ANO XX • N.º 78 • Out>Dez 2008

inforBANCA

Formação – Disciplina, Rigor e Exigência

Sistema Financeiro – Desafios

A Evolução da Banca

Sistema de Pagamentos em Portugal

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

Disciplina, Rigor e Exigência na Formação P4

A Evolução da Banca Europeia desde Finais dos Anos 80 P6

GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL P10

Análise Económica P14

Os Actuais Desafios do Sistema Financeiro P22

Sistema de Pagamentos em Portugal P25

INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO P29

Sumário

4 **Disciplina, Rigor e Exigência na Formação**
Dr. António Farinha de Morais

6 **A Evolução da Banca Europeia desde Finais dos Anos 80**
José Manuel Piriquito Costa

10 Secção
GESTÃO DA ACTIVIDADE COMERCIAL
Intrapreendedorismo: O Processo Visionário em Acção
António Nunes da Silva

14 Análise Económica
Portugal e a Globalização
Carlos Almeida Andrade

16 **Caixa Fã – A Emoção na Consolidação de Valor de Marca**
Paula Viegas

17 **Divulgando ...**

18 **Actividade do Sector Bancário em Portugal no Ano de 2007**

20 **A Regulação e a Supervisão no Sector Bancário – Os Novos Desafios**

21 **Os Actuais Desafios do Sistema Financeiro**
Carlos Santos Ferreira

24 **Citando...**

25 **Algumas Considerações Acerca do Sistema de Pagamentos em Portugal**
José Dias Lopes

29 Secção
INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
M-S_4BE – *Multicriteria Software for Bank Branch Evaluation*
Fernando Alberto Freitas Ferreira

33 **Boletim *Notas e Moedas***
Carolina Coelho

34 **Conte-nos um Caso ...**

35 Actividades Internacionais
A Formação, "Catalisador" das Nossas Relações
Francisco Segrelles

37 **Instituto Superior de Gestão Bancária**

38 **Formação Profissional**

Ficha Técnica – **inforBANCA 78** • Out > Dez 2008 **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 91 62 00 • Fax: 217 97 29 17
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: EUROPAM, Lda. – Estrada Nacional 249, km 14, Apartado 28, 2726-901 MEM MARTINS
Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho.
Tiragem: 13 000 exemplares | **Depósito Legal:** 15 365/87

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

editorial

A banca portuguesa continua a mudar muito e, a demonstrá-lo, publicamos neste número elementos retirados do último *Boletim Informativo* da APB, que faz um balanço da actividade bancária em 2007. A par de, em relação a 2006, se verificar um crescimento do activo líquido de 11,6% e de um aumento do crédito sobre clientes de 13,2%, concretizou-se a abertura de 410 novos balcões; o número de empregados no sector cresceu para os 58 307.

Há ainda a registar um fenómeno importante. Para além de continuarem a investir nas redes físicas e na banca electrónica, os bancos recorrem agora, de forma crescente, à figura do "promotor externo" para a captação de negócio. Trata-se, sobretudo, de agências imobiliárias e de venda de seguros. Em 2007, já eram 25 576, mais 43,8% do que no ano anterior. Trata-se, sem dúvida, de uma evolução com impacto no futuro da actividade bancária, e registamos o facto de aquelas entidades estarem a recorrer aos serviços do IFB para a formação dos seus quadros.

Mas, no tempo vertiginoso em que vivemos, tudo se altera quase instantaneamente. É hoje pacífico que o ano de 2008 não vai ser, para a banca, nada parecido com o anterior. "O último ano tem surpreendido na revelação da vulnerabilidade do admirável mundo novo do sistema financeiro" – são palavras do Dr. Carlos Santos Ferreira, proferidas na sua qualidade de Vice-Presidente da APB, no seminário sobre a *Regulação e a Supervisão no Sector Financeiro* de que damos conta nas páginas desta revista e cuja leitura recomendamos por se tratar de uma análise muito actual sobre os desafios do sector financeiro.

Pelo seu elevado valor pedagógico, saudamos o artigo do Dr. António Farinha de Morais, Administrador do Banco BPI, cujo tema é, por si só, elucidativo: *Disciplina, Rigor e Exigência na Formação*. Para além de se tratar de uma visão pessoal sobre a formação, é também uma reflexão sobre "a experiência vivida como cliente da área de formação enquanto administrador responsável pela rede de balcões durante 8 anos".

O artigo referido anteriormente é ainda revelador de uma atitude, felizmente cada vez mais frequente, na forma de ver a formação não como um custo, mas como um investimento. A este respeito, e voltando aos números da APB, constata-se que os bancos, em 2007, investiram 29,7 milhões de euros em formação, ou seja, mais 32% do que no ano anterior!

Investindo sempre, e no cumprimento da nossa missão, estamos a iniciar um novo ano lectivo que se perspectiva pleno de actividade. No ISGB, há um enorme esforço de mudança com a criação de um diversificado conjunto de pós-graduações. Na Formação Profissional Contínua, alargam-se os campos de actuação a novos conteúdos e a novos públicos. Na Formação em Alternância, perspectiva-se igualmente um significativo crescimento da nossa oferta, quer em Lisboa, quer no Porto.

Com este número, a *inforBANCA* completa 20 anos de publicação sem falhas nem interrupções. Em tempos em que tudo parece efémero e passageiro...

Manuel Ferreira

Copyright © 2008 by IFB/APB

Disciplina, Rigor e Exigência na Formação

António Farinha de Morais*

A experiência vivida como cliente da área de formação, enquanto administrador responsável pela rede de balcões durante 8 anos, e a experiência posterior enquanto administrador com o pelouro da formação, têm-me obrigado a diversas reflexões relacionadas com a temática da formação e têm-me permitido consolidar alguns conceitos e opiniões que espero que se tornem uma mais-valia para aqueles com quem partilho estas experiências.

A importância que a formação assume na vida de qualquer organização e em especial na banca foi claramente perceptível e evidenciada enquanto responsável da área comercial – rede de balcões.

Enquanto cliente da área de formação, especialmente na fase de consolidação da fusão dos bancos que deram origem ao actual Banco BPI e em paralelo com a acção comercial, foquei-me em dois pontos essenciais e que foram entendidos como prioritários:

- Gerar um comportamento de auto-disciplina, rigor e exigência;
- Formar todos os colaboradores da rede, a começar pelo administrador, em competências comportamentais ligadas ao atendimento, à venda e à dinamização comercial, tomando como referência as melhores práticas internacionais devidamente ajustadas à realidade e à cultura do BPI.

Em relação ao primeiro ponto, **disciplina**, era imperativo sensibilizar, disciplinar e responsabilizar a rede comercial em relação à formação.

Havia a clara necessidade de alterar o modo como a formação era entendida para que o processo de formação fosse assumido pelos próprios e respectivas hierarquias como necessário para o exercício da sua actividade comercial e não como a satisfação de uma necessidade para "cumprir calendário".

A actividade formativa passou então a integrar as agendas de trabalho de todos os colaboradores, especialmente das chefias da rede.

O **rigor** na formação deve ser entendido essencialmente ao nível dos conteúdos, rigor da informação que é dada e qualidade dos formadores.

Exigência – Como cliente da direcção de formação, foram exigidas respostas adequadas e eficazes e que respondessem às necessidades.

À equipa comercial exigiu-se que obtivesse com a formação o melhor que ela podia dar e que mantivesse uma postura aberta à aprendizagem.

O objectivo de dar prioridade à qualidade do serviço, pressuposto essencial para a fidelização do cliente, determinou a necessidade de implementar um projecto de formação comportamental com enfoque em temas como qualidade do atendimento, vendas e dinamização de equipas de vendas.

Assim se montou e implementou um programa de formação dirigido a toda a rede comercial com resultados que vieram a ultrapassar as expectativas, potenciados com o envolvimento das hierarquias e o seu empenho em darem o exemplo para melhor influenciarem os seus colaboradores.

Copyright © 2008 by IFB/APB

"Assim se montou e implementou um programa de formação dirigido a toda a rede comercial com resultados que vieram a ultrapassar as expectativas, potenciados com o envolvimento das hierarquias e o seu empenho em darem o exemplo para melhor influenciarem os seus colaboradores."

Embora o tema do **acolhimento e integração** dos novos colaboradores sempre tivesse sido entendido no Banco BPI como um aspecto de extrema importância, foi já como responsável da formação que me foi possível aprofundar mais o tema.

O Banco BPI tem vindo a fazer uma grande aposta no **acolhimento e integração** de novos colaboradores, no sentido de os preparar para os princípios orientadores da instituição: é um processo que permite a convergência das expectativas entre o novo colaborador e o banco, existindo, desta forma, um compromisso mútuo.

A formação no Banco BPI assume, assim, especial importância, estando presente desde o **acolhimento** do colaborador no banco e acompanhando a sua **progressão** na carreira.

A **missão** da direcção de formação do banco BPI é, fundamentalmente, ajudar as redes comerciais a terem equipas bem preparadas para gerarem mais negócio e preparar as equipas centrais para responderem com qualidade e eficácia às necessidades das redes comerciais.

Neste sentido, o banco tem vindo a investir na disponibilização de meios que facilitem e acelerem a aprendizagem, responsabilizando cada vez mais as hierarquias e os próprios colaboradores (Quadro 1).

Quadro 1 – Meios Disponíveis para Aprender no Banco BPI	
Intranet	Repositório de toda a informação de forma estruturada e organizada
Formação em sala	Método expositivo e dinâmico de grupos, "Professor e Aluno"
Formação em *e-learning*	Aprendizagem a distância, através do computador
Formação em *blended-learning*	Combinação entre a aprendizagem em *e-learning* e presencial
Formação *on job*	Aprendizagem a ver fazer e a fazer (tentativa/erro); aprendizagem por **experiência**
Formação no exterior	Pós-graduação e reciclagem. Programas para executivos

Quadro 2 – Gerente Enquanto Facilitador da Aprendizagem no Balcão

Os 4 momentos da formação no balcão:

- **1º Momento** – proporcionar a observação da execução do trabalho;
- **2º Momento** – proporcionar experimentação das tarefas, com acompanhamento;
- **3º Momento** – proporcionar execução das tarefas com autonomia;
- **4º Momento** – avaliar em que medida os objectivos definidos foram atingidos.

Uma das apostas, em termos de métodos de aprendizagem, consiste na **formação *on job***, a qual implica um grau de responsabilização elevado das hierarquias e dos elementos das equipas, enquanto facilitadores da aprendizagem – qualquer um dos intervenientes assume um papel activo no processo de formação (Quadro 2).

O ***e-learning*** e o ***b-learning*** têm assumido especial relevo na formação no Banco BPI. A adopção destas metodologias promove a redução de custos/tempo na aprendizagem.

Destacam-se, cada vez mais, a construção de cursos sob o formato de *blended learning* em que as componentes *online* são complementadas por sessões presenciais de consolidação e treino de aprendizagens, indo ao encontro das necessidades específicas do banco, melhorando a eficácia e eficiência do processo de aprendizagem.

A par da formação técnica, a **formação comportamental** continua a ser entendida como prioritária. Através desta formação, pretende-se desenvolver cada vez mais as competências de interacção de todos os colaboradores com os clientes e de motivação, formação e liderança das gerências e dos directores (reforço do seu papel enquanto líderes e formadores).

O Banco BPI tem investido também na articulação da formação com a evolução da carreira profissional de cada colaborador, estando a ser desenvolvidos projectos que passam por:

- Disponibilizar todos os meios e ferramentas que facilitem a auto-aprendizagem;
- Responsabilizar cada colaborador, em articulação com a respectiva hierarquia, na realização de formação contínua;
- Acompanhar o momento de alteração de funções (progressão na carreira), organizando formação específica para este efeito.

A avaliação da eficácia da formação assume extrema importância para a concretização de todos estes objectivos, permitindo-nos ir aferindo a **disciplina,** o **rigor** e a **exigência** na formação. ■

*Administrador do Banco BPI.

Copyright © 2008 by IFB/APB

A Evolução da Banca Europeia desde Finais dos Anos 80

José Manuel Piriquito Costa*

A banca da UE, nas últimas décadas, deu importantes passos na direcção de um mercado único de serviços bancários, abrangendo todo o espaço comunitário e correspondendo assim à vontade manifestada pelas autoridades comunitárias e à política regulamentar seguida para o sector, ao mesmo tempo que foi introduzindo as transformações decorrentes da evolução tecnológica a que se assistiu.

Neste artigo, procura-se mostrar o que foram as principais tendências do sector verificadas desde finais dos anos 80.

Tratando-se de uma actividade em que a defesa do interesse público é de primordial importância, a sua regulamentação continua a ser de grande acuidade, embora com uma tónica mais virada para a responsabilização dos seus actores do que para a limitação da actividade ou da fixação administrativa de preços quer da intermediação financeira, quer da prestação de serviços financeiros.

Neste aspecto, a implementação das directivas europeias emitidas nos finais dos anos 80 e início dos 90 desempenhou um papel de grande relevância ao harmonizar um vasto conjunto de práticas até então divergentes entre Estados-Membros e ao liberalizar o âmbito de actuação; além disso, acabou com grandes limitações que ainda existiam relativamente ao exercício de um conjunto de actividades conexas à intermediação financeira, possibilitando assim maiores economias de gama.

De entre essas directivas, destacam-se, por um lado, as destinadas a aproximar as condições de funcionamento dos bancos, como sejam as relativas aos capitais próprios mínimos (89/299, 89/646 e 91/633), ao rácio de solvabilidade (89/647), às disponibilidades mínimas obrigatórias (Estatuto do SEBC e do BCE, artº 19º) e aos fundos de garantia de depósitos (94/19) e, por outro lado, as que visam o alargamento do mercado, como sejam a relativa à liberdade de estabelecimento e de prestação de serviços financeiros (89/646) e a da liberalização dos movimentos de capitais (88/361/CEE).

Outro importante passo foi a introdução do euro, não só pela maior facilidade trazida para a liquidação de transacções, particularmente as intracomunitárias, como também pela criação de um mercado monetário mais alargado para a moeda doméstica dos países aderentes, melhorando assim as condições de acesso a poupanças excedentárias entre diferentes países.

As referidas transformações tiveram lugar num período em que o sector foi alvo de algumas ameaças (hoje porventura já pouco lembradas), como a dos fortes efeitos nefastos provocados pela crescente desintermediação financeira, a da tendência para o rápido desaparecimento das redes bancárias de retalho em consequência da sua substituição pela banca por Internet e a da também então crescente prestação de serviços financeiros por entidades não financeiras. Isto para referir apenas algumas. Porém, hoje, aquelas ameaças mais parecem oportunidades bem aproveitadas para o alargamento da gama de serviços

Copyright © 2008 by IFB/APB

"A evolução tecnológica das comunicações e do tratamento da informação foi aproveitada na melhoria dos métodos de trabalho e no alargamento da oferta de produtos e serviços financeiros ..."

prestados e para a melhoria dos canais de distribuição.

Efectivamente, o volume de actividade cresceu muito ao longo desse período na generalidade dos países, como se pode observar no Quadro 1, que compara, ao longo dos anos, a relação entre o valor global dos activos bancários de cada país da zona euro[1] e o do respectivo PIB, verificando-se um crescimento de 44,3% no conjunto destes países, passando de 183%, em 1993, para 264%, em 2005, com uma taxa média de crescimento anual de 3,1%. É de salientar que se trata de uma tendência sustentada naqueles 12 países, com excepção da Finlândia até 1999 e do Luxemburgo, embora este ainda tenha um valor destoante no referido indicador, o que se deve à sua diferenciação fiscal, factor que, nos últimos anos, também tem causado um crescimento anormal na Holanda e na Irlanda (Quadro 1).

Note-se que os valores constantes do Quadro 1 pecam por defeito, já que os activos bancários considerados não incluem a componente de crédito titularizado, operações que têm sido muito frequentes desde há alguns anos.

A evolução tecnológica das comunicações e do tratamento da informação foi aproveitada na melhoria dos métodos de trabalho e no alargamento da oferta de produtos e serviços financeiros, proporcionando maiores economias de escala e de gama e contribuindo assim, também, para o movimento de fusões a que se tem assistido. Este movimento reduziu o número de instituições de 9252 (em 1992) para 5224 (em 2005) nos 15 países que constituíam a União antes do alargamento para 25[2], o que corresponde a uma redução de 43,5% do número de bancos durante esses anos, não obstante o expressivo crescimento do volume de actividade já assinalado. Porém, o número de pontos de venda, agências, manteve-se relativamente estável entre as 170 mil e as 180 mil[3], bem como o número de trabalhadores, entre os 2,6 milhões e os 2,7 milhões[4].

Dispondo, desta forma, de maior dimensão, as instituições de crédito têm vindo a aumentar, simultaneamente, a sua capacidade para o exercício da actividade num espaço geográfico mais alargado, incluindo aquisições transfronteiriças nas suas estratégias de compras, embora ainda não se vislumbre o aparecimento de bancos pan-europeus.

