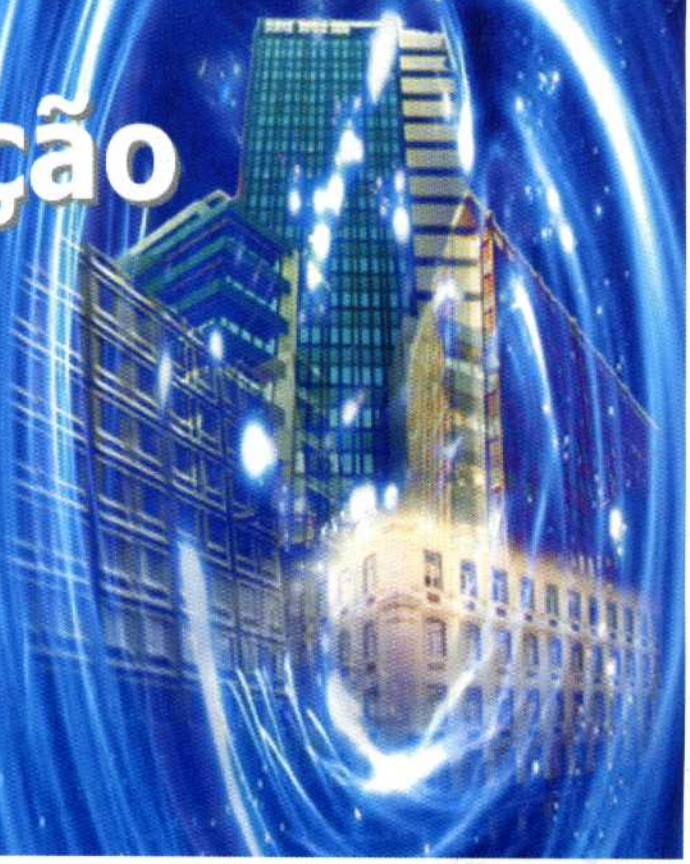
InforBanca

ANO XI - N.º 41 - Abril-Junho 99

REVISTA do IFB Instituto de Formação Bancária

A Banca, o crédito mal parado e os Tribunais

Concentração Bancária



Sumário

A BANCA, O CRÉDITO MAL PARADO E OS TRIBUNAIS 4

CONCENTRAÇÃO BANCÁRIA 7

O Euro e a Banca
- EURO – Que Mudanças nos Meios e Sistemas de Pagamentos? 13

Instituto Superior de Gestão Bancária
- Atribuição de Diplomas a Alunos dos Cursos Superiores 18
- Curso de Gestão Bancária para Jovens 20
- O Último CESE em Gestão Bancária 20

Gestão da Actividade Comercial
- Tendências de Evolução das Agências – Os Bancos de Retalho do Futuro 21

Seminários
- Sistemas de Pagamento 25

Formação Qualificante 25

IFB – Escola Virtual
- Cursos a Iniciar em Outubro 26

Curso Básico Bancário
- Novo Curso em Setembro 26

Curso Geral Bancário
- 9º Curso Arranca em Setembro 27
- Actividades Circum-Escolares 27
- Pólo do Porto 27
- Momento de Reflexão 27

Actividades da Agesbanca
- A Banca Portuguesa e a Dimensão dos Bancos Regionais Europeus 28

Curso Regular de Formação Bancária
- 12ª Edição em Setembro 29

Cooperação Internacional
- Projecto: "Carta de Competências Bancárias à Escala Europeia" 29
- Formadores e Tecnologia 30
- Angola: IFB Vence Novo Concurso do Banco Mundial 30
- Internacionalização: As Novas Descobertas 31

Você Sabe Tudo? 34

Ficha Técnica

PROPRIEDADE: Instituto de Formação Bancária – Sede: Av. 5 de Outubro 164, 1069-198 Lisboa • Telef.: (01) 793 00 77 Fax: (01) 797 29 17 • Internet: www.ifb.pt
DIRECTOR: Manuel Augusto Monteiro **REDACÇÃO:** José Carlos Rodrigues **CAPA, FOTOGRAFIAS E ILUSTRAÇÕES:** Rui Vaz
CONCEPÇÃO GRÁFICA E PAGINAÇÃO: Gracinda Santos
FOTOLITO E IMPRESSÃO: Madeira & Madeira, Lda. – Sede: Rua 16 de Abril, r/c e c/v, Alto da Bexiga – S. Pedro – 2000-655 Santarém Telef.: (043) 30 71 00 • Fax: (043) 30 71 01
TIRAGEM: 30 000 exemplares **DEPÓSITO LEGAL:** 15 365/87

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

Editorial

Se habitualmente fosse dado um título aos editoriais da INFORBANCA, este seria encimado pelo seguinte: "Uma história e um testemunho". Vejamos porquê.

No n.º 36 da revista, publicámos o trabalho "A Mudança na Banca", da autoria de um bancário, formando do Ciclo para Assistentes Comerciais, de cuja avaliação final o referido trabalho constitui uma componente.

Um semanário especializado, de grande relevo no nosso meio, solicitou-nos autorização para publicar a referida peça, ao que naturalmente acedemos, uma vez obtido também o acordo do autor, a quem posteriormente, com as nossas felicitações, enviámos um exemplar do jornal em que o artigo saiu.

Esta é a "história"...

O autor respondeu-nos, agradecendo "a amabilidade do envio do jornal, com a transcrição do [seu] trabalho" e acrescentando: "Por este e outros motivos relativos à situação profissional, o Curso aí no Instituto mereceu bem o esforço pedido. Obrigado".

Este é o "testemunho"...

A Banca, o Crédito Mal Parado e os Tribunais

Armindo Ribeiro Mendes*

Em tempos recentes, têm-se multiplicado, de forma mais ou menos explícita, certas afirmações de responsáveis políticos da área da Justiça sobre o excessivo recurso das instituições financeiras aos tribunais, ficando a pairar no ar, de forma velada, a crítica à forma como aquelas decidem dar crédito. E, como se não bastassem essas afirmações, são produzidas outras mais claras no jornal oficial, em preâmbulo a diplomas legais, no mesmo sentido. Por exemplo, no Decreto-Lei n.º 269/98, de 1 de Setembro – que aprova o regime dos procedimentos para cumprimento de obrigações pecuniárias emergentes de contratos de valor não superior a 750 contos –, afirma-se que é inadiável contrariar a crescente ocupação dos tribunais com acções "de baixa densidade", susceptível de os transformar "em órgãos para reconhecimento e cobrança de dívidas por parte dos grandes utilizadores", chegando-se ao ponto de se dizer que "é impossível uma melhoria do sistema (entenda-se: judicial) sem se atacarem a montante as causas que o asfixiam, de que se destaca a concessão indiscriminada de crédito, sem averiguação da solvabilidade daqueles a quem é concedido".

No mínimo, parecem injustas estas críticas. Por um lado, as instituições financeiras não recorrem por gosto aos tribunais do Estado, nem são vítimas de uma doença do foro mental, conhecida como paranóia litigante. Por outro lado, as instituições financeiras e outras empresas de grande dimensão são os sustentáculos económicos do sistema judicial, visto serem litigantes que pagam pontualmente as taxas do serviço público de justiça, os bem conhecidos preparos e taxas de justiça.

No actual estádio civilizacional, as pessoas não podem fazer justiça por suas mãos. E ainda bem que assim é, sob pena de voltarmos a tempos passados, em que os devedores eram aprisionados por causa do não pagamento pontual das suas dívidas e, em certas épocas históricas, mortos pelo credor ou vendidos como escravos.

Mas, se se atingiu este estádio civilizacional, tem por isso mesmo de exigir-se ao Estado que seja eficaz e colabore com os agentes económicos, criando tribunais céleres para se obter o cumprimento forçado das obrigações livremente contratadas e ilicitamente não satisfeitas pelos devedores.

"as instituições financeiras não recorrem por gosto aos tribunais do Estado, nem são vítimas de uma doença do foro mental, conhecida como paranóia litigante"

O crédito mal parado dos bancos é um somatório de grandes e pequenas dívidas dos clientes, parecendo algo estranho que se qualifique esse conjunto como "matéria de baixa densidade", susceptível de dar origem a "acções de baixa densidade". Pelo contrário, de um ponto de vista sociológico, o que importa distinguir, nos comportamentos dos utentes da Justiça, é o comportamento dos litigantes esporádicos, que vão uma vez na vida a tribunal, e o comportamento dos litigantes "de massa", empresas que fazem dos tribunais "meras extensões" dos próprios departamentos internos de contencioso. A partir dessa distinção, o legislador pode tratar de forma diferente ambas

as realidades, sem ter de dirigir recriminações a quem exerce os seus direitos e sem deixar de garantir a todos o direito constitucional de acesso aos tribunais.

Não obstante as lamúrias dos responsáveis do Ministério da Justiça, muitas das reformas em curso pretendem efectivamente atacar o mau funcionamento dos tribunais, decorrente da frequência do recurso aos tribunais pelos litigantes institucionais.

Entre nós, o fenómeno da crise de Justiça foi clarificado e quantificado através de um amplo estudo sociológico sobre o comportamento dos tribunais judiciais e dos seus utentes, levado a cabo por uma equipa de Coimbra, sob a direcção do Prof. Boaventura Sousa Santos.

Na decorrência desse estudo, publicado há menos de cinco anos, têm sido preparadas algumas reformas relativas à máquina judiciária e aos mecanismos processuais, muitas delas ainda não completadas.

Mas a verdade é que persistem muitas soluções que geram ineficácia, multiplicam os litígios judiciais sobre matérias em que a controvérsia das partes é quase nula, pois se sabe quem deve, quem está em mora porque não quis ou não pôde pagar, e se conhece que os devedores não têm razões de peso (se é que têm algumas razões…) para não pagarem.

A reforma do Código de Processo Civil, entrada em vigor em 1 de Janeiro de 1997, introduziu diferentes medidas tendentes a melhorar a eficácia das cobranças judiciais de dívidas. Valerá a pena referir algumas:

- Ampliação da exequibilidade – isto é, da atribuição de força executiva semelhante à das sentenças judiciais, permitindo logo a instauração de acção executiva – a um maior número de documentos particulares de confissão de diferentes tipos de dívidas assinados pelo devedor, em termos mais amplos do que sucedia antes (em que só as letras, livranças, cheques, extractos de facturas, vales conferidos e eventos particulares, assinados pelos devedores, dos quais constasse a obrigação de pagamento de quantias determinadas ou de entrega de coisas fungíveis, permitiam a instauração das acções executivas);
- Permissão da utilização de um meio processual célere e provisório, o procedimento cautelar de arresto, contra comerciantes em nome individual e sociedades comerciais (anteriormente, o arresto só podia ser utilizado contra pessoas que não fossem comerciantes), quando exista justo receio de dissipação de bens pelo devedor;
- Distinção, na organização das fases do processo declarativo – em que se visa obter uma sentença judicial contra o réu –, entre acções que sejam simples, isto é, em que o litígio entre as partes não seja especialmente complexo, e acções complexas, distinção essa que não se baseia num puro critério do valor do pedido (de facto, um banco que pretende a condenação de um cliente que tem um saldo devedor da sua conta de depósitos no valor de vários milhares de contos, em regra, expõe ao tribunal uma situação relativamente simples, em que a prova é, na maior parte dos casos, meramente documental). Nas acções simples de valor elevado, o juiz não está obrigado, por exemplo, a convocar uma audiência preliminar antes do julgamento;
- Atribuição ao juiz de poderes de investigação mais amplos, podendo dispensar a confidencialidade de dados que se encontrem na disponibilidade de serviços administrativos e que se refiram à identificação, à residência, à profissão e entidade empregadora ou que permitam o apuramento da situação patrimonial de algumas das partes em causa pendente;
- Ampliação dos casos em que, nos processos declarativos mais

«O crédito mal parado dos bancos é um somatório de grandes e pequenas dívidas dos clientes, parecendo algo estranho que se qualifique esse conjunto como "matéria de baixa densidade"»

"a verdade é que persistem muitas soluções que geram ineficácia, multiplicam os litígios judiciais sobre matérias em que a controvérsia das partes é quase nula"

solenes, só intervém no julgamento um juiz, em vez de um colectivo de três, embora prevendo-se o registo magnético dos meios de prova produzidos em audiência, em especial o depoimento das partes ou das testemunhas;

- Simplificação das execuções de sentenças judiciais, eliminando-se anteriores restrições temporais referentes ao momento de instauração da execução;
- Limitação de algumas restrições à penhorabilidade de certos rendimentos periódicos;
- Possibilidade de averiguação oficiosa sobre a localização de bens penhoráveis do executado e imposição ao devedor de prestação de informações, perante o tribunal, que se considerem necessárias à realização da penhora, sob pena de aplicação de multas.

Apesar de todas estas medidas desburocratizantes e de inegável interesse, a acumulação de serviço nos tribunais dos grandes centros urbanos tem impedido a utilização plena das suas potencialidades, gerando grande insatisfação nos credores, tanto mais que estes consideram que as taxas do serviço público de Justiça não são baratas.

É por isso que, durante os dois anos subsequentes à entrada em vigor da reforma do processo civil, foram publicados novos diplomas avulsos destinados a reforçar a celeridade da cobrança de pequenas dívidas.

Em Outubro de 1997, surgiu um primeiro diploma de simplificação das acções executivas para dívidas pequenas (isto é, dívidas até ao limite da alçada do tribunal de 1ª instância, hoje 750 contos), o qual admitia a supressão, nesses casos, de um factor de demora e de dificultação da acção executiva, a reclamação de créditos de credores privilegiados (isto é, com preferência resultante de penhor ou penhora), muito embora o diploma não pudesse ser aplicado no caso de a penhora recair sobre bens imóveis ou sobre o estabelecimento comercial do devedor.

Cerca de um ano depois, foi publicado o diploma a cujo preâmbulo fizemos referência atrás e que disciplina uma acção declarativa especial para dívidas de montante reduzido (provenientes de contrato em que o preço ou valor não seja superior a 750 contos), bem como a injunção, providência destinada a conferir força executiva a requerimentos respeitantes a dívidas contratuais de valor igual ou inferior a 750 contos).

Paralelamente a estas medidas, o Governo levou a cabo uma revisão do Decreto-Lei n.º 132/93 (Leis dos Procedimentos Especiais de Recuperação de Empresas e de Falências) e publicou uma nova lei de Organização Judiciária, de que se aguarda a regulamentação.

Apesar de toda esta actividade governamental, o entendimento comum dos chamados operadores judiciários é o de que as coisas não têm melhorado significativamente no que toca à eficácia dos tribunais.

Não obstante todas as reformas feitas, persistem "engarrafamentos" no sistema, factores de bloqueio que não tem sido possível extirpar.

Alguns desses factores têm a ver com realidades que excedem o domínio processual (é, por exemplo, o caso da atribuição de privilégios creditórios às dívidas contraídas perante a Segurança Social, privilégios que só cessam em caso de falência); outros decorrem de disfunções de dois processos distintos, o processo de execução civil e o processo de execução fiscal, que correm perante tribunais diversos e em que as penhoras podem incidir sobre os mesmos bens; outros ainda têm a ver com a própria organização judiciária e a sua gestão.

"A reforma do Código de Processo Civil, entrada em vigor em 1 de Janeiro de 1997, introduziu diferentes medidas tendentes a melhorar a eficácia das cobranças judiciais de dívidas"

Sem se ignorar que a crise da Justiça não é exclusiva do sistema jurídico português, resta fazer um voto para que o sistema judiciário seja melhorado pelos seus responsáveis e que cesse a utilização do alibi fácil de que são as instituições financeiras, e, entre elas, especialmente as de crédito, as grandes responsáveis pelos bloqueios referidos.

De facto, até agora, bem podem os bancos dizer que pagam caro a Justiça que não têm. ♦

*Advogado

Concentração BANCÁRIA

Pedro Eiras Antunes*

O fenómeno da concentração sectorial não é específico da banca. No actual enquadramento de globalização, em que os mercados tendem para padrões cada vez mais standardizados, em que as tecnologias implicam investimentos em escala crescente e em que a concorrência é cada vez mais feroz e alargada, a dimensão passou a ser, em muitos casos, uma vantagem competitiva relevante. A concentração sectorial intensifica-se em áreas onde a utilização de plataformas tecnológicas comuns não impede a diferenciação e a segmentação dos mercados. Ou onde a junção de esforços traz consigo o usufruto de economias de escala de base tecnológica, produtiva ou de marketing/ /distribuição. Os exemplos são crescentes e podem ser encontrados em sectores como a construção, a indústria automóvel, o transporte aéreo, a indústria farmacêutica ou ... a actividade financeira.

"A actividade bancária constitui um sector onde o fenómeno de concentração se tem vindo a intensificar nos últimos anos"

A actividade bancária constitui um sector onde o fenómeno de concentração se tem vindo a intensificar nos últimos anos, o que pode ser medido pelo montante das operações de fusões e aquisições (M&A) efectuadas. O quadro 1 é ilustrativo desta realidade.

