativo a desenvolver em

torno de um amplo serviço de aquisição de habitações:

«Stock» de habitações visualizado em dependências que possuam um terminal vídeo ligado a uma base de dados de propriedades para venda;

Capacidade do pessoal das agências em organizar hipóteses de ver casas para os seus clientes bem como um serviço de avaliações;

Preparar hipotecas e seguros de habitação;

Inscrever num agente imobiliário a casa de um cliente para venda;

Os serviços com sinergia bancária podem também esboçar uma diversificação no futuro. Jóias valiosas, moedas de ouro, relógios, etc., podiam vir a ser vendidos em agências em que existissem sistemas de segurança que pudessem ser utilizados.

O uso crescente da tecnologia do computador e do microcomputador sugere que podiam ser prestados serviços não muito acessíveis aos clientes como, por exemplo, em zonas distantes deficientemente servidas por lojas, em que podia haver nas agências um serviço de compras por telefone a qualquer hora com equipamento de vídeo fornecido pelo mercado local.

A prestação de serviços especializados e profissionais não é exclusiva dos bancos. Certo número de instituições presta serviços de consultoria. Contudo, os serviços legais e de contabilidade são mais difíceis de justificar, porque as firmas, profissionais que são clientes dos bancos, não veem com bom grado que estes fiquem com a sua clientela.

4. É seguramente na área de pessoal que se operarão as maiores mudanças.

Na realidade, a mudança mais significativa já teve lugar e consistiu em tornar o gerente responsável pelo lucro da sua agência. Dando ao gerente o controlo da agência, é quase como pô-lo a gerir a sua própria empresa. Daqui resulta uma maior satisfação profissional e a sede pode controlar a situação sem demasiada interferência.

Se esta tendência continuar, é provável que um dia a rede de balcões possa re-

flectir um acordo de «franchising». Todos os gerentes das agências ficariam altamente motivados e responsáveis pelo pessoal e instalações. Serviços centrais como publicidade, «marketing», formação, ligações de computadores, etc., seriam imputados directamente à agência.

O pessoal terá que trabalhar mais horas e ao sábado de manhã? É evidente que a tendência tem sido alargar as horas de abertura ao público de modo a proporcionar aos clientes um serviço melhor. O TSB Scotland possui um número limitado de agências abertas durante todo o dia, aos sábados, e, em Cameron Toll, aos sábados e aos domingos. Contudo, o aumento maciço das ATM's indica que muitas das necessidades dos clientes serão satisfeitas sem ser preciso o serviço aos sábados.



«Não consegui o empréstimo mas comprei uma vivenda na praia...»

Sem dúvida que o gerente da agência terá cada vez mais pressões por parte dos clientes, do seu pessoal e também por parte dos serviços centrais. O gerente do presente e do futuro é um homem ou uma mulher com muitas obrigações — um gestor de pessoal, um gestor técnico, um agente de vendas, um formador, um angariador de receitas, um consultor financeiro. Contudo, recebe apenas um vencimento.

O futuro gerente terá sem dúvida alguma ao seu alcance um número crescente de meios tecnológicos para o ajudar nas suas decisões. Ele terá possibilidades de utilizar conhecimentos técnicos centralizados através de um simples carregar de botão; uma informação mais vasta sobre os seus clientes; comunicação electrónica entre a sede e as outras agências.

A selecção de pessoal torna-se cada vez mais importante à medida que a banca se torna mais competitiva. A aparência, o tipo e a motivação do pessoal podem muito bem ser o factor decisivo na aquisição de um novo negócio.

Os métodos de formação quase de certeza que mudarão. A prática corrente de formar pessoal num departamento central é muito dispendiosa e implica desperdício de tempo. Os métodos futuros utilizarão mais terminais de computadores, vídeos nas agências e programas de aprendizagem em casa. A norma será dar uma maior ênfase ao desenvolvimento do pessoal e à formação em postos qualificados. Na realidade, está a chegar o dia em que, quando estiver na agência às 17h30, pode ouvir um director-geral na sede falar sobre a abertura dos bancos até de madrugada.

5. Os bens físicos de um banco têm de estar completamente aptos para uma futura mudança. Os edifícios enormes que ocupam todas as esquinas das ruas principais no País; as belas cúpulas e cornijas que adornam tantas agências; os tetos altos e, finalmente, o espaço desocupado de tantas antigas sedes. Que potencial!

Os edifícios podem ser divididos em quatro classificações:

- Grandes agências nas cidades, frequentemente com os primitivos escritórios da administração ou gabinetes por cima da entrada do banco;

- Estabelecimentos mais modernos nos subúrbios;
- Agências fundamentalmente rurais com um andar por cima do estabelecimento. O artigo «North of Scotland Bank» tem alguns belos exemplos deste tipo;

- Pequenos estabelecimentos rurais e urbanos, muitas vezes com uma idade considerável.

É bem conhecido que a Escócia está superlotada de bancos: a última estatística das agências existentes indica 541 só nas quatro cidades; assim:

	N.º de agências	População*
Aberdeen	75	2 530
Dundee	41	4 240
Edinburgh	192	2 180
Glasgow	233	3 270
Average		2 850

* baseado em estatísticas de 1981

Como se pode comparar esta situação com a de algumas cidades de Inglaterra?

	N.º de agências	População*
Birmingham	279	3 740
Bristol	136	3 850
Liverpool	158	4 760
Sheffield	124	5 180
Average		4 250

* baseado em estatísticas de 1981

A tendência nestes últimos 25 anos tem sido a aglomeração de bancos com o consequente efeito nas redes de agências. Parece improvável que surjam mais bancos na Escócia, mas a racionalização contínua das agências será inevitável, a não ser que o seu espaço possa ser usado para outros fins.

No fim do dia, os bancos serão apenas estabelecimentos de venda a retalho e têm de competir com o Marks & Spencer e o Debenhams no lucro por metro quadrado de área de vendas.

Igualmente importante é o aspecto da agência — tanto interno como externo. A maior parte das cadeias de comércio a retalho orgulham-se da sua identidade: Next, Top Man, Lunn Polly, etc. O «design» da futura agência colocará uma maior ênfase no aspecto «uniforme», reforçando a identidade das várias empresas associadas.

Neste contexto, as agências bancárias das grandes cidades podem vir a acomodar um agente de viagens, um agente imobiliário e joalherias. Estas unidades tornam-se viáveis porque todas as rendas, taxas, aquecimento e iluminação são custos fixos da agência. Pode também ser possível alterar o interior das agências maiores segundo o conceito de «100% conselho, 100% automatização» delineado no princípio deste artigo. As limitações ao planeamento local podem, no entanto, restringir as alterações que se pretendam efectuar. As maiores agências do País têm o potencial de revitalizar a comunidade local, proporcionando em cada agência vídeos com imagens de lojas, viagens distantes e reservas de hotéis.

As redes de balcões não deveriam ser sempre vistas como um passivo — apenas ficarão assim se não as soubermos utilizar.

Embora os bancos escoceses tenham de competir uns com os outros para sobreviverem, existe um respeito saudável dentro do negócio. Isto pode, creio eu, ser utilizado vantajosamente no futuro. Talvez chegue o dia em que dois bancos escoceses compartilhem as mesmas instalações — à esquerda o TSB Scotland, à direita o Royal Bank. Isso seria realmente uma sociedade em actividade.

Finalmente, chego ao nosso activo mais valioso — o cliente. Seja o que for que mude, nunca deve diminuir a qualidade de serviços prestados e bem assim os padrões estabelecidos pelo negócio. Nenhum banqueiro quer perder a lealdade do cliente. □

Artigo reproduzido da revista *The Scottish Banker* de Maio de 1988. Tradução — Maria Clara Silva Cunha Alcobia.

JOGO BANCÁRIO 90/91

A avaliação de um

QUANDO se lança um projecto inovador, que consubstancia um modo diferente de ministrar formação, avaliar a sua eficácia é fundamental. Com o objectivo de avaliar e melhorar futuras edições do Jogo Bancário foi distribuído, no final da edição de 90/91, um questionário às equipas participantes. São os resultados e análise comentados destes questionários que lhe apresentamos de seguida. Do total da informação recolhida, que se constituiu como amostra, seleccionámos, essencialmente, aquela que se reporta à operacionalidade do Jogo e consideramo-la repartida por três grupos. Um primeiro grupo que diz respeito ao próprio Jogo. Um segundo que se relaciona com a forma de organização do Jogo e um terceiro que se reporta à participação das equipas.

O jogo

O Jogo simula a concorrência entre várias agências bancárias e o objectivo consiste em alcançar, no final do jogo, a melhor rentabilidade. O Jogo comporta três Fases — duas Eliminatórias e uma Final. Cada fase é constituída por 6 jogadas, a cada uma das quais correspondem 6 meses de actividade bancária. Em

cada jogada será analisada uma proposta de crédito a particulares e feito um estudo sobre um caso apresentado por uma empresa. Serão igualmente tidas em consideração decisões sobre o pessoal da agência, agenda do gerente, disponibilidades de caixa, taxas de juro, concessão de crédito e comissões sobre as contas de empresas e particulares. O Jogo e os programas que lhe servem de base foram realizados por ingleses, para a realidade bancária inglesa actual.

Qual a aderência do Jogo face à realidade bancária nacional?

