

inforBANCA

Balanced Scorecard

Dashboards

Obrigações Hipotecárias

Basileia II: Capital e Spreads
Exportações 2006

Desafios na
Implementação do
Balanced Scorecard

P4



O Novo Regime
Jurídico das
Obrigações
Hipotecárias

P10



O Director
Comercial

P12



INOVAÇÃO
E SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO

P13



Recordando
Peter Drucker

P19



Análise Económica

P23



Seminário
– A Prevenção da
Fraude Financeira

P30



Sumário

- 4 **Desafios na Implementação do *Balanced Scorecard***
Ana Paula Fernandes e Estela Malacuto José
- 10 **O Novo Regime Jurídico das Obrigações Hipotecárias**
Pedro Ferreira Malaquias
- 12 **O Director Comercial**
- 13 **Secção**
INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
Enterprise Dashboards
João Damásio
- 19 **Recordando Peter Drucker**
Aníbal Caiado
- 20 **Citando Peter Drucker**
- 21 **Divulgando ...**
- 23 **Análise Económica**
Basileia II: *Capital e Spreads*
Cristina Casalinho
As Exportações Portuguesas em 2006
Rui Constantino
- 26 **Notícias Breves da Banca**
- 28 **Comunicando ...**
- 29 **Conte-nos um Caso ...**
- 30 **Seminário – A Prevenção da Fraude Financeira**
- 31 **Síntese em Destaque ...**
- 32 **Final do SantanderTotta g@empresas**
- 33 **Formação Profissional**
- 34 **Instituto Superior de Gestão Bancária**
- 34 **Cooperação Internacional**
- 34 **Formação em Alternância na Banca**

Ficha Técnica – inforBANCA 71 • Jan > Mar 2007

www.ifb.pt

Propriedade:

 Instituto de Formação Bancária
IFB – The Portuguese Bank Training Institute
Associação Portuguesa de Bancos

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 MEMMARTINS

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

Este número da *InforBANCA* dedica especial atenção à temática do controlo de gestão. Trata-se de um dos assuntos mais estudados no âmbito das ciências empresariais pelo impacto positivo que a sua adequada utilização tem na produtividade e, conseqüentemente, nos resultados da organização. “Para gerir é preciso medir” e em nenhum sector de actividade esta verdade se aplica tão bem como na banca. Os artigos que publicamos sobre *Enterprise Dashboards* e *Balanced Scorecard* são contributos práticos sobre a utilização de ferramentas de controlo de gestão. O segundo dos textos referidos tem uma particularidade que muito nos agrada destacar: são suas autoras duas ex-alunas do ISGB que agora exercem a sua actividade no sector financeiro.

Faz parte da nossa missão trazer aos leitores notícias sobre inovação financeira. Chamamos assim a atenção para um interessante artigo do Dr. Pedro Ferreira Malaquias sobre as Obrigações Hipotecárias recentemente introduzidas em Portugal. Trata-se de um instrumento de captação de fundos já largamente difundido nos mercados internacionais agora igualmente ao dispor dos nossos bancos.

Não é possível traçar uma fronteira entre “comerciais” e os “outros”. Esta ideia é retirada do artigo “O Director Comercial”, do Dr. Filipe Pinhal, publicado na revista do Millennium bcp e que a *InforBANCA* divulga. Trata-se de uma oportuna reflexão em torno da inevitabilidade de, no sector financeiro, toda a organização e os seus colaboradores estarem focados naqueles que justificam a sua existência: os clientes.

A *InforBANCA* publicará a partir deste número artigos de análise económica. Saudamos assim os contributos dos economistas-chefe do Banco BPI e do Santander Totta, que abordam temas de grande actualidade e interesse para o sector financeiro.

Divulgamos com muito agrado nestas páginas a atribuição do Prémio Nobel da Paz ao Professor Yúnus e ao Grameen Bank, o Banco das Aldeias. A história registará certamente o alcance do trabalho do “Pai do Microcrédito”, cujo exemplo começa a inspirar vários bancos portugueses por via da responsabilidade social.

A terminar, uma nota sobre nós próprios. Registamos, com muita satisfação, o reconhecimento do ISGB como entidade acreditada para promover formação específica para alta direcção em Administração Pública. Esta distinção, que muito nos honra, foi atribuída num concurso público realizado pelo Governo, sendo o ISGB uma das 7 instituições qualificadas num total de 26 concorrentes. Vamos, uma vez mais, estar à altura do desafio que nos é colocado!

Manuel Ferreira

Desafios na Implementação do *Balanced Scorecard*



Ana Paula Fernandes* e Estela Malacuto José**

Na era da informação, o sucesso das organizações depende da capacidade e eficiência com que as mesmas captam, desenvolvem e utilizam os seus activos intangíveis. A capacidade de identificar, auditar, renovar, alavancar e gerir tais activos exige a utilização de sistemas de medição de performance orientados para a criação de valor. O *Balanced Scorecard* (BSC) tem constituído uma poderosa ferramenta de gestão, cujos objectivos e medidas derivam da visão, da missão e da estratégia da empresa. Contudo, estudos empíricos demonstram que a sua utilização não significa necessariamente a via para o sucesso. A sua implementação apela ao cumprimento de uma série de requisitos em várias etapas, que, a serem ignorados, transformam este processo num exercício pouco mais do que consumidor de energias de toda a organização.

Origens do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard* tem a sua origem nos trabalhos de Kaplan e Norton (1992; 1993; 1996a; 1996b; 2004), quando, em 1990, o Nolan Norton Institute, o braço de investigação da KPMG, preocupado com o carácter obsoleto das abordagens tradicionais de avaliação da performance, desenvolveu um estudo dirigido a doze empresas norte-americanas, intitulado *Measuring Performance in the Organization of the Future*. Nesta abordagem, são reunidos diversos vectores organizacionais alinhados com a estratégia, gerando uma bateria de indicadores financeiros e não financeiros. A grande novidade traduzia-se no facto de que este novo sistema proporcionaria às empresas não apenas os tradicionais indicadores financeiros, mas também os condu-

tores de performance desses indicadores financeiros.

Desde então, o BSC tem vindo a ser refinado e adaptado às realidades organizacionais dos nossos dias, que enfrentam um ambiente de crescente turbulência e competitividade. As adaptações mais recentes introduzidas nos trabalhos de Kaplan e Norton (2004) demonstram bem este facto.

Numa primeira fase (1ª Geração) o BSC foi utilizado como uma ferramenta do controlo de gestão baseado puramente em métricas e, numa fase posterior (2ª Geração), como ferramenta de gestão estratégica. Mais recentemente (3ª Geração), foi adoptado como uma boa ferramenta para a gestão de mudança, nomeadamente ao nível das alterações de liderança e/ou reposicionamento estratégico do negócio (Figura 1).

"Vencer os desafios na implementação da estratégia constitui a contribuição mais relevante para o aumento de competitividade."

Figura 1 – A Evolução do Conceito *Balanced Scorecard* desde 1992



Fonte: Robert S. Kaplan, www.bsol.com, *The Balanced Scorecard Collaborative, Inc.* (1999)

A utilização do BSC tem a vantagem de alinhar objectivos individuais e objectivos organizacionais com enfoque em:

1. Comunicação e Aprendizagem: os colaboradores devem conhecer e compreender a estratégia, de modo a poderem contribuir para a sua implementação. A divulgação do conhecimento e a compreensão dos colaboradores é o objectivo de um processo de comunicação eficaz.

2. Desenvolvimento de Objectivos Pessoais e de Equipa: a gestão de topo e a gestão intermédia devem ajudar os colaboradores a estabelecerem metas individuais e de equipas, compatíveis com o êxito estratégico. Para isto, os colaboradores devem compreender como são capazes

de influenciar a implementação bem sucedida da estratégia.

3. Sistemas de Incentivos e Recompensas: os colaboradores devem sentir que usufruem das recompensas provenientes do êxito da organização. Os sistemas de incentivos e recompensas representam a ligação entre o desempenho organizacional e as recompensas individuais.

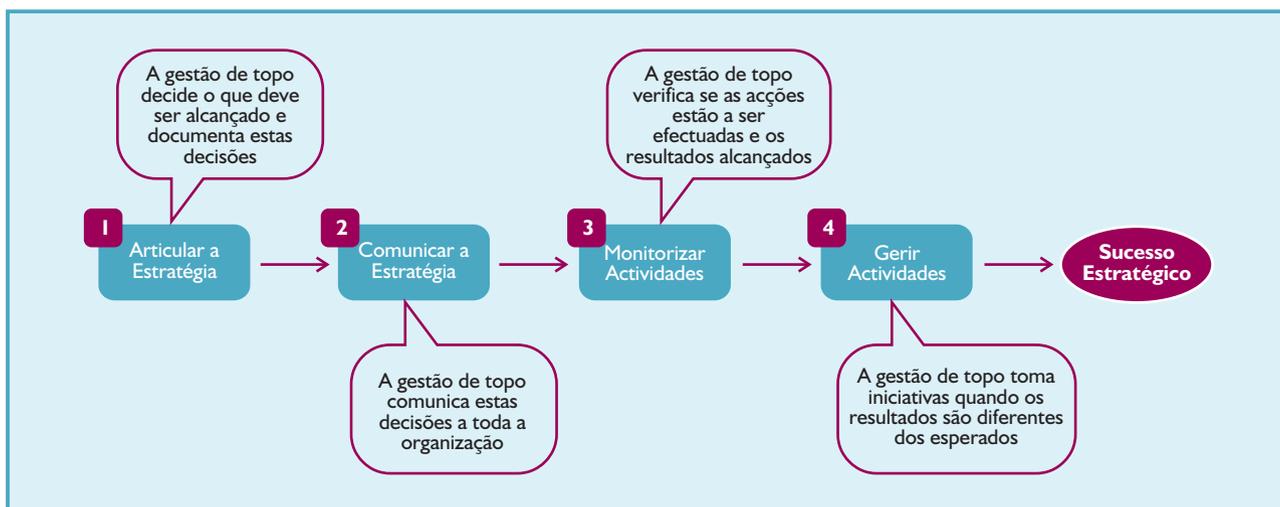
O BSC destaca-se assim como um sistema de gestão da estratégia que integra tudo o que é importante na vida da organização, tornando essa mesma estratégia operacional (Figura 2).

A Implementação da Estratégia

Vencer os desafios na implementação da estratégia constitui a contribuição mais relevante para o aumento de competitividade.

Segundo Kaplan e Norton, as estratégias são desdobradas em temas específicos pela gestão de topo. Clientes-alvo, proposição de valor, novos produtos, excelência operacional, processos, iniciativas, tecnologias e cultura são conceitos identificados e operacionalizados através da tradução da visão. Cada um destes temas fornece um “pilar” da estratégia e contém as variáveis críticas ao sucesso organizacional.

Figura 2 – Comunicar a Estratégia, Gerir a Performance



Fonte: Kalf, D., www.bettermanagement.com, *Communicating Strategy, Managing Performance* (2005)

Segundo Norton (2002), “a estratégia tem um lado “hard” e um lado “soft”. O lado “hard” refere-se à descrição da estratégia (mapas e métricas) e à sua execução (processos e procedimentos). O lado “soft”, embora menos percebido, mas não menos importante, refere-se à liderança, à cultura e ao trabalho de equipa – os requisitos necessários para uma mudança organizacional. Executar a estratégia é executar mudanças a todos os níveis da organização. Para obter sucesso, é fundamental identificar e compreender o lado “soft”.”

Fases na Implementação da Estratégia

Segundo Kaplan e Norton (1997), apesar de as organizações abordarem o processo de forma diferente, estas atravessam três fases semelhantes na implementação da estratégia:

Fase I – Mobilização

Um período de 3 a 6 meses, dedicados à comunicação da necessidade de mudança, à constituição de uma equipa de liderança e à clarificação da visão e estratégia, por parte dos altos executivos. O *Balanced Scorecard* ajuda a esclarecer a estratégia.

Fase II – Desenho e Comunicação

Um período de 6 meses, no qual a nova estratégia é desenhada pelos altos executivos da organização. O *Balanced Scorecard* é utilizado para clarificar, ligar e alinhar o processo às estratégias através dos seus Mapas Estratégicos e os resultados obtidos são imediatos e significativos.

O *Balanced Scorecard* desempenha aqui um papel crucial, por dois motivos:

1. Ajuda a definir melhor a estratégia e a construir consenso da equipa executiva e
2. Cria importantes interligações entre as unidades da organização.

Fase III – Implementação

Um período de 12 a 24 meses, onde a estratégia é integrada nos processos e na nova cultura da organização. O *Balanced Scorecard* alinha todas as pessoas à mesma estratégia. São gerados resultados sustentáveis e de longo prazo.

A Estratégia: Norton e Kaplan vs Michael Porter

Um aspecto importante a realçar é a complementaridade entre os trabalhos de Porter (1980; 1985; 1996) e os trabalhos de Norton e Kaplan.

O trabalho de Porter ajuda os executivos a formularem a estratégia, enquanto as contribuições de Kaplan e Norton fornecem a disciplina que assegura que uma estratégia formulada tenha objectivos específicos para os accionistas e clientes. Além disso, fornece uma proposição explícita do valor cliente, assegura processos internos críticos que

criam e oferecem uma proposição de valor e alinha recursos humanos, tecnologias de informação e cultura organizacional.

Porter argumenta, no seu artigo “What is Strategy” (1996), que a estratégia é determinada por uma combinação única de actividades que oferecem uma proposição de valor diferente da concorrência, ou então a mesma proposição de valor, mas melhor. A estrutura do Mapa Estratégico é potenciada pelo BSC, permitindo às organizações identificarem e ligarem os processos internos críticos e humanos, a informação e o capital organizacional para que ofereçam uma proposição de valor diferente ou melhor.

O *Balanced Scorecard* como Sistema de Avaliação

O BSC é uma abordagem que suporta a implementação da estratégia e a monitorização da sua execução a todos os níveis da organização. Ao relacionar os objectivos, as iniciativas e os indicadores com a estratégia da organização, o BSC garante o alinhamento das acções das diferentes áreas organizacionais em torno do entendimento comum dos objectivos estratégicos e das metas a atingir.

Através do BSC, o gestor dispõe de uma visão compreensiva e integrada do desempenho e de um processo contínuo de avaliação e actualização da estratégia da organização.

O BSC constitui-se ainda como um facilitador da comunicação e compreensão da visão e objectivos estratégicos ao nível de todos os colaboradores.

Kaplan e Norton (1997) referem que o sistema BSC nos dá a capacidade de aferir o desempenho actual e focalizar no desempenho futuro em três dimensões diferentes: Resultados (financeiros e clientes), Operacional e Capacidade (Figuras 3 e 4).

As quatro perspectivas correspondem aos agentes económicos fundamentais para o negócio. Não é, contudo, uma perspectiva redutora, pois na vertente prática encontram-se outras, designadamente a cadeia de distribuição, a importância estratégica dos fornecedores ou, ainda, os negócios, onde a inovação tecnológica é vital.

Kaplan & Norton (1997) realçam que existe uma relação integrada entre os componentes-chave de um sistema *scorecard* – a Visão, a Estratégia e as Perspectivas – e as questões-chave que cada perspectiva procura abordar.

A questão central dos mapas estratégicos consiste na sua decomposição nas quatro perspectivas, i.e., o conjunto dos objectivos estrategicamente relevantes para o quadro do sucesso da visão estratégica do negócio, numa relação de causa-efeito. (Kaplan e Norton, 2000).