Outro vector muito influente nas condições de exploração dos bancos é o relativo aos custos operacionais, quer os dos serviços de terceiros, quer os dos recursos humanos, sendo que estes continuam a representar mais de metade do total dos custos de estrutura, não obstante terem vindo a perder representatividade relativa como se pode observar no Quadro 2, passando de cerca de 63% em 1987 para cerca de 55% em 2005. Em Portugal, essa tendência é mais acentuada, tendo baixado cerca de 19 pontos

1 Apenas os primeiros 12 países aderentes. Neste artigo, sempre que se refira "zona euro", são esses 12 países, conforme quadro 1.

2 Dados da OCDE.
3 Idem.
4 Idem.

Quadro 1 – Evolução dos Activos Bancários dos Países da Zona Euro em Proporção do PIB

Países	1993	1996	1999	2002	2005	tx cresc° anual
Alemanha	151%	178%	237%	264%	264%	4,7%
Áustria	195%	215%	254%	261%	281%	3,1%
Bélgica	300%	307%	299%	303%	340%	1,0%
Espanha	134%	151%	158%	170%	205%	3,6%
Finlândia	169%	156%	104%	111%	136%	– 1,8%
França	242%	247%	272%	240%	247%	0,2%
Grécia	48%	50%	71%	102%	a)	8,7%
Holanda	213%	222%	334%	381%	492%	7,3%
Irlanda	a)	149%	281%	376%	567%	16,0%
Itália	140%	138%	145%	154%	179%	2,1%
Luxemburgo	3 244%	2 878%	2 853%	2 864%	2 486%	– 2,2%
Portugal b)	149%	160%	196%	212%	269%	5,0%
Totais	183%	196%	232%	242%	264%	3,1%
tx cresc° anual		2,4%	5,7%	1,4%	3,0%	

a) Valores indisponíveis. b) Só bancos comerciais.

Fonte: OCDE, os activos bancários e Eurostat, o PIB, com cálculos do autor.

Quadro 2 – Proporção dos Custos com o Pessoal no Total dos Custos Operacionais. Média dos 12 países da Zona Euro e de Portugal

	1987	1990	1993	1996	1999	2002	2005
Zona euro	62,6%	61,3%	58,7%	59,0%	55,9%	54,9%	54,6%
Portugal a)	69,1%	61,5%	56,0%	54,4%	50,8%	47,3%	49,9%

a) Só bancos comerciais

Fonte: OCDE, excepto Portugal 2005, que é do *Boletim* da APB, com cálculos do autor.

Copyright © 2008 by IFB/APB

percentuais, de 69,1% para 49,9%, enquanto a média baixou 8 pontos.

As economias conseguidas pelo sector através do recurso a novas tecnologias, das consolidações e do aumento do volume de negócios possibilitaram que o custo operacional médio dos bancos da zona euro se tenha reduzido muito significativamente: cerca de 36% no período de 1987 a 2005, passando de 2,04% dos activos de balanço para 1,31%, como se mostra no Quadro 3. A maior redução verificou-se no rácio relativo aos custos com o pessoal, o que é coerente com a automatização de tarefas.

Em Portugal, essa redução do total dos custos operacionais, entre 1987 e 2005, foi de 30%, um pouco menos do que a média nesse período. Este diferente comportamento deve-se à tendência divergente no período de 1987 a 1993, no qual a média baixou (de 2,04% para 1,95%), enquanto em Portugal ainda subiu (de 2,26% para 2,36%, devido ao mau comportamento dos outros custos de estrutura que mais do que compensaram a redução – em proporção dos activos geridos – verificada nos custos com o pessoal), já que, entre 1993 e 2005, a redução em Portugal, 33%, foi igual à da média dos 12.

É interessante saber quem tem beneficiado de tão importantes economias nos custos dos factores de produção. Por outras palavras: será que as entidades financeiras têm suficiente poder de mercado para conseguirem ficar com esses benefícios para si ou será que as forças da concorrência os transferiram para os utilizadores dos serviços financeiros, designadamente os clientes de intermediação financeira?

O comportamento da margem financeira, com fortes reduções ao longo destes últimos anos –, como mostra o Quadro 4, com uma redução de cerca de 50% (55,7% em Portugal) entre 1987 e 2005, passando de 2,43% para 1,23% –, é indiciador da presença de forças da concorrência suficientes para que aqueles benefícios, pelo menos em grande parte, tivessem passado para os clientes dos bancos enquanto depositantes ou contraentes de crédito.

O Gráfico 1 é ilustrativo das principais tendências comentadas neste artigo: o aumento do volume de negócios dos bancos, acompanhado da redução dos custos operacionais e da margem financeira, sendo a diminuição desta superior à dos custos e verificando-se ser uma tendência sustentada durante todo o período de 19 anos analisado.

Em próximos artigos, deseja-se mostrar a ainda existência de condicionantes não harmonizadas, entre os Estados-Membros, com influência na criação do mercado único de serviços financeiros, e identificar resultados relevantes, ainda assim, quanto à aproximação das condições de exercício da actividade entre esses Estados. ■

Quadro 3 – Custos Operacionais pela Gestão de uma Unidade Monetária de Activo Bancário. Média dos 12 Países da Zona Euro e de Portugal

	1987	1990	1993	1996	1999	2002	2005	Variação 87/05	Variação 93/05
Zona euro									
Custos com o pessoal	1,28%	1,18%	1,14%	1,04%	0,91%	0,82%	0,71%	– 44%	– 38%
Outros custos de estrutura	0,76%	0,74%	0,81%	0,72%	0,72%	0,68%	0,59%	– 22%	– 26%
Custos operacionais totais	2,04%	1,92%	1,95%	1,76%	1,63%	1,50%	1,31%	– 36%	– 33%
Portugal a)									
Custos com o pessoal	1,56%	1,51%	1,32%	1,17%	0,88%	0,72%	0,78%	– 50%	– 41%
Outros custos de estrutura	0,70%	0,94%	1,04%	0,98%	0,85%	0,80%	0,79%	13%	– 24%
Custos operacionais totais	2,26%	2,46%	2,36%	2,15%	1,73%	1,52%	1,57%	– 30%	– 33%

a) só bancos comerciais.

Fonte: OCDE, excepto Portugal 2005, que é Boletim da APB, com cálculos do autor.

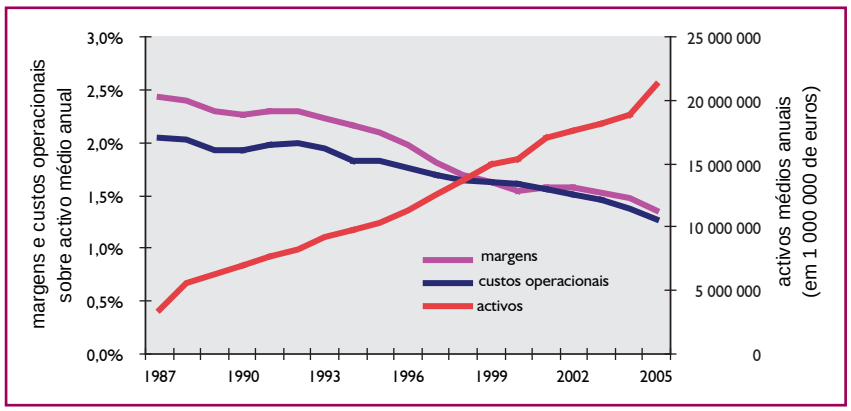
Quadro 4 – Margem Financeira Sobre o Total de Activos. Média dos 12 Países da Zona Euro e de Portugal

	1987	1990	1993	1996	1999	2002	2005	variação total
Zona euro	2,43%	2,10%	1,97%	1,72%	1,42%	1,43%	1,23%	– 49,5%
Portugal a)	3,40%	4,78%	3,19%	2,30%	2,05%	1,77%	1,51%	– 55,7%

a) só bancos comerciais.

Fonte: OCDE, excepto Portugal em 2005 que é Boletim da APB, com cálculos do autor.

Gráfico 1
Evolução dos Activos Médios Anuais, das Margens e dos Custos Operacionais, de 1987 a 2005, nos 12 Países da Zona Euro



*Doutorado em Gestão pelo ISEG.
Ex-Administrador Bancário.

Copyright © 2008 by IFB/APB

CAIXA CARBONO ZERO

RETORNO SOBRE INVESTIMENTO É MESMO COISA DE BANCO.

A Caixa investe no combate às alterações climáticas que ameaçam o Planeta. E de todos os investimentos que um Banco como a Caixa faz, este é, seguramente, o que produz um retorno mais compensador, não só para nós mas para a Humanidade. Porque é uma questão de eficiência na forma como consumimos e produzimos energia mas também uma questão de bem-estar e qualidade de vida. Por isso, criámos o programa Caixa Carbono Zero que visa reduzir as nossas emissões de carbono e compensar aquelas que são inevitáveis, até 2010. Instalámos 1.600m^2 de painéis solares no Edifício-Sede da Caixa Geral de Depósitos em Lisboa que anualmente produzem energia equivalente ao consumo diário de 425.000 pessoas. Evitamos assim, a emissão anual de 1.700 toneladas de CO_2, o equivalente à capacidade de absorção de carbono de 170.000 árvores por ano. Nada mau como retorno.

Neste número, apresentamos uma reflexão sobre o tema relevante da inovação nas organizações.

Teresa Pereira
Coordenadora da Secção

Intrapreendedorismo: o Processo Visionário em Acção

António Nunes da Silva*

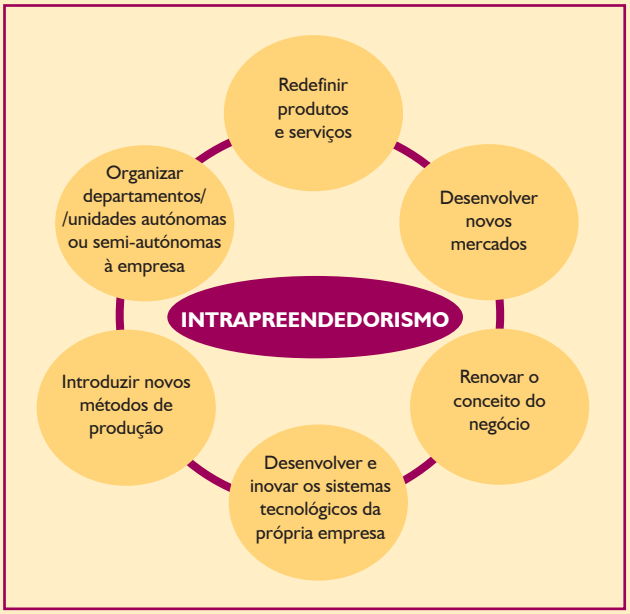
Face a um mercado cada vez mais global, aberto e competitivo, as empresas têm necessidade de se renovarem constantemente de forma a acompanharem o aumento da exposição internacional, da troca de conhecimentos e das relações empresariais. Ao inovarem, as empresas aumentam o seu poder de reacção, assim como a sua vantagem competitiva.

O intrapreendedorismo surge como uma estratégia para estimular a inovação dentro das empresas. O objectivo é potenciar a energia criativa dos próprios colaboradores das organizações e disponibilizar-lhes os recursos, assim como a independência necessária para a criação de valor organizacional. Estes empreendedores internos perseguem o benefício, trabalham individual ou colectivamente e podem ser definidos como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios nas organizações (Figura 1).

Terá sido Norman Macrae um dos primeiros autores a identificar o intrapreendedorismo, primeiro em 1976 e depois em 1982, em artigos publicados na revista The Economist. No primeiro artigo, o autor menciona que as empresas mais dinâmicas no futuro seriam as que encontrassem formas alternativas de desenvolverem as suas actividades. No segundo artigo, dá relevo ao facto de se deverem formar grupos para promoverem actividades intrapreendedoras.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Figura 1 – Iniciativas em que se Reflecte o Intrapreendedorismo



Na mesma altura, Gifford e Elizabeth Pinchot desenvolveram o seu conceito de empreendedor dentro de uma empresa, associando o seu conceito ao artigo de 1976 de Macrae. Construíram um modelo no qual um projecto intrapreendedor teria valor para a própria pessoa (como, por exemplo, uma parte do seu salário). Mais tarde, o intrapreendedor poderia vender o seu projecto. A partir do seu modelo de sucesso, criaram uma escola de intrapreendedores na Suécia e em 1985 publicaram o seu livro *Intrapreneuring*, o qual mostrava como o empreendedorismo poderia ser aplicado e praticado em organizações existentes. Destacava, também, o papel do empreendedor dentro dessas organizações e como a inovação poderia ser desenvolvida pela aplicação do empreendedorismo interno para tal objectivo.

Segundo Pinchot (1985): "Intrapreendedores são todos os 'sonhadores que agem'. Aqueles que assumem a responsabilidade pela inovação de qualquer espécie dentro de uma organização. O intrapreendedor pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma ideia numa realidade lucrativa".

A partir dos estudos de Pinchot, muitos outros estudos e pesquisas sobre o tema têm sido efectuados, nos quais se pretende analisar empresas com enfoque na inovação para se entender melhor como o empreendedorismo interno se desenvolve.

Pinchot refere ainda que não existe uma fórmula pré-estabelecida para se ser um intrapreendedor. Na sua óptica, as pessoas tornam-se intrapreendedoras quando as circunstâncias as levam a um acto de vontade, como, por exemplo, a decisão de transformar um conceito de negócio em realidade dentro da empresa em que trabalham, a despeito das barreiras e dos riscos.

John Naisbett (1986) citou o intrapreendedorismo como uma forma estabelecida de negócios para encontrar novos mercados e produtos. O próprio Steve Jobs referia que o desenvolvimento do computador Macintosh era um projecto intrapreendedor da Apple. O conceito ficou consolidado com Kanter (1990), referindo este que o intrapreendedorismo era essencial para a sobrevivência de uma empresa.

Em 1992, o *The American Heritage Dictionary* inseriu a palavra *intrapreneurship* no seu dicionário, definindo-o como "uma pessoa dentro de uma grande empresa que tem responsabilidade directa em tornar uma ideia num produto final lucrativo após a inovação".

Algumas das empresas mais inovadoras do mundo, como a Google ou a 3M, encorajam explicitamente o intrapreendedorismo. Por exemplo, Sergey Brin e Larry Page, da Google, incentivam os seus empregados a perseguirem os seus sonhos e os seus projectos favoritos. Assim, durante um dia por semana, a empresa oferece aos seus colaboradores a possibilidade de utilizarem o seu tempo de trabalho no projecto que quiserem. Os colaboradores dedicam o dia ao desenvolvimento de novas ideias, projecto conhecido pela denominação de Googlettes. Por exemplo, o website Orkut foi criado pelo Googlette. A política de inovação da 3M representa 30% das receitas de produtos introduzidos nos últimos quatro anos e alguns empregados podem dedicar 15% do seu tempo a projectos por si seleccionados.

Importância Económica do Intrapreendedorismo

O intrapreendedorismo é um elo importante de ligação entre a ciência e o mercado. De acordo com Hisrich (2004), as organizações existentes possuem a estrutura financeira, competências de gestão e outros sistemas, tais como marketing e distribuição, para comercializarem inovações com sucesso. Porém, frequentemente a burocracia, a ênfase nos lucros no curto prazo e a própria estrutura altamente organizada inibem a criatividade, impedindo que sejam desenvolvidos produtos e negócios. O reconhecimento desses factores inibidores pela orga-

Copyright © 2008 by IFB/APB

nização e a necessidade de criatividade e inovação fazem com que se estabeleça um espírito intrapreendedor nas organizações.

A descoberta de novas oportunidades empreendedoras é um dos principais desafios do intrapreendedor. Para isso, está constantemente em busca da mudança, tanto endógena como exógena, em virtude de esta proporcionar a oportunidade para o novo e para o diferente. A sistematização da inovação é um instrumento que pode ser utilizado para a busca deliberada e organizada de mudanças e para a análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação económica (Drucker, 2003).

A importância do tema é enfatizada por Lumpkin e Dess (1996), que afirmam ser este um dos principais motores da economia, o principal criador de emprego e o maior factor de desenvolvimento de novos negócios. O intrapreendedorismo promove a expansão dos negócios das empresas existentes, o progresso tecnológico e a criação de riqueza. Utilizando como nível de análise a empresa, estes autores utilizam o conceito de "orientação empreendedora" para caracterizarem as empresas que adoptam este tipo de comportamento. Este conceito de orientação empreendedora tem cinco dimensões (Lumpkin e Dess, 1996 e 2001), como se observa no Quadro 1.

Quadro 1

Autonomia	Capacidade e vontade de se auto-dirigir na busca de oportunidades.
Inovatividade	Vontade básica de se afastar das práticas e tecnologias existentes e ir para além do estado da arte.
Assunção do risco	Capacidade de afectar recursos para perseguir oportunidades.
Proactividade	Capacidade de agir em antecipação ao futuro.
Agressividade competitiva	Capacidade para desafiar intensamente os concorrentes e ultrapassá-los.