De acordo com os itens definidos no questionário, as respostas obtidas consideraram:

Excelente representatividade da realidade — 8,16%;

Razoável representatividade — 55,11%;

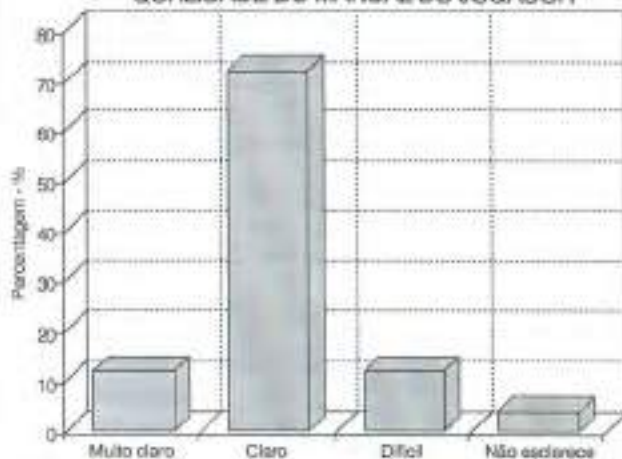
Fraca aderência, mas motivador — 28,57%;

Sem aderência, embora interessante — 6,12%;

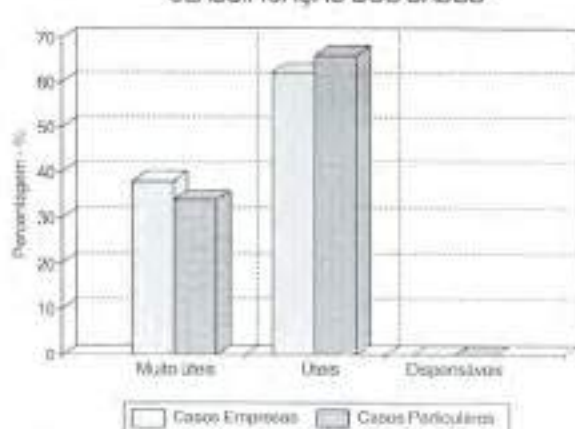
Desmotivador — 2,04%.

No sentido da aproximação à generalidade da

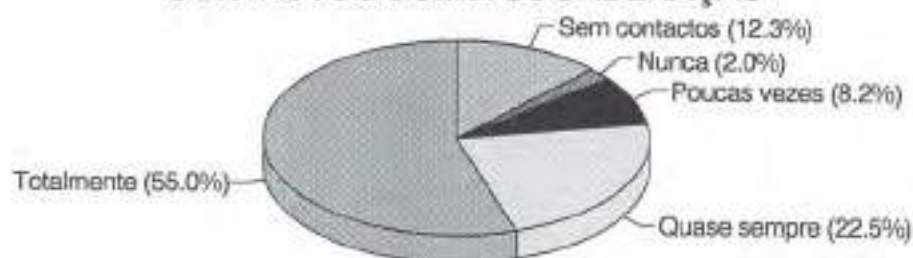
QUALIDADE DO MANUAL DO JOGADOR



CLASSIFICAÇÃO DOS CASOS

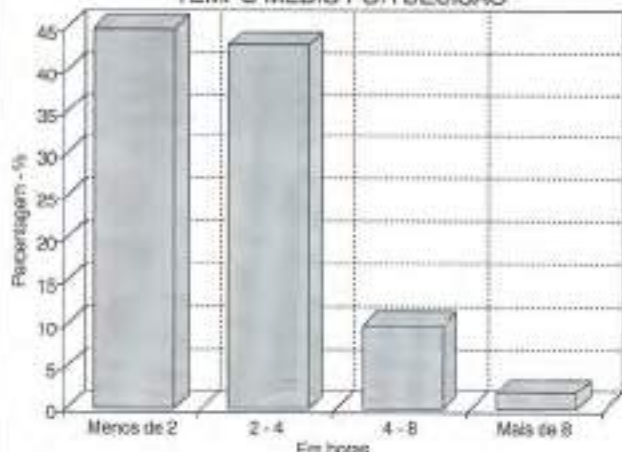


CONTACTOS COM A COORDENAÇÃO



projecto

TEMPO MÉDIO POR DECISÃO



5

população bancária, procedeu-se à tradução de toda a documentação que serve de base às equipas participantes, com excepção do relatório de resultados produzido pelo «software» informático. Todavia, para facilitar a leitura deste relatório, foi produzido um glossário de termos inglês-português que se revelou auxiliar adequado para os que a ele tiveram necessidade de recorrer — 49,98%; os restantes 51,02% dispensaram a consulta por facilidade de entendimento e domínio da terminologia inglesa.

A organização

Os contactos entre a Organização do Jogo e os participantes traduziram-se não apenas nos envios/recepções regulares de materiais para as diferentes jogadas, como ainda numa disponibilização para o esclarecimento de eventuais dúvidas de interpretação da documentação e aceitação de sugestões. Procurámos constituir-nos como uma «família alargada», onde o «nós por cá todos bem» correspondesse, efectivamente, a uma adequada vivência do Jogo. O esforço que de bom grado desenvolvemos foi recompensado.

A 1.ª edição do Jogo enquadrou-se no âmbito das comemorações do 10.º

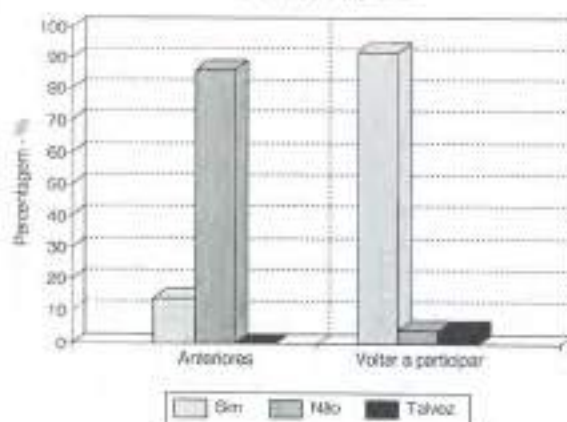
Aniversário do IFB e desenvolveu-se um pouco à margem dos Departamentos de Formação. O convite à participação foi alargado e, de certa forma, subtraído ao âmbito institucional. A necessidade do envolvimento das Formações dos Bancos respectivos foi, no entanto, sentida pelos próprios participantes.

Os 69,4% que classificaram como útil a intervenção das Formações fizeram-no seleccionando o item — útil, mas sendo dada prioridade às iniciativas individuais. A própria lógica do trabalho de grupo subjacente à estrutura do Jogo parece justificar esta necessidade de partilha de intervenção no processo de inscrição por parte dos participantes, reunidos em equipas, e dos Departamentos de Formação.

As equipas

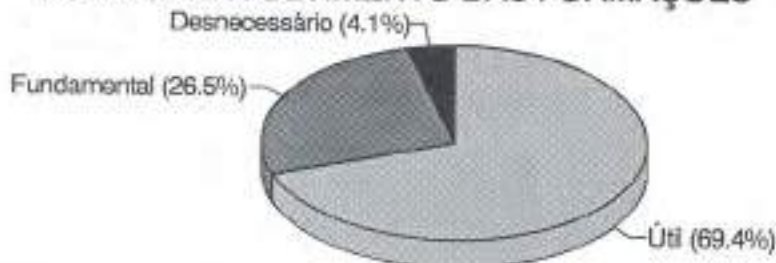
Numa época de recursos escassos, o tempo é um vector fundamental. Fazer bem em tempo útil torna-se, cada vez mais, uma necessidade. Após o trabalho inicial de apreensão dos mecanismos e estrutura do jogo, o tempo médio para a tomada de decisão por jogada situa-se entre as duas e as quatro horas. O sucesso de uma experiência mede-se não apenas pelo que dela retiramos em termos de ensinamentos, mas também pelo desejo de voltarmos a vivê-la. Neste campo, o Jogo Bancário 90/91 tem motivos para se congratular, pois se a grande maioria dos participantes ainda não tinha participado em iniciativas desta natureza, a grande maioria ficou o desejo de voltar a participar em futuras edições do Jogo Bancário. □

PARTICIPAÇÕES



6

FUTURO ENVOLVIMENTO DAS FORMAÇÕES



4



AUTO-RETRATO DE UMA EQUIPA VENCEDORA

Pois é, JB...

CORRIA o mês de Julho...
 A capa da «Inforbanca» era atraente.
 O folheto central despertou a atenção.
 No decorrer do almoço decidimos
 participar.
 Seguiu-se a criação da equipa,
 preenchemos a ficha de inscrição...
 Agora o mais difícil: que nome?
 Lourinhos, Saloios, Nova Banca, Jogo
 Bancário, Nova Gestão...
 E pronto... face ao «perfil» lá ficou
 JB 90.
 A aventura começou! Será que a
 inscrição é aceite? Como será isto?
 O encontro com o desconhecido...
 Primeiro chegou o manual e o suspense
 manteve-se.
 Nas primeiras jogadas andámos «aos
 papéis»
 De experiência em experiência, mas
 sem leviandade, fomos superando as
 dificuldades e chegámos à 2.ª fase.
 Quais serão os nossos próximos
 parceiros de jornada?
 A emoção aumentava. As decisões
 eram gradualmente mais conscientes e
 ponderadas. Por isso, iam «noite
 adentro» — e escada acima — no sótão

do Zé Maria, num convívio salutar,
 temperado, bem disposto.
 Mais uma fase ultrapassada e eis que
 estamos na Final.
 Assim, em 24 de Maio, rumámos com
 destino a um hotel de Lisboa.
 Objectivo — disputar a Final.
 O contacto visual entre as equipas.
 O rosto da Organização.
 São 7 horas da manhã do dia 25/5/91.
 O telefone toca. O pequeno-almoço é
 inglesa, substancial, é servido às
 8 horas, e os trabalhos começaram às
 nove. Foram 5 decisões sucessivas
 intervaladas por «coffe-breaks», e uma
 hora para almoço. Esta labuta durou até
 às 19h30.
 Bem, o 2.º lugar é certo!
 Meia-hora para duche, retocar a
 imagem e espera-nos o jantar de
 encerramento.
 Sofrer até ao fim!
 Os segundos não somos nós!
 O coração começa a bater demasiado.
 A equipa JB 90, constituída por
 funcionários da Caixa Geral de
 Depósitos colocados em Loures,
 ganhou!!