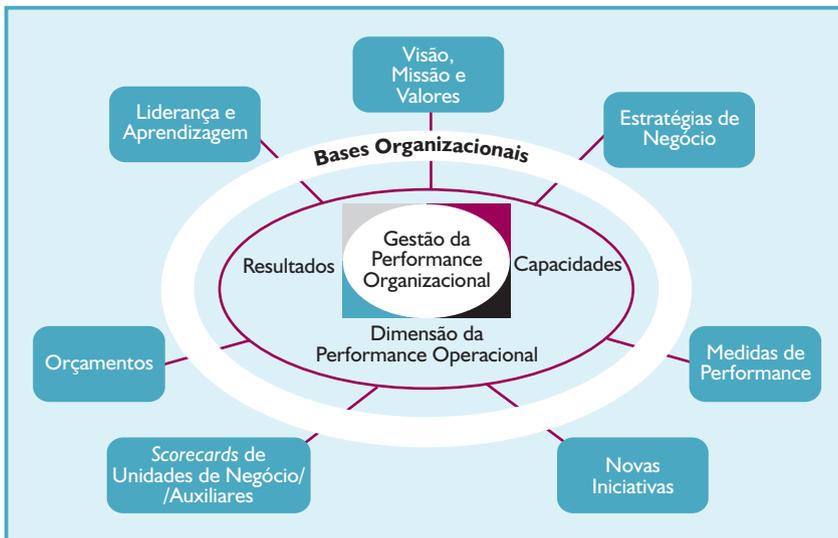
A visão organizacional é decomposta em estratégias de negócio, posteriormente em processos operacionais e,

Figura 3 – Os Princípios da Organização Orientada para a Estratégia



Fonte: adaptado de Paulo Serra e Silva e Amâncio Torres, "Sponsor", in Lisbon Conference D. Norton (2005)

Figura 4 – *Balanced Scorecard* – Um Sistema de Gestão Estratégica de Desempenho



Fonte: adaptado de Rohm, H., and Halbach, L., Performance Management System, (2005)

através da contribuição de cada membro da organização, em sucesso organizacional.

Segundo Hamel, G. e Prahalad, C. K. (1994), "O modelo de gestão estratégica do *Balanced Scorecard* impõe que as organizações e os negócios tenham um destino e uma direcção, o que significa aplicar o conceito de visão teorizado."

Da relação estratégica decorrem, numa relação causa-efeito, objectivos estratégicos que o *Balanced Scorecard* formaliza no mapa estratégico. Este é o primeiro documento que o BSC produz no processo de reflexão estratégica.

O cumprimento dos objectivos estratégicos exige um conjunto de medidas, de curto e médio ou longo prazo, preenchendo o horizontal temporal através do mapa estratégico. Este conjunto de medidas, calendários e iniciativas operacionalizam-se no *scorecard* ou, de uma forma simplificada, no BSC. E medir é uma forma (nova) de organizar, porque as medidas devem induzir comportamentos nos recursos humanos. Esta é a fase mais visível do BSC, porque traduz a visão estratégica em acção, no dia-a-dia.

As organizações precisam de ferramentas para comunicarem tanto a estratégia como os processos e siste-

E medir é uma forma (nova) de organizar, porque as medidas devem induzir comportamentos nos recursos humanos.

mas que ajudarão a implementar a estratégia. Os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta, mostrando como a organização converterá as suas iniciativas e recursos, inclusive activos intangíveis em resultados tangíveis.

As Barreiras à Implementação do *Balanced Scorecard*

Charran e Colvin (1999), no seu artigo intitulado "Why CEO's Fail", reconhecem que 70% do fracasso das estratégias não se deve à má formulação, mas a uma má implementação.

De acordo com o estudo, as estatísticas mostram que somente 10% das empresas são bem sucedidas na implementação das suas estratégias pelos mais diferentes motivos.

A incoerência entre a formulação e a implementação da estratégia é causada por barreiras criadas pelos sistemas de gestão tradicionais – os sistemas que as organizações utilizam para:

- Criar e comunicar estratégia e direcções;
- Alocar recursos;
- Definir metas e direcções para departamentos, equipas e indivíduos;
- Fornecer *feedback* (Figura 5).

Norton e Kaplan (1997) identificaram quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia:

1. Visão e estratégias não executáveis;
2. Estratégias não associadas às metas de departamentos, equipas e indivíduos;

3. Estratégias não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos;

4. Feedback tático, não estratégico (Figura 6).

Barreira n.º 1: Visão e Estratégias Não Executáveis

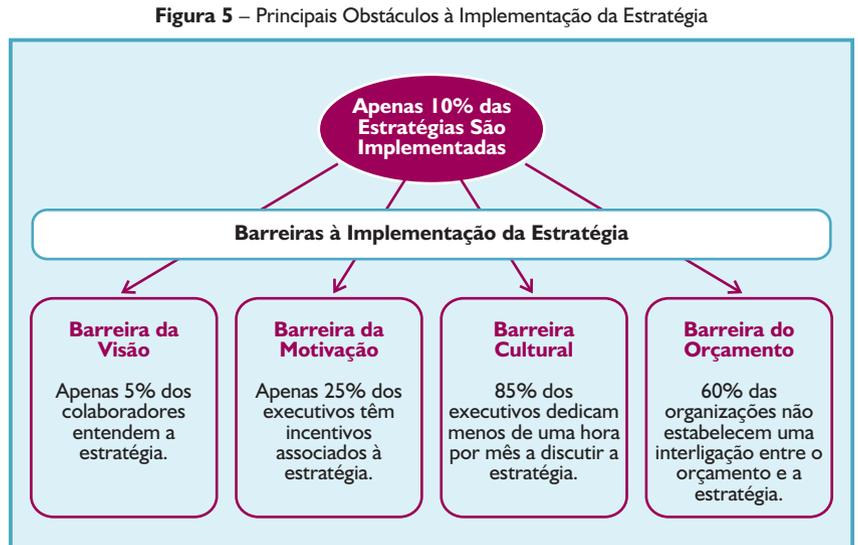
Uma das barreiras à implementação da estratégia decorre do facto de as equipas de gestão não terem alcançado o consenso nítido em torno da proposta de valor para os clientes. As organizações bem sucedidas utilizam propostas de valor compatíveis com as estratégias de diferenciação do mercado, liderança do produto, intimidade com o cliente e excelência operacional.

Os autores verificaram que o processo de construção de um BSC esclarece as metas estratégicas e identifica os factores críticos para o sucesso estratégico. O processo gera consenso e sentido de equipa entre todos os altos executivos, independentemente dos seus empregos anteriores, experiência profissional ou qualificação funcional. O BSC traduz a visão em temas estratégicos críticos que podem depois ser comunicados e colocados em prática por toda a organização.

Barreira n.º 2: Estratégias Não Associadas às Metas de Departamentos, Equipas e Indivíduos

Se existir má comunicação e os colaboradores não compreenderem a visão, é menos provável que compreendam a estratégia necessária para a realização da visão. Sem a compreensão

"Sem a compreensão da visão e da estratégia, os colaboradores não serão capazes de descobrir formas inovadoras que ajudarão a organização a alcançar os objectivos propostos."



Fonte: Filho, E. H., *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica* (2005)

Figura 6 – As Quatro Barreiras à Implementação Estratégica



Fonte: adaptado de Norton & Kaplan, *A Estratégia em Acção* (1997)

são da visão e da estratégia, os colaboradores não serão capazes de descobrir formas inovadoras que ajudarão a organização a alcançar os objectivos propostos. Desta forma, a equipa de gestão deve usar todos os canais de comunicação disponíveis para divulgar e reforçar a estratégia a toda a organização.

Os autores descrevem o modo como as organizações estão a utilizar o BSC para comunicarem novas estratégias a todos os colaboradores e, a partir daí, alinharem as metas dos departamentos, indivíduos e equipas com o sucesso na implementação da

estratégia. Embora os gestores de topo nem sempre estejam de acordo quanto aos benefícios de vinculação rápida e explícita entre a remuneração e as medidas do *scorecard*, eles concordam que a comunicação e o processo de estabelecimento de metas melhoram notavelmente o alinhamento de todos os ingredientes da organização à estratégia.

Barreira n.º 3: Estratégias Não Associadas à Alocação de Recursos

Um outro aspecto importante é a questão orçamental. Muitas organiza-

ções fracassam na implementação da estratégia, por as suas necessidades de pessoal, capital e recursos financeiros não estarem previstas nos orçamentos. As organizações afectam recursos humanos, financeiros e materiais nos planos e orçamentos organizacionais e, em última análise, orientam a sua gestão separadamente das despesas orçamentais.

Os autores apresentam um processo abrangente, criado em função do BSC, para integração do planeamento, da alocação de recursos e dos processos de orçamentação da organização. Em particular, descrevem os elementos críticos de um programa que traduz a estratégia em acção:

- Estabelecer metas de superação, quantificáveis e de longo prazo para as medidas do *scorecard* que tanto os gestores de topo como os colaboradores considerem realizáveis;
- Identificar as iniciativas (programas de investimentos e de acção) e recursos para essas iniciativas que permitam a realização das metas de longo prazo para as medidas estratégicas previstas no *scorecard*;
- Coordenar os planos e iniciativas entre as unidades organizacionais envolvidas;

- Estabelecer referenciais de curto prazo para associar as metas de longo prazo do *scorecard* às medidas dos orçamentos de curto prazo.

Barreira n.º 4: Feedback Tático, Não Estratégico

O maior benefício do BSC como sistema de gestão estratégica ocorre quando as organizações realizam revisões estratégicas regulares, não apenas análises operacionais.

Um processo de *feedback* e aprendizagem estratégico baseado no BSC possui três elementos essenciais:

1. Uma visão estratégica estruturada e partilhada que comunica a estratégia e permite aos participantes verem como as suas actividades individuais contribuem para a realização da estratégia global;
2. Um processo de *feedback* que reúne dados de desempenho sobre a estratégia e permite que as hipóteses inter-relacionadas entre objectivos e iniciativas estratégicas sejam testadas;
3. Um processo de solução de problemas em equipa que analisa e aprende com os dados de desempenho obtidos e adapta a estratégia às condições e situações que venham a surgir.

Conclusão

O BSC é um desafio porque, apesar da grande popularidade, da crescente sofisticação e da prática no que concerne à medição do desempenho, 70% das implementações do BSC falham. As empresas identificam, e isso não se torna matéria facilmente perceptível, que o processo de projectar um sistema de medição é mais fácil do que implementá-lo.

A implementação do BSC é transversal a toda a organização e isso exige a participação de todos os seus membros. De igual forma, a adopção da abordagem *top-down* e *bottom-up* torna-se imprescindível para que a medição seja fundamentada nos objectivos estratégicos da empresa e encaminhada para o alcance dos objectivos estratégicos. Por último, torna-se imprescindível unir os dois lados do *scorecard*, medidas não financeiras, indicadores prospectivos ou de tendência de mudança e medidas financeiras com indicadores retrospectivos ou de ocorrência.

O BSC constitui-se, assim, como um instrumento de melhoria e aprendizagem contínua, na medida em que permite aos responsáveis monitorizarem as suas acções e obterem *feedback* permanente das suas práticas e dos seus impactos sobre a realização dos objectivos estratégicos. ■

Nota:

Revisão – Dra. Rosário Cabrita.

Orientação – Dr. Raul Cardoso.

*Colaboradora do The Bank of Tokyo Mitsubishi UfJ.

Ex-aluna do ISGB.

**Colaboradora do Montepio Geral.

Ex-aluna do ISGB.

Referências Bibliográficas

- Charan, R. e Colvin G. (1999). "Why CEO's fail". *Fortune*, June 21.
- Filho, E. H. (2005). *Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica*. Campus.
- Hamel, G., e Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow*. Boston: Harvard Business School.
- Kalf, D., (2005). *Balanced Scorecard Case Study: How to Successfully Align Personal Objectives with Organizational Strategy*. May, Web Seminar. Retirado em 12 de Abril de 2006 da World Wide Web: www.bettermanagement.com
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, 70 (1), 71-79.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1993). "Putting the balanced scorecard to work". *Harvard Business Review*, 71 (5), 134-147.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996a). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System". *Harvard Business Review*, 74 (1), 75-85.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1996b). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (1997). *A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard*. Campus.
- Kaplan, R.S., e Norton, D. P. (2000). *A Organização Orientada para a Estratégia*. Campus
- Kaplan, R. S., e Norton, D. P. (2004). "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets". *Harvard Business Review*, 82 (1), 52-63.
- Norton, D. (2002). "Managing Strategy is Managing Change". *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nova York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nova York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*, Novembro-Dezembro, 74 (6), 61-78
- Rohm, H. e Halbach, L. (2005). "Developing and Using Balanced Scorecard Performance Systems". *White Paper: Balanced Scorecard Institute*, August, 1-23

O Novo Regime Jurídico das Obrigações Hipotecárias



Pedro Ferreira Malaquias*

Introdução

As obrigações hipotecárias (OH) foram introduzidas no nosso ordenamento jurídico pelo Decreto-Lei nº 125/90, de 16 de Abril.

Era objectivo do legislador proporcionar ao sector financeiro português a possibilidade de emissão de um instrumento de captação de fundos já largamente divulgado nos mercados internacionais, o qual, na perspectiva do investidor, tinha o atractivo de ser um investimento de risco reduzido.

Não obstante a flexibilização introduzida pelo Dec.-Lei nº 17/95, apenas duas instituições de crédito recorreram a este instrumento de captação de recursos.

A sobrecarga administrativa que resultava da necessidade de inscrição no registo predial da afectação dos créditos garantidos por tais hipotecas ao cumprimento de OH, acrescida do carácter lacunar da regulamentação

existente em determinadas áreas, como a necessidade de segregação dos activos afectos à emissão e a inexistência de regras específicas para lidar com os casos de insolvência das entidades emitentes, impediram o desenvolvimento e proliferação em Portugal de um mercado de OH.

Após algumas vicissitudes, decorrentes sobretudo das sucessivas mudanças das equipas governamentais, foi finalmente publicado, em 20 de Março de 2006, o Decreto-Lei nº 59/2006.

Para além de uma maior flexibilização do regime aplicável às OH, destacando-se o termo da necessidade de inscrição no registo predial da afectação dos créditos hipotecários ao cumprimento das emissões de OH, são de saudar as notas de actualização trazidas pelo regime, nomeadamente a previsão da possibilidade de utilização de instrumentos financeiros derivados para a cobertura de riscos cambiais, de taxa de juro ou de liquidez.

O novo diploma alarga também o leque de entidades emitentes, através da criação de uma nova espécie de instituição de crédito, as instituições de crédito hipotecário.

Ainda como nota de novidade, refira-se a criação de um novo instrumento financeiro, as Obrigações sobre o Sector Público (OSP), as quais, na senda das Öffentliche Pfandbriefe alemãs, das Cédulas Territoriales espanholas ou das Public Sector Asset Covered Securities irlandesas, têm como activos subjacentes créditos sobre, ou com garantia de, administrações centrais ou autoridades regionais e locais de um dos Estados-membros da União Europeia.

Regime Jurídico das Obrigações Hipotecárias

Iremos passar de seguida em revista, de um modo necessariamente resumido, alguns dos principais aspectos do novo regime legal das OH.

Emitentes

Assim, as OH apenas podem ser emitidas por instituições de crédito legalmente autorizadas a conceder créditos garantidos por hipoteca que disponham de fundos próprios não inferiores a € 7.500.000 (art. 2º, nº 2).

No entanto, foi criado um novo tipo de instituições de crédito, especialmente vocacionado para a emissão de OH.

Trata-se das instituições de crédito hipotecário (ICH) cujo objectivo é o de conceder, adquirir e alienar (i) créditos garantidos por hipoteca sobre bens imóveis com vista à emissão de OH (art. 6º, nº 1), (ii) ou créditos sobre administrações centrais ou autoridades regionais e locais de um dos Estados-membros da União Europeia e créditos garantidos por tais entidades, com vista à emissão de OSP (art. 6º, nº 2).

Emissão

Às OH e à sua emissão não são aplicáveis as regras relativas às obrigações constantes do Capítulo IV do Título IV do Código das Sociedades Comerciais (artigos 348º a 372º-B do CSC), com excepção dos artigos 335º a 359º do CSC, relativos às assembleias de obrigacionistas e ao seu representante comum, os quais se mantêm aplicáveis com as especificidades constantes do artigo 14º do Dec.-Lei nº 59/2006.

A emissão de OH também não está sujeita a registo comercial.

Garantia da Emissão

As OH encontram-se garantidas pelos créditos hipotecários, incluindo os juros e reembolsos que tenham sido pagos, bem como pelos restantes activos que, nos termos do artigo 17º, estejam afectos a essas OH (cfr. art. 4º, nº 1).

O conjunto (i) desses créditos hipotecários, (ii) das quantias que tenham sido pagas ao seu abrigo a título de juros e reembolsos de capital e (iii) dos restantes activos que estejam afectos às OH nos termos previstos na lei (cfr. art. 17º) formam um património autónomo e não respondem por quaisquer dívidas da emitente até à concorrência do seu produto e até ao pagamento de todos os montantes que sejam devidos aos titulares das OH (cfr. art. 4º, nº 2).

