

inforBANCA

Os Bancos e o
Financiamento da
Economia

Supervisão
Comportamental

A Forma da Retoma
Novos Líderes





O que É a Supervisão Comportamental?

P4



O Relacionamento Bancário na Actividade Creditícia às MPE

P8



Barclays – Investir e Desenvolver Novos Líderes

P11



INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

P12



Conferência – Os Bancos e o Financiamento da Economia

P20



Análise Económica

P27



MARKETING BANCÁRIO

P33



Sumário

- 4 O que É a Supervisão Comportamental?
Maria Lúcia Leitão
- 8 O Relacionamento Bancário na Actividade Creditícia às MPE
Miguel Ângelo Neves Matias
- 11 Barclays – Investir e Desenvolver Novos Líderes
Peter Mottek
- 11 Citando...
- 12 Secção
INOVAÇÃO E SISTEMAS DE INFORMAÇÃO
Inovação nos Serviços
José Monteiro Barata
- 16 Com Toda a Honestidade...
Ana Barros Graça
- 19 Divulgando...
- 20 Conferência – Os Bancos e o Financiamento da Economia
- 24 Novos Cenários, Novas Apostas...
José Alberto Pereira
- 27 Análise Económica
A Forma da Retoma
Carlos Almeida Andrade
- 29 Educação Financeira
José Dias Lopes
- 32 Conte-nos um Caso
- 33 Secção
MARKETING BANCÁRIO
Specification
António Gomes
- 35 Actividades Internacionais
- 36 Formação Profissional
- 37 Instituto Superior de Gestão Bancária
- 38 Formação em Alternância na Banca

Ficha Técnica – **inforBANCA 81** • Jul > Set 2009 www.ifb.pt

Propriedade:

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

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

Director: Manuel Ferreira | Redacção: Helena Fontes
Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos
Impressão e Acabamento: Fábrica das Letras – Sociedade Gráfica, 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 | Períodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87

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

editorial

Este número da *inforBANCA* dedica especial atenção à conferência realizada pela APB, no início de Junho, subordinada ao tema “Os Bancos e o Financiamento da Economia”. Para além do Presidente da APB e do Governador do Banco de Portugal, participaram os Presidentes dos principais bancos. Se é possível retirar uma conclusão das intervenções, essa conclusão é a de que os nossos bancos estão comprometidos com a solução da crise.

Os abundantes dados fornecidos comprovam o compromisso social há muito tempo assumido pelo nosso sistema financeiro quer para com as famílias, quer para com as empresas. As medidas tomadas para reduzir, nesta fase crítica, os encargos com o crédito à habitação, bem como o crescimento sustentado do financiamento às empresas, são exemplos claros do contributo do sistema bancário para a saída da crise.

“Clientes bancários esclarecidos são uma componente indispensável ao funcionamento eficiente dos mercados”. São palavras retiradas do artigo de Lúcia Leitão sobre supervisão comportamental através do qual nos dá uma excelente perspectiva desta área emergente da regulação bancária. Não é apenas a garantia da solidez e da solvabilidade da banca que interessa assegurar, mas, também, a protecção do interesse dos clientes numa lógica da eficiência e estabilidade do sistema.

Num curto e interessante texto, Peter Mottek, Presidente do Barclays em Portugal, deixa-nos uma síntese da estratégia de recursos humanos do banco: reter o *best talent* e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores. O artigo vem na sequência de uma apresentação realizada recentemente no Conselho Pedagógico do IFB.

No texto de Ana Barros Graça, há uma pergunta intrigante: a desonestidade será contagiosa? é evidente que a resposta é não.....mas vale a pena ler este interessante texto que, entre outras curiosidades, nos deixa uma aterradora lista dos 10 mais criativos e audaciosos desonestos de todos os tempos.

A crise, como não poderia deixar de ser, é o tema principal da coluna de análise económica. Carlos Almeida Andrade deixa-nos, uma vez mais, uma reflexão técnica muito oportuna, colocando-nos vários cenários e deixando-nos perceber as grandes incertezas com que ainda nos confrontamos.

Fruto da dedicação dos que colaboram neste número, oferecemos aos nossos leitores um diversificado leque de artigos que abarcam temas como o crédito, a inovação, a educação financeira. Convidamos os nossos leitores a desfrutar da sua leitura, eventualmente já durante as férias que se aproximam, que desejamos retemperadoras...

Manuel Ferreira

O que É a Supervisão Comportamental?



Maria Lúcia Leitão*

“... a adequada informação e formação financeira não são exigíveis apenas aos clientes bancários... O cumprimento deste princípio deve ser assumido como um desafio central das instituições de crédito, competendo-lhes atribuir a devida prioridade à formação contínua dos seus quadros...”

A supervisão prudencial preocupa-se com a solidez e solvabilidade das instituições de crédito, avaliando permanentemente os riscos associados à sua actividade. Nos últimos anos, tem vindo, todavia, a ser reconhecido que a eficiência e a estabilidade do sistema financeiro, na qual se insere, em particular, a protecção dos interesses dos clientes bancários, não se esgotam na garantia de não falência das instituições de crédito que a supervisão prudencial visa prevenir.

Acompanhando o acesso generalizado dos cidadãos aos produtos e serviços bancários, com uma estrutura cada vez mais complexa, a intervenção dos reguladores passou também a abarcar a forma como as instituições comercializam os seus produtos e serviços, vigiando a actuação destas nas relações que estabelecem com os seus clientes. A supervisão comportamental incide, pois, sobre a conduta das instituições, regulando a oferta de produtos e serviços financeiros. Ao mesmo tempo, os reguladores têm evidenciado uma preocupação crescente com a qualidade da procura de produtos e serviços financeiros, uma vez que clientes bancários esclarecidos são uma componente indispensável ao funcionamento eficiente dos mercados.

De acordo com as competências que lhe estão legalmente atribuídas, o Banco de Portugal desenvolve a supervisão comportamental das instituições de crédito no âmbito dos serviços e mercados financeiros a retalho, com especial atenção ao crédito à habitação, crédito ao consumo e outros créditos e produtos de poupança.

A Importância da Supervisão Comportamental

Os mercados financeiros a retalho apresentam uma estrutura tendencialmente imperfeita pelo facto de os clientes bancários possuírem uma informação assimétrica e incompleta sobre o seu funcionamento. Assimétrica, uma vez que as instituições financeiras têm um maior conhecimento das características dos produtos. Incompleta, dado que as condições subjacentes à celebração de contratos ou à prestação de serviços nem sempre são totalmente transparentes, em particular para os clientes que não detêm os necessários conhecimentos financeiros.

Estas “falhas de mercado” impedem a correcta avaliação de encargos e/ou rendimentos esperados e limitam a capacidade dos clientes para poderem escolher entre diferentes produtos e instituições de crédito. A intervenção das autoridades públicas na supervisão destes mercados procura colmatar o seu funcionamento potencialmente imperfeito e ineficiente. Alterações estruturais, nos últimos anos, têm reforçado a importância das temáticas comportamentais nas preocupações dos supervisores.

O ritmo acelerado de envelhecimento da população tem induzido reformas no financiamento dos sistemas de protecção social, levando um crescente número de famílias a participar activamente na gestão dos seus planos de reforma e a assumir os inerentes riscos financeiros, até há pouco exclusivamente do sector público.

Por outro lado, a generalização no acesso a produtos financeiros tem permitido o recurso alargado ao crédito bancário, não só ao crédito hipotecário à habitação, mas também ao crédito ao consumo, bem como à disseminação de novos meios de pagamento: os cartões de débito e crédito.

Simultaneamente, a crescente inovação financeira tem conduzido a uma progressiva transferência de riscos das instituições para os seus clientes e à comercialização de produtos de captação da poupança, que, em geral, não estão preparados para avaliar e gerir.

As Competências Atribuídas ao Banco de Portugal

A revisão do Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras, ocorrida no início de 2008¹, alargou significativamente as atribuições do Banco de Portugal na área da supervisão comportamental, consagrando um conjunto de regras de conduta e deveres que as instituições de crédito devem observar na sua relação com os clientes, enunciadas no respectivo Título VI, que passou a adoptar a designação de “Supervisão Comportamental”.

No âmbito das regras de conduta (Título VI, Capítulo I), o Regime Geral estabelece que as instituições devem assegurar elevados níveis de competência técnica no exercício das suas actividades, garantindo que os seus meios técnicos e humanos respondem com a qualidade e eficiência adequadas. As instituições devem ainda actuar com diligência, neutralidade, lealdade, discrição e respeito no relacionamento com os clientes e outras instituições.

Para garantir a observância destes princípios, foram reforçados os poderes normativo e sancionatório do Banco de Portugal. O diploma atribui ao banco poderes para estabelecer, por aviso, as regras de conduta que considere necessárias para completar e desenvolver as fixadas pelo Regime Geral, bem como poderes para emitir recomendações e determinações específicas que assegurem o cumprimento destas regras. As violações destes deveres

¹Decreto-Lei n.º 1/2008, de 3 de Janeiro.



podem dar origem a contra-ordenações, sendo atribuído ao Banco de Portugal o poder de aplicar coimas e sanções acessórias.

No âmbito dos deveres a serem observados pelas instituições na relação com os seus clientes (Título VI, Capítulo II), o Regime Geral estabelece também um conjunto de obrigações em matéria de informação, publicidade, códigos de conduta e tratamento de reclamações.

No que respeita aos deveres de informação, as instituições estão obrigadas a divulgar com clareza as características dos produtos comercializados, as remunerações que praticam nos fundos recebidos e os encargos nos créditos que concedem, bem como o preço dos serviços prestados. O Regime Geral prevê que o Banco de Portugal estabeleça, por aviso, os requisitos mínimos que as instituições devem observar na divulgação dessas informações ao público e que estabeleça regras imperativas sobre o conteúdo dos contratos entre as instituições e os seus clientes, no sentido de garantir o cabal cumprimento do princípio da transparência na actuação das instituições. A violação dos deveres de informação pode também levar a uma contra-ordenação, competindo ao Banco de Portugal a instrução dos processos e a aplicação das respectivas sanções.

Relativamente à publicidade, foram confirmados os poderes do Banco de Portugal para ordenar as rectificações necessárias ou a suspensão de campanhas. O não acatamento das determinações específicas do Banco de Portugal constitui contra-ordenação punível com coima e sanções acessórias, podendo o Banco substituir-se aos infractores na concretização da rectificação. No âmbito da publicidade, no final do ano passado, os poderes do Banco de Portugal foram reforçados com a publicação do Decreto-Lei n.º 21 I-A/2008, de 3 de Novembro.

O Regime Geral estabelece ainda que as instituições, ou as suas associações representativas, devem adoptar e divulgar códigos de conduta onde constem os princípios que regem as suas relações com clientes, nomeadamente os procedimentos internos de apreciação de reclamações. Ao Banco de Portugal são atribuídos poderes para emitir instruções e normas orientadoras, neste âmbito.

Complementarmente ao regime do Livro de Reclamações, o Regime Geral reconhece o direito de os clientes apresentarem, directamente ao Banco de Portugal, queixas sobre o incumprimento de normas pelas instituições. Ao Banco de Portugal atribui competências para definir os procedimentos e prazos para a sua apreciação, com respeito pelos princípios da imparcialidade, celeridade e gratuitidade, e para adoptar as medidas adequadas para sanar eventuais incumprimentos e, sempre que a gravidade do comportamento das instituições o justifique, instaurar procedimento de contra-ordenação. Em linha com o princípio da transparência, o Regime Geral estabelece ainda que o Banco de Portugal deve publicar anualmente um re-

latório sobre as reclamações dos clientes bancários, com especificação das áreas de incidência e tratamento que mereceram e, com a alteração que lhe foi introduzida em Julho passado¹, a identificação das entidades reclamadas.

A Estratégia de Actuação do Banco de Portugal

Para cumprimento do mandato recebido, o Banco de Portugal definiu uma **estratégia de actuação assente em cinco componentes distintas**, mas complementares entre si.

A primeira é a **exigência do cumprimento de princípios e regras de transparência e rigor na informação** que as instituições de crédito prestam nas diversas fases da comercialização de produtos e serviços bancários, desde as campanhas publicitárias às diversas etapas da contratação de um produto ou serviço bancário.

A segunda componente é o **exercício do poder regulamentar** atribuído ao Banco de Portugal, tendo em vista *aperfeiçoar o quadro normativo* da actuação das instituições de crédito nos mercados financeiros a retalho, emitindo, para o efeito, avisos e instruções e transmitindo o seu entendimento sobre diplomas em vigor através de cartas circulares.

A **vigilância da actuação das instituições de crédito** é a terceira componente desta estratégia, fiscalizando o Banco de Portugal a sua actuação através de inspecções e da análise das reclamações e pedidos de informação recebidos. As inspecções são realizadas a balcões e serviços centrais das instituições, bem como “à distância”, fiscalizando os sítios na Internet e a informação reportada ao Banco de Portugal. A visita de um “cliente mistério” aos balcões das instituições e às suas linhas de atendimento telefónico é um método frequentemente adoptado para o efeito.

A quarta componente da estratégia corresponde à actuação do Banco de Portugal perante situações de incumprimento ou procedimentos irregulares das instituições, **emitindo recomendações ou determinações específicas** para exigir a sua correcção e, em casos de faltas graves, instaurando **processos de contra-ordenação**, com a consequente aplicação de sanções, designadamente pecuniárias. No âmbito da supervisão comportamental, o Banco de Portugal recorre, com frequência, à emissão de determinações específicas.

A **promoção da qualidade da procura de produtos e serviços financeiros**, através de iniciativas que contribuam para o aumento das competências na avaliação dos custos, rendimentos esperados e riscos dos produtos e serviços financeiros é a quinta, mas não menos importante, componente da estratégia de actuação do Banco de Portugal.

¹Decreto-Lei n.º 126/2008, de 21 de Julho.

Os (Principais) Projectos Desenvolvidos pelo Banco de Portugal

São vários os projectos que têm vindo a ser desenvolvidos para implementar esta estratégia. De entre os primeiros, **destaca-se a criação do Portal do Cliente Bancário, disponibilizado ao público em 17 de Abril de 2008.** O Portal não só apresenta informação útil e actualizada sobre produtos e serviços financeiros, como é também, em si mesmo, um instrumento de fiscalização (indirecta) das práticas das instituições.

Ainda em Abril de 2008, o Banco de Portugal divulgou o primeiro Relatório de Supervisão Comportamental, tendo dado início, de imediato, à preparação de iniciativas regulamentares. Face à importância de uma informação transparente, completa e rigorosa na divulgação ao público de produtos e serviços bancários, foi considerada prioritária a explicitação de um modelo regulamentar para a publicidade financeira. Preparado ao longo da primeira metade de 2008, o respectivo diploma regulamentar foi submetido a consulta pública, entre Julho e Setembro e publicado em Dezembro. O Aviso n.º 10/2008 entrou em vigor no início de Janeiro de 2009.

Também os preçários das instituições de crédito mereceram e merecem especial atenção. Em resultado das inspecções efectuadas aos balcões e da análise dos preçários reportados obrigatoriamente ao Banco de Portugal, revelou-se necessária a revisão do Aviso n.º 1/95. O projecto de novo diploma regulamentar foi elaborado durante a segunda metade de 2008 e colocado em consulta pública no início de 2009, prevendo-se a sua publicação em breve.

A atenção do Banco de Portugal recaiu também na qualidade da informação a disponibilizar aos clientes no crédito à habitação, tendo sido preparado um projecto de aviso que vem reforçar e aumentar os deveres de transparência de informação nas diferentes fases do processo de contratação, alterando substancialmente o quadro regulamentar definido na Instrução n.º 27/2003. Submetido a consulta pública também no início de 2009, está a ser ultimada a sua publicação.

A complexidade crescente dos produtos de poupança levou o Banco de Portugal a preparar uma intervenção regulamentar abrangente. No final de 2008, esteve em consulta pública o projecto de Aviso sobre “Deveres de Informação na Comercialização de Depósitos Simples” e, no início de 2009, o projecto de revisão do Aviso n.º 6/2002, estabelecendo um novo quadro normativo com os “Deveres de Informação na Comercialização de Depósitos Indexados e Duais”. Com o objectivo de explicitar a caracterização rigorosa dos depósitos bancários, o projecto de revisão do Aviso n.º 5/2000 foi também posto a consulta pública. A publicação destes diplomas normati-



vos, embora autónomos, deverá ser simultânea, definindo os pilares do quadro regulamentar dos produtos bancários de poupança.