JOGO BANCÁRIO 1991/92

Você acredita que:

- Face à acrescida concorrência que o meio bancário enfrenta, a formação reveste, cada vez mais, importância fulcra?
- A formação e actualização de conhecimentos são necessidades constantes?
- A aquisição/actualização de conhecimentos são indispensáveis a um mais eficaz desempenho de funções?

Você gosta de:

- Aprender;
- Participar em iniciativas inovadoras;
- Testar as suas aptidões no âmbito da gestão.

Participe no JOGO BANCÁRIO 91/92 pois, ao participar nesta iniciativa, estará envolvido num projecto que lhe permitirá adquirir conhecimentos, desenvolver os aspectos positivos do trabalho em equipa e competir.



Instituto Superior de Gestão Bancária reconhecido oficialmente



O Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) foi reconhecido pelo

Ministério da Educação como estabelecimento de ensino superior, pela Portaria n.º 915/91, de 4 de Setembro deste ano.

A mesma portaria autoriza o início do funcionamento no ISGB do Curso de Gestão Bancária, reconhecendo a este o grau de bacharelato.

Assim, com o processo de homologação já concluído, o ISGB inicia no próximo mês de Outubro, com o Curso de Gestão Bancária, o seu primeiro ano lectivo, após um longo e cuidadoso trabalho de preparação e a realização de provas para verificação de requisitos de natureza vocacional, por parte dos candidatos que se inscreveram.

No Curso de Gestão Bancária, o único ministrado pelo Instituto durante este ano lectivo, é utilizada predominantemente a metodologia do «ensino à distância» (auto-estudo assistido), em paralelo com o ensino presencial, prosseguindo e aprofundando uma já vasta experiência detida e desenvolvida pelo Instituto

de Formação Bancária, num amplo sector das suas actividades.

Com a utilização desta metodologia, o ISGB visa possibilitar aos alunos a frequência do curso, seja qual for o ponto do País onde residam ou exerçam a sua actividade, permitindo-lhes, assim, ajustar a sua vida profissional e pessoal, mantendo o seu regime normal de trabalho.

Por outro lado, os alunos tomam-se, deste modo, os agentes principais da sua própria formação e associam os ensinamentos que vão adquirindo à experiência prática do seu trabalho quotidiano, se for essa a sua situação. Nesta modalidade de

«ensino à distância», os alunos contam com permanente apoio da parte do ISGB, que lhes orienta e acompanha o estudo, promovendo a sua adequada motivação, através da realização de sessões de apoio em regime presencial e ainda do esclarecimento proveniente de dúvidas, por contacto directo ou telefónico com os professores.

Em termos operacionais, os alunos são agrupados em turmas, cada uma delas com um tutor por cada «área disciplinar». Para cada turma e área disciplinar será feita pelo respectivo tutor, em Outubro, uma sessão de apresentação do Curso, na qual é entregue aos alunos o material pedagógico posto

à sua disposição: manuais, textos de apoio e outro «software» pedagógico, bem como guias pedagógicos, inserindo explicações sobre o funcionamento dos cursos e conselhos sobre a metodologia e planificação do estudo.

Ao longo do ano são realizadas sessões de apoio presenciais, por turma e área disciplinar, conduzidas pelos tutores das áreas para esclarecimento de dúvidas e resolução de casos ou de exercícios; os alunos são avaliados em Testes Intermedios e no Exame Final, ambos presenciais e por áreas disciplinares. Poderão também influir na avaliação os trabalhos apresentados durante o ano lectivo.



Os serviços de atendimento do Curso Superior de Gestão Bancária no período de inscrições.

Cooperação entre o IFB e

ESTÃO a ser dados novos e importantes passos para o incremento da cooperação do Instituto de Formação Bancária com instituições dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), no sentido de prestar apoio à formação, nestes países, dos seus profissionais bancários, de forma a habilitá-los a dar resposta eficaz aos desafios que as perspectivas de desenvolvimento lhes colocam. Desde há muitos anos, aliás, que essa cooperação vem assumindo expressão prática, inclusivamente pela participação de quadros bancários dos PALOP em acções de formação do IFB, e também muitas vezes pela realização de estágios em bancos portugueses. Um desses países em que se chegou já a formas de cooperação mais avançadas foi a Guiné-Bissau, na sequência de um processo iniciado há cerca de 8 anos, quando, em colaboração com a Associação de Formação Bancária, o então Banco Nacional da Guiné-Bissau lançou um programa abrangente de formação. Pretendendo dar um salto qualitativo na formação bancária, a Guiné-Bissau tenciona criar em breve o seu próprio instituto de formação para os profissionais bancários das suas instituições financeiras, contando

para tanto com a colaboração e empenho do IFB. Foi nesse contexto que teve início, na capital daquele país, no passado mês de Junho, um ciclo de formação promovido pelo Banco Central da Guiné-Bissau (BCGB) e pelo Banco Internacional da Guiné-Bissau (BIGB), o qual tem em vista, conforme afirmou na altura o Ministro Governador do BCGB, Dr. Pedro Godinho Gomes, marcar «o começo de uma nova era na política de formação dentro do sistema bancário no nosso país, dando a todos aqueles que abraçam a carreira bancária a possibilidade de desenvolver todas as suas capacidades no exercício da profissão que escolheram, tendo como únicos limites

da sua carreira os que a sua capacidade lhes impuser». Esse ciclo de formação abriu com um seminário, realizado nos dias 17 e 18 de Junho, o qual contou com a participação de membros do Governo da Guiné-Bissau, designadamente o Ministro e o Secretário de Estado das Finanças, de representantes da CEE, do Banco Mundial e do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD), dos embaixadores de Portugal e da Guiné-Conacri, e ainda do Ministro Governador do BCGB e de quadros dirigentes e outros altos funcionários do mesmo banco e também do BIGB. No seminário registaram-se intervenções do Prof. Emâni Rodrigues Lopes, Director do Centro de Estudos Europeus da Universidade

Católica Portuguesa, do Director-Geral do IFB, Dr. António Pereira Torres, e do Dr. Manuel Ferreira, Director do mesmo Instituto. A primeira esteve a cargo do Prof. Emâni Rodrigues Lopes, que tratou de questões relacionadas com as grandes tendências da evolução da economia mundial, as estratégias de desenvolvimento e o enquadramento africano desta problemática, numa abordagem relacionada com a essência do papel que cabe ao Banco Central da Guiné-Bissau e ao seu sistema financeiro na manutenção de equilíbrios macroeconómicos indispensáveis a um crescimento económico harmonioso e auto-sustentado, em estreita colaboração com o



Aspecto da assistência ao seminário, durante a intervenção do Prof. Emâni Rodrigues Lopes, destacando-se as presenças do Ministro Governador do BCGB, Dr. Pedro Godinho Gomes, do Vice-Governador do mesmo banco e do Secretário de Estado do Tesouro da Guiné-Bissau, Dr. Eduardo Fernandes.

Instituições dos PALOP

Ministério da Economia e Finanças e demais departamentos que participam na gestão da economia guineense.

O Dr. António Pereira Torres, que foi o orador seguinte, abordou as questões ligadas à formação, encarada como uma variável estratégica da gestão, e o Dr. Manuel Ferreira, a quem coube a última intervenção, procedeu à análise de um projecto de formação para o sector bancário da Guiné-Bissau, como corolário lógico dos temas que tinham anteriormente sido abordados e discutidos.

Este projecto, a decorrer até meados de Setembro, surgiu na sequência de contactos entre o IFB e o Banco Central da Guiné-

Bissau, dos quais resultou a elaboração de um «Diagnóstico e Soluções para a Instituição da Formação no Sistema Económico da Guiné-Bissau».

Serão abrangidos dois grupos formados por empregados administrativos e um por técnicos e chefes, num total de 75 elementos.

A monitoragem estará a cargo dos seguintes formadores permanentes do IFB: Dr. Miguel Túlio (Operações Bancárias Gerais e de Estrangeiro), Dra. Maria Irene Gonçalves (Economia e Cálculo), Dra. Maria Teresa Pereira (Atendimento) e Dra. Joana Dendas (Operações Bancárias, Economia e Sistema Financeiro).

Cabo Verde é outro dos

PALOP que está a enveredar por uma via de cooperação com o IFB.

Após vários contactos prévios com este Instituto, o Governador do Banco de Cabo Verde deslocou-se a Lisboa para lhes dar continuação, sendo depois seguido, com a mesma finalidade, por elementos do Gabinete de Desenvolvimento e Recursos Humanos do mesmo banco.

Desses encontros resultou o estabelecimento de projectos de cooperação para a implementação em Cabo Verde do Ensino a Distância e a Formação de Gerentes, o primeiro dos quais se concretizará ainda no presente ano.

Verificou-se também o andamento do projecto para

o incremento da cooperação entre o IFB e Instituições Bancárias de Angola, país onde se deslocaram, no início do passado mês de Julho, a convite do Governador do Banco Nacional de Angola, o Dr. António Pereira Torres e o Dr. Manuel Augusto Monteiro, Director do IFB, para a realização de diversos contactos nesse sentido.

Na sequência desses contactos, perspectiva-se que o IFB venha igualmente a colaborar com Angola, na base de um protocolo a estabelecer entre o Instituto e o Banco Nacional de Angola, cuja assinatura deverá ter lugar em Luanda no próximo mês de Novembro.