De acordo com dados referentes ao período entre 1991 e 1998, o valor de operações de M&A tem sido particularmente elevado nos EUA (respeitando a cerca de 5300 operações, com um valor agregado de 268 biliões de dólares). A este facto não é alheio o processo de liberalização do *inter-state banking* e o desmantelamento progressivo das barreiras no acesso a actividades de negócio financeiro tradicionalmente vedadas aos bancos, encora-

Quadro 1

ACTIVIDADE M&A NO SECTOR BANCÁRIO	VALOR DAS OPERAÇÕES (US$bn)		% DE M&A EM TODAS AS INDÚSTRIAS	
Área Geográfica	1991/96	1997/98(*)	1991/96	1997/98(*)
Europa (**)	65	38	10	22
Reino Unido	33	2	7	1
EUA	260	108	13	11
Suíça	5	23	18	90

Fonte: BIS; (*) até Fevereiro de 1998; (**) Países: Áustria, Bélgica, França, Alemanha, Itália, Holanda e Espanha

Quadro 2

A DIMENSÃO RELATIVA			
Actualmente	US$ bn	Há 10 anos	US$ bn
BNP + SG + Paribas	1 096	Dai-Ichi Kangyo	271
Deutsche Bank + Bankers Trust	800	Sumitomo bank	251
Union des Banques Suisses	751	Fuji Bank	244
Citigroup (Citibank + Travellers Group)	701	Mitsubishi bank	228
Bank of Tokio + Mitsubishi	653	Sanwa bank	218

Fonte: *The Banker*, Financial Times

Quadro 3

AS MAIORES OPERAÇÕES DE CONCENTRAÇÃO NOS EUA		
Adquirente	Alvos	Valor do Negócio US$ bn
Citicorp	Travellers Group	74
NationsBank Corp.	BankAmerica	63
Banc One Corp.	First Chicago NBD Corp.	29

jando a concentração onde antes existia a especialização. Na Europa (onde se verificaram 1193 operações no mesmo período), o fenómeno da concentração é bem mais tardio, dependendo de factores específicos (ver comentário mais adiante), e vem-se acelerando progressivamente nos últimos três anos.

Apresenta-se no quadro 2, a título de ilustração, uma comparação entre o *ranking* do *top-five* bancário actual (incluindo entidades originadas por operações de concentração realizadas – ou propostas – recentemente) e a dimensão do *top-five* bancário de há 10 anos atrás (liderado por bancos sediados no Japão).

É interessante verificar que os maiores bancos actuais são primordialmente europeus ou norte-americanos, contrastando com a hegemonia japonesa do passado. Por outro lado, os primeiros lugares do *ranking* mundial vêm sofrendo mutações contínuas em função do impacto das várias operações de concentração, as quais se vêm sucedendo com uma regularidade crescente nos últimos tempos. De facto, qualquer dos bancos (reais ou hipotéticos) do *top-five* mundial foi formado há menos de 2 anos. As duas primeiras instituições nem sequer estão ainda confirmadas, com processos dependentes do resultado de negociações e de autorizações institucionais.

Concentração Bancária nos EUA

O fenómeno da concentração bancária nos EUA deve ser visualizado no seu contexto histórico específico. O receio quase visceral por parte das autoridades em relação às estruturas bancárias concentradas tem as suas raízes profundas no séc. XIX e radica num liberalismo exacerbado e num repúdio pelo potencial mecanismo de acumulação de poder que poderia advir de instituições financeiras poderosas. Alguns estados liberalizaram a possibilidade de estabelecimento de agências bancárias a partir dos anos 30, e em 1932 o Senador Carter Glass (um dos fundadores da Federal Reserve) propôs poderes de agenciamento bancário mais alargados, facilitando a operação intra-estatal dos bancos, mas limitando de forma relevante a actividade inter-estatal. Foi preciso esperar pelos anos 80 para que estas restrições desaparecessem, em três fases: primeiro, a liberalização da regulamentação bancária intra-estatal, na década de 80, por parte de 20 estados americanos, enquanto em 1990 já 36 estados autorizavam o agenciamento bancário livre intra-estatal; segundo, a partir de 1980, vários estados começaram a autorizar a tomada de participações bancárias por parte de *holdings* bancárias sediadas noutros estados, embora estas fossem na prática forçadas a gerir essas participações separadamente; finalmente, tais *holdings* transformaram-se progressivamente, em grande medida pela via das aquisições, em conglomerados financeiros que começaram progressivamente a adquirir os contornos de verdadeiros bancos supra-estatais (i.e., Nations Banks)

e a operar de forma global nos EUA.

O quadro 3 apresenta uma sumária caracterização das três maiores operações de concentração bancária realizadas até à data nos EUA, dos vários milhares que se vêm realizando nos últimos anos.

A intensificação actual dos movimentos de concentração nos EUA, facilitada pelas reformas descritas anteriormente, encontra explicações fundamentalmente em dois grandes tipos de factores. Por um lado, verifica-se uma procura intensa de obtenção de economias de escala, fundamentalmente ao nível da partilha de clientes e de bases tecnológicas (tecnologias de informação e processos). Por outro lado, vimos igualmente assistindo a operações de concentração motivadas pela procura de sinergias competitivas ao nível das redes de distribuição e complementaridade de produtos.

Olhando o futuro, podemos antecipar mesmo um movimento progressivo de expansão dos bancos americanos para aquisições no exterior, contrariando a postura tradicional de expansão baseada sobretudo em estratégias orgânicas enfatizando preferencialmente a componente de banca de investimento. Embora seja tradicionalmente mais difícil a bancos europeus adquirirem bancos americanos (começa a haver excepções, como no caso do Deutsche Bank, actualmente em vias de concretizar a compra do Bankers Trust), devido à sua rendibilidade de capitais próprios, por regra mais elevada, o contrário pode bem ser mais fácil. Dentro de dois ou três anos, alguns bancos americanos serão tão grandes que se questionarão sobre o que fazer com as suas enormes bases de capital. Bancos com bases de activos de 300 biliões de dólares passarão brevemente a valores de 500 biliões de dólares. A motivação para "ir às compras" no estrangeiro será avassaladora. Entretanto, continuaremos a assistir a um aprofundamento da concentração bancária nos EUA, onde ainda existem para cima de 22 000 bancos e onde as cinco maiores instituições só dominam 15% do mercado (contrastando marcadamente com a realidade na generalidade dos países europeus, onde a concentração nas cinco maiores instituições tende a ser muito mais elevada e o número de bancos muito menor).

"um dos movimentos estratégicos em moda nos bancos europeus é fundirem-se ou adquirirem um concorrente de dimensão no seu mercado tradicional de influência, seja doméstico ou regional"

Concentração Bancária na Europa

Na Europa, como referimos, o fenómeno da concentração bancária é muito mais recente e apresenta particularidades específicas em cada país. Seguidamente, apresenta-se um quadro (n.º 4) com as maiores operações de fusão (realizadas ou propostas) verificadas recentemente no espaço europeu.

Uma característica marcante das operações é o seu carácter nacional ou, quando muito, intra-regional. De facto, um dos movimentos estratégicos em moda nos bancos europeus é fundirem-se ou adquirirem um concorrente de dimensão no seu mercado tradicional de influência, seja doméstico ou regional. Os exemplos abundam. O Nordbanken da Suécia efectuou uma operação *cross-border* com o Merita da Finlândia como segunda escolha estratégica após ter falhado a operação mais desejada com o seu parceiro preferido, o SE-Banken, que tinha anunciado entretanto a fusão com uma seguradora. Similarmente, o Banque Bruxelles Lambert (BBL) só sucumbiu à pressão do holandês ING Bank após esforços tremendos ao longo de vários anos para encontrar um parceiro nacional. Em 1997/98, assistimos a muitas operações similares com uma dimensão considerável: a Société Générale fundiu-se com o Crédit du Nord de França; o Bank Austria com o Creditanstalt na Áustria; o Bayerische Vereinsbank com o Hypobank na Alemanha; o Handelsbanken com o Stadshypotek na Suécia; o Ambroveneto com o Cariplo em Itália; e, talvez a mais notável de todas as fusões, pela sua dimensão relativa e alcance estratégico, a

Quadro 4

AS MAIORES OPERAÇÕES DE CONCENTRAÇÃO NA EUROPA

Adquirente	Alvos	Valor do Negócio US$ bn	Situação da Operação
BNP	Paribas e Société Générale	37	Pendente
UBS – Union Bank Switzerland	SBC – Swiss Bank Corporation	23	Concretizada – UBS
Société Générale SA	Paribas	18	Em curso
TSB Group plc	Lloyds Bank plc	15	Concretizada – Lloyds TSB
Banco Santander	Banco Central Hispano-Americano	11	Concretizada

Quadro 5

OS 10 MAIORES BANCOS EUROPEUS

Entidade	Envolvendo Operações de Concentração?	Capitalização US$ bn
HSBC	✓ (HSBC + Midland)	83
Lloyds TSB	✓	80
UBS	✓ (UBS + SBC)	72
ING	✓ (ING + BBL)	51
BNP/GS/Paribas	✓	50
Crédit Suisse	✓ (CS + First Boston)	46
Barclays		43
Fortis	✓ (GB + KBC + Cera Bank)	42
Santander / BCH	✓ (BS + BCH)	38
Natwest		37

Quadro 6

ACTIVIDADE *CROSS-BORDER* DOS BANCOS EUROPEUS (1996)

País	% de Activos *Cross-border* em Relação ao Total de Activos	% de Passivos *Cross-border* em Relação ao Total de Passivos
Áustria	2,3	3,0
Bélgica	9,8	12,7
França	3,4	2,7
Alemanha	2,5	6,8
Itália	3,6	1,8
Holanda	6,1	9,6
Espanha	1,6	3,2
Suíça	4,9	19,1
Reino Unido	9,9	10,5

Fonte: BIS

Quadro 7

ESTRATÉGIAS IMPLÍCITAS

Entidades Envolvidas (alguns exemplos)	Estratégia
ABN + SGB (FORTIS)	Near market tie-up (Benelux)
UBS + SBC	In-market deal (Suíça)
CI + Unicredito	In-market deal (Itália)
TSB + Lloyds Bank	In-market deal (Reino Unido)
BS + BCH	In-market deal (Espanha)
BPI + BFE + BBI	In-market deal (Portugal)
Citicorp + Travellers Group	In-market deal (EUA)
Deutsche Bank + Bankers Trust	Cross-border deal (Alemanha / EUA)

fusão entre os suíços UBS e SBC.

O panorama bancário europeu tem vindo a mudar radicalmente nos últimos anos com estas operações de concentração. Basta determo-nos sobre o actual *ranking* dos maiores bancos europeus (quadro 5).

Tal como nos EUA, o *ranking* aparece dominado por "novas" (ou potenciais) instituições originadas por operações de concentração muito recentes. Estas mega-instituições, algumas de dimensão mundial relevante, dificilmente se confinarão, no futuro, ao seu espaço nacional ou regional. De facto, a actividade *cross-border* dos bancos europeus é, em geral, ainda muito pouco relevante, tal como se pode constatar no quadro 6.

O indicador da Bélgica é fortemente influenciado pela lógica intra-regional da actividade no espaço Benelux. Já os casos da Suíça e do Reino Unido reflectem uma tradicional orientação para as operações envolvendo clientes e mercados financeiros de carácter mais global, ou não fosse o mercado suíço uma das plataformas fundamentais da gestão de activos e da banca privada internacionais e Londres uma praça financeira de referência.

Podemos identificar várias estratégias de concentração no espaço europeu, através de alguns exemplos seleccionados e descritos no quadro 7.

Aspectos Estratégicos

Avolumam-se actualmente factores estratégicos estruturais, em função do actual processo de unificação do mercado europeu, que permitem antecipar uma expansão forte da internacionalização da actividade bancária no espaço europeu e internacional. Das várias implicações estruturais decorrentes da União Monetária, podemos apontar as seguintes:

Impacto do euro – a moeda europeia facilitará as transacções, a transparência dos movimentos de capitais e a uniformização dos processos bancários;

Globalização dos mercados de capitais – a tendência reconhecida para a concentração das transacções de capitais em vários (poucos) mercados de referência – Londres, Francfurt e Paris – encorajará os

"A procura do estatuto de "banco europeu" encontra cada vez mais sentido e razoabilidade no actual contexto"

bancos a adoptarem políticas de *funding* e de gestão de activos baseadas no serviço aos clientes globais e na procura de economias de escala, que só a dimensão relativa pode proporcionar. Reconhece-se hoje que a estratégia alternativa será a adopção de opções de nicho em mercados regionais de base de clientela nacional;

Tecnologia e plataforma IT – no entanto, a *driving force* por detrás da concentração continua e continuará a ser a utilização de bases tecnológicas permitindo o tratamento de informação em larga escala, a standardização progressiva do serviço e desenho de produto e a gestão centralizada de grandes bases de dados. Os investimentos nesta área são cada vez mais vultuosos e privilegiam a dimensão;

Privatizações e desregulamentação – o processo acelerado de privatizações no sector financeiro dos anos 80 e 90, em paralelo com o estabelecimento de uma filosofia de supervisão supranacional assente em desregulamentação dos mercados nacionais, só vem facilitar ainda mais a concentração bancária. A procura do estatuto de "banco europeu" encontra cada vez mais sentido e razoabilidade no actual contexto;

Overbanking – finalmente, é reconhecido o problema da excessiva cobertura de determinados mercados em resultado da luta desenfreada pelas quotas de mercado e que carece actualmente de ser resolvido. A contenção de custos passou a ser uma prioridade táctica importante para os bancos, face à inevitabilidade de se assumirem no actual contexto concorrencial como *price takers.* A concentração permite a prossecução de políticas de "emagrecimento" com vantagens acrescidas ao nível da manutenção de rácios de cobertura do mercado.

E muita coisa vai entretanto mudar. A título de exemplo, no final de 1997, o ING Bank, um dos maiores bancos europeus, tinha uma capitalização de 40 biliões de dólares. Assumindo um crescimento anual de 15 a 20% de bancos como este durante os próximos 4 anos, podemos esperar que a capitalização média dos 10 maiores bancos europeus se situe entre 80 a 100 biliões de dólares, a média dos primeiros 20 bancos em torno de 60 biliões de dólares e dos primeiros 30 bancos à volta de 45 biliões de dólares.

Por outro lado, o esforço de contenção de custos prosseguido actualmente contribuirá para baixar ainda mais os rácios de custo/benefício e pressionar as capitalizações de mercado dos bancos no sentido ascendente.

"Este processo de concentração europeu vai ser seguramente facilitado pelo facto de a Europa se assumir, a partir de 2002, como um verdadeiro bloco de moeda única"

Assim, o padrão de evolução do mercado bancário europeu parece orientar-se cada vez mais para o prosseguimento das operações de concentração nacional e intra-região motivadas pelo desejo de racionalizar, reduzir custos e prosseguir economias de escala. Uma vez que este processo atinja uma fase de maturidade, as operações *cross-border* tenderão a intensificar-se, primeiro a um nível intra-regional e posteriormente a um nível verdadeiramente pan-europeu. Este processo vai ser seguramente facilitado pelo facto de a Europa se assumir, a partir de 2002, como um verdadeiro bloco de moeda única e de o mercado bancário se tornar progressivamente mais liberalizado e competitivo.

Alguns países europeus já atingiram estádios de concentração bancária (medida pela percentagem dos activos totais detidos pelos 5 maiores bancos) muito relevantes a nível interno. São os casos da Suécia (86%), da Holanda (81%) e da Finlândia (74%). Outros países europeus ainda estão relativamente atrasados neste processo, tais como a Alemanha (17%), a Itália (29%), a França (47%) ou mesmo o Reino Unido (57%).

O desafio da supervisão dos novos "bancos europeus" mostra-se assim relevante. Independentemente da contribuição dos bancos centrais de cada país, põe-se o problema de definir o papel que caberá ao Banco Central Europeu na supervisão destas novas entidades supra-nacionais. As questões inerentes às escolhas de dimensão e dos riscos associados à supervisão (o chamado fenómeno de *too-big-to-fail*) levantam interrogações quanto à equidade do processo e ao tratamento potencialmente diferenciado que, em situações de crise, os actuais mecanismos de supervisão poderão estabelecer entre grandes e pequenos.

O processo de concentração bancária não é pacífico e encontra muitos cépticos e até detractores. As principais dúvidas levantadas têm que ver com os riscos de diminuição da qualidade do serviço, potencial criação de situações de abuso de posição concorrencial, eventuais constrangimentos à disponibilidade de crédito, nomeadamente a segmentos empresariais de menor poder negocial, e finalmente, numa óptica mais institucional, levantamento de dúvidas sobre o real impacto das operações de concentração em termos de geração de valor para os accionistas das instituições. Qualquer destes temas, de extremo interesse, justificaria uma abordagem autónoma, que não se conteria no espaço disponível deste artigo.