Em Abril de 2009, foi divulgado o segundo Relatório de Supervisão Comportamental do Banco de Portugal, reportando as actividades desenvolvidas ao longo do ano anterior.

A Importância da Formação Financeira

Entre os projectos que têm vindo a ser desenvolvidos, inclui-se também a realização de um inquérito à literacia financeira da população, prevendo-se o seu lançamento junto ao final do primeiro semestre de 2009. O Banco de Portugal confirma, assim, que as preocupações da supervisão comportamental ultrapassam a regulação da oferta de produtos financeiros, promovendo também uma procura progressivamente mais esclarecida.

Mas a adequada informação e formação financeira não são exigíveis apenas aos clientes bancários; são, em primeiro lugar, uma exigência dos quadros das próprias instituições de crédito, como explicita o próprio Regime Geral. A estes é devida uma actuação pedagógica na informação e aconselhamento dos seus clientes.

O cumprimento deste princípio deve ser assumido como um desafio central das instituições de crédito, competindo-lhes atribuir a devida prioridade à formação contínua dos seus quadros, num contexto marcado: pela actuação dinâmica do legislador nacional, visando a protecção do cliente bancário; pela intervenção crescente das instituições comunitárias, promovendo mercados únicos de produtos financeiros a retalho e, por esta via, protegendo também o cliente bancário; e pelo papel do regulador com um mandato cada vez mais amplo no âmbito da supervisão comportamental. As instituições de crédito, as suas associações e institutos de carácter horizontal têm, pois, um vasto programa de trabalho à sua frente que o Banco de Portugal estará sempre disponível para apoiar, designadamente através do seu Portal do Cliente Bancário. ■

*Directora-Adjunta do Departamento de Supervisão Bancária – Banco de Portugal.

O Relacionamento Bancário na Actividade Creditícia às MPE

Um *back to basics* na avaliação do risco de crédito?



Miguel Ângelo Neves Matias

Miguel Ângelo Neves Matias*

É hoje indiscutível a aposta comercial estratégica dos bancos no segmento das MPE¹: *small has become beautiful*. Este tipo de clientes, ávido de produtos activos, está actualmente associado a maiores rendibilidades esperadas e índices de fidelização que a maioria dos segmentos de crédito, mas exige também uma atenção particular na análise individualizada do risco de crédito, dada a opacidade de informação que transmite aos seus financiadores, em particular numa altura em que todas as atenções recaem sobre a medição e a gestão rigorosa dos riscos de crédito e respectiva adequação de capital, mais escasso (e valioso) que nunca.

As alterações na estrutura do mercado bancário europeu vividas na última década, caracterizadas por um aumento da concentração, mas também da competitividade, obrigaram os bancos a tornarem-se mais orientados para o mercado e para o cliente. Nestes termos, o desenvolvimento de relações duradouras com os clientes, em particular MPE, passou a assumir a forma de uma opção estratégica, com o objectivo de ganhar vantagem competitiva sustentável e libertá-los de uma pura estratégia de curto prazo de concorrência preço.

Uma operação de crédito concedida por um banco a uma empresa de pequena dimensão desenrola-se geralmente sob condições de incerteza e informação assimétrica acrescidas, devido a várias insuficiências comunicacionais apresentadas por estas empresas e que acabam por reflectir-se em constrangimentos vários no acesso e nas condições do crédito obtido. O relacionamento bancário, ao permitir reduzir a assimetria informacional existente, adquire um papel fundamental na avaliação do seu risco creditício.

¹Recorrendo à definição europeia em vigor (Recomendação da Comissão 2003/361/CE, de 6 de Maio), as micro e pequenas empresas (MPE) são caracterizadas por terem menos de 50 trabalhadores, um volume de negócios ou um balanço total anual que não excede 10 milhões de euros e por não serem propriedade, em 25% ou mais, do capital ou dos direitos de voto, de uma empresa ou, conjuntamente, de várias empresas que não se enquadrem na definição de PME. De acordo com o INE, em 2005, as MPE representavam 97,3% das empresas em Portugal e eram responsáveis por mais de 1,5 milhões de empregos (mais de metade do emprego privado – 55,2%) e pela realização de 106,7 mil milhões de euros de negócios (mais de um terço do volume de negócios – 35,3%).

A Especificidade das MPE

Estas empresas apresentam, de um modo geral, uma estrutura financeira com uma dupla característica: fraca dotação de capitais próprios e um sobredimensionamento do passivo de curto prazo em relação ao de longo prazo, o que gera uma forte pressão sobre a sua tesouraria e propicia situações de incumprimento de obrigações contratuais, minando facilmente a sua credibilidade no mercado.

Além disso, é também frequentemente questionada a relação entre a informação contabilística e a performance económico-financeira que na realidade evidenciam, dada alguma liberdade legal de “construção” da contabilidade, raramente auditada ou certificada, não notada externamente e com múltiplos esquemas de apresentação de contas, visando geralmente a minimização da carga fiscal, a par com os poucos incentivos ainda existentes para que produzam informação mais representativa da sua realidade.

Daí que as técnicas e os modelos de avaliação de risco creditício para MPE, apesar de permitirem avaliações rápidas, imparciais e de custos reduzidos, ao privilegiarem a análise económico-financeira histórica, gerem classificações baixas, dado o elevado risco percebido.

As MPE operam num contexto

“As MPE operam num contexto caracterizado por uma forte interdependência entre a “esfera pessoal” do empresário e a “esfera empresarial”, por uma organização administrativa e financeira que privilegia a informalidade dos relacionamentos e por uma importância vital do empresário, que acumula, geralmente, os poderes de propriedade e de gestão.”

caracterizado por uma forte interdependência entre a “esfera pessoal” do empresário e a “esfera empresarial”, por uma organização administrativa e financeira que privilegia a informalidade dos relacionamentos e por uma importância vital do empresário, que acumula, geralmente, os poderes de propriedade e de gestão. Daí que a extracção de grande parte da informação relevante para avaliação do risco creditício ocorra necessariamente por via do relacionamento estabelecido com o financiador, cujas variáveis explicativas estão geralmente afastadas das ferramentas tradicionais de avaliação do risco de crédito.

Com efeito, no crédito a este tipo de empresas, a trajectória e o perfil do empresário, os activos que acumulou na actividade que desenvolve e a sua reputação e idoneidade surgem como importantes determinantes da decisão creditícia. A maioria dos atributos

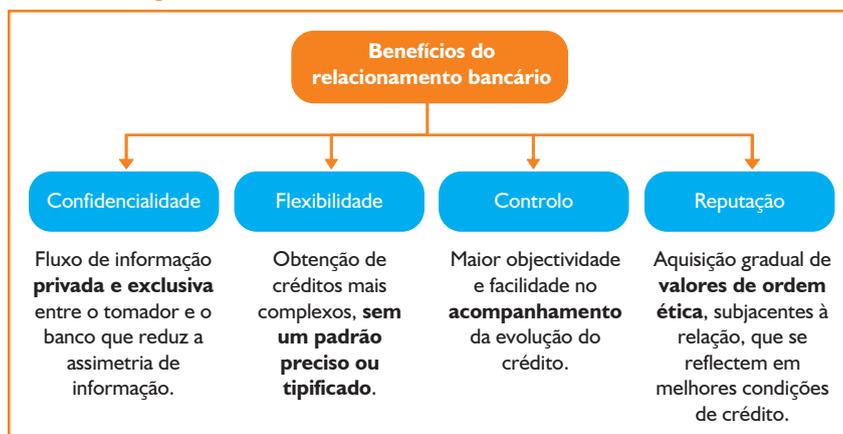
caracterizadores do relacionamento bancário insere-se dentro da chamada *soft information*, ou seja, informação, maioritariamente de cariz qualitativo, que geralmente não está registada de forma uniformizada em bases de dados e nem sempre é fácil e fielmente transmitida, mesmo entre os órgãos internos de decisão de crédito do banco. Convém notar que estes determinantes não devem ser confundidos com outros de difícil percepção e assentes geralmente em bases subjectivas, que conduzem ao *name lending*¹.

As Vantagens e os Inconvenientes do Relacionamento Bancário para o Banco Financiador

As relações entre o tomador de crédito e o banco asseguram um clima de confidencialidade, melhoram a flexibilidade contratual, reduzem os problemas de agência, através do aumento do controlo, e permitem construir uma imagem de reputação (Figura 1).

Constata-se, no entanto, que os benefícios do relacionamento bancário nem sempre são repartidos de

Figura 1 – Benefícios Genéricos do Relacionamento Bancário



¹ Que consiste na concessão de crédito a um cliente aparentemente bem conhecido e relacionado no meio e por isso fiável, sem uma investigação actualizada da sua actividade ou verificação do seu património, reflectindo algum relaxamento e miopia na análise creditícia.

forma equitativa entre as partes, podendo verificar-se a sua apropriação por uma das partes, conforme apresentado na Figura 2.

O Hold Up Power

Existindo economias de escala na produção de informação e não sendo esta facilmente transferível, um banco, sendo detentor de informação positiva sobre a empresa, por via do relacionamento estabelecido, avaliará melhor (que os outros potenciais financiadores) o seu risco e estará também em condições de propor condições de crédito mais ajustadas ao risco percebido, obtendo mesmo alguma capacidade para a aplicação de *pricings* acrescidos (acima do risco percebido) a clientes de risco considerado aceitável¹.

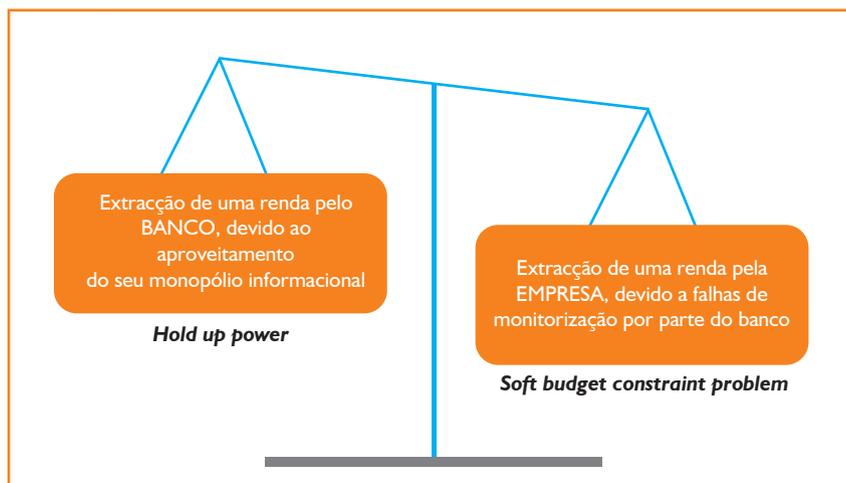
¹Que terão alguma dificuldade na sua mudança para outros bancos, uma vez que a reputação que entretanto construíram não é facilmente apreendida (sem custos) por outros bancos, dadas as características da informação transmitida.

O Soft Budget Constraint Problem

A existência de uma fraca restrição ao financiamento relaciona-se com a falta de rigor ou miopia na análise do risco creditício por parte do banco, que propõe à empresa montantes de financiamento acima do desejável, face ao risco apresentado, dado o aprofundamento do relacionamento. O exemplo mais comum encontra-se no facto de o banco, já comprometido, estar disponível para aumentar o crédito à empresa em dificuldades, na expectativa da sua recuperação, permitindo, deste modo, garantir também o reembolso dos financiamentos concedidos anteriormente.

O problema surge efectivamente quando os tomadores de crédito, conscientes da possibilidade de renegociação do passivo mais tarde, interiorizarem incentivos perversos *a priori*, isto é, poderão não fazer todos os esforços ao seu alcance para prevenir eventuais dificuldades futuras.

Figura 2 – Extracção Unilateral de Rendas do Relacionamento Bancário



Conclusões

O reenfoque na valia do relacionamento bancário não deve ser considerado um retrocesso nas técnicas de avaliação de risco creditício, mas antes uma necessidade lúcida de um *back to basics*. As mudanças impostas por Basileia II aceleraram a necessidade de os bancos se apetrecharem de ferramentas mais sensíveis ao conhecimento das MPE e, principalmente, ao seu relacionamento bancário.

Contudo, os modelos existentes não só continuam a conferir uma especial importância à informação económico-financeira, – o que, dada a opacidade informacional que as MPE geralmente apresentam, induz à percepção de um risco elevado –, como o próprio relacionamento nem sempre se consegue introduzir num modelo de *rating* ou *scoring*, porque se trata de um conceito dinâmico e multifacetado e, portanto, nem sempre é quantificável ou imune à subjectividade de avaliação do gestor bancário que intermedeia a relação. Torna-se por isso difícil reproduzir, de forma rigorosa e uniforme, na base de dados de clientes e, sendo igualmente difícil de introduzir e ponderar, a cada momento, num modelo estandardizado de avaliação do risco creditício. ■

*PhD em Gestão.
Professor Adjunto na ESTG – Instituto Politécnico de Leiria.

Barclays

Investir e Desenvolver Novos Líderes



Peter Mottek*

O ano de 2008 foi um ano de mudança no sector financeiro. Assistimos a uma depreciação generalizada do mercado imobiliário, à crise do *subprime* nos EUA, a uma maior volatilidade dos mercados accionistas, aos novos desafios ao nível do capital dos bancos, a uma crise global de liquidez e a uma recessão global sincronizada que fizeram as suas vítimas, transformando o panorama financeiro mundial.

Face a este novo panorama, as instituições tiveram de se adaptar a uma nova realidade e readquirir os hábitos do passado. Um maior rigor na selecção do crédito, um maior rigor no controlo operacional, uma menor dependência no mercado de financiamento, focalização no fortalecimento do capital e na sustentabilidade dos resultados e recompensas ligadas aos resultados a longo prazo são os novos conceitos. E é com estes pressupostos que o Barclays quer estar entre os cinco maiores bancos a nível mundial e continuar a crescer em Portugal.

A estratégia do Barclays Bank é continuar a investir. **Investimos porque queremos crescer. É por isso que**

apostamos no desenvolvimento das pessoas, pois sem elas não é possível enfrentar os desafios do negócio. Acreditamos que o compromisso dos nossos colaboradores e a satisfação dos nossos clientes são a melhor garantia para o crescimento e rentabilidade do banco.

Foram os nossos colaboradores que nos ajudaram a escrever os mais de 300 anos de história que o Barclays tem. Por isso, queremos continuar a escrever uma história de sucesso, apoiada nos nossos valores: *winning together, customer and client focus, pioneering, trusted e best people.*

Para continuar este nosso crescimento, contamos com os nossos talentos e procuramos atrair novos para se juntarem a esta grande equipa. **O desafio do banco é ser capaz de criar oportunidades para reter o *best talent* e promover o desenvolvimento pessoal e profissional dos nossos colaboradores.**

É por isso que toda a nossa formação é orientada pelos valores e princípios Barclays, visando o sucesso e a melhoria contínua. Recorrendo a diferentes canais, asseguramos uma maior e mais flexível participação dos nossos colaboradores nas actividades desenvolvidas pela Direcção de Recursos Humanos, as quais são concebidas para aumentar a eficiência e a eficácia da nossa estrutura.

A nossa orientação é continuar a investir e desenvolver novos líderes, promovendo a excelência na execução, em prol da satisfação dos nossos clientes, em todos os momentos.

É com base neste pressuposto que o investimento em formação no Barclays é contínuo. Mais do que uma obrigação, é um compromisso de qualidade que assumimos como crucial para a nossa estratégia e que, hoje, nos distingue e dá garantias de sucesso. ■

*CEO e Country Manager do Barclays Bank Portugal.

Citando ...