A Importância da Visão Empreendedora

Antes de avançar, porém, considero útil apresentar a definição de dois termos-chave aqui usados: empreendedor, empreendedorismo e intrapreendedor. O empreendedor é definido como uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões (Filion, 1999). O empreendedorismo é definido como o processo pelo qual se faz algo novo (algo criativo) e algo diferente (algo inovador) com a finalidade de gerar riqueza para indivíduos e agregar valor para a sociedade (Shane, Venkataraman, 2000, e Kao, 2002). O intrapreendedor é definido como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização.

"Se, na empresa, o líder for um empreendedor visionário, provavelmente haverá vários intrapreendedores que desenvolvem um processo visionário de apoio na organização."

A comparação efectuada sobre empreendedores e intrapreendedores evidencia uma importante característica compartilhada por ambos os grupos: desenvolvem uma orientação ou visão que indica o que deverá ser feito. Empreendedores e intrapreendedores parecem evoluir da concepção para a realização de um projecto por meio da formulação de visões a serem transformadas em realidade.

O desenvolvimento e a implementação de visões são duas das principais características das acções empreendedora e intrapreendedora. É difícil imaginar uma acção inovadora que não tenha sido precedida de uma reflexão ou interiorização que leva o autor da acção a imaginar e a visualizar as coisas segundo uma determinada orientação. Para fazer algo diferente, os inovadores têm de identificar primeiro o que querem fazer, visualizar isso e, então, identificar a melhor forma de transformar a inovação em realidade.

Os intrapreendedores são pessoas que podem gerar mudanças nas organizações. Um dos principais problemas encontrados é a gestão do risco. Pergunta-se então: quando é que a mudança deverá ser adoptada e quanto dela a organização poderá absorver?

Copyright © 2008 by IFB/APB

Para minimizar o risco de fracasso, uma estrutura para o processo visionário deve ser instituída sob a forma de algumas relações altamente motivadas para apoiar a mudança. Se, na empresa, o líder for um empreendedor visionário, provavelmente haverá vários intrapreendedores que desenvolvem um processo visionário de apoio na organização.

Se, contudo, na empresa, o líder não for empreendedor visionário ou se a organização for gerida segundo regras burocráticas em função da sua dimensão, é importante que os intrapreendedores introduzam as suas visões na empresa e desenvolvam um sistema de relações que possa contribuir para o processo visionário.

Os elementos de resistência que se manifestam ao longo do processo visionário constituem um modo de assegurar que a mudança seja gradualmente introduzida e aceite na organização.

Se, numa organização, vários processos visionários forem levados adiante, o risco de rejeição ou resistência para a mudança será reduzido. A acção apoiada no processo visionário, eventualmente, incentivará a acção visionária e vice-versa. Se as empresas dirigidas por visionários precisam de *visionistas* para realizarem visões complementares, também é verdade que a presença de vários *visionistas* pode estimular a criação de uma cultura mais empreendedora e visionária na gestão dessas empresas.

Em resumo, é importante para os *visionistas* a formulação de uma estrutura de apoio para a acção que inclui todos os elementos seguintes:

- Desenvolvimento de uma visão;
- Apoio a pessoas que têm visões;
- Relações de apoio favoráveis ao processo de organização;
- Cultivo de um clima visionista;
- Iniciativas para assegurar o progresso das visões;
- Avaliação do que vai sendo alcançado.

Níveis de Intrapreendedorismo

A prática intrapreendedora pode ser dividida em vários níveis. Aqui, propomos 5 níveis: **vegetativo**, **bondoso**, **comprometido**, **inovador** e **visionário**.

No nível vegetativo, estão os empregados e dirigentes cujo compromisso é mínimo. Para serem intrapreendedoras, as pessoas têm de ter um alto nível de compromisso com o que fazem e devem ser capazes, pelo menos, de sustentar a continuidade da execução da acção que iniciam. O efeito disso é a redução da resistência à mudança. Enquanto dirigentes e empregados bondosos pensam em coisas para as fazerem melhor, indivíduos comprometidos interiorizam-nas para as realizarem com perfeição. Assim se obtém um alto nível de qualidade.

Os indivíduos inovadores podem criar novos métodos de trabalho, enquanto os intrapreendedores visionários envolvem os outros 4 tipos de intrapreendedores nas suas próprias acções para criar uma cultura organizacional na qual todos são parte de um processo e se sentem comprometidos, desejando superar-se para ajudar a realizar a visão. Na passagem de um nível para outro mais elevado de intrapreendedorismo, os indivíduos aumentam o seu comprometimento intelectual com o que fazem. E hoje, numa era em que a qualidade é tão importante, são necessários conceitos para reforçar a prática da qualidade e incorporá-la na cultura da organização. Conceitos como "visão", "visionista" e "visionário" oferecem considerável apoio nesse sentido.

Por último, para serem intrapreendedoras, as organizações têm de estabelecer estruturas formais que reflictam as suas estruturas informais. Em organizações intrapreendedoras, a comunicação deve ser aberta e fácil. Elas são os locais onde as ideias são geradas. É difícil gerar novas ideias sem despertar alguma resistência à mudança e, consequentemente, um pouco de fricção.

Organizações intrapreendedoras são aquelas que recompensam o sucesso e minimizam o erro. Organizações que enfatizam muito os enganos matam o desejo de agir. É melhor recompensar o sucesso do que castigar o erro. Organizações que enfatizam demasiado os erros são frequentemente percebidas como organizações que oferecem muito pouco potencial para o crescimento. Acabam, normalmente, nessa situação por causa da cultura que desenvolvem.

Neste artigo, apresenta-se uma perspectiva sistémica e visionária da acção intrapreendedora. Alguns dias de treino por ano para todos os membos da organização em afinidade com essa perspectiva podem realmente transformar uma organização. O treino sobre a gestão do risco também pode ser útil para complementar a estrutura básica do processo visionário. Não esqueçamos que o pensamento vem antes da acção. ■

*Doutorando em Gestão, Universidade de Évora.
Quadro do Grupo Crédito Agrícola.

Referências Bibliográficas

Drucker, P. (2003), *Competitive Strategy*, Simon & Shuster Publishers, New York Hisrich, R. et al.(2004), Entrepreneurship, McGraw-Hill/Irwin
Filion, L.J. (1990), *The Intrapreneurship as a Visioner,* Wu, Terry and Mason Publishers, Canada.
Filion, L.J. (2002), *The Dynamics of Entrepreneurship: growth and strategy*, Prentice Hall, Singapore.
Pinchot, G. (1985), *Intrapreneuring*, Harper & Row Pub., New York.
Sarkar, S. (2007), *Empreendorismo e Inovação*, Escolar Editora, Lisboa.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Carlos Almeida Andrade*

Portugal e a Globalização

A evolução da economia mundial nos últimos 2 anos tornou evidente alguns desafios novos para o sector bancário português, sobretudo com as consequências da crise do sistema financeiro (que serão visíveis ainda ao longo dos próximos anos) e com o papel cada vez mais importante dos chamados mercados emergentes; ficou definida, neste caso, uma nova fase no processo contínuo de integração económica global.

No primeiro caso, a crise de confiança gerada, os critérios mais restritivos de concessão de crédito, o previsível aperto da regulação e a redução da liquidez vieram, de alguma forma, tornar mais difícil o financiamento da economia portuguesa, mesmo sem que os seus bancos tivessem sofrido alguma exposição directa ao fenómeno do crédito *subprime*. Neste contexto, o sector bancário tem vindo a adoptar, necessariamente, uma maior selectividade no financiamento do investimento e do consumo privado, o que se deverá repercutir no crescimento da procura interna no curto e médio prazos.

Em relação ao segundo ponto referido anteriormente, Portugal parece ainda não se ter adaptado bem à nova fase da globalização, sobretudo marcada pela emergência das "economias emergentes" e pela sua integração nos fluxos comerciais e financeiros internacionais. Neste processo, a economia portuguesa perdeu vantagens – como alguma competitividade ao nível do preço da mão-de-obra – e viu expostas algumas limitações, por exemplo, ao nível da baixa qualificação dessa mão-de-obra e do baixo valor acrescentado da actividade produtiva.

As vantagens que as economias emergentes apresentam – na Ásia, na Europa de Leste, na América Latina e mesmo em África – tornam-nas cada vez mais atractivas aos olhos dos investidores. São economias com capacidade de oferecer um conjunto alargado de bens e serviços com custos de produção mais reduzidos. Em alguns casos, são economias com um acesso próximo a matérias-primas. E são, na sua generalidade, economias com perspectivas extremamente favoráveis ao nível da evolução do rendimento *per capita*, do poder de compra e, consequentemente, da procura (quer consumo, quer investimento). Neste sentido, temos assistido, e deveremos continuar a assistir ao longo da próxima década, a uma forte acumulação de capital nestas economias ou, visto de outra forma, a uma canalização crescente da poupança global na sua direcção, implicando uma oferta relativamente menor da poupança nas chamadas economias desenvolvidas e, logo, *coeteris paribus*, taxas de juro tendencialmente mais elevadas nestas últimas. Este *catching-up* das economias emergentes tem vindo ainda a traduzir-se numa pressão sobre a procura de matérias-primas (energia, alimentos, metais), contribuindo para a existência de preços mais elevados de inúmeros bens e serviços essenciais.

Todo este processo sugere duas ideias. Por um lado, o crescimento económico global parece ter-se tornado num jogo de soma nula, onde, para uns ganharem, outros poderão ter de perder. Por outro lado, está em curso uma transferência estrutural de rendimento das economias desenvolvidas para as economias emergentes. Tal como no passado, o progresso tecnológico (nas energias renováveis e na biotecnologia, por exemplo) deverá encarregar-se de fazer do crescimento global, de novo, um jogo de soma positiva. Mas, até lá, e no seu conjunto, estes factores têm consequências que importa perceber e reter.

Acima de tudo, é perfeitamente visível, na última década, uma tendência de diminuição do crescimento do PIB potencial na economia portuguesa. Isto é, a capacidade agregada de oferta da economia, a sua capacidade de produzir e crescer de uma forma sustentada, num ambiente inflacionista estável, tem vindo a diminuir. Se esta capacidade de gerar rendimento internamente se apresenta

 Copyright © 2008 by IFB/APB

"Por outro lado, está em curso uma transferência estrutural de rendimento das economias desenvolvidas para as economias emergentes."

restringida, a consequência é – como se tem visto recentemente – um aumento do endividamento. Quer das empresas e das famílias face ao sistema financeiro, quer deste (e do conjunto da economia portuguesa) face ao exterior. Um crescimento económico tendencialmente mais baixo e um aumento do endividamento das empresas e das famílias traduzem-se numa maior dificuldade de a economia gerar a poupança e os recursos necessários para o financiamento do investimento e do consumo. E, como foi referido no início deste artigo, esta limitação torna-se particularmente relevante numa altura em que o financiamento nos mercados financeiros internacionais se encontra mais restringido. Em suma, prolongam-se as condições para o crescimento económico se manter reduzido.

O caminho a seguir passa por uma adaptação a esta nova realidade. Por exemplo, o facto de a oferta de um conjunto alargado de bens e serviços (sobretudo com uma componente tecnológica média ou baixa) ter passado a ser cada vez mais assegurada pelas economias emergentes da Ásia trouxe grandes benefícios para a generalidade dos consumidores europeus. Mas trouxe também prejuízos específicos para os sectores locais (e respectivos trabalhadores) que enfrentam a concorrência asiática. Assim, numa economia como a europeia ou, por arrastamento, a portuguesa, esta abertura leva a que as melhores oportunidades de negócio, de emprego e de geração de rendimento tendam a concentrar-se em sectores mais desenvolvidos tecnologicamente, geradores de maior valor acrescentado e com uma utilização mais intensiva de capital (incluindo capital humano, isto é, trabalhadores com qualificações mais elevadas). O desenvolvimento e o sucesso destes sectores serão, cada vez mais, os factores diferenciadores entre as economias que se darão bem e as que se darão mal com a "globalização".

Para que a economia portuguesa se possa contar entre o primeiro grupo, é absolutamente necessário aumentar a sua capacidade de crescimento, o que passa, acima de tudo, por procurar uma aceleração da produtividade, apostando numa produção de maior valor acrescentado. E é necessário, por outro lado, que a economia portuguesa se associe, de alguma forma, à referida emergência das economias emergentes. Quatro exemplos simples do que poderá ser este caminho: associar-se tanto quanto possível ao *catching-up* das economias emergentes ao nível das infra-estruturas, comunicações, serviços, etc., o que implica um esforço de internacionalização das nossas empresas; melhorar as condições concorrenciais e a flexibilidade nos diversos mercados e sectores da economia, incentivando assim ganhos de produtividade; investir fortemente na melhoria da educação e das qualificações dos portugueses, não gastando mais dinheiro, mas introduzindo os incentivos correctos no sistema e aumentando o grau de exigência no ensino; e investir internamente na produção de bens e serviços associados a uma vantagem específica e única de Portugal e que, por isso, possam ser valorizados pelo exterior (não estando sujeitos a ser replicados externamente a custos mais baixos). A este respeito, o turismo deve ser visto como um sector estratégico, a partir da valorização do nosso património paisagístico, arquitectónico e cultural, habitualmente tão desprezado. O sector bancário português pode desempenhar um papel fundamental nesta estratégia, fomentando o necessário esforço de internacionalização das empresas portuguesas e promovendo e financiando a inovação (incluindo nas energias renováveis) e as actividades de maior valor acrescentado, bem como as actividades nos sectores onde Portugal pode continuar a ter vantagens específicas (como o turismo).

A globalização em curso pode ser positiva para a economia portuguesa, desde que esta encontre o caminho certo. Mas será sempre um caminho difícil e demorado. ■

*Economista-Chefe do BES.
Docente Universitário.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Caixa Fã

A Emoção na Consolidação de Valor de Marca

Paula Viegas*

A Caixa Geral de Depósitos, enquanto uma das mais prestigiadas e emblemáticas marcas portuguesas, detém uma grande capacidade de comunicação, notoriedade consolidada, comportamento social e uma linguagem própria, factores que a tornam competitiva em qualquer enquadramento.

A marca Caixa tem vindo a absorver, cada vez mais, uma **solidez** percebida, a promover o **rigor** na actuação e a construir um capital de **confiança** que a consolidam, recorrentemente, como referência no sector financeiro português e como embaixadora do país.

Os valores culturais e institucionais que tem vindo a cimentar advêm de uma **Caixa feita de pessoas**, de **ideias**, de **atitudes** e **emoções** que levam mais longe o testemunho e os compromissos que esta marca assume junto dos seus clientes, do seu mercado potencial, da sociedade em geral, em prol das causas que acredita e defende.

É neste cenário que a oportunidade de adicionar valor emocional à marca Caixa define uma estratégia para activar a "emoção" através do capital de confiança já adquirido, abrindo território para uma experiência mais emocional com a Marca Caixa, para a construção de um património relacional e de uma nova dimensão de marca acima da percepção racional e desse legado de confiança.

Neste desafio, a dimensão da Caixa designa também a capacidade de melhorar a forma como é "experienciada", seja pelos seus colaboradores, pelos seus clientes ou público em geral: **financeiramente responsável e emocionalmente próxima**, impulsionadora de uma atitude e um relacionamento de proximidade, assentes em práticas responsáveis e exemplos de cidadania.

O que a Caixa FAZ e o que É definem a sua promessa de marca: o compromisso com o Valor, que resulta de um legado único, das expectativas das pessoas e do seu carácter distintivo face aos concorrentes.

"COMO faz" em vez de "O QUE faz"

Com o coração. Símbolo de todas as causas Caixa na mobilização de atitudes comunitárias e na impulsão de comportamentos responsáveis, elo para uma experiência emocional com a marca Caixa por via de testemunhos, compromissos e acções.

Em Outubro de 2006, a Caixa materializou o compromisso Caixa Fã por via do testemunho de uma figura pública promotora de valores como a **paixão**, **orgulho nacional** e **liderança**.

Inovando na comunicação, na forma e na mensagem, Caixa Fã mostra às pessoas uma "nova" Caixa: mais próxima e emotiva, feita de pessoas para pessoas, convidando, em discurso directo à partilha e vivência de causas comuns.

Em 2007, a marca Caixa construiu um patamar de capital emocional resultante do reconhecimento, participação e retorno, por parte do público, nas muitas iniciativas e compromissos assumidos, nos canais não-presenciais, através do site www.caixafa.pt, ponto de encontro das comunidades *Planeta*, *Cultura*, *Desporto* e *Solidariedade*, e do *blog* oplanetagradece.sapo.pt, centro de testemunhos em prol de um ambiente melhor.