O caso português tem as suas especificidades, mas, na nossa opinião, tem de ser enquadrado face aos desenvolvimentos referidos. O adiamento do processo de concentração bancária em Portugal contribuirá, a curto prazo, para trazer ao de cima as fragilidades do sistema. Sem uma estratégia nacional de concentração bancária, que deveria ser encorajada, o destino de muitos bancos portugueses será o da aglutinação, a prazo, em bancos estrangeiros, seja através da simples perda de independência, seja mediante acordos (ou alianças estratégicas) que na prática correspondem ao avassalamento das instituições a uma lógica supra-nacional, onde verdadeiramente não participam estrategicamente. Num contexto de moeda única e operações de capitais globalizadas e transparentes, o papel dos bancos portugueses em relação aos clientes nacionais atractivos para os grandes bancos europeus só poderá a prazo tornar-se cada vez mais acessório. Na ausência de condições para a criação de um verdadeiro banco português de dimensão e vocação europeias, os bancos portugueses parecem estar condenados a transformarem-se a prazo em bancos de PME e particulares. ♦

"O adiamento do processo de concentração bancária em Portugal contribuirá, a curto prazo, para trazer ao de cima as fragilidades do sistema"

* Quadro bancário
Docente do ISGB/IFB

Bibliografia

- *Banking Institutions and Mergers: Questions and Answers,* American Bankers Association, Abril 1998
- *Bank Mergers Fail to Deliver Investor Value,* Financial Times, Agosto 1998
- *Dangerous Liaisons*, Financial Times, Março 1999
- *The Coming Transformation of Continental European Banking* (*working paper*), White, W., Bank for International Settlements, Junho 1998
- *The Bank Merger Wave: Causes and Consequences,* Broaddus, J., Setembro 1998
- *EMU and International Capital Markets: Structural Implications and Risks,* IMG / Research Department, Maio 1997

EURO

Que Mudanças Nos Meios E Sistemas De Pagamentos?

Jorge Sá Nogueira*

Desde 1 de Janeiro que o euro é a moeda de onze países da União Europeia (UE), materializando assim a vertente monetária da União Económica e Monetária. O aparecimento desta moeda comum nestes países, em substituição das moedas nacionais, está a provocar mudanças nas economias. No sistema financeiro, em particular, desenvolvimentos importantes estão a verificar-se ao nível de sistemas e meios de pagamentos escriturais, que estão a ser adaptados à nova moeda. Trata-se de uma revolução silenciosa mas essencial: os sistemas de pagamentos constituem uma infraestrutura fundamental dos sistemas financeiros, uma vez que é através deles que são canalizados todos os pagamentos escriturais (e de maior valor) das economias.

No presente artigo, é retratado o ponto de partida de Portugal para o euro, ao nível de meios e sistemas de pagamentos, descrevem-se as alterações neles realizadas para a introdução da nova moeda e faz-se uma breve antevisão do que será a evolução futura na zona euro relativamente a esta matéria.

A organização do sistema de pagamentos português está dividida em dois blocos:

- Sistema de Pagamentos de Grandes Transacções (SPGT), orientado para processar e liquidar em tempo real pagamentos de elevado montante, normalmente superiores a 100 mil contos (através deste sistema, os fundos são disponibilizados na conta-destino em alguns minutos);
- Sistema de pagamentos de retalho, que compreende os subsistemas de telecompensação de cheques, efeitos, transferências electrónicas interbancárias (TEI) e o sistema Multibanco.

Através destes sistemas, processaram-se, em 1998, mais de 920 milhões de operações, correspondendo a um valor superior a 900 mil milhões de contos em pagamentos. Através do SPGT, passaram mais de 90% desse valor, em apenas 600 mil operações. As restantes (99%) foram processadas pelos subsistemas de retalho, constituindo 9% do valor dos pagamentos.

A. Mendonça Pinto
Coordenador da Secção

A utilização dos meios de pagamentos alternativos ao numerário no nosso país tinha o seguinte perfil em 1997: 41% dos pagamentos realizados por cheque, 39% através de cartão de débito, 7% por transferência a crédito e 11% por débito directo[1]. A evolução verificada nos últimos anos tem sido de crescimento da quota de pagamentos com cartão em substituição da quota do cheque.

Situando o perfil português de utilização dos meios de pagamento escriturais no quadro da União Europeia, Portugal inclui-se no grupo de países maioritariamente utilizadores de cheques (em que a respectiva quota está em perda), juntamente com a França e a Irlanda. O panorama europeu em 1997 caracterizava-se ainda por dois outros grupos de países, em que, nuns, os meios preferenciais de pagamento são as transferências a débito e/ou a crédito (Alemanha, Áustria, Bélgica, Espanha, Finlândia, Holanda, Itália e Suécia), e, noutros, é o cartão (Dinamarca, Grécia e Reino Unido).

Complementando esta análise com a comparação da utilização de meios de

"a solução escolhida para os cheques recaiu sobre a criação de um documento distinto para euros"

pagamento escriturais por habitante num ano, verifica-se que, em Portugal, cada habitante efectua em média 65 pagamentos daquele tipo por ano, o que situa o nosso país bastante abaixo da média europeia, que é de 117, e entre os 181 pagamentos em França e os 3 da Grécia. Esta situação deixa antever um previsível aumento da intensidade da utilização dos meios de pagamento escriturais no nosso país no futuro, em aproximação à média europeia.

A Introdução do Euro no Sistema de Pagamentos Português

A introdução do euro como moeda única em Portugal é um facto no sistema de pagamentos português. Desde 1 de Janeiro que o SPGT funciona apenas em euros (embora aceite transferências com denominação original em escudos) e que é possível ordenar transferências, emitir cheques, letras e livranças em euros. Brevemente, ao longo do primeiro semestre de 1999, será alargado o uso do euro à rede de caixas automáticos Multibanco e começará a adaptação da rede de terminais de pagamento automático no sentido de permitir pagamentos denominados em euros. Até final do período transitório da introdução do euro, que durará até 31 de Dezembro de 2001, os portugueses terão a opção de escolher a denominação em que realizam os seus pagamentos escriturais. A partir de 1 de Janeiro de 2002, apenas serão possíveis pagamentos escriturais em euros.

Cheques

Como é do conhecimento geral, a solução escolhida para os cheques recaiu sobre a criação de um documento distinto para euros. As razões subjacentes à escolha foram a clareza e transparência desta solução para os utilizadores (e, consequentemente, a redução de ocorrência de eventuais confusões ou fraudes) e o facto de ser mais simples tecnicamente e de minimizar a intervenção humana no processamento dos cheques no circuito interbancário.

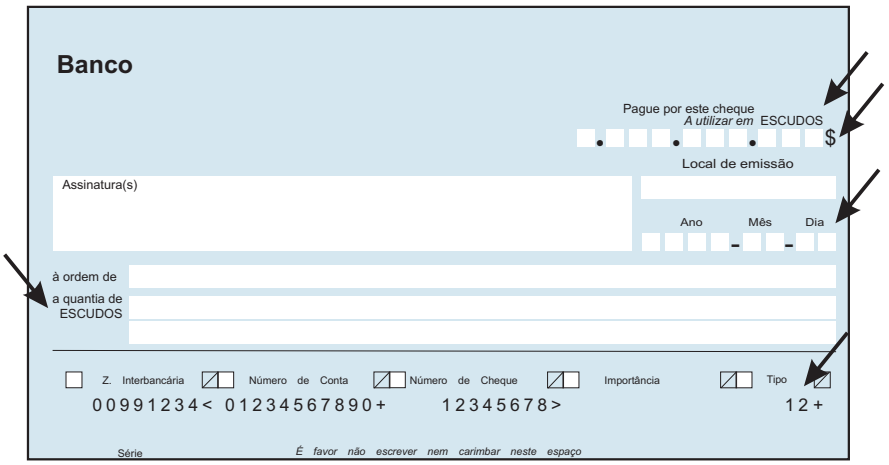
A criação de um cheque em euros foi aproveitada para introduzir alterações no cheque em escudos. Como se pode constatar pela imagem, o novo cheque em escudos, começado a emitir pelos bancos no segundo semestre de 1998, apresenta agora o campo destinado à importância em quadrículas e já não tem casas decimais. Ou seja, apenas poderão ser emitidos cheques com valores inteiros de escudos. Também o campo da data passou a ser em caseado. Com estas alterações, pretende-se facilitar o tratamento automático do cheque no circuito interbancário, nomeadamente a implementação de tecnologia de reconhecimento inteligente de caracteres (neste caso, o reconhecimento automático do montante do cheque e da data de emissão), aumentando a eficiência e reduzindo a probabilidade de ocorrência de erros.

O cheque em euros apresenta as mesmas soluções técnicas do cheque em escudos, tendo, no entanto, alguns elementos de distinção: a existência do símbolo do euro bem visível no canto superior direito do impresso, duas casas decimais no campo importância (pois os pagamentos em euros terão sempre duas casas decimais), e a palavra "EUROS" em dois locais diferentes. Adicionalmente, o código de tipo de cheque, que distingue os cheques segundo o seu tipo e que é constituído pelos dois últimos algarismos da linha óptica[2], é diferente para escudos e para euros, permitindo a identificação automática da denominação em que o cheque foi emitido.

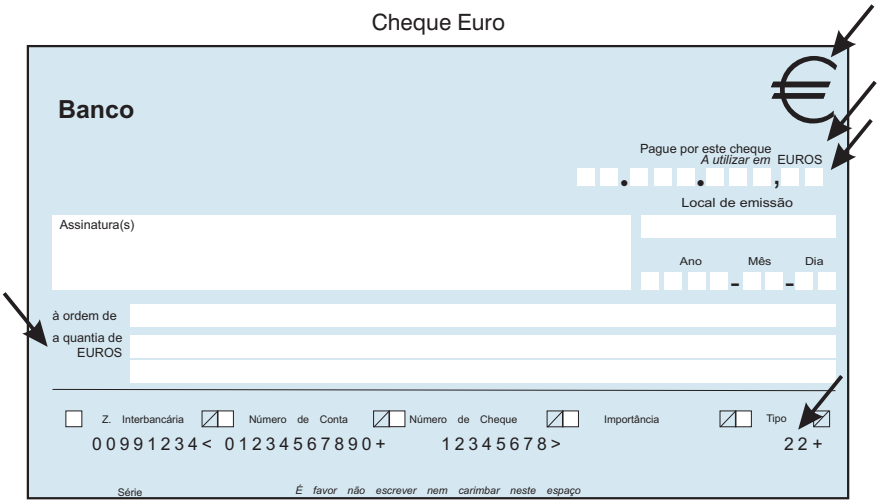
A emissão de livros de cheques em euros pode ser feita a pedido do cliente e com denominação diferente da da conta. É assim possível passar cheques em euros sobre contas em escudos e vice-versa.

A existência de cheques próprios para cada denominação implica que devam ser emitidos apenas nessa

Cheque Escudos



Cheque Euro



denominação. Significa isto que **um cheque em escudos deve ser emitido em escudos, tal como o cheque em euros deve ser emitido só nesta denominação**. Caso aconteça a emissão de cheques-euro em escudos, ou vice-versa, existe a possibilidade de a importância ser considerada na denominação para a qual o cheque foi impresso, situação que pode ocorrer caso o banco tomador do cheque (o banco onde o cheque foi depositado) não se dê conta da alteração no momento de introdução do cheque no sistema informático. Ambas as situações podem gerar problemas com os clientes (contas descobertas) e, consequentemente, provocar atrasos e maiores custos no processamento dos cheques. É por isso essencial a atenção de todos os intervenientes no processo: de quem preenche o cheque, de quem o recebe (que deve verificar a correcção do preenchimento) e do empregado do banco que aceita o depósito do cheque (que deve verificar o respectivo preenchimento antes de o introduzir no sistema informático).

Os clientes bancários poderão emitir cheques em escudos para efectuar os seus pagamentos até final da fase B[3]. A partir dessa data, só os cheques em euros serão aceites como meio de pagamento. Serão admitidos pelos bancos os cheques em escudos com data anterior a 1 de Janeiro de 2002 e apresentados para depósito ou levantamento após essa data. Quanto aos pré-datados já na posse dos bancos, estes solicitarão aos seus clientes a reemissão em euros dos cheques que tenham sido emitidos em escudos com data posterior a 31-12-2001.

Letras e Livranças

As letras e livranças estão integradas no sistema de telecompensação de efeitos, através do qual foram processados, em 1998, mais de 6 milhões de pagamentos. Para ambos os meios de pagamento, a solução para o euro, já em vigor e regulamentada pela portaria nº1024/98, de 19 de Dezembro, é a existência de impressos próprios para cada denominação. À semelhança dos cheques, foi introduzido o caseado para o preenchimento dos diversos dados numéricos: importância, data, número de contribuinte e NIB. Nas letras e livranças em escudos, deixaram de existir casas decimais. Como nos cheques, as letras e livranças em euros têm o símbolo do euro no canto superior direito do impresso, para distinção das que estão denominadas em escudos.

As duas denominações destes títulos coexistirão até final de 2001. A partir dessa data, apenas poderão ser emitidos em euros. Os títulos em escudos emitidos antes de 31-12-2001 serão reconhecidos pelo correspondente valor em euros, não sendo necessária a respectiva reemissão.

Transferências Electrónicas Interbancárias

As transferências electrónicas interbancárias são transferências que se fazem directamente entre contas bancárias. Nelas incluem-se as que são ordenadas por clientes ao balcão do banco, as realizadas nos caixas automáticos Multibanco (limite de 120 contos), as previamente acordadas por empresas com os bancos, para ocorrerem em datas previamente fixadas (por exemplo, pagamento de salários), as que são realizadas por clientes via banca telefónica ou *homebanking* (banca na *Internet*) e as realizadas pelas empresas via terminal de transferências electrónicas instalado nas mesmas, que lhes permite fazer transferências directamente a partir da respectiva conta, sem necessidade de intervenção do banco.

"entre 1-1-1999 e 31-12-2001, as transferências podem ser ordenadas em escudos ou em euros, independentemente da denominação das contas de origem e destino"

A solução encontrada para integrar o euro neste sistema procurou maximizar a flexibilidade quer para o ordenante, quer para o beneficiário da transferência: entre 1-1-1999 e 31-12-2001, as transferências podem ser ordenadas em escudos ou em euros, independentemente da denominação das contas de origem e destino. Exemplificando, no caso de uma empresa pagar em euros o ordenado de um empregado cuja conta está denominada em escudos, este será creditado pelo valor em escudos, sendo informado do valor original em euros no extracto da sua conta. As eventuais conversões necessárias ocorrerão nos bancos envolvidos na transacção.

A possibilidade de ordenar transferências em escudos e em euros manter-se-á até final do período transitório. A partir de 1 de Janeiro de 2002, apenas será possível realizar transferências em euros.

Sistema Multibanco

O sistema Multibanco tem conhecido índices crescentes de utilização, sendo o subsistema de pagamentos que actualmente mais operações gera no nosso país (mais de 650 milhões em 1998). Além de ser uma forma alternativa de pagamentos, através da rede de terminais de pagamento automático e do pagamento de serviços em caixa automático, permite o acesso dos clientes bancários a diversos serviços, tais como levantamentos, consultas de saldos e movimentos, transferências interbancárias, carregamento de PMB, entre outras. A rede Multibanco é, por esta razão, um meio privilegiado através do qual os utilizadores podem ser sensibilizados para a nova referência monetária que constitui o euro, ao longo das fases B e C[3] da transição. Consciente desta realidade, o sistema bancário preparou soluções que visam tirar proveito desta realidade, soluções essas que estarão plenamente activas ao longo do primeiro semestre deste ano.

Você Sabe Tudo?

Soluções

A – 2	F – 22
B – 7	G – 28
C – 11	H – 31
D – 14	I – 33
E – 19	J – 37

Cartões

Os cartões de débito e crédito constituem a fonte de acesso dos clientes bancários aos diversos serviços proporcionados pela rede Multibanco, sendo por isso a base de qualquer operação. Na transição para o euro, não será necessária qualquer troca de cartão, nem mesmo quando ocorrer a conversão de contas. Os cartões mantêm as suas funcionalidades, independentemente de estarem associados a contas em escudos ou em euros e de o terminal no qual estão a ser utilizados ter eventualmente uma denominação-base diferente. Os clientes bancários podem deste modo estar certos de que nada precisarão de fazer para adequarem os seus cartões ao euro.

Caixas Automáticos

Na fase B, os CA admitirão operações em escudos ou em euros, com excepção dos levantamentos, que nesta fase apenas poderão ser realizados em escudos. As transferências interbancárias, o pagamento de serviços, de letras e de impostos, o depósito de valores e os serviços especiais poderão ser realizados nas duas denominações.