- Se pensa que pode ou sonha que pode, comece. Ousadia tem genialidade, poder e magia.
Goethe
- Estou sempre disposto a aprender, mas nem sempre gosto que me ensinem.
Winston Churchill
- As empresas têm emoções pois são feitas de uma matéria-prima viva, que são os humanos.
William Junqueira
- Para falar ao vento bastam palavras, para falar ao coração são necessárias obras.
Padre António Vieira
- O que temos capacidade para fazer também temos capacidade para não fazer.
Aristóteles
- De cada vez que eu tomo uma decisão errada, tomo logo uma decisão nova.
Harry Truman
- Qualquer bocadinho acrescenta, disse o rato, e fez chichi no mar.
Provérbio húngaro

Inovação nos Serviços

Enquadramento Fundamental e Breve Aplicação ao Sector Bancário



José Monteiro Barata*

O presente artigo discute, de forma necessariamente breve, a questão da inovação nos serviços - área de crescente dinamismo no contexto dos estudos sobre inovação, em particular a partir da década de 90. Assim, após esta breve introdução (primeiro ponto), relaciona-se a noção de serviço e suas especificidades com a tecnologia e a inovação (segundo ponto). Num terceiro ponto, sintetiza-se a problemática geral do “processo de inovação nos serviços”, analisando-se, principalmente, o processo de “industrialização dos serviços” e as principais características da inovação nos serviços. O quarto e último ponto é de natureza conclusiva. Antevê uma possível extensão da análise proposta neste artigo: a operacionalização do conceito de inovação nos serviços através do modelo de Bilderbeek *et al.* (1988) - modelo 4D.

Serviços, Tecnologia e Inovação

A inovação no sector de serviços é um assunto actual não só para os especialistas em inovação, mas também para os decisores políticos. A conjugação da importância dos processos de inovação com a proeminente posição das actividades de serviço nas economias actuais transformou o tema da “inovação nos serviços” num assunto de grande relevo.

A análise dos processos de inovação – tecnológica, em particular – tem incidido, basicamente, no sector da indústria transformadora, sendo relativamente recentes as tentativas de sistematização do processo de mudança tecnológica nos serviços. Globalmente, o quadro de análise do fenómeno inovatório tem sido dominado pela visão industrialista. Porém, o peso dos serviços nas economias avançadas da OCDE, rondando os três quartos do valor acrescentado e do emprego (Salter e Tether, 2006), assim como a sua dinâmica de crescimento, têm contribuído, ultimamente, para a alteração do panorama de reflexão e de investigação sobre este tema¹.

A própria categoria “sector de serviços” é de natureza extremamente heterogénea, compreendendo um leque muito variado de diferentes actividades com diferentes características: desde os serviços pessoais, até aos sectores de serviços de larga escala (serviços financeiros, etc.), passando pelos sectores de “serviços intensivos em conhecimento” (SIC). Esta constatação obriga a um exercício de muita prudência na generalização de conclusões obtidas nas observações ou estudos. Conforme se lê em Miles (2005), p. 436: “(...) the contrasts within the service sector are as significant as those differentiating the sector from manufacturing.”

Independentemente das considerações produzidas, a análise da inovação nos serviços exige que se tenham em atenção as características específicas da produção de serviços, por oposição à produção de bens materiais ou tangíveis.

¹“The success of Europe is intimately bound up with the success of its service economy. The majority of European jobs, GDP and productivity growth are based on service activities”. Howells (2007), p. 3.

veis. Recorde-se a “intangibilidade” e a “interactividade” como características-chave que se devem reter para a análise da dinâmica inovadora dos serviços. Estas características constituem referências obrigatórias para a concepção, aplicação e gestão de novas tecnologias e formas organizacionais nos serviços.

O Processo de Inovação nos Serviços

Apesar da patente importância dos serviços, a investigação sobre a inovação nos serviços apenas se iniciou, com alguma visibilidade, a partir dos anos 80, com o enfoque especial nos efeitos da difusão das novas tecnologias de informação nos sectores de serviços. Nos anos 90, por um lado, emerge um conjunto alargado de estudos dedicados à inovação nos sectores de serviços e, por outro, um vasto leque de serviços começou a ser abrangido por inquéritos à I&D e à inovação. Neste particular, deve registar-se o caso dos Community Innovation Surveys (CIS2, em diante). Os resultados destes inquéritos mostraram claramente que existe inovação nos serviços – e esta não acontece apenas nos sectores de serviços de alta tecnologia (telecomunicações, *software*, etc.) –, apesar de, em média, se poder afirmar que os níveis de investimento em I&D e as taxas de inovação são inferiores nos sectores de serviços.

A generalização e o aprofundamento da utilização das TIC nos serviços constituíram, efectivamente, um

traço distintivo da inovação nos serviços¹. Os serviços financeiros, em geral, e a banca, em particular, são bons exemplos deste tipo de evolução. De certa forma, a revolução das TIC, segundo Barras (1986a), poder-se-ia associar a uma revolução industrial nos serviços.

As inovações nos serviços podem apresentar-se como inovações tecnológicas *tout court*, mas, mais frequentemente do que na indústria, estão mais relacionadas com vertentes não estritamente tecnológicas – *the soft side of innovation* (ver Quadro 1). As inovações nos serviços constituem habitualmente pequenos ajustamentos dos procedimentos e são assim de natureza mais incremental do que radical e apresentam uma mais intensa orientação para o cliente. O período global de desenvolvimento das inovações nos serviços é geralmente reduzido dada a menor necessidade de processos básicos de investigação científica.

À Guisa de Conclusão

Todas as características e especificidades realçadas no processo de inovação nos serviços levantam questões metodológicas e teóricas importantes. Por exemplo: **será necessário um enfoque totalmente novo na compreensão do processo de inovação nos serviços? deve**

¹O investimento em TIC foi tão acentuado que, dados os níveis menos visíveis de produtividade inscritos nas estatísticas, motivou a célebre discussão em torno do “paradoxo da produtividade”, despoletado por Solow em 1987.

“... é imperiosa a consideração do espaço de inovação constituído pelas relações de “co-produção” entre o prestador do serviço e os seus clientes.”

adoptar-se um conceito mais lato de inovação no estudo dos serviços? as medidas e indicadores da inovação são adequados? Apesar de muitos desenvolvimentos recentes tendentes a dar resposta a estas e outras questões, a conclusão é que, apesar dos grandes passos dados, existe um longo caminho a percorrer.

Antecipando um possível desenvolvimento deste artigo em direcção, particularmente, à operacionalização de conceitos, merece referência especial um modelo que, pela sua abrangência, contemporaneidade e capacidade de guiar aproximações práticas, tem vindo a ser alvo de atenção e aplicações crescentes. É o modelo originalmente apresentado por Bilderbeek, den Hertog, Marklund e Miles (1998). Este modelo, não descurando a importância e o relevo histórico da contribuição seminal de R. Barras (1986a, 1986b e 1990), preconiza que muitas inovações são fruto da introdução de novas tecnologias de informação e comunicação; todavia, segundo esta concepção, é imperiosa a consideração do espaço de inovação constituído pelas relações de “co-produção” entre o prestador do serviço e os seus clientes.

O modelo de Bilderbeek *et al.* encontra-se suportado em “quatro dimensões” (modelo 4D), cujos diferentes pesos relativos e formas de interligação permitem mapear e caracterizar as diferentes inovações de serviço. As quatro dimensões – interdependentes – são: i) Novo Conceito de Serviço; ii) Novo Interface com o

Quadro 1 – Orientações de Inovação Declaradas pelas Empresas Industriais e de Serviços

	Não/não sabe (%)	Novo produto (%)	Novo processo de produção (%)	Mudanças organizacionais (%)
Indústria	5	54	56	25
Serviços	12	34	24	53

Dados: (Innobarometer, 2002); Fonte: Tether (2005), p. 161.

Nota: Todas as diferenças entre indústria e serviços são estatisticamente significativas ao nível de 1%.

Cliente; iii) Novo Sistema de Distribuição e Organização do Serviço; e iv) Opções Tecnológicas.

Sintetiza-se, de seguida, um quadro possível para a construção de **medidas apropriadas de inovação nos serviços**. Como possível exemplo para o caso dos serviços bancários, sugere-se que o “**cruzamento**” das **dimensões** do modelo de Bilderbeek *et al.* (através de indicadores específicos) pelos diferentes **estádios do processo de inovação** – i) *input*; ii) processo de transformação (de *inputs* em *outputs*); iii) *output*; e iv) performance – permitirá estabelecer uma grelha robusta de avaliação da intensidade da dinâmica de inovação (Quadro 2).

Note-se que, para além dos tradicionais indicadores de *input* e de *output* de inovação, importa introduzir um bloco intermédio de variáveis ou indicadores, muito comum na literatura especializada em estudos quantitativos sobre inovação: o bloco de variáveis “*throughput*”, ou seja, variáveis específicas do processo de transformação dos *inputs* em *outputs*. As variáveis de “*throughput*” são as que, genericamente, se relacionam com a “gestão do processo de inovação”, nomeadamente, o tipo de estratégia de inovação, existência e formas de cooperação tecnológica, a utilização ou não de subsídios, entre muitas outras. Em suma, são tipicamente variáveis de contexto. A estes três tipos ou grupos de variáveis, a literatura adiciona ainda as

variáveis específicas de desempenho das organizações (variáveis de performance).

Deve admitir-se que qualquer lista sumária de indicadores, como a apresentada no Quadro 2, deverá sempre ser especificada e adaptada às particularidades de cada instituição financeira. ■

*Professor auxiliar com agregação do Departamento de Economia do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa (ISEG/UTL). Coordenador do Curso de Gestão e Sistemas de Informação (CGSI) do ISGB e membro do Conselho Científico do ISGB.

Referências Bibliográficas

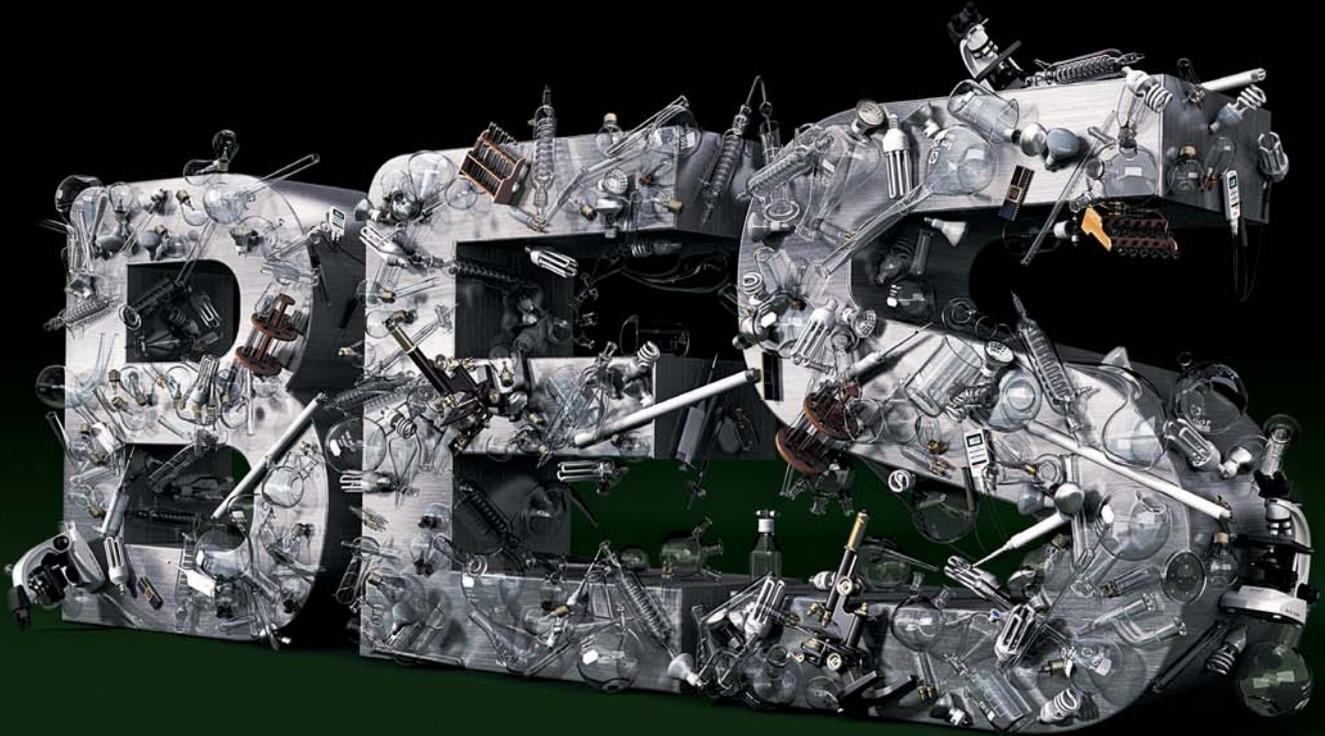
- Barata, J.M. (1995), *Inovação nos Serviços. Sistemas e Tecnologias de Informação e Competitividade no Sector Bancário em Portugal*, Tese de Doutoramento, Lisboa: Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG).
- Barras, R. (1986a), “Towards a Theory of Innovation in Services”, *Research Policy*, 15(4), 161-173.
- Barras, R. (1986b), “New Technology and the New Services. Towards an Innovation Strategy for Europe”, *Futures*, 18(6), pp. 748-772.
- Barras, R. (1990), “Interactive Innovation in Financial and Business Services: The Vanguard of the Service Revolution”, *Research Policy*, 19, pp. 215-237.
- Bilderbeek, R., P. den Hertog, G. Marklund, and I. Miles (1998), “Services in Innovation: Knowledge Intensive Business Services (KIBS) as Co-producers of Innovation”, SI4S Synthesis Paper 3, Oslo, STEP Group.
- Howells, J. (2007), “Fostering Innovation in Services”, Report of the Expert Group on Innovation in Services, Manchester: Manchester Institute of Innovation Research.
- Miles, I. (2005) “Innovation in Services”, in J. Fagerberg, D. Mowery, and R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Salter, A., and B. Tether (2006), “Innovation in Services. Through the Looking Glass of Innovation Studies”, Background Paper for Advanced Institute of Management (AIM).

Quadro 2 – Indicadores de Inovação nos Serviços (Sector Bancário)

INDICADORES PARA O SECTOR	Input de Inovação	Processo de Inovação	Output de Inovação	Performance
Novo Conceito de Serviço (Modelo 4D)				
Nº de novos produtos lançados/ano			*	
Volume de vendas com origem em inovações de serviço introduzidas nos últimos três anos			*	
Ratio de serviços novos para o mercado/novos para banco (...)			*	
Novo Interface com o Cliente (Modelo 4D)				
Nº de bases de dados de clientes (quanto mais reduzido, melhor)	*			
Duração média da retenção de clientes				*
% de clientes que utilizam <i>Internet Banking</i> (...)			*	
Novo Sistema de Distribuição do Serviço (Modelo 4D)				
Ratio de empregados de <i>front office</i> /empregados de <i>back office</i>		*		
% de empregados em contacto com clientes		*		
Grau em que a contribuição do empregado para a inovação é considerada na sua avaliação de desempenho (...)		*		
Opções Tecnológicas (Modelo 4D)				
% do orçamento em TIC para investimentos de rotina versus inovação	*			
Investimentos em sistemas de CRM	*			
Custos em TIC por transacção (...)				*

CONCURSO NACIONAL DE INOVAÇÃO BES

5ª Edição: CONCORRA



CANDIDATURAS ATÉ 31 DE JULHO DE 2009

Participar no Concurso Nacional de Inovação BES/TSF é uma boa ideia. Inscreva-se nos sectores da Biotecnologia e Agro-Indústria, Tecnologias de Informação e Serviços, Energias, Novos Materiais e Processos Industriais e Tecnologias da Saúde. Informações e inscrições até 31 de Julho em www.bes.pt/concursonacionaldeinovacaobes

BES CONCURSO NACIONAL DE
Inovação
BANCO ESPÍRITO SANTO

TSF Nokia Siemens Networks

Cotec **FCT**

UNIVERSIDADE DE EVORA **utad** **CATÓLICA**

tecmaia

U.PORTO

GRUPO LENA **IPL**

universidade de aveiro



BANCO ESPÍRITO SANTO
Quem sabe, sabe e as empresas que vão mais longe sabem

Com Toda a Honestidade...

♪ *Honesty is such a lonely word.
Everyone is so untrue.
Honesty is hardly ever heard.
And mostly what I need from you.* ♪

Honesty, Billy Joel



Ana Barros Graça*

Há cerca de 20 anos atrás, antes de entrar para o Instituto de Formação Bancária, exerci a minha actividade de advogada e tive acesso a casos da vida real onde lidei com os mais diversos tipos de desonestidade. Por se tratar de um tema actual, resolvi partilhar algumas reflexões... O que levará as pessoas a serem desonestas? A desonestidade será contagiosa? Será a honestidade um acto ponderado? Existirá algo que impeça as pessoas de caírem em tentação quando estão prestes a serem desonestas?