Há a intenção de criar neste país um Instituto de Formação Bancária, para o qual foram já

disponibilizadas instalações, prevendo-se que o IFB, no âmbito do protocolo de cooperação referido, dê o seu apoio à estruturação, lançamento e futura actividade do Instituto angolano. Entretanto, foi já esquematizado um programa de acções a iniciar em Novembro, e prolongando-se por 1992, compreendendo a realização de um Seminário inaugural, de teor e objectivos idênticos ao que se efectuou na Guiné, o lançamento do Curso Regular de Formação Bancária, e ainda uma acção de formação de quadros médios e chefes. □



O Prof. Dr. Emâni Rodrigues Lopes num momento da sua intervenção.

CURSOS REGULARES DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

Um projecto tornado real

DE certa forma, podemos afirmar que os Cursos Regulares tiveram o seu início em Novembro de 1988, com a realização das Jornadas de Preparação do seu Lançamento.

No entanto, a sua concretização efectiva viria a ter lugar apenas em Janeiro de 1989, quando cerca de 1300 bancários iniciaram o 1.º Nível destes Cursos. Fizeram-no em locais tão diferentes como V. Castelo, Coimbra, Beja, Horta e tantos outros espalhados pelo País. E assim continuou até ao presente.

O aumento crescente de inscrições ao longo destes 2 anos é meio levá-nos a concluir, como aliás já o havíamos previsto em Junho de 1989, que os **Cursos Regulares** foram um ponto

de viragem na estrutura pedagógica das actividades do Instituto, quer pelos meios utilizados, quer pelos objectivos a atingir. No que concerne aos meios utilizados, são de destacar a criação de manuais específicos para cada disciplina, testes de apoio, filmes (videogramas), cassetes áudio e outros importantes complementos pedagógicos.

No caso especial da Microinformática, foi posto ao dispor dos formandos, por um período razoável:

- 1 microcomputador portátil;
 - 2 disquetes contendo Cursos Assistidos por Computador;
- As sessões de apoio aos formandos foram também um meio pedagógico

importante, pois têm como finalidade o esclarecimento de dúvidas e a resolução de problemas surgidos durante o auto-estudo.

Os Cursos Regulares tornaram-se assim uma realidade na formação bancária, desenvolvendo a

linha de orientação que, a partir da especificidade do sector bancário e dos seus previsíveis desenvolvimentos futuros, visava levar os bancários a atingir um sólido profissionalismo, flexibilidade e capacidade

Formandos

No ano lectivo de 1990/91 estiveram envolvidos nos Cursos Regulares cerca de 2218 formandos, de 21 Instituições. A distribuição por Níveis foi a seguinte:

Níveis	Ensino a distância	Pós-laboral	Total
1.º Nível/1.ª Fase	543	232	775
1.º Nível/2.ª Fase	554	240	794
2.º Nível/2.ª Fase	466	183	649
Total	1563	655	2218

Delegados de zona

ELEMENTO de ligação entre o Instituto e os formandos, os Delegados de Zona desempenham um papel fundamental na estrutura dos Cursos Regulares.

Trata-se de técnicos de reconhecida competência que são para os Cursos Regulares elementos preciosos e angulares.

O desempenho a que são chamados exige vastas aptidões, sobretudo para a organização e conclusão das sessões de trabalho e acompanhamento do estudo dos formandos do seu Núcleo de uma forma individualizada, verificando a progressão da aprendizagem e esclarecendo dúvidas. Compete-lhes ainda a sensibilização das chefias dos formandos para a importância da formação dos seus empregados, influenciando-as para que estimulem a aprendizagem e a colaboração na avaliação de

conhecimentos dos formandos. Os Delegados de Zona que no ano lectivo 1990/91 formaram a equipa dos Cursos Regulares foram os seguintes:

Alberto Leite Costa Melo, BESCL
 Amândio Fernandes, CGD
 Amaro Marcelino Rebelo Camões, CGD
 Amílcar Félix de Macedo e Santos, BPA
 Ana Isabel Costa Bernardes, Dra., CGD
 Amândio Cambra Nogueira, Dr., CGD
 António Alves Pereira, BPSM
 António A. Pires e Castro, Dr., BPA
 António Augusto Silvestre, Dr., CGD
 António Fernandes, CGD
 António Guimarães Pimenta, MG
 António Júlio Pimentel Torreda, BPA
 António Pais Rodrigues, CGD
 Artur de Oliveira, CGD
 Armando Diogo Alpalhão, BCI
 Carlos Felício, Dr., UBP
 Carlos dos Santos Barata, Dr., BNU
 Carlos Fernando Silva Marques, Dr., CGD
 César Nobre, BNU
 Cesário Ribeiro Miranda, Dr., UBP
 Diamantino Cirilo Esteves, BESCL
 Fernando Coelho Rodrigues, CGD

Fernando Jorge Borba Lopes, Dr., BBI
 Fernando Moura Palhaça, Dr., UBP
 Francisco José Vicente Babeta, BPSM
 Francisco Correia Gonçalves, BPA

Hamínio Monteiro, BPA
 Ivo Sintrónio Martins, BESCL

João Herberto Vieira Calvão, CGD
 Joaquim Agostinho Pereira, BESCL
 Joaquim Conceição Barão Rato, BESCL
 Joaquim José Grilo Cartaxo, BNU
 Joaquim Madal Brilhante Pedrosa, BFB
 Joaquim Marujo Henriques, Dr., CGD
 Joaquim Sívano Vieira, BESCL
 José António Bandeira Sardinha, CGD
 José António Mendes Cavaleiro, CPP
 José Ferreira Ribeiro, CGD
 José Gonçalves, Dr., CPP
 José Júlio Mendonça, BBI
 José Júlio Sousa Duarte, BESCL
 José Luís Mendes Alves, BCI
 José Luís Santos Domingos, CGD
 José Maria da Rocha Marques, BPSM
 José Paula Monteiro, Dr., BP
 José Rocha e Sousa, BTA
 José Rodrigues Rito, CGD
 João Adriano Condado, BESCL
 João Fernando Rebelo de Almada, CGD

RIA idade



de inovação. Os tempos actuais parecem mostrar que se estava no caminho certo. Novas realidades apontam para novos desafios, a que os Cursos Regulares não podem deixar de dar resposta.

Neste sentido, e conforme já referido no número anterior da Revista INFORBANCA, a estrutura do curso irá sofrer, já a partir de Outubro próximo, algumas alterações: passará a ter três anos de duração e um total de 18 disciplinas obrigatórias; atribuição de equivalência ao 12.º ano com certificação pelo Ministério de Educação, do Curso Regular, que compreende disciplinas obrigatórias e também facultativas (Inglês e

Integração Cultural). Mas não poderá ficar-se por aqui. Paralelamente, continuar-se-á a sensibilizar os diversos intervenientes, organizando-se, para o efeito, reuniões que tenham em vista preparar o início de cada ano lectivo, as sessões de apoio e os exames.

Por outro lado, integrada também nestes objectivos, virá a ter lugar a 3.ª Reunião Anual de Planeamento em finais de Novembro próximo, na qual se fará o balanço da actividade desenvolvida até ao momento e se recolherão novas ideias que possam enriquecer o Curso Regular na nova realidade que se prevê venha a existir com a criação do Mercado Único Europeu. □

João Manuel Ferreira Cabral, CGD
João Gonçalves Lucas Moraes, Dr., BBI
Júlio de Matos, CGD

Luís Alberto Gomes Gonçalves, CGD
Luís Alberto Cabral dos Santos, Dr., CPP
Luís Godinho Alfaiste, BESCL
Luís de Jesus Clemente, Dr., CGD
Luís Filipe Paula, Dr., IFB
Lúzia Lourenço T. Lázaro, Dra., CPP

Manuel de Almeida Alexandre, BESCL
Manuel Dias Ferrandes, Dr., CPP
Manuel Fernando Ávila Corvelo, BPSM
Manuel Gregório Martins, CGD
Manuel Barbosa Silva Santos, CGD
Margarida Rosa Novo, Dra., BPA
Maria Gabriela Correia, Eng.ª, BESCL
Maria Irene Gonçalves, Dra., IFB
Mário Jorge Silva Amaral, BCA
Miguel Camolas Pacheco, Dr., IFB
Miguel José Figueiredo Túlio, Dr., IFB
Morris Artur de Almeida Lewes, IFB
Raul Abel Pereira Cardoso, Dr., IFB
Reinaldo Manuel G. Figueira, Dr., IFB
Serafim Martins da Coela, BESCL
Sebastião Reis Proença, BTA
Vitor Manuel Baido, BBI
Vitor Manuel Neves Boavida, Dr., IFB

Exames de Junho/91

No cumprimento do calendário estabelecido para o ano lectivo 1990/91, tiveram lugar, em 8 de Junho, os exames referentes às seguintes disciplinas:

1.º Nível/1.ª Fase
Atendimento
Comunicação Escrita e Oral I
Economia I

1.º Nível/2.ª Fase
Cálculo Financeiro I
Direito Bancário I
Mercado Financeiro I

2.º Nível/2.ª Fase
Operações Bancárias
Estrangeiro II
Técnicas de Liderança

Sistemas de Informação na Banca

Para obviar o mais possível aos inconvenientes das deslocações, os exames decorreram em:

Vila Real; Braga; Porto; Viseu; Coimbra; Lisboa; Portalegre; Évora; Faro; Funchal; Angra do Heroísmo; Horta e Ponta Delgada.