O pagamento de serviços passará a consistir em duas operações distintas: "Pagamento de serviços em escudos", que continuará como actualmente, e o "Pagamento de serviços em euros", com vista ao qual será atribuído um novo código de entidade às empresas que emitam facturas a pagamento nesta denominação. Poderão assim ocorrer as seguintes situações durante a fase B:

- A entidade continuar a emitir facturas em escudos até final da fase, pelo que o utilizador apenas poderá efectuar o pagamento em escudos;
- A entidade emitir a factura a pagamento apenas em euros – o que obrigará o utilizador a escolher a operação "Pagamento de serviços em euros";
- A entidade emitir facturas com dados para a operação (código de entidade e importância) para escudos e para euros, concedendo ao seu cliente a escolha da denominação em que quer efectuar a operação. Neste caso, o cliente terá de introduzir os dados correspondentes à denominação que escolheu para concretizar a operação. Em qualquer destes casos, a conta do utilizador será sempre debitada na respectiva denominação, e o talão comprovativo da operação informará os dados correspondentes à denominação em que a mesma se realizou. Estas características manter-se-ão até final de 2001; a partir de 1-1-2002, o pagamento de serviços será realizado apenas em euros.

Durante a fase B, a informação nos talões de CA será sempre na denominação em que a operação tiver sido efectuada (ver imagem). A informação relativa aos saldos de conta dependerá do banco emissor do cartão. Se este optar por informar os seus clientes em escudos e em euros, o saldo virá em primeiro lugar na denominação da conta e, na linha seguinte, na outra denominação (ver figura). Nas consultas de movimentos, a informação de cada movimento dependerá igualmente do banco onde esteja domiciliada a conta associada ao cartão.

"Na transição para o euro, não será necessária qualquer troca de cartão, nem mesmo quando ocorrer a conversão de contas"

Na fase C, os CA apenas disponibilizarão operações em euros (com excepção dos levantamentos, que ainda poderão ser realizados em escudos nos CA ainda não adaptados às novas notas). Cada CA apenas vai permitir levantamentos numa denominação apenas (naquela com que estiver carregado), que será informada no ecrã do terminal, para identificação por parte do utilizador.

A partir do fim da fase C, todas as operações serão em euros e a informação nos talões será, naturalmente, nessa denominação apenas.

Terminais de Pagamento Automático

A rede de TPA começará a ser adaptada ao euro a partir do segundo trimestre de 1999.

As alterações a que os terminais serão sujeitos visam garantir as seguintes funcionalidades: apresentação em escudos e em euros do valor da operação a confirmar pelos clientes, impressão desses dois valores no talão de compra, possibilitar ao proprietário do TPA decidir o momento a partir do qual o terminal passa a ter como denominação base o euro e garantir que serão aceites compras a partir do início da fase C. A dupla informação será uma realidade a partir do momento em que ocorra a adaptação e manter-se-á até final da fase C.

O calendário da mudança nos TPA tem em consideração o princípio da não proibição, não obrigação do uso do euro. Deste forma, até final da fase B os proprietários podem escolher o momento em que, nessa fase, procederão à intervenção necessária no seu TPA. Se isso não acontecer na fase B, os terminais não aceitarão compras a partir de 1 de Janeiro de 2002, até que sejam actualizados.

Após a adaptação do TPA, o proprietário pode escolher o momento em que a denominação-base passa a ser o euro, devendo para isso pedir um novo cartão supervisor do terminal (o cartão através do qual o proprietário gere o serviço de pagamento automático). As operações decorrerão da seguinte forma: o comerciante digita a importância a pagar (na denominação do TPA), o cliente confirma o valor da operação (que lhe aparecerá na denominação do terminal e na outra, alternadamente) e, após a aceitação da transacção, o TPA imprime os talões, sempre com o valor da operação em escudos e em euros.

Na fase C, apenas aceitarão compras os terminais que estejam denominados em euros. No final dessa fase, a dupla informação será inibida automaticamente em toda a rede de TPA, que passará a trabalhar exclusivamente em euros.

```
          * * MULTIBANCO * *
-------------------------------------------
N.CAIXA: 0123/4567/89    TRANSACÇÃO: 01234
CONTA: 123456789012345     DATA:1999/06/02
CARTÃO:0123456789012345        HORA: 14:56
-------------------------------------------
              LEVANTAMENTO
        N. MOVIMENTO CARTÃO: 16
         MONTANTE:  5.000$00  ESC.

SALDO DISPONÍVEL:       62.727$00+  ESC.
                          (312,88+ EURO)
-------------------------------------------
<------------ NOME DO BANCO ------------->
<----------- TEXTO DO BANCO ------------->
-------------------------------------------
<------------ TEXTO DA SIBS ------------->
            * * OBRIGADO * *
```

Porta-Moedas Multibanco

A adaptação ao euro do serviço PMB ocorrerá em duas frentes: adaptação dos terminais (TPMB) e substituição dos cartões actuais, que não são compatíveis com o euro. A adaptação dos TPMB iniciar-se-á no segundo trimestre de 1999, prolongando-se, à semelhança dos TPA, até final de 2001. Uma vez adaptado, cada TPMB informará no visor o valor da operação em escudos e em euros, alternadamente, e poderá aceitar cartões PMB em qualquer denominação. Por sua vez, os cartões PMB compatíveis com o euro deverão começar a ser emitidos durante o próximo ano, substituindo gradualmente os cartões actuais. Os novos cartões PMB serão emitidos apenas em escudos até final da fase B, por ser esta a única forma de garantir a universalidade de aceitação do PMB em todos os terminais (um cartão PMB em euros não seria aceite num terminal que não tivesse sido ainda adaptado). Consequentemente, as operações de carregamento de PMB em CA serão feitas em escudos até final de 2001.

A partir do primeiro dia da fase C, será impossível carregar os PMB em escudos. Na primeira operação de carregamento em CA, o saldo de cada cartão nova geração será convertido automaticamente para euros e os carregamentos passarão a ser feitos apenas nessa denominação. A partir desse momento, todos os pagamentos com estes cartões serão realizados em euros. Os cartões actuais que ainda existam na altura deixarão de poder ser carregados, existindo todo o período da fase C para que o saldo remanescente em escudos seja esgotado em pagamentos em qualquer TPMB. A dupla informação deverá manter-se até final da fase C, finda a qual todos os pagamentos com PMB serão realizados em euros.

Talão TPA nas fases B e C

```
[Nome Retalhista(1)]
[Nome Retalhista(2)]
      ENDEREÇO
      ENDEREÇO
N.F.Contr: 123456789

  Id.TPA 123456789
2000/08/02    23:15
Per:123 Tr:456 Mg789

       *  *  *
       COMPRA
Cartao
123456 7890123456/78
VAL:02/00 AUT:123456
← Nome do Emissor →

    EUR      76,53
   (Esc.15 342$00)

       *  *  *
***** OBRIGADO *****
```

O Futuro na Zona Euro

Falar do futuro de meios e sistemas de pagamentos é falar da evolução em toda a zona euro. Existindo a mesma moeda em pelo menos onze países, não mais se deverão verificar evoluções isoladas por país.

O euro terá principalmente impacto nas possibilidades de encaminhamento dos pagamentos entre países da zona euro. Neste âmbito, o futuro passará necessariamente por uma maior fluidez nas transacções internacionais, cuja finalização tem uma duração média bastante superior à das nacionais. A tendência será no sentido de tornar os sistemas de pagamentos dos onze países bastante mais integrados entre si, levando a que os pagamentos internacionais se aproximem aos nacionais em termos de rapidez de execução. Esta integração ocorre já através da criação de novos sistemas europeus e deverá desenvolver-se também pela harmonização das características dos diferentes sistemas nacionais em áreas onde haja ganhos potenciais.

"A tendência será no sentido de tornar os sistemas de pagamentos dos onze países bastante mais integrados entre si"

A criação, sob a alçada do Banco Central Europeu, do sistema TARGET[4] (sistema de pagamentos de grandes transacções à escala europeia, que permite a concretização de transacções de grande montante entre países da UE em alguns minutos) e o arranque do sistema EURO1, gerido pela EBA[5], que permite a finalização, num dia, de pagamentos transfronteiriços em euros, são avanços consideráveis no sentido da já referida integração. A existência destes sistemas, juntamente com o processamento de operações transfronteiriças em euros por alguns sistemas nacionais (como o EAF de Frankfurt ou o CHAPS-Euro no Reino Unido), alarga o leque de opções no encaminhamento de pagamentos na zona euro, o que apenas se poderá reflectir num aumento da eficiência na respectiva execução, tanto para os bancos como para os seus clientes. Com estes desenvolvimentos, desde 1 de Janeiro que é possível efectuar pagamentos internacionais em euros com rapidez muito semelhante à de pagamentos nacionais. É previsível que a utilização dos sistemas referidos (e outros que eventualmente sejam criados) substitua em parte as relações de banca correspondente, que constituíam, até ao ano passado, o meio preferencial.

A nível da utilização de meios de pagamento escriturais, o euro não deverá ter impacto directo no curto prazo. Deverá por isso manter-se a tendência actual, que vai no sentido de maior automatização – e essa acontece necessariamente através do recurso a transferências a crédito ou débito e aos cartões. Em Portugal, este fenómeno deverá manifestar-se na continuação da diminuição da quota do cheque e no aumento relativamente forte dos pagamentos efectuados por transferência bancária, onde, no nosso país, existe potencial de crescimento considerável a médio prazo[6]. O posicionamento do cartão deverá manter-se ou reforçar-se ligeiramente. Na zona euro, a criação da moeda única deverá conduzir, a médio prazo, a um esquema de porta-moedas electrónico comum, possibilitando a utilização deste meio de pagamento em qualquer país da zona euro. ♦

* Técnico da SIBS

[1] Fonte: *Payments Systems in the European Union*, Banco Central Europeu, Janeiro de 1999.

[2] A linha óptica é toda a zona inferior do cheque, no seu comprimento, onde está informação relacionada com a conta do cliente, o respectivo banco e o tipo de cheque, sendo esta informação lida automaticamente por leitores ópticos aquando da entrada do cheque no circuito de pagamentos (depósito em conta ou levantamento directo da importância no banco).

[3] Calendário das fases:
A – De Maio de 1998 a 31/12/98
B – De 01/01/99 a 31/12/01
C – De 01/01/02 a 30/06/02

[4] *Trans-Automated Real-time Gross-settlement Express Transfer*

[5] Euro Banking Association (que até 1998 geriu um sistema de pagamentos exclusivamente em ecus).

[6] O mais tardar no próximo ano, deverá entrar em funcionamento um sistema de débitos directos interbancários, vocacionado para pagamentos recorrentes (facturas de telefone, por exemplo), sendo de prever que substitua uma parte das transacções com cheque e aumente de forma substancial o volume de pagamentos escriturais no nosso país.

Sessão Solene

Atribuição de Diplomas a Alunos dos Cursos Superiores

O Instituto de Formação Bancária levou a efeito, no passado dia 12 de Abril, mais uma sessão de atribuição de diplomas a alunos que concluíram os seus cursos superiores, ficando com múltiplos motivos para se sentir incentivado no esforço que vem desenvolvendo para dotar a Banca de profissionais qualificados com uma formação que dá resposta aos mais elevados padrões de exigência.

Os diplomas foram entregues a 280 alunos que, no passado ano lectivo, completaram o **Curso Avançado de Gestão Bancária** e, no Instituto Superior de Gestão Bancária, o **CESE em Gestão Bancária**, o **Curso de Gestão Bancária** e o **Curso de Organização e Sistemas**.

Esta sessão solene, que teve lugar no auditório do Centro Técnico Cultural do Pólo Tecnológico do INETI, foi presidida pelo Dr. João Salgueiro, na qualidade de Presidente da Associação Portuguesa de Bancos, e contou com a presença do Ministro das Finanças, Prof. Dr. Sousa Franco.

A Mesa era ainda constituída pelo Prof. Dr. Fernando Adão da Fonseca e pelo Prof. Dr. João Borges de Assunção, membros do Conselho Científico-Pedagógico do ISGB e da Faculdade de Ciências Económicas e Empresariais da Universidade Católica Portuguesa, pelo Dr. José Pires Lourenço, Vice-Presidente do BNC, pelo Dr. António Pereira Torres, Director-Geral do IFB, e pelo Dr. João Pires da Silva, Presidente da

AGESBANCA.

Na numerosa assistência, constituída na sua maioria por diplomados e seus familiares, bem como pelos docentes dos cursos, notava-se ainda a presença de membros das Administrações dos Bancos Associados, do Conselho Pedagógico do Curso Avançado de Gestão Bancária, do Conselho Científico-Pedagógico do ISGB e, também, de membros das Direcções de Recursos Humanos de instituições bancárias e de directores e outros quadros da APB e do IFB.

Ao abrir a sessão, o Dr. João Salgueiro agradeceu ao Senhor Ministro das Finanças a sua presença, validadora do reconhecido trabalho que o IFB tem desenvolvido, quer de âmbito nacional, quer internacional.

Destacou ainda a necessidade de nos mantermos atentos fundamentalmente quanto à adopção de objectivos estratégicos próprios, que nos permitam uma elevada capacidade de antecipação perante os desafios que não deixarão de surgir.

Em seguida, o Dr. António Pereira Torres começou por destacar o mérito dos alunos que concluíram estes cursos com sucesso e evidenciou as novas tecnologias que estão a ser ensaiadas no IFB, permitindo assim uma maior flexibilidade ao modelo de ensino a distância, que tem vindo a ser aplicado com grande êxito em vários cursos e que tem também permitido um envolvimento crescente do Instituto em importantes projectos internacionais.

Na intervenção seguinte, o Prof. Dr. Adão da Fonseca sublinhou a necessidade de preparar todos os que intervêm na área financeira com uma nova mentalidade, de forma a poderem reconhecer, a tempo, as mudanças que constantemente se estão a operar.

Em seguida, o Prof. Dr. Borges da Assunção disse que nada podia dar mais satisfação a uma escola do que ver crescer em competências e qualificações os seus diplomados, logo, os seus representantes e que "*o diploma, para além do que vale, é uma licença para continuar a aprender, no sentido de ajudar as organizações onde estamos inseridos a melhorarem*".

Por fim, o Ministro das Finanças, cujo discurso prendeu vivamente a atenção da assistência, deixou um traço rápido, mas completo, da política portuguesa no capítulo das finanças e da economia, tanto no contexto global, como, muito particularmente, nos desafios que a nossa plena integração na Comunidade Europeia nos colocam.

Das suas palavras destacamos as seguintes afirmações:

- O passado "um de Janeiro" significou uma mudança radical na economia portuguesa, na Europa e mesmo no Mundo;
- Quanto a nós, deixámos de ser uma economia de um país pequeno, para nos integrarmos numa *Economia de Região*;
- Não se pense que deixou de haver um Estado soberano; só que passámos a estar integrados numa economia global, gerida politicamente de formas diferentes;
- O que até uma certa altura tinha caracterizado os agentes económicos portugueses era estarem atrasados face à Europa. Esta situação, finalmente, começou a inverter-se e, hoje, o Sistema Financeiro Português pode ser considerado um dos melhores da Europa. ♦

Curso de Gestão Bancária para jovens

A partir do próximo ano lectivo, o Curso de Gestão Bancária vai passar a contar com mais um regime de funcionamento: auto-estudo assistido, com apoio complementar e actividades práticas presenciais.

As disciplinas são as incluídas no Plano Curricular do Curso a distância, mas, neste regime, os alunos poderão frequentar, ao longo da semana, sessões de apoio de duração variável, consoante as características das diferentes disciplinas.

Estas sessões de apoio assumem um cariz eminentemente prático, sobre matérias relacionadas com a banca – consistindo, nomeadamente, na realização de exercícios e casos práticos – e têm por objectivo permitir uma melhor progressão nas actividades de estudo.

No final do 3º ano, o ISGB diligenciará no sentido de proporcionar aos alunos um estágio de natureza prática numa empresa financeira ou não financeira.

Como formação opcional, são ainda facultadas mais duas disciplinas – Inglês e Computação Pessoal –, com avaliação e atribuição de certificado, e que decorrerão em complemento ao horário das sessões de apoio. ♦

O último CESE em Gestão Bancária

Está em vias de conclusão o terceiro e último Curso de Estudos Superiores Especializados (CESE) em Gestão Bancária. O presente curso de 1997-99 foi frequentado por 104 alunos distribuídos por quatro turmas, uma das quais a funcionar no Porto e as restantes em Lisboa. Com a próxima conclusão do curso, eles vão juntar-se aos 231 licenciados dos dois cursos iniciais (127 de 1996-98 e 104 de 1995-97).