Será que já alguma vez utilizou ou ouviu expressões como estas?

“Com toda a honestidade...”, “Para dizer a verdade...”, “Falando com franqueza...”, “Agora a sério...”, A verdade é que...

... mesmo sem nos apercebermos, muitos dos nossos discursos estão construídos numa perspectiva de desonestidade. Se assim não fosse, por que teríamos necessidade de salientar que, a partir de certo momento, iríamos passar a falar honestamente ou com franqueza?

Todos os dias os *mass media* divulgam acções desonestas que são cometidas a cada momento: fraudes financeiras, evasão fiscal, poluição ambiental, crimes de roubo, de falsificação, etc., etc.

Curiosamente, o fenómeno da desonestidade é transversal às várias classes sociais e aos mais variados contextos. Não é preciso ir muito longe...

Conhece alguém que já tenha levado para casa um lápis do emprego?

Provavelmente essa pessoa terá pensado: “É um bem

insignificante”; contudo, se reflectir um pouco, poderá interrogar-se se este acto não constituirá, ele mesmo, um acto pouco honesto.

Quando estava a fazer o estágio de advocacia, fui “convidada” a intervir em muitas defesas officiosas, obrigatórias por lei. Por um acaso do destino, participei em acções muito ricas em conteúdo, todas elas diferentes em termos de níveis e tipos de desonestidade.

Recordo o caso de um homem de meia idade, desempregado, tuberculoso, com cinco filhos pequenos (também tuberculosos), acusado de passar um cheque sem cobertura – de 25 euros – a uma cadeia de supermercados para comprar comida; estava em causa um crime de emissão de cheque sem provisão, punível com pena de prisão.

Como qualificaria este acto?

De certeza que as opiniões sobre o assunto divergem... mas leva-nos a reflectir: será que o “peso” desta acção – subtracção de 25 euros de bens alimentares para sobrevivência, a uma cadeia de supermercados – não a poderá qualificar como um acto insignificante e como tal ser desvalorizado?



Todos nós sabemos o que é uma acção desonesta, mas o que é a honestidade, isso, ninguém sabe.

Anton Tchekhov

Lembro-me ainda de um outro processo... um crime de tráfico de estupefacientes em que um pequeno traficante foi preso por distribuir uma droga leve num determinado local. No decorrer do processo, apercebi-me de que a sua prisão foi motivada pelo facto de não ter cedido a um aviso de “alguém” que, protegido pela lei, pretendia, ele próprio, controlar a distribuição naquela zona, ou seja, estavam em causa, na realidade, não uma, mas duas desonestidades...

Estes foram apenas dois casos de desonestidade com que lidei nesta fase da minha vida e que desencadearam esta curiosidade de tentar compreender as razões que levam as pessoas a serem desonestas.

Recentemente, as fraudes financeiras proliferaram e a desonestidade continua a ser notícia. O caso Madoff chocou os investidores com a fraude de 50 biliões de dólares; em Abril deste ano, nova fraude escandalosa foi conhecida, cometida por um gerente de fundos de alto risco, Edward Stein – uma fraude no valor de 55 milhões de dólares, através da qual este terá enganado amigos e conhecidos.

Afinal, por que será que uma pessoa é desonesta?

Porque é pobre? E se é rica? Se os muito ricos cometem fraudes, então como é que um *bonus pater familias* pode resistir à tentação de ser desonesto? Será que são os valores morais e as convicções religiosas que estão a falhar? Será que as recompensas de se ser honesto não são suficientes para controlar os impulsos de desonestidade?

O que não há dúvida é que todos nós reconhecemos que a honestidade é um valor importante... até os burlões!

Para provar esta ideia, foi desenvolvida, recentemente, uma pesquisa nos EUA, com cerca de 36 000 alunos, que demonstrou que para 98% dos inquiridos é importante ser honesto.

Mas se se considera que ser honesto é importante... então o que leva o ser humano a ser desonesto?

Parece que as pessoas só:

- Se preocupam com a honestidade quando... “querem” mesmo ser honestas;

- Têm consciência de que são ou podem ser desonestas... perante uma grande transgressão.

Será que quando se comete um acto desonesto se ponderam os prós e os contras?

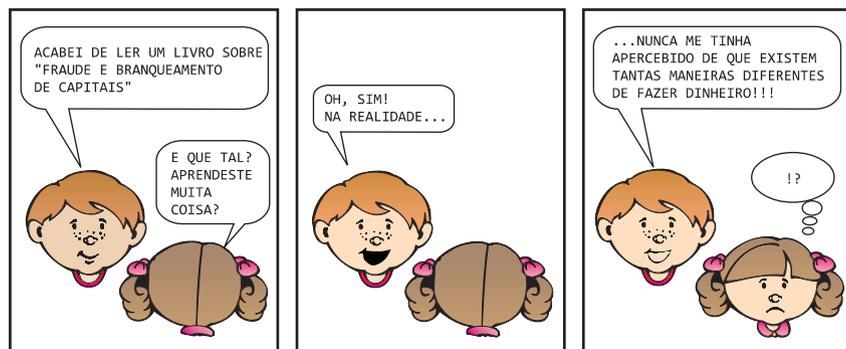
Se pensa que este comportamento é muito reflectido, está enganado. Tal facto foi testado através da realização de uma experiência em Harvard, onde se analisou comparativamente o custo e o benefício da desonestidade; concluiu-se que a possibilidade de se “ser apanhado” não parece travar a desonestidade.

Foram ainda realizadas investigações em diversas universidades americanas, com a aplicação de “testes” em sala a estudantes universitários de nível social médio/elevado, em que ficou provado que a **desonestidade pode ser contagiosa**... sobretudo se assistirmos à prática de um acto desonesto por parte de alguém com quem nos identificamos.

Muitas vezes, se a tentação é grande, é somente uma questão de oportunidade...

Será que existe alguma forma de evitar que as pessoas sejam desonestas?

Um estudo visando justificar o porquê da desonestidade, apoiado em experiências realizadas com alunos da UCLA (Universidade da Califórnia, Los Angeles), confirma que “as pessoas são desonestas se tiverem hipótese para tal” e vem introduzir um dado novo: **se as pessoas pensarem em honestidade antes de**



Carta: Empregado mostra honestidade e integridade

Caro editor,

Deixei recentemente o meu carro a lavar numa garagem. O empregado, ao aspirar o carro, encontrou dois anéis valiosos e imediatamente mos devolveu. Numa época em que muitos os teriam guardado para si, Gonzales demonstrou a sua honestidade e integridade ao devolver-me as jóias. Gostaria de homenagear este senhor (e a sua empresa) pelo seu trabalho honrado. Muito obrigada.

Rosalinda Ybarra

Traduzido e adaptado de <http://www.gosanangelo.com>, letters

praticarem o acto supostamente desonesto (por exemplo, recordando os 10 mandamentos, algum código deontológico ou princípios de ética), a probabilidade de serem desonestas diminui.

Concluindo...

Se:

- Existe uma certa propensão humana para a desonestidade, em maior ou menor grau;
- Esta é contagiosa e aumenta se for praticada por pessoas com quem nos identificamos;
- Não se ponderam todos os prós e os contras do acto desonesto;
- Sabemos que pensar em honestidade reforça comportamentos honestos...

... já pensou que efeitos poderá ter a constante divulgação de grandes fraudes, das ondas de assaltos a residências, ourivesarias, bancos, *carjacking*, no reforço deste tipo de comportamentos?

E que vantagens não se obteriam se se dedicasse o mesmo tempo de antena à honestidade? ■

*Técnica do Departamento Pedagógico, Técnico e de Novos Produtos, IFB & ISGB.
a.barros@ifb.pt

Para mais informações sobre este tema, leia: Dan Ariely (2008), *Previsivelmente Irrracional – Como as situações do dia-a-dia influenciam as nossas decisões*, Elsevier Editora, Lda.

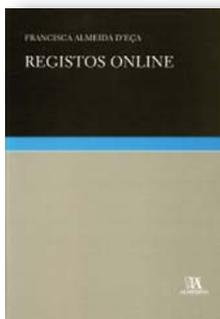
A título de curiosidade...

Sabe quem foram os 10 mais criativos e audaciosos desonestos de todos os tempos?

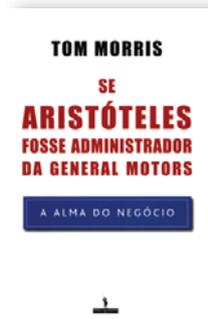
- 1º – **George C. Parker** – Vendia a Estátua da Liberdade, o Metropolitan Museum of Art, a Ponte de Brooklyn; condenado a prisão perpétua em 1928.
- 2º – **Gregor MacGregor** – Inventou no século XIX o Estado de Poyais nos EUA e intitulava-se o cacique das terras; conseguiu vender parte do terreno a investidores ingleses, prometendo extracção de metais preciosos.
- 3º – **Victor Lustig** – O seu primeiro golpe foi uma “máquina de fazer dinheiro” que custava 30 mil dólares e imprimia duas notas de 100 dólares antes de produzir apenas papel em branco; após realizar fraudes na América e Europa, na primeira metade do século XX, foi preso.
- 4º – **Frank Abagnale** – Falsificou cheques no valor de 2,5 milhões de dólares e fez-se passar por piloto de avião, médico e advogado, na década de 1960; esteve 4 anos preso.
- 5º – **Charles Ponzi** – Responsável por criar o “esquema de pirâmide”, acumulou milhões antes de ser descoberto e preso em 1920.
- 6º – **Philip Arnold** e seu primo John Slack (séc. XIX) – Compraram cascalhos de minas de diamante e espalharam-no por um terreno no Wyoming. Investidores, incluindo o Barão de Rothschild e Charles Tiffany, compraram as terras por 660 mil dólares.
- 7º – **Howard Welsh e sua mulher** – Utilizaram a religião para montar um esquema Ponzi que rendeu 31 milhões de dólares. O casal prometia investimentos livres de impostos inspirados por uma missão divina; foram presos em 2004.
- 8º – **O jornalista Gerd Heidemann** – Conseguiu enganar o seu chefe com um diário falso de Adolf Hitler. Vendeu a falsificação feita pelo seu amigo Konrad Kujau, por 6 milhões de dólares; alegou que tinha sido enganado, mas foi condenado à prisão por três anos.
- 9º – **Shaun Greenhalgh** – Fez réplicas de obras de arte, incluindo uma pintura de Gauguin vendida ao Instituto de Arte de Chicago e uma estátua egípcia autenticada pelo Museu Britânico; condenado em 2007.
- 10º – **Bernard Madoff** – Aplicou o maior golpe da história de Wall Street (2008) e enganou grandes bancos como o HSBC e o Santander, além de instituições de caridade e amigos; aguarda a sentença na prisão.

Adaptado de: *The Times*.

Divulgando



> **Registos Online**, de **Francisca Almeida D'Eça**, editado pela **Almedina**, não é um livro jurídico doutrinal, de aspirações académicas, mas um simples guia prático, que procura sempre o rigor, acompanhado pela legislação aplicável e por minutas que ajudem, por exemplo, um advogado, um solicitador, um notário ou um mero cidadão a registar os actos societários das suas empresas, assim como a utilizar os mecanismos legais que têm ao seu alcance. E a autora deixa-nos ainda com uma ironia queirosiana: “ – Maravilhosa invenção! Quem não admirará os progressos deste século?” ■



> **A** maioria das vezes, parecemos esquecer que pessoas extraordinariamente sábias que viveram antes de nós lidaram com muitas das mesmas questões básicas com que nos deparamos hoje em dia e nos legaram grandes ideias que podemos utilizar. **Tom Morris**, em **Se Aristóteles Fosse Administrador da General Motors – A Alma do Negócio**, editado pela **Dom Quixote**, diz-nos como podemos investir este capital intelectual nas nossas carreiras e experiências e, em resultado disso, colher proveitos tremendos de nova sabedoria. ■



> **A** crise está controlada? Os governos devem resgatar bancos insolventes? O mercado vai reagir à descida das taxas de juro? O estratega **George Cooper**, em **A Origem das Crises Financeiras**, editado pela **Lua de Papel**, analisa a derrocada do sistema financeiro actual, que culminou na presente crise de crédito. Contrariando a ortodoxia económica dominante, o autor argumenta que a teoria do “mercado eficiente” é uma enorme falácia e que as crises se vão repetir se não se enveredar por uma inversão radical na política monetária. ■



> **O Imperativo da Produtividade – Tendências Críticas em Economia e Gestão**, editado por **Diana Farrell**, é uma antologia que nos revela como, através do aumento da produtividade e do incentivo a uma concorrência ao nível dos vários sectores, é possível aumentar o crescimento económico. Os textos analisam situações reais e retratam diferentes fases de desenvolvimento de países como os EUA, a Suécia, a Turquia, a China, a Índia e o Brasil. Este livro, editado pela **Actual Editora**, apresenta-nos ainda uma visão de como um líder poderá ser mais eficaz numa economia cada vez mais global. ■



> **“**Pensando bem, cada um de nós tem mesmo de empreender algo para a sua vida ter outro sabor’. **O Processo Empreendedor e a Criação de Empresas de Sucesso**, editado pelas **Edições Sílabo**, procura, de um modo claro e pedagógico, tornar acessível a um vasto público o processo de criação de novas organizações de sucesso, apresentando, de forma original, as actividades que o empreendedor terá de levar a cabo em três fases simples: (1) descobrir oportunidades, (2) angariar recursos, (3) lançar a empresa no mercado. Depois, **Fernando Gaspar** explicita-as, fornecendo explicações claras e informações detalhadas sobre cada uma, ilustrando-as com casos reais. ■



> **A** globalização da economia é a força revolucionária que está a dar novos contornos ao mundo em que vivemos. Infelizmente, o seu lado obscuro constitui uma ameaça aos valores éticos da humanidade e à própria democracia ocidental. Em **O Lado Obscuro da Economia**, editado pela **Editorial Presença**, **Loretta Napoleoni** expõe, com frontalidade, as interdependências económicas paradoxais geradas pelos novos operadores de mercado. E, numa abordagem destemida, revela-nos o perigo, a miséria e a fragilidade que atingem uma grande parte da humanidade. ■

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Centro Atlântico** – *Internet – Guia para Navegar, Pesquisar, Comunicar, Fazer Compras, Divertir-se e Explorar – com Segurança – o Mundo Virtual*, de António Eduardo Marques; *Obama – Os Segredos de uma Vitória*, de Barry Libert e Rick Faulk;
- **Porto Editora** – *Coaching para Docentes – Motivar para o Sucesso*, de Juan Fernando Bou Pérez;
- **Actual Editora** – *Liderar pelo Exemplo*, da série “Lessons Learned”; *iWoz – Os Segredos de Sucesso do Empreendedor que Inventou o Computador Apple*, de Steve Wozniak e Gina Smith; *Recomeçar de Novo*, de Jeffrey Sonnenfeld e Andrew Ward;
- **Editorial Presença** – *O Desafio de Obama – A Crise da Economia Americana e o Poder duma Presidência Transformadora*, de Robert Kuttner; *O Regresso da Economia da Depressão e a Crise Actual*, de Paul Krugman;
- **Edições Sílabo** – *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*, de Jorge F. Gomes, Arménio Rego, Miguel Pina e Cunha, Rita Campos e Cunha, Carlos Cabral Cardoso e Carlos Alves Marques; *Código do Trabalho – Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro*, organização de Glória Rebelo.

Os nossos agradecimentos aos editores.

Conferência

Os Bancos e o Financiamento da Economia

A InforBanca esteve lá...

A Associação Portuguesa de Bancos (APB) promoveu no passado dia 2 de Junho uma importante Conferência subordinada ao tema *Os Bancos e o Financiamento da Economia*. Para além do Governador do Banco de Portugal, Vítor Constâncio, e do Presidente da APB, João Salgueiro, entrevistaram os Presidentes das oito instituições que integram a Direcção da APB.

João Salgueiro

João Salgueiro abriu a conferência afirmando que os bancos têm um papel insubstituível e que, sem o seu funcionamento eficaz, a economia entraria em colapso. Destacou, a propósito, que uma das lições que se podem tirar desta crise é que Portugal, tal como a Espanha, têm um regulação melhor do que a média europeia.