Estiveram presentes aos exames:

- 1.º Nível/1.ª Fase: cerca de 67% do total de inscritos
- 1.º Nível/2.ª Fase: cerca de 71% do total de inscritos
- 2.º Nível/2.ª Fase: cerca de 80% do total de inscritos

Resultados dos Exames de 08/06/91

DISCIPLINA	MÉDIA DO EXAME	APROVADOS	NÃO APROVADOS
1.º NÍVEL/1.ª FASE			
ATENDIMENTO	72%	79%	21%
COM. ESCRITA E ORAL I	75%	83%	17%
ECONOMIA I	81%	88%	12%
1.º NÍVEL/2.ª FASE			
CÁLCULO FINANCEIRO I	82%	91%	9%
DIREITO BANCÁRIO I	77%	86%	14%
MERCADO FINANCEIRO I	72%	80%	20%
2.º NÍVEL/2.ª FASE			
OPERAÇÕES BANCÁRIAS ESTRANGEIRO II	74%	83%	17%
TÉCNICAS DE LIDERANÇA	79%	88%	12%
SISTEMAS INFORMAÇÃO BANCA	79%	88%	12%

Em 21 de Setembro realizaram-se, para repetição ou melhoria de nota, os exames de 2.ª Época de todas as disciplinas dos 1.º e 2.º Níveis dos Cursos Regulares. □

ANO LECTIVO 1991/92

O início do ano lectivo 1991/92 do Curso Regular está previsto para a semana de 7 a 11 de Outubro próximo.

Ensino da língua inglesa alargado a mais bancários



COM o crescente avanço de novas tecnologias nomeadamente a nível informático, com a expansão da banca na sua generalidade, com a salutar concorrência que daí advém e principalmente com a proximidade de 1993, quem poderá pôr em causa que o

conhecimento da língua inglesa se torna um instrumento indispensável a quantos trabalham na banca? Basta estarmos conscientes dos grandes desafios com que nos deparamos no dia-a-dia. O Instituto de Formação

Bancária, que desde há alguns anos proporciona aos seus Associados um Programa de Formação em Inglês, mais uma vez prepara todo o processo conducente ao ano lectivo de 1991/92, tentando, tanto quanto possível, alargá-lo a todos os bancários

interessados, mesmo àqueles que exercem as suas funções nos pontos mais recônditos do País. Em Lisboa e no Porto contamos com o apoio pedagógico do ALI — American Language Institute, no que concerne à estrutura do curso e sua monitoria.

Também ao longo dos anos estendemos esta formação a outros locais como, por exemplo, Amadora, Aveiro, Barreiro, Braga, Coimbra, Faro, Funchal, S. João da Madeira, Sintra, Torres Vedras e Viseu, com a colaboração da International House, Cambridge School, Encounter English e Instituto Sintrense.

O acesso a esta formação é efectuado através da realização de um teste de avaliação de grau, ficando a inscrição dependente do acordo prévio das respectivas Instituições de Crédito.

Finalmente, congratulamo-nos com os resultados obtidos na generalidade, pelos formandos do ano lectivo 1990/91 (cerca de 1140), o que se torna um verdadeiro incentivo para, dentro do possível, ir alargando a todo o País este tipo de formação. □

Em 1991/92, dentro dos acordos firmados, vão funcionar cursos de Inglês nas seguintes localidades:

AMADORA	International House Rua Elias Garcia, 362. Bloco B-3.º Dt.º B
AVEIRO	International House Rua Domingos Carrancho, 1-1.º Dt.º
BARREIRO	International House Av. Alfredo da Silva, 57
BRAGA	International House Rua dos Chãos, 168
COIMBRA	International House Rua Antero de Quental, 135
FARO	Encounter English Rua do Letes, 44-2.º
FUNCHAL	Cambridge School Rua da Carneira, 240-1.º
LISBOA	Cotégio Universitário Pio XII Av. Forças Armadas
PORTO	ALI — American Language Institute R. José Falcão, 15-5.º
S. JOÃO DA MADEIRA	International House S. João da Madeira
SINTRA	Instituto Sintrense de Línguas Av. Movimento das Forças Armadas, 14-3.º Dt.º
TORRES VEDRAS	International House Rua Miguel Bombarda, 3-1.º
UISEU	International House Rua dos Casimiros, 33

Todos os alunos que queiram inscrever-se nos cursos de Inglês deverão dirigir-se directamente às Escolas onde deverão realizar um teste de colocação.
ATENÇÃO: As inscrições deverão ter sempre o acordo prévio dos Serviços de Formação dos respectivos bancos, sem o que serão consideradas nulas.

A semelhança do que aconteceu nos números anteriores de INFORBANCA, publicamos hoje mais um conjunto de perguntas que nos foram colocadas por alguns colegas e as respectivas respostas. Convidamos os nossos leitores a fazerem-nos as perguntas que entendam, em carta dirigida a INFORBANCA — Secção de Perguntas e Respostas — Av. 5 de Outubro, 164 — 1000 LISBOA.

Não hesite. Se tem dúvidas, escreva-nos. E porque não também expressar-nos a sua discordância sobre respostas dadas às questões formuladas? Ou fornecer-nos elementos que permitam complementar qualquer delas?

Contribuirá desse modo não só para o seu próprio esclarecimento como também para o de muitos colegas.

QUESTÃO COLOCADA POR JOÃO ALEIXO, DE COIMBRA.

Pergunta:

Se me encontrar no estrangeiro em viagem e se me acabarem todas as divisas que transportei comigo, posso pagar as despesas do hotel com um cheque sacado sobre a conta em escudos que tenho no meu banco em Portugal?

Resposta:

De acordo com o Aviso 3/91 e o DL 13/90, tal operação poderá ser efectuada desde que:

- O cheque seja sacado em escudos;
- No montante máximo de Pte. 1 000 000\$00;

— O cheque seja cruzado e nominativo. Depois deverá ainda ter o cuidado de guardar os elementos comprovativos dos pagamentos que efectuou, uma vez que mais tarde, quando chegar a Portugal, terá de fazer prova perante o seu banco da natureza, realidade e legalidade dos pagamentos feitos. Tudo isto partindo do pressuposto de que o seu cheque pessoal era aceite, no estrangeiro, por terceiros, não tendo estes, em princípio, forma de verificar a sua boa provisão e assinatura de saque.

A não ser que se tratasse de alguém que o conhecesse pessoalmente e em si tivesse inteira confiança.

QUESTÃO COLOCADA POR HÉLDER PENAS, DE LISBOA.

Pergunta:

Comprei USD 5000,00 para uma viagem que tencionava realizar ao estrangeiro. Enquanto isso, por motivos imprevistos, a viagem não se chegou a realizar.

Poderei guardar os USD 5000,00 para a eventualidade de, no próximo ano, ir viajar?

Resposta:

De acordo com o Aviso 5/91 e o DL 13/90, residentes que detenham moeda

estrangeira cujo contravalor seja inferior a PTE 1 000 000\$00, adquirida com vista à realização de uma operação com o exterior (viagem, por exemplo) não estão obrigados a revendê-la a uma E.A. (Entidade Autorizada). Ou seja, se os seus USD 5000,00 não excederem, em escudos 1 000 000\$00, pode guardá-los para si.

QUESTÃO COLOCADA POR FRANCISCO GONÇALVES, DE LISBOA.

Pergunta:

Fui abrir uma conta ao meu filho que tem 14 anos e frequenta o 9.º ano de escolaridade e verifiquei, com admiração, que ele não poderia fazer levantamentos dessa conta através de cheques sacados por si. Contudo, poderia através dum cartão Multibanco movimentar essa mesma conta a débito sempre que disso tivesse necessidade. Porque me parece existir um contra-senso nestes dois critérios gostaria que me esclarecessem sobre este assunto.

Resposta:

Na verdade, quase todos os bancos têm o produto «cartão de débito» como atributo de algumas das suas contas destinadas a captar segmentos jovens da população.

Esse cartão, nalguns casos, permite-lhes fazer levantamentos, não só na rede interna do banco emissor do cartão, como também através da rede Multibanco.

É também prática bancária não fornecer livro de cheques ao menor que não trabalhe.

Assim sendo, a sua conta só poderia ser movimentada por cheque sacado pelos representantes legais. Quando um banco permite o levantamento através de cartão de débito, sabe, à partida, que o utilizador do cartão, o menor, fará transacções em que entrem apenas duas partes, ou

seja, o banco e o menor que utiliza o cartão. Assim, o banco emissor jamais corre o risco de o menor, abusivamente, lesar terceiros, como seria se lhe fosse permitido sacar cheques livremente. Neste último caso, ao banco também cabia parte da responsabilidade do acto ilícito praticado pelo menor, pois tinha-lhe fornecido a caderneta de cheques.

QUESTÃO COLOCADA POR FERNANDO DA CUNHA SOEIRO, DE GAIA.

Pergunta:

Há dias, um cliente do banco onde trabalho dirigiu-se-me para saber se um cheque, sacado por ele em 22.07.91, à ordem da Electrodomésticos, Lda, já estava debitado na sua conta. Verifiquei que este ainda não tinha sido debitado e já estávamos a 01.08.91. Então o nosso cliente perguntou-me o que poderia fazer para o seu cheque não ser pago à Electrodomésticos, Lda., pois tinha dado o mesmo como pagamento de um Compact Disc, que lhe foi entregue mas avariado. Sabendo que o cheque é um título de crédito que consubstancia uma ordem de pagamento à vista, o que é que eu deveria fazer como empregado do balcão?

Resposta:

De acordo com a Lei Uniforme do cheque, art.º 32.º, o sacador pode revogar um cheque, decorrido o prazo para apresentação do mesmo. Revogar um cheque significa proibir o seu pagamento.