Aos titulares das OH é conferido um privilégio creditório especial sobre os activos que estão afectos às OH e que constituem o património autónomo, com precedência sobre quaisquer outros credores da entidade emitente (cfr. art. 3º, nº 1), não estando esse privilégio creditório sujeito a registo (cfr. art. 3º, nº 3).

Os credores obrigacionistas são representados, em conjunto, por um representante comum dos obrigacionistas (RCO), o qual deve ser inicialmente designado pelo órgão de administração da emitente, sendo único para todas as emissões de OH ou de OSP emitidas pela mesma entidade.

Os activos que podem estar afectos à garantia das OH são os seguintes:

(a) créditos pecuniários detidos pelas entidades que reúnem as seguintes características: (i) sejam vincendos, (ii) não estejam sujeitos a condição, (iii) se encontrem livres de ónus ou encargos (iv) e estejam garantidos por primeira hipoteca sobre bens imóveis destinados a habitação ou para fins comerciais situados num país da UE;

(b) depósitos no Banco de Portugal, de moeda ou títulos elegíveis no âmbito das operações de crédito do Eurosistema;

(c) depósitos, à ordem ou a prazo, constituídos junto de instituições de crédito com notação de risco igual ou superior a «A-» ou equivalente;

(d) outros activos que preencham simultaneamente requisitos de baixo risco e elevada liquidez, a definir por Aviso do Banco de Portugal (cfr. artigos 16º, nº 1 e 17º, nº 1).

O montante de cada crédito afecto à garantia de OH (i) não pode exceder o valor das hipotecas, (ii) nem 80% ou 60% do valor do bem hipotecado, consoante este se destine à habitação ou a fins comerciais, respectivamente, incidindo sobre a entidade emitente um dever de regularizar a situação sempre que estes limites não sejam respeitados.

É da exclusiva responsabilidade da entidade emitente determinar o valor dos bens hipotecados, o que deve ser feito nos termos do previsto no Aviso nº 5/2006 do Banco de Portugal, que prevê regras específicas para o efeito, incluindo a obrigatoriedade de revisão periódica das avaliações efectuadas e o controlo do cumprimento das normas constantes desse aviso pelo auditor independente.

Refira-se ainda que a entidade emitente pode alienar ou onerar créditos que estejam afectos à emissão, desde que

"... proporcionar ao sector financeiro português a possibilidade de emissão de um instrumento de captação de fundos já largamente divulgado nos mercados internacionais ..."

providencie pela sua substituição por créditos que obedeam aos mesmos requisitos de elegibilidade.

Regras Prudenciais

No domínio prudencial, cumpre salientar as seguintes regras:

(a) o valor nominal global das OH em circulação não pode ultrapassar 95% do valor nominal global dos créditos hipotecários e dos outros activos que lhes estejam afectos;

(b) o vencimento médio das OH em circulação não pode ultrapassar, a todo o tempo, o vencimento médio dos créditos hipotecários e dos outros activos que lhes estejam afectos;

(c) o montante global dos juros a pagar em virtude das OH não deve exceder, em cada momento, o montante dos juros a receber ao abrigo dos créditos hipotecários e dos outros activos que estejam afectos às OH (cfr. art. 19º).

Instrumentos Financeiros Derivados

A lei permite ainda que sejam realizadas operações sobre instrumentos financeiros derivados, os quais se devem considerar integrantes do património afecto à garantia das OH e ser contabilizados para efeitos do apuramento dos limites prudenciais supra referidos, desde que os mesmos se destinem exclusivamente à cobertura de riscos, designadamente riscos de taxa de juro, cambial ou de liquidez (cfr. art. 20º nº 1).

Esses instrumentos financeiros derivados devem ser objecto de um registo próprio nos termos mencionados supra em 2.5.1. e as contrapartes em tais operações beneficiam, relativamente aos créditos emergentes das mesmas, do privilégio creditório estabelecido no nº 1 do art. 3º (cfr. art. 20º, nº 3).

O Auditor Independente

O cumprimento dos requisitos legais e regulamentares aplicáveis às OH é verificado por um auditor independente, o qual deve actuar na defesa dos titulares das obrigações (cfr. art. 34º, nº 1).

A designação do auditor independente é da competência do órgão de administração da entidade emitente (cfr. art. 34º, nº 1), devendo essa designação ser efectuada com a antecedência mínima de um mês relativamente à data da emissão das OH (cfr. nº 2.1. da Instrução do Banco de Portugal nº 13/2006). ■

*Sócio – Uría Menéndez

O Director Comercial...

Dimensão, Rendibilidade e Qualidade são conceitos-chave para o Dr. Filipe Pinhal, que na revista do Millennium bcp, *Magazine*, na secção "Pensar", reafirma a sua convicção de que é possível a qualquer empresa alcançá-los, desde que todos possam e queiram contribuir para isso...

Só é possível estar numa empresa a trabalhar para o mercado, ou numa qualquer repartição pública a prestar um serviço. Em qualquer dos casos – a vender ou a prestar um serviço –, quem dirige tem de ter uma vincada orientação comercial. Se não a tem, não está a cumprir. Está mal na função e, provavelmente, estará a mais na organização.

Acrescentar à designação de uma qualquer função o adjectivo "comercial" constitui uma inutilidade ou uma desqualificação. Como pode alguém estar na empresa fora desse objectivo? Obviamente, não pode.

Tudo o mais vem arrastado por essa missão nuclear que é servir o Cliente e fazer com que ele compre o produto, com utilidade para si próprio e com ganho para a empresa.

Assim, importa que quem está na empresa – qualquer que seja a função e o nível hierárquico – se coloque a si próprio estas questões elementares: qual é a utilidade da minha intervenção na cadeia que faz chegar o produto ao Cliente? Quanto concorre cada uma das minhas opções, das minhas decisões e dos meus actos para que a empresa venda mais ou ganhe mais? Sou um "Agente Comercial", porque facilito a chegada do produto ao Cliente e encurto a distância entre ambos? Ou, ao invés, represento um obstáculo na relação entre a empresa e os seus Clientes e, nesse caso, sou um "Agente Burocrático"?

Como ninguém assume ser um "Agente Burocrático", fica claro que não é possível traçar uma fronteira entre "comerciais" e os "outros", entre *front office* e *back office*. Uma organização não pode ser partida em duas metades independentes. A empresa é uma realidade mais ou menos complexa com Departamentos e Serviços que se interpenetram e complementam sem quebrarem a unidade.

Sendo os Clientes o objectivo de qualquer empresa, aqueles a quem temos obrigatoriamente de chegar, serão sempre irracionais, incompreensíveis e inexplicáveis quaisquer decisões que tendam a afastar os Colaboradores do "seu trabalho", sendo que o seu trabalho é contribuir para o negócio. E, no entanto, quantas vezes, por insondáveis razões, uma parte da empresa é,

"Como ninguém assume ser um "Agente Burocrático", fica claro que não é possível traçar uma fronteira entre "comerciais" e os "outros", entre *front office* e *back office*. Uma organização não pode ser partida em duas metades independentes."

"Assim, importa que quem está na empresa – qualquer que seja a função e o nível hierárquico – se coloque a si próprio estas questões elementares: qual é a utilidade da minha intervenção na cadeia que faz chegar o produto ao Cliente?"

injustificadamente, afastada do negócio. Mas só assim sucede quando algum dirigente escolhe ser um "Director Burocrático" e uma parte dos Agentes da empresa aceitem desempenhar o papel de "Agentes Burocráticos". Eis uma fatalidade que costuma ocorrer em organizações que consentem em criar edifícios de burocracia com vocação de "Intendência de papéis".

De Gaulle não tinha razão quando afirmou, depreciativamente, que "a Intendência segue atrás." Um serviço indispensável, tanto na guerra como na paz, mas tradicionalmente desprovido de iniciativa, só actuando a solicitação dos Cabos de guerra ou do Comando das Unidades. Sem missão definida no teatro das operações, a Intendência era, na lógica de De Gaulle, acessória e secundária: restava-lhe "seguir atrás".

Se o Intendente se conformar com o desempenho de um papel menor, se assumir uma posição passiva – se der mais importância à gestão dos papéis que às operações reais que lhes dão origem –, então o Intendente é um Agente Burocrático e não um Agente Operacional, ou Comercial. Estará a dar razão ao General De Gaulle, quando relegava a Intendência para a retaguarda e assumia que a vitória nas grandes batalhas provinha, exclusivamente, do mérito dos estrategas e dos generais. Porque lhe escapava a evidência de que a prontidão de combate depende directamente da eficiência da logística que suporta as forças em movimento.

Um Dirigente – aquele que é responsável pela organização de um trabalho, ou pela orientação de um grupo de pessoas que trabalha colectivamente – não pode limitar-se a seguir os acontecimentos, tem de ter iniciativa, saber antecipar-se, definir estratégias, organizar os meios e liderar a equipa, em ordem a objectivos que, no "teatro das operações" que é o mercado, estão na **Dimensão** (conquista de quota), na **Rendibilidade** (aumento dos resultados) e na **Qualidade** (satisfação de Clientes e Colaboradores). ■

Adaptado de um artigo do Dr. Filipe Pinhal, Vice-Presidente do Millennium bcp, in *Magazine*, 2006.

Na sequência de vários artigos relacionados com o apoio à tomada de decisão com suporte em sistemas de informação, apresenta-se a presente contribuição do Eng. João Damásio sobre painéis de controlo empresariais, amplamente referenciados na área de sistemas de informação como *dashboards*. Esta temática, independentemente do seu interesse intrínseco, é relevante para os profissionais do sector financeiro e ilustra algumas das preocupações e a vocação temática de cursos do ISGB, nomeadamente o seu Curso de Gestão e Sistemas de Informação (licenciatura) e a Pós-graduação em Inovação e Sistemas de Informação. Outros cursos para executivos em preparação abordarão, de forma específica, temáticas deste tipo.

Um Muito Obrigado a todos. Que a leitura seja proveitosa.



José Monteiro Barata
Coordenador da Secção e do Curso de
Licenciatura em Gestão e Sistemas de Informação (ISGB)

Enterprise Dashboards



João Damásio*

Os *dashboards* estão a emergir como a ferramenta de **suporte à decisão** preferencial dos gestores para análise de indicadores de gestão. Esta crescente popularidade assume um papel de destaque no contexto empresarial, onde os sistemas de suporte à decisão são actualmente a tecnologia de suporte para todas as iniciativas de performance organizacional (*Balanced Scorecards*, *Enterprise Performance Management*, *Six Sigma*), bem como de concordância com medidas regulamentares internacionais (Basileia, Sarbanes-Oxley) e todo o tipo de *reporting* financeiro. Conscientes desta realidade, os maiores fornecedores de tecnologia de *business intelligence*, em particular Microstrategy, Business Objects, Cognos e Hyperion, têm vindo cada vez mais a apostar na oferta de ferramentas específicas para o desenvolvimento de *dashboards*.

Os *dashboards* são um tipo de aplicação analítica constituídos por um ecrã onde se apresenta um conjunto de indicadores de negócio, passíveis de serem visualizados interactivamente através de diferentes elementos de exploração (tabelas, gráficos e manómetros, entre outros). Sobre os indicadores podem estar definidos intervalos de variação e alarmes, correspondentes a regras de negócio, que também são visualizados no *dashboard*. Estes indicado-

res dizem respeito a processos de negócio. Com o *dashboard*, à semelhança do painel de controlo de um automóvel, o gestor pode conduzir o seu negócio fazendo as análises pertinentes sobre os indicadores críticos para a sua tomada de decisão.

Para cumprir esta função de forma efectiva, os *dashboards* devem exibir um conjunto de características que os distinguem de outras ferramentas de exploração de dados, entre as quais se destacam: sinergia, capacidade de monitorizar indicadores de negócio, interactividade, personalização e colaboração. Estas características, aliadas a uma metodologia específica para a construção de *dashboards*, justificam o sucesso e o nível de aceitação alcançados por esta tecnologia.

Este artigo começa por introduzir o conceito de suporte à decisão como forma de enquadrar os *dashboards* no seu ecossistema. Posteriormente, define-se o conceito de enterprise *dashboard* e descrevem-se as características subjacentes e a metodologia de construção associada. O artigo finaliza com a descrição de alguns exemplos práticos da aplicação de *dashboards* no contexto do sector financeiro.

O Conceito de Suporte à Decisão

Gerir a organização significa gerir os seus processos de negócio, mas para gerir é preciso medir. Deste modo, para que os gestores desses processos possam controlar o seu desempenho e fundamentar a tomada de decisão, é necessário dispor de informação pertinente, de forma atempada, correcta e de fácil acesso. Este é o objectivo primordial dos sistemas de suporte à decisão.

Atingir este objectivo não é fácil. Os sistemas informáticos de uma organização, quando não planeados, tendem a convergir para a arquitectura *spider web*. Nesta, os dados encontram-se dispersos por sistemas operacionais heterogéneos, incluindo folhas de cálculo departamentais ou pessoais que, frequentemente, exibem incoerências e dificultam a recolha de informação fidedigna para o cálculo dos indicadores. Esta arquitectura caracteriza-se por uma elevada redundância de dados que, se não controlada, pode conduzir ao caos e comprometer o processo de transformação de dados em informação.

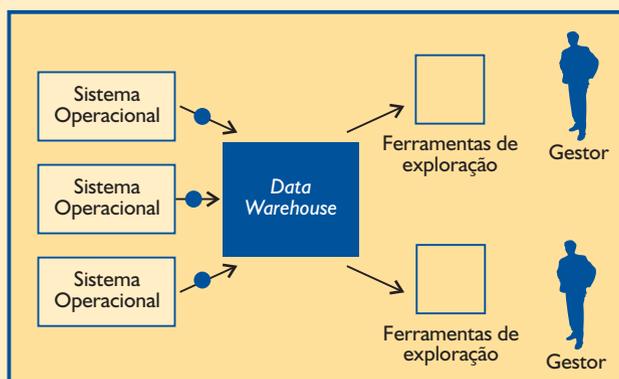
Para além desse problema, colocam-se outros, ao nível da **exploração de dados**:

- Dificil acesso aos dados por utilizadores não técnicos. Em geral, os sistemas operacionais oferecem mecanismos rudimentares de pesquisa, é frequente tratar-se de sistemas legados que não têm relatórios ou dispõem apenas de mapas pré-definidos em linguagens proprietárias. A criação de novos relatórios exige conhecimento técnico sobre os modelos de dados e domínio da linguagem de interrogação;

- Reduzida performance dos sistemas operacionais para efectuar exploração de dados. A informação nestes sistemas encontra-se em bases de dados relacionais cujo modelo subjacente (relacional) é ineficiente para a análise de dados. Adicionalmente, análises de dados em sistemas operacionais conduzem à sobrecarga dos mesmos, comprometendo assim a sua performance e até a própria operação.

A necessidade de resolver os problemas referidos deu origem a um novo tipo de sistema, designado como suporte à decisão. Na figura 1 apresenta-se a arquitectura básica de um sistema de suporte à decisão.

Figura 1 – Arquitectura básica de um sistema de suporte à decisão



A ideia-base inerente a estes sistemas consiste em criar um repositório integrado de informação (*data warehouse*) onde se congregam os dados provenientes dos sistemas operacionais necessários ao cálculo dos indicadores de gestão. Neste repositório, a informação encontra-se organizada de uma forma própria para ser explorada, o que se traduz num modelo multidimensional. Sobre o repositório, são ainda fornecidas ferramentas de exploração sofisticadas que possibilitam a análise de dados. Neste contexto, considera-se ferramenta de exploração quando um utilizador não técnico (gestor) consegue, facilmente, proceder às suas análises de dados. O termo gestor é aqui utilizado no sentido lato, para referir qualquer elemento da organização que faça a gestão de processos de negócio e necessite de indicadores para a tomada de decisão.

Os sistemas de suporte à decisão **resolvem os problemas enunciados** atendendo a que:

- A informação dispersa pelos sistemas operacionais é depurada e integrada num repositório de dados próprio (*data warehouse*), o que liberta a carga dos sistemas operacionais, garante a coerência da informação e fornece um único ponto de acesso à informação de vários sistemas;
- No *data warehouse*, a informação é estruturada de acordo com o modelo multidimensional, de modo a que a exploração de dados seja simples (na sintaxe do negócio) e acompanhada de melhorias significativas a nível de performance;

- A informação é acedida através de ferramentas de exploração sofisticadas (como, por exemplo, *dashboards*), permitindo assim a um utilizador não técnico efectuar explorações de dados de forma simples e intuitiva.

