

inforBANCA

Entrevista com...
**Presidente do
Millennium bcp**

A Banca em Mudança

O Governo das Empresas

"Making SEPA a Reality"

Entrevista com...



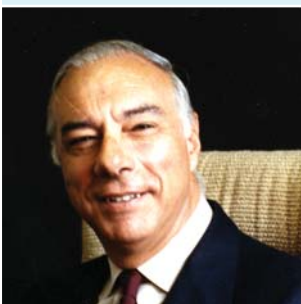
P4



A Banca em Mudança

P8

Questões de Liderança



P10



Actividade do Sector Bancário

P12

CADERNOS DE MERCADOS



P16

Liquidity Theory of Asset Prices

P27



"Making SEPA a Reality"



P31

Sumário

- 4 **Entrevista com ...**
Presidente do Conselho de Administração Executivo do Banco Comercial Português
Dr. Paulo Teixeira Pinto
- 8 **Opiniões**
A Banca em Mudança
- 10 **Questões de Liderança**
Augusto Monteiro
- 12 **Actividade do Sector Bancário**
em Portugal no Ano de 2005
- 15 **Divulgando ...**
Secção
- 16 **CADERNOS DE MERCADOS**
O Governo das Empresas – Conceitos e Perspectivas
- 22 **Notícias Breves da Banca**
- 24 **Prodigi** – Programa de Digitalização dos Pagamentos
Objectivo: Portugal na Vanguarda
- 27 **Liquidity Theory of Asset Prices**
J. C. Rodrigues da Costa
- 28 **Citando ...**
- 29 **Para Além da Formação ...**
- 30 **Conte-nos um Caso ...**
- 31 **"Making SEPA a Reality"**
- 33 **Formação Profissional**
- 33 **Cooperação Internacional**
- 34 **Instituto Superior de Gestão Bancária**
- 34 **Formação em Alternância na Banca**

Ficha Técnica – **inforBANCA 70** • Out > Dez 2006

www.ifb.pt

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

Director: Manuel Ferreira | **Redacção:** Helena Fontes
Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | **Design Gráfico e Paginação:** Gracinda Santos
Impressão e Acabamento: EUROPAN – Estrada Nacional 249, km 14, Apartado 28, 2726-901 MEM MARTINS
Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho.
Tiragem: 13 000 exemplares | **Depósito Legal:** 15 365/87
A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *inforBANCA*, quando assinados, compete unicamente aos respectivos autores.

Editorial

A *InforBANCA* prossegue neste número o contacto directo com os primeiros responsáveis pela gestão dos nossos bancos publicando uma entrevista com o Dr. Paulo Teixeira Pinto, Presidente do Millennium bcp, que nos deixa uma mensagem optimista. Sobre a banca portuguesa em geral, refere que o nível de excelência que atingiu ilustra, uma vez mais, a nossa capacidade de igualar ou superar os melhores ao nível internacional. Esta afirmação está bem em linha com a realidade: “A actividade em países estrangeiros assume um papel determinante para o Millennium bcp, já que uma parte significativa do crescimento futuro do grupo será impulsionado por essas operações”.

A Banca em Mudança é o título de um conjunto de opiniões sobre a reestruturação da banca de qualificados protagonistas do nosso sistema financeiro que recolhemos na revista *Cadernos de Economia*. Num momento em que se discutem processos de consolidação quer a nível europeu, quer a nível nacional, consideramos oportuno trazer aos nossos leitores, de forma condensada, a visão de quem acompanha de perto cada movimento no xadrez.

Dedicamos igualmente especial atenção ao processo de criação do espaço único de pagamentos na Europa (SEPA) liderado pela indústria bancária, mas, de alguma forma, “empurrado” pelo Banco Central Europeu e pela própria Comissão Europeia. Trata-se de uma verdadeira revolução, que se quer tranquila, mas que terá grande impacto entre nós. Antecipar a mudança é, mais uma vez, a solução. A este propósito, a SIBS acaba de divulgar o “Prodígi – Programa de Digitalização dos Pagamentos”, cujo objectivo é, nestas matérias, colocar Portugal na vanguarda. Entre as prioridades, está a diminuição da excessiva utilização de cheques e de *cash* nos pagamentos, que acarreta custos significativos para a economia portuguesa.

2005 foi, decididamente, um ano que correu bem para a actividade bancária em Portugal, como atesta a síntese que publicamos retirada do *Boletim* da APB, que regista uma evolução favorável nos principais indicadores de gestão. Na área dos recursos humanos, é de salientar que se inverteu a tendência, que vinha de 1999, para a diminuição do número de empregados. No final do ano, trabalhavam na banca 51 924 colaboradores. Registe-se ainda que, pela primeira vez, o sector admitiu mais mulheres (51%) do que homens (49%).

Como habitualmente, damos conta de alguns aspectos da vida do Instituto. Para nós, Setembro é sempre tempo de recomeço. Não só damos continuidade a programas existentes como apostamos na inovação. O Programa de Certificação Bancária, um consistente projecto de formação profissional, e, na formação superior, as licenciaturas e pós-graduações do ISGB são, apenas exemplos dos programas que, com redobrado entusiasmo, agora retomamos. A Formação de Recém-Licenciados e um *workshop* sobre Banca de Empresas são projectos criados para responder a novas necessidades. Temos hoje opções para todos. Oferecemos grande flexibilidade na escolha de soluções destinadas, sobretudo, àqueles que acreditam que, em matéria de carreira profissional, “a sorte dá muito trabalho...”

Manuel Ferreira

Entrevista com ...

Presidente do Conselho de Administração Executivo do Banco Comercial Português Dr. Paulo Teixeira Pinto

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

(Michel Godet)

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

Millennium
bcp



"A experiência do Millennium bcp na utilização das tecnologias de informação é considerada um *case study* como processo de criação de vantagens competitivas determinantes."

> *A banca portuguesa actua hoje num ambiente muito competitivo e fortemente marcado pelo fenómeno da globalização. Como interpreta esta situação? Quais são as principais ameaças e oportunidades?*

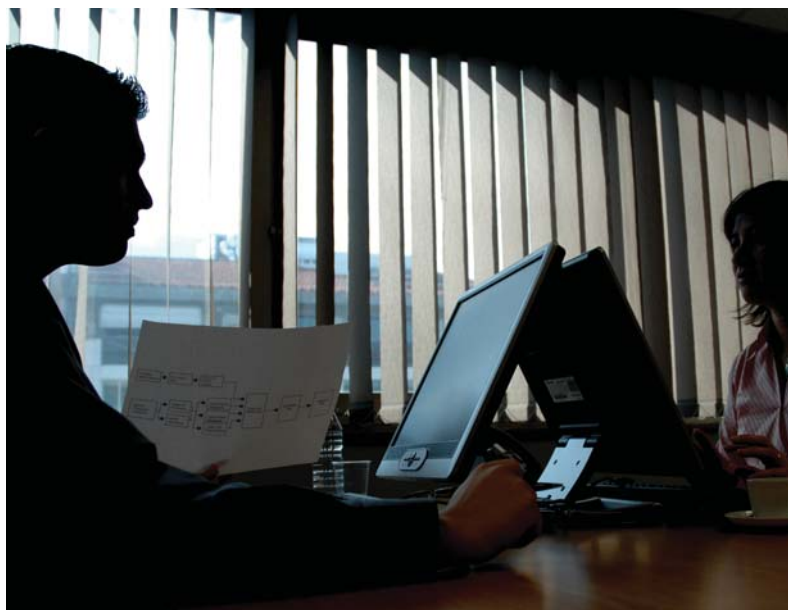
Resp.: A banca é reconhecida como um dos sectores de actividade em Portugal em que o ambiente competitivo é mais intenso, o que contribui para apresentar níveis de desenvolvimento e indicadores de eficiência em linha com as melhores referências a nível internacional. A reestruturação e modernização que o sector sofreu nas duas últimas décadas beneficiaram da conjugação, por um lado, dos efeitos da globalização e da crescente integração e abertura dos mercados e, por outro, da capacidade de concretização de projectos inovadores. Temos razões fundamentadas para encarar a globalização não como uma fatalidade exógena que ameaça a própria existência, mas antes como um estímulo que dinamiza a procura de oportunidades e que implica um constante esforço transformacional, o qual, em última análise, se traduz em acréscimos de eficiência e melhoria de oferta para os clientes, e de criação de valor para os accionistas. Neste contexto progressivamente mais global, o imobilismo e o facilitismo são a principal ameaça que as empresas, e os bancos em particular, devem combater, assumindo a conquista de dimensão e a expansão para mercados e segmentos com potencial de crescimento, uma relevância determinante para assegurar níveis acrescidos de eficiência e de rendibilidade.

> *Os paradigmas de actuação da banca são novos, envolvendo iniciativas suportadas pela convergência entre serviços financeiros e tecnologias de informação e de telecomunicações. Como situa a experiência do Millennium bcp neste domínio?*

Resp.: A experiência do Millennium bcp na utilização das tecnologias de informação é considerada um *case study* como processo de criação de vantagens competitivas determinantes. O lançamento do banco apoiou-se num sistema informático absolutamente pioneiro na sua época que, aliado à diferenciação do seu modelo de negócio, assente nos conceitos de personalização e inovação, permitiram apresentar ofertas de valor claramente distintas dos concorrentes tradicionais. A introdução de uma nova área de negócio em 1989 – a Nova Rede – também só foi possível dado o banco dispor da tecnologia adequada para suportar um acréscimo expressivo da base

de clientes e do volume de transacções processadas. O lançamento da operação de *call-center* constituiu uma nova “perturbação” na arena competitiva, denotando uma perfeita convergência e aproveitamento das telecomunicações e tecnologias de informação. Pouco tempo depois, um novo conceito de banca para particulares – o Banco 7 – alterava as regras do jogo para o segmento afluente, só possível dada a sofisticada base tecnológica de que o Grupo já então dispunha. Em simultâneo, assistiu-se a uma alteração profunda dos meios de pagamento, em que os cartões magnéticos, associados a uma rede nacional e única de ATM, com elevada capilaridade, permitiram mudanças profundas no comportamento e hábitos dos clientes. Mais tarde, a Internet traduziu-se em formas mais próximas e fáceis de diálogo com os clientes, com soluções respondendo às diferentes necessidades de vários segmentos de particulares e também de empresas.

Já não na perspectiva de novos modelos de abordagem do mercado que a convergência das tecnologias de informação e as telecomunicações têm permitido, assistiu-se a uma aceleração do ritmo de funcionamento no nosso *modus operandi*, suportada na versatilidade da Intranet multidoméstica. Em paralelo, o *outsourcing* das infra-estruturas tecnológicas, numa perspectiva internacional, tem permitido capturar ganhos de eficiência assinaláveis.



"As instituições financeiras estão hoje organizadas para servir o segmento *mass-market*, com uma utilização intensiva de meios de pagamento assentes já nas novas tecnologias."

> *Em que áreas de negócio se tem feito sentir com mais intensidade o impacto das novas tecnologias?*

Resp.: Ao analisar a explosão do negócio financeiro nas duas últimas décadas, destaca-se a adopção generalizada de estratégias de segmentação de negócios, em contraste com a anterior vocação da banca para diferenciar apenas a abordagem a empresas, comerciantes e particulares com elevado património. As instituições financeiras estão hoje organizadas para servir o segmento *mass-market*, com uma utilização intensiva de meios de pagamento assentes já nas novas tecnologias. Assim, pode-se afirmar que as novas tecnologias permitiram o desenvolvimento do negócio de *mass-market* e a maior sofisticação do negócio de pequenas e médias empresas, anteriormente assente exclusivamente no relacionamento pessoal suportado numa rede de balcões. Em situação oposta, podem-se referir os negócios da banca de investimento, *Private Banking* e *Asset Management*, que, embora tenham beneficiado da evolução tecnológica, apresentam características em termos de *know how* proprietário ou de banca de relação muito intensa, sendo conseqüentemente menos afectados por esta confluência tecnológica com os serviços financeiros.

> *A banca portuguesa é, reconhecidamente, uma das mais avançadas da Europa. Em seu entender, o que está na base desse sucesso? Como avalia o nível de concorrência existente no sector?*

Resp.: A banca portuguesa encontra-se entre as mais competitivas e avançadas da Europa, o que se explica pela qualidade superior das instituições que operam no país e dos quadros que integram essas instituições. O nível de excelência da banca portuguesa ilustra, uma vez mais, a capacidade que os portugueses têm para fazer bem, igualando ou superando os melhores ao nível internacional.

O grau de concorrência existente no sector financeiro português é muito intenso, especialmente quando comparado com outros países da Europa onde ocorreram significativos movimentos de consolidação. Esta forte concorrência resulta da conjugação de diversos factores, nomeadamente a existência de um elevado número de instituições presentes no mercado aberto com baixas restrições à mudança e barreiras à entrada pouco significativas, originando uma dispersão significativa da quota de mercado entre as diversas instituições.

> *Pedia-lhe agora que comentasse a seguinte afirmação: "Os bancos trabalham com uma matéria-prima muito sensível, o dinheiro alheio, e a melhor maneira de não perderem a confiança do público é concederem o crédito de modo ponderado, objectivo e imparcial".*

Resp.: Concordo que a concessão de crédito constitui uma função de extrema responsabilidade, devendo obedecer a estritos critérios de avaliação de risco que fundamentem a decisão de aprovação e justifiquem as condições em que o crédito é concedido. Todo o crédito tem um risco associado. É responsabilidade dos bancos saberem avaliar e ponderar correctamente esse risco nas suas decisões. Esta disciplina é fundamental, e qualquer outra postura diferente não



"Assumimos a gestão das pessoas, a capacidade de ouvir, aconselhar e valorizar a aquisição de competências úteis a cada colaborador como um dos traços fundamentais da identidade do Millennium bcp."

deve constituir opção, podendo acarretar consequências graves não só para a instituição financeira que concede o crédito, mas também para quem recorre a ele. Não se trata apenas de uma questão de confiança, mas também de assegurar a própria viabilidade e sustentabilidade das instituições financeiras. Conceder crédito de "modo ponderado, objectivo e imparcial" – assegurando a dupla sustentabilidade da instituição e do padrão de vida do cliente – deve ser parte integrante de uma ética profissional que torne transparente, pelo reconhecimento mútuo da essência do risco, o preço pedido ao cliente e a remuneração do capital empregue pelo accionista.

> Torna-se cada vez mais claro que o principal factor de competitividade e de excelência no sector dos serviços é o factor humano. Quais os principais desafios que, neste domínio e na sua opinião, se colocam ao sector bancário? E quais são as ideias-chave que virão a orientar a gestão de recursos humanos na banca?

Resp.: O factor humano assume uma importância crucial no sector bancário. A essência do Millennium bcp são as nossas pessoas. Sem colaboradores satisfeitos, motivados e leais não é possível ter clientes satisfeitos, fiéis e rendíveis, relacionados com o banco de forma sustentada. Assumimos a gestão das pessoas, a capacidade de ouvir, aconselhar e valorizar a aquisição de competências úteis a cada colaborador como um dos traços fundamentais da identidade do Millennium bcp. Os desafios do sector bancário neste domínio prendem-se fundamentalmente com a capacidade que as diferentes organizações terão em criar e manter emprego de qualidade, atraindo e retendo talentos individuais, essenciais para o seu desenvolvimento colectivo.