Tal como nos cursos anteriores, os finalistas do CESE envolveram-se num conjunto de actividades que incluíram a assistência a quatro seminários sobre tópicos de extrema actualidade e actividades de grupo. O Eng. Rogério Puga Leal deu início aos seminários apresentando os princípios fundamentais da gestão da qualidade no seu seminário incidente sobre Qualidade na Banca (Lisboa e Porto). Os Sistemas de Pagamento no Contexto do Euro foram abordados pelo Dr. Eugénio Gaspar, Director do Banco de Portugal (Lisboa e Porto). Pelo seu lado, a Dr.ª Ana Terras (ISGB) e o Dr. António Cardoso (ISGB) avançaram com a discussão da Comunicação Organizacional aos alunos de Lisboa e do Porto na sua qualidade de docentes da nova disciplina de Comunicação (introduzida no Curso de Gestão Bancária na sua reformulação em licenciatura, que teve lugar no ano de 1998). *Project Finance* foi o tema proposto pelo Dr. Hugo de Jesus, Assessor do Conselho de Administração do Banco Efisa (Lisboa). Finalmente, o Dr. Sérgio Mascarenhas de Almeida (Professor-Coordenador de Gestão Geral do CGB) teve oportunidade de apresentar a noção de Análise Concorrencial aos alunos do Porto.

Paralelamente, decorreram as actividades de grupo, que incluem a gestão de um banco num Simulador Bancário (*Stanford Bank Game*), a redacção de um Trabalho Final de Curso e a discussão do trabalho e de um tema de seminário em prova oral.

Recordamos que neste presente ano lectivo o CESE em Gestão Bancária passou a ser integrado no Curso de Gestão Bancária, constituindo agora o todo uma licenciatura bietápica (bacharelato mais licenciatura complementar). ♦

Tendências de Evolução das Agências

Teresa Pereira*

Neste número da *Inforbanca*, iniciamos uma reflexão sobre perspectivas da agência bancária nos anos 2000. Para isso, convidámos três destacadas figuras da banca, que nos deram o seu depoimento sobre este tema. Assim, neste número, o Dr. Pedro Álvares Ribeiro analisa os vectores de evolução da banca de retalho e, na próxima *Inforbanca*, o Dr. Mário Grosso e o Dr. José Dias Dinis reflectirão sobre o modelo futuro da agência bancária, como meio privilegiado de contacto com a clientela.

Pedro Álvares Ribeiro*

os Bancos de Retalho do Futuro

Os Factores-Chave na Banca de Retalho

Perscrutar os vectores de evolução da Banca de Retalho é essencialmente analisar as novas necessidades dos Clientes, os estilos de vida emergentes, é procurar a dinâmica das suas necessidades e aspirações. Porque o Cliente é sempre o foco principal de tudo o que fazemos.

A Conveniência

Como é hoje e como vai ser amanhã o Cliente? O consumidor é cada vez mais exigente, valoriza cada vez mais o tempo, busca conveniência. O Cliente será cada vez mais assim.

Podemos partir do conceito de Conveniência. Conveniência é a qualidade do que é conveniente e é, provavelmente, o atributo-chave dos melhores Bancos de Retalho no mundo e será cada vez mais o atributo determinante no estabelecimento de relações com Clientes, bem como do reforço dessas relações.

Acessibilidade, proximidade, disponibilidade temporal, facilidade de relacionamento, complementaridade com outras necessidades, são vectores importantes da conveniência nos tempos modernos.

Uma Cultura de Retalho

A cultura é a marca principal de uma empresa, é aquilo que a torna distinta de todas as outras empresas. É a sua mente colectiva.

Quando estudamos as melhores práticas do retalho, encontramos empresas de distribuição e poucos Bancos de Retalho. Vejamos alguns exemplos ilustrativos. Na distribuição, o espaço físico é do Cliente, é criado, pensado para ser usado, fruído pelo Cliente. Na maioria dos Bancos de Retalho, mais de 70% do espaço das sucursais é para os bancários, e apenas 30% se destina aos Clientes. No retalho, a eficácia do merchandising, da política de marketing, é medida diariamente pelos resultados. O Retalho é detalhe. Assim, a cultura de retalho será cada vez mais a marca principal da cultura dos Bancos de Retalho do futuro. O

Banco do futuro terá como missão ser o melhor retalhista de serviços financeiros.

As Pessoas – A Única Vantagem Competitiva a Longo Prazo

Juntamente com os Clientes, as Pessoas são o activo mais importante que um Banco tem e, a longo prazo, a sua única vantagem competitiva.

O processo de selecção – com uma definição prévia clara do perfil requerido – é uma actividade-chave na qual devem estar directamente envolvidos os principais responsáveis da empresa.

A Microsoft selecciona 1 em cada 30 dos seus candidatos: é o seu investimento mais importante.

O colaborador bancário será cada vez mais comercial, mais pró-activo, mais instruído e melhor preparado para dominar as novas tecnologias. Já é possível ter hoje, em Portugal, um Banco com mais de 80% dos colaboradores em funções de venda e com mais de 50% dos colaboradores com formação superior, os quais todos os meses têm formação – em sala – nas suas principais áreas de necessidade.

A integração na cultura da empresa, o desenvolvimento de competências-chave, a aprendizagem contínua, a rotação de funções, o reforço simultâneo de uma atitude permanentemente empreendedora e de espírito de equipa, são factores críticos no desenvolvimento de vantagens competitivas duradoiras com base nas Pessoas.

A integração na cultura da empresa é um primeiro passo importante, sendo a formação contínua, juntamente com o *coaching*, a alavanca-chave para o desenvolvimento pleno dos colaboradores.

A capacidade global de gestão das pessoas – que inclui os sistemas de aconselhamento e avaliação, uma política activa de rotação dos colaboradores, um sistema de remuneração e incentivos e o ter em cada líder de equipa um verdadeiro director de pessoal –, juntamente com a qualidade dos colaboradores, são verdadeiramente os factores que mais determinam e mais diferenciam a performance dos Bancos.

A Qualidade É a Estratégia

O modelo de excelência do Banco de Retalho do futuro tem como premissa que só é possível ter Clientes externos muito satisfeitos e leais, assegurando que os colaboradores estão motivados e que os Clientes internos estão satisfeitos.

Quanto vale um colaborador desmotivado? E quanto vale esse mesmo colaborador muito motivado?

Qual é a diferença de performance de um Banco que tem mais de 80% dos seus colaboradores motivados, quando a média do sistema não ultrapassa os 60%?

Só é possível gerir o que podemos medir. Assim, só com sistemas de medição da satisfação dos Clientes externos, da motivação dos colaboradores e da satisfação dos Clientes Internos é possível criar o modelo de excelência. É fundamental que a gestão destes sistemas seja efectuada a nível da sucursal, descentralizando assim a gestão da qualidade ao nível de quem gere a relação com o Cliente.

Àquilo que é medido é dada atenção, mas àquilo que é remunerado é dada mais atenção. Assim, a inclusão da performance da qualidade como uma das variáveis-chave do sistema de remuneração é também um requisito do modelo de excelência do Banco de Retalho do futuro.

A Conveniência, uma forte cultura de retalho, uma equipa criteriosamente recrutada, formada e liderada, associadas a uma estratégia em que a qualidade é a primeira prioridade estratégica, são os pilares do Banco de Retalho do futuro que vai liderar o mercado.

Simultaneamente, verificam-se outras tendências que irão marcar o futuro e que irão determinar os vencedores na Banca de Retalho.

As Grandes Tendências na Banca de Retalho

A globalização crescente, a consolidação de uma moeda única no espaço europeu, os avanços tecnológicos, o movimento de consolidação no sector, a sofisticação dos Clientes com a afirmação de novas necessidades e novas aspirações, surgem como factores importantes do enquadramento competitivo em que se desenvolverão as tendências de futuro na Banca de Retalho.

O novo enquadramento terá sem dúvida um forte impacto em áreas cruciais da Banca de Retalho, principalmente em áreas tão importantes como os canais de distribuição, os produtos e as marcas. A medição da eficácia, eficiência, da rendibilidade, da satisfação dos Clientes, tenderá, por seu lado, a ser mais fina e precisa.

Canais de Distribuição

Local predominante da venda de produtos financeiros e espaço imprescindível para o serviço ao cliente, o balcão bancário, complementado por um conjunto de canais alternativos – quase exclusivamente dedicados ao servicing –, estava no centro do modelo de Banca de Retalho tradicional.

A figura do caixa é ainda a marca principal da maioria dos Bancos em Portugal, chegando a representar mais de 20% dos efectivos de um Banco, e havendo quem exerça esta função há mais de 20 anos; sinais evidentes do actual estádio de desenvolvimento das próprias instituições.

De facto, o balcão agregava, por um lado, a função venda e, por outro, a função servicing, processando um conjunto muito alargado e volumoso de transacções bancárias. Os canais alternativos assumem neste modelo um papel complementar de apoio ao servicing – ATM para levantamentos, linhas telefónicas para consultas de saldos, correio para envio de extractos e outras informações – e só muito marginalmente uma função de venda – telemarketing, mailings e outros.

A eficácia comercial e operativa está muito dependente do canal de distribuição utilizado.

O actual modelo de canais de distribuição da maioria do Bancos não adere às modernas necessidades dos Clientes nem às exigentes condições de concorrência que hoje imperam. Pensamos também que não haverá lugar, no futuro, para a figura do caixa.

O modelo de distribuição do futuro, surge como um modelo multi-canal, centrado no Cliente e apoiado em modernas tecnologias de informação e de comunicações. Neste modelo, o balcão surge como um canal essencialmente de venda e de relacionamento, assumindo os restantes canais uma importância paritária e um papel de relevo na colocação e venda de produtos – outbound telemarketing, comercialização de produtos através de ATM e outras máquinas, emergência da Internet, entre outros. O servicing será em grande medida efectuado em regime de self-service pelos próprios Clientes.

Este novo modelo vem permitir equilibrar o preço com as várias preferências dos Clientes e, do lado do

Banco, obter uma grande transparência de custos e proveitos gerados por Cliente em cada canal. Cada canal pode, então, ser visto como um centro de resultados, o que no modelo tradicional não se podia obter (o centro de resultados era o balcão e os canais alternativos eram essencialmente centros de custos).

Desta nova aproximação da distribuição nasce um modelo comercial do tipo matricial, cruzando segmentos de Clientes, produtos e canais de distribuição.

Âmbito Geográfico

A oferta transfronteiriça de produtos e serviços, bem como o serviço ao Cliente em qualquer local, serão também traços marcantes na evolução da Banca de Retalho.

A introdução do Euro, a oferta transfronteiriça de produtos (via Internet, venda por catálogo e outros), a globalização económica, vêm criar uma nova procura de serviços – nomeadamente ao nível dos pagamentos internacionais.

Uma gama alargada de outros produtos financeiros, nomeadamente fundos de investimento, cartões de crédito e outros, poderá ser objecto de oferta transfronteiriça, apoiada em diversos canais de distribuição.

A crescente mobilidade dos Clientes, o incremento da necessidade de deslocações, quer em trabalho, quer em lazer, geram igualmente a necessidade de aceder a produtos e serviços financeiros fora do país de origem. A Internet, o telefone, ou mesmo formas originais de alianças e acordos inter-instituições que permitam servir os Clientes mútuos, são soluções adequadas a estas situações.

Produtos

Margens reduzidas, pressão nos preços, concorrência de não bancos, *category killers*, são forças que moldarão, a par com a crescente sofisticação dos clientes, os produtos no futuro.

A adaptação mais fina dos produtos e da sua forma de apresentação a cada Cliente – "Marketing Um a Um" –, aumentando o grau de personalização, a generalização de produtos financeiros combinados, dirigidos à satisfação simultânea de várias necessidades ligadas com situações vivenciais (de que a conta ordenado, conjugando uma conta à ordem, um cartão de débito/crédito, facilidades de descoberto, seguros, é um bom exemplo) e a integração simbiótica entre produtos/canais, flexibilizando as opções, são vectores de evolução em termos de desenho de produtos.

Ao nível da Banca de Retalho, o tipo de produtos comercializados, dominantemente financeiros, evoluirá para produtos financeiros combinados e/ou incluídos em produtos não financeiros (um exemplo poderá ser um pacote de viagem incluindo crédito, cartão, seguro; outro poderá ser um cartão simultaneamente de crédito e fidelização de retalhista alimentar). Neste âmbito, surgirão parcerias estratégicas entre instituições financeiras, retalhistas e outros industriais.

A possibilidade de tratamento de volumes crescentes de informação, o aperfeiçoamento de técnicas de *data mining* e de redes neuronais, a conjugação do conhecimento pessoal do Cliente com a memória do seu comportamento, vêm criar as condições para a adaptação dos produtos às características pessoais de cada Cliente, a cada momento. Os Bancos que souberem integrar todas estas funções num processo contínuo e sistemático, que permita a quem gere a relação com o Cliente vender a todo o momento melhor, serão os vencedores, evoluindo das actuais unidades centrais de CRM – Customer Relationship Marketing – para uma integração completa de todas as funções – Marketing e Vendas – assegurando um verdadeiro "Marketing Um a Um".

Os produtos tenderão a ser adaptados aos vários canais pelos quais são distribuídos – nomeadamente ao nível de preços, níveis de serviço e características-base. O canal de distribuição torna-se assim parte integrante do produto, numa simbiose completa.

Preços

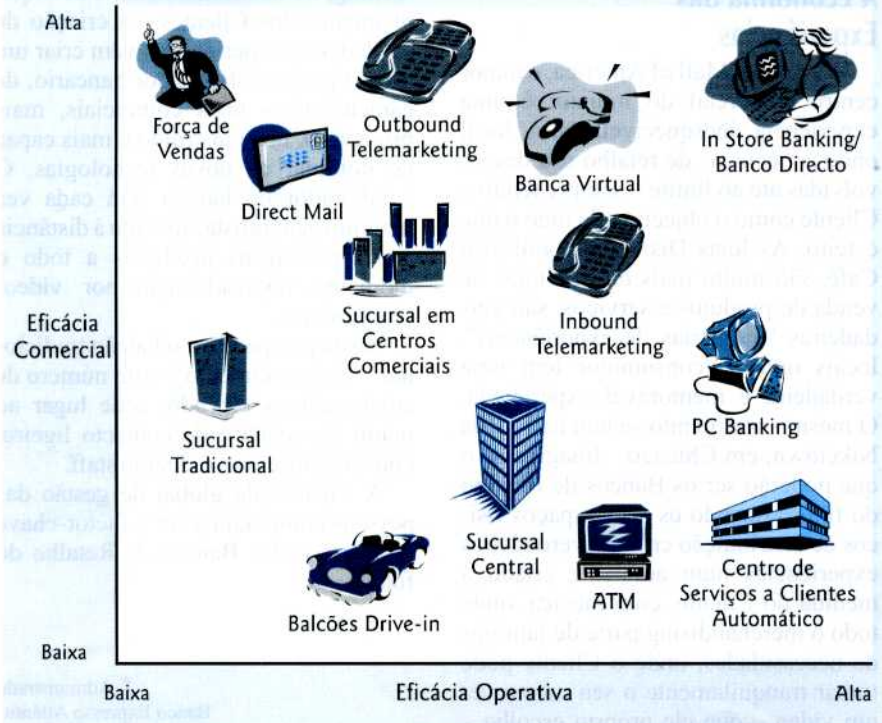
A integração canal/segmento, a diferenciação mais fina, reflectindo o custo e o nível de serviço oferecido, a preocupação sistemática com a qualidade, serão cada vez mais preocupações centrais ao nível da definição dos preços.

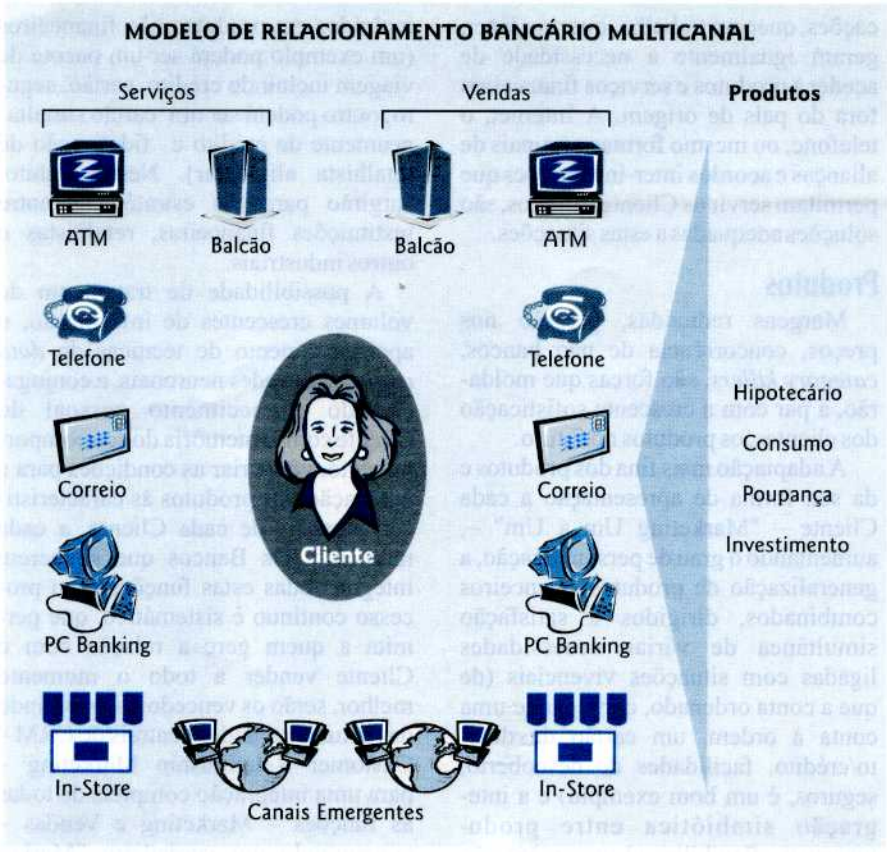
Os preços estarão fortemente ligados ao canal utilizado para a compra e/ou a transacção. Sabe-se que uma transacção num balcão custa sensivelmente o dobro de uma feita através de um serviço telefónico humano e dez vezes mais do que uma efectuada através da Internet.