Estes factos levam a que o sistema de suporte à decisão seja uma base sólida para as iniciativas de performance organizacional, uma vez que todas elas precisam de informação correcta e coerente de forma atempada, indicadores de gestão e respectivas ferramentas de exploração, visualização e formatação de dados.

Tipos de Ferramentas de Exploração

Existem vários tipos de ferramentas de exploração em sistemas de suporte à decisão:

- *Queries Ad-Hoc* – ferramentas de acesso a dados, como *queries SQL* ou ambientes de exploração que “escondem” o modelo de dados, através das quais o utilizador define e efectua as suas consultas aos dados. Nestas ferramentas, a consulta é definida especificando os indicadores e dimensões de análise, na linguagem de negócio. Um exemplo são as *pivot tables* do Microsoft Excel;
- Relatórios – ferramentas que permitem ao utilizador elaborar relatórios de qualidade para visualizar no ecrã ou imprimir em papel. Estes relatórios podem ser estáticos, possibilitando apenas a consulta, ou dinâmicos, caso admitam também algum nível de parametrização por parte do utilizador;
- Aplicações analíticas – aplicações feitas à medida, em que o utilizador tem acesso a um conjunto pré-definido de ecrãs formados por elementos de exploração (como tabelas, gráficos, *pivots* ou manómetros), através dos quais consegue manipular os dados. Um tipo particular destas aplicações é o *dashboard*;
- *Models (forecasting, scoring, data mining)* – trata-se de um conjunto de ferramentas que, apesar de não serem estritamente de exploração de dados, permitem extrair informação neles “escondida”: *forecasting* – modelos que tentam prever o futuro; *scoring* – modelos que, por exemplo, classificam clientes de acordo com padrões de comportamento; *data mining* – modelos que permitem detectar padrões nos dados.

O Conceito de Enterprise Dashboard

O *dashboard* é uma aplicação analítica composta por um ecrã povoado por elementos de exploração (tabelas, gráficos e *pivots*, etc.) onde se visualizam indicadores de negócio relevantes para um determinado gestor. Na figura 2, apresenta-se um *dashboard*.

Figura 2 – Exemplo de um *enterprise dashboard* para a área das seguradoras (disponível em www.idashboards.com)



Com uma inspecção ao *dashboard*, o gestor pode analisar, de imediato, como estão a decorrer os processos de negócio de que é responsável. Para além disso, pode ainda proceder à definição e consulta das suas análises de dados, manipulando directamente os elementos de exploração, através de operações de *drill* e *slice-and-dice*. Adicionalmente, o *dashboard* permite ainda dirigir a atenção do gestor para as situações relevantes de excepção, alterações ou tendências, através de alarmes.

O *dashboard* exhibe um conjunto de características únicas que o diferencia das outras ferramentas de exploração de dados e o torna extremamente potente na consulta e visualização de indicadores:

- Ergonomia – deve ser efectivo do ponto de vista gráfico e da facilidade de utilização, de modo a que o utilizador possa retirar valor das várias vistas de dados fornecidas e obter sinergias entre elas;
- Capacidade de monitorizar indicadores – deve apresentar indicadores de gestão críticos para um determinado gestor, suportando uma tomada de decisão objectiva e consistente relativa aos processos de negócio correspondentes;
- Correcto – a informação apresentada deve ser correcta e fiável, de forma a garantir a confiança dos utilizadores, o que implica que os dados subjacentes devem ser rigorosamente testados antes de serem apresentados. Ou seja, deve contar com uma fonte de dados fidedigna;
- Activo – o *dashboard* deve não só apresentar dados, mas também produzir alertas quando são ultrapassados determinados valores de referência no contexto do negócio. Estes alertas devem chamar de imediato a atenção do utilizador, podendo assumir a forma de pistas visuais, sons ou e-mails;
- Atempado – o *dashboard* deve fornecer a informação mais actual para uma tomada de decisão efectiva. Mais uma vez se coloca a necessidade de contar com uma fonte de dados, neste caso actualizada.

O *enterprise dashboard* representa um conceito inovador que, para além de integrar as características do *dashboard* mencionadas anteriormente, apresenta outras mais específicas:

- Interactividade – os elementos de exploração que formam o *dashboard* devem permitir ao utilizador efectuar operações de *drill* nos dados, navegando em diferentes níveis de detalhe, e filtrar o universo de dados apresentado;
- Suporte de mais informação histórica – o *dashboard* deve fornecer vistas que potenciem a análise do comportamento histórico dos indicadores;
- Personalização – cada gestor é responsável por um determinado conjunto de processos de negócio e, conseqüentemente, tem a necessidade de gerir um conjunto específico de indicadores para o exercício da sua função. Nesta perspectiva, facilmente se conclui que fará todo o sentido existir um *dashboard* específico por gestor. Considere-se, a título de exemplo, o caso de um director de vendas que foca a sua actividade na análise da evolução das vendas ao longo do tempo, enquanto que a um director de recursos humanos interessará avaliar a evolução dos colaboradores;
- Analítica – o *dashboard* deve auxiliar e guiar o utilizador na análise de dados dirigida, nomeadamente na elaboração de análises *what-if* e comparação de valores homólogos;
- Colaboração – deverá possibilitar a troca de notas e comentários relativos às observações feitas nos elementos gráficos constituintes dos *dashboards*, servindo assim de veículo de comunicação entre os gestores da organização relativamente ao andamento dos indicadores.

Para além destas propriedades específicas, é também evidente que o *dashboard*, enquanto aplicação analítica, deve obedecer a boas práticas de engenharia de *software*, entre as quais se salientam:

- Resposta rápida – a manipulação de vistas dentro do *dashboard* e as operações de *drill* e *slice-and-dice* devem ser de rápida execução. No entanto, é de referir que essa possibilidade se encontra dependente não só da eficiência da implementação do *software* de *dashboard*, mas sobretudo da infraestrutura de suporte à decisão subjacente;
- Intuitivo – os utilizadores não devem necessitar de uma grande curva de aprendizagem para poderem manipular o *dashboard* e tirar partido dos elementos de exploração fornecidos. De facto, e tal como já foi referido, os *dashboards* devem ser facilmente utilizados por pessoas do negócio sem recorrer ao auxílio de informáticos;
- Seguro – é necessário garantir que os dados apresentados no *dashboard* sejam acedidos apenas por quem de direito;

- *Web-Based* – a generalidade das aplicações está a convergir para esta arquitectura e os *dashboards* não constituem excepção. Esta característica é também importante quando se pretende integrar o *dashboard* no contexto de outras aplicações.

A Construção de um Dashboard

O *dashboard* é uma aplicação sofisticada dotada de uma metodologia de desenvolvimento própria. As actividades subjacentes a esta metodologia enquadram-se na resposta a três questões fundamentais: **Qual a informação a visualizar? Qual o público-alvo? Qual a forma de disponibilizar essa informação?**

Na descrição que se segue, por uma questão de simplicidade, parte-se do princípio de que já existe um sistema de suporte à decisão na organização que servirá de fonte de dados para os *dashboards* a construir. Apesar de isto não ser obrigatório para uma iniciativa de *dashboarding*, se o referido sistema não existir, terá de ser construída uma infraestrutura de suporte à decisão específica para o efeito, pois esta base é fundamental para o desenvolvimento de *dashboards*.

Qual a Informação a Visualizar?

Assumindo que o conjunto de processos de negócio a controlar está perfeitamente definido, o primeiro passo traduz-se em identificar quais os indicadores e dimensões de análise relevantes para os gestores desses processos. Em geral, estes indicadores já estão embebidos em relatórios existentes ou em folhas de cálculo usadas para *reporting*.

Para cada um dos indicadores a visualizar, devem ser sistematizados os seguintes aspectos: fontes de dados, ou seja, identificação dos sistemas e/ou bases de dados onde residem os dados usados para o cálculo do indicador¹; granularidade, em que se definem os vários níveis de detalhe considerados para efeitos de cálculo (por exemplo, na dimensão tempo é comum detalhar a informação com uma base diária); regras de cálculo que definem as operações matemáticas para cálculo do indicador, a partir dos dados-base (estas definem também se é possível ou não a agregação entre os vários graus de análise do indicador); variação, que envolve a definição da base para a mudança e o cálculo da mudança propriamente dita. Pode-se considerar um exemplo em que a base para a mudança é o valor do indicador no ano transacto, e o cálculo da mudança corresponde à diferença entre o valor do indicador desse ano e o do ano transacto.

Para cada indicador, devem ainda ser definidos os intervalos de variação e os alertas. Note-se que a definição das variações não é suficiente, pois importa perceber se uma variação de 10% no indicador é boa ou má. Deve-se proceder à definição de intervalos de variação e de alertas

"Estes indicadores dizem respeito a processos de negócio. Com o *dashboard*, à semelhança do painel de controlo de um automóvel, o gestor pode conduzir o seu negócio fazendo as análises pertinentes sobre os indicadores críticos para a sua tomada de decisão."

associados a estes intervalos para que, quando um determinado intervalo for ultrapassado, seja enviada a notificação para o utilizador apropriado. Para cada alerta devem ser definidas as condições de disparo, o alvo da notificação e o meio pela qual esta vai ser entregue. Os intervalos de variação e os alertas são de suma importância, na medida em que conferem o carácter activo que os *dashboards* devem exibir.

Figura 3 – Exemplo de um manómetro



Na figura 3, apresenta-se um mostrador onde se podem ver os intervalos de variação subjacentes ao indicador *loss ratio*, facilmente identificáveis através da sua coloração. À semelhança deste mostrador, é também possível considerar outras representações gráficas com a mesma funcionalidade (por exemplo, barómetro ou termómetro), eventualmente mais adequadas ao contexto da empresa.

Qual o Público-Alvo?

Uma vez definida a informação a visualizar, é necessário identificar três domínios: grupos de utilizadores e respectivas hierarquias, funcionalidades disponíveis e conteúdos ou dados para visualização. A definição de grupos de utilizadores e hierarquias tem por objectivo acelerar o processo de atribuição de privilégios de acesso a funcionalidades e/ou conteúdos para cada utilizador com base em requisitos de

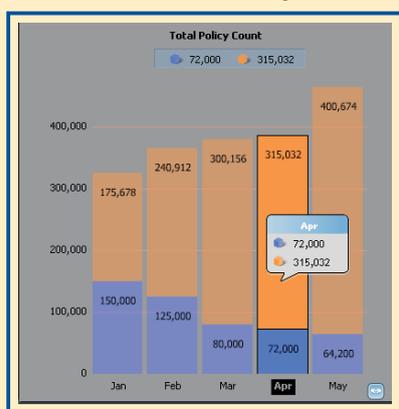
negócio. As funcionalidades que cada utilizador pode levar a cabo, de que são exemplos a criação e alteração de *dashboards*, a definição da taxa de refrescamento de dados nos *dashboards* e a alteração de privilégios de acesso, são geralmente agrupadas em papéis (*roles*), como o de administrador e *power user*. No acesso a conteúdos importa não descurar os factores segurança e relevância. O factor segurança refere-se à disponibilização da informação apenas para os utilizadores com os privilégios devidos, que pode ser definida ao nível de: *dashboard*, área de informação ou até mesmo do indicador. Naturalmente, os indicadores de gestão devem ainda ser definidos, tendo em conta os utilizadores a que se destinam e as análises relevantes para o exercício da sua actividade.

Qual a Forma de Disponibilizar essa Informação?

A forma de disponibilização da informação envolve uma vasta multidisciplinaridade de áreas que vai desde o design aos aspectos ergonómicos e de navegação. Atendendo a que o *dashboard* é uma aplicação analítica significativamente intensa do ponto de vista de interfaces, é fundamental que estas sejam concebidas por especialistas. Um *dashboard* bem desenhado deve ter um aspecto agradável do ponto de vista gráfico (idealmente, deverá condensar a informação relevante em apenas um ecrã), tipos de gráficos apropriados com cores atractivas, animações adequadas e relevantes, bem como uma distribuição coerente dos elementos de exploração no ecrã.

O *dashboard* ilustrado na figura 2 é representativo destes conceitos, em particular devido às animações e interligações entre os vários objectos gráficos apresentados, que constituem uma ajuda preciosa à rápida interpretação dos dados. Neste *dashboard*, quando se passa com o ponteiro do rato sobre uma das barras do gráfico de barras (localizado no canto inferior esquerdo) relativa a um dado mês, essa barra é destacada com uma legenda que discrimina os valores desse mês (ver figura 4). A barra horizontal no topo de *dashboard* é um outro exemplo de animação, onde se podem visualizar os valores dos indicadores fundamentais como se de um *feed* de dados se tratasse.

Figura 4 – Exemplo de um gráfico de barras com animação



No *dashboard* em causa, é também evidente o cuidado colocado na distribuição dos elementos gráficos no ecrã, na qual foram considerados princípios gerais de concepção de interfaces de utilizador em aplicações: utilização de *frames* para compartimentar os vários elementos de exploração, simetria para dar a noção de equilíbrio e proporções relativas dos vários elementos para facilitar a visualização dos indicadores.

A navegação é também um aspecto crucial no desenvolvimento de *dashboards*. Em geral, cada utilizador tem ao seu dispor vários *dashboards* para diferentes conjuntos de indicadores, eventualmente representando diferentes níveis de detalhe da informação. Coloca-se, portanto, a questão de como será efectuada a navegação, entre eles, de forma efectiva. A partir de um *dashboard* e de um elemento em particular de exploração, é possível, através de operações *drill*, entrar no detalhe desse elemento, o que na prática consiste em entrar num *dashboard* virtual em que só esse elemento gráfico está disponível (situação muito comum quando o elemento gráfico é uma *pivot table*). A navegação pode ser desenhada e sistematizada à custa de *storyboards*, para que fique claramente definido o modelo dinâmico de navegação.

Alguns Exemplos de Aplicação

A utilização de *dashboards* no contexto dos serviços financeiros é já hoje uma realidade. Por exemplo, em termos do sector segurador, de acordo com uma publicação recente da revista da IIBA – Independent Insurance Agents & Brokers of America –, o uso de *dashboards* é já comum no seio das 50 maiores seguradoras. O número de diferentes aplicações desta tecnologia é também já vasto. Todavia, as utilizações mais usuais da mesma são: monitorização de KPI associados a processos de negócio operacionais (por exemplo, no sector segurador: monitorização diária do desempenho financeiro da organização, número de acidentes reportados, valor dos prémios pagos, etc.), verificação de concordância com medidas regulamentares

internacionais (Basileia, Sarbanes-Oxley) e monitorização decorrente de iniciativas empresariais de performance organizacional.

Por exemplo, o Ohio National Financial Services², uma empresa seguradora americana, implementou um conjunto de *dashboards* para monitorar os seus processos de marketing e venda, tendo como público-alvo os executivos de topo porque não conseguia ter informação coerente relativamente a este segmento. Adicionalmente, esta mesma empresa implementou também um conjunto de *dashboards* para *reporting* financeiro, o que possibilitou fazer o acompanhamento diário do desempenho da companhia. Estes *dashboards* trabalham fundamentalmente com a informação agregada, mas possibilitam fazer o *drill* até ao detalhe máximo nos sistemas operacionais. Esta rastreabilidade é fundamental para descobrir a origem do problema e assegurar a confiança e integridade dos indicadores apresentados (Sarbanes-Oxley).

No que toca à concordância com medidas regulamentares internacionais, esta é uma necessidade de tal forma premente que levou a Hyperion a desenvolver um produto específico para o efeito: o *Compliance Management Dashboard*³. Trata-se de um *dashboard* que possibilita aferir de uma forma rápida se a empresa está em concordância com Sarbanes-Oxley Act de 2002. É um *dashboard* que tem como fonte de informação os dados financeiros e de controlo interno, fornecendo uma avaliação da potencial exposição ao risco, possibilitando identificar acções para corrigir desvios no controlo interno. Desta forma, possibilita-se um *reporting* financeiro de confiança. O *dashboard* possui já uma série de métricas de concordância pré-definidas e alarmes com regras específicas.