> Do ponto de vista estratégico, como é encarada a formação das pessoas no Millennium bcp? Quais as principais linhas de actuação?

Resp.: Ao longo de todo o trajecto profissional, é assegurado aos colaboradores do Millennium bcp um programa de formação contínua. O banco disponibiliza, a cada momento, a formação adequada ao eficaz desempenho das suas funções e preocupa-se com o desenvolvimento das competências necessárias para assegurar a excelên-

cia de serviço aos seus clientes. Recorremos à colaboração de entidades externas com garantia de qualidade, designadamente o IFB, tanto para a alternativa de *e-learning* como para a formação presencial. Muitos dos nossos colaboradores recorrem ao apoio do banco, que co-financia os encargos, em iniciativas próprias para a sua qualificação académica e mais uma vez se diga que alguns frequentam os cursos superiores oferecidos pelo IFB. Saliento ainda a oportunidade de construir uma carreira, diversificada e enriquecida, dentro do banco através da possibilidade de mobilidade interna, permitindo o desenvolvimento de competências nas diversas áreas do banco.

> O que destacaria quanto à actividade internacional do Millennium bcp? Quais são as perspectivas a curto e médio prazo?

Resp.: O Millennium bcp é um banco multidoméstico, com uma posição de liderança em Portugal e operações relevantes na Polónia e na Grécia. Estamos presentes também noutros países, como Moçambique, os Estados Unidos e a Turquia, estamos empenhados no lançamento de dois novos bancos em Angola e na Roménia. A actividade em países estrangeiros assume um papel determinante para o Millennium bcp, já que uma parte significativa do crescimento futuro do grupo será impulsionado por essas operações. As perspectivas futuras nas diversas geografias onde estamos presentes apontam para elevadas taxas de crescimento, que espelham a especificidade de cada mercado e os objectivos que o banco se propõe atingir. ■



Opiniões

A Banca em Mudança

A revista *Cadernos de Economia* dedica a edição de Abr/Jun 2006 ao tema “Reestruturação da Banca”, publicando um vasto conjunto de artigos de qualificados protagonistas do nosso sector financeiro, cuja leitura vivamente aconselhamos. A *inforBANCA* seleccionou algumas notas dos referidos depoimentos, que partilha com os seus leitores.

«Considera-se que os efeitos do mercado interno e da moeda única não deixarão de se traduzir em reestruturações transfronteiriças à medida que se reduz a compartimentação resultante das fronteiras políticas. As autoridades comunitárias e o BCE contribuirão certamente para a concretização do espaço unificado e para a criação de bancos pan-europeus, na medida em que entendem assim assegurar melhor fundamento para um mercado único e para a transmissão dos impulsos da política monetária.»

«A existência de bancos de maior dimensão não impede as oportunidades de sucesso de instituições médias e pequenas. Muitas vezes, em diferentes países, estas atingem mesmo melhores rácios de desempenho e de rentabilidade. As exigências de inovação e qualidade no relacionamento com os clientes, importantes para o aproveitamento de nichos de mercado e de fidelização de clientelas, constituem as verdadeiras determinantes do sucesso.»

João Salgueiro

Economista;
Presidente da Associação
Portuguesa de Bancos

«As razões por que os bancos se fundem são fáceis de enumerar. A mais fundamental consiste em procurar criar valor para os accionistas graças à realização de economias de escala ou de gama. Existe, porém, uma outra, que o *Economist* descreve como o desejo dos gestores de construírem um império ou de evitarem ser integrados em impérios construídos por outros.»

«...o bom desempenho dos bancos nos últimos anos ficou em parte a dever-se a um factor que não pode manter-se indefinidamente e que tudo indica estar a atingir o ponto de viragem. Consistiu ele no enorme acréscimo do endividamento dos particulares em alguns países – como é o caso de Portugal, mas também da Espanha, do Reino Unido ou dos Estados Unidos. Se é certo que a inovação bancária não só incentivou como assegurou uma muito maior solidez a esse tipo de crédito, é também claro que há limites para o nível de endividamento das famílias, em especial quando as taxas de juro sobem.»

Teodora Cardoso

Economista

«A obtenção prévia de maior dimensão em Portugal, como base do processo de internacionalização, coloca a dificuldade de fusões entre iguais ou não muito desiguais, com maiores custos e menores sinergias, comparativamente com os processos de absorção, por ser mais simples a extensão ao banco absorvido dos procedimentos de gestão e controlo, dos sistemas de informação, etc., do banco absorvente. Está ainda presente uma experiência negativa de fusão entre iguais, não concretizada ainda que amigável, e a crispação de uma OPA hostil em curso difícil, apesar de ocorrer num momento em que a necessidade de dimensionamento adquiriu maior acuidade.»

Manuela Morgado

Economista

«Os bancos privados portugueses são assim vulneráveis à concentração pan-europeia e, mesmo que se juntassem todos num único banco, continuariam a não ter a dimensão europeia dos grandes...»

Luís Mira Amaral

Engenheiro e Mestre em

Economia;

Ex-Presidente Executivo do BFA,

do BFM e da CGD

«O senso comum poderia indicar que mercados mais concentrados implicariam rendibilidades maiores. No entanto, a evidência mostra que tal não se verifica. Na Holanda, os três principais bancos detêm uma quota de 90% e a rendibilidade média encontra-se abaixo da de Espanha, onde os três principais bancos detêm uma quota que ronda os 36%.»

«As enunciadas características comprovam então que o grau de concorrência no sector financeiro em Portugal é muito intenso. Por conseguinte, significa a presente conclusão que o fenómeno de cartelização ou coordenação entre bancos é impossível, ou muito improvável, tendo em consideração (i) a quantidade de instituições no mercado, (ii) a ausência de barreiras à entrada, (iii) as baixas restrições à mudança, (iv) a substituíbilidade de produtos e serviços, bem como (v) a impossibilidade de monitorar comportamentos de todas as partes e de penalizar as instituições que violassem qualquer hipotético acordo, explícito ou implícito. Assim sendo, será normal esperar que uma parte das sinergias que naturalmente resultam de um processo de consolidação entre instituições financeiras seja transferida para os clientes.»

Paulo Teixeira Pinto

Presidente do Conselho de

Administração do Millennium BCP

«Em Portugal, em particular, a presença de dois grandes bancos espanhóis e a ameaça da entrada de vários outros tornará sempre muito reduzido o risco de eventual abuso de posição dominante por parte de qualquer banco português. Deste ponto de vista, não cremos que venha qualquer ameaça para os “consumidores” de qualquer eventual operação de concentração. No que se refere aos restantes bancos no mercado, tais operações poderão mesmo proporcionar novas oportunidades – conhecida como é a necessidade de muitos “consumidores”, nomeadamente empresas, necessitarem de um segundo e mesmo de um terceiro banco com quem possam trabalhar por razões que se prendem com a necessidade de alargamento de limites de crédito, a necessidade de não se ficar prisioneiro de uma única entidade financiadora e a vantagem de introduzir um mínimo de concorrência entre pelo menos dois fornecedores de serviços financeiros.»

Daniel Bessa

Presidente da Escola

de Gestão do Porto;

Administrador do FINIBANCO

Questões de Liderança



Augusto Monteiro*

"Ora, liderar é muito mais do que isso: não é só comandar, dando ordens. É ainda, e também, suscitar a colaboração, incentivar, motivar, formar ou promover a formação de colaboradores, fazê-los crescer, pessoal e profissionalmente."

Acontece, por vezes, recordar-me de reflexões, conversas, trocas de opiniões sobre o conceito de liderança, no propósito de o debater, frequentemente procurando-se a sua clarificação com vista à adequada opção por conteúdos e metodologias de acções de formação nesta área.

Porém, e tanto quanto me recordo, nunca se tentou, nesse contexto, uma definição de "liderança", no sentido em que uma definição deve ser rigorosa, abrangente e completa. Tal desiderato, por muito útil que pudesse ser, se atingível, sempre me pareceu utópico e, conseqüentemente, destituído de pragmatismo. Como muitos outros conceitos, penso que não pode definir-se liderança, o que será uma tentativa sempre redutora, mas haverá certamente um mínimo de comum entendimento sobre o seu significado, a sua essência, que nos permite "sentir", perceber a sua presença, quando ela é exercida.

Por curiosidade, procurei em dois dicionários, de diferentes épocas, o significado que atribuíam à palavra liderança. O mais antigo (nem me atrevo a dizer de que data) nem sequer a menciona, registando sim "chefia" (dignidade de chefe; comando), "chefiar" (comandar; dirigir) e "chefe" (o dirigente; o comandante; caudilho). O segundo, mais recente, já acolhe os termos "líder" (pessoa de maior evidência num partido político, colectividade ou comunidade), "liderança" (comando; direcção; hegemonia) e "liderar" (chefiar; ocupar a principal posição no decurso de competição desportiva).

Manifestamente, se nos situarmos no contexto da gestão – de empresas ou outras organizações –, os significados acima são, como seria de esperar, claramente insuficientes: incidem no mínimo essencial do entendimento corrente do conceito, ou seja, a ideia de chefia, de comando. Ora, liderar é muito mais do que isso: não é só comandar, dando ordens. É ainda, e também, suscitar a colaboração, incentivar, motivar, formar ou promover a formação de colaboradores, fazê-los crescer, pessoal e profissionalmente.

Já agora, assim como por curiosidade referi a abordagem dos dicionários, por motivo idêntico evoco a definição, não de liderança mas de *management*, que a American Management Association elaborou, no já longínquo ano de 1939: "*Management* é dirigir recursos humanos e materiais, reunidos em unidades organizadas e dinâmicas, capazes de alcançar os seus objectivos de maneira a proporcionar satisfação àqueles que obtêm o serviço, permitindo ao mesmo tempo que os seus executantes trabalhem com moral e se sintam realizados".

Temos aqui uma "ponte", já muito consistente, para o âmbito que nos interessa: a liderança, no contexto organizacional (empresarial ou similar), surgindo já componentes como organização, realização de objectivos, moral e realização dos colaboradores. Todavia, não teremos, ainda aqui, todos os componentes da liderança. À medida que se reflecte, parece-nos sempre que haverá algo mais. É um



"É como se existisse um elevado grau de correlação entre diferentes características e traços do perfil de um líder: umas arrastam os outros. E estou crente de que assim é, porque no caso de responsáveis que expunham de imediato os seus colaboradores, essa característica negativa associava-se, sistematicamente, a outras fragilidades no domínio da liderança."

caso parecido com o das assíntotas: aproximam-se progressivamente do eixo, mas nunca o tocam.

Na convicção, que já antes exprimi, de que, independentemente de definições, se sente ou percebe a presença da liderança quando ela é exercida, não resisto a contar um episódio que me parece ilustrar bem essa convicção e que teve como protagonista um ex-colega de trabalho que muito prezei. Esse colega, administrador-delegado de uma empresa, no caso uma agência de viagens integrada num grupo empresarial, foi um dia interpelado telefonicamente, em tom brusco e irritado, pelo "patrão" do grupo, que pretendia saber quem é que, na agência, tinha tratado (pelos vistos, mal) de um determinado assunto. O meu colega respondeu calmamente que, na agência, quem tratava desse tipo de assuntos era ele e, por isso, pedia informações sobre o que é que teria corrido mal, para poder providenciar. O "patrão", mais irritado ainda, insistiu na pergunta e, perante a repetição calma e determinada da resposta, desligou abruptamente o telefone, despedindo-se em termos nada amigáveis. O meu colega aguardou pelo desenrolar dos acontecimentos, prevendo que, com toda a certeza, teria de suportar uma "borrasca". Ficou, por isso, absolutamente surpreso quando uns dias depois, que tinham sido de completa pausa, num encontro inesperado com o "patrão", este lhe pede desculpa pelo modo abrupto como desligara o telefone e pelos termos pouco amigáveis da despedida, e remata com este "cumprimento": "Olhe, eu já tinha muita consideração por si, mas depois disto, passei a ter ainda mais".

Não estará aqui, nesta "estória", toda a amplitude da liderança, mas, em meu entender, sente-se, percebe-se,

na atitude do meu colega, um traço significativo do perfil de um "líder": não expor os seus colaboradores perante terceiros, muito menos o seu próprio chefe, antes assumindo responsabilidades, sem prejuízo de adequada acção subsequente no âmbito do seu departamento. Assim o entendeu, também, claramente, o "patrão" do grupo.

Se relato com prazer este episódio, que muitas vezes me ocorre, é porque o considero paradigmático de boa liderança, e porque, por mal dos meus pecados, tive oportunidade de testemunhar, uma ou outra vez, a atitude perfeitamente contrária, de responsáveis por áreas de actividade que, à menor observação crítica ou apontar de falha ao seu departamento, imediatamente, e sem pudor, sacudiam a água do respectivo capote, nomeando expressa e claramente o "culpado".

Curiosamente, e sempre que faço esta reflexão, recordo que, no meu colega protagonista do episódio que relatei, concorriam outras qualidades que o identificavam como líder: iniciativa, criatividade, capacidade de decidir, de motivar, de entusiasmar. É como se existisse um elevado grau de correlação entre diferentes características e traços do perfil de um líder: umas arrastam os outros. E estou crente de que assim é, porque no caso de responsáveis que expunham de imediato os seus colaboradores, essa característica negativa associava-se, sistematicamente, a outras fragilidades no domínio da liderança. Decididamente, era claramente percepcionável que a liderança não morava ali... ■

*Economista

Actividade do Sector Bancário

em Portugal no Ano de 2005

A Associação Portuguesa de Bancos apresentou no seu *Boletim Informativo*, a exemplo dos anos anteriores, uma análise da actividade bancária em Portugal relativa ao ano de 2005.

Dessa análise, destacamos aqui alguns aspectos que consideramos mais significativos.

Caracterização Geral do Sector – 2005

- Activo líquido total cresce **10,1%**
- Crédito a clientes aumenta **10,2%**
- Recursos a clientes sobem **4,4%**
- Resultado líquido aumenta **29,9%**
- Rendibilidade dos capitais próprios sobe para **11,35%**

CARACTERIZAÇÃO GERAL DO SECTOR EM 2005 (Quadro 1)

		Dezembro		Variações	
		2005	2004	Absolutas	Relativas (%)
1. Dados Gerais (em milhões de euros)	Activo Líquido	314 913	285 950	28 962	10,1
	Crédito sobre Clientes	196 014	177 943	18 071	10,2
	Recursos de Clientes	136 186	130 497	5 689	4,4
	Responsabilidades Representadas por Títulos	37 237	34 860	2 377	6,8
	Nº de Balcões(*)	5 533	5 488	45	0,8
	Nº de Empregados(*)	53 180	52 755	425	0,8
	Resultado Bruto de Exploração	3 078	2 487	591	23,8
2. Indicadores (em %)	Resultados do Exercício	1 598	1 230	368	29,9
	Solvabilidade Bruta (FP/AL)	9,26			
	Nº de Empregados por Balcão (NP/NB))	10			
	Custos Operativos/Act. Financeiros (CO/AF)	1,73			
	Relevância dos Custos no Produto (CO/PB)	60,56			
	Rendibilidade dos Capitais Próprios (RL/KP)	11,35			

(*)Estes indicadores incluem todas as instituições que enviaram elementos para a elaboração do *Boletim* excluindo-se apenas as de actividade essencialmente *offshore*.

Estrutura do Balanço (Actividade Global)

- Crédito a clientes representa **62%** do total das aplicações.