Estas diferenças de custos irão libertar meios que permitirão oferecer serviços de cada vez maior qualidade, conveniência e baixo custo.

Os preços reflectirão então as preferências dos Clientes no que respeita a canais e produtos (actualmente, só reflectem diferenças de produtos).

EFICÁCIA E PRODUTIVIDADE DOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO





Papel da Marca

Elo de ligação entre o Cliente e a instituição, fonte de confiança, garantia de qualidade, o papel da marca cresce em importância e torna-se cada vez mais um activo intangível da maior relevância, um recurso estratégico, valioso, raro e inimitável. Tal como no retalho.

Ponto de apoio no processo decisional do Cliente, materializando uma envolvência emocional entre o Banco e o Cliente, a marca deve ser simultaneamente um factor de diferenciação, de relacionamento e de reconhecimento, tornando-se, pois, necessário que seja a um tempo conhecida e positivamente valorizada pelo segmento de mercado a que se dirige. As marcas cristalizam um posicionamento no mapa mental de todos quantos com ela estão envolvidos, clientes, colaboradores, concorrentes e outros. São verdadeiramente a identidade da empresa.

A marca pode ser promovida ao longo da linha de canais, de segmentos de Clientes ou de produtos, de acordo com a estratégia do Banco de Retalho, de acordo com a postura e grau de diferenciação/agregação que se vise obter, mas sempre de uma forma consistente e credível.

Uma marca forte, implantada no terreno, apreciada pelos Clientes, na medida em que incorpore a satisfação com os serviços prestados, a postura da empresa, a qualidade, torna-se um activo estratégico determinante. Tal como no retalho.

A Economia das Experiências

A visita ao Mall of America, o maior centro comercial do mundo, é uma experiência inesquecível, num local onde as técnicas de retalho são desenvolvidas até ao limite – sempre tendo o Cliente como o objectivo de tudo o que é feito. As lojas Disney, o Rainforest Café, são muito mais do que lojas de venda de produtos e serviços, são verdadeiras "indústrias de experiências", locais onde o consumidor tem uma verdadeira e memorável experiência. O mesmo sentimento se tem na loja da Niketown, em Chicago. Imagine-se o que poderão ser os Bancos de Retalho do futuro quando os seus espaços físicos de distribuição criarem verdadeiras experiências num ambiente criado à medida do Cliente, com música, onde todo o merchandising parte de famílias de necessidades, onde o Cliente pode tomar tranquilamente o seu café e ver um vídeo – que ele próprio escolhe – sobre como seleccionar a escola para educar os seus filhos. A comunicação com os clientes pode seguir o modelo do jornal mais vendido nos EUA – o *US Today* –, que tem 4 secções: notícias, desporto, dinheiro e vida social. Um canal próprio de televisão que permite comunicar com toda a equipa comercial – informando, reforçando uma cultura de retalho comum – pode também servir para despertar e explorar necessidades, fornecendo também informações sobre o tempo que vai fazer amanhã, qual foi a evolução da bolsa do dia e quem venceu o grande prémio do Mónaco. Ir ao Banco pode ser uma experiência agradável, onde os nossos sentimentos são activados e onde, para além de servirmos as nossas necessidades financeiras, nos sentimos como Pessoas que somos.

Considerações Finais

A preocupação constante e obsessiva com as necessidades dos Clientes, a atenção permanente às suas necessidades, a auscultação persistente do desenvolvimento da envolvente externa, são premissas-base de sucesso e do delinear de estratégias visando ganhar o futuro.

O domínio das novas tecnologias será um requisito indispensável no Banco de Retalho do futuro. A diminuição das actividades ligadas ao servicing, o centrar o balcão na venda e cross-selling, no aconselhamento e acompanhamento dos Clientes, na criação de verdadeiras experiências, vêm criar um novo tipo de Colaborador bancário, de características mais comerciais, mais pró-activo, mais instruído e mais capaz de dominar as novas tecnologias. O colaborador do balcão será cada vez mais um generalista, apoiado à distância por especialistas acedíveis a todo o momento, nomeadamente por vídeo-conferência.

Nesta perspectiva, o balcão tradicional "tijolo e cimento", com número de colaboradores elevado, cede lugar ao ponto de venda e de contacto ligeiro, conveniente e com reduzido staff.

A capacidade global de gestão das pessoas continuará a ser o factor-chave de sucesso dos Bancos de Retalho do futuro. ♦

* Administrador
Banco Expresso Atlântico

Sistemas de Pagamento

Com uma assistência que ultrapassou as 80 pessoas, teve lugar em 22 de Abril, num hotel de Lisboa, um Seminário sobre Sistemas de Pagamento que congregou alguns dos maiores especialistas na matéria, representando instituições que têm a seu cargo a gestão de fluxos de comunicação, a área tecnológica e áreas estratégicas de negócio.

É sabido que a introdução do euro e a globalização da economia trouxeram para a cena financeira acrescidas preocupações, às quais há que dar resposta no tocante a rapidez de decisão, avaliação de risco e delinear de novas estratégicas de negócio.

Estes foram os principais objectivos que nortearam o Instituto de Formação Bancária ao promover esta iniciativa, que nos levou a convidar, como oradores, personalidades como Peter Jones, responsável pela PSE – Payment Systems Europe – Eugénio Gaspar, Director da área de Pagamentos do Banco de Portugal, e Manuel Cunha, Director da SIBS – Sociedade Interbancária de Serviços –, cujas intervenções ocuparam toda a manhã.

Após o almoço, a Interbolsa foi representada por uma sua Directora de Área, Mariana Lencastre, e a UNICRE – Cartão Internacional de Crédito – pelo Director do Departamento de Comunicação, João Rafael Nunes. A segunda metade da tarde foi preenchida com um interessante painel em que intervieram Alexandre Bastos Gomes, Administrador do Grupo BCP/Atlântico, e António Ramalho, Administrador do Grupo Mundial Confiança. Almerindo Marques (CGD) moderou e animou o debate, que decorreu dentro do excelente nível a que estas personalidades nos habituaram.

A avaliação final do Seminário coloca-nos, uma vez mais, em posição de afirmar que iniciativas destas são de continuar, como forma de oferecermos aos nossos associados e às empresas em geral oportunidades de formação e trocas de experiência de elevada qualidade. ♦

Formação Qualificante

Teve o seu início no passado dia 27 de Março, com sessões plenárias de apresentação em Lisboa e no Porto, o programa de Formação Qualificante, cuja finalidade é apoiar a formação de quadros em áreas fundamentais da actividade financeira através de uma sólida preparação teórica, devidamente enquadrada com a simulação prática das matérias respectivas.

Este projecto compreende três cursos – Auditoria Bancária, Mercados Financeiros e Risco de Crédito. Funcionam em regime de ensino a distância/auto-estudo assistido, com apoio presencial aos sábados, tornando assim possível conciliar a frequência do curso com as ocupações profissionais e pessoais.

Os participantes dos vários cursos são apoiados por tutores especialistas nas respectivas áreas temáticas, que são responsáveis pelo aconselhamento dos participantes ao longo do ano. Cabe-lhes igualmente dinamizar as sessões de apoio, cujo objectivo principal é o esclarecimento de dúvidas e a resolução de casos práticos.

Esta iniciativa recebeu mais uma vez um bom acolhimento por parte quer dos quadros bancários, quer de quadros de outros sectores de actividade com ligação ao sector financeiro.

Os 112 participantes ficaram agrupados em 4 turmas (1 no Porto), com a distribuição abaixo indicada:

CURSO	TOTAL
Auditoria Bancária	24
Mercados Financeiros	29
Risco de Crédito	59

IFB – Escola Virtual

Cursos a Iniciar em Outubro

Gestão de Produtos Financeiros
O Cheque e Outros Meios de Pagamento
O Euro Novo

A existência das complexas redes de telecomunicações que os bancos têm vindo a implantar para assegurarem uma melhor comunicação entre si implica, por um lado, o desenvolvimento permanente dos suportes tecnológicos necessários ao seu funcionamento e, por outro, a formação de todos aqueles que lidam diariamente com este tipo de sistemas.

Daí o facto de o sector bancário ter sido considerado um dos mais preparados para aderir à formação profissional via Internet, a qual o IFB se apressou a desenvolver.

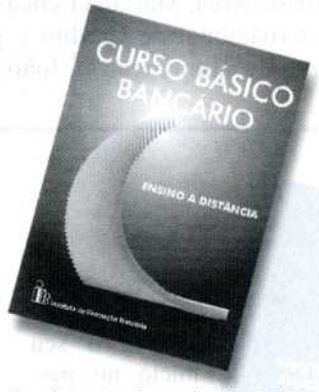
O entusiasmo demonstrado pela generalidade dos formandos envolvidos nestes projectos, entusiasmo esse que muito se deve, sem dúvida, à utilização da conferência por computador como metodologia de ensino privilegiada – a qual lhes permite estudar, colocar questões e comunicar entre si e com os formadores a qualquer hora, em tempo real e independentemente do local onde se encontram –, incentivou o IFB ao lançamento, em Outubro próximo, de duas novas edições do Curso de Gestão de Produtos Financeiros e do Cheque e Outros Meios de Pagamento e à criação de um novo Curso: O Euro-via Internet.

Este novo Curso visa sensibilizar os participantes para os principais desafios decorrentes da passagem à Moeda Única, assim como analisar as alterações mais importantes que a introdução do Euro vai trazer à actividade bancária, nomeadamente no que diz respeito às operações e serviços actualmente oferecidos pelo sistema financeiro.

As inscrições para qualquer um destes Cursos já se encontram abertas. ♦

Curso Básico Bancário

Novo Curso em Setembro



No decorrer dos primeiros anos de existência do Curso Regular de Formação Bancária, o IFB foi-se apercebendo da necessidade de criação de um Curso de teor semelhante, mas com uma duração reduzida e cujo plano curricular incidisse fundamentalmente sobre técnicas bancárias.

Esta necessidade formativa era sentida não apenas por profissionais do sector financeiro ou por aqueles que nele pretendiam ingressar, mas também por quadros de outros sectores da actividade económica que pretendiam adquirir conhecimentos básicos da actividade bancária.

Foi assim que surgiu, no ano lectivo de 1994/95, o Curso Básico Bancário em regime de Ensino a Distância. Decidiu-se que o projecto teria a duração de um ano lectivo e que seria constituído por seis disciplinas do Curso Regular tidas como essenciais para o conhecimento da actividade bancária.

Conforme os formandos do Curso Básico Bancário iam terminando o Curso, alguns havia que manifestavam interesse em prosseguir a sua formação. Foi neste contexto que surgiu, em 1995, o Curso Básico Bancário II.

Este Curso tem igualmente a duração de um ano lectivo, sendo que proporciona aos formandos a opção de frequentarem apenas algumas disciplinas do seu plano curricular, num máximo de três.

Até ao momento, 438 formandos já terminaram o Curso Básico Bancário I, sendo que, destes, 242 decidiram continuar a sua formação e inscrever-se no Curso Básico Bancário II. Destes últimos, 89 já concluíram a totalidade das disciplinas que compõem os dois anos. As inscrições já estão abertas. ♦

9º Curso Arranca em Setembro

Com o início de um novo ano lectivo, entrará em funcionamento, em Setembro, a 9ª edição do Curso Geral Bancário em Regime de Alternância, desta vez com um número de turmas alargado, fruto do empenhamento do Instituto de Emprego e Formação Profissional e dos bons resultados obtidos nas edições anteriores.

Assente na metodologia do ensino em alternância, este curso promove, durante os seus três anos de duração, vários períodos de aprendizagem, quer em modelo teórico e de prática simulada, quer em contexto de trabalho.

No passado ano lectivo, os mais de 800 tutores de posto de trabalho despenderam com os alunos um número superior a 75 000 horas.

Os números referidos incluem os dois pólos em funcionamento: o de Lisboa e o do Porto. Especificamente sobre este último, ocupamo-nos nas colunas ao lado. ♦

ACTIVIDADES CIRCUM-ESCOLARES

Das actividades circum-escolares realizadas pelos alunos do Curso Geral Bancário são de destacar o Baile de Finalistas e a Mini-Maratona dos Descobrimentos.

O Baile de Finalistas realizou-se em 6 de Março, tendo constituído uma boa oportunidade para os finalistas se reunirem, em ambiente de alegre confraternização, com os seus pais, amigos e docentes.

Independentemente da boa disposição sempre presente, o momento alto e que, na opinião dos alunos, mais os marcou foi a imposição, pelos professores, das faixas de finalistas.

Em 21 de Março, realizou-se a prova de atletismo que, em Portugal, mais atletas reúne – a Mini-Maratona dos Descobrimentos. Dos 23 000 que compareceram à partida, 86 corriam pelo IFB.

A nossa equipa era maioritariamente composta por alunos e professores do Curso Geral Bancário, mas também correram Directores e Coordenadores do IFB.

Todos concluíram a prova; no entanto, no dia seguinte, alguns mostravam alguma dificuldade em subir as escadas. ♦

Curso Geral Bancário Pólo do Porto

O número de alunos do pólo do Porto do Curso Geral Bancário, que funciona na Delegação do IFB, tem vindo, desde 1991, a atingir cerca de metade dos que estudam em Lisboa, atingindo este ano os 126, distribuídos por 6 turmas.

Em relação a Lisboa, que conta com 218 inscrições, é significativa a quantidade de alunos da Zona Norte que beneficia deste tipo de ensino, que é apoiado por um competente e empenhado núcleo de docentes e de técnicos bancários.

Das preocupações destes docentes é exemplo a reflexão produzida pelo Dr. Artur Osório, monitor de disciplinas de técnicas bancárias deste curso em alternância, que a seguir transcrevemos. ♦

Momento de Reflexão

A FORMAÇÃO PROFISSIONAL – A reconhecida inovação qualitativa operada em Portugal, na área financeira, em especial na última década, resultante do progressivo aumento dos níveis de eficácia no desempenho profissional dos recursos humanos activos, encontra, seguramente, como pilar fundamental a formação profissional que o IFB tem realizado em diversos graus, com alargamento do universo dos destinatários-alvo.

A premente e constante necessidade de actualização e desenvolvimento tecnológico e organizacional, resultante das rápidas mutações nesta área nevrálgica da economia, tende, porém, a pôr facilmente em relevo fragilidades, quer da formação inicial, quer da formação contínua, que, a não serem diagnosticadas e superadas oportunamente, porão em causa o sistema.

A formação em alternância – aprendizagem – implementada, no sector bancário, desde 1992, tem constituído a trave-mestra da formação inicial, rompendo com arcaismos formativos tradicionais, de debilidade prática. Não é, porém, esporádico o desajustamento entre uma estratégia, ainda que muito boa ou mesmo excelente, e os resultados que dela se esperam, constituindo, portanto, a sua execução o problema chave, merecedor de *follow up* permanente. O ambiente vigente, saudavelmente dinâmico, potencia a necessidade sentida de reflexão sobre o papel dos vários intervenientes no processo e a respectiva estrutura.

OS OBJECTIVOS – A clarificação dos objectivos, resultante das mudanças entretanto registadas no sector bancário, constitui o primeiro elemento-chave com vista à qualidade dos resultados do sistema. O desempenho dos vários actores porá em relevo a adequação do seu papel à realidade, dado que instituições (realidade laboral) e escola só poderão realizar a sua parceria em sintonia de objectivos. O equilíbrio eficiente da organização, desde a coordenação aos formadores, monitores e alunos, exige, antes de mais, a partilha de valores, baseada na transparência motivadora da qualidade das acções, sendo necessário que o perfil profissional adquirido corresponda às necessidades diagnosticadas do sector. A taxa de empregabilidade à soleira da escola necessitará de observação posterior quanto ao percurso de inserção profissional, como *feed-back* conformador do sistema.