Em termos de performance organizacional, a Triad Financial Credits⁴, empresa vocacionada para o crédito automóvel, implementou um projecto de *Six Sigma* – uma iniciativa de melhoria de processos e produtos na óptica do cliente – que criou a necessidade de um sistema de suporte à decisão. Este sistema materializou-se num conjunto de *dashboards* para monitorar os indicadores e alarmes resultantes do projecto de *Six Sigma*.

Por restrições de espaço, não apresentámos mais exemplos gráficos de *dashboards*. O leitor interessado pode consultar o site The Dashboard Spy, que se dedica a reunir exemplos de *dashboards*. ■

*Director da Unidade de *Business Intelligence* da Link

Referências

- Shadan Malik, "Enterprise Dashboards: Design and Best Practices", Wiley, Agosto de 2005.
- Ralph Kimball, Laura Reeves, Margy Ross, Warren Thornthwaite, "The Data Warehouse Lifecycle Toolkit: Expert Methods for Designing, Developing, and Deploying Data Warehouses", Wiley, Agosto de 1998.
- Stephen Few, "Information Dashboard Design: The Effective Visual Communication of Data" O'Reilly Media; Janeiro de 2006.

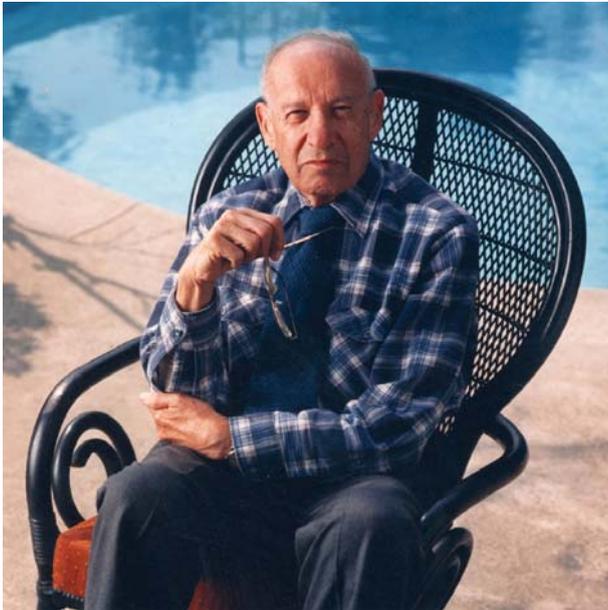
¹ Em organizações com sistemas de suporte à decisão, é provável que o *data warehouse* existente contenha já os dados necessários ou até mesmo os próprios indicadores. Se esta não for a situação, a infraestrutura de suporte à decisão terá então de ser alterada para o efeito.

² Ver o caso mais em detalhe em <http://www.iiba.net/IAMag/ThisMonth/cover0106.html>

³ Ver o produto em detalhe em

http://www.hyperion.com/solutions/project/compliance/cmd_solution.cfm

Recordando Peter Drucker



Quase a completar o seu 96.º aniversário, a 11 de Novembro de 2005, faleceu Peter Ferdinand Drucker. Nascido em Viena (Áustria) a 19 de Novembro de 1909, este notável professor, consultor e autor de dezenas de obras sobre matérias de gestão (39 livros) e de milhares de artigos em revistas, doutorou-se em Direito Público e Internacional na Universidade de Frankfurt (Alemanha), tendo trabalhado como economista e jornalista em Londres antes de partir para os Estados Unidos em 1937.

Drucker publicou o seu primeiro livro, *The End of*

"...todos os profissionais... ..devem partir do princípio de que os conhecimentos, as técnicas e os instrumentos que terão de utilizar no futuro serão bem diferentes dos que possuem actualmente e que, erradamente, parecem imutáveis."

"Peter Drucker referiu que nas sociedades empresariais as pessoas enfrentam um desafio enorme que consiste na aprendizagem e reaprendizagem contínuas (formação constante)."

Economic Men: The Origins of Totalitarianism, em 1939, e leccionou na Universidade de Nova Iorque como professor de gestão de 1950 a 1971. A partir deste ano, foi professor de Ciências Sociais e de Gestão na Clermont Graduate University, na Califórnia. Reconhecido por muitos especialistas mundiais em negócios como sendo o fundador do estudo sobre a gestão, nomeadamente nas grandes organizações, quer empresariais, quer de natureza pública, Peter Drucker referiu-se à gestão como o órgão das instituições que converte os recursos humanos dentro de uma organização e os respectivos esforços em performances na prossecução dos objectivos estabelecidos.

Recorde-se a este propósito que, na sua obra *The Practice of Management*, identificou oito áreas onde têm de ser fixados objectivos: posição no mercado, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade, eficácia e desenvolvimento dos gestores, eficiência e atitude dos trabalhadores e responsabilidade pública. Curiosamente, Peter Drucker, ao contrário de Henri Fayol, não se refere ao objectivo da segurança das organizações, que, como se sabe, constitui também uma área vital no âmbito das preocupações de gestão.

Mas foi também na área da inovação – *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles* (1985) – que Peter Drucker referiu que nas sociedades empresariais as pessoas enfrentam um desafio enorme que consiste na aprendizagem e reaprendizagem contínuas (formação constante). Assim, os médicos, os engenheiros, os químicos, os contabilistas, os advogados, os professores e todos os profissionais ao serviço das organizações, públicas e privadas, e por conta própria, incluindo naturalmente os gestores das organizações, devem partir do princípio de

que os conhecimentos, as técnicas e os instrumentos que terão de utilizar no futuro serão bem diferentes dos que possuem actualmente e que, erradamente, parecem imutáveis. Neste domínio, quando se questionou Bill Gates sobre livros de gestão, este referiu-se de imediato aos de Peter Drucker.

É evidente que Peter Drucker foi alvo de críticas, nomeadamente no que se refere às suas lacunas no domínio da gestão das pequenas organizações, à teoria de gestão por objectivos por si defendida, que não surtiu os efeitos anunciados, e ao facto de ter tido um percurso itinerante pelo mundo da gestão das organizações, onde fez conferências e trabalhos em muitos países, como a China, a Coreia do Sul e o Japão, entre outros. Por outro lado, as suas intervenções ocorreram na Clermont Graduate University, universidade, sem dúvida, de proporções mais reduzidas do que as outras universidades americanas.

Quanto a isto, há que reconhecer que Drucker não foi um investigador clássico, reunindo dados exaustivos sobre determinados fenómenos que pudessem justificar determinadas asserções de índole científica. Todavia, é um facto que Peter Drucker identificou a gestão como tendo um sentido mais abrangente, projectando-a, antecipadamente, numa perspectiva universal. Nos anos 50, quando surgiram os primeiros computadores, apressou-se a afirmar que estas inovações tecnológicas iriam revolucionar os negócios no mundo inteiro, o que veio a acontecer com os desenvolvimentos prodigiosos das comunicações e a abertura de fronteiras, surgindo o fenómeno da globalização de mercados, com todas as vantagens e inconvenientes daí resultantes. O seu último livro – *The Effective Executive in Action* – foi publicado em Janeiro de 2006. ■

Aníbal Caiado
Economista e docente do ISGB

Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) foi um verdadeiro homem dos sete ofícios: economista, analista financeiro, jornalista, conferencista, consultor, autor e professor, ou seja, um trabalhador de portfólio. Considerado a personalidade mais influente da história da Gestão, Drucker tinha como objectivos fundamentais “Trabalhar enquanto puder; dominar um novo assunto a cada quatro anos; acreditar na diversidade e no pluralismo” e nunca esquecer a pergunta que lhe foi feita aos treze anos e à qual não soube obviamente responder, nessa altura.

“Como é que gostaria de ser lembrado?” – formulava esta pergunta constantemente, por ser uma questão que “induz uma pessoa a renovar-se e a ver-se como alguém que faz a diferença.”

“Drucker foi o maior pensador de Gestão do século XX.”

Welch, Jack (ex-presidente da General Electric) (2005),
Business Week, Novembro.

Citando Peter Drucker

- “Keynes exagerou quando disse que no longo prazo estamos todos mortos. Só tem futuro a longo prazo quem souber gerir, em simultâneo, o curto prazo.”
The Ecological Vision
- “Não há países subdesenvolvidos. Há países subgeridos.”
The Ecological Vision
- “Não são os custos do produto que devem determinar o preço de venda. O preço que os consumidores estão dispostos a pagar é que deve determinar os custos.”
Management Challenges for the 21st Century
- “As organizações tradicionais apoiam-se na autoridade e no comando. As organizações do futuro apoiam-se na responsabilidade e na autonomia.”
The Frontiers of Management
- “O termo ética de negócios parece assumir que, por alguma razão desconhecida, as regras fundamentais da ética não são aplicáveis aos negócios.”
The Ecological Vision
- “Saiba gerir-se a si próprio. O departamento de recursos humanos não é responsável por cuidar de si.”
Post-Capitalist Society

Divulgando

Sabe quem realmente produziu a t-shirt que traz vestida? **Pietra Rivoli** ouviu um dia uma estudante perguntar se as pessoas sabiam onde e como tinham sido fabricadas as t-shirts que traziam vestidas; teve honestamente de admitir para si própria que não sabia. Curiosa, comprou uma na Florida, com um papagaio colorido estampado; no interior, leu: “Made in China”. Iniciou então uma viagem que durou 5 anos e que a fez percorrer três continentes, desde os campos de algodão do Texas, às fábricas chinesas e aos mercados de rua na Tanzânia. Não pretendendo situar-se nem a favor nem contra a globalização, a autora consegue mostrar-nos como funciona realmente a economia planetária.

Com *As Viagens de Uma T-Shirt no Mercado Global*, a **Editorial Presença** dá-nos a conhecer, através de uma fascinante jornada, importantes lições de economia, política e sociologia, desmistificando ao mesmo tempo os exageros maniqueístas acerca da globalização. ■



Desde a década de 70 que o conceito de competência foi definitivamente convocado para o universo das ciências do comportamento e tem vindo progressivamente a influenciar a gestão empresarial e, muito particularmente, os domínios da gestão de recursos humanos.

Apesar da sua generalizada utilização, a gestão de competências é ainda considerada, por muitos, um território algo fluido e de difícil e controversa aplicabilidade nas práticas de gestão. *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, de **Mário Ceitil**, pretende dar um contributo para a clarificação do conceito de aplicações e fornecer um conjunto de exemplos concretos de aplicações de metodologias de gestão de competências, extraídas de estudos feitos em diversas empresas, em contexto académico. As **Edições Sílabo** proporcionam-nos ainda um conjunto de depoimentos na área da gestão de recursos humanos, que dá conta da fértil diversidade de perspectivas neste campo de investigação e de intervenção organizacionais. ■

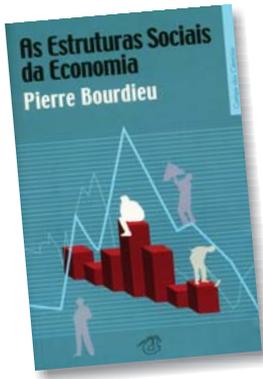


Que faz uma criança decidir tornar-se cientista?

Espíritos Curiosos, de **John Brockman** (organizador), é uma fascinante colectânea de ensaios de vinte e sete dos mais brilhantes e interessantes cientistas mundiais sobre os momentos e acontecimentos das suas infâncias que terão contribuído para o desabrochar da vocação que marcaria as suas vidas.

“Nessa noite, a conversa abrangente e animada cobriu tópicos como a intuição, a biologia evolutiva, a inteligência artificial, a ciência cognitiva e a neurociência, a percepção musical, entre outros. Lembro-me de ter pensado que era impossível ter uma melhor conversa à mesa.” A **Gradiva** dá-nos agora a oportunidade de partilhar com os mais importantes cientistas do mundo a continuação desta conversa e todas as suas sensibilidades e inquietações, permitindo-nos conhecer os seus inícios de vida e a história das suas próprias atitudes em relação ao mundo e àquilo que acabaria por se tornar o trabalho das suas vidas. ■





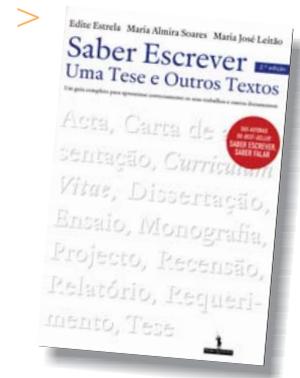
O discurso económico clássico baseia-se em postulados que apresenta como óbvios a oferta e a procura, que surgem de forma independente, o indivíduo racional, consciente dos seus interesses e sabendo fazer as escolhas correspondentes, o reinado incondicional dos preços...

Pierre Bourdieu, em *As Estruturas Sociais da Economia*, diz-nos como já é tempo de, em vez de opor sociologia e economia, compreender que elas constituem de facto uma única e mesma disciplina que tem por objecto a análise dos factos sociais, relativamente aos quais as transacções económicas não passam, no fim de contas, de um dos seus aspectos. Assim, a editora **Campo das Letras** proporciona-nos uma reflexão sobre questões como a oferta, a procura, o mercado e sobre o modo como mesmo o comprador e o vendedor são o produto de uma construção social, de forma que não é possível descrever adequadamente os processos ditos “económicos” sem recorrer à sociologia. ■

Raros são os privilegiados que não se intimidam perante a página em branco.

O projecto deste livro, editado pela **Dom Quixote**, “nasceu da percepção de uma necessidade e do estímulo recebido de investigadores amigos. Apercebemo-nos de que, quando se trata de preparar, redigir e apresentar um trabalho científico, há hesitações e dúvidas de natureza metodológica e estrutural que podem ser resolvidas pelo conhecimento e adopção de um conjunto de normas”.

Saber Escrever uma Tese e Outros Textos, de **Edite Estrela**, **Maria Almira Soares** e **Maria José Leitão**, apresenta técnicas de trabalho e procedimentos que facilitam a tarefa de organização e de redacção, garantindo o rigor terminológico, a uniformização de critérios e a correcção linguística. ■



Todos sabem que o grau da mudança tecnológica não tem precedentes. Com as explosões tecnológicas que abrangem desde a Internet, aos telefones celulares, à música e imagem digital, todos pensam que nunca o impacto social da tecnologia foi tão forte. Mas todos estão errados! De facto, o ritmo da mudança não é particularmente mais rápido que o de outros tempos e as tecnologias mais “revolucionárias” não passam de aperfeiçoamentos de inovações anteriores. Com base em inúmeros exemplos interessantes, **Bob Seidensticker**, em *Choque do Futuro, Mitos e Excessos*, veterano em alta tecnologia industrial, desmistifica alguns mitos tecnológicos.

As edições **Centro Atlântico** contribuem, assim, para desvendar os efeitos ocultos da tecnologia e ajudar tanto os consumidores como os gestores a disporem de uma visão mais esclarecida face ao anúncio da próxima inovação “indispensável”. ■





Cristina Casalinho
Economista-chefe
Banco BPI, SA

"Não obstante, não escolhem o método de modelos internos os bancos que querem, mas os que podem. Adotar o método dos modelos internos implica disponibilidade de informação e conhecimento organizacional para a produção e utilização de modelos de forma coerente e consistente."

Basileia II: Capital e Spreads

Recentemente, os bancos têm intensificado o esforço de expansão das carteiras de crédito imobiliário. Um dos aspectos destacados deste fenómeno é a queda de *spreads*. A generosidade dos bancos e renovado interesse no crédito imobiliário podem, em parte, ser explicados pela adopção, em breve, das novas regras de requisitos de capital, comumente designadas por Basileia II.

Um dos principais objectivos das novas regras é a aproximação do capital regulamentar ao capital económico, fazendo com que o primeiro reflecta melhor o segundo. O novo acordo não visa aumentar o capital afecto à actividade bancária, mantendo-se inalterado o rácio de solvabilidade em 8%. No futuro próximo, como hoje, simplificada, os bancos serão obrigados a deter capitais próprios e equiparados no valor de 8% da carteira. Esta necessidade decorre da constatação de que incorrem em riscos inesperados na sua actividade, os quais não estão cobertos pelas receitas correntes, impondo a existência de uma almofada de capital que assegure a sobrevivência.