Vítor Constâncio



Vítor Constâncio centrou a sua abordagem na crise e nas suas implicações, no desempenho da banca e nas respostas dadas pela regulação.

Estamos a viver uma recessão só comparável à de 1929. No entanto, as respostas da política económica são agora muito mais agressivas do que as utilizadas então.

Da Crise Financeira à Crise Económica

Apesar de esta não ser uma crise como as outras, já deveríamos ter aprendido com as anteriores. A crise financeira transformou-se rapidamente numa crise económica por cinco razões principais:

- Os desequilíbrios macroeconómicos globais: défice externo americano e excesso de poupança nos países emergentes e produtores de petróleo;
- Baixas taxas de juro;
- Titularização e inovação financeira com produtos opacos;
- Fracasso da regulação a nível internacional;
- Fracasso da gestão do risco das instituições financeiras.

Vamos, por tudo isso, assistir a uma mudança de paradigma. Vai emergir um novo tipo de funcionamento do



“As políticas macroeconómicas aprenderam com a Grande Depressão e estão a dar respostas muito mais agressivas.”

sector financeiro que, afinal, não é auto-regulável. Há o risco de um prolongado período de fraco crescimento, sobretudo se não forem resolvidos os desequilíbrios externos excessivos e conseguida a estabilidade financeira mundial. Haverá uma alteração gradual do poder relativo entre a Ásia, a América e a Europa. Vai dar-se um possível recuo na globalização e há riscos de regresso do proteccionismo.

O sector financeiro vai perder peso. Haverá mais consolidação e agudizar-se-á o problema das instituições *too big to fail*. Com a redução da alavancagem devido às perdas de capital, terá de haver um maior rigor na gestão de crédito e na futura regulação. Desaparecerão certos produtos e mercados, mas a titularização voltará com menor expressão e mais simples. Os níveis de rendibilidade do sector serão reduzidos; no entanto, em Portugal, com excepção de alguma consolidação, que é desejável, não deve haver grandes alterações no sistema bancário. Regressaremos, no entanto, a uma banca mais tradicional.

Comportamento do Sector Bancário em 2008

A actividade bancária em 2008 foi caracterizada por um aumento expressivo quer do lado dos depósitos, quer do lado do crédito. No caso do financiamento às empresas, esse aumento foi superior a 12%, o que demonstra o empenho da banca no apoio à economia. Verificou-se uma melhoria do rácio de transformação e da situação de liquidez, cujo risco está controlado para os próximos tempos. Por outro lado, o peso da actividade internacional dos bancos continuou a aumentar, o que é um sinal muito positivo numa conjuntura como a que vivemos.

Em 2009, apesar da recessão e da forte quebra da inflação, o crédito continuará a crescer muito acima do aumento da actividade económica. Há um inevitável aumento do crédito em incumprimento e constitui um importante factor de risco a existência de uma forte concentração de empréstimos ao sector imobiliário e de construção. Neste sector, as dívidas de particulares são das mais elevadas da Europa; no entanto, no que diz respeito ao rácio entre riqueza e dívida, as famílias portuguesas continuam com solvência. Note-se que, desde 1996, Portugal foi dos países com menor subida dos preços da habitação.

O Risco Macroeconómico

Num contexto internacional, Portugal apresenta vantagens relativas e vulnerabilidades que se podem resumir assim:

Vantagens relativas

- Participação no euro;

- Dívida pública abaixo da zona euro;
- Reforma da segurança social e sustentabilidade a longo prazo das finanças públicas;
- Sistema bancário sem activos tóxicos;
- Não há bolha especulativa no imobiliário;
- Fraca exposição ao risco no Leste europeu e nos outros países emergentes.

Vulnerabilidades

- Somos uma pequena economia aberta, periférica e volátil;
- Há forte endividamento dos agentes económicos;
- Estrutura produtiva com pouca tecnologia, embora em progressão;
- Fraca qualificação e pouca iniciativa empresarial.

Respostas da Regulação

Foram adoptadas, a partir de 2007/2008, importantes medidas estruturantes, parte delas de natureza anti-cíclica. Refira-se a implementação de um novo Modelo de Avaliação de Riscos (MAR) e o reforço dos sistemas de controlo interno. Por outro lado, o Banco de Portugal tem reforçado a importância da matéria respeitante à supervisão comportamental, para um melhor relacionamento dos bancos com os seus clientes.

Ao nível da União Europeia, as diferentes instituições lançaram importantes iniciativas, destacando-se as recomendações do relatório de Larosière e as decisões do Parlamento Europeu.

Conclusões

Como principal conclusão, pode afirmar-se que, num contexto de forte crise internacional, o sector bancário nacional resistiu e adaptou-se bem. O acompanhamento do Banco de Portugal e os programas públicos de garantias e apoio foram muito importantes.

A crise financeira impõe o reforço da regulação no sector e a globalização financeira não se vai acentuar tanto. Estão por resolver problemas de recuperação de bancos em vários países e é necessário reorganizar os mercados de derivados de crédito e de titularização.



Faria de Oliveira – Presidente da CGD



“Há um compromisso social dos bancos no crédito à habitação! Um banco deve estar onde estão os seus clientes.”

Faria de Oliveira demonstrou que, numa situação de crise grave como a que vivemos, os bancos evidenciaram um enorme sentido de solidariedade social no que se refere tanto ao financiamento das empresas como ao das famílias.

Continuando uma política de apoio social há muito seguida, destacou as soluções implementadas pela CGD para reduzir os encargos financeiros das famílias, no âmbito de um verdadeiro compromisso social: alargamento do prazo do crédito (até 50 anos), carência intercalar de capital, diferimento de capital e soluções de protecção de taxa de juro. A CGD criou ainda um conjunto de medidas relevantes para as famílias em situação de desemprego, com benefícios especiais.



Armando Vara – Vice-Presidente do Millennium bcp



“É falsa a ideia de que a banca não financia a economia!”

Armando Vara, falando em representação do Presidente do Millennium bcp, ausente no estrangeiro, referiu que, embora o actual contexto coloque grandes desafios ao sistema financeiro, é preciso destruir o mito de que “não há concessão de crédito”. O sistema financeiro continua a conceder crédito à economia, apesar da conjuntura difícil e do custo do financiamento dos mercados internacionais.

Os bancos portugueses assumem, neste contexto, o protagonismo que deles se pode esperar e, no caso do Millennium bcp, verifica-se um crescimento sustentado da concessão de crédito a clientes. A variação de *spreads* reflecte apenas parcialmente o acréscimo dos custos de financiamento e do agravamento do risco.



Ricardo Salgado – Presidente do BES



“O BES é um participante activo no financiamento externo, apesar de 60% do seu financiamento ser feito com recursos de clientes. O tempo do dinheiro fácil acabou!”

Ricardo Salgado evidenciou o carácter sistémico desta crise e recordou a importância da dívida externa dos EUA no actual contexto. Fez uma comparação das várias crises: 1929/30, 2000 e a de 2007; relativamente ao endividamento público por país, concluiu que Portugal não está mal quando comparado com outros países do núcleo em que se enquadra. Lembrou, no entanto, que as agências de *rating* penalizam injustamente Portugal por pertencer à Europa do Sul.

Afirmou que a emissão de dívida é realizada maioritariamente no estrangeiro com *spreads* mais elevados, o que implica que, neste momento, os bancos, de alguma forma, subsidiem o crédito à habitação.



Nuno Amado – Presidente do Santander Totta



“Abordagem ao mercado de crédito das PME e negócios: a banca tem servido de suporte ao desenvolvimento da economia e tem sido afoita.”

Nuno Amado recordou que o crédito tem crescido muito acima do PIB em toda a década, embora haja uma desaceleração desde 2008. Afirmou ainda que as empresas têm uma estrutura deficiente de capitais próprios e que a banca tem sido afoita ao conceder-lhes crédito. Com a crise, o preço do dinheiro aumentou muito: cresceu o custo da liquidez, o do risco e o do capital. Ainda assim, a banca tem servido de alavanca.

Nuno Amado considera prioritária a continuação da cooperação entre o Estado e a banca no apoio ao financiamento das PME e Pequenos Negócios, que tem funcionado bem. É necessário promover o investimento produtivo de forma selectiva, em sectores-chave e com melhor equilíbrio entre capitais próprios e alheios.



Fernando Ulrich – Presidente do BPI



“Os bancos divulgam as contas em Janeiro. Não é aceitável que em Maio a maioria das empresas não o tenha ainda feito. Para concessão de empréstimos, é preciso analisar o risco.”

Fernando Ulrich colocou o enfoque na falta de elementos das contas das empresas para que os bancos possam apreciar adequadamente os pedidos de financiamento. Deu como exemplo o facto de, no dia 20 de Maio, a recolha feita na central do BPI ter mostrado que, do segmento das grandes empresas, apenas 60% tinham entregue as contas referentes a 2008. Das pequenas empresas, apenas 5%, ou seja, praticamente nenhuma.

Para esta situação, impõe-se uma reforma estrutural. O crédito não é cedido apenas com base nas contas, mas é mau sinal que as empresas não tenham “as contas em dia”. É necessária uma reforma estrutural para que as empresas melhorem a qualidade e o prazo de divulgação da informação.



Joaquim Marques dos Santos – Presidente do Banif



“Podemos encarar o futuro com algum optimismo, mas muita ponderação.”

Joaquim Marques dos Santos salientou que existem alguns sinais positivos nos mercados, mas têm de ser olhados com muita cautela. Os problemas de liquidez estão ultrapassados.



António Guerreiro – Presidente do Banco Finantia



“O importante é o relançamento da economia. Haverá lugar para todos.”

António Guerreiro realçou o facto de existirem prioridades significativas na economia, e a concentração não é uma delas. Pequenos bancos especializados e bancos de investimento irão continuar.

É preciso desenvolver projectos, sendo positivo que os investidores comecem a olhar para as oportunidades.



Filipe Silva – Presidente do Deutsche Bank (Portugal)



“A consolidação e o negócio de escala é o caminho certo, a par da necessidade crescente de um modelo de negócio mais simplificado, mais próximo do cliente.”

Filipe Silva referiu que os capitais próprios se tornaram mais importantes. A consolidação não significa que todos tenhamos de fazer o mesmo. Cada um com o seu nicho, o seu segmento de negócio. Nós somos fortes na banca transnacional e em operações no estrangeiro.



Acrescentamos, também nós, que gostámos de partilhar consigo, leitor, um momento “histórico”, um encontro de muitas vontades, que poderá não ter respondido a todas as nossas perguntas, mas, sem bola de cristal, acabou por ser mágico, deixando-nos nas mãos alguns sinais positivos e aquela certeza de que já suspeitávamos: “quando os homens querem, o mundo pula e avança”. ■

Novos Cenários, Novas Apostas...



José Alberto Pereira*

Crise – a palavra mais pronunciada um pouco por todo o mundo nos últimos tempos. As pessoas falam de crise por medo ou por desculpa, para exorcizarem o que já passou ou para melhor entenderem o que está para vir.

Explicar a crise e procurar uma solução de equilíbrio que propicie uma evolução sistémica e coerente dentro dos modelos actuais torna-se, com o passar do tempo, uma tarefa cada vez mais difícil, quando o que está verdadeiramente em causa é uma profunda mudança no contexto sócio-económico-cultural da nossa civilização, equiparada apenas ou talvez até mais intensa à que esteve na base da Revolução Industrial. Da Revolução Industrial? E porque não da crise de 1929? Porque o mundo mudou de uma forma muito mais radical do que estamos dispostos a aceitar.

Entre outros, Alvin Toffler, na sua *Terceira Vaga* [Toffler, 1984], já nos tinha despertado para este facto, mas poucos lhe prestaram atenção. Preferimos maravilhar-nos com o comboio do crescimento económico e andámos todos tão

divertidos a juntar-lhe carruagens que nem reparámos no desgaste da locomotiva. Quando demos por isso, era tarde de mais e o comboio já estava a começar a andar em marcha-atrás.

Dentro deste novo cenário, o novo **contexto evolutivo** assenta em pressupostos tão simples como os seguintes:

- O desenvolvimento tecnológico tem vindo a propiciar um crescimento exponencial da capacidade produtiva das empresas. Os mercados enchem-se de bens e serviços para venda, com custos de produção e preços de venda cada vez mais baixos e com níveis de diferenciação entre si cada vez mais reduzidos;
- A qualidade técnica torna-se um *standard*, uma vez que se encontra disponível a preços cada vez mais acessíveis e de forma sustentada, sem exigir à gestão das empresas significativos investimentos em I&D;
- As assimetrias na geração de riqueza entre os diversos países, com clivagens cada vez mais acentuadas, leva à concentração do poder de compra nos países ricos e, nestes, nas suas classes de rendimentos mais elevados;
- Com uma redução efectiva do número de compradores, o poder negocial dos clientes cresce substancialmente e reduz de forma significativa as margens das empresas;
- Assim, pressionadas, por um lado, pelos seus fornecedores (que pretendem encurtar o seu ciclo de tesouraria) e, por outro lado, pelos seus clientes (que sentem a sua capacidade para impor condições vantajosas ao nível do preço), as empresas vão progressivamente soçobrando numa espiral financeira que tende a conduzi-las ao declínio e à falência;
- Num contexto depressivo, a supressão radical e imediata de todos os custos que possam, a curto prazo, libertar margem acaba por ter o efeito inverso ao desejado: cortando nos meios afectos ao negócio (pessoas, vendas, marketing e outros), a empresa coloca em causa as suas receitas no futuro próximo;
- Por outro lado, um maior número de desempregados significa não só um menor poder de compra, a nível nacional, mas principalmente um importante efeito de inibição no consumo privado, no futuro;
- Logo, se despedimos mais pessoas, temos menos rendimento disponível para adquirir os bens e ser-

viços que produzimos e (se não os exportarmos) vendemos menos. Se vendemos menos, teremos margens operacionais menores e menor disponibilidade para pagar salários, pelo que mais cedo ou mais tarde iremos de novo despedir pessoas. Assim vão morrendo as economias! Assim vai morrendo o nosso padrão de vida!

E o que Acontece ao Dinheiro?

Para começar, a noção de riqueza mudou ao sabor de todo este cenário. Os milionários como Rockefeller, Howard Hughes, King Gillette e outros desapareceram. Hoje, a posse do dinheiro desmaterializou-se, disseminou-se por um sem-fim de pessoas colectivas de direito público e privado. O bem-estar gerado pela rendibilidade desse dinheiro deixou de ser positivo quer individual, quer socialmente, tanto para os seus proprietários como para a humanidade em geral.

Pelo contrário, o dinheiro vai pagando antes os nós da estrutura, as entidades que em cada patamar vão tomando decisões sobre o seu próprio destino. Bem ou mal, de forma consciente ou aleatória, muitas destas entidades são remuneradas bem acima do que merecem; ou seja, não arriscam nada de seu e não distribuem pela sociedade nada do que ganham. Ao invés, pressionam cada vez mais o mundo com as perdas resultantes das suas impensadas apostas.

Estas entidades, que nenhuma reguladora controla, que nenhum governo impele ao cumprimento de leis como aos restantes cidadãos, actuam sobre os mercados e sobre as empresas de forma tão depressiva que conduzem inevitavelmente ao contexto evolutivo apresentado anteriormente. Contribuem, pela sua intervenção, para reduzir as margens do negócio, aumentando os custos directos da actividade, limitando a capacidade de intervenção estratégica das empresas e, principalmente, afectando de forma grave o poder de compra dos consumidores.

Com as economias moribundas, com as empresas financeiras na linha de ruptura, o dinheiro queima os dedos de quem o tem. Porque há quem o tenha e desespere por boas oportunidades de investimento. Este facto comprova-se com a subida em flecha da cotação dos metais preciosos ou com os preços recorde obtidos pelas mais reputadas obras de arte de cada vez que vão a leilão.

Então, o que falta para credibilizar os investimentos e recuperar as economias?

Rosabeth Moss Kanter, no seu livro *World Class* [Kanter, 1995], propõe uma mnemónica de 3 C's para sustentar o **paradigma de mudança** na competitividade das cidades: **conceitos, competências e conexões**. Uma lógica de raciocínio deste tipo poderá ser aplicada com interesse ao assunto que temos vindo a abordar, gerando linhas de

“... o que está verdadeiramente em causa é uma profunda mudança no contexto sócio-económico-cultural da nossa civilização,...”



orientação para a definição de estratégias.