APLICAÇÕES E RECURSOS (Quadro 2)

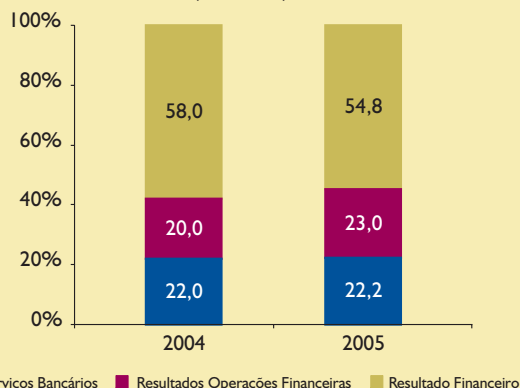
	Estrutura (%)		
	2005	2004	Δ (p.p)
Disponibilidades	2,7	4,2	- 1,5
Aplicações em Instituições de Crédito	15,4	14,1	1,2
Créditos a Clientes (bruto)	62,2	62,2	0,0
Activos Financeiros (negociação, p/venda e justo valor)	13,1	11,2	1,8
Derivados de Cobertura	0,3	0,3	0,0
Activos Tangíveis e Intangíveis	0,9	1,0	- 0,1
Outros Activos	5,5	6,9	- 1,4
TOTAL	100,0	100,0	
Recursos de Bancos Centrais	2,0	1,3	0,7
Recursos de Instituições Crédito	25,2	24,9	0,3
Recursos de Clientes	43,2	45,6	- 2,4
Responsabilidades Representadas por Títulos	11,8	12,2	- 0,4
Provisões	0,9	1,0	- 0,1
Capitais Próprios e Equiparados	9,0	7,7	1,3
Outros Passivos	7,9	7,2	0,7

Resultados

- Resultado bruto atinge **3 078 M€**, aumentando 23,8%
- Provisões crescem **13,8%**
- Na estrutura do produto bancário, o resultado financeiro desce para **54,8%**, enquanto os resultados de operações financeiras sobem para **23%**
- A margem financeira continua a descer, atingindo **1,56%** em 2005

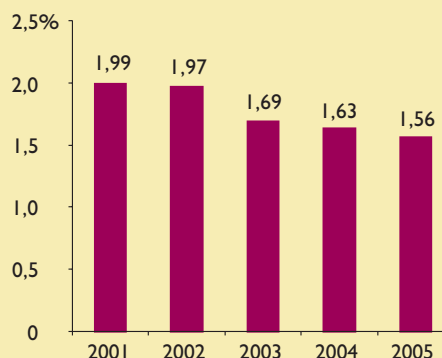
EVOLUÇÃO DO PESO DAS COMPONENTES DO PRODUTO

(Quadro 4)



EVOLUÇÃO DA MARGEM FINANCEIRA

(Quadro 5)



Cobertura Geográfica e Bancarização

→ Número de balcões cresce para **5 357**

→ Número de ATM aumenta para **10 723**

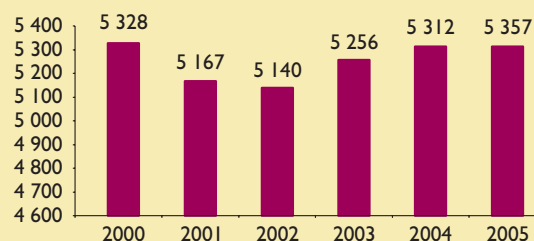
NÚMERO DE BALCÕES

(Quadro 6)

Distritos	Dez. 05	Dez. 04	Índice de Concentração (%)			
			0,0	10,0	20,0	30,0
TOTAL	5 357	5 312				
Aveiro	375	368	7,0			
Beja	77	81	1,4			
Braga	322	313	6,0			
Bragança	84	84	1,6			
Castelo Branco	108	107	2,0			
Coimbra	216	214	4,0			
Évora	105	104	2,0			
Faro	284	274	5,3			
Guarda	94	96	1,8			
Leiria	254	248	4,7			
Lisboa	1 284	1 278	24,0			
Portalegre	75	77	1,4			
Porto	842	845	15,7			
Santarém	220	222	4,1			
Setúbal	328	330	6,1			
Viana do Castelo	114	112	2,1			
Vila Real	116	112	2,2			
Viseu	176	172	3,3			
Açores	151	150	2,8			
Madeira	132	125	2,5			

EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE BALCÕES DOMÉSTICOS

(Quadro 7)



POS, ATM E CARTÕES DA REDE MULTIBANCO

(Quadro 8)

	2005	2004	Variações	
			Absolutas	Relat. (%)
POS	147 137	137 123 ^(*)	10 014	7,3
ATM	10 723	10 085	638	6,3
Cartões Rede Multibanco (milhares)	16 350	16 189	161	1,0

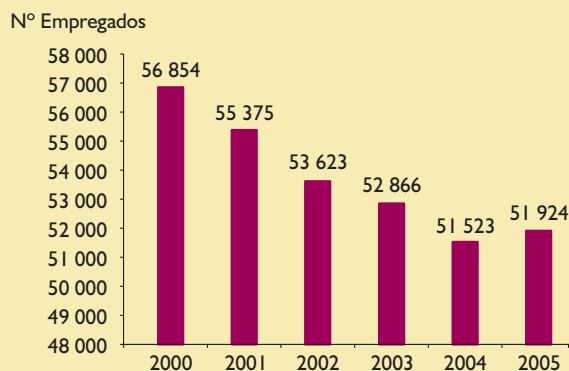
(*) Valor revisto em função de ajuste nos conceitos utilizados

Recursos Humanos

- Inverteu-se a tendência para a diminuição do nº de empregados, que aumenta para **51 924**
- Empregados com formação superior já representam **40%** do total e são **60%** nas novas admissões
- Sector rejuvenesce
- Investimento em formação atinge **25,1 M€**

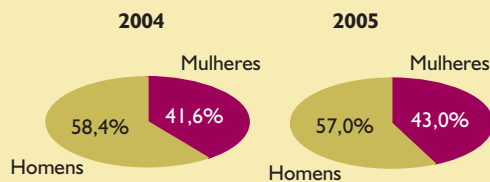
EVOLUÇÃO DO NÚMERO DE EMPREGADOS AFECTOS À ACTIVIDADE DOMÉSTICA

(Quadro 9)



NÚMERO DE EMPREGADOS

(Quadro 10)



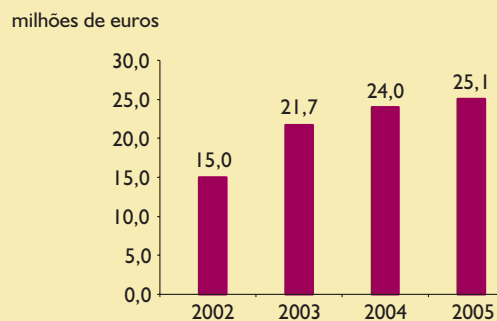
NÍVEIS DE ESCOLARIDADE POR TIPO DE FUNÇÃO

(Quadro 11)

Funções	Níveis de Escolaridade/Ensino			Total
	Superior	Secundário	Básico	
Chefias	5 399	5 606	1 556	12 561
Específicas	8 897	5 840	939	15 676
Administrativas	6 344	12 399	4 037	22 780
Auxiliares	10	105	792	907
TOTAL	20 650 (40%)	23 950 (46%)	7 324 (14%)	51 924 (100%)

INVESTIMENTO EM FORMAÇÃO

(Quadro 12)



Porque não esgotámos os aspectos analisados recomendamos a leitura integral do *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos, em www.apb.pt, já que revela de uma forma clara e completa aquilo que foi a actividade da banca portuguesa no exercício de 2005 e o modo como tem evoluído. ■

Divulgando

Desde o último quarto de século, o colosso demográfico que é a China tem vindo a esboçar uma política de abertura que queimou etapas no seu desenvolvimento social, cultural e sobretudo económico, alterando completamente o equilíbrio geopolítico mundial e tornando-se a nova superpotência emergente. Assim, se o século XX foi o século americano, o século XXI será, sem dúvida, o século chinês. **Federico Rampini** apoia-se em histórias do quotidiano, histórias vivas, que nos levam desde as aldeias perdidas nos confins do território, às vertiginosas metrópoles, como Xangai ou Pequim, onde se estão a ensaiar assombrosas obras de engenharia, aos laboratórios das universidades, às grandes corporações deslocalizadas que fizeram deste país a “fábrica do mundo”.

O Século Chinês dá-nos todos os elementos necessários não só para satisfazer a nossa curiosidade em relação à civilização mais antiga do planeta, como também para chegarmos a uma compreensão realista da China actual. A **Editorial Presença** proporciona-nos assim uma leitura fascinante e até um insinuante convite a conhecer uma China repleta de contradições, feitas de um passado histórico que não nega e de um quadro pleno de actualidade, onde se incluem as suas relações com outras potências mundiais. ■



O Manual de Competências Pessoais, Interpessoais, Teoria e Prática apresenta um conjunto de competências essenciais para uma actuação eficaz nos contextos individual, interpessoal e organizacional, tais como: definir objectivos, gerir conflitos, fazer entrevistas e procurar emprego. As **Edições Sílabo** proporcionam-nos, assim, uma sistematização de um conjunto de literatura e de resultados da investigação empírica, articulando conceitos e pesquisa com treino e aplicação.

José Gonçalves das Neves, Margarida Garrido e Eduardo Simões criaram um manual que poderá servir de suporte documental e pedagógico em acções de formação e ser útil a todos aqueles que, desempenhando ou pretendendo vir a desempenhar funções em contexto organizacional, queiram desenvolver as suas competências nesta área. ■

A boa intenção corre o risco de determinar más acções e a vontade moral de ter consequências imorais. Donde, a pertinência do preceito moral de Pascal: “trabalhar para bem pensar”. Cumprir os nossos deveres nem sempre é assim tão simples, nem tão evidente, mas incerto e aleatório: daí a complexidade da ética. Para além do moralismo, como para além do niilismo, **Edgar Morin**, em **O Método VI – Ética**, mais do que ceder à pretensão clássica de fundamentar a moral, procura encontrar e regenerar as suas fontes na vida, na sociedade, no indivíduo, uma vez que o ser humano é ao mesmo tempo indivíduo/sociedade/espécie.

As **Publicações Europa-América** possibilitam-nos, assim, o contacto com uma obra que faz da complexidade um problema fundamental a elucidar e a tratar, numa abordagem sobre os problemas permanentes da relação entre ética e política, ciência e ética. ■





José Azevedo Pereira
Coordenador da Secção

O Governo das Empresas

Conceitos e Perspectivas



Pedro Verga Matos*

O debate sobre o governo das empresas (*corporate governance*) tem vindo a ganhar importância no meio académico e no meio empresarial desde o final da década de 80. Esta maior importância foi sobretudo provocada por elementos de ordem político-económica, de que se destacam a vaga de privatizações da década de 90, a redução da actividade do Estado-Providência nos países desenvolvidos, o elevado crescimento das fusões & aquisições, a maior integração dos mercados financeiros, as crises na Ásia, na América Latina e no Leste Europeu e, já no final do período, os escândalos em grandes empresas cotadas norte-americanas e em algumas empresas de auditoria (Becht *et al*, 2002). Um outro elemento que fez com que o tema passasse a ser frequentemente referido nos jornais foi o acentuado crescimento das remunerações dos gestores, que acompanhou uma descida da segurança dos empregos para a maior parte dos trabalhadores (Kay *et al*, 1995).

Em Portugal, os primeiros trabalhos mais estruturados foram desenvolvidos pelo Fórum de Administradores de Empresas (1997), com a colaboração de Sir Adrian Cadbury, autor do 1º Código sobre o Governo das Empresas, publicado em 1992 no Reino Unido, mas o tema tornou-se mais debatido com a publicação, em 1999, das *Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas*.

"Apesar disso, todas as definições têm em comum a ideia de que existe uma questão de partilha de poder e de resultados na empresa, entre os seus diversos *stakeholders*, com interesses não perfeitamente coincidentes que é preciso articular, reforçando, desta forma, a segurança e a confiança dos investidores e dos mercados."

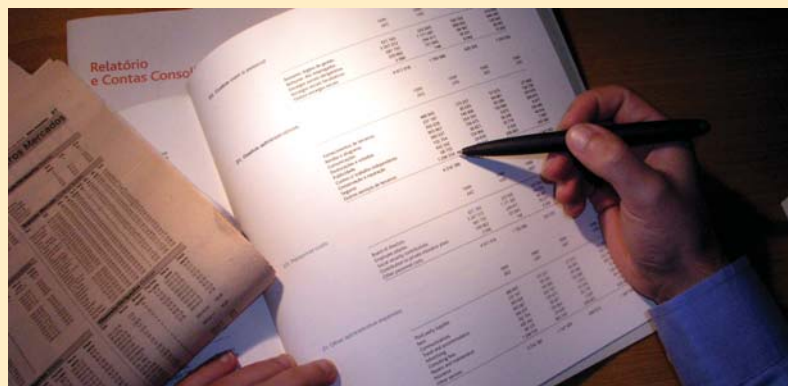
Conceito

Embora o conceito de *corporate governance* seja utilizado frequentemente em diversas áreas científicas, todas elas preocupadas em estudar a empresa, no limite pretendendo saber para o interesse de quem é que a empresa deve ser gerida, a sua definição está longe de ser pacífica.

Por exemplo, se para Shleifer e Vishny (1997: 737) o conceito "(...) deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment", já para Monks e Minow (2001: xvii) o governo das empresas "(...) is the relationship among various participants in determining the direction and performance of corporations. The primary participants are (1) the shareholders, (2) the management (led by the chief executive officer), and (3) the board of directors. (...) Other participants include the employees, customers, suppliers, creditors, and the community.". Próximo de Monks e Minow, Blair (1995:3) considera que "The phrase *corporate governance* is often applied narrowly to questions about the structure and functioning of boards of directors or the rights and prerogatives of shareholders in boardroom decision making. (...) I adopt a much broader view of corporate governance, one that refers the whole set of legal, cultural and institutional arrangements that determine what publicly traded corporations can do, who controls them, how that control is exercised, and how the risks and returns from activities they undertake are allocated", em clara oposição a Keasey e Wright (1997: 2), que destacam o papel dos elementos de supervisão da gestão na performance da empresa e na transmissão de informação aos *stakeholders* – "There is considerable debate about what actually constitutes corporate governance but its key elements concern the enhancement of corporate performance via the supervision, or monitoring, of management performance and ensuring the accountability of management to shareholders and other stakeholders". Finalmente, Charreaux (1997: 421) realça a delimitação de poderes dos gestores – "(...) le gouvernement des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui «gouvernent» leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire."

Podemos então concluir que, mesmo analisando apenas a literatura económica, não existe um consenso sobre a definição deste conceito, sintoma provável da sua complexidade e abrangência. Apesar disso, todas as definições têm em comum a ideia de que existe uma questão de partilha de poder e de resultados na empresa, entre os seus diversos *stakeholders*, com interesses não perfeitamente coincidentes que é preciso articular, reforçando, desta forma, a segurança e a confiança dos investidores e dos mercados. O problema coloca-se, desde logo, na delimitação dos intervenientes nesta relação, com alguns autores (por ex., Shleifer e Vishny (*idem*), a incluir na análise apenas os denominados *stakeholders* financeiros (accionistas e credores, nomeadamente os bancos) e outros, mais na linha de Monks e Minow (*idem*) ou Blair (*idem*), a integrar também os trabalhadores e até outros *stakeholders* exteriores à empresa (por exemplo, os clientes).