OS ALUNOS – A aprendizagem de nível III, como sistema de formação inicial em alternância, dirige-se a jovens diplomados do ensino básico de 9 anos de escolaridade, preparando-os para uma saída profissional específica, conferindo-lhes uma qualificação profissional e possibilitando-lhes a progressão e certificação escolar. Vários são, aliás, os alunos certificados com este Curso Geral Bancário que prosseguem, actualmente, estudos em diversas áreas, em escolas superiores. Mas a formação e o desempenho futuros pressupõem a qualidade inicial do processo no que respeita ao recruta-

mento e selecção dos formandos. A aferição dos critérios, em função dos objectivos, deverá conduzir à equação de como e quem realiza as etapas indicadas, em ambiente concorrencial de pluralidade de fontes, não sendo, ainda, despiciendo um acompanhamento posterior, qualitativamente apropriado. A formação só pode ser entendida como investimento cujo risco carece de ponderação e de garantia de minimização.

OS FORMADORES – Mais importante do que as diversas designações que pode assumir – professor, instrutor, monitor, tutor ou animador –, é sobretudo ao nível das competências que o papel destes agentes merece avaliação. A dinâmica imprimida recentemente com a sua profissionalização – certificação – veio dar um contributo básico fundamental nesse sentido. O domínio técnico actualizado dos conteúdos, dos métodos e das técnicas pedagógicas adequadas, exige a superação das funções tradicionais para o campo da investigação e do indispensável acompanhamento prático da realidade empresarial, visando a inovação referenciada e a difusão do saber contextualizado. O papel do formador não pode confinar-se à sala de aula, onde, no entanto, é preciso saber trabalhar sobre os suportes actuais das instituições financeiras. Mas o interface institucional existente revela ainda preocupações de optimização quanto à ligação do formador ao monitor de posto de trabalho. A conjugação dos dois papéis beneficiará do diálogo, na realização de aulas teórico-práticas e na elaboração de programas de estágio.

OS MONITORES DE POSTO DE TRABALHO – Não é pelo facto de o quadro normativo da aprendizagem não se referir expressamente ao papel destes agentes formativos que o mesmo deixará de ter a importância relevante que lhe é conferida pelo sistema, aliás, já bem realçada nas páginas desta revista, em edição anterior. Sendo a sua função vertente essencial da formação em alternância, nela se concentram, cada vez mais, especiais preocupações de qualidade, com vista à qual a selecção e preparação muito terão a beneficiar com a partilha e diálogo atrás referidos.

OS PROGRAMAS – Em economia aberta, qualquer estratégia de mercado tem como suporte o diagnóstico de necessidades e a atenção aos desenvolvimentos esperados. Promover o ajustamento e actualização dos modelos e métodos formativos aos objectivos-alvo é tarefa sempre inacabada e de grande acuidade actual. A inserção do sistema financeiro português na UEM, o desenvolvimento da banca electrónica e telefónica, o acesso a novos meios de informação, com utilização de tecnologias em progressiva evolução, a previsível introdução do tratamento digitalizado, com leitura óptica, de títulos de crédito e de novas formas de representação de direitos incorporados em títulos cedulares, constituem já realidades determinantes da preocupação de actualização do plano curricular de formação em termos de cargas horárias, domínios e conteúdos, visando o conhecimento e as pessoas que são, inegavelmente, recursos estratégicos do futuro. A utilização de novas tecnologias multimédia – *software* educativo, videogramas, audiogramas e *packs* multimédia – e o alargamento do plano curricular a áreas comportamentais e de gestão – dinâmica de grupos, gestão de conflitos, liderança, avaliação do desempenho, organização e planeamento – são, desde já, necessidades sentidas e em vias de concretização gradual que têm o seu lugar numa reestruturação do programa formativo, decorrente da evolução do meio, apenas em função do qual tem a sua justificação e aceitação. ♦

Artur Osório
Docente do
Curso Geral Bancário – Porto

Actividades da AGESBANCA

A Banca Portuguesa e a Dimensão dos Bancos Regionais Europeus

Em complemento da sua Assembleia Geral, realizada no dia 19 de Abril, a AGESBANCA levou a efeito um colóquio subordinado ao tema "A Banca Portuguesa e a Dimensão dos Bancos Regionais Europeus", em que foi orador o Dr. António da Palma Ramalho, Administrador do Grupo Mundial Confiança.

O Dr. António Ramalho comparou os sistemas bancários da União Europeia e concluiu, nomeadamente, que Portugal é um dos países em que se verifica uma elevada concentração bancária.

Com efeito, os activos das 5 maiores instituições representavam, em 1997, 76 % do total nacional, verificando-se que, entre os países do euro, esta percentagem só era ultrapassada pela Holanda e pela Finlândia. E, nesta perspectiva, ainda que não se excluam novas concentrações num futuro próximo, a tendência portuguesa será, certamente, inferior à que se verificará noutros países.

Esta palestra, da maior actualidade, interessou vivamente a assistência. ♦

12ª Edição em Setembro

Foi em Janeiro de 1989 que 1385 bancários decidiram apostar numa melhoria das suas competências pessoais e profissionais, dando corpo à 1ª Edição do Curso Regular de Formação Bancária, desenvolvido na metodologia de ensino a distância, auto-estudo assistido.

Até hoje e nas 11 edições entretanto realizadas, já participaram neste curso quase 9 500 formandos.

Estamos, assim, a caminho da 12ª edição, que terá o seu início em Setembro próximo.

Como se sabe, trata-se de um curso com a duração de 3 anos lectivos e que tem por objectivo proporcionar uma sólida qualificação técnico-profissional a empregados que pretendam desenvolver, actualizar e consolidar os conhecimentos básicos da profissão bancária.

Cobre toda a gama de matérias necessárias ao bom desempenho da actividade bancária.

Estas matérias são tratadas em Manuais e noutros materiais complementares especialmente concebidos para o auto-estudo, que se encontram permanentemente actualizados. Neste momento, por exemplo, encontra-se em revisão técnica e pedagógica a documentação relativa a 6 disciplinas do próximo ano lectivo.

O leitor encontra mais informações sobre este Curso na contra-capa da presente Revista. ♦

Mais 158 formandos diplomados

No nosso último número, os diplomados

- PEDRO CHEN KOCK e
- PEDRO MIGUEL GONÇALVES FONTES MELLO

encontram-se erradamente incluídos no Banco Nacional de Crédito, quando, na realidade, pertencem ao BANQUE NATIONAL DE PARIS.

Pelo lapso, as nossas desculpas. ♦

Projecto: "Carta de Competências Bancárias à Escala Europeia"

O IFB tem vindo a participar, conjuntamente com o Instituto Bancário francês (CFPB), alemão (Bankakademie), luxemburguês (IFBL) e as Universidades de Toulouse e de Bundes-wehr, no projecto de investigação "Carta de Competências Bancárias à Escala Europeia", que está a ser desenvolvido no âmbito do Programa Comunitário Leonardo da Vinci .

O projecto tem como objectivo contribuir para o desenvolvimento de uma metodologia de avaliação e desenvolvimento de competências no sector bancário que seja comum aos países da Comunidade Europeia.

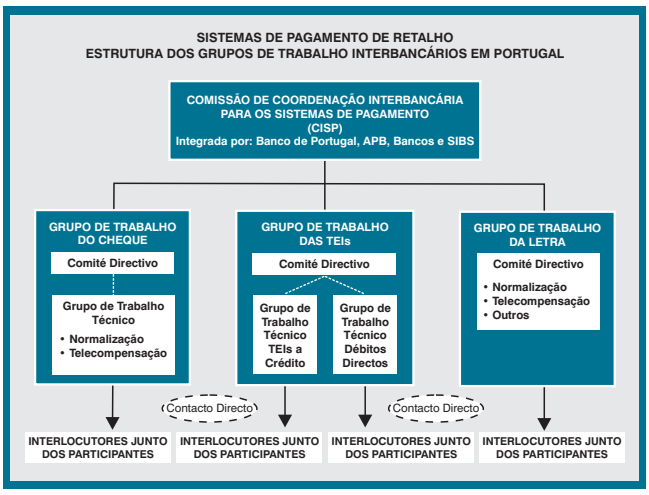
Neste sentido, o grupo de trabalho tem estado a desenvolver um program a informático que permite realizar a auto--avaliação de conhecimentos e competências em matérias e assuntos relacionados com a actividade bancária, estando igualmente a efectuar o diagnóstico de necessidades de formação.

Inicialmente, e considerando a complexidade a nível teórico, metodológico e sócio-cultural do projecto, os trabalhos de concepção e recolha de informação prolongaram-se. Contudo, na fase actual, estão a prosseguir com um bom ritmo de execução, prevendo-se que uma versão experimental esteja concluída no final de 1999. ♦

Sistemas de Pagamento

No último número da *Inforbanca*, o QUADRO 2 do artigo da autoria do Dr Bernardino Queiroz, intitulado SISTEMAS DE PAGAMENTO, saiu lamentavelmente com algumas imprecisões.

Com os nossos pedidos de desculpa aos leitores e, muito especialmente ao autor, publicamos de novo, a seguir, o mencionado Quadro 2, agora de forma correcta. ♦



Formadores e Tecnologia

Dedicada a este tema, decorreu em Roma uma Jornada de apresentações e debates, organizada pela EFFEBI – Associazone per lo Svilupo Organizzativo e delle Risorse Umane. Esquematizadas em três Sessões e uma Mesa Redonda, as jornadas cobriram as seguintes áreas: Quadros de Referência – Recursos Humanos e Formação; Experiências no Uso da Tecnologia na Formação; A Função de Formador; Formação, Tutor, Learning Agent: Competências Requeridas.

Intervieram nas jornadas personalidades de relevo no meio bancário, na consultoria e na docência universitária, não apenas da Itália, mas de outros países europeus.

Integrada na Sessão "A Função de Formador", apresentou uma comunicação sobre "O Formador a Distância na Experiência Portuguesa" o Director Geral do IFB, Dr. António Pereira Torres, o qual, tendo destacado, de entre os cursos do Instituto, os que são ministrados em Ensino a Distância, sublinhou depois as vantagens desta metodologia e apresentou o MODELO ED do IFB. Referiu seguidamente as nossas experiências nos cursos *on-line*, que estão estruturando no Instituto o conceito de "Escola Virtual", e terminou caracterizando o papel do "formador a distância" nos diferentes tipos de cursos: Curso Regular, Licenciaturas (promovidas pelo ISGB) e "Escola Virtual". ♦

ANGOLA:

IFB Vence Novo Concurso do Banco Mundial

O IFB venceu mais um concurso internacional no âmbito do Projecto de Modernização das Instituições Financeiras de Angola, promovido pelo Banco Mundial, que consiste na assistência técnica ao Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA), nomeadamente no desenvolvimento de/do:

- Acções de formação técnica e pedagógica para monitores locais;
- Ciclos de formação para gerentes do sector bancário angolano;
- Sistema informático do IFBA, através da instalação e melhoria de aplicações informáticas e formação de utilizadores *on-job*.

Este vasto conjunto de actividades será desenvolvido até Maio do ano 2000 e irá mobilizar cerca de 15 quadros e técnicos do IFB, prevendo-se que abranja, aproximadamente, 25 técnicos angolanos na formação técnica e pedagógica.

Os Ciclos de Formação de Gerências cobrem algumas das principais áreas de formação técnica e de comportamento organizacional, fundamentais para o correcto desempenho desta função.

De salientar que, desde 1992, o IFB esteve envolvido na criação, desenvolvimento e assistência técnica ao IFBA, participando também, desde 1997, com o apoio da Cooperação Portuguesa, na implementação e no funcionamento do Curso Geral Bancário, Ensino a Distância, em Angola, conforme referido em anteriores números da *Inforbanca*. ♦

Internacionalização: As Novas Descobertas

Ana Terras*

Neste artigo, partilharemos com o leitor a nossa avaliação sobre a actividade internacional do Instituto de Formação Bancária – menos de forma descritiva, mais a jeito de balanço. Começaremos, no entanto, por enquadrar algumas ideias mais gerais sobre o fenómeno da internacionalização em termos de requisitos e contingências. Assim, referiremos, ainda que brevemente, o cenário macroeconómico que facilitou a internacionalização das empresas portuguesas em finais dos anos 80, princípios de 90. Seguidamente, apresentaremos alguns dos critérios considerados facilitadores do sucesso internacional de uma empresa, bem como algumas das vantagens que um país pequeno, como Portugal, pode ter no contexto internacional. Finalmente, serão identificadas a eventual existência de um perfil internacional e as competências adquiridas neste contexto. Terminaremos com a experiência concreta do IFB, referindo de que modo as nossas práticas se têm vindo a aproximar, ou não, dos princípios gerais apresentados anteriormente.

Contextos Facilitadores da Internacionalização

Sair dos seus limites territoriais não é uma atitude estranha para os portugueses. O modo como temos saído é que vai variando: os descobridores do séc. XV, que em frágeis caravelas se lançaram por mares nunca dantes navegados, deram lugar, nos anos 50 e 60, aos emigrantes que, desiludidos com as precárias condições de vida, procuraram, noutras terras, encontrar modo de dar aos seus descendentes futuro melhor. Mais recentemente, um novo tipo de portugueses descobre ou redescobre outros lugares que não os naturalmente seus, não como emigrantes, mas como empresários.

Segundo Adriano Freire[1], entre 1985 e 1992, as empresas portuguesas "centraram as suas atenções no mercado nacional até porque Portugal estava a viver uma época de crescimento acelerado. Em 1993, com a desaceleração do crescimento, surgiram então as primeiras tentativas de internacionalização em sectores como a distribuição, que enfrentava barreiras de crescimento em Portugal".

Os grupos ou empresas que se lançaram neste processo começaram pela identificação dos produtos adequados com qualidade e pela escolha de um conjunto de mercados-alvo, com potencial de crescimento.

A título de curiosidade, apresentamos um quadro com os dez maiores investidores portugueses no estrangeiro, tendo em conta os investimentos efectuados, anunciados ou em estudo em 1998.

Quadro 1

OS DEZ MAIORES INVESTIDORES PORTUGUESES NO ESTRANGEIRO

Nome	O que comprou	Investimento*
Portugal Telecom	Telesp Celular e CRT (Brasil)	450
EDP	Empresa Bandeirantes de energia e CERJ e parceria com a Petrobrás (todas do Brasil); empresa na Guatemala e projecto com José Roquette em Marrocos; aquisição de participação na Iberdrola (Espanha)	201
Cimpor	Cisafra e Serrana (Brasil); Jbel Oust (Tunísia); aumento da capacidade de fábricas no estrangeiro	153
Sonae	Fábricas na África do Sul, Canadá e Brasil; Glunz (Alemanha); supermercados Candia e Mercadorama (Brasil)	100
CGD	Banco Bandeirantes (Brasil)	60
Grupo Cintra	Complexos industriais para produção de cerveja, refrigerantes e água nos estados de S. Paulo, Rio de Janeiro e Mato Grosso (Brasil)	58
Jerónimo Martins	Reforço da cadeia de supermercados Sé (Brasil); Lojas Biedronka (Polónia)	53
Inapa	Mafipa (França)	40
IPE-Águas de Portugal	Concessão de distribuição de água, em parceria com a EBAL, empresa criada em associação com o Grupo Monteiro Aranha (Brasil)	20
BCP	Compra de posição no BIG Bank Gdanksy (Polónia)	15

Revista *Fortuna & Negócios*
(Fontes: ICEP, Agência Lusa e imprensa especializada).
*Valores aproximados em milhões de contos.

Critérios Facilitadores do Sucesso Internacional

A internacionalização de uma empresa obedece a uma reflexão prévia, como já foi referido. Segundo Jorge Vasconcelos e Sá[2], de um modo genérico, consideram-se cinco os critérios facilitadores de sucesso na internacionalização das empresas:

1º – **Cultura:** é à partida mais fácil iniciar actividade em contextos em que as afinidades culturais existam (exemplos: África ex-portuguesa, Brasil);

2º – **Língua:** a partilha de uma língua comum configura-se, habitualmente, com uma vantagem competitiva relativamente aos concorrentes (exemplos: Brasil e países africanos de língua portuguesa);

3º – **Emigração portuguesa:** a presença de uma forte comunidade portuguesa é um factor muito importante na expansão de certos sectores, como, por exemplo, o bancário (exemplos: África do Sul, Califórnia, França, Luxemburgo);

4º – **Proximidade** de outros locais de actividade onde já se esteja. Este é, hoje em dia, o menos importante tendo em conta a anunciada morte da distância com a revolução nos transportes e nas transmissões;

5º – **Áreas geográficas** onde existam empresas do mesmo país com actividade complementar à recém-chegada e permitam fazer *clusters* (um exemplo português é o caso, na Polónia, da Jerónimo Martins e do BCP).

Refira-se que estes critérios funcionam como facilitadores do sucesso, não são condição *sine qua non*. Na sua ausência, tem-se sucesso apesar disso e não devido a isso.

Quais as Vantagens de um Pequeno País como Portugal no Contexto da Intercionalização?

Tal como refere Jorge Vasconcelos e Sá, uma das vantagens de se ser um país menos desenvolvido é que se pode aprender com a experiência adquirida pelos países grandes (Japão, Alemanha), mas, sobretudo, com a dos pequenos (Holanda, Bélgica, Suécia, Taiwan, Nova Zelândia), porque a experiência – contrariamente ao ditado – não é o melhor dos professores, pois dá primeiro o exame e depois a lição.