De acordo com o art.º 29.º, o prazo para apresentação do cheque é de oito dias a contar da data de emissão. Se o cheque foi emitido no dia 22/7, a 1/8 já tinha expirado o prazo de apresentação do mesmo, pelo que o cliente podia proceder à sua revogação pura e simples, naturalmente que através de um escrito dirigido ao seu banco.

VOCÊ SABE TUDO?

Se pensa que sim, experimente fazer o teste que lhe propomos. Ele foi elaborado a partir de 20 questões sobre a actividade bancária anteriormente utilizadas no material pedagógico dos Cursos Regulares de Formação Bancária. Damos-lhe a solução na pág. 29. Depois, só terá de fazer contas. Por cada resposta certa, somará 5 pontos, e por cada uma que errar, descontará 1,66 pontos (correspondentes a 1/3 da cotação de cada pergunta). Se estiver muito hesitante é, pois, preferível não responder.

Mas pode sempre escrever-nos, se não concordar com alguma ou algumas das questões apresentadas, considerar que poderia haver respostas correctas diferentes das que são propostas ou quiser fazer-nos qualquer sugestão.

Participe, na certeza de que também nós não sabemos tudo e tentamos fazer sempre melhor.

A) Num relação de atendimento, verifica-se uma relação mediatizada entre:

- 1 — O atendedor e o Banco.
- 2 — O Banco, o atendedor e o cliente.
- 3 — O cliente e o Banco.
- 4 — O atendedor e o cliente.

B) Quando a firma Lucília Cruz, Lda., no decorrer da sua actividade, faz um Depósito à Ordem no Banco Lusitânia, terá de efectuar um movimento contabilístico que é:

- 5 — De Reabertura da conta D. Ordem.
- 6 — Corrente.
- 7 — De Apuramento de Resultados.
- 8 — De Regularização.

C) Em qual das rubricas seguintes estão identificados os proveitos gerados pela actividade de reintermediação?

- 9 — Lucros em Operações Financeiras.
- 10 — Rendimento de Títulos.
- 11 — Juros e Proveitos Equiparados.
- 12 — Comissões.

D) O lançamento de novos produtos pressupõe o conhecimento, através da análise dos estudos de mercado:

- 13 — Dos clientes potenciais e actuais.
- 14 — Da concorrência.
- 15 — De uns e outros.
- 16 — Dos clientes internacionais.

E) Quando o Estado define as directrizes económicas gerais de um país, desempenha uma das seguintes funções:

- 17 — Ordenação económica.
- 18 — Intervenção económica.

- 19 — Actuação económica.
- 20 — Definição económica.

F) Um algarismo no sistema hexadecimial corresponde a quantos dígitos (bits) no sistema binário?

- 21 — 3.
- 22 — 2.
- 23 — 5.
- 24 — 4.

G) Um sentido conotativo para a palavra «Banco» poderá ser:

- 25 — Instituição de crédito.
- 26 — Urgência do hospital.
- 27 — Banco de um jardim.
- 28 — Poder económico.

H) A letra é, quanto à sua natureza jurídica, um(a):

- 29 — Título de crédito, em regra, à vista.
- 30 — Operação bancária de crédito.
- 31 — Título de crédito sempre a prazo.
- 32 — Título de crédito à ordem.

I) A sociedade Beta, Lda, contraiu, nesta data, um empréstimo no valor de 2750 contos por um período de 3 anos, vencendo-se os juros à taxa anual de 25%.

Admitindo que o capital será amortizado em 3 anuidades constantes, vencendo-se a primeira daqui a um ano, qual será o montante dos juros a pagar?

- 33 — 1 800 300\$00.
- 34 — 1 800 302\$00.
- 35 — 1 876 300\$00.
- 36 — 1 876 302\$00.

J) O que caracteriza essencialmente um Banco Comercial é o facto de realizar operações de:

- 37 — Crédito comercial a médio e longo prazo.
- 38 — Crédito a curto prazo e depósitos à ordem e a prazo até um ano.
- 39 — Financiamento a longo prazo ao investimento produtivo.
- 40 — Crédito com empresas comerciais.

K) Se uma empresa tem dificuldade em liquidar os seus compromissos a médio e longo prazo, isso resulta essencialmente de:

- 41 — Fundo de maneo negativo.
- 42 — Elevado montante do exigível a curto prazo.
- 43 — Deficiência de capitais circulantes.
- 44 — Baixos rácios de solvabilidade e autonomia financeira.

L) Quando, a propósito de operações documentárias, falamos em cobrança simples, queremos dizer que a mesma é constituída:

- 45 — Apenas por documentos comerciais.
- 46 — Apenas por documentos financeiros.
- 47 — Por documentos financeiros acompanhados de documentos comerciais.
- 48 — Por documentos comerciais, acompanhados ou não de documentos financeiros.

M) Considera-se que o objectivo da liderança é:

- 49 — Obter resultados de produção, custo o que custar.
- 50 — Conseguir resultados, tomando sobretudo em consideração as pessoas sujeitas à liderança.
- 51 — Chegar rapidamente ao melhor resultado possível em cada circunstância.
- 52 — Fazer executar ordens recebidas.

N) Qual dos seguintes produtos apresenta menor risco de liquidez por via de amortização?

- 53 — Unidade de Participação num Fundo de Tesouraria.
- 54 — Unidade de Participação num Fundo de Investimento Mobiliário Fechado.
- 55 — Obrigação emitida por uma Sociedade Anónima.
- 56 — Obrigação de caixa.

O) O EBCDIC é:

- 57 — Um protocolo não normalizado.
- 58 — Um dos organismos que controla as normas de standardização.
- 59 — Uma versão do código ASCII com 256 caracteres, também conhecida por ASCII-B.
- 60 — Um código de 256 caracteres utilizado nos mainframes.

P) Qual das seguintes afirmações é correcta, de acordo com as regras e princípios contabilísticos do P.C.S.B.?

- 61 — É permitido compensar os saldos devedores e credores das contas de terceiros.

62 — A criação de novas contas é da exclusiva responsabilidade de qualquer instituição.

63 — No Razão Geral escrituram-se as contas de qualquer grau.

64 — No Razão Geral apenas são escrituradas as contas do 1.º grau.

Q) Quando um produto sofre um aumento de preço de 90\$00 para 117\$00, qual deverá ser a variação percentual na quantidade procurada para que se possa considerar um bem de procura rígida?

65 — Acima de 23%.

66 — Abaixo de 30%.

67 — Acima de 30%.

68 — Igual ou abaixo de 30%.

R) A alteração é um elemento fonético que:

69 — Deve ser evitado na produção de qualquer texto.

70 — Deve ser evitado no nível normal da língua.

71 — Deve ser evitado nos textos poéticos.

72 — Pode ser utilizado sem restrições.

S) Lídia Santos, cliente do Banco Lusitânia, quer fazer um pagamento em cheque a um seu familiar, mas pretende que esse cheque seja depositado em conta.

O empregado que atende esta cliente informa-a de que deverá emitir um cheque.

73 — Cruzado.

74 — Para levar em conta.

75 — Visado.

76 — Não à ordem.

T) O controlo cambial é da competência das seguintes entidades:

77 — Das instituições de crédito coordenadas pelo Banco de Portugal.

78 — Do Banco de Portugal, por delegação do Ministério das Finanças.

79 — Do Banco de Portugal e das instituições autorizadas a exercer o comércio de câmbios, por delegação do Banco de Portugal.

80 — Do Ministério das Finanças, do Banco de Portugal e de todas as instituições bancárias que exercem actividade no nosso país.

RESPOSTA AQUI			
1	2	3	4
5	6	7	8
9	10	11	12
13	14	15	16
17	18	19	20
21	22	23	24
25	26	27	28
29	30	31	32
33	34	35	36
37	38	39	40
41	42	43	44
45	46	47	48
49	50	51	52
53	54	55	56
57	58	59	60
61	62	63	64
65	66	67	68
69	70	71	72
73	74	75	76
77	78	79	80

NÚMERO DE RESPOSTAS CERTAS C =

NÚMERO DE RESPOSTAS ERRADAS E =

Para calcular o número de pontos que obtiver, empregue a seguinte fórmula:

$$N.º \text{ de pontos} = (C - \frac{E}{3}) \times 5$$



Os participantes na reunião do IFCEB, em que foi decidida a transferência da sede do IFCEB, notando-se entre eles a presença do Dr. Pereira Torres

IFCEB transferiu a sua sede para o Luxemburgo

A «International Foundation for Computerbased Education in Banking and Finance» (IFCEB), organismo internacional que tem por objectivo principal promover e desenvolver a formação assistida por computador no sector bancário e financeiro, decidiu na sua última Assembleia Geral, em que também participou o Dr. António Pereira Torres, Director-Geral do Instituto Superior de Formação Bancária, realizada no dia 31 do passado mês de Maio, transferir a sua sede social de Amsterdão para o Luxemburgo, mais precisamente para as instalações do Institut de Formation Bancaire, Luxemburgo (IFBL). Note-se que a IFCEB, que engloba

representantes de associações de bancos e de instituições financeiras dos cinco continentes, já anteriormente preferira por diversas vezes o Grão-Ducado para a realização de encontros de especialistas, como foi o caso da Conferência Mundial sobre a formação assistida por tecnologia. Numa informação à imprensa emitida a propósito da mudança da sua sede para o Luxemburgo, a IFCEB esclarece que a sua decisão foi motivada designadamente pelo desejo de localizar as suas actividades num centro financeiro de características multinacionais e com vocação vincadamente inovadora. □

NOTÍCIAS DA BANCA

Banca portuguesa avança em Espanha

A Caixa Geral de Depósitos fez recentemente a sua entrada em força no mercado financeiro espanhol, ao comprar, ao Banco Bilbao Vizcaya, O Banco da Extremadura, com sede em Cáceres, e adquirir também a rede comercial espanhola do Chase Manhattan Bank. O Banco da Extremadura dispõe de 46 balcões, nas zonas de Cáceres e Badajoz, e tem ao seu serviço 170 trabalhadores, enquanto a rede comercial

do Chase Manhattan Bank é composta por 15 sucursais instaladas nos principais centros económicos e comerciais de Espanha. As duas transacções, que envolveram um total de 17,5 milhões de pesetas (cerca de 24,5 milhões de contos) — 15 milhões pelo Banco da Extremadura e 2,5 milhões pela rede comercial do Chase Manhattan Bank — representaram uma inversão da tendência verificada até à altura, que era a de aquisição, por parte de bancos espanhóis, de participações, por vezes muito significativas, no capital de bancos portugueses.