Ao longo de 2007, o Caixa Fã levou fãs aos estádios, aos concertos, exposições e às florestas portuguesas abrangidas por um programa de reflorestação que envolveu e moveu centenas de cidadãos, autarquias e entidades privadas.

As áreas de comunidades Fã, como o Desporto, a Cultura, o Ambiente e a Solidariedade, trouxeram dimensão e transversalidade a esta nova experiência de marca, reforçando o compromisso da Caixa de um relacionamento com os seus clientes, e com a sociedade em geral.

Neste âmbito, em associação ao cartão de débito Caixa Fã, é criado o Fundo Caixa Fã com o objectivo maior de financiar semestralmente projectos em todo o país – promovidos por entidades de reconhecido mérito e idoneidade, receptor de receitas geradas pela utilização deste meio de pagamento e de donativos para contas de solidariedade afectas aos promotores dos projectos.

Ao apoiar e dinamizar iniciativas ambientais, culturais, solidárias e desportivas, o Caixa Fã teve, em centenas de acções, a participação directa de mais de 700 000 pessoas em 2007.

A emoção torna-se, assim, um atributo associado à marca Caixa, consolidando níveis elevados de audiência e notoriedade para a marca, bem como a titularidade da expressão "fã", que passa a integrar o léxico associado à Caixa.

Para as muitas causas que a Caixa defende, continua a prevalecer uma certeza:

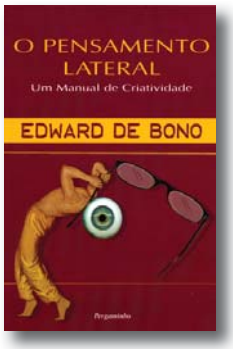
FÃ É AQUELE QUE ACREDITA SEMPRE...

até ao fim. ■

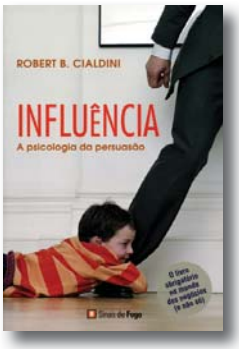
*Coordenadora da Área de Marca e Imagem.
Direcção de Comunicação da CGD.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Divulgando

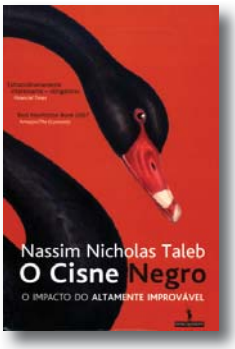


A criatividade pode ser aprendida e ensinada, consistindo numa série de competências específicas do pensamento lateral.
O Pensamento Lateral – Um Manual de Criatividade, editado pela **Pergaminho**, é um livro clássico que revolucionou o panorama da pedagogia e da psicologia do comportamento. A distinção estabelecida por **Edward de Bono** entre pensamento vertical e lateral permite rever e recriar a forma como pensamos. ■



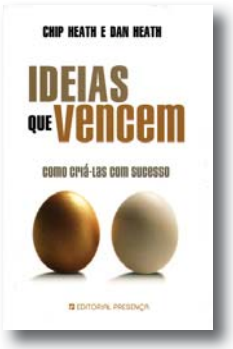
Ao longo de três décadas de investigação, o conceituado psicólogo norte-americano **Robert B. Cialdini** tentou perceber por que é que algumas pessoas são dotadas de uma notável capacidade de persuasão; agora, desvenda como poderá vencê-las no seu próprio território.
Influência – A Psicologia da Persuasão, editado pela **Sinais de Fogo – Publicações Lda.**, vai ajudá-lo a libertar-se da influência alheia, transformando-a na sua melhor arma, e percebendo que tornar-se numa pessoa persuasiva é mais fácil do que imagina. ■

Saber como se "vender" é uma das ferramentas mais importantes para conseguir sobreviver no seu local de trabalho e conquistar os seus objectivos pessoais. ***Você, Lda.***, de **Harry e Christine Beckwith**, editado pela **Actual Editora**, com vários exemplos e ideias de reflexão práticas, conseguirá transmitir a potenciais clientes uma imagem segura e persuasiva, através da qual melhorará os seus resultados profissionais. ■



Um cisne negro é um acontecimento altamente improvável que reúne três características principais: é imprevisível, produz um enorme impacto e, após a sua ocorrência, é arquitectada uma explicação que o faz parecer menos aleatório e mais previsível do que aquilo que é na realidade. Inteligente, surpreendente e universal nas suas aplicações, ***O Cisne Negro – O Impacto do Altamente Improvável***, editado pela **Dom Quixote**, irá fazê-lo olhar o mundo de outra forma.
Nassim Nicholas Taleb explica aqui tudo aquilo que sabemos acerca do que não sabemos e indica alguns truques admiravelmente simples para lidarmos com os cisnes negros e para beneficiarmos deles. ■

O futebol e a economia são, em muitos aspectos, comparáveis. Em ambos os campos, deparamo-nos com um dia-a-dia em que não sabemos como as coisas acabam. Podemos aprender com ambos a perder e a vencer com dignidade, e, ainda que estando em desvantagem numérica, temos sempre a possibilidade de ganhar. Basta haver espírito de equipa, determinação e iniciativa.
Bem Posicionado – Estratégias do Futebol Aplicadas às Empresas, de **Reinhard K. Sprenger**, editado pela **Centro Atlântico**, pretende comparar duas áreas e não pô-las ao mesmo nível, salientando que ambas visam a vitória, a luta e o poder com coragem e paixão. ■



Já alguma vez se perguntou por que razão algumas aulas, embora sobre matérias indecifráveis, ficam gravadas na nossa mente e outras não? Baseando-se em estudos sobre a memória, a emoção e a motivação, **Chip Heath** e **Dan Heath** desenham-nos uma autêntica anatomia da ideia e apresentam-nos a receita secreta para lhe estender um tapete vermelho em direcção à eficácia e à posteridade.
Ideias que Vencem – Como Criá-las com Sucesso, editado pela **Editorial Presença**, diz-nos ainda que uma ideia vencedora tem de ser simples, surpreendente, concreta, credível, provocar emoções e contar uma história. ■

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Gradiva** – *A Tragédia da Política das Grandes Potências*, de John J. Mearsheimer;
- **Publicações Europa-América** – *Alavancagem – Como Criar os Seus "Pontos de Viragem" no Negócio e na Vida*, de Darby Checketts;
- **Campo das Letras** – *Os Media em Portugal nos Primeiros Cinco Anos do Século XXI*, de Manuel Pinto e Sandra Marinho;
- **Editorial Presença** – *As Dez Faces da Inovação – O Poder da Criatividade e da Inovação na Empresa*, de Tom Kelley e Jonathan Littman;
- **Centro Atlântico** – *O Segredo na Gestão de Pessoas*, de Stephen P. Robbins;
- **Actual Editora** – *Correspondência Comercial Eficaz*, de John A. Carey;
- **Porto Editora** – *Mundos Virtuais – Guias Práticos*, de José Antunes.

Os nossos agradecimentos aos editores.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Actividade do Sector Bancário

Em Portugal no Ano de 2007

A Associação Portuguesa de Bancos apresentou no seu *Boletim Informativo*, a exemplo dos anos anteriores, uma análise da actividade bancária em Portugal relativa ao ano de 2007.
Dessa análise, destacamos aqui alguns aspectos que consideramos mais significativos.

Caracterização Geral do Sector – 2007

- Activo líquido total cresce **11,6%**
- Crédito a clientes aumenta **13,2%**
- Recursos de clientes sobem **9,4%**
- Resultado líquido aumenta **7,7%**
- Rendibilidade dos capitais próprios sobe para **14,05%**
- *Cost to income* baixa para **54,54%**

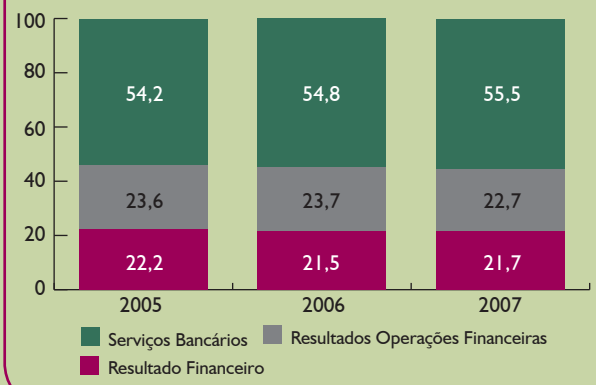
CARACTERIZAÇÃO GERAL DO SECTOR EM 2007 (Quadro 1)

		Dezembro 2007	Dezembro 2006	Variações Absolutas	Variações Relativas (%)
1. Dados Gerais (em milhões de euros)	Activo Líquido	404 849	362 824	42 024	11,6
	Crédito sobre Clientes	255 531	225 740	29 791	13,2
	Recursos de Clientes	162 375	148 479	13 896	9,4
	Responsabilidades Representados por Títulos	55 328	43 378	11 949	27,5
	Nº de Balcões	5 518	5 108	410	8,0
	Nº de Empregados	56 234	53 748	2 486	4,6
	Resultado Bruto de Exploração	4 576	4 196	380	9,1
	Resultados do Exercício	2 608	2 422	186	7,7
2. Indicadores (em %)	Solvabilidade Bruta (FP/AL)	9,14	9,50	– 0,37	
	Nº de Empregados por Balcão (NP/NB))	10	11	– 1	
	Custos Operativos/Act. Financeiros (CO/AF)	1,55	1,65	– 0,10	
	Relevância dos Custos no Produto (CO/PB	54,54	55,53	– 0,99	
	Rendibilidade dos Capitais Próprios (RL/KP)	14,05	14,22	– 0,18	

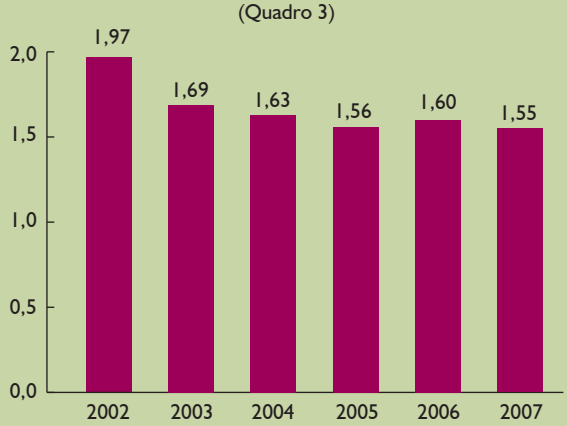
Resultados

- Resultado bruto atinge **4 576 M€**, aumentando **38,0%**
- A margem financeira baixou para **1,55**

EVOLUÇÃO DO PESO DAS COMPONENTES DO PRODUTO
(Quadro 2)



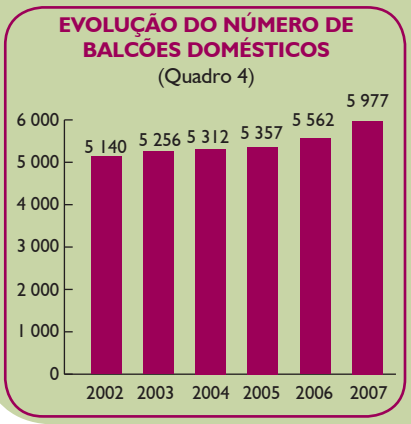
EVOLUÇÃO DA MARGEM FINANCEIRA
(Quadro 3)

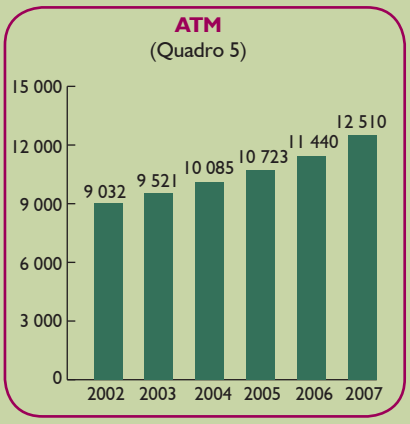


Copyright © 2008 by IFB/APB

Cobertura Geográfica e Bancarização

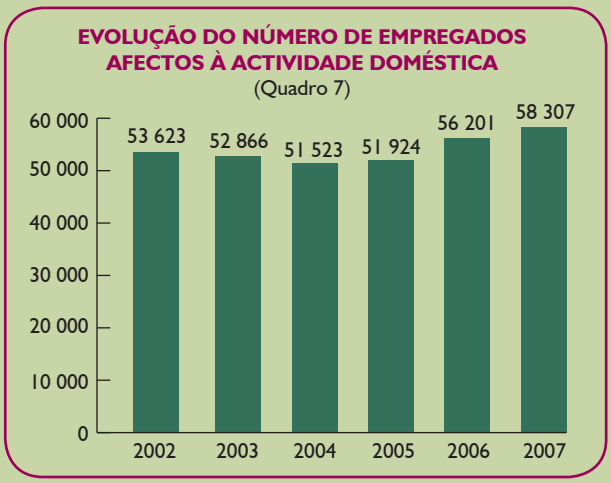
- Número de balcões cresce para **5 977**
- Número de ATM aumenta para **12 510**
- Número de cartões bancários aumenta para **18,2 milhões**

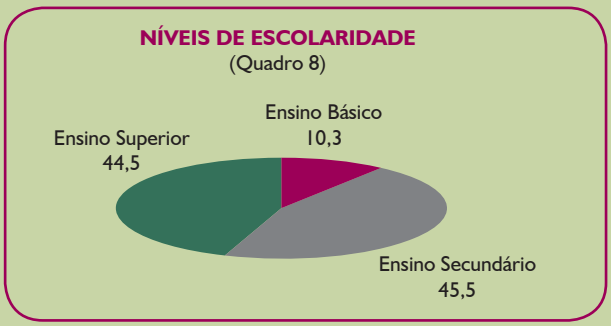


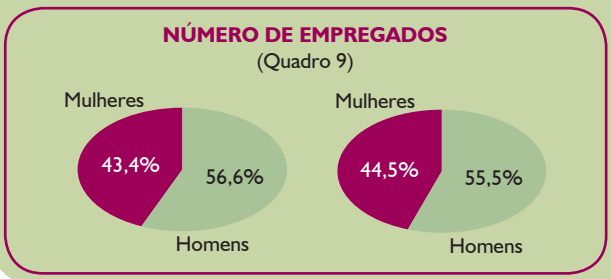


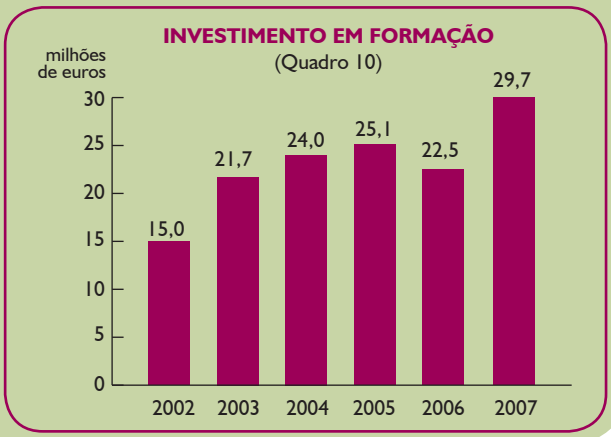
Recursos Humanos

- Crescimento acentuado do nº de empregados afectos à actividade doméstica **(mais 2 106)** devido à expansão verificada ao nível de postos de venda da rede comercial **(mais 421 balcões)**
- Empregados com formação superior já representam **44,2%** do total e **71,5** dos **4 822** novos empregados admitidos
- Investimento em formação atinge **29,7M€**









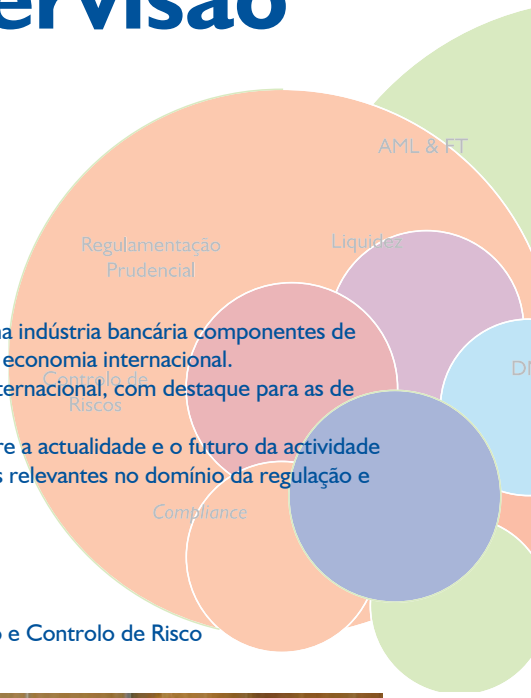
Porque não esgotámos os aspectos analisados, recomendamos a leitura integral do *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos, em www.apb.pt, já que revela de uma forma clara e completa aquilo que foi a actividade da banca portuguesa no exercício de 2007 e o modo como tem evoluído. ■

Copyright © 2008 by IFB/APB

Seminário de 9 de Julho de 2008

A Regulação e a Supervisão no Sector Financeiro

Os Novos Desafios



O fenómeno da globalização, cada vez mais presente na actividade financeira, introduziu na indústria bancária componentes de grande complexidade bem presentes neste período de turbulência e incerteza em que vive a economia internacional.