Se todos os empréstimos concedidos fossem pagos, se todas as aplicações nos mercados de capitais se valorizassem, se conseguissem vender os títulos e obter empréstimos quando quisessem, se os trabalhadores nunca cometessem erros, então os bancos não precisariam de almofada para funcionarem. E são os riscos inesperados que estão em causa; porque os riscos esperados ou antecipados estarão reflectidos nos preços praticados. Simplisticamente, um empréstimo mais arriscado exige um *spread* superior. O diferencial decorre do reconhecimento de riscos esperados diferentes, mas, segundo as regras actuais, o risco inesperado, cegamente, deverá corresponder em todos os casos, em média, a 8% do seu valor. Por cada 100 euros de crédito, indiferentemente do risco de incumprimento antecipado inerente, assume-se uma perda potencial inesperada de 8 euros. Para supri-la, o regulador obriga à constituição de capital no valor de 8 euros – o cumprimento do rácio de solvabilidade de 8%.

Presentemente, nem todas as classes de créditos exigem o mesmo capital, mas a discriminação é grosseira. Um empréstimo imobiliário exige apenas 50% de capital ($0,5 \times 0,08 = 4\%$), enquanto um crédito a uma empresa absorve 100% de capital, ou seja, 8%. Tal significa que a perda inesperada associada a um empréstimo imobiliário é inferior à de crédito a uma empresa, segundo o regulador. Embora as novas regras de capital continuem a precorrigir um rácio de solvabilidade de 8%, os pesos associados dei-



xam de ser homogêneos dentro de cada classe de crédito. A afectação de capital vai ser ditada pelo risco de incumprimento associado a cada empréstimo, como aproximação à estimativa de risco inesperado associado. A estimação do risco esperado do empréstimo é primordial, porque é um factor determinante para a definição adequada do *spread* e é o melhor estimador da perda inesperada.

Segundo Basileia II, existem **duas abordagens para a constituição de requisitos de capital**: o método standard e o método dos modelos internos (que poderá ser básico ou avançado). Os comentários anteriores reportam-se aos efeitos da adopção do método dos modelos internos. Contudo, os bancos poderão optar pelo método standard, com implicações ao nível de utilização de capital. Como transparece do quadro apresentado, a poupança de capital que Basileia II poderá proporcionar é mais acentuada no caso da adopção de modelos internos, porque se pressupõe que a existência destes modelos induz menor risco económico, portanto, carecendo de menos capital. Embora muitos bancos não disponham de condições para a adopção do método dos modelos internos no curto prazo, têm interesse em fazê-lo no futuro. A prazo, os bancos que não aplicarem modelos internos poderão estar condenados a baixas rendibilidades, acabando por constituir presas fáceis para bancos mais eficientes na gestão do capital. Não obstante, não escolhem o método de modelos internos os bancos que querem, mas os que podem. Adotar o método dos modelos internos implica disponibilidade de informação e conhecimento organizacional para a produção e utilização de modelos de forma coerente e consistente.

Ponderadores (pesos) para o Cálculo dos Requisitos de Capital

Classe de crédito	Basileia II		
	Basileia I	Método Standard	Método de Modelos Internos ¹
Retalho			
Imobiliário	50%	35%	13-227%
Outro crédito a particulares	100%	75%	10-227%
PMEs	100%	100%	11-198%
Empresas	100%	100%	14-400%
Soberanos	0%, OCDE; 100% não-OCDE	0-150%	0-400%
Bancos	20%, OCDE; 100% não-OCDE	20-150%	6-400% ²

1. O peso máximo foi calculado com os pressupostos de probabilidade de incumprimento de 10% e perda em caso de incumprimento de 50%.
2. Existem duas abordagens para a classificação da qualidade creditícia: uma categoria inferior ao soberano ou dependente do rating do banco.

Fonte: Morgan Stanley (Nov. 2004).

Com as novas regras, mesmo no caso de adopção do método standard, os créditos imobiliários e recorrentes a particulares tendem a ser beneficiados, bem como empréstimos a empresas com boas notas de crédito. PME e empresas com ratings inferiores a BBB tenderão a ser prejudicadas nos *spreads* praticados, podendo os bancos ser tentados a exigir garantias para melhorar o risco da operação, baixando o seu preço. Assim, em termos genéricos, os bancos com maior exposição ao crédito imobiliário poderão ser beneficiados, relativamente, em termos de capital exigido; daí o renovado interesse pelo crédito

imobiliário e a queda de *spreads*, explicada pela antecipação do efeito de redução dos requisitos de capital.

Basileia II impõe alterações no negócio bancário, não só ao nível do activo do banco, mas também do passivo. Actualmente, como os bancos portugueses são instituições de um país da OCDE, o crédito que lhes é concedido pondera a 20%. Ora, a maioria dos bancos nacionais tem rating inferior a AA, o que implicaria que, no caso de recurso a bancos que adoptem o método dos modelos internos, o ponderador do capital passará de 20% para 50%. Alternativamente, os bancos poderão

estar ao abrigo da regra de afectação de capital correspondente ao rating imediatamente inferior ao da República. Neste caso, o peso de 20% manter-se-á. Porém, os bancos nacionais passarão a ter o seu custo de financiamento indexado à evolução da dívida do Estado.

Se, por um lado, as novas regras poderão melhorar a rentabilidade dos bancos e facilitar a consolidação de melhores práticas, por outro lado, no que se refere ao seu financiamento, poderão impor custos agravados, os quais, eventualmente, justificarão estruturas de capital mais robustas, perdendo-se pelo lado do passivo eventuais ganhos obtidos no lado do activo. Esta circunstância favorece os bancos estrangeiros a operar em Portugal, na medida em que os custos de fundos escapam à prevalência da qualidade da dívida pública portuguesa. Em termos de impacto na economia portuguesa, estas regras tenderão a manter pujante o “consumo” privado, sobretudo na vertente imobiliária, podendo o acesso ao crédito por parte de PME ser encarecido e/ou mais exigente em termos de colateral. Estas empresas tenderão a procurar bancos que optem pelo método standard, que as penaliza menos. Consequentemente, bancos mais pequenos, que adoptem regras menos exigentes, poderão ser empurrados para a especialização em crédito a PME, com proveito mútuo. ■



Rui Constantino
Economista-chefe
Banco Santander Totta

As Exportações Portuguesas em 2006

De acordo com a mais recente informação disponível sobre a economia portuguesa, a actividade económica terá continuado a expandir-se, assim prosseguindo a recuperação iniciada no final do ano passado.

Esse movimento era amplamente esperado, até porque havia espaço para a dissipação dos efeitos associados ao aumento do IVA para 21%, ocorrido em 1 de Julho de 2005, e que alterou o padrão de consumo nesse ano.

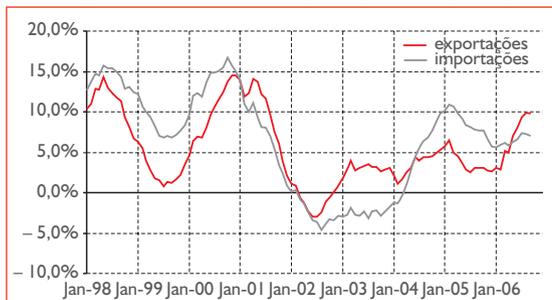
No entanto, a característica mais marcante da expansão da actividade tem que ver com o comportamento verdadeiramente extraordinário das exportações, que têm vindo a crescer de forma sustentada ao longo de todo o ano.

Por um lado, pode dizer-se que esta recuperação reflecte, em grande medida, a quase estagnação ocorrida em 2005, ano em que as exportações de bens e serviços cresceram apenas 0,9%, em termos reais.

Por outro lado, pode dizer-se que este dinamismo inesperado – as previsões realizadas pelo Banco de Portugal têm sido progressivamente revistas em alta, para o actual crescimento estimado de 9,0% – reflectirá um processo de reajustamento da economia portuguesa, mais profundo, que continuará a ter impactos positivos no decurso dos próximos anos.

Infelizmente, a afirmação anterior só poderá ser validada (ou recusada) daqui a mais uns trimestres, quando se disponha de informação mais consistente, mas também quando os efeitos de base que ainda estão presentes se dissiparem plenamente.

Portugal: crescimento das exportações e importações



Nota: taxa de variação homóloga, em termos nominais
Fonte: Banco de Portugal

O que pode levar a algum optimismo?

Vamo-nos centrar exclusivamente no padrão de crescimento ocorrido em 2006, em termos de mercados de destino, bem como de principais produtos de exportação.

O facto de as exportações portuguesas estarem muito concentradas na União Europeia, que tem vindo a registar uma aceleração de crescimento bastante significativa, tem obviamente um impacto positivo. As exportações destinadas a Espanha, que é o principal cliente, absorvendo 28% das exportações, estão a crescer 13,5%, nos primeiros oito meses do ano. As exportações para a Alemanha, que é o terceiro mercado, crescem 13,6%. Estes dados são inclusive consistentes com uma estabilização das quotas de mercado, após a forte deterioração ocorrida nos últimos anos.

Mas as exportações extra-comunitárias têm revelado um dinamismo ainda maior, com uma taxa de crescimento superior a 30%. Esta evolução engloba, por um lado, a recuperação das exportações para países que são clientes habituais, como os EUA, mas, sobretudo, o reforço das exportações para mercados tradicionalmente menos importantes.

Há aqui uma importância relativa das exportações de produtos energéticos (gasolina, com destino aos EUA), mas também produtos químicos e minerais de base, cujos preços têm feito máximos históricos, fruto do maior crescimento da economia mundial. Esta evolução explicará o aumento das exportações para mercados como o México ou Singapura, esta última como entreposto comercial da China.

De entre os mercados extra-comunitários destaca-se Angola, pelo elevado dinamismo. As exportações para este país, que já representam 3% do total, estão a crescer quase 60% face a igual período de 2005. Consideramos que existem condições várias que permitem suportar a visão de continuação de vendas dinâmicas a Angola: uma relação histórica e cultural que deve ser reforçada, a presença de muitas empresas portuguesas no país e, fundamentalmente, as expectativas de que a economia angolana possa manter taxas de crescimento de dois dígitos no decurso dos próximos anos.

A segunda óptica de análise que nos propusemos tem que ver com a gama de produtos exportados. A visão tradicional é de que Portugal é sobretudo um exportador de vestuário e calçado, sendo que a recente abertura dos mercados europeus à Europa de Leste e à China tem contribuído para uma progressiva perda de quota de mercado dos produtos nacionais nos mercados externos.

Com efeito, os dados disponíveis continuam a apontar para a progressiva perda de quota de mercado neste sector. Nos primei-

"A maior diversificação de mercados, bem como de produtos de exportação, deixa espaço para concluir que os empresários nacionais perceberam a necessidade de se reposicionarem numa economia mundial mais aberta, mas mais dinâmica."

ros oito meses de 2006, as exportações de vestuário e calçado registaram uma estagnação em termos nominais.

Mas, mais significativo, tem-se assistido a um forte crescimento das exportações em sectores como os de máquinas e equipamentos.

Efectivamente, este sector representa já mais de 18% das exportações nacionais e tem registado taxas de crescimento superiores a 12%. A caracterização é suficientemente genérica para incluir desde maquinaria mecânica a equipamentos e aparelhos eléctricos, mas uma análise mais detalhada tem revelado uma progressiva evolução em termos de gama tecnológica, embora ainda de gama baixa para gama média, o que não deixa de revelar uma evolução na cadeia de valor.

Esta evolução está igualmente associada ao progressivo peso das exportações automóveis. No entanto, em 2006, e apesar do peso que tem tido o mais recente modelo da Volkswagen produzido em Portugal, o Eos, as exportações automóveis registam uma variação nula.

A título de conclusão, há elementos bastante positivos dentro do comportamento das exportações que suportam uma visão mais optimista. A maior diversificação de mercados, bem como de produtos de exportação, deixa espaço para concluir que os empresários nacionais perceberam a necessidade de se reposicionarem numa economia mundial mais aberta, mas mais dinâmica. Possivelmente, alguns não serão bem sucedidos, mas a experiência poderá trazer frutos num horizonte temporal mais dilatado.

E, para suportar a ideia de reestruturação gradual do sistema produtivo, existem igualmente os dados do investimento. Ainda que, no global, a evolução tenha sido de contracção, isso deve-se à construção, já que nos anos de 2004-2005 o investimento em máquinas e equipamentos cresceu, em média, 2,5%, em termos homólogos. ■



Nobel da Paz e o Microcrédito

A Academia Sueca das Ciências atribuiu em 2006 a **Muhammad Yunus** e ao **Banco Grameen** o Nobel da Paz pelo trabalho no desenvolvimento de oportunidades económicas e sociais entre os mais pobres. Nascido no Bangladesh em 1940, Yunus formou-se em economia nos Estados Unidos e voltou em 1972 para o seu país de origem, iniciando a sua actividade profissional como professor universitário e responsável do Departamento de Economia da Universidade de Chittagong. Aí, descontente com o reduzido efeito que as suas teorias económicas tinham sobre a melhoria das condições de vida dos mais pobres, e durante um período de fome que o país atravessava, Yunus decidiu emprestar do seu próprio bolso 27 dólares a 42 pessoas da cidade de Jobra, no Bangladesh, para que estas pudessem avançar com pequenos negócios.

Desafiando as regras da banca tradicional de então, que se recusava a conceder empréstimos aos mais pobres por considerar que teriam um grande risco de incumprimento, Yunus entusiasmou-se com a ideia de criar um novo banco independente, depois de ter sido totalmente reembolsado do dinheiro emprestado a esses aldeões, em prestações diárias de valor muito baixo.

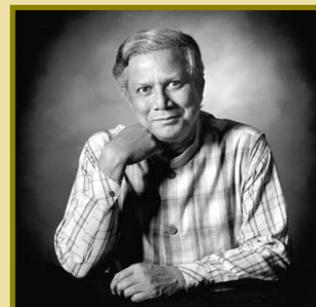
O conceito de microcrédito impôs-se assim no Bangladesh, com uma proposta do catedrático Muhammad Yunus, que em 1976 fundou o Grameen Bank – o Banco das Aldeias.

Desde essa altura, já distribuiu mais de 2,3 milhões de euros a pessoas necessitadas.

Actualmente, o Grameen tem 12 mil funcionários, 1 200 balcões, trabalha com 40 mil aldeias e inspirou experiências semelhantes em países igualmente pobres e outros mais ricos por todo o mundo, como os EUA. Porque o “microcrédito não tem a ver com países ricos ou países pobres. Tem a ver com quanta gente é rejeitada pelo sistema bancário convencional. Um país pode ser rico e mesmo assim haver muita gente sem acesso aos serviços financeiros. Isso cria espaço para um programa de microcrédito.”

Para assegurar a devolução dos empréstimos, o banco utiliza o sistema de grupos de solidariedade – pequenos grupos informais que solicitam

empréstimos em conjunto e cujos membros actuam para garantir a devolução do empréstimo e se apoiam mutuamente, no sentido de melhorarem a sua situação económica.



ANDC

Muhammad Yunus, desde o primeiro minuto, apoiou a Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC).

“Apesar de hoje ser sexta-feira 13, esta é uma grande notícia não pelos indivíduos que estão a trabalhar no microcrédito, mas para aqueles que beneficiaram do microcrédito e sobretudo para os que vierem a beneficiar deste instrumento de superação de pobreza” disse à Lusa o presidente da ANDC, Manuel Brandão Alves.

No passado dia 10 de Dezembro, realizou-se em Oslo a cerimónia de entrega do Prémio Nobel da Paz ao Prof. Muhammad Yunus. Esta distinção é também o reconhecimento da importância que o microcrédito granjeou em todo o mundo. Para as organizações como a ANDC, que desenvolve a sua actividade na área do microcrédito, este é um momento de grande estímulo e, simultaneamente, de incentivo a continuarem na procura de soluções que possam contribuir para a erradicação da pobreza e uma maior justiça económica e social. ■

ANDC – Alguns Dados 1999-2006 (Nov.)