Note-se ainda que, apesar das aparências, toda esta problemática não é recente; efectivamente, o problema subjacente é antigo e já tinha sido referido por Adam Smith (1775: 363), estando centrado na separação entre a propriedade da empresa e a sua gestão: "Dos directores destas companhias [sociedades da capital solidário na tradução, *joint stock company*, no original], (...) sendo administradores, mais do dinheiro de terceiros do que do seu próprio dinheiro, não se pode esperar que cuidem dele com a mesma vigilância aturada com que frequentemente os membros de uma sociedade privada cuidam do seu. (...)



Deste modo, a negligência e o esbanjamento têm sempre, mais ou menos, de prevalecer na administração dos negócios de uma companhia deste tipo". Posteriormente, a questão voltou a ser estudada com profundidade, relativamente ao mercado norte-americano e no rescaldo da grave crise de 1929, por Berle e Means (1932), que consideravam que "Given diffuse share ownership by large number of shareholders who delegate control to professional managers, but who lack the means or the individual incentives actively to monitor their actions, management has great power and considerable discretion to pursue activities which are beneficial to them at the expense of shareholders' interests."

Sistemas em Vigor

O ponto fulcral parte então da constatação de que, ao existir uma separação entre a propriedade e o controlo, na ausência de mecanismos reguladores, os gestores, actuando como agentes dos accionistas, poderão prosseguir objectivos autónomos (e até conflituantes com os dos accionistas) que podem colocar em risco os interesses do principal.

Os mecanismos integrados que se têm desenvolvido para evitar estes desvios, ou, mais correctamente, para minimizar as perdas associadas à separação entre a propriedade e o controlo podem ser designados, de forma simplificada, por modelos ou sistemas de *corporate governance*, traduzidos para português como sistemas de "governança de empresas" ou de "governo de empresas". Estes sistemas utilizam, de forma integrada, um conjunto de mecanismos que permitem, pelo menos parcialmente, limitar os denominados "custos de agência" (associados à existência de interesses não perfeitamente coincidentes entre os donos das empresas, que são os accionistas, e os seus gestores), de que se destacam o quadro legal regulador, o mercado pelo controlo das empresas (que actua através dos *take overs* (OPA)), o nível de concorrência dos mercados de bens, serviços e factores, as regras sobre a composição e o funcionamento dos conselhos de administração (*boards*), o pacote remuneratório dos gestores, as intervenções dos grandes accionistas (particularmente os investidores institucionais) e as políticas de financiamento e de dividendos (Farinha, 2004).

Conceptualmente, pode-se considerar que existem dois grandes modelos de governação, que tradicionalmente se associam aos mercados americano e inglês (o modelo anglo-saxónico, onde predomina o controlo externo, pelos accionistas, também denominado *outsider system*) e aos da Europa continental, com diversas especificidades nacionais, onde a importância do mercado de capitais é menor e onde outros *stakeholders* (a banca, o Estado ou os trabalhadores, por exemplo) utilizam mais frequentemente mecanismos de controlo interno (o denominado modelo europeu ou *insider system*).

Enquanto o primeiro modelo se baseia predominantemente no mercado pelo controlo de empresas, recorrendo às operações de fusão e aquisição (particularmente os *takeovers* hostis), como elemento dissuasor de comportamentos "autónomos" por parte dos gestores (mais facilitados, em termos relativos, por uma maior dispersão accionista), já no segundo a relevância menor dos mercados de capitais evidencia formas alternativas de limitar os desvios, a partir de relações mais estáveis com determinados *stakeholders*. Efectivamente, na Europa continental, normalmente, as empresas desenvolvem relações mais estáveis e de longo prazo com um reduzido número de credores e de detentores de capital (que Porter, 1992, designa por *dedicated capital*), e os bancos têm um papel mais importante de coordenação, quer como accionistas, quer como credores. Neste sistema, essa maior concentração de capital é acompanhada de um maior número de participações cruzadas.

No modelo anglo-saxónico, a maior dispersão de capital desencoraja os (pequenos) accionistas a suportarem os custos de um maior acompanhamento da gestão, de que todos beneficiariam (controlo *ex-ante*), pelo que se "limitam" a ameaçar com a venda das suas acções caso os gestores se afastem demasiado dos seus interesses (o denominado "votar com os pés"); no modelo europeu, a maior concentração de capital permite um controlo interno pelos principais accionistas, uma vez que a sua maior dimensão lhes permite suportar os custos desse acompanhamento. Sendo assim, diversos autores apresentam a distinção essencial entre estes dois modelos com base em duas variáveis-chave, que se articulam: a protecção legal aos accionistas e a concentração da estrutura de propriedade (La Porta *et al*, 1998). É esta a posição, por exemplo, de Shleifer e Vishny (*idem*: 769): "Large investors appear to be necessary to force managers to distribute profits. These investors require at least some basic legal rights (...) to exercise their power over the management. If small investors are to be attracted to the business of financing companies, they as well require some legal protection against expropriation by both managers and the large investors. Legal protection and large investors are complementary in an effective corporate governance system."

Finalmente, ambos os modelos, cujo desenvolvimento foi determinado por causas financeiras, legais e históricas

"A globalização dos mercados (potenciada também pelo progresso tecnológico nas comunicações e sistemas de informação) tem vindo a aproximar os quadros normativos dos diversos mercados financeiros."

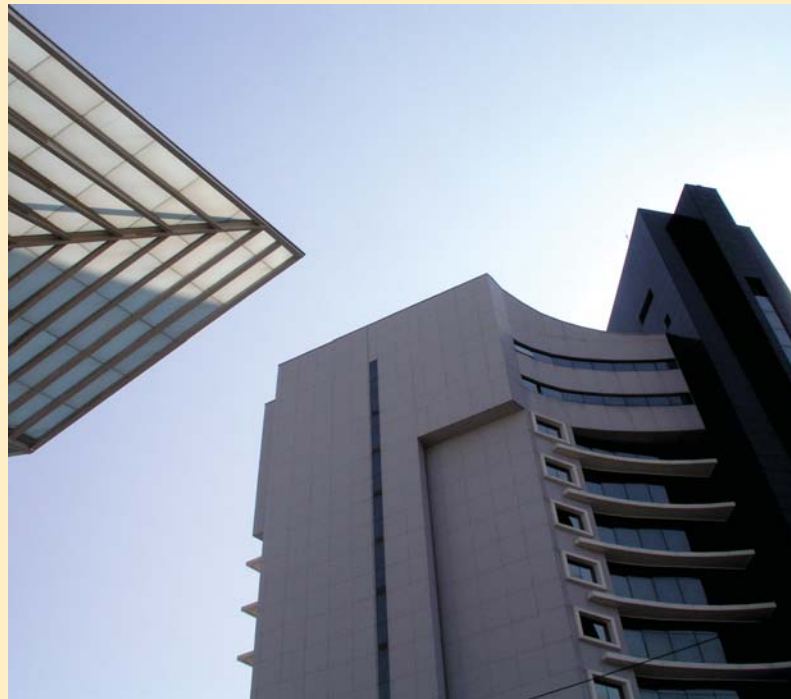
"... importa ter sempre alguma cautela relativamente à análise (na realidade, muito complexa) do governo das empresas, que frequentemente surge também como um instrumento de marketing para atrair investidores e/ou clientes e para a criação de uma imagem de boa cidadania empresarial ..."

(ver, por ex., O'Sullivan, 2003), apresentam limitações, associadas:

- No modelo anglo-saxónico, às questões do nível de eficiência dos mercados de capitais, dos custos associados às fusões, de uma excessiva focalização em indicadores de performance de curto prazo e da protecção insuficiente de outros *stakeholders* que não os accionistas;
- No modelo europeu, à menor transparência na relação estabelecida pelas empresas com os accionistas minoritários, a uma menor diversificação do risco e às maiores dificuldades na obtenção de recursos para novas empresas ou sectores, uma vez que não incentiva a participação de pequenos accionistas.

Existe ainda uma terceira grande abordagem a esta questão, normalmente designada como modelo japonês. Neste caso, a relação entre os *stakeholders* é de longo prazo, fundamentando uma dependência recíproca que se espera (e se deseja) estável.

Em síntese, e apesar de se poder defender que existe uma aproximação crescente entre os três modelos, é ainda possível identificar três situações distintas na posição relativa dos *stakeholders* nas empresas: a monista, prevalente nos EUA e no Reino Unido, a dualista, dominante na Alemanha (e ainda com algum peso nos restantes países da Europa continental), e a pluralista, que vigora no Japão, embora a sofrer profundas e rápidas alterações. Para Yoshimori (1995: 33), "The monistic outlook is shareholder-oriented and looks at the firm as the private property of its owners. (...) The dualistic concept also puts a premium on the shareholder interest but the interest of employees are taken into account as well. (...) The pluralistic approach assumes that the firm belongs to all the stakeholders, with the employees' interest taking precedence. This is the concept specific to Japan which manifest itself in the form of long-term employment for employees and long-term trading relations among various other stakeholders (...), loosely called *Keiretsu*."



Por último, importa destacar que diversos trabalhos da OCDE consideram que:

- Os mecanismos de governação têm um papel determinante para a competitividade das economias e das empresas. Neste contexto, o interesse das autoridades públicas por um bom *rating* do governo das sociedades, ao nível nacional, é evidente uma vez que (Mallin (2004:73) "(...)the rating will (...) be useful to governments in identifying perceived levels of corporate governance in their country compared to other countries in their region, or outside it, whose companies may be competing for limited foreign investment." E Isaksson (2004:132) também sublinha que "The rationale for a public policy in the field of corporate governance is based on the positive correlation between investment and economic growth.", uma vez que (*idem*: 133) "By specifying the distribution of rights and responsibilities among the different participants to the corporation, the quality of corporate governance framework influences the outcome of all stages of the investment process.";
- Não existe um modelo de governo das empresas que seja superior em todos os parâmetros da análise. Como comentam Sheifer e Vishny (1997: 737) "Even in advanced market economies, there is a great deal of disagreement on how good or bad the existing governance mechanisms are.". E Maher e Andersson (1999: 42) são mais claros quando defendem que "There is no single model of good corporate governance and both insider and outsider systems have their strengths, weaknesses and different economic impli-

cations. Furthermore, the effectiveness of different corporate governance systems is influenced by differences in countries' legal and regulatory frameworks, and historical and cultural factors, in addition to the structure of product and factor markets.”

Realidade Portuguesa

E em Portugal? O debate sobre o governo das empresas, largamente motivado pela CMVM e, ultimamente, pelas OPA actualmente em curso, em que medida é que se tem reflectido na gestão das empresas? Vale a pena referir que, comparativamente com os restantes países da União Europeia, os estudos disponíveis (e nomeadamente os *surveys* da Heidrick&Struggles, 2001, 2003, 2005, especificamente sobre os órgãos de administração), evidenciam um atraso muito significativo, embora também destaquem que se têm vindo a registar progressos.

Sem querer ser exaustivo, refira-se que:

- Existe uma forte predominância de PME no tecido produtivo português, com uma estrutura accionista muito concentrada, onde frequentemente o(s) accionista(s) é(são) também gestor(es), o que, se diminui os conflitos de agência, levanta outras questões, relacionadas sobretudo com a qualidade da gestão (ou os custos associados a uma gestão relativamente ineficiente que se vai (?) mantendo devido a insuficiências na concorrência nos mercados dos produtos e dos factores) e com a relação estabelecida com os sócios minoritários, quando estes existam;
- Mesmo em algumas das grandes empresas/grupos económicos de base nacional, a dispersão do capital é muito limitada, existindo um controlo da sua gestão por um reduzido número de proprietários, podendo mesmo falar-se em “empresas familiares” (Sevilhano Ribeiro, 2001). Nesta situação, a transparência da informação comunicada aos restantes investidores (minoritários) e as questões ligadas à composição dos conselhos de administração e à sucessão dos líderes são particularmente importantes;
- O mercado de capitais tem uma importância limitada, e existe uma forte concentração da sua capitalização e das transacções num reduzido número de empresas. Neste contexto, os mecanismos de controlo externo perdem importância, os gestores podem mais facilmente aplicar estratégias autónomas (nem sempre no interesse dos seus accionistas), a informação disponibilizada aos accionistas é relativamente reduzida quando comparada com a exigida noutros mercados e a possibilidade de intervenções activas de investidores institucionais é também limitada, até porque são frequentes as limitações aos direitos de voto (as “famosas” blindagens dos estatutos). Ou seja, as OPA, como mecanismo corrector de ineficiências da gestão, pode-

rão perder importância ou até serem elas próprias um exemplo da discricionariedade do comportamento dos gestores (Amado da Silva, 1989);

- Os investidores institucionais, ao contrário do que se verifica em alguns mercados, não são independentes, mas pertencem a grupos financeiros que, frequentemente, também fazem parte da estrutura accionista das empresas participadas pelos fundos (por exemplo, através de participações cruzadas). Neste contexto, pode-se colocar a questão de saber no interesse de quem é que, na prática, os fundos de investimento actuam, se no dos participantes ou se no do accionista da entidade gestora dos fundos (veja-se Alves, 2005). Note-se, todavia, que as previsões associadas à solvabilidade futura da segurança social (apesar da tradição europeia associada ao Estado-Providência) permitem perspectivar um crescente aumento dos fundos de pensões privados, actualmente com uma importância reduzida, o que poderá modificar a relação com as empresas onde investem, que passará a ser mais activa;
- A cultura latina lida com dificuldade com as questões ligadas à divulgação da remuneração dos gestores e com o seu modo de cálculo. Existem informações sobre a existência de remunerações variáveis (nomeadamente, esquemas de *stock options*), sobretudo nas empresas cotadas, mas na larga maioria das empresas essas práticas não estão generalizadas, surgindo mais frequentemente nas áreas comerciais e associadas a indicadores de curto prazo relacionados com quotas de mercado/volume de vendas. Não se pense, todavia, que a indexação da remuneração dos gestores aos resultados é uma panaceia para todos os males: as dificuldades em contratuallar os objectivos, em associar os resultados à acção do gestor (e não à adequada interacção de todos) e em evitar um comportamento dirigido à obtenção de resultados no curto prazo são múltiplas. Note-se ainda que, uma vez que o conhecimento da empresa é maior por parte dos gestores, eles poderão enviesar os contratos, lembrando Kay *et al* (1995: 285), que, no Reino Unido “(...) the only restraint on executive pay and perks appears to be the modesty of executives and that is a commodity in increasingly short supply”;
- A globalização dos mercados (potenciada também pelo progresso tecnológico nas comunicações e sistemas de informação) tem vindo a aproximar os quadros normativos dos diversos mercados financeiros. No caso português e relativamente à relação entre as empresas/gestores e os investidores/accionistas, esta aproximação reflectiu-se, por exemplo, na publicação, em 1999, das *Recomendações da CMVM sobre o Governo das Sociedades Cotadas*. Embora se tratasse apenas de recomendações (e não de um código obrigatório), relativamente vagas, iniciaram o começo de

um processo de convergência para práticas de gestão mais eficientes, que se esperava que se divulgassem em todos os sectores de actividade e não apenas nas sociedades com acções cotadas. Posteriormente, em Dezembro de 2001, no âmbito de um conjunto de medidas para reforçar a transparência dos mercados, essas recomendações foram objecto de uma actualização e foi aprovado o Regulamento da CMVM N.º 07/2001, pelo qual passou a ser obrigatória a divulgação do grau e do modo da sua adopção. Aplicou-se o princípio do *comply or explain*, pelo qual as empresas cotadas passaram a divulgar (em anexo próprio ao seu relatório anual ou em capítulo autonomizado deste) em que medida cumpriam as recomendações; caso não o fizessem, explicavam por que tal não acontecia. Mais tarde, com vista a reflectir na ordem jurídica portuguesa alterações no normativo comunitário especialmente relativas ao papel dos administradores não executivos (Recomendação da Comissão Europeia n.º 2005/162/CE) e à remuneração dos administradores (Recomendação da Comissão Europeia n.º 2004/913/CE), a CMVM emitiu o Regulamento n.º 10/2005. Já em 2006, o Instituto Português de Corporate Governance publicou o *Livro Branco sobre Corporate Governance em Portugal*, onde é efectuada uma

análise muito completa do tema, sendo também apresentadas 96 recomendações sobre o bom governo das sociedades.