A resposta adequada a esta situação passa por múltiplas iniciativas de âmbito nacional e internacional, com destaque para as de carácter normativo.

Neste contexto, este Seminário proporcionou um espaço de informação e de debate sobre a actualidade e o futuro da actividade bancária e financeira em Portugal, tendo como principal objectivo, analisar e discutir aspectos relevantes no domínio da regulação e supervisão do sector financeiro e o seu impacto nas instituições respectivas.

Os Oradores

PAINEL 1 > Enquadramento do Tema – Os Actuais Desafios do Sistema Financeiro

Dr. Amadeu Ferreira, Prof. Doutor Pedro Duarte Neves e Dr. Carlos Santos Ferreira.

PAINEL 2 > Supervisão e Controlo de Risco

Dr. Carlos Brandão, Dr. Carlos Branco e Dr. José Miguel Pessanha.

PAINEL 3 > Supervisão Comportamental

Dra. Lúcia Leitão e Dr. João Martins Pereira.

PAINEL 4 > A Função *Compliance*

Dra. Marta Cochat-Osório, Dra. Célia Ramos e Dr. Philip Preiswerk.

Segue-se a síntese da intervenção do Dr. Carlos Santos Ferreira, que nos transporta através do "admirável mundo novo do sistema financeiro", cujas "fragilidades" deverão ser agarradas pelos diversos agentes económicos e "trabalhadas", com a certeza de que: "A economia ajusta-se. O sistema retoma o seu andamento normal. A confiança é restituída. O sistema progride mais fortalecido."

Copyright © 2008 by IFB/APB

Os Actuais Desafios do Sistema Financeiro

Carlos Santos Ferreira*

"A instabilidade que se apoderou dos mercados financeiros desde Agosto de 2007 ... Obriga a repensar modelos, posicionamentos estratégicos, reconstruir a confiança entre agentes económicos."

O último ano tem surpreendido na revelação da vulnerabilidade do "admirável mundo novo do sistema financeiro", relembrando aos diversos agentes económicos que as instituições financeiras também comportam riscos e que a informação é um bem valioso para a formação do capital de confiança.

O triplo choque da crise do crédito hipotecário de alto risco nos Estados Unidos, da implosão da alavancagem financeira e do modelo de financiamento, originação e distribuição recordam que no cerne da actividade bancária está a gestão do risco nas suas diversas vertentes: na escolha do crédito, na transformação das maturidades, nos processos operativos, na acessibilidade e na disponibilização de liquidez.

A carteira dos bancos compreende, de forma genérica, um conjunto de activos de liquidez reduzida (o crédito) financiado por responsabilidades de maturidade inferior e com, tipicamente, "promessa" de liquidez (os depósitos).

Os bancos são remunerados por esta função, pela capacidade de intermediarem vontades e necessidades diferentes, assumindo o risco da estabilidade. Ou seja, da sua missão decorre a sua vulnerabilidade. Donde o elevado nível de regulação e supervisão a que estão sujeitos e que visa amparar a confiança num esquema de segurança mútua, em que a protecção dos clientes é, por sua vez, suporte da estabilidade dos bancos.

A instabilidade que se apoderou dos mercados financeiros desde Agosto de 2007 pode ser entendida como uma fase típica do processo de progresso tecnológico, correspondente ao aparecimento de deficiências e problemas após uma fase de implementação de inovações. E houve muitas inovações nos últimos anos: na capacidade tecnológica, na democratização da informação, na prática financeira, na integração dos mercados, no próprio quadro normativo.

Porventura é agora chegada a fase seguinte deste processo: a inventariação dos problemas, a percepção das causas, correcção e re-implementação. Este processo de inovação tecnológica desenvolve-se no laboratório da vida real, o que implica instituições, relacionamentos, pessoas. Obriga a repensar modelos, posicionamentos estratégicos, reconstruir a confiança entre agentes económicos. Será normal que surjam tensões, fricções, talvez rupturas. No fim, ensina-nos a História, sairemos mais fortalecidos.

Copyright © 2008 by IFB/APB

1. Implicações para a Actividade Bancária

As instituições financeiras enfrentam um contexto adverso em várias frentes: deterioração da qualidade do activo; mercados financeiros instáveis; incerteza na evolução da actividade. O crédito hipotecário de elevado risco nos EUA rapidamente evoluiu para um problema de contornos globais.

Os prémios de risco subiram de forma significativa, surgiram anomalias no funcionamento regular dos mercados. Os preços dos activos desceram de forma abrupta; a titularização de créditos está a ser revista; a liquidez permanece um bem escasso. Os bancos centrais assumiram o seu papel de estabilizadores e prestamistas de última instância dos mercados interbancários. O capital da confiança ficou afectado. Em alguns países, a ajuda veio do mais alto nível – o contribuinte.

Sem entrar em detalhes, salientaria alguns dos factores conducentes à actual situação.

Globalização

Os últimos anos foram muito favoráveis, com crescimento, baixa inflação, volatilidade reduzida, taxas de juro atractivas, criando-se um contexto propenso à tomada de risco.

A concorrência entre instituições intensificou-se, eventualmente com excessivo enfoque na maximização do lucro de curto prazo.

Inovação tecnológica/financeira

Assistimos ao desenvolvimento de modelos de avaliação e gestão do risco e de instrumentos financeiros e a um maior acesso à informação. Este acréscimo de informação poderá ter relegado para segundo plano a capacidade de uma análise mais ponderada da actividade, tendo-se consumido numa forte dependência da "normalidade" do comportamento dos mercados.

Chegaram novos intervenientes ao mercado, com estratégias de investimento inovadoras e agressivas, primeiro com serviço para institucionais, depois, de forma mais aberta, para o cliente de retalho.

Lançaram-se novos produtos e, em particular, assistiu-se a um expressivo desenvolvimento do mercado de produtos de crédito.

Novos modelos de negócio

O crescente processo de desintermediação da actividade financeira alterou-se de "originar para deter" para "originar para distribuir", acelerando o multiplicador do crédito e da geração de resultados com implicações no equilíbrio dissuasor e desejável da responsabilidade pelo que é originado.

O enquadramento normativo está também em fase de transição: normas contabilísticas com maior pendor do primado do mercado (*mark to market*); importância do *rating* "independente", erradamente interpretado como um selo de garantia de retorno.

As principais repercussões para o sistema financeiro consistem em:

Alteração do modelo de negócio imposta pela menor acessibilidade a fundos

Os eventos dos últimos meses assinalam uma alteração significativa na forma de "fazer banca" – passou-se de uma situação de financiamento em função das necessidades de crédito para um contexto de concessão de crédito em função do financiamento obtido. No limite, o sucesso passou a ser medido pela capacidade de captação de recursos necessária à expansão do activo.

A inoperância dos mercados de *wholesale funding* obri-

Copyright © 2008 by IFB/APB

"A economia ajusta-se. O sistema retoma o seu andamento normal. A confiança é restituída. O sistema progride mais fortalecido."

gou os bancos centrais a substituírem-se parcialmente ao mercado, expandindo e alargando os instrumentos de cedência de fundos.

O modelo de "originar para distribuir" está em ajustamento e neste momento ainda sem solução para alguns activos financeiros. A sofisticação e a complexidade de algumas estruturações, exigida para a melhoria "sintética" de *rating*, revela-se particularmente difícil de contornar e com repercussões sistémicas de proporções não antecipadas.

O aumento de processos de litígio decorrentes da comercialização de produtos complexos vem conferir valor a instrumentos mais simples, mais testados e com enquadramento jurídico claro.

Reavaliação do custo do crédito

No que respeita ao custo de crédito, assistimos:

- À retoma da "forma clássica" de financiamento – depósitos, emissões de dívida sénior ou emissões de dívida de melhor qualidade, como as obrigações hipotecárias;
- À redução do grau de alavancagem, necessidade de recapitalização para promover a expansão de activo;
- À crescente importância de novos investidores, como os fundos soberanos;
- Ao aumento do custo do crédito, com maior diferenciação por qualidade do risco do emitente.

Impacto adverso/cíclico na actividade bancária e económica

A repercussão do aumento do custo do crédito no cliente final ou na redução da margem financeira implica menor incentivo à actividade de crédito. Deste modo, a redução da margem de taxa de juro dificilmente será compensada pelo efeito volume, pelo que aumentam as preocupações de eficiência.

O enquadramento económico particularmente complexo, que conjuga menor crescimento económico com pressões inflacionistas, limita a capacidade de actuação da política monetária, o que contribui para uma maior aversão ao risco.

Depois de um período de progressão favorável na actividade bancária, porventura até em contraciclo com a

evolução mais modesta da actividade económica doméstica, o futuro afigura-se mais incerto e exigente, mas também propiciador de oportunidades de afirmação para os bancos mais eficientes e com melhor relacionamento com os clientes.

2. Controlo de Riscos e Confiança

Apesar dos progressos verificados ao nível da monitorização de riscos, quer por entidades externas, quer através do controlo interno, a realidade confronta-nos com a existência de insuficiências nos sistemas instituídos.

A cultura do risco instituída revelou-se insuficiente, relembrando o processo iteractivo entre regulação e exploração de oportunidades de arbitragem. Algumas das instituições financeiras internacionais que agora apresentam maiores dificuldades não revelavam situações preocupantes à luz dos critérios de controlo de risco em vigor. Nem a sofisticação nem a dimensão foram sinónimo de qualidade.

A experiência recente também enfatizou a elevada interdependência dos mercados financeiros internacionais. A participação no mercado monetário interbancário e o financiamento nos mercados por grosso expõem os sistemas financeiros domésticos aos riscos globais, sem que para tal seja necessária a presença física em várias geografias.

A questão principal do ponto de vista normativo tem evoluído em torno da solvência, em parte associada ao desenvolvimento do novo acordo de adequação de capital.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Mas esta componente corresponde apenas a uma pequena parcela dos recursos geridos por um banco. Doravante, tem-se como adquirido que a liquidez terá um maior destaque na análise e nas decisões sobre o portfólio de riscos e negócios.

A actualização ao acordo de Basileia promove regras que recorrem de forma extensiva ao sistema de *ratings* para a classificação dos riscos. Dado o papel atribuído aos *ratings* na actual crise, poderá ocorrer alguma reavaliação da sua utilização, nomeadamente conferido-se uma maior importância ao segundo pilar (supervisão).

Do ponto de vista da prática financeira, também começam a surgir algumas orientações. Serão expectáveis alterações: nos critérios relativos à concessão de crédito; no aumento da responsabilidade económica por parte do originador; na redução do incentivo à criação de estruturas fora de balanço; no enquadramento dos agentes fora do perímetro de supervisão; no reforço da complexidade e dos requisitos de reporte; na ponderação das vantagens e inconvenientes da avaliação baseada em *mark-to-market*, nomeadamente no que concerne ao seu carácter pró-cíclico.

Saliento ainda a questão da transparência da informação e da comunicação, elemento crucial para a confiança dos consumidores. Tivemos exemplos de inadequada informação ao mercado, aos clientes e aos investidores, com o consequente prejuízo de credibilidade e confiança. Contribuiu-se, dessa forma, para que os rumores tivessem ganho preponderância na atitude dos investidores, o que tem impacto negativo na volatilidade dos mercados.

Temos por certo, mas nem sempre a indústria o observa, que a informação e os produtos apresentados aos consumidores devem estar em consonância com as suas características e adequados aos segmentos-alvo. A Directiva dos Mercados de Instrumentos Financeiros (DMIF) e a supervisão comportamental contribuem para esse propósito, estabelecendo regras de conduta e deveres de informação e colocando na ordem do dia a importância da literacia financeira.

3. Conclusão

Nos últimos anos, presenciámos alterações profundas nos mercados financeiros e na actividade bancária. Como é típico de processos de progresso tecnológico, cometeram-se excessos e surgiram anomalias, que carecem de correcção.

Da experiência de crises anteriores, verifica-se que, depois da turbulência, agentes de mercado, reguladores e demais interessados analisam as causas da crise, adaptam os normativos, reforçam as boas práticas de mercado. Os investidores adequam a sua exposição ao risco e o seu grau de alavancagem.

A economia ajusta-se. O sistema retoma o seu andamento normal. A confiança é restituída. O sistema progride mais fortalecido.

Neste processo de revisão, é importante que as autoridades e a indústria actuem de forma coordenada, de modo a que as soluções finais atinjam o duplo objectivo de reforço do sistema, sem colocar entraves desnecessários ao funcionamento eficiente do mercado. ■

*Vice-Presidente da APB – Associação Portuguesa de Bancos.
Presidente do Millennium bcp.

Citando ...

→ Quem tiver um porquê suficientemente grande, pode aguentar qualquer como.
Friedrich Nietzsche

→ Quando surgem problemas algumas pessoas criam asas; outras compram muletas.
Harold Ruopp

→ A habilidade em gestão é decidir rapidamente e depois arranjar alguém que faça o trabalho.
J. G. Pollard

→ O dinheiro não compra amigos, mas dá mais classe aos inimigos.
Lord Mancroft

→ Um bom pastor tosquia as ovelhas, não as esfola.
Suetónio

→ A maior parte dos obstáculos no caminho do sucesso evita-se quando se tiver aprendido a diferença entre movimento e direcção.
Bill Copeland

Copyright © 2008 by IFB/APB

Algumas Considerações Acerca do Sistema de Pagamentos em Portugal

José Dias Lopes*

Em números recentes da *Inforbanca*, foram publicados diversos artigos onde se abordava, directa ou indirectamente, a questão do sistema de pagamentos; refira-se em particular o artigo do Sr. Peter Jones, publicado na edição anterior da revista.
Possivelmente, o desenvolvimento da SEPA (*Single Euro Payments Área* – Área Única de Pagamentos na Europa) é uma das razões para o redobrado interesse pelo tema dos pagamentos. Não é assim de estranhar que se assinalem diversas iniciativas de análise e debate deste assunto, quer ocorridas no passado (por exemplo, os diversos seminários já realizados pelo IFB), quer agendadas para proximamente (por exemplo, a conferência a realizar em Novembro, organizada pelo Banco da Noruega).
Porém, o interesse pelo tema tem-se manifestado para além do simples nível do debate. Também ao nível, mais profundo, do estudo e da investigação a questão dos pagamentos teve, no passado recente, desenvolvimentos importantes, alguns deles citados, aliás, no já referido artigo de P. Jones.
Para além da situação conjuntural associada à SEPA, o interesse pelos sistemas de pagamentos justificar-se-ia sempre por duas outras ordens de razões:

- Porque os pagamentos e os sistemas que os suportam são infra-estruturais em termos económicos e sociais. Uma evidente prova disso é o desenvolvimento de modos de pagamento específicos – Paypal, Mbnet – e as alterações nos modos mais tradicionais – *vide* cartão de crédito – que o advento do comércio electrónico trouxe, isto é, uma nova realidade social (Internet), que permitiu o estabelecimento de uma nova plataforma de negócios (comércio electrónico) e exigiu um conjunto de novas respostas ao nível dos sistemas de pagamentos;
- Porque os sistemas de pagamentos por si só são frequentemente deficitários, gerando receitas inferiores aos custos. Este défice significa que à função pagamentos têm de ser alocados recursos libertos por outras actividades.

Tendo como enquadramento geral o cenário descrito, este artigo procura traçar um panorama geral do sistema de pagamentos português (SPP) suportado, principalmente, em dados e estudos do Banco de Portugal e do Banco Central Europeu.

A Disparidade ao Nível dos Sistemas de Pagamentos

Estudos comparativos, designadamente o *World Retail Banking Report* (estudo periódico elaborado pela Capgemini em colaboração com a European Financial Management Association), mostram que os diversos sistemas bancários são muito distintos no modo como estruturam os seus sistemas de preços.

O citado estudo tem por base a classificação das operações bancárias apresentadas no Quadro 1.

Copyright © 2008 by IFB/APB

A partir desta definição, o estudo compara o peso das diferentes classes de operações na estrutura das receitas bancárias para diferentes países. O Gráfico 1 mostra esses dados para um conjunto de países seleccionados. Nele se observa que a estrutura de preços que onera as diferentes operações bancárias se distingue enormemente de país para país. Mesmo países geograficamente próximos (Portugal/Espanha, Canadá/USA) e, por isso, muito integrados economicamente apresentam enormes disparidades no tocante às estruturas de preços das suas operações bancárias (Gráfico 1).