Total Crédito Concedido:	2 724 253 EUROS	(2006: 453 587 €)
Total de Projectos:	624	(2006: 103)
Média Empréstimo:	4 366 EUROS	
Postos de Trabalho:	725	(2006: 124)
Postos Trabalho/Projecto:	1,2	
Total Sexo Feminino (F)	329 (53%)	
Total Sexo Masculino (M)	295 (47%)	

<http://www.publico.clix.pt>, <http://www.destakes.com/tag/nobel>
www.microcredito.com.pt
<http://www.destakes.com/tag/nobel>



BCP concedeu 2,1 milhões de euros de microcrédito

O BCP, através da rede de balcões de microcrédito em dois terços do território nacional, concedeu 2,1 milhões de euros de microcrédito para 187 projectos microempreendedores, os quais criaram 327 postos de trabalho nos últimos 365 dias. A instituição bancária presidida por Paulo Teixeira Pinto entrou directamente no microcrédito em 2005.

O balanço é positivo, segundo Filipe Pinhal, vice-presidente do BCP e responsável da rede de balcões de microfinanciamento. Filipe Pinhal frisou que o BCP entrou directamente no microcrédito com o objectivo

de “ajudar a mudar a vida das pessoas”. Aos projectos microempresariais com viabilidade, se implicarem formação profissional, a Fundação Calouste Gulenian dá a devida resposta. O BCP tem também a colaboração da Caritas Portuguesa e da ANDC – Associação Nacional de Direito ao Crédito. ■



Ajuda Faz Nascer Galeria de Arte



A artista plástica Isa da Fonseca é uma das beneficiárias do microcrédito. A pintora recorreu ao financiamento para microempreendedores, a fim de abrir a Galeria Art'Emporium, em Lisboa. Segundo Isa da Fonseca, o processo foi rápido, dispensando a “papelada” habitual. Teve ainda a vantagem de o processo ser acompanhado desde o início por um gestor que pertence ao banco e que auxilia no que diz respeito a contabilidade, impostos e outras questões empresariais. ■

in, <http://www.correiodamanha.pt/noticia>

Microcrédito para mais Desfavorecidos

A Caixa Económica Montepio Geral e a Santa Casa da Misericórdia de Lisboa lançaram um projecto de microcrédito para pessoas de baixos rendimentos ou desfavorecidas e sem acesso ao sistema financeiro tradicional.

As duas entidades assinaram em 2006 o protocolo para o desenvolvimento desta iniciativa, em que caberá à Misericórdia identificar, entre as pessoas apoiadas no âmbito da sua actividade, as que possuem perfil para realizar um projecto empresarial. O objectivo é apoiar entidades e pessoas que, pelos seus baixos rendimentos ou particular desfavorecimento social, profissional ou económico, estão normalmente “excluídas” do sistema financeiro tradicional e que procuram integração social através da criação de um projecto/auto-emprego.

A linha de crédito para este projecto é de um milhão de euros e o montante máximo concedido por projecto será de 15 mil euros. ■



in *Jornal de Notícias, Edição do Dia, Sociedade e Vida*, 2006.

CGD Lançou Microcrédito



A Caixa Geral de Depósitos (CGD) assinou em 2006 protocolos com a Associação Nacional de Direito ao Crédito (ANDC) e com a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), a que correspondem financiamentos num montante total de 750 mil euros.

O protocolo com a ANDC tem como objectivo a integração social e económica de cidadãos através do próprio emprego ou de pequenos negócios, sendo que o protocolo com a ANJE pretende incentivar a criação de pequenas empresas por jovens associados da ANJE. ■

in <http://www.portugaldiario.iol.pt/noticia>

Comunicando

Sabe Tirar Apontamentos?

Na escola, num banco, na vida, de uma forma geral, temos de ouvir, perceber, escolher e participar! Reveja dicas simples para ser um mestre a apontar...

Tirar apontamentos é perceber e não copiar. Se tiver apontado as ideias principais à primeira, nunca terá de recopiar notas ou gravar aulas, reuniões ou qualquer outra situação que requeira a sua atenção e posterior envolvimento.

O que interessa não é o que o seu interlocutor, seja ele, o professor, o chefe ou um cliente do banco, disse exactamente, mas aquilo que percebeu e assimilou do que ele disse. Os apontamentos são apenas uma forma de recordar esses momentos altos de uma situação que viveu e não se repetirá nunca igual.

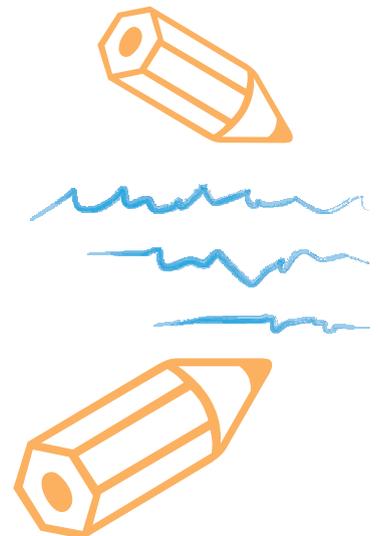
Isto porque a memória não tem capacidade para tudo: retemos 20% do que ouvimos, 40% do que vemos, 60% do que vimos e ouvimos ao mesmo tempo e 80% do que fazemos (palavra e escrita simultâneas). Tirar apontamentos é então uma chave para a memorização, e permite

ganhar tempo, posteriormente, quando estudar para um exame, para organizar os elementos necessários a uma próxima reunião, dar seguimento a um trabalho pedido ou ainda preparar os pontos-chaves a renegociar. Assim, pode fazê-lo não através de uma cópia dos apontamentos, mas sim reorganizando as notas em fichas, por temas, assuntos, prioridades, etc.

Esse princípio será válido ao longo de toda a vida e nas mais diversas situações: no resumo de uma reunião de trabalho, dos requisitos pedidos por um ginásio para as aulas que vai leccionar, ou numa síntese daquilo que um médico lhe disse numa consulta, ao telefone, por exemplo. Saber tirar bons apontamentos será tão útil como fazer contas certas quando vai às compras – aplica-se em qualquer situação.

Pode sempre seguir estes princípios simples:

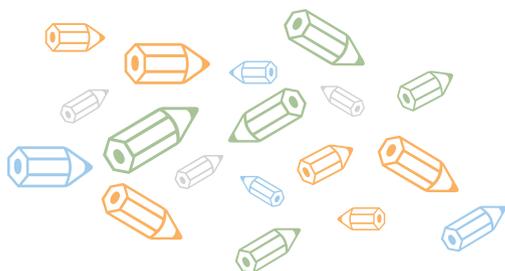
-  Os apontamentos devem estar limpos e bem apresentados: são a primeira marca daquilo que conseguiu perceber; se estiverem confusos e rabiscados, muito provavelmente os assuntos tratados também estarão nesse estado na sua mente;
-  Não tente escrever tudo, sem distinguir o essencial do acessório;
-  Não escreva muito pouco, fiando-se na memória, nem utilize demasiadas abreviaturas que poderá não decifrar mais tarde;
-  Deve usar palavras-chave como indicadores do percurso da situação vivida. Por exemplo, na frase “A evolução dos sectores de actividade é pautada por uma terciarização. Existem cada vez mais trabalhadores nos serviços – são hoje 70% dos activos quando eram 40% em 1950”. As palavras-chave são sectores e terciarização. A seguir pode escrever 70%, uma seta e serviços;
-  As palavras-chave identificam-se estando atento à entoação do interlocutor, à repetição das palavras, ao facto de escrever no quadro ou *flip-chart* ou ao facto de se darem exemplos de um conceito;





- ✎ Não vale a pena usar advérbios. Procure utilizar palavras mais curtas, por exemplo, “desenv.” em vez de desenvolvimento, ou “dsvto”, o que facilita a leitura, mas não se perca nos significados;
- ✎ Não se esqueça que, ao apontar, está a fazer metade do trabalho que a situação em causa exige. Utilize uma boa caneta e blocos ou agenda electrónica, se preferir, bem identificados com a data e assunto(s);
- ✎ Alguns rituais ajudam a tornar os apontamentos únicos, como o tipo de papel ou tinta utilizados ou símbolos, que constituam elementos motivadores para que mantenha um espírito positivo sobre esta sua base de trabalho e facilite a tarefa seguinte;
- ✎ Mais tarde, pode não precisar de recopiar as notas, mas poderá sempre completá-las, sublinhar conceitos-chave, reorganizar a informação e apontar dúvidas que lhe surjam, para esclarecer na próxima aula, reunião, encontro, etc;
- ✎ Releia os apontamentos da situação vivida anteriormente, e imediatamente antes da próxima. Isso pode significar 50% do sucesso do seu próximo “encontro”!

Adaptado de um texto da revista *Visão*,
Caderno Especial, nº 695, 2006.



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...

A importância da ... TEMÁTICA

Corriam já os ventos da mudança na área da banca, neste caso, também nas políticas de espaços.

Depois de muitas medições e plantas inaugurámos, novinhas em folha, as instalações do Departamento de Formação. Pela primeira vez, um departamento do banco não era propriedade nossa, mas sim um edifício com espaços alugados a várias empresas.

Quis a configuração do edifício e a sua implantação estratégica que o mesmo viesse a ser ocupado por variadíssimas empresas, para o mesmo fim – formação.

Orgulhosos, fazíamos autênticas incursões de “espionagem” autorizada, para ver se nos tinha passado apontar no nosso “caderno de necessidades” alguma inovação que o vizinho de baixo se aprontasse a inaugurar. Era um autêntico Silicon Valley!

Ainda com salpicos de um passado recente, houve inauguração com corte de fita e tudo!

Cabines de som, produção de diaporamas, dobragem de filmes, transparências a cores (pintadas pacientemente à mão por mãos hábeis), de tudo isto se compunham os cursos, tão novinhos em folha como o edifício.

Era já famosa a nossa produção, quanto mais não fosse junto dos vizinhos!

Manhã de 2ª feira e início de mais uma acção sobre Comunicação na Empresa – o tema já é velho, as abordagens é que vão sendo diferentes...

Segurança à entrada (a necessidade não surgiu apenas agora), conferência dos nomes, do curso, da sala...e começa a acção!

Passa um dia, comentários durante o café e...nada a observar.

Manhã de 3ª feira – cai sempre bem uma volta de mesa feita pelo monitor – que tal correu o dia anterior, se a temática estava dentro das expectativas, sugestões...

Foi então que, timidamente, se fez ouvir um dos participantes: que é interessante é...mas quando é que se entra na temática?

Surpreendido, o monitor pergunta delicadamente: na temática???

Sim, quando é que passamos à montagem dos telefones?

Pois é...há muitos nomes iguais e aquele participante ia para um curso, naquele edifício...mas dos TLP! ■

JGP

Seminário

A Prevenção da Fraude Financeira



Este Seminário, que se realizou a 10 de Novembro de 2006, teve como objectivo analisar globalmente o fenómeno da fraude e identificar e caracterizar os respectivos meios de prevenção e controlo. Para isso, o Instituto de Formação Bancária envolveu neste espaço de informação e de debate entidades nacionais (SIBS, UNICRE, Direcção Nacional da Polícia Judiciária) e internacionais (APACS, principal instituição do Reino Unido em matéria de pagamentos), bem como algumas das maiores instituições financeiras nacionais.

Na abertura do Seminário, o Dr. João Salgueiro, Presidente da Associação Portuguesa de Bancos, salientou a oportunidade da iniciativa e enquadró a prevenção da fraude financeira nas alterações profundas que a banca está a ter, nomeadamente por via da normalização contabilística internacional (NIC) e da entrada em vigor das regras de Basileia II. Em ambos os casos, foram dados passos positivos porque se introduziu maior transparência e se fez um esforço no sentido da prevenção do risco.

Salientou ainda que a complexidade (do negócio bancário) aumentou muito, particularmente com os novos meios informáticos e as novas formas de criminalidade, que são, neste momento, muito mais difíceis de combater; por um lado, porque, com as telecomunicações e computadores, as redes criminosas têm outra complexidade, mas também porque a própria actividade bancária evoluiu em termos tecnológicos.

O Dr. João Salgueiro chamou a atenção para um problema recente, mas que já é preocupante: o roubo de identidade. Nos Estados Unidos, tem-se aproximado dos 300 mil casos por ano, com toda a complexidade que isso envolve. Este roubo de identidade pode ser de forma parcial, só para se ter acesso a contas ou falsificar documentos, ou pode ser mais do que isso – pode ser mesmo para substituir pessoas em todas as esferas da sua vida, que depois têm grandes dificuldades para se libertarem desse quadro. Portanto, por um lado, há razões profundas para centralizar a informação e informatizá-la; por outro lado, temos de ter métodos mais eficazes para combater a situação.

Sobre o impacto da fraude na economia e na sociedade, o Dr. João Salgueiro lembrou que a fraude constitui um enorme prejuízo, que altera expectativas das pessoas, mas, para além disso, defrauda a concorrência. Uma sociedade organizada – e nós temos esse problema em Portugal, muito seriamente – não vive sem comportamentos virtuosos da maioria. Um dos nossos pro-

blemas é que temos encorajado, ou, pelo menos, não temos desencorajado o suficiente, as práticas que são lesivas da sociedade. A preocupação em tratar todas as pessoas da mesma maneira foi entendida como querendo dizer que todas as pessoas devem ser tratadas independentemente do que façam, e isso não é evidentemente possível! Com isso, estamos não só a defraudar regras de concorrência, o que já seria mau, mas estamos ainda a alterar os comportamentos das pessoas, criando-se um clima de impunidade em muitas áreas.

O Dr. João Salgueiro referiu-se ainda à complexidade crescente da actividade bancária no ambiente de globalização em que vivemos. Deu como exemplo a recente Directiva da Poupança cuja acção se limitou praticamente à Europa, com alguma colaboração benévola dos Estados Unidos e do Japão. Assim, estamos a assistir ao que se previa – o desenvolvimento em flecha do *private banking* em países asiáticos: Singapura, Hong-Kong, Macau, na República Popular da China.

A terminar, o Dr. João Salgueiro lançou o alerta de que a economia global implica que as acções sejam pensadas para o conjunto dos países e não apenas para uma parte. As intenções são boas, mas os desvios não ajudam nada. Tenhamos a noção de que tudo isto se passa em tempo real, ou seja, qualquer prevenção ou sanção que demore muito tempo, no fundo, vai permitir contra-medidas. Congratulou-se ainda com a colaboração fora do sector bancário conseguida para esta iniciativa e fez votos para que a mesma tenha reflexos na segurança interna dos bancos e na relação dos mesmos com a sociedade cada vez mais exigente em que estamos a viver. ■

"Deu como exemplo a recente Directiva da Poupança cuja acção se limitou praticamente à Europa, com alguma colaboração benévola dos Estados Unidos e do Japão. Assim, estamos a assistir ao que se previa – o desenvolvimento em flecha do *private banking* em países asiáticos: Singapura, Hong-Kong, Macau, na República Popular da China."

Síntese em Destaque

Seleção de Esperanças

Sem boa orientação em campo, o melhor dos jogadores pode ter um desempenho desastroso. Mesmo tendo o talento de Cristiano Ronaldo para driblar, ou a capacidade de liderança de José Mourinho, sem grandes escolas e mestres, não há heróis.

À saída da faculdade e com um mundo de oportunidades a espreitar, os futuros talentos só querem duas coisas: aprender, aprender, aprender e... vencer. Por isso, as boas empresas são aquelas que nunca largam os seus novos colaboradores.

Acolher Talentos

As universidades são um berço privilegiado de talentos. A Roland Berger emprega todos os anos 10 a 15 finalistas e, para além de marcar presença assídua em *jobshops*, contacta com os alunos logo no segundo e terceiro anos de licenciatura. Os melhores, ou seja, os que têm médias superiores a 15 valores, recebem um convite por carta para conhecerem melhor a consultora. E a Deloitte selecciona anualmente 200 finalistas para os escritórios do Porto e de Lisboa, graças ao programa Look of the Best, nas universidades. Com uma política de estágios flexível, a Real Seguros faz um acolhimento personalizado a cada novo colaborador.

Formação Contínua

Empresas determinantes para a economia portuguesa, como a AutoEuropa, dão o exemplo na formação profissional. Nas instalações da fábrica de Palmela já foram dadas, desde 1992, 6 milhões de horas de formação aos trabalhadores. Só em 2005 foram realizadas 800 acções de formação técnica e comportamental, com cerca de 5 mil participantes. Desde o primeiro dia, o colaborador é acompanhado, seja em formação *on the job*, seja em programas de qualificação. As chefias e os potenciais talentos têm um plano de desenvolvimento que envolve desde a formação em sala ao *coaching* individual, rotação inter-áreas e projectos internacionais noutras fábricas do grupo. A selecção de talentos é feita anualmente numa *management round* em que, para além de se analisarem as posições de chefia e possíveis substitutos, se apresentam os novos talentos. Não acreditam em carreiras verticais, mas, sim, em carreiras que impliquem conhecimentos e competências para uma gestão mais abrangente e profundamente conhecedora de todos os processos da empresa.