Finalmente, importa ter sempre alguma cautela relativamente à análise (na realidade, muito complexa) do governo das empresas, que frequentemente surge também como um instrumento de marketing para atrair investidores e/ou clientes e para a criação de uma imagem de boa cidadania empresarial. É que uma coisa é o cumprimento formal das recomendações e outra (bem mais difícil...) o seu cumprimento substancial. Dallas e Patel (2004: 4) comentavam que "(...) there is the risk of cynical manipulation by companies or individuals who may wish to «game» the system by creating a façade of high governance standards while hiding a rot that is concealed beneath the surface."; Cuervo (2002:98), especificamente para a Europa continental, referia também que "(...) in these countries, some companies use the publication or approval of these codes of good governance in order to adopt them and establish systems of corporate governance that go against the spirit of the code." ■

*Departamento de Gestão
Instituto Superior de Economia e Gestão
Universidade Técnica de Lisboa

BIBLIOGRAFIA

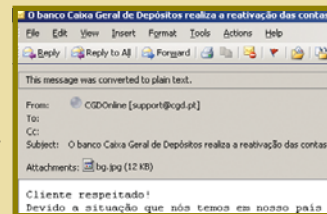
- Alves, C. (2005), *Os Investidores Institucionais e o Governo das Sociedades: Disponibilidade, Condicionantes e Implicações*, Livraria Almedina.
- Amado da Silva, J. (1989), *Uma Análise Crítica da Proposta de Regulamento de Controlo de Concentrações de Empresas à Luz dos Últimos Desenvolvimentos da Economia Industrial*, Prova complementar de doutoramento em Economia – Universidade Católica Portuguesa.
- Becht, M., P. Bolton, e A. Roell (2002), *Corporate Governance and Control*, NBER Working Paper Series, Working Paper 9371.
- Berle, A. A., e G. C. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Harcourt, Brace & World, Inc.
- Blair, M. M. (1995), *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-first Century*, The Brookings Institution.
- Charreaux, G. (1997), *Le Gouvernement des Entreprises – Corporate Governance Théories et Faits*, Economica.
- Cuervo, A. (2002), "Corporate governance mechanisms: a plea for less code of good governance and more market control", *Corporate Governance – an International Review*, Vol. 10, N.2, 97-107.
- Dallas, G., e S. A. Patel (2004), "Corporate governance as a risk factor", em G. S. Dallas (ed.), *Governance and Risk*, McGraw-Hill.
- Farinha, Jorge (2004), "Corporate governance: a survey of the literature", *Review of Financial Markets*, Vol. VI, N. 1 e 2, 5-52.
- Fórum de Administradores de Empresas (1997), *A Ética nas Empresas Portuguesas*, Fórum de Adm. de Empresas
- Heidrick & Struggles (2001), *Does Your Board Fit for the Global Challenge? Corporate Governance in Europe*, H&S
- Heidrick & Struggles (2003), *Does Your Board Fit for the Global Challenge? Corporate Governance in Europe*, H&S
- Heidrick & Struggles (2005), *Corporate Governance in Europe: What's the Outlook?*, H&S
- Isaksson, M. (2004), "Corporate governance and public policy", em M. Isaksson and R. Skog (eds.), *The Future of Corporate Governance*. Stockholm: Corporate Governance Forum.
- Kay, J., e A. Silberston (1995), "Corporate governance", *National Institute Economic Review*, August, 84-97.
- Keasey, K. e M. Wright (1997) *Corporate Governance – Responsibilities, Risks and Remuneration*, John Wiley & Sons Ltd.
- La Porta, R., F. Lopez-de-Silanes, and A. Shleifer (1999), "Corporate ownership around the world", *Journal of Finance*, Vol. 54, No. 2, 471-517.
- Maher, M., e T. Andersson (1999), *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*, OECD – Organisation for Economic Co-Operation and Development.
- Mallin, C. A. (2004), *Corporate Governance*. Oxford University Press.
- Monks, R. A. G., e N. Minow (2001), *Corporate Governance*. Blackwell Publishing.
- O'Sullivan, M. (2003), "The political economy of comparative corporate governance", *Review of International Political Economy*, Vol. 10, N. 1, 23-72.
- Porter, M. (1992), "Capital disadvantage: America's failing capital investment system", *Harvard Business Review*, Sept.-Dec., 120-134.
- Sevilhano Ribeiro, V. (2001), "Empresas familiares: o dilema da mudança", *Informar Portugal*, ICEP, Vol. 1, 26-29
- Shleifer, A., and R. W. Vishny (1997), "A survey of corporate governance", *Journal of Finance*, Vol. LII, No. 2, 737-783.
- Smith, A. (1775), *Inquérito sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*, Fundação Calouste Gulbenkian (1997)
- Yoshimori, M. (1995), "Whose company is it? The concept of the corporation in Japan and in the West", *Long Range Planning – International Journal of Strategic Management*, Vol. 28, No. 4, 33-44.

Nova Fraude: *Phishing*

O *phishing* envolve o envio de mensagens de e-mail que aparentem ser enviadas de fontes fiáveis – como entidades bancárias –, mas que procuram roubar dados confidenciais. Para o fazer, incluem normalmente um *link* que, se acedido, leva o utilizador para um *site* de confiança e introduz a informação requerida, que acaba por ir parar às mãos dos autores da fraude. Existe uma vasta gama de *software* classificado como pertencente à categoria de roubo de informação pessoal ou financeira. Algum deste *software* envolve a utilização de uma janela JavaScript colocada sob a barra de endereços do *browser*, com o objectivo de confundir os utilizadores. Algumas das caracterís-

ticas mais comuns nestas mensagens são:

- Utilização do nome e da imagem de empresas já existentes;
- Utilização de um nome verdadeiro de um empregado da empresa;
- Endereço do *site* fraudulento muito idêntico ao correcto;
- Tom de urgência ou ameaça. ■



Como Proteger-se?

Tal como noutros campos de segurança, a melhor defesa contra este tipo de fraude consiste em estar bem informado. Para além de contactar a instituição identificada como remetente, deverá ainda:

- Verificar a fonte de informação;
- Digitar o endereço pedido no seu *browser*;
- Reforçar a segurança;
- Certificar-se de que utiliza um *site* seguro;
- Fazer duplo clique no cadeado para ver o certificado digital do *site* e certificar-se de que este corresponde ao endereço que esperava;
- Verificar regularmente as suas contas. ■

in, <http://www.sibs.pt/noticia.php?id=19>

Supervisores Vão Ter Só 30 Dias para Analisar Fusões



Os supervisores financeiros, ou seja, as entidades que “fiscalizam” a actividade dos bancos e das seguradoras, vão passar a dispor de apenas 30 dias úteis para se pronunciarem sobre as operações de aquisição realizadas entre instituições financeiras situadas na União Europeia (UE). Isto se a proposta de directiva destinada a promover a consolidação bancária na Europa, apresentada ontem pelo comissário do mercado interno, Charlie McCreevy, for aprovada pelo Parlamento Europeu. ■

in *Diário de Notícias*, Economia, Setembro 2006.

Novo Multibanco

Que Valida de Imediato Notas e Cheques

A rede Multibanco vai receber novas máquinas que podem aceitar depósitos de notas e cheques, os quais, em caso de verificação positiva, serão logo lançados na conta do utilizador.

Para que o novo sistema funcione, os depósitos nas novas máquinas “inteligentes” deixarão de ser feitos com recurso ao envelope, onde eram colocados os montantes em causa. As notas e os cheques são introduzidos de forma separada no terminal e passam depois por uma cadeia de sensores que verificam a sua validade, para depois os registarem na conta do cliente. No caso das notas, estes

sensores confirmam os valores em causa e se não se trata de espécimes falsos. No caso dos cheques, fazem leitura das inscrições da frente e do verso do documento para idêntica certificação de validade.

A introdução do chamado “depósito inteligente” de notas e de cheques segue-se à alteração do montante máximo que é permitido levantar num caixa Multibanco – passou para 400 euros. O sistema foi também alterado, no sentido de permitir a realização de mais do que uma operação sem ser necessário reintroduzir o cartão de acesso. ■

in *Público*, 2006.

Mais Segurança

Com os Novos Cartões Bancários

A SIBS desenvolveu o sistema que visa facilitar o acesso dos clientes aos bancos e aumentar a segurança das transacções online.

Os cerca de um milhão de utilizadores portugueses de serviços bancários através da Internet (particulares e empresas) vão passar a aceder às suas instituições financeiras e a dar ordens de pagamento ou de transferência de dinheiro recorrendo a um pequeno leitor portátil e a novos cartões bancários, dotados de um chip com *software* de gestão de informação e que respeitam a norma EMV (Europay, MasterCard e Visa). O sistema, designado “autenticação forte”, vai possibilitar aos portugueses fazerem ainda operações de comércio electrónico a nível nacional e internacional, com segurança reforçada e sem temerem a ameaça dos “piratas informáticos”.

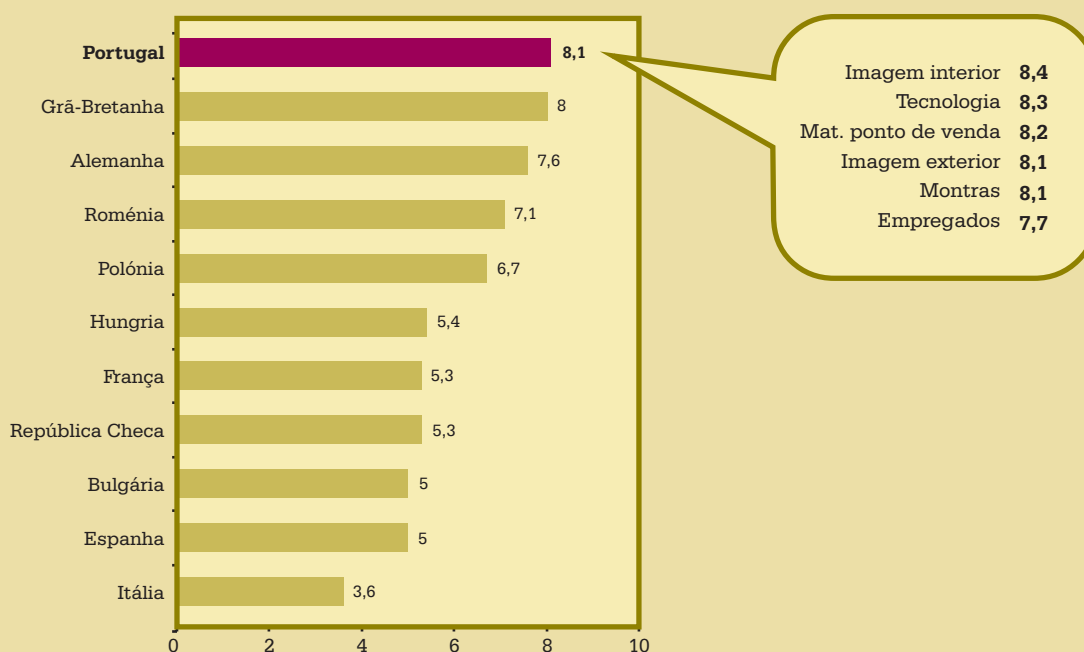
O sector considera que a migração para este novo

sistema será feita ao longo de três anos e permitirá uma utilização no telebanco, na aquisição de bens e serviços no contexto do comércio electrónico e da *e-governance*. Este processo exigirá ainda a aquisição de um pequeno leitor portátil (dispositivo de autenticação) – o Token, semelhante a uma máquina de calcular de bolso – que permitirá atribuir senhas (códigos) de autenticação aleatórias e únicas. Isto acontecerá sempre que for efectuada uma transacção pelo seu utilizador. O custo global da referência (depende da política comercial de cada banco), para o utilizador (mudança de cartão e compra de leitor), não deverá exceder os 20 euros.

Este sistema garantirá uma segurança adicional nas transacções de *home banking*, pois acrescenta um código aleatório aos meios tradicionais de identificação (utilizador e senha), assegurando também maior protecção às operações online, já que dificulta os ataques dos piratas informáticos (*phishing*), engenharia social e cavalos de Tróia, anulando a reutilização de senhas de identificação. ■

in *Público*, 2006.

As Melhores Agências Bancárias Estão em Portugal



Segundo a empresa de análise e consultoria britânica Lafferty, os cinco maiores grupos financeiros de Portugal têm muito a ensinar aos outros países europeus.

O estudo incidiu sobre 7 países da Europa ocidental e 5 do Centro e Leste, incluiu visitas aos balcões dos 75 bancos analisados e baseou-se na atribuição de notas 1 (muito mau) a 10 (excelente). Portugal obteve a classificação mais elevada, de 8,1 valores.

A Lafferty considera ainda que há muito pouco a melhorar nos bancos portugueses e que os balcões em Portugal são mais modernos, com melhor *design* e pessoal, limpos e arrumados. O *merchandising* é excelente. A localização é boa, com meios automáticos e quase sempre com acesso à Internet. O interior e exterior são mais atractivos. ■

in *Expresso, Caderno Económico*,
Julho 2006.

Objectivo: Portugal na Vanguarda

Portugal tem um **sistema de pagamentos** com uma rede tecnológica totalmente integrada que permitiu, num mercado de reduzida dimensão, gerar consideráveis economias de escala e de gama e alavancar uma panóplia de funcionalidades disponíveis, ímpar no mundo.

O elevado grau de integração da solução portuguesa ofereceu ainda externalidades consideráveis para entidades exteriores ao sistema financeiro, as quais, beneficiando dessa alavancagem, criaram e expandiram rapidamente serviços inovadores à escala mundial. No entanto, não obstante o considerável avanço tecnológico em que assenta o sistema de pagamentos português, continuam ainda a persistir hábitos de utilização de instrumentos de pagamento não automáticos e menos eficientes – o caso dos cheques e do numerário.