A actividade bancária apresenta, tal como se demonstrou, idiossincrasias nacionais que exigem cuidados acrescidos quando se avalia o funcionamento de uma sua vertente particular. E se tal situação se aplica à generalidade das vertentes da actividade bancária, aplica-se sobremaneira aos pagamentos, na medida em que estes correspondem a algo no âmago da actividade económica e da sociedade; sendo, por isso, algo estrutural e característico dessa sociedade e dessa economia. A comunicação da Comissão Europeia de 2007 relativa ao inquérito ao sector da banca a retalho refere expressamente, e a este propósito, que:

«A existência de divergências significativas a nível das taxas a pagar pelos comerciantes, titulares de cartões, bem como das comissões interbancárias (comissões interbancárias multilaterais) entre os Estados-Membros é prova patente da fragmentação do mercado.»

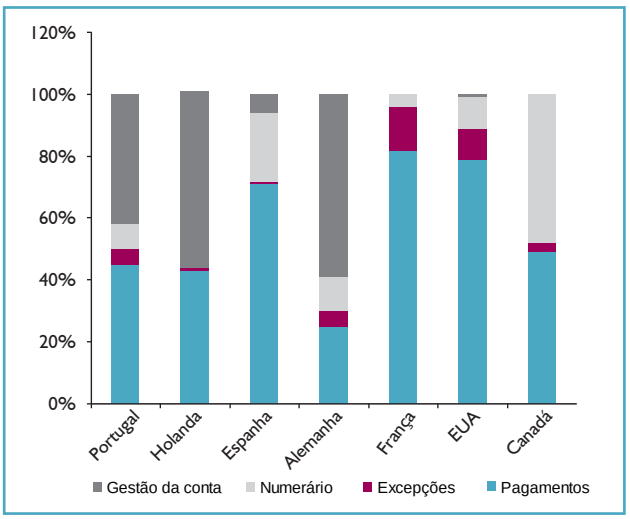
O quadro de normalização introduzido pela SEPA tem de ser conciliável com esta diversidade de situações existente.

"A actividade bancária apresenta ... idiossincrasias nacionais que exigem cuidados acrescidos quando se avalia o funcionamento de uma sua vertente particular."

Quadro 1 – Estrutura de Preços das Operações Bancárias (Definição)

Classe	Operações que Inclui
Pagamentos	Cheques, débitos, cartões, transferências.
Excepções	Cheque ao balcão, pesquisa de documento, suspensão de pagamento.
Numerário	Depósitos e levantamentos em ATM ou ao balcão.
Gestão da conta	Gestão corrente da conta, banca *online*, *contact center*.

Gráfico 1 – Estrutura de Preços das Operações Bancárias



Dados: *World Retail Banking Report*, 2007

O Sistema de Pagamentos em Portugal – Panorama Geral

Os últimos dados disponíveis do Banco Central Europeu (BCE) relativos ao sistema de pagamentos em Portugal apresentam a evolução (milhões de transacções/ano) que pode observar no Quadro 2.

Como se constata, o número de transacções processadas pelo sistema bancário cresceu significativamente nos últimos seis anos: de 950 milhões para 1 250 milhões, a que corresponde uma taxa de crescimento média anual de aproximadamente 4,7%.

Quando se consideram individualmente os diferentes meios de pagamento, observa-se que o aumento referido é sustentado principalmente pelo crescimento dos movimentos com cartões e das transferências. Em oposição à tendência de crescimento referida, encontra-se a evolução dos cheques processados, que diminuíram de cerca de 270 milhões no ano 2000 para cerca de 210 milhões no ano de 2006. A taxa de variação anual dos cheques processados foi, no período referido, de – 6,18% (Quadro 3).

Quadro 2 – Transacções do SPP

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Cartões	475,949	569,258	625,586	675,661	693	761,499	791,391
Transferências	71,049	41,042	62,006	90,158	75,984	111,115	125,146
Débitos directos	113,316	119,105	121,533	143,045	144,6	139,03	140,354
Cheques	272,873	273,601	258,758	242,61	230,6	209,931	186,127
Outros	10,401	9,026	7,024	5,732	5,2	1,4	1,175
Total de transacções	943,588	1012,03	1074,91	1157,21	1149,38	1222,98	1244,19

Dados: BCE.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Os Custos do Sistema de Pagamentos em Portugal

O sistema de pagamentos em Portugal, à semelhança do que acontece noutros países, é deficitário. De acordo com o estudo do Banco de Portugal – *Instrumentos de Pagamento de Retalho em Portugal: Custos e Benefícios* – o referido sistema tem custos anuais de 1 138,7 milhões de euros e gera proveitos de 722 milhões de euros, sendo, por isso, deficitário em 416,7 milhões de euros, ao que corresponde uma taxa de cobertura de 63,4% (dados relativos ao ano de 2005).

O numerário e os cheques são os meios de pagamento mais deficitários, destacando-se nestes os cheques, pelo elevado volume de transacções que originam no sistema bancário. Em conjunto, estes dois meios de pagamento geram cerca de 92,7% dos custos líquidos totais (386,2 milhões de euros de 416,7 milhões de euros).

As transferências e os débitos directos têm explorações próximas do equilíbrio, embora as primeiras sejam deficitárias, ao contrário dos segundos.

As operações com cartões de crédito ou de débito apresentam custos e proveitos operacionais muito diferenciados, sendo uns e outros substancialmente inferiores no caso dos cartões de débito. Porém, os cartões de crédito têm uma exploração positiva, tendo gerado, em 2005, 20 milhões de euros de proveitos líquidos, sendo a exploração dos cartões de débito negativa (custos líquidos totais de 57,0 milhões de euros) – Quadro 4.

Considerando apenas as rubricas Transferências, Débitos Directos e Cheques, observa-se que, no período 2000/2006, a solicitação destes três meios de pagamento permanece razoavelmente constante, tendo sido utilizados anualmente em cerca de 450 milhões de operações. Porém, se a partir dos custos líquidos unitários estabelecidos no estudo referido do Banco de Portugal (coluna do meio

Quadro 3 – Evolução Recente dos Principais Meios do SPP

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Taxa de variação anual
Cartões	100%	120%	131%	142%	146%	160%	166%	8,84%
Transferências	100%	58%	87%	127%	107%	156%	176%	9,89%
Débitos directos	100%	105%	107%	126%	128%	123%	124%	3,63%
Cheques	100%	100%	95%	89%	85%	77%	68%	– 6,18%
Outros	100%	87%	68%	55%	50%	13%	11%	– 30,47%
Total de transacções	100%	107%	114%	123%	122%	130%	132%	4,72%

Quadro 4 – Estrutura dos Custos do SPP

Tipo de movimento	Custo unitário (€)	Proveito unitário (€)	Custo líquido unitário (€)	Grau de cobertura (%)	Custos líquidos totais (M€)
Numerário (levantamento/ depósito ao balcão)	1,85	0,08	1,77	4,3	188
Débitos directos (instrução)	0,09	0,15	– 0,05	159,5	– 8,3
Cheques (cheque apresentado)	1,45	0,57	0,88	39,4	198,2
Transferências a crédito (transferência)	0,28	0,26	0,02	92,7	1,9
Cartões de crédito (transacção)	2,44	2,62	– 0,18	107,5	– 20,0
Cartões de débito (transacção)	0,23	0,18	0,04	81,5	57,0

Dados: Banco de Portugal, ano de referência 2005.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Quadro 5 – Principais Meios
(Milhões de transacções)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Transferências	71,05	41,04	62,01	90,16	75,98	111,12	125,15
Débitos directos	113,32	119,11	121,53	143,05	144,60	139,03	140,35
Cheques	272,87	273,60	258,76	242,61	230,60	209,93	186,13
Total	457,24	433,75	442,30	475,81	451,18	460,08	451,63

Quadro 6 – Custos Estimados do SPP
(Milhões de euros)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Custo líquido unitário (€)
Transferências	1,42	0,82	1,24	1,80	1,52	2,22	2,50	0,02
Débitos directos	– 5,67	– 5,96	– 6,08	– 7,15	– 7,23	– 6,95	– 7,02	– 0,05
Cheques	240,13	240,77	227,71	213,50	202,93	184,74	163,79	0,88
Total	235,88	235,63	222,87	208,15	197,22	180,01	159,28	

no Quadro 4) se estimarem os custos de funcionamento deste subconjunto de meios de pagamento, observa-se que de 2000 para 2006 estes custos se reduziram 76,61 milhões de euros (159,28-235,88 (M€)), a que corresponde uma redução de cerca de 33% dos custos iniciais (Quadros 5 e 6).

Esta é uma das dimensões dos ganhos de eficiência recentes do sistema de pagamentos português.

Reflexões finais

Os sistemas de pagamentos são elementos estruturais das sociedades e das economias, revelando-se, por isso, idiossincráticos. A harmonização, que desenvolvimentos como a SEPA representam tem necessariamente de ser vista considerando as referidas idiossincrasias.

Do sistema de pagamentos português são conhecidas quer as virtudes (por exemplo, a rede Multibanco), quer as deficiências (utilização do cheque, por exemplo). Tal como outros, é deficitário. Porém, a sua evolução recente mostra que, embora se mantenha a tendência acentuada de crescimento, este se faz através da utilização crescente de meios de pagamento electrónicos e por isso menos onerosos – transferências e débitos directos –, por contraponto a uma utilização cada vez menos frequente de instrumentos mais dispendiosos – os cheques.

Em conclusão, há um caminho de modernização do sistema de pagamentos português que tem de continuar a ser percorrido. Com inovação, tal como no passado. Mas também com estudo, com debate e com reflexão, na sequência, aliás, do que já foi feito. Tal permitirá ter um melhor sistema de pagamentos e, deste modo, prestar um melhor serviço à economia e à sociedade. ■

*Doutorado em Gestão.
Docente do ISGB.

Formação em Alternância na Banca

Cursos

> Técnicas e Operações Bancárias 1

> Técnicas e Operações Bancárias 2

> Técnico Comercial Bancário

Salienta-se um aumento de actividade nesta área, em 2008/09, tanto em termos de cursos oferecidos como no número de turmas a funcionar em Lisboa e no Porto.

Trata-se de uma oportunidade de formação profissional que os jovens não deixaram de aproveitar, já que a procura destes cursos excedeu largamente a oferta proporcionada.

www.ifb.pt
alternancia@ifb.pt

Copyright © 2008 by IFB/APB

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

M-S$_4$BE – *Multicriteria Software for Bank Branch Evaluation*

Fernando Alberto Freitas Ferreira*

Em traços gerais, o que se pretende com o presente artigo consiste em apresentar um *software* de apoio à avaliação multicritério de agências bancárias que permita à direcção-geral de um dado banco traçar o perfil detalhado dos balcões que operam na sua rede nacional e revelar as suas qualidades e deficiências, visando o incremento de melhorias e o aumento dos índices de performance.

Copyright © 2008 by IFB/APB

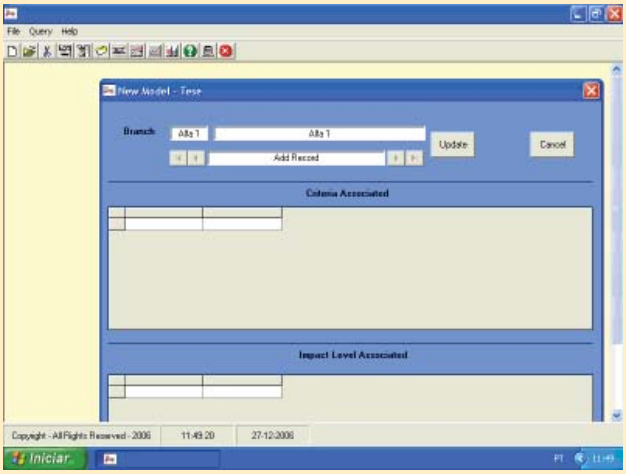
Concepção do M–S_4BE

Na sequência de um estudo desenvolvido na Universidade do Algarve (ver Ferreira, 2008), do qual resultou um modelo multicritério de apoio à avaliação de agências bancárias, ao qual se atribuiu a designação de *M–M_4BE (Multicriteria Model for Bank Branch Evaluation*), foi sentida a necessidade de automatizar os procedimentos inerentes a esta avaliação. Por conseguinte, e após algum período de reflexão, optou-se por desenvolver uma aplicação informática que, apesar de simplificada, facilitasse a avaliação da performance de agências bancárias. A esta aplicação deu-se a designação de *M–S_4BE (Multicriteria Software for Bank Branch Evaluation*). Convém salientar, desde já, que o desenvolvimento desta aplicação procurou seguir a mesma conduta construtivista que pautou toda a investigação (ver Belton e Stewart, 2002) e, nesse sentido, a flexibilidade e o apelo à aprendizagem estiveram presentes desde o início da concepção do *software*. Os objectivos globais da sua concepção estão directamente relacionados com: (1) necessidade de automatizar procedimentos e, naturalmente, facilitar a aplicação do M–M_4BE; (2) possibilidade de visualizar graficamente os resultados alcançados com aplicações do modelo e (3) ser mais uma base de discussão e aprendizagem para os decisores envolvidos no processo. A este propósito, convém referir que a concepção do modelo, e do respectivo *software*, contou com a colaboração de seis directores e/ou técnicos qualificados da banca, oriundos de diferentes instituições bancárias (*i.e.*, Caixa Geral de Depósitos (2), Banco Espírito Santo (1), Millennium BCP (1), Banco BPI (1) e Santander (1)).

Algumas Funcionalidades

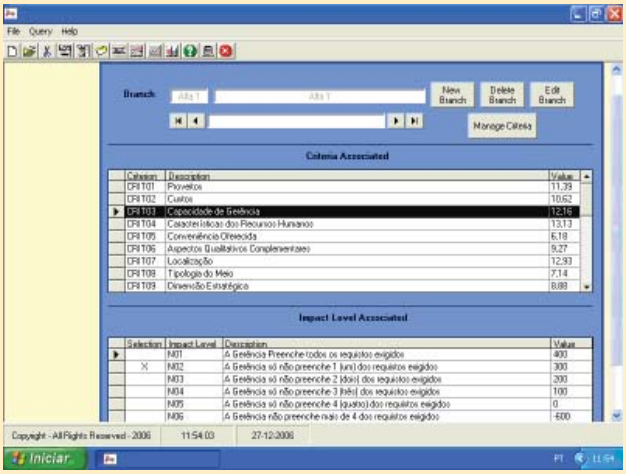
Tratando-se de uma versão experimental, procurou-se, essencialmente, que o *software* repercutisse os procedimentos de base de um processo de avaliação com base no M–M_4BE. A este propósito, parece oportuno referir que o presente *software* permite não só verificar o desempenho de uma agência em cada um dos critérios de avaliação seleccionados pelos decisores, mas também agregar essa informação num *score* global, o qual se reveste de extrema importância quando se pretende comparar várias agências, analisar comportamentos de tendência ao longo do tempo e/ou verificar o impacto de determinadas acções no desempenho global das agências. Além disso, o facto de se tratar de um *software* '*user friendly*' permite a interacção do decisor e permite registar imediatamente qual o efeito que determinadas alterações (*e.g.*, alterações nos parâmetros do modelo) possam ter nos resultados da avaliação. Nesta lógica, caberá ao utilizador introduzir o número de agências em avaliação, sabendo de antemão que o *software* foi concebido para avaliar um número ilimitado de agências. A Figura 1 ilustra esse registo.

Figura 1 – Registo das agências em avaliação



Naturalmente, o processo de introdução dos dados não se resume à simples inserção do número de agências em avaliação. Com efeito, para além da designação atribuída a cada agência (*i.e.*, atribuição de um nome e/ou de um código), cabe também ao utilizador da aplicação especificar quais os indicadores de performance a utilizar na avaliação e registar os níveis de desempenho de cada agência bancária relativamente a cada um desses indicadores. Além disso, somente quando se verificar um (e só um) registo em cada indicador é que a aplicação permitirá calcular o *score* global inerente a uma determinada agência. Para o efeito, é facultada ao utilizador a possibilidade de visualizar se o preenchimento dos níveis de impacto foi correctamente efectuado. A Figura 2 exemplifica, na tabela superior, o registo dos indicadores de performance (e as respectivas ponderações) a utilizar no processo de avaliação e, na tabela inferior, os diferentes níveis de impacto associados a um dos indicadores revelados por uma determinada agência.