Um dos principais problemas que o mundo tem constatado é a incapacidade das economias para responderem de forma positiva e eficaz aos constrangimentos que se lhes vão deparando. A resposta pode não estar apenas em novas fórmulas, mas principalmente em novas ópticas de análise de temáticas tão antigas como todos nós, humanizando o que até há pouco se encontrava demasiadamente materializado.

Especificando:

- **Tempo** – A pressão do tempo sobre os intervenientes nos mercados poderá vir a reduzir-se, tendo em conta que o capital em circulação deverá ser menor e os movimentos se deverão processar de forma mais cautelosa. Decisões de compra e de investimento tenderão a ser mais ponderadas e por isso mais demoradas, o que afectará o processo de venda e o processo produtivo. Neste contexto, o peso dos serviços acoplados ao produto tenderá a subir, como forma mais simples e efectiva de acrescentar valor para os clientes, aumentando assim a rendibilidade;
- **Pessoas** – Desde que se conhece como tal, o homem tem vindo a desenvolver artefactos destinados a reduzir o trabalho manual e o esforço físico que aplicava na produção de bens. Na história mais recente, este percurso conheceu dois aceleradores importantes: a introdução da máquina a vapor com a Revolução Industrial e a introdução do processador informático a partir da segunda metade do século XX. Principalmente com esta última inovação, o automatismo de partes do processo produtivo ganhou

“... o que releva para nós no contexto actual é a crescente incapacidade dos modelos e ferramentas económicas para explicarem e apoiarem a recuperação da realidade em que se inserem.”

uma nova dimensão e o advento da tecnologia ao serviço das economias e das empresas veio condicionar o papel do trabalho, tal como ele era desenvolvido até aí. O abrandamento das economias, conforme atrás foi referido, aliado ao crescente automatismo do processo produtivo, veio redimensionar por completo o papel do factor trabalho nas economias, reduzindo drasticamente o seu peso e fazendo subir de forma crescente o desemprego. **No entanto, não deverão as sociedades suportar os custos de lançar contingentes cada vez maiores dos seus próprios membros numa certa forma de proscricção social (pois é assim que o desemprego ainda é tratado)? Deverão ser apenas os Estados a zelar pelo bem-estar destes cidadãos e a subsidiar a sua inactividade?** Cremos que a um cabaz de ocupações profissionais orientadas para maximizar a rendibilidade das empresas, no mais curto espaço de tempo, correspondente a um mercado de trabalho desumanizado e cada vez mais ocupado por *freelancers*, se irá inevitavelmente seguir um conjunto de ocupações profissionais que tenha em conta não só a perspectiva da rendibilidade, mas também o acréscimo de valor para o cliente (via qualidade no atendimento e na prestação do serviço, com pessoas mais bem preparadas e disponíveis para falarem com clientes, para despenderem tempo com eles e, desta forma, transformarem relações comerciais em relações duradouras e sustentadamente rendíveis). E, sobretudo, para ocupações de pessoas válidas e perfeitamente enquadráveis num mercado de trabalho que se quer versátil, motivado e sobretudo humanizado;

- **Comunidades** – As comunidades são a base, o núcleo onde tudo funciona. Todos temos tendência a ter em atenção apenas o que vemos (os clientes, o mercado, os fornecedores, os *stakeholders*, os colaboradores, outros agentes “visíveis”) e a esquecermo-nos de que muitos “agentes invisíveis” nos influenciam de forma por vezes mais drástica que os primeiros. Nós podemos definir a nossa comunidade, ou melhor, podemos definir as nossas comunidades e hierarquizá-las em função das prioridades que atribuímos a cada uma delas nas nossas estratégias e planos de negócios. Estas comunidades são a base da nossa existência e o fundamento da nossa sus-

tentabilidade. Sem espaço físico delimitado (podem ser locais ou globais), estas comunidades são cada vez mais a essência da nossa forma de estar no mercado, o nosso principal canal de distribuição, ainda que através delas nada seja efectivamente vendido. Imagem, *know-how*, *hobbys*, ciência, contactos, cidadania e outras formas diversas de participação social passam pela nossa intervenção nestas comunidades e pela forma como elas interagem connosco e com as nossas empresas. É toda uma nova organização social de cariz mundial que desponta e à qual não podemos pura e simplesmente virar a cara.

Este cenário parece simultaneamente infantil, *naïf*, desajeitado, pouco elaborado, até talvez pouco credível. O discurso é quase sempre básico, estafado, repetido vezes sem conta nos bancos dos primeiros anos de qualquer faculdade de Gestão, embora sem grandes efeitos práticos visíveis. O que é então esta dissertação comparada com modelos de elevada complexidade, elaborados de forma rigorosa e científica com o objectivo de reproduzir uma realidade que possamos entender e à qual possamos reagir? Não sabemos.

Apenas sabemos que os modelos económicos falharam e continuam a falhar. Culpas à parte, o que releva para nós no contexto actual é a crescente incapacidade dos modelos e ferramentas económicas para explicarem e apoiarem a recuperação da realidade em que se inserem. Também sabemos que a Gestão é uma ciência social, uma ciência humana e que, assentando no homem, nunca poderá ser percebida na sua globalidade.

Assumamos então a nossa condição humana de que somos finitos, limitados no saber e no poder, que juntos valemos sempre mais que sós e que o saber de muitos vale sempre mais que a soma do saber de todos. Essa é a essência da nossa evolução, o grupo que se transformou em comunidade, a comunidade que constitui a nossa esperança num mundo melhor e mais equitativo, pleno de oportunidades e no qual as ameaças são encaradas em bloco e resolvidas por todos.

Para os nossos filhos e netos, este é o mundo que gostaríamos de deixar. ■

*Técnico da Direcção de Marketing da Caixa Geral de Depósitos.

Bibliografia:

TOFFLER, Alvin, *A Terceira Vaga*, 1984, Lisboa, Livros do Brasil.
KANTER, Rosabeth Moss, *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, 1995, New York, Touchstone.



Carlos Almeida Andrade*

A Forma da Retoma Do Endividamento Privado ao Endividamento Público

A crise económica e financeira vivida desde o Verão de 2007 tem levantado questões – e discussões – muito importantes sobre o modelo de funcionamento das economias, sobre a actuação das autoridades no que respeita às políticas económicas e, também, sobre qual deverá ser o enquadramento institucional mais seguro e adequado para o sistema financeiro global nos próximos anos. É obviamente ainda cedo para se tirarem conclusões significativas sobre estes assuntos. Estamos ainda a reflectir muito “a quente” e sem a necessária perspectiva. No entanto, e como é próprio da natureza humana, a tendência tem sido a de seguir a velha ideia de “casa roubada, trancas na porta”. E assim, de um contexto em que se terá sido demasiado permissivo na regulação e supervisão de alguns segmentos do sistema financeiro (em particular nos Estados Unidos), corre-se o risco de passar a um extremo oposto e de se procurar regular e intervir em excesso. **Ou seja, de uma “casa” algo desprotegida, poderemos vir a passar para uma “casa” demasiado trancada e sem luz.** Da mesma forma, em alguns casos, parece querer-se tirar partido deste novo ambiente para se apostar, numa base permanente, num enquadramento económico muito mais dependente do Estado.

Logo à partida, seria importante ter em conta que, para além das evidentes falhas de mercado que estiveram na origem desta crise (com alguns incentivos perversos a levarem a procura do interesse particular a prejudicar o interesse público), podem também ser identificadas, ao longo dos últimos anos, algumas falhas do Estado (por exemplo, uma política monetária demasiado relaxada durante demasiado tempo, ou o incentivo e o patrocínio do governo americano à concessão de crédito a segmentos

de maior risco, através das agências semi-governamentais Fannie Mae e Freddie Mac).

Mas o objectivo deste artigo não é fazer uma análise das causas da crise. Esta introdução pretende apenas chamar a atenção para o facto de, muitas vezes, querendo corrigir-se determinados excessos, se procurar simplesmente a via oposta (ou o mais oposta possível), esquecendo que também essa via pode estar viciada com excessos de outra natureza. Independentemente do sistema e das políticas económicas seguidas, e das boas intenções a elas associadas, em última análise o factor mais determinante dos seus resultados será sempre a natureza humana, com todas as suas “falhas”.

Tendo esta ideia em mente, o ponto principal do presente artigo pretende avaliar apenas um aspecto da crise actual (a “desalavancagem” da actividade económica, com expressão num recuo significativo da procura), a forma como a política económica tem procurado, nas principais áreas económicas, responder à crise (através de políticas expansionistas e de um aumento significativo do endividamento público) e quais os resultados e o quadro económico que poderão resultar dessas opções (recuperação da actividade? *crowding-out* do investimento privado? inflação?).

Concretizando, a crise vivida nos últimos dois anos foi, na sua origem, em grande medida, uma crise de endividamento, ou “alavancagem”, excessivos. **A partir do momento em que a confiança no sistema financeiro entrou em colapso (na sequência da falência da Lehman Brothers), a liquidez deixou de fluir, o crédito foi congelado e a “alavancagem” da actividade económica tornou-se muito mais difícil.** Neste contexto, a procura privada começou a recuar de uma forma significativa, originando as fortes quebras do PIB observadas entre o final de 2008 e meados de 2009 nas principais economias.



Quais as opções de política assumidas? Os bancos centrais das principais economias baixaram agressivamente as taxas de juro até níveis muito próximos de zero, procurando assim estimular a procura. Mas como a deterioração da confiança não permitiu retomar um financiamento “normal” da actividade económica, estas descidas dos juros não foram muito eficazes. Neste quadro, e perante os riscos crescentes de deflação e de queda ou estagnação mais prolongada da actividade, novos passos foram dados. Pelo lado da política orçamental, através de um aumento muito significativo dos défices e da dívida pública (com estímulos fiscais e aumento dos gastos correntes e de investimento). Pelo lado da política monetária, através do reforço das injeções de liquidez no sistema financeiro e na economia, quer intensificando a utilização dos canais mais habituais (ex.: leilões), quer recorrendo ao chamado *quantitative easing*. Neste caso, os bancos centrais passaram a adquirir directamente títulos de dívida, aumentando a quantidade de liquidez disponível. No caso de algumas economias, como a dos Estados Unidos ou a do Reino Unido (para além do Japão, onde a opção não era nova), os bancos centrais optaram mesmo pela aquisição directa de dívida pública. Em última análise, esta opção representa, basicamente, a impressão de moeda para financiar os défices.

Quais os resultados esperados destas medidas? Aqui, as avaliações dividem-se entre os economistas. Por um lado, há aqueles que defendem que toda a liquidez possível deve ser injectada na economia, evitando-se assim os riscos do terrível fantasma da deflação (uma depressão económica acompanhada de deflação é habitualmente considerada o pior cenário possível para uma economia). Esta liquidez acabará por ganhar “tracção” na economia. E o risco de uma eventual subida da inflação – associada a mais liquidez e a mais gastos públicos – é negligenciável, porque o ponto de partida é uma situação em que os recursos na economia estão sub-utilizados. Desta forma, as taxas de juro de mercado deveriam manter-se baixas, apesar do aumento dos gastos e do endividamento público, não asfixiando a pretendida recuperação.

Uma visão alternativa, mais céptica, preocupa-se com as consequências de um excessivo endividamento público e, em particular, com as potenciais consequências negativas do financiamento monetário dos défices. A lógica é a de que um endividamento público excessivo financiado pela “impressão” de moeda será um endividamento alimentado por um aumento da inflação. Neste contexto, as taxas de juro de mercado tenderão a subir, restringindo as possibilidades de uma recuperação da actividade. Taxas de juro mais elevadas e maiores necessidades de financiamento público tenderão, igualmente, a asfixiar o investimento

privado. *Last but not least*, a necessidade de corrigir os elevados défices e dívida públicos obrigará, futuramente, a medidas restritivas da procura, mais uma vez limitando a possibilidade de uma recuperação da actividade.

Onde nos encontramos actualmente? Por um lado, as políticas monetárias fortemente expansionistas têm vindo a traduzir-se, nas principais economias, num aumento da liquidez excedentária, i.e., do diferencial entre os crescimentos da moeda e do PIB nominal. A velocidade a que a moeda circula é ainda muito reduzida (em função da baixa propensão ao risco e à despesa, da queda do crédito, etc.). Mas, na sequência do afastamento de cenários mais negativos (tipo “grande depressão” ou “sucessão de falências no sistema financeiro”), esta liquidez excedentária encontrou gradualmente um caminho na direcção dos mercados accionistas, de crédito e até das matérias-primas, criando alguma percepção de melhoria do sentimento dos investidores.

No entanto, esta recuperação da confiança não pressupõe o regresso ao *business as usual*. Os juros de longo prazo evidenciavam já em meados de 2009 uma tendência de subida (levando a um *steepening* das curvas de rendimentos). Mas, mais do que perspectivas de aceleração significativa do crescimento, essa tendência pode ser associada, acima de tudo, a receios de aumentos excessivos de emissões de dívida e a preocupações com o financiamento monetário dos défices. Em suma, ao receio de um regresso a níveis elevados de inflação no futuro. O Office of Management and Budget estima que a dívida pública dos Estados Unidos aumente para valores próximos de 100% do PIB até 2010 (face a cerca de 70% do PIB em 2008). Na Europa, a Comissão Europeia estima, para 2010, aumentos da dívida pública de 73% para 79% do PIB na Alemanha, de 80% para 86% do PIB em França, de 51% para 62% do PIB em Espanha, de 61% para 80% na Irlanda, de 68% para 82% do PIB no Reino Unido e de 75% para 82% do PIB em Portugal. Economias como a Grécia ou a Itália deverão atingir rácios de dívida pública de 108% e 116% do PIB, respectivamente, no próximo ano.

Em suma, a intervenção das políticas públicas no estímulo à procura foi necessária para evitar um cenário mais negativo no que respeita ao crescimento e à deflação. Mas a acumulação de níveis bastante elevados de endividamento público nas economias mais afectadas pela crise não deverá deixar de ter consequências. A inevitabilidade de se adoptarem, no futuro, medidas de política mais restritivas irá então, provavelmente, condicionar o crescimento destas economias a curto e médio prazo. ■

*Economista-Chefe do BES e
Docente Universitário.

Educação Financeira



José Dias Lopes*

“A mudança verdadeiramente significativa é a forma como os aspectos financeiros passaram a estar presentes no nosso dia-a-dia.”

A Revolução Industrial, que se vive desde o final do séc. XVIII, alterou profundamente o modo de vida nas sociedades mais desenvolvidas. Essa alteração não se limitou, contudo, a colocar à disposição das populações dessas sociedades cada vez mais e melhores produtos e serviços e a estabelecer formas mais eficientes de produção. O processo de industrialização produziu também uma profunda mudança social e demográfica.

A quebra da natalidade, a concentração da população em grandes metrópoles, o aumento da esperança de vida, o estabelecimento de prolongados períodos de formação inicial e a saída precoce da vida activa são algumas das dimensões dessas alterações demográficas e sociais.

Esta nova e muito mais complexa sociedade, trouxe mudanças que se fizeram sentir em todos os sectores de actividade, afectando cada um deles profundamente.

No sector financeiro, as mudanças mais profundas ocorreram principalmente nas últimas décadas e alteraram de um modo significativo a sua natureza. Tradicionalmente, a actividade financeira desempenhava um papel instrumental na actividade económica, suportando a troca comercial e facilitando a conveniente alocação de

recursos, intermediando os agentes com excedentes e os agentes deficitários. Foi neste quadro de referência que o sector bancário se desenvolveu.

Porém, nos últimos anos, o sector financeiro em geral, e o bancário em particular, ganharam autonomia face aos restantes sectores da actividade económica.

Esta autonomização criou novos produtos, desenvolveu novos segmentos de mercado, alicerçou-se em novas técnicas e métodos, fez uso intenso de novas tecnologias e, acima de tudo, aplicou amplamente novo conhecimento científico, em particular o da área financeira.

Estas alterações, se bem que importantes, são comparáveis a evoluções sentidas noutros sectores de actividade. A mudança verdadeiramente significativa é a forma como os aspectos financeiros passaram a estar presentes no nosso dia-a-dia.