O objectivo da Caixa Geral de Depósitos será agora o de conseguir aproximar o

mais possível as duas instituições que comprou em Espanha, até à fusão, dentro de dois anos, período de tempo exigido pela lei espanhola. As duas compras efectuadas pela CGD concretizaram a sua primeira fase de internacionalização, podendo a instituição alargar a sua presença a outros importantes mercados financeiros estrangeiros.

TAMBÉM o Banco de Fomento e Exterior (BFE) reforçou a sua presença em Espanha, com

a abertura de uma sucursal em Barcelona.

A semelhança do que já sucede actualmente com a sua presença em Madrid, onde conta, desde 1987, com um escritório de representação e uma sucursal, o BFE espera com a sua nova sucursal de Barcelona dar um apoio mais directo aos exportadores portugueses que já têm negócios na Catalunha ou pretendem estabelecer relações comerciais com esta região autónoma espanhola.

O BFE pretende assim garantir uma oferta mais completa e competitiva nos apoios financeiros ao comércio entre Portugal e a Espanha e na promoção de investimentos. □

Criado o Banco Nacional de Crédito Imobiliário

Foi criado em Julho o BNC — Banco Nacional de Crédito Imobiliário, SA, que tem como objectivo servir de instrumento de canalização de um maior volume de recursos para o sector da construção e habitação.

A nova instituição bancária, apoiada em capitais portugueses, surgiu no quadro de uma estratégia de antecipação ao previsível preenchimento de importantes faixas deste mercado por instituições estrangeiras.

Os accionistas fundadores do BNC são em número de 32, assumindo posição relevante os grupos Amorim e Horácio Roque. A primeira Assembleia Geral elegeu

Presidente do Conselho de Administração o Dr. Alberto Alves de Oliveira Pinto, Vice-Presidente o Dr. José Pires Lourenço e Administrador o Dr. César Alexandre Xisto.

O âmbito prioritário de actuação do BNC consistirá no apoio ao sector imobiliário da construção para habitação e serviços e à compra de imóveis para as mesmas finalidades.

Porém, o banco desenvolverá, complementarmente, uma ampla gama de serviços no sector imobiliário, dirigidos tanto para empresas como para particulares. O capital social do BNC é de sete milhões de contos, totalmente realizado no acto da constituição, mas os seus Estatutos prevêem a elevação para dez milhões de contos, por simples

decisão do Conselho de Administração.

A constituição do BNC integra-se num projecto mais amplo dirigido ao sector imobiliário, envolvendo a criação de outras sociedades com quadro legal definido, tendo já sido obtida autorização para a constituição de uma sociedade financeira de «leasing» imobiliário denominada PREDILEASING — Sociedade de Locação Financeira Imobiliária, SA. Constituído o banco, vão ser acelerados os trabalhos de implementação das estruturas informática e funcional e de preparação das instalações com vista à sua abertura ao público até ao final deste ano.

Na fase de arranque, está prevista a abertura de cinco agências (duas em Lisboa e mais três no Porto, Aveiro e Leiria). □



O Conselho de Administração do BNC

Dólares à prova de falsificação

O Departamento do Tesouro norte-americano deu mais um passo para proteger as notas bancárias das investidas dos falsificadores — tarafa que se está a tornar cada vez mais difícil devido às técnicas progressivamente mais sofisticadas por eles usadas e que contam agora com um precioso aliado nas fotocopiadoras de precisão. Para fazer face a esta ameaça, o Departamento do Tesouro decidiu acrescentar uma linha de texto vertical, no lado esquerdo do reverso das notas que vão entrar em circulação no final do ano.



Apenas visível em contra-luz, a nova marca é formada pelas iniciais «USA», seguida do valor da nota, também expresso por extenso.

Uma outra linha de texto, microscópica e com as palavras «United States of America», foi impressa em torno do retrato do presidente, que figura em todas as novas notas norte-americanas.

O Departamento do Tesouro mostra-se agora convencido de que nem a última geração de fotocopiadoras de precisão poderá reproduzir os pormenores anti-falsificação incluídos na nova nota. □

Novos balcões

Dando sequência à informação iniciada na anterior edição de «Inforbanca» sobre a abertura de novos balcões, que são uma das expressões da grande expansão que as Instituições Bancárias estão a registar desde há alguns anos, damos aqui nota, do mesmo modo com base em dados fornecidos pelo Banco de Portugal, dos novos balcões abertos posteriormente a essa nossa informação inicial, até à data de preparação deste número.

VOCÊ SABE TUDO? (Soluções)

- A) 1
- B) 6
- C) 12
- D) 13
- E) 17
- F) 23
- G) 28
- H) 30
- I) 33
- J) 38
- K) 44
- L) 49
- M) 51
- N) 53
- O) 60
- P) 64
- Q) 68
- R) 70
- S) 74
- T) 79

Se, feitas as contas, obteve **80 ou mais pontos**, parabéns! Você domina já um quadro básico de conhecimentos da sua profissão. Os seus colegas verão muitas vezes em si um óptimo auxiliar ou mesmo uma «enciclopédia».

Se conseguiu entre **65 e 80 pontos**, podemos dizer que possui uma cultura bancária diversificada que não o deixará ficar mal quando se relaciona com a clientela ou com os seus colegas.

A obtenção de um resultado **inferior a 65%** revela algumas carências ou, pelo menos, que a sua actividade tem sido predominantemente exercida numa área específica. Ganhará se procurar diversificar os seus conhecimentos. □

BANF	Santa Cruz
BANF	S. João Madeira
BANF	Uniba
BARCLAY	Lisboa (3)
BARCLAY	Almada
BARCLAY	Amadora
BARCLAY	Porto (3)
BARCLAY	Carcavelos
BBV	Lisboa
BBV	Porto
BBV	Vermovim - Maia
BGA	Nordeste - Prolongamento
BCI	Matozinhos
BCI	Lisboa (19)
BCI	Vila Nova Gaia
BCI	Faro
BCI	Sancelos
BCI	Porto
BCI	Almada
BCI	Amadora
BCI	Carnaxide
BCI	Cascais
BCI	Estoril
BCI	Laranjeiro
BCI	Ódivelas
BCI	Oeiras
BCI	Ponte de Lima
BCI	Póvoa S.ª Adrião
BCI	Sucavém
BCI	Sintra
BCI	Vila Verde
BCM	Porto
BCM	Lisboa
BCM	Cascais
BCM	Vila Nova Gaia
BCP	Lagos
BCP	Santo Tirso
BCP	Gondomar
BCP	Loulé
BCP	Vila Nova Guará
BCP	Ovar
BCP	Laria
BCP	Tomar
BCP	Cascais
BEE	Sesúbal
BEE	Vila Real
BESCL	Algés
BESCL	Coimbra
BESCL	Santo Tirso
BESCL	Póvoa Varzim
BESCL	Quarteira
BFB	Esposende
BFE	Fátima
BIC	Braga
BIC	Cascais
BIC	Porto
BPSM	Lisboa
CELAMG	Porto
CGD	Alcabedede - Cascais
CGD	Estoril
CGD	Esqueiros - Aveiro
CGD	Colos
CGD	Cerva
CPP	Pegões Velhos
CPP	Trofa
CPP	Pedras Rubras
CPP	Oliveira Azeméis
CPP	Bombarda
CPP	Tomar
SFP	Porto
UBP	Bragança

BIBLIOTECA

Dos livros que deram entrada na Biblioteca do Instituto de Formação Bancária, uma breve selecção de títulos que se nos afiguram mais aliciantes e com maior interesse, sob algum ponto de vista, para todos os bancários.

Não se trata de uma selecção metódica, mas apenas de apontamento que pretende destacar conteúdos, porventura merecedores de maior atenção.

Serviços bancários personalizados

SERVIÇO bancário personalizado, ou seja, a prática de atribuir a uma única pessoa, devido aos conhecimentos e capacidades por ela demonstrados, a gerência de todas as necessidades bancárias habituais e rotineiras, é um conceito que está a ter cada vez mais aceitação nas mais variadas instituições financeiras.

Nos serviços bancários personalizados, o cliente tem à sua disposição um leque completo de serviços financeiros, através de contactos com uma única pessoa ou com um único grupo de pessoas que estão bem familiarizadas com as necessidades de cada cliente e com os produtos

financeiros existentes para satisfazer tais necessidades. As instituições financeiras que investem em programas de serviços personalizados obtêm vários benefícios; dado que conseguem uma maior fatia dos negócios de cada cliente, reduzem a rotatividade dos seus empregados através de uma maior satisfação e realização na profissão e diferenciam-se das instituições voltadas simplesmente para a venda de produtos.