Figura 2 – Registo dos níveis de impacto de uma determinada agência



Copyright © 2008 by IFB/APB

Os critérios de avaliação apresentados na Figura 2 foram identificados pelos seis directores e/ou técnicos qualificados da banca que colaboraram no estudo como sendo alguns dos aspectos mais relevantes a considerar na avaliação de agências bancárias. Entre outros, foram considerados indicadores de rendibilidade (*e.g.*, proveitos e custos), indicadores de satisfação do cliente (*e.g.*, características dos recursos humanos e conveniência oferecida) e indicadores de atractividade potencial (*e.g.*, localização e tipologia do meio). É importante referir, no entanto, que os critérios apresentados, bem como os respectivos níveis de impacto, são apenas exemplificativos, competindo a cada instituição, de acordo com a sua estratégia e prioridades, definir estes elementos. Em particular, recomenda-se que a escolha dos critérios seja feita por um painel de decisores, conhecedores profundos da instituição onde a avaliação irá ter lugar. Para além disso, os critérios de avaliação deverão ser definidos a partir da estratégia e objectivos da instituição, garantir o equilíbrio entre objectivos de curto e longo prazo e ser objectivos, facilmente mensuráveis e simples de compreender. Sobre este assunto, convém ainda referir que tanto o M–M_4BE como o respectivo *software* foram testados, em regime de anonimato e confidência absoluta, com agências de uma instituição bancária a operar no mercado português.

Definidos os níveis de impacto de todas as agências submetidas ao processo de avaliação, a aplicação procede ao cálculo dos *scores* globais, que resultam da soma ponderada dos vários níveis de impacto e onde as ponderações indicam a importância relativa de cada um dos indicadores. Com base nos *scores* globais, o utilizador poderá, se assim o entender, realizar *rankings* de agências. A este propósito, duas referências merecem especial atenção: (1) por um lado, importa ter presente que a ordenação alcançada deve, primeiramente, servir como elemento de discussão e de aprendizagem, pois a visualização do comportamento das agências permite identificar, por exemplo, qual(ais) o(s) indicador(es) cujo bom/fraco desempenho originou(aram) um alto/baixo *score* global; (2) por outro lado, o facto de ser possível detectar os níveis de impacto mais baixos contribui fortemente para aprimorar a definição de eventuais acções de melhoria. Por exemplo, se uma dada agência apresenta um baixo *score* global resultante de uma baixa pontuação nas características dos recursos humanos (RH), então fará pouco sentido adoptar acções de melhoria que incidam fora do âmbito desse indicador. A Figura 3 ilustra o perfil de avaliação revelado por uma agência, segundo os critérios inseridos no modelo. Com efeito, apesar de haver flexibilidade de escolha na escala adoptada (*i.e.*, pode ser alterada pelo utilizador), verifica-se que uma das agências avaliadas revela um mau desempenho num dos critérios de avaliação. Todavia, esse mau desempenho no CRIT05 não foi impeditivo de que a agência em causa alcançasse a melhor posição no *ranking* definido (devidamente assinalado na parte inferior do ecrã).

Seguindo a mesma lógica construtivista que pautou a concepção do modelo, foi particularmente relevante dotar a aplicação com flexibilidade suficiente que permitisse, em caso de necessidade, alterar os critérios de avaliação e/ou as suas importâncias relativas. Com efeito, mediante um dispositivo de segurança baseado numa *password*, esta aplicação permite ao utilizador a alteração de qualquer indicador (ou mesmo de todos), assim como os pesos entre indicadores e/ou respectivos níveis de impacto. A Figura 4 apresenta a forma como se processa essa alteração, a qual, inclusive, aceita *trade-offs* (*i.e.*, ponderadores ou importâncias relativas) definidos *ad-hoc*.

Como parece compreensível, apesar do cuidado depositado na sua concepção, e não obstante o facto de o *software* ter sido testado e apresentado aos membros do painel de especialistas que contribuíram para a sua concepção, trata-se de uma versão académica e meramente experimental (versão 1.0), que requer melhorias e actualizações para que melhor possa servir os objectivos para os quais foi concebida.

Figura 3 – Comportamento Revelado e *Ranking* Alcançado por uma das Agências Avaliadas

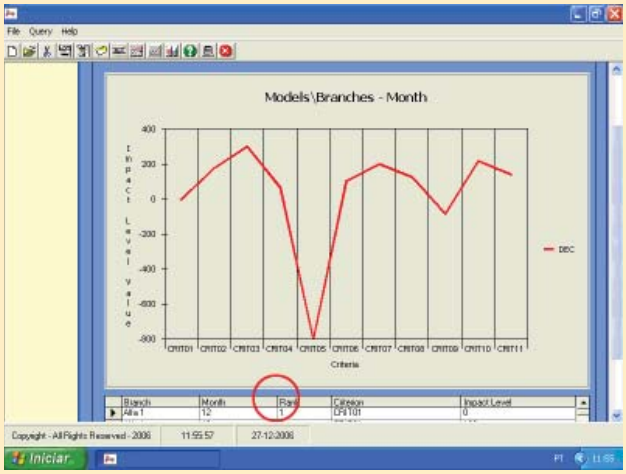
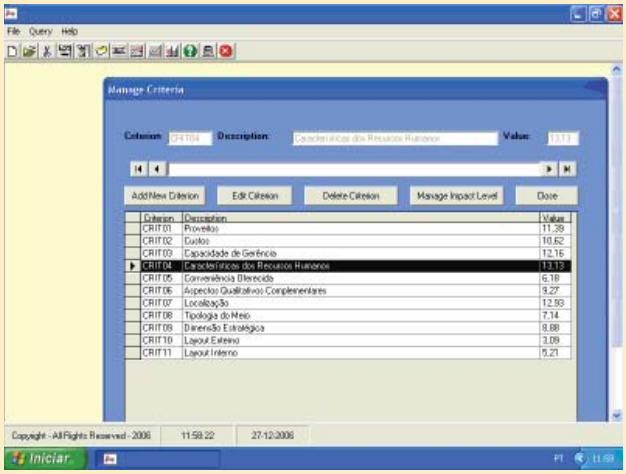


Figura 4 – Alteração de Pesos entre Critérios e/ou Níveis de Impacto



Copyright © 2008 by IFB/APB

Validação da Versão 1.0

A validação da versão experimental do M–S_4BE foi efectuada com base num processo de negociação verificado com os decisores, no qual se procurou discutir as funcionalidades, o potencial e as limitações do *software*. Em termos práticos, poder-se-á afirmar que a versão 1.0 do M–S_4BE foi muito bem aceite pelos membros do painel envolvidos no processo de decisão. Com efeito, e apesar das naturais limitações inerentes a uma versão experimental, foi com enorme satisfação que os facilitadores viram serem proferidos alguns elogios relativos ao potencial e às funcionalidades desta aplicação. Além disso, importa referir que do seio da discussão emergiu uma nova finalidade para o M–S_4BE, nomeadamente quando um dos decisores propôs a sua utilidade como instrumento de apoio à decisão no domínio da atribuição de prémios às diferentes equipas de colaboradores que operam na rede de agências de um determinado banco. Posto isto, o M–S_4BE foi considerado válido pelos decisores.

Conclusão

O aumento da competição a nível global, associado às rápidas inovações tecnológicas, à proliferação de produtos e serviços e à crescente necessidade de recursos humanos qualificados, tem exposto as instituições bancárias a um sistemático e diário processo de evolução com o objectivo de se destacarem e/ou, somente, sobreviverem no mercado. Sem descurar todos os esforços e efectivo empenho verificados a nível nacional e internacional para obter a tão almejada competitividade, certo é que em muitos quadrantes os resultados ficam aquém do esperado. A evidência empírica demonstra, por exemplo, que em muitas instituições financeiras diversas acções de melhoria resultaram numa duplicação de esforços, em investimentos desnecessários ou em resultados inexpressivos, quando não mesmo negativos (cf. Ferreira, 2003). Assim, torna-se fácil entender o porquê de uma das principais preocupações das instituições bancárias recair sobre a necessidade de criar ou, simplesmente, utilizar sistemas eficazes para avaliação das respectivas agências. É precisamente com base neste enquadramento que tem emergido uma vasta panóplia de diversificados métodos e técnicas de avaliação ajustáveis à realidade do negócio bancário (Ferreira *et al.*, 2008). Pautando-se por esta linha conceptual, o presente artigo visou enfatizar a crescente preocupação com a utilização de sistemas integrados de avaliação do desempenho e apresentar uma ferramenta informática que, apesar de experimental, tem vindo a revelar-se capaz de colmatar algumas das limitações existentes no âmbito da avaliação da performance de agências bancárias.

Em particular, é nossa convicção que o *software* apresentado poderá representar uma mais-valia para as instituições bancárias nas diferentes fases do processo de avaliação e gestão do desempenho das suas agências bancárias.

Em primeiro lugar, a sistematização de ideias e conceitos que o *software* implica poderá constituir um importante fórum para a discussão e promoção de consensos entre os decisores na escolha dos critérios a utilizar na avaliação das agências bancárias e na especificação da importância relativa de cada um desses critérios. Este factor poderá revelar-se determinante na implementação do sistema de avaliação.

Em segundo lugar, o *software* irá permitir verificar qual o desempenho de cada uma das agências avaliadas em cada um dos critérios seleccionados, bem como agregar essa informação num conjunto reduzido de indicadores mais abrangentes ou até mesmo num único indicador global de desempenho. A utilização de indicadores agregados é particularmente útil quando se pretende analisar comportamentos de tendência ao longo do tempo e pode contribuir para motivar os indivíduos na medida em que estes poderão facilmente constatar se os seus esforços estão a contribuir positivamente para o desempenho global da agência onde trabalham. A isto acresce que o facto de os procedimentos que estão na base quer da definição da importância relativa a atribuir a cada critério de avaliação, quer da agregação do desempenho nos vários critérios num *score* global de performance serem sustentados cientificamente contribui para uma comparação de agências bancárias mais transparente e defensável.

Em terceiro e último lugar, o *software* aqui apresentado, o qual procura automatizar os procedimentos inerentes ao processo de avaliação e gestão do desempenho organizacional, poderá constituir também um importante instrumento de aprendizagem e melhoria contínua desse mesmo desempenho. Ao permitir detectar os níveis de performance de cada agência em cada um dos critérios de avaliação, irá permitir aos decisores identificarem eventuais problemas e, desta forma, aprimorarem a definição de eventuais acções de melhoria.

Naturalmente, e como já referido, apesar do cuidado depositado na sua concepção, trata-se de uma versão experimental e que requer melhorias e/ou actualizações. Por conseguinte, um dos objectivos de investigação futura passa, precisamente, por aperfeiçoar o M–S_4BE. ■

*Escola Superior de Tecnologia e Gestão,
Instituto Politécnico de Beja. CASEE, Faculdade de Economia,
Universidade do Algarve. Colaborador do ISGB.
Co-autores: Sérgio Pereira dos Santos e
Paulo Manuel Marques Rodrigues.

Referências

Belton, V. e T.J. Stewart (2002) *Multiple Criteria Decision Analysis: An Integrated Approach*, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht.

Ferreira, F. (2003) *Inovação Tecnológica no Sistema Financeiro Português: Evolução e Perspectivas*, Pé-de-Página Editores, Coimbra.

Ferreira, F. (2008) *Concepção de um Modelo Multicritério de Suporte à Avaliação de Agências Bancárias*, Tese de Doutoramento em Métodos Quantitativos Aplicados à Economia e à Gestão, Faculdade de Economia da Universidade do Algarve, Faro.

Ferreira, F.; Santos, S.P., e Rodrigues, P. (2008), "Avaliação de Agências Bancárias: Importância e Métodos Genéricos de Avaliação"; *Estudos III*; Faculdade de Economia da Universidade do Algarve [artigo aceite para publicação].

Copyright © 2008 by IFB/APB

Publicação Técnica do Banco de Portugal sobre o Numerário

Boletim *Notas e Moedas*

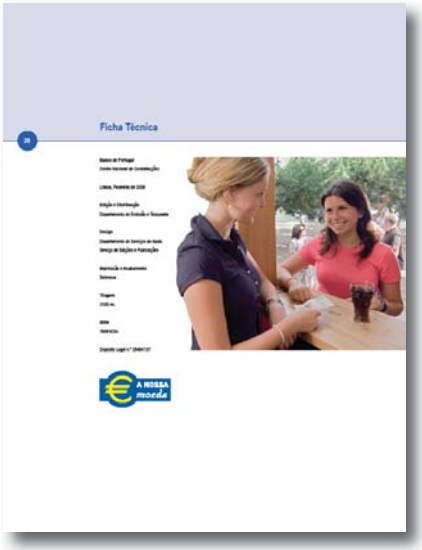
Carolina Coelho*

O Banco de Portugal edita uma publicação técnica dedicada ao tema do numerário, designada *Notas e Moedas*, especialmente dirigida aos profissionais das instituições de crédito e das entidades que operam a título principal com numerário (empresas de transporte de valores), mas igualmente com utilidade para outros públicos relevantes, sobretudo autoridades policiais, serviços e organismos públicos e empresas que manuseiam numerário em larga escala.

Esta publicação constitui-se, no presente, como um importante elemento da estratégia de comunicação do Banco de Portugal no exercício das suas responsabilidades no âmbito da emissão monetária; de facto, está orientada para abordar temas ligados à gestão do numerário, com enfoque, em particular, na perspectiva da interacção funcional do banco central (autoridade monetária) com as entidades que assumem preponderância no desenvolvimento do *cash-cycle*, designadamente com as instituições de crédito e empresas de transporte de valores.

O Boletim *Notas e Moedas* tem vindo a divulgar informação qualificada sobre matérias actuais e de grande relevância no domínio da emissão e distribuição da moeda única (o euro), acompanhando, entre outros, temas como: a implementação do **Quadro Comum para a Recirculação de Notas Euro**; a preparação da **segunda série de notas do euro (ES2)**; a evolução da ***Single Euro Cash Area* (SECA)**; e a adopção da **Recomendação da Comissão Europeia relativa à autenticação e tratamento da moeda metálica**.

A par dos temas emergentes do Eurosistema e dos decorrentes impactos ao nível nacional, o Boletim *Notas e Moedas* dedica um importante espaço à temática da **contrafacção do euro** e, naturalmente, à difusão de **conhecimento técnico sobre as características das no-**



Copyright © 2008 by IFB/APB

tas e moedas de euro genuínas. O Boletim divulga, ainda, informação sobre as **notas emitidas e retiradas de circulação em países fora da área do euro**, contendo, igualmente, uma secção dedicada à divulgação de emissões, nacionais e internacionais, no campo da **numismática e da notafilia**.

O Boletim acolhe, ainda, artigos técnicos, com interesse para a banca portuguesa, sobre temas ligados ao ***cash management*** e às diferentes vertentes da circulação fiduciária, servindo igualmente para divulgar as iniciativas do Banco de Portugal no exercício das suas responsabilidades de emissão, designadamente ao nível da **produção regulamentar**, do **desenvolvimento de acções de formação** e da **promoção de iniciativas de comunicação sobre o euro**.

Paralelamente, o Boletim disponibiliza, de forma regular, informação sobre regras e boas práticas associadas à utilização do numerário como meio de pagamento, com interesse quer para os caixas profissionais, quer para público em geral, indicações de *sites* úteis dedicados ao tema das notas e moedas, esclarecimentos sobre questões frequentes colocadas pelos clientes bancários, entre outros assuntos de interesse geral. ■

*Técnica do Departamento de Emissão e Tesouraria, Banco de Portugal.

Boletim *Notas e Moedas*

O Banco de Portugal assegura a distribuição física ou electrónica do Boletim *Notas e Moedas* aos empregados bancários que manifestem a intenção de o receber, devendo para o efeito dirigir o seu pedido através do e-mail:
cncontrafaccoes@bportugal.pt.

- Periodicidade trimestral, com distribuição gratuita;
- Acesso electrónico para *download* no *site* electrónico institucional do Banco de Portugal, www.bportugal.pt, na área de "Notas e Moedas".

Contacto: Carolina Coelho
e-mail: accoelho@bportugal.pt
Centro Nacional de Contrafacções, 2008

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 ...

Transparências...

Viviam-se os primeiros anos da década de 80 e da informatização da banca. Na época, fazia parte de uma equipa do Departamento de Organização que tratava do estudo e da implementação dos novos equipamentos e da respectiva formação dos colaboradores dos balcões.

Em determinado balcão, aconteceu uma situação caricata que mostra bem a diferença quanto à forma como hoje são tratadas as questões relativas à instalação de novos balcões, com especial atenção para os problemas ergonómicos.

Iriam ser inauguradas novas instalações, que distavam cerca de dois prédios das antigas. E de um balcão que funcionava numa antiga adega com uma disposição em profundidade, pouca luminosidade natural e uma pequeníssima área de atendimento ao público, passou-se para um espaço amplo, de dois pisos, com grandes áreas quer para os colaboradores, quer para o público.

Face aos cuidados tidos com a formação, disposição das secretárias com os novos equipamentos, testes das linhas informáticas, disposição das áreas de atendimento, nada faria prever um dia de abertura algo acidentado...

Após a abertura, começaram-se a ouvir alguns sons estranhos acompanhados de gritos de dor. Rapidamente percebemos que o barulho se devia ao choque de algumas cabeças nas vidraças da entrada, devido à sua construção em vidro e disposta em cotovelo. Apesar do aspecto bonito deste novo balcão, a falta de qualquer indicação fazia com que as pessoas não se apercebessem que tinham de virar à direita e batiam estrondosamente nos vidros.