Se estivermos atentos aos resultados obtidos pelos outros, podemos evitar cometer os mesmos erros. Assim sendo, os princípios a seguir na internacionalização derivam não só da teoria, mas da verificação empírica que nos precedeu. Do que constitui a regra mais do que a excepção.

Eis os princípios, de um modo sintético:

- Selectividade quer em áreas geográficas, quer em actividades;
- Identificação das áreas em que se tem vantagem comparativa;
- Inter-relação entre a área geográfica e a actividade – procurar preferencialmente entrar em áreas onde, na actividade que nos propomos desenvolver, a concorrência local seja comparativamente menos forte. Ou seja, fugir ao confronto directo com empresas locais fortes e bem estabelecidas;
- Não ter o passo maior que a perna, "caminhar devagar, porque se tem pressa".

Estes princípios parecem contradizer a chamada "oportunidade de negócio". De facto, não basta haver uma oportunidade se ela não corresponder à nossa esfera de competências. A internacionalização não deve ser casuística nem oportunista. Embora se possa ganhar dinheiro, é bastante mais provável que isso não aconteça, para além de que não se optimizam os recursos, escassos por natureza.

De que Falamos quando Falamos de Perfis Internacionais?

Quando nos referimos aos perfis internacionais, estamos a pensar não só nas características que devem possuir aqueles que desenvolvem o seu trabalho em países estrangeiros de um modo mais permanente, mas também em todos os profissionais que, ou por serem consultores, ou por trabalharem em departamentos internacionais, se movimentam nesta esfera.

Assim sendo, e por se considerar que uma carreira internacional é um fenómeno normal em todas as economias de hoje, a nacionalidade dos gestores e/ou consultores não é um factor discriminatório, a formação é que é importante.

Do ponto de vista dos profissionais que se movem nesta esfera, não esqueçamos que internacional é o contexto, não o conteúdo, pelo que uma gestão eficaz da carreira passa por um levantar de questões como: que competências estou a desenvolver? Qual a minha mais-valia para a empresa? Qual o valor competitivo do meu currículo?

Do ponto de vista das organizações, sobretudo das que têm um perfil multinacional, procuram-se profissionais com capacidades e talentos, independentemente do seu país de origem. As empresas esperam, portanto, encontrar cada vez mais quadros multiculturais, com uma grande capacidade de adaptação, flexibilidade, e que saibam relacionar-se, independentemente do ambiente e do país onde estão.

Relativamente à existência ou não de um "perfil internacional", o que os teóricos defendem e a nossa prática confirma é a presença de aspectos de personalidade fundamentais, nomeadamente a capacidade de adaptação a culturas muito diferentes e uma confiança pessoal acima da média. Importante é, ainda, não se julgar os outros através dos nossos próprios valores, acreditando que estes últimos são os correctos. A atitude deve ser de interesse por conhecer o país e o sistema económico e social.

O Percurso Internacional do IFB

O Instituto de Formação Bancária iniciou a sua internacionalização nos anos 80, primeiro nos países africanos de expressão oficial portuguesa (São Tomé e Príncipe, Cabo Verde, Guiné, Moçambique e Angola), em que os factores estratégicos de sucesso foram certamente a afinidade linguística, o conhecimento do contexto e a adequação dos nossos produtos de formação às necessidades dos sectores bancários locais. A nossa participação tem vindo a concretizar-se sempre em termos individuais, nunca em parcerias.

No início dos anos 90, iniciámos – de um modo sistemático – os nossos contactos internacionais europeus quer através de participação em reuniões e em *networks* de instituições bancárias homólogas, quer em vários contactos na UE.

Em 1994, começámos a nossa actividade internacional, de um modo efectivo, na Hungria. Desde essa data, temos vindo a manter projectos em curso, com regularidade, em vários países da Europa de Leste (Hungria, República Checa, República Eslovaca, Bulgária) e ainda nos Bálticos (Estónia), aproveitando um contexto comunitário favorável ao desenvolvimento de projectos de apoio a países destas áreas territoriais na área da formação bancária, nomeadamente através do uso da metodologia de ensino a distância.

Em todos os países referidos, ganhámos concursos aos quais concorremos em consórcio com a Holanda, Bélgica,

França e Áustria.

Como é natural, durante o desenvolvimento dos referidos projectos, tivemos a oportunidade de discutir com os nossos "clientes europeus" os critérios de selecção que os tinham influenciado. Claro está, referimo-nos a critérios subjectivos e não aos objectivos como a qualidade técnica e financeira da proposta. Todos eles mencionaram a influência dos seguintes factores:

- Dimensão territorial semelhante;
- Afinidades culturais;
- Ausência de ónus político;
- Existência de um sector bancário cujo modelo e experiência prévia lhes tenha parecido pertinente seguir.

Que Balanço?

Genericamente, a avaliação que fazemos da nossa actividade internacional é positiva na medida em que representa uma aprendizagem quer ao nível institucional, quer ao nível individual.

Detalhando, podemos afirmar que na nossa avaliação interna identificámos as mais-valias e os desafios que apresentamos de seguida.

- **Mais-valias:**
  - **Reforço da "auto-estima" organizacional**, pela avaliação positiva que dela têm feito quer as instâncias comunitárias, quer os países destinatários dos serviços prestados;
  - **Repensar alguns procedimentos internos** e/ou produtos formativos como resultado do contacto com outras realidades, das quais temos recolhido informação pertinente;
  - **Desenvolver relações de confiança**, ou seja, embora reconhecendo a importância das tecnologias no mundo actual, ter a consciência de que estas são úteis para facilitar a comunicação, mas que para criar uma relação de confiança é preciso o contacto humano;
  - **Enriquecimento profissional e humano do *staff*** que tem colaborado em projectos internacionais.

A este propósito, a síntese que se segue salienta quais as competências ganhas na área internacional.

Quadro 2

COMPETÊNCIAS GANHAS NA CARREIRA INTERNACIONAL

EMPATIA	QUALIFICAÇÕES SOCIAIS
Compreensão dos sentimentos, necessidades e preocupações dos outros	**Habilidade para induzir respostas desejáveis nos outros**
• compreensão • desenvolvimento de capacidades • orientação para o serviço • promover a diversidade • consciência política	• influência • comunicação • gestão de conflitos • liderança • catalisação para a mudança • construção de laços • colaboração e cooperação • competências de equipa

Fonte: Daniel Goleman, "Working with emotional intelligence"

- **Desafios:**
  - **Ultrapassar a inércia institucional**, ou seja, a permuta de experiências entre os membros dos consórcios internacional e, destes, com os países destinatários dos serviços prestados, favorece a reflexão acerca da organização e facilita a alteração de alguns procedimentos;
  - **Desenvolver a arte de cooperar** que se encontrará no equilíbrio entre a partilha do comum e o desenvolvimento e defesa do que em cada um é único e diferente. Esta aprendizagem é muito importante, não só porque actualmente o conceito de sigilo se alterou com o emergir do paradigma da partilha e acesso fácil da informação (p.e., via Internet), mas também porque a própria ideia de trabalho internacional em consórcio assenta na troca de informação entre os parceiros e, consequentemente, no conhecimento dos produtos e métodos utilizados por cada um;
  - **Enquadrar, dentro da organização, o aumento de competências** dos profissionais que desenvolveram actividades nesta área.

De acordo com a nossa experiência, confirmada igualmente por depoimentos de vários outros casos que não o nosso, poderá ser muito desmotivador para os indivíduos não terem possibilidade, dentro da sua empresa, de verem utilizadas as competências desenvolvidas ou /e ficarem ancorados mais à forma exterior da função exercida e menos ao conteúdo, ou seja, ao leque mais vasto de competências que a referida função permitiu desenvolver (identificadas no quadro "Competências Ganhas na Carreira Internacional").

Colocados os anteriores considerandos, podemos afirmar que, de um modo genérico, a nossa experiência internacional tem sido favorecida quer por mérito da imagem de Portugal no exterior, quer pelo trabalho desenvolvido pela nossa instituição.

Ou seja, como portugueses, devemos o nosso ascendente ao facto de Portugal, em geral, e o sistema financeiro português, em particular, representarem um interessante *case study* na medida em que, num período relativamente curto no tempo, fomos capazes de efectuar transições de fundo nos sectores político-social e financeiro, de um modo reconhecido internacionalmente como exemplar.

Numa abordagem mais individual, o Instituto de Formação Bancária soube, sem dúvida, identificar e gerir adequadamente a área de competência em que se podia apresentar internacionalmente com vantagem competitiva: o ensino a distância aplicado à formação bancária.

O toque especial que, porventura, nos distinguiu foi termos sabido alicerçar as nossas competências técnicas no contacto humano e no estabelecimento de relações de confiança. ♦

Professor da Universidade Católica, em entrevista à revista *Fortuna & Negócios*.

Professor catedrático no Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa e da Universidade Moderna, titular da cátedra Jean Monnet. Um dos principais pensadores na área de Gestão em língua portuguesa.

Em entrevista à revista *Fortuna & Negócios*.

* Coordenadora para a Área Internacional – IFB

Você Sabe Tudo?

Se pensa que sim, experimente fazer o teste que lhe propomos. Ele foi elaborado a partir de 10 questões sobre a actividade bancária, anteriormente utilizadas no material pedagógico do Curso Regular de Formação Bancária. Num outro local da revista encontrará as Soluções. Depois, só terá de fazer contas. Por cada resposta certa, somará 10 pontos e, por cada que errar, descontará 3,33 pontos (correspondentes a 1/3 da cotação de cada pergunta). Se estiver muito hesitante, é, pois, preferível não responder. Se não concordar com alguma ou algumas questões apresentadas ou considerar que poderia haver respostas correctas diferentes das que são propostas ou, ainda, se quiser fazer-nos qualquer sugestão, poderá sempre escrever-nos. Participe, na certeza de que também nós não sabemos tudo e tentamos fazer sempre melhor.

A Quando uma empresa pretende adquirir 75% do capital social de outra empresa que se encontra cotada na bolsa, realiza uma operação:

1 – De Mercado de Balcão.
2 – Pública de Aquisição.
3 – Pública de Venda.
4 – De Mercado Normal.

B Numa remessa documentária para aceite e pagamento, o banco encarregado da cobrança deverá:

5 – Analisar cuidadosamente os documentos antes de os entregar ao sacado.
6 – Analisar a autenticidade do aceite antes de entregar os documentos.
7 – Após o aceite, manter o efeito em carteira e apresentá-lo a pagamento na data do vencimento.
8 – Entregar os documentos comerciais ao sacado conjuntamente com a letra para aceite.

C Como potencial investidor no mercado financeiro, investir, num contexto inflacionista, em Obrigações do Tesouro de Taxa Fixa:

9 – Diminui potencialmente o seu risco.
10 – Aumenta a rendibilidade do seu investimento.
11 – Afecta negativamente a rendibilidade do seu investimento.
12 – Não interfere de qualquer forma na rendibilidade do seu investimento.

D A conta Resultados Correntes do Exercício é o confronto entre:

13 – Perdas e Ganhos.
14 – Custos por Natureza e Proveitos por Natureza.
15 – Recebimentos e Pagamentos.
16 – Resultados Menos Impostos sobre Lucros.

E Em regime de oligopólio, existe uma tendência para a relativa estabilidade dos preços, porque:

17 – Os produtos não são diferenciados.
18 – A concorrência entre as empresas deixa de existir.
19 – Os concorrentes acompanham qualquer baixa de preços, mais do que a subida dos mesmos.
20 – O preço é igual ao custo médio.

F O crédito *scoring*:

21 – Elimina completamente o risco, na medida em que assegura uma melhor selecção dos clientes.
22 – É uma técnica de base estatística, que facilita a descentralização da decisão de crédito.
23 – Acelera o processo de decisão, pois elimina a necessidade de análise das operações caso a caso.
24 – Baseia-se na recolha e tratamento de dados mais susceptíveis de predizer a rendibilidade da operação.

G Num aumento de capital social por incorporação de reservas:

25 – Só os accionistas podem exercer os seus direitos.
26 – Os accionistas exercem todos os seus direitos no mercado primário.
27 – Qualquer investidor pode exercer direitos.
28 – Qualquer investidor, accionista ou não, poderá exercer direitos, desde que lhe sejam atribuídos ou os adquira no mercado.

H O arredondamento do valor de 5 322, 15387 euros, resultante de uma conversão, deve ser feito:

29 – À 3ª casa decimal – 5 322, 154 euros.
30 – À 4ª casa decimal – 5 322, 1549 euros.
31 – À 2ª casa decimal – 5 322, 15 euros.
32 – À unidade – 5 322 euros.

I Considere o valor de 1 535$325, resultante de uma conversão, no caso de uma entrega em numerário. Como devo proceder?

33 – Devo arredondar à unidade – 1 535$00.
34 – Devo arredondar à 2ª casa decimal – 1 535$33.
35 – Devo arredondar à 1ª casa decimal – 1 535$30.
36 – Não devo efectuar qualquer arredondamento.

J A D. Mariana Raposo quer trocar 35 000 escudos por marcos. Sabendo que 1 euro = 200, 482 escudos e que 1 euro = 1, 95583 marcos, o valor corresponde à conversão é:

37 – 341, 45 marcos.
38 – 341, 447 marcos.
39 – 341, 44 marcos.
40 – 341, 446 marcos.

Inforbanca n.º 41

A	1 – 2 – 3 – 4	F	21 – 22 – 23 – 24
B	5 – 6 – 7 – 8	G	25 – 26 – 27 – 28
C	9 – 10 – 11 – 12	H	29 – 30 – 31 – 32
D	13 – 14 – 15 – 16	I	33 – 34 – 35 – 36
E	17 – 18 – 19 – 20	J	37 – 38 – 39 – 40

Anote aqui as suas soluções e confronte-as com os resultados publicados na página 15.

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

Para calcular o número de pontos que obteve, empregue a seguinte fórmula: N.º de pontos = (C – E/3) x 10

INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA

Associação Portuguesa de Bancos

LICENCIATURAS

Curso de Organização e Sistemas de Informação

Objectivo
Formar quadros aptos a desempenhar funções de consultoria ou funções técnicas nas áreas de Organização e de Sistemas de Informação.

Condições de Acesso
Regime Geral - Prova de ingresso de Matemática

Curso de Gestão Bancária

Objectivo
Preparar quadros técnicos e gestores para a actividade bancária e financeira.

Condições de Acesso
Regime Geral - Prova de ingresso de Matemática ou Economia

Grau Académico
Licenciaturas bietápicas
(Portaria n.º 457-A/98, de 29 de Julho)
Grau de Bacharel no final do 1º Ciclo (3 Anos);
Grau de Licenciatura após 2º Ciclo (3 Semestres)

Candidaturas até 31 de Agosto

Av. Barbosa du Bocage, 87-r/c
1050-030 **Lisboa**
tel.: (01) 793 25 39/48
fax: (01) 795 52 34

Rua Fernandes Tomás, 352 4º
4000-209 **Porto**
tel.: (02) 537 64 05/536 99 13
fax: (02) 510 22 05

E-mail: isgb@ifb.pt

www.ifb.pt

PÓS-GRADUAÇÃO

Pós-Graduação em Mercados Financeiros

Objectivo
Preparar especialistas para a área dos Mercados Financeiros

Duração
3 Trimestres

Condições de Acesso
» Licenciados pelo ISGB
» Licenciados em Gestão, Economia ou Contabilidade

Candidaturas até 31 de Julho

1999/2000

Curso Regular de Formação Bancária
Curso Básico Bancário

- **Formação a Distância**
- **Apoio Presencial (Sessões de Apoio)**
- **Avaliação Final**
- **Diploma/Certificado**

Curso Regular de Formação Bancária – Com duração de 3 anos lectivos, tem por objectivo proporcionar uma sólida qualificação técnico-profissional de base.

Destina-se a empregados que necessitem desenvolver, actualizar e consolidar os conhecimentos básicos da profissão, num ambiente em que o aumento de capacidades e aptidões é factor indispensável para uma carreira de sucesso.

Equivalência ao 12.º Ano de Escolaridade.

Curso Básico Bancário – Com a duração de um ano lectivo, tem por objectivo proporcionar uma melhor qualificação técnico-profissional de base na área das técnicas bancárias.

Destina-se a empregados do sector financeiro, quadros de outros sectores de actividade ou licenciados que pretendam obter um complemento de formação ou especialização em técnicas bancárias.

INFORMAÇÕES
Maria João Nogueira
c.regular@ifb.pt
c.basico@ifb.pt

www.ifb.pt

LISBOA
Av. 5 de Outubro, 164 – 1069-198 Lisboa
Telef.: (01) 793 00 77 Fax: (01) 797 77 32

PORTO
R. Fernandes Tomás, 352 – 4000-209 Porto
Telef.: (02) 536 99 13 Fax: (02) 510 22 05