Sob este pano de fundo, «Serviços Bancários Personalizados» apresenta-se com três propósitos. Em primeiro lugar, proporcionar uma visão global do mercado competitivo, das mudanças de regulamentação e da tendência dos clientes que fizeram com que o actual crescimento de serviços personalizados se tornasse uma estratégia de serviço procurada. Em segundo lugar, descrever os diferentes papéis que a função de serviços bancários personalizados assume. Por último, examinar as características e tarefas importantes de um gerente de contas personalizadas como comunicador, generalista e especialista em serviços bancários, solucionador de problemas e homem de vendas.

Autor: Sandra Grant Carcione
Editor: Instituto Brasileiro e

Ciência Bancária (ISCB)
Porto Alegre — Brasil

Marketing bancário supremacia do cliente

«**M**ARKETING Bancário Supremacia do Cliente» é uma monografia cujo autor é o brasileiro Ernâni Pereira Xavier, que vem dar contribuição valiosa a um tema sobre o qual escasseia a bibliografia. «O mercado, neste final de século, com certeza, será duramente competitivo e a empresa terá de ser definitivamente orientada para o mercado para responder a este desafio. Dentro deste contexto, o sucesso será reservado apenas a um tipo de organização: a produtiva», acentua o autor nas linhas introdutórias do seu trabalho, adiantando que «o marketing terá de ser, cada vez mais, o elemento aglutinador neste ambiente económico. Seja a organização voltada para fins lucrativos ou não, o marketing permanecerá, em todos os níveis, o seu processo decisório, possibilitando-lhe ser mais interactiva, flexível e, conseqüentemente, produtiva». Ainda que a indústria bancária, por motivos que incluem a sua



particularidade histórica e a complexidade dos seus produtos — o dinheiro —, se tenha tornado a última fronteira do marketing, os elementos que compõem o novo cenário em que se move estimularam a mudança das regras do jogo; o banco deve seguir de perto o seu cliente, atraí-lo, mantê-lo e, com isso, expandir os seus negócios com ele. Estabelecida uma ponte de ligação com os clientes através de um sistema interactivo de informação, o banco mantém-nos satisfeitos e fiéis, e, além disso, sente-se forçado a elevar o seu padrão de qualidade, participando na corrida internacional para a excelência, sob pressão da concorrência.

Autor: Ernâni Pereira Xavier
Instituto Brasileiro de Ciência Bancária (ISCB)
Porto Alegre — Brasil



Calendário de Cursos de Formação

FORMAÇÃO DE BASE

OUTUBRO

01 a 02	Fabricação Meios Pagamento	F
07 a 09	Cálculo e Aplicação de Capitais	
07 a 09	Economia I	
07 a 11	Operações Bancárias Gerais I	
07 a 11	Operações Bancárias Estrangeiro I	
07 a 11	Contabilidade Bancária	F
07 a 11	Comunicação Escrita e Oral	
10 a 11	Economia II	
14 a 16	Operações Bancárias Gerais II	
14 a 16	Operações Bancárias Estrangeiro II	
14 a 16	Direito Bancário II	
14 a 18	Operações Bancárias Gerais I	P
14 a 18	Atendimento	
17 a 18	Direito Bancário II	
21 a 23	Cálculo Financeiro I	
21 a 25	Operações Bancárias Gerais I	
21 a 25	Contabilidade Geral	
21 a 25	Mercado Financeiro I	
24 a 25	Cálculo Financeiro II	
28 a 29	Fabricação Meios Pagamento	
28 a 30	Mercado Financeiro II	

NOVEMBRO

04 a 06	Direito Bancário I	F
04 a 06	Cálculo e Aplicação de Capitais	
04 a 08	Operações Bancárias Estrangeiro I	
04 a 08	Contabilidade Geral	
04 a 09	Comunicação Escrita e Oral	
07 a 08	Direito Bancário II	
11 a 12	Fabricação Meios Pagamento	P
11 a 13	Operações Bancárias Estrangeiro II	
11 a 13	Cálculo Financeiro I	
11 a 15	Operações Bancárias Gerais I	
11 a 15	Operações Bancárias Gerais I	F
14 a 15	Cálculo Financeiro II	
18 a 20	Operações Bancárias Gerais II	
18 a 22	Operações Bancárias Estrangeiro I	
18 a 22	Contabilidade Bancária	P
18 a 22	Atendimento	F
25 a 29	Operações Bancárias Gerais I	
25 a 29	Contabilidade Bancária	

DEZEMBRO

02 a 04	Cálculo Financeiro I	
02 a 04	Cálculo Financeiro I	P
02 a 04	Cálculo e Aplicação de Capitais	
02 a 04	Marketing Bancário	
02 a 06	Operações Bancárias Gerais I	
02 a 06	Operações Bancárias Gerais I	
05 a 06	Cálculo Financeiro II	
05 a 06	Cálculo Financeiro II	P

FORMAÇÃO DE CANDIDATOS

NOVEMBRO

04 a 30		
---------	--	--

DEZEMBRO

01 a 06

CICLO DE FORMAÇÃO DE GERÊNCIAS

OUTUBRO

06 a 11	Planejamento Bancário	
	Os Bancos na Atividade dos Bancos	
14 a 16	Gestão de Recursos Humanos	
17 a 18	Literacia para Resultados	
23 a 25	Técnicas de Negociação	
30 a 31	Novas Tecnologias	

NOVEMBRO

04 a 06	Crédito Bancário	
11 a 15	Mercado Cambial e Financiamentos Externos	
20 a 29	Mercado Financeiro e Títulos	

DEZEMBRO

02 a 05	Novos Produtos Financeiros	
---------	----------------------------	--

FORMAÇÃO INTERMÉDIA GERAL

OUTUBRO

07 a 09	Contencioso Bancário Judicial e Pré-Judicial	
07 a 09	Telefone — Imagem da Empresa	
07 a 11	Mercado Financeiro e Títulos I	P
14 a 15	Liquidação do Patrimônio, O Estado de Falência	
14 a 15	Matemática Financeira	P
21 a 23	Técnicas Eficazes para Vendas Externas	F
21 a 24	Atendimento Eficaz	
21 a 25	Introdução à Auditoria Interna Bancária	
21 a 25	Curso para Cambistas II	
26 a 29	Registos e Notariado	P
26 a 31	Portugal na CEE	F

NOVEMBRO

04 a 05	Liberalização das Operações de Capitais	
04 a 06	Contas de Menores	P
04 a 06	Mercado Financeiro e Títulos I	
11 a 13	Técnicas de Negociação	
11 a 13	Direito das Sociedades	
11 a 13	Faculdade Bancária	
11 a 13	Matemática Financeira	
18 a 20	Trabalho de Equipe e Condução de Reuniões	
18 a 20	Direito Comunitário	
25 a 27	Contencioso Bancário Judicial e Pré-Judicial	
25 a 28	Auditoria Informática II	
02 a 05	Técnicas de Negociação	P
09 a 10	Contas de Menores	
09 a 11	Técnicas de Persuasão em Vendas	
09 a 12	Operações Documentárias no Comércio Internacional	P
16 a 18	A Banca Portuguesa e a CEE	

FORMAÇÃO EM INFORMÁTICA — PÓS-LABORAL

OUTUBRO

07 a 11	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOCS	
07 a 11	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOCS	P
14 a 24	Processador de Texto DisplayWrite 4	

14 a 24	Processador de Texto DisplayWrite 4	P
---------	-------------------------------------	---

NOVEMBRO

04 a 08	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOCS	
04 a 14	Processador de Texto DisplayWrite 4 Avançado	
04 a 14	Sistema Integrado de Gestão Lotus 123	P
11 a 21	Sistema Integrado de Gestão Lotus 123	
18 a 28	Sistema Gestor de Bases de Dados	P

DEZEMBRO

02 a 12	Sistema Integrado de Gestão Avançado	
02 a 17	Sistema Integrado de Gestão Avançado	P
02 a 19	Programação com o dBase IV	

FORMAÇÃO EM INFORMÁTICA — LABORAL

OUTUBRO

03 a 04	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOCS	P
07 a 10	Ciclo de Automação Secretariado (1.º Módulo) SEC	
07 a 11	Introdução à Microinformática LINUX	P
07 a 15		
14 a 18	Programação com o dBase IV	P
21 a 23	Sistema Integrado de Gestão Lotus 123	
21 a 25	Ciclo de Automação Secretariado (2.º Módulo) MS/DOCS + DW 4	
23 a 25	Processador de Texto DisplayWrite 4	P

NOVEMBRO

04 a 05	Introdução ao Computador Pessoal MS/DOCS	
04 a 06	Sistema Gestor de Bases de Dados	
04 a 06	Sistema Gestor de Bases de Dados	P
11 a 13	Ciclo de Automação Secretariado (2.º Módulo) SGBD	
11 a 15	Programação com o dBase IV	
13 a 15	Sistema Integrado de Gestão Lotus 123	P
18 a 21	Sistema Integrado de Gestão Avançado	
25 a 26	Ciclo de Automação Secretariado (2.º Módulo) SIG	
25 a 27	Sistema Gestor de Bases de Dados	
27 a 29	Ap. Aplicações Bancárias	P
27 a 29	Processador de Texto DisplayWrite 4 Avançado	

DEZEMBRO

02 a 03	Aplicação do Lotus à Análise Financeira	P
02 a 04	Sistema Gestor de Bases de Dados	
09 a 11	Ap. Aplicações Bancárias	
09 a 12	Introdução à Microinformática	
09 a 12	Sistema Integrado de Gestão Avançado	P

"Projectos e Empresas: Análise e Valor"

7 a 10 de Outubro