Após alguns "galos" e muita gritaria, alguém teve a lucidez de colocar um cartaz publicitário na vidraça, alertando, desta forma, o público para a descontinuidade do caminho.

Apesar do gosto pelas "transparências" continuar, agora é tudo diferente, felizmente! ■

A.S.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Ana Terras
Membro da Direcção para as Áreas Internacional e de Marketing do Instituto de Formação Bancária

O Instituto de Formação Bancária foi convidado pelo GR€F – Grupo de Responsables de Formácion de Entidades Financeiras – para organizar em parceria, as Jornadas de Estudo – *Caminando Juntos, Creceremos Juntos*, nos dias 19 e 20 de Junho em Lisboa, no âmbito das comemorações do seu 35º aniversário. O GR€F, que tem sede em Madrid, iniciou a sua actividade em 1973 e é uma plataforma de reflexão e inovação privilegiada dos profissionais de formação de bancos, caixas e companhias de seguros. Estas jornadas tiveram lugar na Culturgest e reuniram 84 participantes (42 espanhóis e 42 portugueses). Estiveram presentes representantes dos RH e Formação de 15 bancos portugueses. Contámos, na concretização deste evento, com o extraordinário apoio da CGD. O artigo que se segue é da autoria do Presidente do GR€F – Francisco Segrelles –, que muito generosamente aceitou partilhar com os leitores da *Inforbanca* o seu olhar sobre a formação e o papel do GR€F como impulsionador de uma reflexão de perfil ibérico.

A Formação, "Catalisador" das Nossas Relações

"Mas aquilo em que mais acredito é na Formação em si mesma, que requer que o formador a exerça com uma forte vocação e que possui uma potente força estimulante e unificadora, permitindo ultrapassar as diferenças entre as pessoas, os territórios e as culturas empresariais."

Francisco Segrelles*

Em primeiro lugar, quero agradecer à *inforBANCA* a oportunidade de poder dirigir-me ao sector bancário português e, em especial, aos meus colegas dos Departamentos de Formação. Os meus agradecimentos vão ainda para o Reinaldo Figueira, Director e Gestor de Clientes & de Relações Comerciais pela sua preciosa colaboração e para a Ana Terras.

Queria fazer deste artigo uma continuação da minha intervenção nas inesquecíveis Jornadas celebradas em Junho de 2008 nesta linda cidade de Lisboa "cheia – como diz a canção – de encanto e beleza".

Desenvolvia então o que constituía o lema das jornadas: "Caminhando juntos, cresceremos".

Apelava à amizade, ao cimentar da nossa relação profissional sobre uma sólida relação pessoal. Sempre fui um homem da Formação e Desenvolvimen-

Copyright © 2008 by IFB/APB

to, e tentei, dentro das minhas limitações, viver e estar consciente de que a relação entre as pessoas possui uma forte carga emocional. E isto descobri-o já há alguns anos, sem querer tirar o mérito à descoberta de Goleman com a sua inteligência emocional.

É certo que a nossa relação mais directa é recente, mas nunca esquecerei o ano de 1974, várias vezes comentado pelos companheiros, fundadores do GR€F – Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras (Madrid), ao saberem que estávamos a retomar os contactos com os colegas portugueses. Mas esses contactos estiveram sempre latentes e ultimamente muito mais, desde que se intensificaram os intercâmbios económicos e financeiros com a chegada de empresas bancárias aos nossos respectivos países.

A celebração do nosso 35º aniversário constituiu o momento em que sentimos necessidade de nos voltarmos para o exterior, especialmente para vocês, colegas portugueses, para, de forma institucional, propormos que – uma vez que os nossos problemas são comuns e as nossas inquietações com certeza muito semelhantes – venhamos a trabalhar, a caminhar juntos em benefício de todos, convencidos de que assim cresceremos pessoal e profissionalmente.

Claro que existem dificuldades, as "pedras" do caminho de Pessoa: a falta de tradição, a rotina, o trabalho diário tão absorvente, a necessidade de um esforço complementar, competências, quem sabe, pouco conhecidas, etc.

Mas existem também factores que jogam a nosso favor: o mercado, com o aparecimento crescente de entidades que, procedentes de ambos os países, se instalaram nos nossos territórios, a preocupação comum de melhorar a atenção do cliente, objectivo prioritário de todos nós, as necessidades de financiamento, resultantes de novos mecanismos financeiros que superam todo o tipo de barreiras, etc. Destaque-se sobretudo, o perfil do Responsável de Formação: sempre preocupado em "acrescentar valor", através das suas actividades formativas, em encontrar "as melhores práticas", adaptando-as à sua empresa, em inovar e encontrar assim o elemento diferenciador relativamente à competência.

Mas aquilo em que mais acredito é na Formação em si mesma, que requer que o formador a exerça com uma forte vocação e que possui uma potente força estimulante e unificadora, permitindo ultrapassar as diferenças entre as pessoas, os territórios e as culturas empresariais.

Esta ideia fez-me recordar uma metáfora muito expressiva, inspiradora do título do artigo. A Formação e a sua função catalisadora. O leitor recordará dos seus estudos de química que, quando se queria fazer a combinação de 2 elementos que pelas suas características não se uniam espontaneamente, se utilizava então um terceiro elemento que tornava possível a combinação. Este terceiro elemento é o catalisador. Além disso, tem uma característica muito peculiar: intervém somente no processo e deixa-o, saindo de seguida. Assim, volta a estar disponível para intervir quando fizer falta numa nova combinação.

Temos, portanto, ao nosso alcance a matéria que é objecto da nossa mais estreita relação pessoal e profissional. À semelhança da função Formação, como catalisador, sejamos generosos dando o nosso tempo e as nossas ideias, e lancemo-nos a integrar as nossas forças e o nosso entusiasmo para abrir novos caminhos de cooperação: "para o caminhante não há caminhos feitos, o caminho faz-se andando". Continuemos, pois, o caminho iniciado nos dias 19 e 20 de Junho.

Aproveito para agradecer ao IFB, ao seu Director-Geral, Luís Vilhena da Cunha, e à sua equipa de colaboradores, a sua tarefa de organização das Jornadas, e à Caixa Geral de Depósitos, na pessoa do seu Presidente, Fernando Faria de Oliveira, com quem tivemos a honra de partilhar uns instantes para falarmos das nossas Jornadas, acompanhados pelo Director de Recursos Humanos, Henrique Melo, a quem agradecemos a sua mediação; um agradecimento também aos nossos colegas responsáveis pelo Departamento de Formação, José Rodrigues, em Portugal, e António Menéndez, em Espanha; a todos eles – repito – o nosso agradecimento pelo patrocínio das Jornadas.

E termino com uma reflexão e uma proposta: iniciámos o caminho com um bom ritmo. Necessitamos de uma pessoa ou de uma instituição que nos estimule a manter vivo o que poderíamos chamar "o espírito de Lisboa" e a incrementar o ritmo de integração. A nossa proposta é convidar o IFB, que foi excelente na organização das Jornadas, a que assuma essa tarefa dentro da sua área de Cooperação Internacional, até que constituamos a nossa Associação Ibérica de Responsáveis de Formação, momento em que nos será passado o testemunho. Com esta ilusão, e com o nosso agradecimento, envio-vos a todos, caros colegas, um forte abraço e até à próxima etapa do caminho, que espero seja em breve. ■

*Presidente do GR€F – Grupo de Responsables de Formación de Entidades Financieras, Madrid.

Copyright © 2008 by IFB/APB

Licenciaturas

Terá início em Outubro um **novo ano lectivo no ISGB (2008-2009)** com o arranque das duas Licenciaturas em funcionamento – **Gestão Bancária** e em **Gestão e Sistemas de Informação** – que constituem primeiros ciclos de formação, de acordo com o Processo de Bolonha, e que têm a duração de 3 anos.

É de salientar o grande afluxo de candidatos registado às Licenciaturas do ISGB, que são percepcionadas pelos potenciais alunos como uma aposta sólida e enriquecedora em termos de aquisição de conhecimentos e competências profissionais, podendo abrir perspectivas de evolução e progressão profissional.

A **metodologia pedagógica** adoptada pelo ISGB assenta no auto-estudo assistido, incluindo o *e-learning*, funcionando em regime de ensino e apoio complementar com actividades presenciais. Esta metodologia permite aos alunos a conciliação plena das actividades académicas e profissionais.

Poderão ser atribuídos **créditos ECTS**[1] e **ECVETS**[2] em função da formação profissional e académica anteriores e da experiência profissional dos candidatos. ■

1 *European Credit Transfer and Accumulation System.*
2 *European Credit Transfer System in Vocational Education and Training.*

Pós-Graduações

Terão início em Outubro/Novembro várias Pós-Graduações (em horário pós-laboral) cobrindo áreas determinantes da gestão de bancos, nomeadamente Finanças, Marketing e Vendas, Planeamento e Suporte à Decisão, Auditoria, *Compliance*, Comportamento Organizacional, Sistemas de Informação e Gestão.

O **Curso Avançado de Gestão Bancária**, realizado em parceria com a Universidade Católica Portuguesa, celebra este ano a sua 20ª edição, tendo sido profundamente remodelado e apresentando um novo modelo.

Na presente oferta formativa incluem-se, ainda, duas Pós-Graduações no âmbito do financiamento de autarquias.

As Pós-Graduações do ISGB contam no seu corpo docente com especialistas qualificados e de elevada competência profissional que desempenham funções-chave no sector bancário e financeiro, no âmbito das temáticas leccionadas. A forte articulação existente entre teoria e prática e a metodologia pedagógica adoptada com o recurso ao estudo de casos, constituem uma mais-valia inequívoca das Pós-Graduações do ISGB, conferindo aos alunos uma visão integrada dos modelos académicos com a realidade profissional. ■

Cursos para Executivos

O ISGB disponibiliza ainda um conjunto de cursos de formação de curta duração (em horário pós-laboral) dirigidos às necessidades específicas dos quadros bancários. ■

Copyright © 2008 by IFB/APB

Formação Profissional

O IFB promove, uma vez mais, um Programa de Formação Base, direccionado para a área financeira do BES, tendo como público-alvo os seus Gestores BES 360°.

O Programa de Formação decorre de 6 de Fevereiro a 28 de Novembro e abrange 210 Gestores BES 360°, tendo sido constituídos seis grupos em Lisboa e três no Porto.

Orientada para o aperfeiçoamento e desenvolvimento de conhecimentos nesta área específica, a Formação tem uma forte componente prática, patente no módulo de simulação, e desenvolve-se através da metodologia pedagógica mista (auto-estudo assistido e presencial).

São seis os módulos que constituem o Programa:

- Produtos Bancários
- Crédito a Particulares
- Cálculo Financeiro I
- Mercados Financeiros I
- Fiscalidade
- Aconselhamento Financeiro a Clientes Particulares

O sistema de avaliação de conhecimentos a aplicar aos primeiros cinco módulos é composto por duas fases:

- Numa primeira fase, após o auto-estudo, os participantes realizam individualmente um teste global por módulo, cuja finalidade é testar os conhecimentos adquiridos e incentivar, de forma progressiva, o estudo das matérias;
- Na segunda fase, para garantir a eficácia e credibilidade do Programa, é efectuado um teste presencial, que decorre no final do último dia de formação de cada módulo.

Da conjugação dos dois momentos de avaliação descritos anteriormente resulta a classificação final de cada um dos módulos.

O tema Aconselhamento Financeiro a Clientes Particulares desenvolve-se através da metodologia de ensino presencial, assentando, essencialmente, na simulação de casos através dos quais os formandos adquirem conceitos e práticas que lhes permitem construir uma carteira de clientes.

As opiniões recolhidas junto dos participantes, através de questionários, revelam que as temáticas desenvolvidas são de elevada importância e utilidade para as funções que actualmente desempenham, resultando assim num balanço positivo dado que se atingiram as expectativas dos que frequentam este Programa. ■

Copyright © 2008 by IFB/APB

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

CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 11 de Outubro

Formação a Distância
base-papel e *e-learning*

>web BANCA.2
formação bancária online

- Complementar a formação académica com conhecimentos gerais sobre:
  - Negócio Bancário e Sistema Financeiro
  - Produtos Bancários e Financeiros
  - Mercado Financeiro
- Ensino a distância (base-papel ou *e-learning)* compatível com actividade laboral
- Apoio presencial (sábados) em Lisboa e Porto
- Certificado do curso mediante realização de exames com aproveitamento

Para conhecer o programa completo e para fazer a inscrição online, visite www.ifb.pt ou contacte:

Catarina Santos – c.santos@ifb.pt
LISBOA
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 91 62 93 Fax: 217 97 77 32

PORTO
Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.°, 4000-209 Porto
Tel.: 225 19 41 20 Fax: 225 10 22 05

Instituto de Formação Bancária
IFB – *The Portuguese Bank Training Institute*

Associação Portuguesa de Bancos

CURSOS PRESENCIAIS 2008

ÁREAS/CURSOS	OUT	NOV	DEZ
Área de Crédito			
Crédito a Empresas e a Particulares		03 a 05	
Crédito à Habitação		17 a 18	
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Abertura de Conta de Depósito Bancário	27(P)	28	
Branqueamento – Medidas de Prevenção			10
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção			
Meios de Pagamento	06 a 07		
O Acordo de Basileia II		20 a 21	
Operações Internacionais	01 a 03		
Produtos Bancários		26 a 28	
Área de Direito			
Casa Pronta – Proced. Especial de Transmissão, Oneração e Registo Imóveis	01		
Cheque – Regime Jurídico			11 a 12
Contratos e Garantias do Crédito	23 a 24(P)	24 a 25	
Direito Bancário	01 a 03(P)	12 a 14	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		10 a 11(P)	04 a 05
Garantias Bancárias	20 a 21		
Letra e Livrança – Regime Jurídico		06 a 07	
Registos e Notariado	13 a 14(P)		15 a 16
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial			
Gestão do Tempo	28 a 29(P)	06 a 07	
Técnicas de Negociação e Venda	15 a 17	19 a 21(P)	
Área de Comportamento Organizacional			
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal		17 a 18	
Liderança de Equipas		13 a 14(P)	04 a 05
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas	08 a 10	12 a 14(P)	
Auditoria Bancária	20 a 24(P)	10 a 14	
Avaliação Financeira de Projectos		24 a 26	
Contabilidade Bancária		26 a 28	03 a 05(P)
Contabilidade de Empresas	27 a 29		
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade	30 a 31		09 a 10(P)
SNC – Sistema de Normalização Contabilística			
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras			02 a 04
Futuros e Opções – Noções Fundamentais		17 a 18	
Futuros e Opções – Avançado	09 a 10(P)		03 a 04
Mercado e Produtos Financeiros	06 a 08(P)		10 a 12
Mercado Monetário e Cambial		06 a 07(P)	18 a 19
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados		17 a 18(P)	09 a 10
Organização e Funcionamento de Uma Sala de Mercados		26 a 28(P)	

(P) – Porto

Informações:
Teresa Corales // 217 916 278 // t.corales@ifb.pt

Instituto de Formação Bancária
IFB – *The Portuguese Bank Training Institute*

Associação Portuguesa de Bancos

A full member of

Entidade Formadora Acreditada por

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

Associação Portuguesa de Bancos

Pós-Graduações 2008/2009

Área de **Gestão**

- Curso Avançado de Gestão Bancária
- Gestão Bancária Geral (PG de Continuidade Acad.)
- Banca e Financiamento de Autarquias
- Administração & Financiamento de Autarquias

Gestão Bancária Geral

Banca e Financiamento de Autarquias

Administração & Financiamento de Autarquias

Área de **Finanças**

- Investimentos e Mercados Financeiros

Área de **Comportamento Organizacional**

- Gestão de Activos Humanos
- Comunicação das Organizações

Área de **Marketing & Vendas**

- Alta Performance nas Vendas
- Marketing & Banking Social Media

Área de **Planeamento & Suporte à Decisão & Auditoria & *Compliance***

- *Compliance*
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação
- *Business Intelligence* no Sector Financeiro

Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação

Área de **Sistemas de Informação**

- ONE – Open Networked Environments
- PG Intensiva em Gestão de Sistemas de Informação

ONE – Open Networked Environments

PG Intensiva em Gestão de Sistemas de Informação

Atribuição de unidades de crédito (ECTS) a todas as disciplinas – Processo de Bolonha.
Algumas PG concedem também créditos RAC (Câmara dos TOC).

Informações (Pós-Graduações, Cursos para Executivos, Conferências/Seminários/Workshops):
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA
Tel.: 217 91 62 58 | Fax: 217 97 29 17
Rua Fernandes Tomás, 352 – 4º, 4000-209 PORTO
Tel.: 225 19 41 20 | Fax: 225 10 22 05 | e-mail: m.guedes@isgb.pt

www.isgb.pt