A Utilização Excessiva de Cheques e Dinheiro nos Pagamentos Acarreta um Custo Significativo para a Economia Portuguesa

Comerciantes/Estado

- Custos de manuseamento e transporte, controlo e gestão
- Demora acrescida na realização da transacção
- Risco de fraude ou falha de caixa (dinheiro) ou inadimplimento (cheques)
- Custos incorridos com roubo ou seguro

Cidadãos

- Tempo despendido na transacção
- Custos de manuseamento e gestão do dinheiro
- Risco de roubo ou fraude (notas falsas)
- Custo de oportunidade do capital empatado

Sistema financeiro

- Produção e distribuição de notas
- Custo de manuseamento, transporte e processamento de dinheiro e cheques
- Custo de disponibilização de dinheiro em ATM
- Risco de fraude

Economia Portuguesa

- Menor eficiência geral da economia
- Custos de transacção mais elevados
- Maior informalidade económica
- Menor racionalidade económica dos serviços de pagamento

Por sua vez, a criação da **SEPA** – *Single Euro Payments Area* – “deve ser orientada para o futuro, abraçando e fomentando simultaneamente a realização de novas oportunidades tecnológicas”, constituindo um estímulo adicional para que o Sistema de Pagamentos Português (SPP) se empenhe em manter-se reconhecido como um dos sistemas com melhor nível de serviço e maior inovação e eficiência a nível europeu, promovendo a sua constante melhoria.

Assim,

O Programa Constituirá um Factor de Modernização e Aumento de Produtividade da Economia Portuguesa, com Benefícios para Todas as Partes

Estado

- Modernização e maior eficiência dos serviços públicos
- Redução do custo com pagamentos
- Redução da informalidade

Cidadãos

- Maior conveniência e segurança
- Redução dos custos de transacção (incluindo tempo despendido no pagamento)
- Maior controlo automático sobre as suas despesas

Sociedade

- Aumento da produtividade (e competitividade) da economia
- Maior racionalidade económica (indutora de eficiência)
- Redução da economia informal

Comércio

- Redução dos custos administrativos e de manuseamento
- Maior conveniência processual, contabilística e de gestão

Sistema financeiro

- Maior eficiência dos serviços de pagamentos
- Melhor serviço (mais valor) oferecido aos clientes
- Maior racionalidade económica nos serviços disponibilizados

Objectivos e Acções Programadas

O Programa de Digitalização dos Pagamentos Deverá Assentar em Quatro Linhas Orientadoras

Reforçar as soluções de pagamento electrónico

- Solução de **pagamentos de baixo valor**, substituindo notas e moedas
- Solução de **pagamentos a fornecedores**, substituindo cheques
- Lançamento de uma plataforma nacional de **autenticação forte**, facilitando o acesso seguro a *home banking*

Alinhar incentivos para a adopção de pagamentos mais eficientes

- Estímulos económicos para comerciantes e consumidores, promovendo a utilização de meios electrónicos (introdução de um **cap na interchange fee Multibanco**)
- Suporte à **alteração do enquadramento legal** de meios de pagamento como o cheque

Mobilizar comerciantes e consumidores

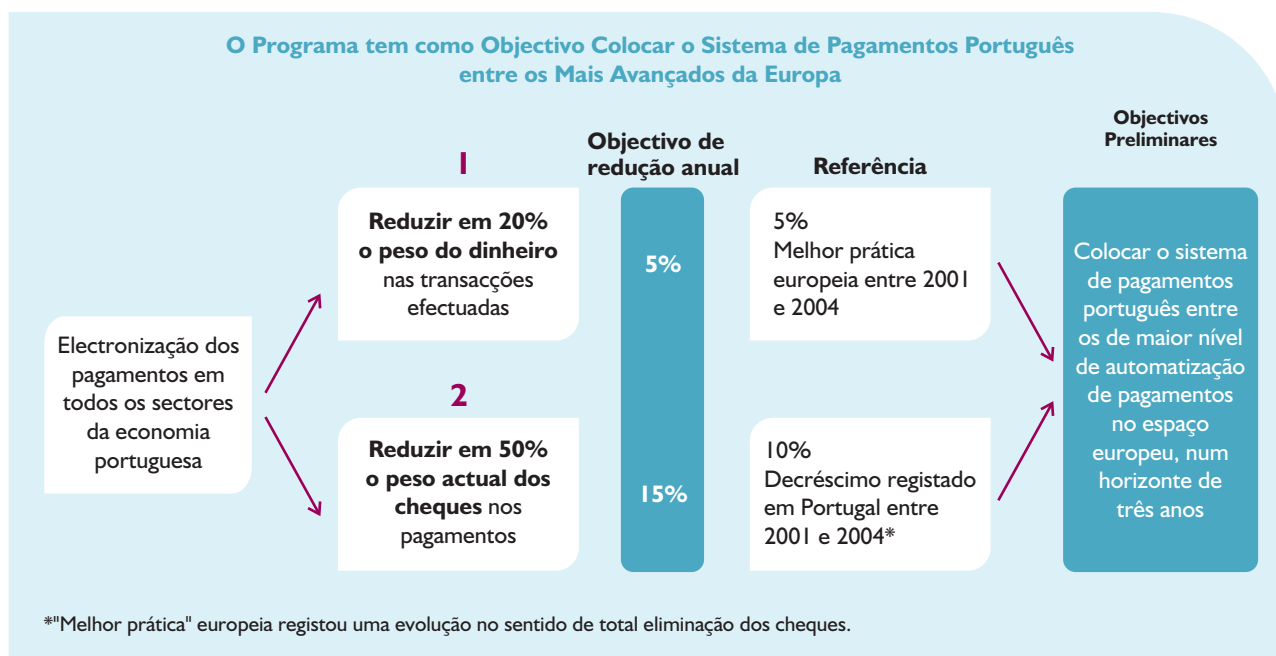
- Envolvimento no **aconselhamento** ao programa
- Campanha de **comunicação** das vantagens dos meios de pagamento electrónicos e sensibilização dos utilizadores

Posicionar o Estado como um exemplo

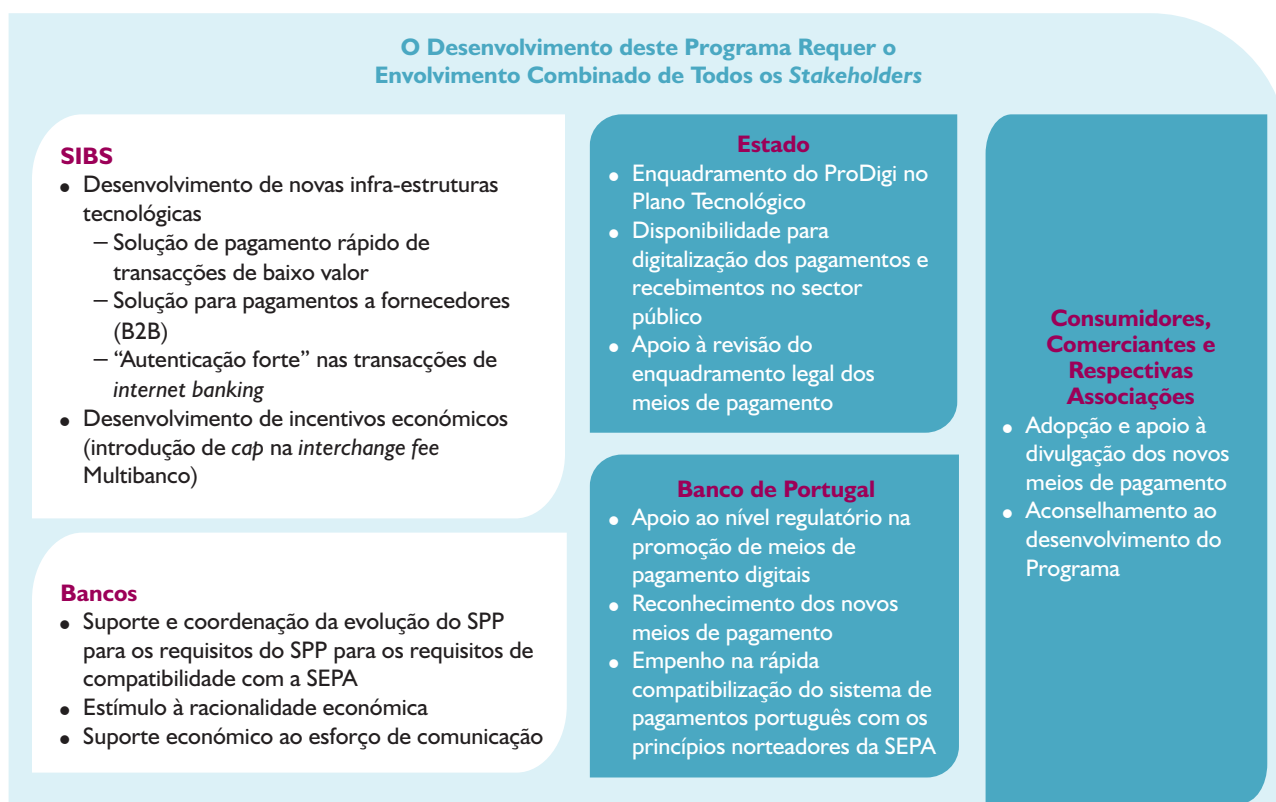
- Promoção do desenvolvimento da rede de **aceitação de pagamentos electrónicos** em instituições públicas (p. ex., repartições)
- Suporte à **eliminação do cheque como meio de pagamento feito pelo Estado**

Pretende-se, para o efeito, congreguar todos os *stakeholders* do sistema de pagamentos neste Programa, visando colocar Portugal, no prazo de três anos, entre os países europeus que menos utilizam esses meios pouco eficientes.

Assim,



Mobilização dos Stakeholders



Adaptado da brochura *ProDigi – Programa de Digitalização dos Pagamentos*, editada pela Sociedade Interbancária de Serviços (SIBS), Julho de 2006.

Liquidity Theory of Asset Prices



J. C. Rodrigues da Costa*

No seguimento da revolução contínua que se tem vindo a verificar em todo o mundo financeiro, e tendo também em conta as dificuldades ainda sentidas em alguns segmentos desse nosso mercado doméstico, há já alguns anos que a bolsa portuguesa, agora Euronext Lisbon, entendeu dar forma organizada aos seus esforços de formação centrada nos domínios ligados às suas áreas próprias de actuação,

através da criação, em meados dos anos 90, do IMC – Instituto Mercado de Capitais.

Foi agora julgado oportuno conjugar a *expertise* acumulada pela bolsa e o capital desenvolvido pelo IMC com as capacidades instaladas no IFB – Instituto de Formação Bancária, para o que foi recentemente assinado um protocolo de colaboração entre estas duas instituições no terreno daquela actividade formativa.

A realização num hotel de Lisboa, no passado dia 22 de Junho, de um seminário dedicado ao tema da “LTAP – Liquity Theory of Asset Prices” destinou-se não só a sinalizar a assinatura já referida do referido protocolo, como a trazer a Portugal um grupo muito conceituado de peritos, precisamente especializados numa das áreas mais recentes e mais pragmáticas ligadas ao funcionamento dos mercados financeiros.

A questão central a que o seminário se dirigiu prende-se com a hipótese da eficiência dos mercados financeiros, ou seja, da “validade” dos preços descobertos através das negociações em bolsa de acções e de obrigações. É sabido que os preços desses valores

evoluem no tempo ao sabor do que se vai conhecendo sobre, por um lado, as entidades que os emitiram e, por outro lado, sobre o ambiente económico e financeiro que as envolve. Ora, o que naquela hipótese se admite sobre os mercados ditos eficientes é que a incorporação, nos preços desses títulos, dessas informações que vão chegando é feita de forma imediata, de tal modo que esses preços de mercado traduzem fielmente, em cada momento, toda a informação disponibilizada.

O interesse dessa alegada eficiência decorre de uma consequência prática ao nível das cotações desses títulos: a ser assim, nunca ninguém conseguirá ganhar dinheiro de forma sistemática no mercado. Poderá umas vezes ter sorte e obter um lucro significativo, mas antecipar-se aos restantes investidores e conseguir obter ganhos de forma rotineira com os seus investimentos e desinvestimentos já não será possível. Não vale a pena tentar bater um mercado (à parte, é claro, através do recurso à informação privilegiada, o que é proibido e pode ser julgado como crime) porque ele reage sempre instantaneamente às informações



que vai recebendo. Só por acaso é que um investidor irá ganhar com um investimento ou um desinvestimento, uma vez que, à partida, tanto pode ganhar como perder.

No entanto, vista ao pormenor, a realidade dos mercados nem sempre se coaduna exacta e constantemente com esta hipótese simplificadora do mundo financeiro. Por exemplo, todos nós temos a noção de que, quando um mercado se mantém em subida “excessiva” durante muito tempo, essa evolução positiva se irá inverter mais cedo ou mais tarde. Mas quando é que é de esperar que o mercado inverta essa evolução positiva? Ora, o que a experiência sugere é que é possível melhorar a estimativa dessa data se se prestar atenção a algumas variáveis ligadas à liquidez monetária dos grandes *players* do mercado (bancos, em particular), até porque se verifica alguma relação rotineira entre os ciclos económicos e esse “sobe e desce” das cotações dos “papéis”. E o mesmo se poderá dizer no caso contrário de descidas iniciais continuadas, as quais, se excessivas, irão necessariamente ser seguidas por subidas importantes que se podem tentar antecipar.

Acresce que as decisões de investimento e de desinvestimento são sempre tomadas por seres humanos, pelo que uma compreensão dos mecanismos psicológicos que correm em paralelo com essas decisões poderá ajudar a melhorar o tipo de decisões e os momentos da sua implementação. Pode-se referir, a título de exemplo, o conhecido “efeito de manada”, que tantas vezes distorce a lógica das decisões de entrada e/ou de saída destes mercados.

De facto, sabe-se de intermediários financeiros que actuam nestes mercados e que, através de alguma especialização e de alguma capacidade financeira, conseguem obter lucros mais ou menos frequentes nos mercados financeiros de investimento. Algumas vezes um ou outro sofre perdas pontuais, mas se continuam no negócio é porque, em comparação com os restantes interventores nos mesmos mercados, acertam mais vezes nas suas previsões sobre as evoluções futuras dos mercados do que as que erram.

Este seminário permitiu trazer a Portugal os Professores Gordon Pepper e Michael Oliver, que, em conjunto com a Dr^a Diana Choyleva, expuseram um modelo conceptual que alarga (mas não contradiz) a visão simplista da hipótese da eficiência dos mercados de forma a contemplar fenómenos como os habituais ciclos económicos, a importância da liquidez bancária e alguns aspectos já detetados da psicologia do comportamento humano.

É curioso salientar que, apesar do aparente conflito conceptual entre as visões académicas (a hipótese de eficiência) e esta nova LTAP, a plateia de participantes pôde contar com a presença atenta de alguns docentes de variadas universidades de Lisboa e do Porto.

Este seminário é um exemplo do muito que há ainda a estudar no campo dos mercados financeiros para uma melhor compreensão dos seus comportamentos, muitas vezes vistos como completamente erráticos e aparentemente irracionais. ■

*Instituto Mercado de Capitais
Euronext Lisbon

Citando ...