Hoje em dia, não é possível alimentarmo-nos, vestirmo-nos, deslocarmo-nos, sem o recurso quase permanente ao sistema de pagamentos. É também a este sistema que recorreremos para saldar a generalidade das nossas obrigações.

Mas também não é possível termos habitação ou possuímos um meio próprio de transporte sem recorrermos



à actividade bancária, seja para um aval ou para um empréstimo.

Por último, também a nossa subsistência futura está dependente de um qualquer mecanismo financeiro, seja ele público ou privado.

Há 50 anos, cerca de 40% da população portuguesa vivia da agricultura. A sua subsistência futura não dependia de mecanismos de segurança social. O recurso ao crédito e a outros produtos bancários era incipiente. E a utilização do sistema de pagamentos cingia-se ao numerário.

O Sistema Financeiro de Instrumental a Infra-Estrutural

Até há pouco tempo, a actividade financeira desempenhava apenas um papel instrumental do sistema económico. Contudo, recentemente, o sistema financeiro passou a desempenhar um papel infra-estrutural na sociedade, no sentido em que assegura serviços considerados necessários e básicos para o funcionamento da sociedade.

Esta mudança no papel desempenhado pelo sistema financeiro não é isenta de perigos, dificuldades e problemas, sendo que um dos mais significativos é o da insuficiência de competências da sociedade, no seu todo, para lidar com esta nova realidade.

Quanto mais rapidamente se minorarem as insuficiências referidas, mais depressa se criam as condições para a conveniente utilização desta nova infra-estrutura social que são os modernos sistemas financeiros.

A Educação Financeira

A educação financeira das populações, em especial das sociedades mais desenvolvidas, surge assim como um enorme imperativo.

Não é, assim, de estranhar que se tenham realizado esforços significativos, quer ao nível das empresas, quer ao nível das instituições, não só com o propósito de analisar e investigar a questão, mas também com o objectivo declarado do desenvolvimento de acções de reforço da literacia financeira.

Ao nível institucional, refiram-se as seguintes iniciativas:

- O sítio da Internet [Mymoney.gov](http://www.mymoney.gov), da Comissão

dos EUA para a educação e literacia financeira (estabelecida em 2003) acessível no endereço <http://www.mymoney.gov/>;

- A comunicação COM (2007) 808 da Comissão Europeia;
- O portal de Internet [International Gateway for Financial Education](http://www.financial-education.org/) da OCDE (estabelecido a partir de uma recomendação de 2005), acessível no endereço <http://www.financial-education.org/>.

Como se observa, são muito recentes os desenvolvimentos mais significativos acerca deste tema.

O portal da OCDE disponibiliza informação actualizada dos programas de educação financeira de um conjunto muito alargado de países.

É uma síntese dessa informação que é apresentada na tabela seguinte.

Iniciativas – Panorama Geral

Nos referidos registos, constam 56 países com algum tipo de actividade no âmbito da educação financeira.

É ao nível governamental que se observa actividade num maior número de países (51). Depois, e por ordem decrescente, observam-se iniciativas da sociedade civil (29 países) e dos privados (19 países). Finalmente, a publicação de resultados de investigação apenas é assinalada em 9 países.

Naturalmente, os países mais desenvolvidos – Austrália, Canadá, França, Alemanha, Irlanda, Reino Unido e EUA – registam actividades em todas aquelas quatro vertentes.

Na generalidade dos países, são ainda muito episódicas as iniciativas no âmbito da educação financeira. Porém, em alguns países (15) foram desenvolvidas actividades mais estruturadas e especificamente focalizadas nesta temática. Estratégias, planos, programas ou portais, dedicados ao tema, são o modo como essa maior estruturação se concretizou.

Outros países (6, assinalados com a sigla OP na coluna Outros) foram ainda mais além e estabeleceram organismos próprios para o desenvolvimento da educação financeira.

Assinale-se ainda a existência de cooperação internacional nesta área, de que são exemplo as iniciativas no

Cambodja (Organização Internacional do Trabalho – ILO), e na Zâmbia, Uganda e Quênia (patrocinadas pelo Financial Education Fund – FEF – do Reino Unido).

Os bancos centrais (24) e os organismos de supervisão financeira (23), são as entidades mais envolvidas, seguindo-se as associações de bancos e de seguradoras (10 cada).

Embora em muitos casos as iniciativas sejam consideradas do âmbito do direito dos consumidores, não se regista um envolvimento directo significativo dos organismos governamentais que aí intervêm.

Notas Finais

Neste artigo, procurou-se justificar a necessidade de desenvolver acções no âmbito da educação financeira e caracterizar as iniciativas que estão a ser levadas a cabo em diferentes países.

As melhores práticas observadas envolvem os bancos centrais e outros organismos de supervisão financeira, podendo envolver as associações de bancos e de seguradoras. Essas melhores práticas devem também envolver agentes da sociedade civil e devem incluir ainda componentes de investigação.

Não sendo obrigatória a existência de um organismo próprio, parece ser de grande interesse o estabelecimento de actividades estruturadas e especificamente focalizadas.

Por último, uma palavra para a crise. A importância da questão da educação financeira não é fruto da presente crise financeira. O tema já anteriormente tinha actualidade. Todavia, parece evidente, dada a natureza da crise, que a questão ganhou recentemente ainda mais relevo. Uma escolha de produtos financeiros mais informada será mais consciente e será, por isso, uma escolha mais adequada, mais robusta e de menor risco do ponto de vista económico. É tudo isto que está em causa quando se fala de educação financeira. ■

*Doutorado em gestão.
Docente do ISGB.

	GOVERNO				SOCIEDADE CIVIL	PRIVADOS			Estratégias/Planos/ /Programas/Portais	Outros	
	Banco Central	Supervisão Financeira	Defesa do Consumidor	# Iniciativas	# Iniciativas	Associação de Bancos	Associação de Seguradoras	Outros			
África do Sul		Sim		2	2		Sim				
Albânia	Sim			1							
Alemanha				1	1	Sim	Sim	6	X	Sim	
Argentina				1							
Arménia	Sim			1							
Austrália		Sim		4	2	Sim			X	Sim	OP
Áustria	Sim	Sim		2			Sim				
Bélgica	Sim	Sim		2	6		Sim	1			
Brasil		Sim		3						Sim	
Bulgária		Sim		1							
Cabo Verde	Sim			1							
Cambodja					1						ILO
Canadá		Sim	Sim	6	5	Sim			X	Sim	OP
Chile		Sim		1			Sim		X		
Colômbia						Sim					
Coreia				2		Sim		1			
Croácia				1	1						
Dinamarca		Sim		1	1		Sim				
Eslováquia	Sim			2	1					Sim	OP
Espanha	Sim		Sim	6	2	Sim		8			
Estados Unidos da América	Sim	Sim		5	7			5	X	Sim	
Estónia		Sim	Sim	2	2					Sim	
Filipinas	Sim			1	1					Sim	
Finlândia				4	2						
França	Sim	Sim		4	5	Sim	Sim	2	X		
Gana				1	1						
Grécia	Sim		Sim	2		Sim	Sim				
Holanda				1	1					Sim	OP
Hungria	Sim	Sim		2	1					Sim	
Índia	Sim			1					X	Sim	
Irlanda		Sim		2	1	Sim	Sim		X		
Israel				1							
Itália	Sim	Sim		5		Sim		2			
Jamaica		Sim		1							
Japão	Sim	Sim		2							
Lituânia		Sim		1	1						
Malásia	Sim			3				1			
Malta		Sim		1							
Namíbia		Sim		1							
Noruega				1						Sim	
Nova Zelândia				1							
Polónia	Sim	Sim		3	2					Sim	
Portugal	Sim	Sim		2							
Qatar	Sim			1							
Quênia				1							FEF
Reino Unido	Sim	Sim		3	2			2	X	Sim	FEF-P
República Checa	Sim			2	2					Sim	
Roménia					2						OP
Federação Russa					1						OP
Sérvia	Sim			1							
Singapura				2	1						
Suíça	Sim			1	1		Sim	1			
Tailândia					1						
Tanzânia	Sim			1							
Uganda				1	4						FEF
Zâmbia				1							FEF
Total	24	23	4			10	10			15	11

Conte-nos um Caso

Isto é mesmo consigo, colega leitor(a), porque gostaríamos de poder continuar a contar com a sua colaboração/participação numa pequena aventura que se iniciou com um “caso” e se transformou rapidamente em “casos”...

Envie-nos as suas “histórias”...

Esperamos por si em h.fontes@ifb.pt

“Diga-lhe quem é!”

As fantásticas mudanças tecnológicas que os anos 80 viram chegar às instituições financeiras não trouxeram só alterações significativas à maneira de fazer banca. Em muitos casos, resultaram simultaneamente em grandes dificuldades de adaptação dos recursos humanos, nomeadamente aqueles em que anos de rotina de procedimentos administrativos tinham deixado marcas profundas.

As instituições que souberam perceber até que ponto era imprescindível compatibilizar equipamentos com uma alteração das mentalidades e comportamentos foram aquelas onde foi possível implementar mais eficazmente a mudança.

A formação desempenhou aqui um papel fundamental: para além da formação de base (os famosos OBG e OBE, facultados pela então Associação de Formação Bancária), também os cursos da chamada área comportamental ajudaram a preparar muitos bancários para as novas formas de trabalhar.

Mas esta formação “generalista” (a AFB disponibilizava-a para todos os bancos seus associados) tinha naturalmente de ser complementada com a mais específica ligação aos procedimentos e funcionamento da própria instituição.

A formação em novas tecnologias era um exemplo desta vertente: apesar de conter em si muito de sensibilização para esse novo mundo de ferramentas, o essencial era que o colaborador ficasse apetrechado com os conhecimentos práticos que lhe permitissem ser um novo caixa, um novo procurador ou um novo gerente.

No banco de que falamos, o arranque do teleprocessamento foi levado bem a sério: uma larga equipa permanente e dedicada de formadores chamou a si a tarefa de reproduzir, em ambiente simulado, vários balcões de formação equipados com toda a nova “maquinaria”. Aí se faziam e repetiam as transacções (ainda que só depósitos, levantamentos e consultas) que marcavam a diferença da nova banca: “Levantar um cheque? É directamente no Caixa, faz favor.”¹

As acções de formação tinham sido precedidas de testes psicotécnicos que permitiam avaliar o potencial de adaptação à mudança. Pertencer à “Equipa Tele” ou manter-se no sistema tradicional constituiu um momento fracturante nas equipas dos balcões e trazia alguma angústia a quem era convocado para os três ou cinco dias de formação presencial em Lisboa ou no Porto. Para mais, com pré-aviso da existência de teste de avaliação...

O primeiro contacto com o equipamento passava pela identificação do operador perante o sistema. O *login* que hoje executamos como uma rotina era um conceito novo que importava forçosamente explicar. O formador desdobrava-se em exemplos que permitissem enraizar o importante conceito de segurança envolvido e que já tinha passado pelo cerimonial da entrega da *password* (outro “palavrão”) num envelope lacrado. *Utilizador* e *password* passavam a constituir o santo e a senha para aceder àquele admirável mundo novo.

Acabado o primeiro dia com um acompanhamento feito muito em cima dos formandos para que não houvesse desvios, ao segundo dia esperava-se que as coisas corressem mais autonomamente.

Mas, naquele curso em concreto, um dos formandos – há largos anos responsável pelo balcão de uma cidade do Portugal profundo – parecia estar com alguma dificuldade em arrancar com o seu “dia de trabalho”.

O formador, atento, chegou-se perto dele e, adoptando uma atitude de aconselhamento, ia esclarecendo: “É só fazer como vimos ontem. Temos que dizer ao sistema quem somos para poder entrar.”

Gotas de suor começavam a perlar a testa do formando: “Homem, diga-lhe quem é, diga-lhe quem é!” – insistia o formador já mais acutilante.

Um respirar fundo perspectivava muita coragem e sinais de uma luz que se ia acendendo algures. Com o olhar fixo no ecrã monocromático e na luzinha que piscava, o nosso homem avançou, agora já sem medo:

“Eu sou ... o gerente!” ■

J.C.

¹ Vide *inforBANCA* nº 79 – pág. 25.



Temos uma
que o valor
com precis



dos p
de sucesso



Soluçã



Marketing Bancário



Nunca como hoje foi tão importante entender e conhecer os consumidores. O artigo desta edição, da autoria de António Gomes, presidente da APODEMO, Associação Portuguesa de Empresas de Estudo de Mercado e de Opinião, e *Chief Operations Officer* da GfKMetris, apresenta-nos algumas ideias e exemplos que poderão ser seguidos pelos bancos, no aprofundamento do conhecimento do mercado financeiro.



Bruno Valverde Cota
Coordenador da Secção

Specification*



António Gomes

António Gomes*

O sector financeiro, enquanto consumidor e, consequentemente, utilizador de estudos de mercado não apresenta significativas diferenças face a outros sectores de actividade. Na verdade, as necessidades apresentadas não são muito diferentes de sectores como o sector automóvel, telecomunicações, etc.

Quais são, deste modo, os estudos de mercado tipicamente realizados para o sector financeiro?

No essencial, podemos destacar vários tipos:

A – Estudos de usos e atitudes – Trata-se de estudos que procuram conhecer os usos e as atitudes dos consumidores (população bancarizada) em relação aos produtos e serviços financeiros disponibilizados no mercado (desde serviços de crédito a diferentes produtos de investimento e poupança). A avaliação temporal das hipotéticas alterações de usos e atitudes por parte dos consumidores é particularmente importante na identificação de tendências de mercado que correspondem a mudanças mais ou menos bruscas do mercado.

B – Estudos de imagem de marca – Trata-se de estudos que procuram compreender a importância reconhecida às marcas do sector e perceber o modo como a imagem de cada marca é construída a partir do contributo de diferentes vectores (dimensão afectiva, racional e comportamental). A marca é naturalmente um factor decisivo no “acto de compra”, e assim revela-se particularmente importante perceber o modo como a “nossa” e as outras marcas são percebidas pelo mercado.

C – Estudos de imagem corporativa – Num sector particularmente sensível em termos de imagem corporativa (certamente que sabemos o nome dos bancos em que temos contas, mas provavelmente não sabemos o nome da empresa que construiu a nossa casa), estes estudos são particularmente importantes na medida em que permitem conhecer a imagem de um banco para além da ou das marcas, produtos e serviços que comercializam. Numa época

*A specification is an explicit set of requirements to be satisfied by a material, product, or service. (...) A specification might include the significance, scope or importance of the specification and its intended use.
Fonte: Wikipedia

O consumidor falará com facilidade de iogurtes, refrigerantes ou cerveja, automóveis, livros, CD e DVD. Mas falar de dinheiro (possuído ou emprestado) é mais complicado!



de responsabilidade social tão valorizada (em termos de investimento, desenvolvimento de acções e reconhecimento público), a avaliação das mesmas torna-se particularmente pertinente.

D – **Estudos de satisfação e lealdade** – Num sector particularmente competitivo e com uma área de retalho tão significativa, a avaliação da satisfação com os serviços prestados é uma área sensível e crítica. Até porque um cliente satisfeito e leal é um potencial angariador de outros clientes... A avaliação numa perspectiva de *benchmark* (comparação entre vários bancos) é, neste caso, deveras importante.

E – **Estudos de *mystery client*** – Tal como os estudos de satisfação, estes estudos são particularmente importantes para avaliar a qualidade dos serviços prestados (seja em respeito pelas regras internas definidas por cada banco, seja pelos procedimentos gerais relativos à actividade e sector). A avaliação numa perspectiva de *benchmark* (comparação entre vários bancos) é, também neste caso, deveras importante.

F – **Estudos de *pricing*** – Num sector particularmente competitivo, toda a definição de uma estratégia de *pricing* ajustada às expectativas do consumidor pode ser decisiva para o sucesso ou insucesso de produtos e/ou serviços criados e lançados no mercado. Às vezes, pequenas diferenças de preço, comissões, ... fazem toda a diferença!

G – **Testes de produto/serviços** – Na identificação de novas oportunidades, é fundamental procurar antecipar necessidades por parte dos consumidores e procurar ajustar produtos e serviços à realidade da procura e de novas tendências de mercado.