Espalhar a Palavra

Um dos segredos das melhores empresas para começar a trabalhar é a comunicação. A informação flui em todas as direcções, e na AutoEuropa há reuniões semanais de 30 minutos nas áreas de produção, para transmitir conhecimentos de

destaque. Está ainda disponível um *flash* de comunicação semanal aberto a todos.

Um departamento essencial em qualquer mercado de trabalho é o dos recursos humanos. É por isso que a Vulcano faz do desenvolvimento dos seus colaboradores um processo contínuo e válido para todos, com uma exigência permanente em identificar aqueles que são capazes de assumir posições com maior responsabilidade, tendo em conta a evolução das carreiras.

Evolução para Todos

Aperfeiçoar competências e perfis é a máxima de ordem. Na Europcar, que recebe 700 currículos por ano, as perspectivas de carreira são uma realidade visível. Todos os colaboradores integrados têm a possibilidade de progredir. Muitos dos que começaram como recepcionistas ascenderam a outros lugares. Os actuais director de operações e de frota e o responsável pela formação vieram desse segmento; a responsável pela qualidade começou como telefonista, passando depois para assistente da qualidade. Para além de um plano de formação anual, ajustado à medida de cada um, a empresa dá a todos os trabalhadores a oportunidade de tirarem cursos, mestrados ou pós-graduações que tenham impacte positivo na organização. Apostam, assim, na progressão de carreira através da formação contínua e reconhecimento pessoal.

Subir sem Obstáculos

O conceito de *job rotation* dá ao novo colaborador um sinal claro de que está numa empresa onde não há impedimento para subir. Na área de *management* são investidos anualmente 500 mil euros e os *assessment centers* identificam os colaboradores com elevado potencial. Também na DHL, o desenvolvimento em serviços da carreira pouco vertical contribui para o sucesso, mesmo em funções onde à partida não se vislumbram grandes oportunidades. Em 2004, foram investidos mais de 260 mil euros em formação, e a DHL estima que 35% desse valor são destinados à formação de novos membros. A integração de estagiários, os planos de acolhimento e uma

forte componente de formação contribuem para casos de sucesso.

Espírito de Equipa

Assim, dar valor a quem escolhe a empresa para começar a trabalhar é meio caminho andado para crescer um líder. Quando a auditoria Ernst & Young (E&Y) oferece uma oportunidade de integração, compromete-se a fazer dos jovens talentos futuros líderes de prestígio, em lugares de topo. A Somague garante que, entre outros factores, a atenção especial dada à fase de acolhimento dos novos colaboradores é fundamental para não deixar fugir os melhores. A formação no próprio local de trabalho é incentivada e, apesar de não existir um programa de *mentoring* formal, é destacado um elemento que acompanha todo o processo de integração do novo colaborador. A possibilidade de evolução para a área internacional, a participação em projectos em Macau, Espanha, Brasil e a transferência entre empresas do grupo com diferentes áreas de negócio são outros argumentos infalíveis na hora de aliciar talentos.

Voar Mais Alto

O mesmo se passa na consultora The Boston Consulting Group (BCG). A possibilidade de fazer carreira internacional é uma vantagem para quem começa a trabalhar, já que os 60 escritórios distribuídos em 36 países permitem aos jovens alunos alargarem os seus horizontes. Todos os consultores têm, desde o início, um *career manager* – consultor sénior responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento da carreira e comunicação. O apoio na fase de integração é fundamental numa carreira baseada no mérito. E fica tudo mais fácil quando internamente não se utilizam títulos académicos ou se pode dar livremente a opinião sobre as políticas da empresa num fórum anónimo electrónico. ■

Adaptado de um texto de Ana Rute Silva, in *Exame, Melhores Empresas*, 2006.

Final do



Terminou no passado dia 17 de Novembro a 1ª edição do Santander Totta g@mpresas, com a realização da final num Hotel de Tomar.

O Santander Totta g@mpresas é uma versão do Jogo Bancário, uma avançada simulação de gestão de um balcão bancário, através da qual as equipas envolvidas procuram, com os seus decisores, obter a melhor rentabilidade possível, vencendo a concorrência.

A final foi disputada por quatro equipas que foram seleccionadas de um grupo inicial de vinte, todas da Direcção Comercial de Empresas do Santander Totta. A final foi precedida por duas fases, com cinco jogadas cada. Cada fase constituiu uma eliminatória, pelo que apenas passaram à segunda ronda as oito equipas que obtiveram melhores resultados na primeira fase.

As equipas finalistas demonstraram ter estratégias bem delineadas, o que se traduziu na obtenção de excelentes resultados. A dinâmica competitiva foi de tal forma intensa que o primeiro lugar foi disputado até à quinta e última jogada.

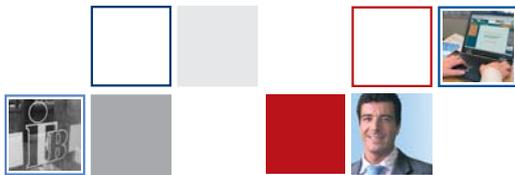
A classificação final foi a seguinte:

Nome da Equipa	Classificação
<ul style="list-style-type: none">Binómio I (composta pelos seguintes participantes): Mário Jorge Miranda Cunha (TL) Ana Marta Bastos Pinto Paula Cristina Antas Castro Carla Alexandra Castro Vieira	1ª Classificada
<ul style="list-style-type: none">Ibéricos Norte	2ª Classificada
<ul style="list-style-type: none">Ibéricos Sul	3ª Classificada
<ul style="list-style-type: none">Binómio II	4ª Classificada

No jantar de encerramento, estiveram presentes membros da Direcção do IFB e do Santander Totta, que aproveitaram o momento para congratular as equipas finalistas e fazerem a entrega de prémios, nomeadamente às duas primeiras classificadas. ■

Nuno Braz da Silva
Departamento de Formação Profissional





Formação Profissional

Seminário

SEPA 2007: A Caminho do Espaço Único de Pagamentos na Europa – O que Vai Mudar? – 28 de Fevereiro de 2007

O IFB vai, ao longo de 2007, manter uma actuaante política de realização de Seminários destinados a debater temas do maior interesse e oportunidade para o nosso sector financeiro.

Esta iniciativa dará sequência ao Seminário Internacional realizado em Fevereiro de 2006 pelo IFB e permitirá fazer o *state of the art* dos progressos realizados, bem como responder às interrogações que ainda se colocam. Será seguido um modelo idêntico ao do ano anterior, que proporcionou intervenções dos principais *decision makers*.

O IFB divulgará em breve o programa detalhado do Seminário. ■



Formação Qualificante – Início em Março de 2007

Potenciando a experiência adquirida e o bom acolhimento que o Programa da Formação Qualificante tem tido ao longo das doze edições já realizadas, o IFB continuará a apostar neste projecto com Cursos Técnicos de Especialização Bancária.

Este Programa de Formação compreende três cursos – Auditoria Bancária, Mercados Financeiros e Risco de Crédito, cada um deles composto por várias disciplinas, que poderão também ser objecto de **certificação independente**.

Trata-se, portanto, de uma nova abordagem, mais

flexível, que visa satisfazer também as necessidades daqueles que, não pretendendo frequentar um curso completo, reconhecem a importância da especialização em algumas das suas temáticas.

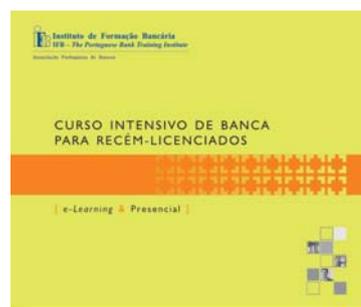
Utilizando a metodologia de auto-estudo assistido/ensino a distância, com apoio presencial aos sábados, permite uma aprendizagem progressiva, integrada e completa de algumas temáticas especializadas, capazes de proporcionar um melhoramento significativo dos conhecimentos técnicos exigidos actualmente por diversas funções na banca. ■

Curso Intensivo de Banca para Recém-Licenciados

Curso Intensivo de Banca para Recém-Licenciados é a designação do novo curso que o Instituto de Formação Bancária está a promover considerando as necessidades específicas de uma determinada população e cuja 1ª edição teve início no dia 14 de Outubro de 2006.

Dado o bom acolhimento que esta iniciativa teve, vai iniciar-se a **2ª edição no dia 10 de Fevereiro de 2007**.

O curso destina-se privilegiadamente a **recém-licenciados** que necessitem, na fase inicial da sua carreira, de adquirir conhecimentos essenciais no domínio da actividade bancária, a **estudantes universitários** que pretendam obter um complemento de formação sobre o negócio bancário e a **quadros dos diferentes sectores de actividade** que desejem obter um complemento de formação ou de especialização na área da banca. ■



Fevereiro 2007

Workshop – A Banca de Empresas

A Banca de Empresas é um novo curso desenvolvido pelo IFB, ministrado em forma de *workshop* e recorrendo à metodologia dos casos, que está a ter um excelente acolhimento junto dos nossos bancos.

Em Novembro e em Dezembro realizaram-se duas edições e o **próximo Workshop** é já em Fevereiro.

A Banca de Empresas, um segmento de mercado vital para o negócio bancário, exige aos que nele trabalham uma enorme flexibilidade de actuação, só possível através do domínio de conhecimentos de diferentes origens e da capacidade de os ligar com a experiência adquirida. ■



Instituto Superior de Gestão Bancária

Formação Específica para Alta Direcção em Administração Pública

O Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) foi reconhecido como instituição do ensino superior com capacidade para garantir formação específica para alta direcção em Administração Pública.

Na sequência de um concurso público realizado pelo Governo, o ISGB foi uma das 7 instituições do ensino superior, de um total de 26 instituições em concurso, acreditada para garantir a formação em alta direcção a dirigentes e quadros superiores da Administração Pública.

A formação em alta direcção para a Administração Pública é constituída por 4 cursos, num total de 690 horas de leccionação repartidas entre ensino presencial e *e-learning*:

- CADAP – Curso de Alta Direcção em Administração Pública (430 horas)
- CAGEP – Curso Avançado de Gestão Pública (60 horas)
- FORGEP – Programa de Formação em Administração Pública (150 horas)
- SAP – Seminário de Administração Pública (50 horas)

A formação em alta direcção na Administração Pública surge no contexto da reforma e da modernização da Administração Pública Central e traduz uma preocupação em assegurar aos seus dirigentes e quadros superiores competências em gestão, designadamente nas áreas da eficiência e eficácia produtivas e da qualidade dos serviços oferecidos às empresas e cidadãos.

Sem perder de vista que o sector financeiro constitui o seu mercado natural, a participação do ISGB na oferta de formação em alta direcção para a Administração Pública corresponde ao objectivo de colocar ao serviço da reforma da Administração Pública Central a capacidade técnica e científica adquirida na experiência formativa dirigida a um dos sectores mais competitivos da economia portuguesa. ■

Cooperação Internacional

Projectos Europeus

Ainda no decorrer do ano de 2006 foram adjudicados dois projectos Internacionais com financiamento da UE (iniciativa Leonardo da Vinci) em que o IFB tem uma significativa participação e que se desenvolverão ao longo de 2007 e 2008: projecto CERTIFIED (sistema pan-europeu de certificação profissional de vários níveis, no domínio de áreas técnicas importantes no sector financeiro) e EUROBANQUA (European Banking Network for Quality Assurance). ■

Projectos em África

Foi adjudicado um projecto para formação, na área comportamental, de todos os colaboradores de um banco em Angola. Este projecto inicia-se em 2007 e decorrerá até final de 2008. Dele, fazem parte acções de formação em sala, *on-job* e *coaching*, bem como *workshops*.

Sobretudo em Angola, continuam os pedidos de apresentação de propostas para cursos de curta duração em vários temas bancários. ■

Formação em Alternância na Banca

Percursos Académicos e Profissionais de Sucesso na Área Bancária

Intervenção de Antigos Alunos

Privilegiando e reforçando o estreitamento de laços entre os diplomados e o IFB, e assumindo que é importante a partilha de experiências entre antigos e actuais alunos, o IFB promoveu, em Novembro, mais uma palestra com antigos alunos que tendo concluído com êxito o Curso Geral Bancário em Regime de Alternância, trilharam, posteriormente, académica e/ou profissionalmente, caminhos de sucesso. ■



Palestras do Banco Português de Negócios, em Lisboa e Porto

Ainda em Novembro decorreram, em Lisboa e Porto, palestras dinamizadas pelo Director de Recursos Humanos do BPN.

Na sequência do interesse e utilidade que as palestras com a participação de responsáveis do sector bancário despertam nos formandos, o IFB prevê a realização de mais iniciativas desta natureza ao longo de 2007. ■



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA
ISGB – THE PORTUGUESE SCHOOL OF BANK MANAGEMENT

Associação Portuguesa de Bancos

Pós-Graduação

Início: 11 | Jan | 2007

INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO NO SECTOR FINANCEIRO



> Prof. Doutor
José Monteiro Barata
Coordenador do Curso



Conteúdos Programáticos

- Organização do Trabalho
- Sistemas e Tecnologias de Informação
- Gestão da Inovação e do Conhecimento
- Análise de Dados
- Gestão de Operações
- Desenvolvimento de Sistemas de Informação
- Gestão de Projectos
- Comportamento Organizacional
- Reengenharia e Gestão de Processos
- Gestão da Informação/E-Business
- Análise de Investimentos em SI/TI
- Tópicos de Consultoria de Gestão

Informações:

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA

Tel.: 217 916 258 Fax: 217 972 917

e-mail: m.guedes@isgb.pt

www.isgb.pt



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO BANCÁRIA
ISGB – THE PORTUGUESE SCHOOL OF BANK MANAGEMENT

Associação Portuguesa de Bancos

Pós-Graduação

Início: 19 | Jan | 2007

CURSO AVANÇADO DE GESTÃO BANCÁRIA



> Prof. Doutor
Guilherme de Almeida e Brito
Coordenador do Curso



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

ÁREA DE ECONOMIA

- Princípios Fundamentais de Economia
- Macroeconomia para Gestores
- Política Económica
- Microeconomia para Gestores

ÁREA DE GESTÃO

- Marketing de Serviços
- Estratégia Empresarial
- Gestão de Recursos Humanos
- Negociação
- Análise Financeira
- Finanças Empresariais
- Gestão de Informação e Controlo de Gestão

ÁREA DE INSTITUIÇÕES E MERCADOS FINANCEIROS

- Gestão Estratégica de Instituições Financeiras
- Investimentos Financeiros
- Derivados
- Avaliação e Financiamento de Empresas
- Decisões de Financiamento e Análise de Crédito
- Gestão Financeira da Banca
- Regulação Bancária
- Gestão de Activos e Passivos
- Gestão Integrada de Riscos Financeiros

Informações:

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA

Tel.: 217 916 247 / 258 Fax: 217 972 917

e-mail: c.alcobia@isgb.pt / m.guedes@isgb.pt

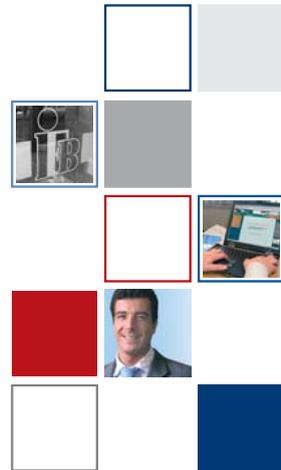
www.isgb.pt

> **Programa de Certificação Bancária**

- Curso de Fundamentos de Banca
- Curso Complementar de Banca

> **Outros cursos**

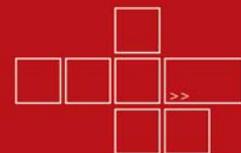
- Branqueamento – Medidas de Prevenção
- Crédito à Habitação



web
BANCA
Formação Bancária online



Seja o protagonista do seu desenvolvimento profissional!



Informações e Inscrições

LISBOA
Av. 5 de Outubro, 164
1069-198 LISBOA
Telef.: 217 916 200 • Fax: 217 977 732

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