- "Liderança é a capacidade de conseguir que as pessoas façam o que não querem fazer e gostem de o fazer."
Harry Truman
- "A originalidade não é mais do que uma imitação criteriosa."
Voltaire
- "A maneira mais eficaz de gerir a mudança é criá-la."
Peter Drucker
- "Só sabemos com exactidão quando sabemos pouco; à medida que vamos adquirindo conhecimentos, instala-se a dúvida."
Johann Goethe
- "Ao ver um gigante, verifique antes a posição do sol; pode ser que seja a sombra de um pigmeu."
Von Hardenberg

Para além da Formação

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

A Professora



Paulo Duarte

Tudo aconteceu numa manhã igual a tantas outras e após muitas visitas à agência bancária onde os meus pais tinham a conta. Tinha eu 15 anos. O trabalho desenvolvido pelos funcionários despertava a minha curiosidade e a vontade de conhecer mais, levando-me a afirmar, sem quaisquer dúvidas: “Mãe, eu quero ser bancário”.

Gradualmente esse meu desejo foi aumentando, reflectindo-se nos testes psicotécnicos efectuados no 9º ano. Claramente, as minhas aptidões apontavam para a profissão que sempre desejei abraçar.

Mas, como em tudo na vida, houve um momento decisivo que condicionou a minha escolha. Certo dia, uma das minhas professoras, ao saber da existência dos cursos ministrados pelo Instituto de Formação Bancária e da minha vocação pessoal, entregou-me toda a documentação necessária para a candidatura ao Curso de Formação Bancária em Regime de Alternância. Uma nova etapa estava a nascer...

De facto, a partir de então, tudo mudou na minha vida. Dado ter transitado para o 10.º ano e ter optado por um curso técnico profissional, mudei de escola e de colegas. Não foi nada fácil essa adaptação. Se, por um lado, a mudança de escola condicionou os meus hábitos, por outro, a vontade de ingressar no IFB condicionava o meu espírito. Era esse o meu maior sonho naquela fase da minha vida.

Mas, finalmente chegou a carta tão desejada: “...temos o grato prazer de lhe comunicar que FOI ADMITIDO, e que o mesmo terá início em 06 de Outubro de 1992, ...”

Estou certo que esse dia 6 de Outubro de 1992 se tornou um marco na vida dos 100 alunos que acabavam de ingressar no IFB, independentemente de ter sido também o dia da primeira emissão do primeiro canal privado em Portugal, a SIC. Ainda hoje recordo, a cada aniversário desse canal de televisão, a minha entrada no Instituto.

Recordo-me bem da apresentação na nossa futura escola, o Instituto de Formação Bancária. Recordo, de igual modo, a

ansiedade que percorria o nosso espírito e o nosso olhar, a necessidade de acompanhar cada segundo que passávamos naquele lugar. Rapidamente percebi que ali estávamos por gosto, por vocação e não por obrigação. Aliás, se o medo e a expectativa de enfrentar um conceito totalmente novo nos tolhiam os movimentos, as palavras do Sr. Morris encarregaram-se de dissipar as dúvidas que cada um de nós acalentava. Ainda hoje recordo o som dessas palavras: “Não vos fomos buscar a casa...”

Devo dizer que a adaptação ao curso foi fácil, os conceitos e as matérias ministradas encaixavam-se perfeitamente no objectivo do curso e a grande turma D2 entendia-se perfeitamente. Tornámo-nos numa família que ainda hoje perdura.

No primeiro ano, a grande curiosidade que existia era a de saber o nome do banco onde cada um de nós seria colocado para efectuar o estágio do curso. Era a oportunidade de colocar em prática toda a teoria que nos tinha sido ministrada. Felizmente, graças a essa formação e à preparação e disciplina que nos inculcaram, houve uma excelente aceitação e uma boa representação do IFB junto da banca.

Tive o privilégio de realizar o meu estágio num grande balcão. Aí, tive a oportunidade de conhecer e executar um grande e variado número de operações bancárias. Era tempo de aplicar com toda a garra e entusiasmo aquilo que ouvimos e aprendemos com os nossos professores. Se me é permitido, o meu muito OBRIGADO pela recepção, acompanhamento e amizade que me dispensaram durante esse estágio. Cada um de vós ocupa um lugar especial na minha vida!

Regressando aos tempos do IFB, recordo o segundo ano como sendo o de transição. Após termos tido a experiência do estágio, sentimo-nos agora mais HOMENS e MULHERES, reflectindo-se essa nossa postura no nosso desempenho. Era o desejo de repetir a experiência do estágio. Mas esse dia tardava em chegar...

Finalmente, o terceiro ano era a etapa final. Vivíamos o síndrome do “nunca mais terminar”, receávamos a famosa Prova de Aptidão Profissional (PAP), prova essa que simbolizava o encerramento do curso e a passagem para a vida profissional. Porém, com dedicação e apoio dos docentes e colegas, cada um de nós conseguiu ultrapassar essa última dificuldade.

Com o curso terminado, tornámo-nos profissionais quali-



ficados e, salvo a imodéstia, muito desejados pelas instituições de crédito. Naturalmente, ingressei quase de uma forma automática no mundo do trabalho.

Hoje, decorridos catorze anos sobre o início do curso, reconheço que parte do meu sucesso foi alcançado com os alicerces que me foram ministrados no IFB, onde as palavras polivalência, competência, dedicação e sucesso fazem parte do vocabulário de cada aluno que ali inicia o seu percurso académico.

Por tudo isto, uma palavra de muita gratidão ao IFB. Que possa sempre progredir na formação académica e humana de muitos homens e mulheres, ansiosos por se transformarem em profissionais de elevada capacidade.

Na verdade, a formação que recebi do IFB foi, sem dúvida, um enorme trunfo nesta década de grandes alterações na banca portuguesa mas, se não fosse aquela *bendita professora...* ■

Paulo Duarte, depois de ter concluído no IFB o Curso Geral Bancário em Regime de Alternância em 1995, ingressou na agência de São Sebastião – Lisboa, do então Banco Fonsecas & Burnay. Sempre na rede comercial, desempenhou funções em vários locais e é, desde 2005, gerente do balcão de Telheiras do Banco BPI. Ao mesmo tempo que investia profissionalmente, licenciou-se em Gestão Bancária e Seguradora. Através do seu testemunho, ficaram a conhecer melhor alguém que apostou na sua formação e, sobretudo, o homem que foi capaz de aliar com sucesso emoções/atitudes. ■

Conte-nos um Caso



Isto é mesmo consigo, colega leitor(a), porque gostaríamos da sua colaboração/participação numa pequena aventura que já teve "resposta", mas que só terá continuidade se nos enviar as suas "histórias"...

Esperamos por si em h.fontes@ifb.pt...

Metal Precioso ou Vil Metal?

Havíamos acabado de dobrar a metade da década de 80. Naquele dia, a manhã acordou plúmbea e o vento, oriundo das cercanias montanhosas, parecia "cortar-nos" a pele, qual debruado a diamante esmeril.

No cumprimento da minha agenda comercial, enquanto responsável da agência bancária cuja gestão me havia sido confiada havia dois anos, propus-me acompanhar um dos promotores comerciais do balcão, até para lograr negociar com êxito uma chorida operação de comércio internacional – área de negócio deveras pretendida pelos bancos.

Enquanto deixávamos o balcão, ia comentando com o meu colega quão árduo haveria de ser *aquele dia de labor para os operários da empresa de construção civil* que, desafiando as inclemências impostas por aquela rigorosa invernia, teimavam em reduzir a escombros um prédio contíguo, o qual, depois de reconstruído, remodelado e "maquilhado", haveria de dar guarida à nossa nova agência.

Recordo-me de que, em termos negociais, o dia nos correu bem e que, por duas ou três vezes, partilhei, telefonicamente, com o meu subgerente, não só o sucesso comercial alcançado na jornada, mas, além disso, um ou outro tema da gestão quotidiana do nosso balcão. Porém, na última ligação estabelecida (de telefone fixo porque, à época, os telemóveis eram bens raros), foi-me solicitado por aquele elemento da gerência que me dirigisse com a urgência possível ao balcão, pois algo de estranho se estava a passar na obra, que havia obrigado à intervenção policial.

Assim fiz. Chegado ao local, dirigi-me ao comandante da força de ordem, a fim de me inteirar do sucedido. Eis senão quando – pasme-se!!! – o meu interlocutor me informou que fora ali chamado porque um trolha da obra havia descoberto, no interior de uma das paredes em demolição, uma púcara de argila repleta de libras e moedas de ouro, cuja origem se perdia no tempo, de valor inestimável, e que, ao desenhar a sua fuga com o tesouro, houvera sido interceptado por outros colegas que se haviam apercebido do inverosímil acontecimento, reclamando o seu quinhão. Porque este lhe fora negado, envolveram-se numa refrega física de contornos draconianos.

Apaziguada a situação, questionou-me o responsável policial sobre o destino a dar ao achado aurífero. Solicitei-lhe que o custodiasse e que elaborasse o competente processo para remessa ao Tribunal Judicial, para futura decisão, já que – em nome da defesa intransigente dos interesses do meu banco – me parecia ser essa a via mais adequada (posteriormente, corroborada pela minha hierarquia).

Assim aconteceu e, aquando da minha chamada ao Juiz da Comarca a quem coube a decisão do processo, limitei-me a reiterar a posição antes assumida, agora em articulação com o *staff* jurídico do banco.

Após aturada disputa jurídica, na qual as partes envolvidas esgrimiram armas distintas, algumas delas, quiçá, embotadas, até por mor da inusitada matéria em apreciação, foi dada razão ao proprietário do local do achado (o banco), em detrimento do achador.

A aurora do dia da sentença, matizada de doces traços de um azul penetrante, faziam adivinhar uma implacável jornada de estio, capaz de emprestar maior evidência à já dourada "tez" dos campos alentejanos envolventes à acção, a modos que para aureolar a decisão que iria ser exarada... ■

AC

“Making SEPA a Reality”

Voltamos uma vez mais a este tema –, a criação da área única de pagamentos em euros – SEPA (*Single Euro Payment Area*), por ser um projecto europeu de dimensão estratégica que terá um profundo impacto nos nossos bancos. Na *InforBANCA 68* demos-lhe notícia de um seminário organizado pelo IFB no início do ano, no qual participou um notável painel de oradores e que teve como objectivo principal abrir um espaço de informação e debate sobre a construção da SEPA.

A responsabilidade pela criação, até 2010, da área única de pagamentos em euros cabe ao EPC – European Payments Council, uma entidade criada pela indústria bancária europeia a que pertencem dois bancos portugueses: a Caixa Geral de Depósitos e o Millennium bcp.

O EPC tem vindo a desenvolver um notável trabalho e, regularmente, disponibiliza informação sobre os progressos alcançados. Queremos hoje partilhar consigo um resumo do último “ponto de situação” publicado, “Making SEPA a Reality”, e desafiamos todos os interessados a consultá-lo na íntegra em www.europeanpaymentscouncil.org.

Sumário

O que é a SEPA?

A SEPA (*Single Euro Payment Area*) será um espaço onde os cidadãos, as empresas e outros agentes económicos poderão, dentro da Europa, fazer e receber pagamentos em euros, como se estivessem a fazer uma **operação doméstica**.

Que áreas geográficas serão abrangidas?

A SEPA é uma prioridade para a **zona euro (12 países)**. Haverá, no entanto, oportunidade para que os restantes membros da UE 25 e outros países europeus integrem a SEPA.

Quem é responsável por esta iniciativa?

O programa SEPA foi patrocinado pela Comissão Europeia e pelo Banco Central Europeu, no âmbito da sua relação com o Eurosistema e com o apoio do Conselho Europeu de Pagamentos (EPC), que abarca a indústria europeia de pagamentos. **É uma grande iniciativa pública**, de carácter político, que tem como objectivo criar um ambiente único e integrado dos pagamentos em euros que seja consistente com a União Económica e Monetária e com a Agenda de Lisboa.

Que impactos terá no mercado dos pagamentos?

A SEPA é um grande projecto transfronteiriço de reestruturação e harmonização que terá impacto nos mercados nacionais de pagamentos, com novas regras comuns de negócio e de padrões técnicos. Todos os pagamentos electrónicos serão abrangidos, sendo que as

transferências a crédito, os **débitos directos** e os **cartões de pagamento** migrarão para formatos e processos interoperáveis. As práticas nacionais dos instrumentos de pagamento electrónico irão gradualmente desaparecer. Qualquer pessoa ou entidade que mantenha um relacionamento com um banco da zona euro poderá, eventualmente, ser abrangido, tal como o serão todos os prestadores de serviços de pagamentos.

Que impactos terá na economia e na sociedade?

A SEPA criará as condições para o **aumento da concorrência** nos serviços de pagamentos. Gerará também, através da harmonização, sistemas de pagamentos mais eficientes que se traduzirão em benefícios tangíveis para a economia e para a sociedade na sua globalidade. O euro será sistematicamente fortalecido por um ambiente integrado de pagamentos.

Quais são as características-chave do projecto?

No desenvolvimento SEPA, foram seguidas duas estratégias. Para transferências a crédito e débitos directos, foi escolhida uma estratégia da “recolocação”, com novos esquemas (processos) comuns em toda a área única de pagamentos em euros. Para o negócio altamente complexo dos cartões, a estratégia foi a da “adaptação” dos esquemas existentes e dos seus operadores a novos modelos de negócio, padrões técnicos e processos. Uma característica fundamental de ambas as aproximações é a **separação clara entre esquemas (processos) e infra-estruturas (plataformas de processamento)**.

O que é que já foi definido?

Os documentos-chave emitidos pelo EPC foram dois **rulebooks SEPA** para as transferências a crédito e para os débitos directos, bem como um conjunto de documentos de suporte. Para os cartões foi aprovada uma nova **framework SEPA**, que já está na fase de implementação por bancos e outros intervenientes no processo.

Que alterações haverá na concorrência?

O negócio dos “produtos” SEPA estrutura-se em diferentes níveis. Em primeiro lugar, haverá a concorrência entre bancos no fornecimento ao cliente de produtos e serviços SEPA. O segundo nível respeita aos esquemas de cooperação interbancária. Ou seja, à base em que os bancos cooperam para fornecer padrões, normas e interoperabilidade. O terceiro nível refere-se às infra-estruturas de processamento e é altamente concorrencial.

Quais os prazos estabelecidos?

A partir de **2008**, os três instrumentos de pagamento SEPA (transferências a crédito, débitos directos e cartões) funcionarão ao lado dos processos nacionais existentes, estando definido que, a partir do final de **2010**, a migração completa estará concluída. Após a transição, as soluções puramente nacionais deixarão de existir.

Quem será responsável pela implementação?

A implementação da SEPA será dirigida pelos bancos, pelos bancos centrais nacionais e por outras entidades públicas e privadas em cada país da zona euro. O papel do EPC será controlar e manter os esquemas e as estruturas de funcionamento, desenvolver novas regras e padrões, comunicar com os diversos intervenientes no processo e acompanhar e monitorar os progressos realizados.

Quais são alguns dos benefícios?

Assim que o objectivo SEPA seja alcançado, será possível aos **clientes** acederem a todas as contas do espaço-SEPA a partir de uma conta bancária nacional. Sendo os cartões um dos instrumentos de pagamento com maior aceitação, os clientes terão acesso mais seguro ao seu dinheiro. Os **comerciantes** poderão aceitar cartões de pagamento de todos os países SEPA e os procedimentos de *back office* serão simplificados. Para as pequenas e médias empresas (**PME**), a liquidação mais rápida e os processos simplificados melhorarão o *cash flow* e reduzirão custos. Para as **grandes empresas**, o estabelecimento de padrões

comuns poderá permitir a construção de uma plataforma única para todo o espaço SEPA, permitindo obter economias de escala. Para o **Estado e a administração pública**, os procedimentos comuns permitirão a prestação de melhores serviços aos cidadãos, quer se encontrem no território nacional ou no exterior. Os **bancos** terão oportunidade de desenvolver novos produtos, entrar noutros mercados e estabelecer novos relacionamentos. Os **fornecedores do sector de pagamentos** terão a possibilidade de desenvolver novos produtos e serviços de tecnologia de baixo custo que servirão o mercado único do euro.

Qual é a finalidade deste documento?

A versão integral condensa, para a comunidade bancária, a informação essencial sobre o projecto SEPA, abrangendo um número diversificado de perspectivas. **Fornece o material original a partir do qual os bancos podem criar as suas próprias actividades de comunicação.** Por enquanto, é o único documento original que existe, incentivando-se as comunidades bancárias a utilizá-lo e traduzi-lo, estando o índice agora alterado para um acesso mais fácil e mais imediato a partir do site do EPC, www.europeanpaymentscouncil.org.

Quais devem ser os próximos passos?

Para os diferentes intervenientes, a SEPA requer um esforço adicional de execução e de comunicação. Eis algumas das **mensagens-chave** para a área de pagamentos:

- Comunicar positivamente com todas as partes envolvidas, tanto interna como externamente;
- Aproveitar a oportunidade para reestruturar produtos, serviços, processos e plataformas e assim melhorar a eficiência e acrescentar valor;
- Avaliar o impacto nas vertentes negociais, administrativas, tecnológicas e operacionais;
- Criar uma função dedicada ao projecto SEPA com a responsabilidade pela comunicação, planeamento e coordenação da implementação;
- Definir um plano de implementação SEPA baseado nas regras estabelecidas;
- Apoiar, a nível nacional, as organizações de implementação e de planeamento das actividades SEPA;
- Ler e manter-se actualizado através do site de EPC e dos canais de informação nacionais e comunitários.

Tradução e adaptação técnica – Marina Moreira
(Departamento de Formação Profissional, IFB)



Formação Profissional

Curso Intensivo de Banca para Recém-Licenciados

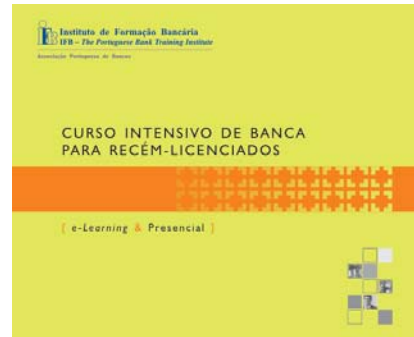
O Instituto de Formação Bancária acaba de lançar um Curso Intensivo de Banca destinado a Recém-Licenciados que tem como principal objectivo facilitar a sua inserção na vida activa.

O curso constituirá para os que o frequentarem uma assinalável mais-valia, já que incide sobre matérias que não são abordadas na generalidade dos percursos académicos. Possibilitará assim a recém-licenciados, estudantes universitários e mesmo quadros de vários sectores de actividade um complemento de formação e uma especialização na área da banca, que

poderão aplicar em diferentes contextos profissionais.

O curso, que compreende os módulos de Negócio Bancário e Sistema Financeiro, Produtos Bancários e Financeiros e Mercados Financeiros, funciona em regime de ensino a distância, podendo os participantes optar por uma das seguintes modalidades:

- WebBanca – Formação Bancária Online – plataforma de *e-learning* desenvolvida especialmente pelo IFB;
- Base-Papel – kit de documentação escrita, destinado ao auto-estudo. ■



7 a 9 de Novembro

Workshop – A Banca de Empresas

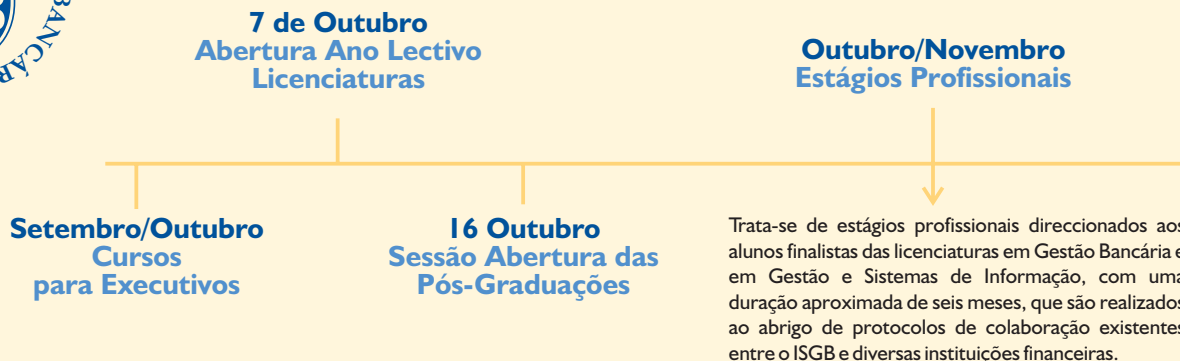
O workshop "A Banca de Empresas" ajudará os colaboradores ligados à banca de empresas a construir uma visão global e interdisciplinar que lhes permita acompanhar de forma dinâmica a evolução das empresas.

Num momento em que respostas rápidas e de qualidade "precisam-se", este workshop, utilizando uma metodologia de *case study*, explica como se constroem soluções inovadoras, exigindo de todos os intervenientes flexibilidade negocial, imaginação, criatividade e espírito de equipa, colocando o enfoque especial na articulação entre as áreas do *corporate banking* e do *corporate finance*. ■

Programa de Certificação Bancária e WebBanca: Novas edições, com início a 23 de Setembro de 2006 (Formação a Distância);
Seminário: Governo das Sociedades e Mercado de Capitais: Teve lugar a 28 de Setembro de 2006, no Hotel Villa Rica. ■

Cooperação Internacional

- O IFB tem em curso, em Luanda, desde 24 de Julho, um ciclo de formação para 38 recém-admitidos de um novo **banco angolano**, o **Banco Privado Atlântico**. Este ciclo tem 14 disciplinas ministradas por seis formadores do IFB. As actividades formativas terminam no dia 28 de Outubro com um *workshop* sobre Ética ministrado pelo Senhor Eng^o João Torres Pereira, a que se seguirá a entrega dos diplomas aos participantes no ciclo, que foram avaliados com um exame final;
- Também em Angola, temos tido várias solicitações de apresentação de propostas de formação profissional para vários bancos angolanos. Algumas destas acções decorrem em Luanda, outras em Lisboa, nas instalações do IFB;
- Em **Cabo Verde**, iremos ter uma acção de formação na primeira quinzena de Outubro, e em **Moçambique** estão em negociação cursos de formação presencial para um banco;
- Em 14 de Setembro, foi assinado no IFB um **protocolo de colaboração entre o Banco do Brasil e o IFB**. Este protocolo procura o estabelecimento dos termos de cooperação técnica entre as partes, visando a criação de programa de cooperação em formação na área de gestão bancária na modalidade da educação a distância. Os trabalhos serão destinados a realizar programas de cooperação em formação para os funcionários do Banco do Brasil na área de gestão bancária;
- Em 3 de Outubro, Luís Vilhena da Cunha e Ana Terras estarão em **Bratislava** para assistirem às cerimónias de comemoração do 15^o aniversário do Instituto de Formação Bancária Eslovaco (IBE) e para a assinatura de um novo protocolo de colaboração institucional com o IBE. Recorde-se que o IFB assinou já um protocolo com esta instituição, em Junho de 1998, em Lisboa. ■



O Processo de Bolonha no ISGB

Está neste momento a decorrer o ajustamento das licenciaturas do ISGB ao novo formato preconizado pelo acordo de Bolonha, bem como a instrução legal deste processo.

No ano lectivo 2006/2007, as licenciaturas funcionarão em moldes idênticos aos do ano lectivo anterior, estando previsto o ajustamento a Bolonha no ano lectivo seguinte (2007/2008), o que implicará uma reformulação dos planos de estudos e da duração das licenciaturas.

Todos os alunos que ingressarem no ISGB no ano lectivo 2006/2007 frequentarão o 1º ano com o plano de estudos actual, sendo formatados a Bolonha no ano lectivo seguinte. No *site* do ISGB (www.isgb.pt), encontra-se um conjunto de informação disponível sobre este assunto. Quaisquer dúvidas ou pedidos de esclarecimento poderão ser remetidos para uma *mail box* criada para o efeito (bolonha@isgb.pt).

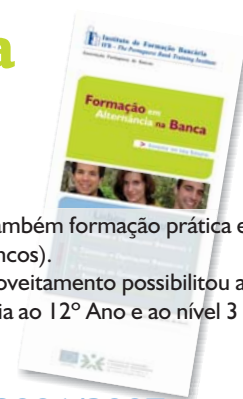
Formação em Alternância na Banca

Mais 103 Jovens Diplomados Disponíveis para o Mercado de Trabalho

A pós obtenção de aproveitamento na Prova de Avaliação Final, diplomaram-se com o Curso de Técnicas e Operações Bancárias I mais 103 jovens – 61 de Lisboa e 42 do Porto – no final de três anos de intensas actividades lectivas contemplando formação em sala, em diversas disciplinas das vertentes sócio-

-cultural e científico-tecnológica, e também formação prática em contexto de trabalho (estágios em bancos).

A conclusão deste curso com aproveitamento possibilitou aos formandos a obtenção da equivalência ao 12º Ano e ao nível 3 de qualificação profissional da UE. ■



Reunião Geral de Formadores – Preparação do Ano Lectivo 2006/2007

A semelhança do que tem acontecido em anos anteriores, o Instituto de Formação Bancária promoveu uma reunião geral de formadores, abrangendo a equipa formativa de Lisboa e do Porto, que dinamizam os Cursos de Formação em Alternância na Banca.

Esta reunião decorreu num hotel em Lisboa e teve como objectivos:

- Preparação do Ano lectivo 2006/07

- Reflexão e balanço da actividade desenvolvida no ano anterior;
- Reforço do espírito de corpo e sentimento de pertença de todos os formadores e restantes elementos da equipa a esta escola.

Como habitualmente, os participantes puderam, também, assistir à intervenção de um responsável da banca que abordou um tema da actualidade da área financeira,

constituindo uma oportunidade para desenvolver e consolidar conhecimentos.

A Formação em Alternância na Banca, com os seus três cursos distintos, constitui um projecto que o Instituto aprecia com muito interesse, apostando na sua continuidade, desenvolvimento e inovação, sempre com o apoio fundamental do Instituto de Emprego e Formação Profissional. ■

Informação/Esclarecimento

Em complemento da notícia "Formação em Alternância na Banca", publicada na *inforBANCA* 69, pág. 33, esclarecemos que o Dr. Jorge Albuquerque Ferreira (BPI) exerce a função de Director de Área Comercial, a Dra. Ana Isabel Moura (BBVA) a de Gerente e o Sr. Agostinho Vicente dos Santos (CCCAM) a de Sub-Gerente. ■

CURSOS PRESENCIAIS

2006

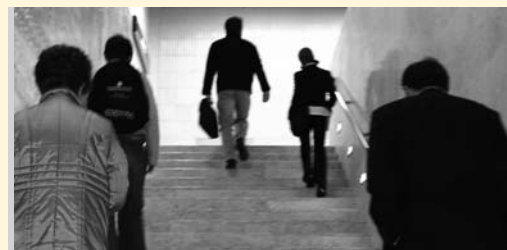
ÁREAS/CURSOS	OUT	NOV	DEZ
Área de Crédito			
Crédito a Empresas e a Particulares			
Crédito à Habitação	24 a 25		11 a 12(P)
Financiamento e Crédito Bancário		07 a 09	
Gestão e Recuperação de Crédito		14 a 15 21 a 22(P)	
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Abertura de Conta de Depósito Bancário			
Branqueamento – Medidas de Prevenção		06	
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção		16 (P)	05
Meios de Pagamento	10 a 12		
O Acordo da Basileia II	11 a 12		
O Papel dos Intermediários Financeiros na Prevenção do Branqueamento			
Operações Internacionais		07 a 09	
Produtos Bancários		21 a 23	
Área de Direito			
Cheque – Regime Jurídico	10 a 11(P)		
Contratos e Garantias do Crédito	09 a 10	08 a 09(P)	
Direito Bancário			13 a 15
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	23 a 24	15 a 16 (P)	
Garantias Bancárias			11 a 12
Letra e Livrança – Regime Jurídico	19 a 20		
Registos e Notariado		16 a 17	
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial			
Gestão do Tempo		09 a 10 15 a 16(P)	
Marketing de Serviços – Noções Fundamentais			18 a 19
Técnicas de Negociação e Venda		21 a 23 (P)	
Área de Comunicação e Liderança			
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal		07 a 08	
Liderança de Equipas	24 a 25	14 a 15(P)	
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas			04 a 06
Auditoria Bancária	16 a 20	20 a 24(P)	
Contabilidade Bancária	17 a 19(P)	20 a 22	
Contabilidade de Empresas	24 a 26(P)	21 a 23	
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade	17 a 18	28 a 29(P)	
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		13 a 15	
Cálculo Financeiro Aplicado		21 a 23	
Futuros e Opções	18 a 19(P)	08 a 09	
Mercado e Produtos Financeiros	10 a 12		
Mercado Monetário e Cambial		21 a 23	
Novas Opções de Investimento no Mercado de Capitais			13
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados	23 a 25	27 a 29(P)	
Warrants Autónomos	27		

(P) – Porto





O Instituto Superior de Gestão Bancária – criado pela Associação Portuguesa de Bancos/Instituto de Formação Bancária e a actuar desde 1991 – é uma Escola de Ensino Superior dirigida às necessidades específicas de todo o Sector Financeiro, em particular da Banca, utilizando métodos pedagógicos flexíveis, nomeadamente o Ensino a Distância (base-papel com apoio presencial e *b-learning*).



→ **Licenciaturas** [de acordo com o Modelo de Bolonha a partir de 2007/2008]

- Gestão Bancária (9 semestres)
- Gestão e Sistemas de Informação (9 semestres)

**Candidaturas
abertas.**

→ **Pós-Graduações**

- Curso Avançado de Gestão Bancária (1 ano lectivo – 250 horas)
- Investimentos e Mercados Financeiros (1 ano lectivo – 160 horas)
- Marketing e Gestão Comercial de Serviços Financeiros (1 ano lectivo – 180 horas)
- Inovação e Sistemas de Informação no Sector Financeiro (1 ano lectivo – 200 horas)

→ **Cursos para Executivos**

- As NIC no Contexto das Operações Bancárias (21 horas)
- Liderança de Equipas para o Sucesso Empresarial (26 horas)
- O Impacto das Normas Internacionais de Contabilidade – NIC (21 horas)
- Concepção e Gestão de Projectos (35 horas)
- Gestão de Projectos de Sistemas de Informação em Instituições Financeiras (78 horas)
- O Código do Trabalho (27 horas)
- Produtos de Capital Garantido (18 horas)

→ **Conferências, Seminários e Workshops** sobre diversos temas actuais e importantes para os Executivos do Sector Financeiro

Informações:

Av. Barbosa du Bocage, 87, 1050-030 LISBOA | Tel.: 217 916 210 | Fax: 217 955 234

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 PORTO | Tel.: 225 194 120 | Fax: 225 102 205

www.isgb.pt

e-mail: isgb@isgb.pt