H – **Tracking e testes de comunicação** – Os investimentos publicitários por parte dos bancos são elevadíssimos e rivalizam com os principais anunciantes em geral (automóveis e telecomunicações). Como não podia deixar

de ser, monitorizar e acompanhar as campanhas publicitárias feitas nos diversos suportes é fundamental em termos de avaliação do **retorno do investimento**. Neste tipo de estudos, assumem igual importância os testes de comunicação, isto é, para cada suporte, testar cada anúncio, peça de imprensa, *outdoor*. Avaliar mensagens, notoriedade gerada, etc.

No entanto, persiste uma questão de base. **Haverá alguma especificidade nos estudos realizados para o sector financeiro?** A resposta é simples. Mais do que os tipos de estudos que se possam fazer para este sector, a especificidade prende-se com o tipo de produto “adquirido” pelo consumidor final. Estamos a falar de património financeiro, crédito e rendimentos pessoais ou familiares. É aqui que reside a questão. O consumidor falará com facilidade de iogurtes, refrigerantes ou cerveja, automóveis, livros, CD e DVD. Mas falar de dinheiro (possuído ou emprestado) é mais complicado! E requer, naturalmente, um conjunto de especificidades que importa sempre ter presente!

Para finalizar, falemos de dois estudos.

Um primeiro estudo, cuja apresentação decorreu numa conferência internacional, pareceu-me particularmente eficaz. No Reino Unido, foi criado um fórum online limitado a 20 pessoas. Distinguiu estas pessoas o facto de que deveriam estar a pensar comprar casa nova nos próximos seis meses. O desafio consistia em pedir-lhes que partilhassem entre elas as experiências, dúvidas, ansiedades em todo o processo de aquisição, desde o pedido de simulação em vários bancos, requisitos apresentados, propostas financeiras, prazos de aprovação, etc., etc., etc. No final, foi recolhida informação extremamente interessante e preciosa que ajudou definitivamente o banco a mudar processos internos, criar um produto/serviço definido e a alterar a própria comunicação, fazendo crescer o respectivo *market share* em relação a pedidos de empréstimo imobiliário.

Um segundo estudo foi feito em África, estudo através do qual se descobriu que um elemento positivamente diferenciador de uma agência bancária ou mesmo de um banco consistia em disponibilizar uma casa de banho com água. Apesar de aparentar ser um risco grave em termos de segurança, o verdadeiro motivo é bem mais simples. A oferta de agências bancárias em África é bem menor do que na Europa, obrigando, muitas vezes, os consumidores a deslocarem-se a pé ou de carro ao local da agência. Acontece que, nessa deslocação, com elevadas temperaturas, há um processo natural de desidratação. A existência de uma casa de banho que permitisse beber água faria toda a diferença. Especificidades! ■

*Presidente da APODEMO, Associação Portuguesa de Empresas de Estudo de Mercado e de Opinião
Chief Operations Officer da GfKMetris.

Projecto Equalifise

A abrir caminho para o Quadro Europeu de Qualificações (QEQ)



O Projecto €QUALIFISE (European Qualification Assurance League in Financial Services) coloca o sector dos serviços financeiros na vanguarda dos esforços para criar um mercado único europeu de educação e formação profissional.

O projecto recebeu uma subvenção da Comunidade Europeia no âmbito do Programa de Aprendizagem ao Longo da Vida e teve início em 1 de Janeiro de 2008, prolongando-se por 18 meses.

O €QUALIFISE foi desenvolvido conjuntamente pela €FPA (European Financial Planning Association) e pela EBTN (European Banking & Financial Services Training Association, Asbl) abrangendo, portanto, a totalidade do sector dos serviços financeiros (banca, seguros, investimentos). Envolveu uma parceria de diversas instituições oriundas de 19 países europeus, em que se incluiu o IFB. Contou com o apoio da Federação Bancária Europeia e de outros intervenientes, como o CEDEFOP (European Centre for the Development of Vocational Training).

Durante o projecto, foi realizado um importante conjunto de actividades e criada uma nova associação entre a €FPA e a EBTN, destinada a promover o processo de Copenhaga no sector europeu dos serviços financeiros e garantir ou emitir uma opinião geral sobre os níveis QEQ (e, possivelmente, o sistema ECVET¹ e a qualidade) atribuídos pelas organizações nacionais.

A conferência de disseminação do projecto decorreu em Bruxelas a 28 de Maio e divulgou os resultados obtidos. ■

¹ Sistema Europeu de Transferência de Créditos para a Educação e Formação Profissional (ECVET).

Abertura do VIII Curso Integrado de Gestão Bancária – PALOP



No passado dia 15 de Abril, teve lugar a sessão de abertura do VIII Curso Integrado de Gestão Bancária, que terminará a 8 de Agosto e conta com a participação de 37 alunos, oriundos de 20 instituições financeiras de Angola, Cabo Verde, Moçambique e São Tomé e Príncipe.

Nesta sessão, esteve presente o Dr. Bento S. André Morgado, Vice-Cônsul da República de Angola em Lisboa; do discurso que então proferiu, seleccionámos o seguinte excerto:

“O investimento no Homem, nomeadamente na sua formação cada vez mais cuidada e especializada, é uma lei basilar para que a banca preste um serviço melhor ao utente, e aquele que melhor serviço prestar certamente será aquele que melhor convencerá o mercado, conquistar clientes, através dos seus mais diversificados produtos.

A dinâmica da banca deverá evoluir e modernizar-se, visando a contínua satisfação dos seus clientes, suste e contribuir para baixar a inflação e estabilizar a economia dos nossos países. Esta trilogia é sustentada pela estratégia e visão que permitiram a projecção e realização do Curso Integrado de Gestão Bancária, que proporcionará a aquisição de conhecimentos científicos na área da Gestão, bem como de todo o conjunto de teorias específicas no âmbito da actividade bancária e financeira.

O IFB tem, desde 1992, uma vasta trajectória neste domínio. Com a realização deste curso, as instituições bancárias dos nossos países e o IFB pretendem sensi-

bilizar os participantes para as tendências actuais da actividade bancária, centrando o seu enfoque nas particularidades dos produtos e serviços comercializados, contribuindo, deste modo, para o desenvolvimento de competências técnicas e comerciais.

Creemos que o critério de selecção rigorosa dos participantes nos permitirá aferir a capacidade dos quadros envolvidos e garantir a qualidade dos resultados que se esperam alcançar. A exemplo de cursos já ministrados pelo IFB, desde 2001, a realização do VIII Curso Integrado de Gestão Bancária, com duração de cerca de três meses, é uma solução que cremos acertada para a formação e o refrescamento dos agentes bancários que, por mérito próprio, têm o privilégio de participar nele. O resultado do aproveitamento conseguido pelos participantes permitirá, com o nível necessário de cientificidade e eficiência, contribuir para o desenvolvimento económico e social dos nossos países.

As exigências acentuadas do mercado impõem uma concorrência cada vez mais acirrada entre os prestadores de serviços. Assim, com o objectivo de se dar resposta a esta dinâmica, é premente que, num futuro breve, o IFB crie também licenciaturas e pós-graduações bancárias, para que possamos ter quadros suficientes e mais capacitados.

Por outro lado, deixamos aqui o desafio para que, paulatinamente, sejam criados núcleos do IFB, nos nossos países, visando o efeito multiplicador na formação de especialistas.” ■

Mais projectos...

Terminou, com a entrega do relatório final, o projecto de capacitação técnica e avaliação do Instituto de Formação Bancária de Angola (IFBA). Recordamos que este projecto decorreu no âmbito do Ministério do Planeamento de Angola e do Banco Nacional de Angola (BNA), financiado pelo Banco Mundial. Esta fase do projecto teve início em Novembro de 2008 e terminou em Maio de 2009.

Ainda em Angola, e para o BNA, o IFB, como membro de um consórcio, está a participar num projecto na área da supervisão bancária, que se prolonga até Outubro de 2011. ■

Seminário Gestão de Continuidade de Negócio



Realizou-se no dia 2 de Junho de 2008, em Lisboa, o Seminário *Gestão de Continuidade de Negócio*, resultado de uma iniciativa conjunta do IFB e da KPMG.

O evento foi aberto por João Salgueiro, Presidente da APB, que salientou a importância da existência de quadros qualificados na banca que façam uma reflexão sobre a sustentabilidade da actividade e da relação com os clientes. Para isso, é fundamental promover uma cultura de atenção ao futuro e de alguma flexibilidade para actuarmos quando for necessário.

O evento contou, ainda, com a participação do Banco de Portugal (Adelaide Cavaleiro), da FSA – Financial Services Authority, Londres (Julie Moore), da KPMG (Cristina Alberto), do Millennium bcp (Luís Matos Pimentão) e do BES (Carlos Cruz Ferreira). O encerramento foi assegurado por Rui Gomes, *Partner* da KPMG, que salientou a relevância de as instituições financeiras adoptarem uma abordagem totalmente *risk driven*, por considerar que o importante é “saber reagir” (“eu posso ceder um pouco, mas não posso quebrar”). Referiu ainda a necessidade de se desenvolver um sistema de gestão de continuidade de negócio que seja encarado como uma função organizacional de “gestão de melhoria contínua”. A ideia de sistema é, por isso, vital, pois o planeamento nesta área deve incorporar todos os componentes interligados. ■

CURSOS PRESENCIAIS

2009

ÁREAS/CURSOS	SET	OUT	NOV	DEZ
Área de Crédito				
Crédito a Empresas e a Particulares		12 a 14		
Crédito à Habitação			03 e 04	
Gestão e Recuperação de Crédito			16 e 17	
Área de Operações e Técnicas Bancárias				
Conta e Depósito Bancário		2		
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing		1		15
Falsificação de Meios de Pagamento – Detecção		8		
Meios de Pagamento		08 e 09		
O Acordo de Basileia II		01 e 02		
Operações Documentárias no Comércio Internacional		07 e 08		
Operações Internacionais	29 e 30			
Produtos Bancários		26 a 28		
Área de Direito				
Casa Pronta – Procedimento Especial de Transmissão, Oneração e Registo Imóveis		9		
Cheque – Regime Jurídico			05 e 06	
Contratos e Garantias do Crédito		22 e 23(P)	23 e 24	
Direito Bancário		13 a 15(P)	11 a 13	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros		08 e 09(P)	26 e 27	
Garantias Bancárias	28 e 29	20 e 21		
Letra e Livrança – Regime Jurídico		29 e 30		
Registos e Notariado			26 e 27	
Área de Marketing e Gestão da Actividade Comercial				
Gestão do Tempo		29 e 30(P)	09 e 10	
Técnicas de Negociação e Venda				02 a 03
Área de Comportamento Organizacional				
Comunicação na Empresa e Relacionamento Interpessoal			24 e 25	
Liderança de Equipas		15 e 16(P)		17 e 18
Área de Contabilidade e Análise de Empresas				
Análise Económico-Financeira de Empresas	28 a 30(P)		18 a 20	
Auditoria Bancária		19 a 23(P)	23 a 27	
Avaliação Financeira de Projectos			25 a 27	
Contabilidade Bancária			18 a 20(P)	16 a 18
Contabilidade de Empresas		26 a 28		
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade				10 e 11
SNC – Sistema de Normalização Contabilística	16 e 17	15 e 16		
Área de Mercados Financeiros				
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		21 a 23		
Cálculo Financeiro Aplicado		21 a 23		
Mercado e Produtos Financeiros				16 a 18
Mercado Monetário e Cambial			19 e 20	
Operações de Bolsa e a Interligação aos Mercados		13 e 14	26 e 27(P)	
Organização e Funcionamento de Uma Sala de Mercados		06 a 08		

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

NOTA: O cancelamento das inscrições poderá ser feito até **uma semana** antes do início do curso. A partir deste prazo, a inscrição será paga na totalidade, podendo, no entanto, o participante ser substituído por outro. (P) – Porto

Licenciaturas

No ano lectivo de 2009/2010, o Instituto Superior de Gestão Bancária terá em funcionamento duas licenciaturas: **Gestão Bancária e Gestão e Sistemas de Informação**, que constituem 1^{os} ciclos de estudos, de acordo com o processo de Bolonha, e têm a duração de três anos lectivos.



Destacamos a flexibilidade existente ao nível da metodologia pedagógica utilizada nas licenciaturas – presencial ou ensino a distância –, facilitadora da conciliação entre as actividades académicas e profissionais. Assim, e de acordo com a metodologia escolhida, os alunos podem frequentar as várias disciplinas em diferentes horários – laboral, pós-laboral e ensino a distância. ■

Acesso ao ISGB Ano Lectivo 2009/2010

Regime de Acesso

De acordo com os diplomas que regulamentam o acesso ao Ensino Superior, estão previstos os seguintes regimes: **Regime Geral** (12^o ano e provas de ingresso) e **Concursos Especiais** (Mudança de Curso, Titulares de Curso Superior e Candidatos Maiores de 23 anos).

É de salientar o contingente especial de vagas para candidatos **maiores de 23 anos** que queiram ingressar no Ensino Superior, cujo processo de avaliação de capacidade para a frequência de Ensino Superior é composto por três elementos: apreciação do currículo escolar e profissional, entrevista e prova escrita.

Creditação de Formação Anterior

No sentido de fomentar a mobilidade dos estudantes, em conformidade com as suas preferências ou requisitos profissionais específicos, numa perspectiva de formação ao longo da vida, os candidatos aos cursos de licenciatura podem requerer a creditação de formação anteriormente realizada em outra instituição de ensino superior.

Para obter mais informações, poderá consultar o site do ISGB (www.isgb.pt). ■

Pós-Graduações

No âmbito da formação especializada dirigida às necessidades específicas do sector bancário, o ISGB oferece um conjunto de pós-graduações cobrindo áreas determinantes no âmbito da actividade bancária e que funcionam em horário pós-laboral.

Para o próximo ano lectivo, estão previstas as seguintes pós-graduações:

Na área da Gestão

- Curso Avançado de Gestão Bancária (a única pós-graduação que funciona em horário laboral, à sexta-feira);
- A Banca e o Negócio Internacional;
- Banca e Financiamento de Autarquias;
- Administração & Financiamento de Autarquias.

Na área das Finanças

- Investimentos e Mercados Financeiros.

Na área do Comportamento Organizacional

- Gestão de Activos Humanos;
- Comunicação das Organizações.

Na área de Marketing e Vendas

- Alta Performance nas Vendas
- Marketing & Banking Social Media.

Nas áreas de Planeamento & Suporte à Decisão & Auditoria & Compliance

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



Cursos para Executivos

O ISGB tem vindo a desenvolver projectos ajustados à realidade das diversas instituições do sector bancário, no âmbito do desenvolvimento de competências e certificação de perfis profissionais específicos. ■

2009/10

Lisboa | Porto

Curso para Jovens Banca (19ª edição)

> **Formação em Alternância: em Sala e em Bancos**



■ Jovens com o 9.º Ano

(até ao 12.º Ano incompleto)

Curso de Técnicas e Operações Bancárias

Duração: 3 anos

Dupla Certificação: 12.º Ano e Nível 3

Saída Profissional: Técnico Comercial Bancário

Com estágio em todos os anos

> **Apoio aos formandos de acordo com as normas em vigor:
subsídios de refeição, alojamento, transporte e outros.**

Data de Início: Setembro de 2009

Candidaturas: Até 15 de Julho de 2009

Se tem o 12.º Ano, consulte o nosso site.



→ Licenciaturas

- Gestão Bancária (3 anos)
- Gestão e Sistemas de Informação (3 anos)

Condições de Acesso Regime Geral

- 12º Ano
- Provas de Ingresso:
Economia ou Português ou
Matemática Aplicada às Ciências Sociais

Regimes Especiais

- > 23 Anos
- Titulares de curso superior
- Mudança de curso

Acesso ao Ensino Superior > 23

Decreto-Lei 64/2006, de 21 Março 2006

Inscrições Abertas

Elementos de Avaliação:

- > Apreciação do *curriculum* escolar e profissional
- > Entrevista
- > Prova escrita

2ª Fase

Realização de Provas

- Prova Escrita – 9 de Julho de 2009
- Entrevistas – 10 a 17 de Julho de 2009

Informações:

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

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

www.isgb.pt

e-mail: isgb@isgb.pt



Pós-Graduações em 2009/2010

- Curso Avançado de Gestão Bancária
- A Banca e o Negócio Internacional
- Banca e Financiamento de Autarquias
- Administração & Financiamento de Autarquias
- Investimentos e Mercados Financeiros
- Gestão de Activos Humanos
- Comunicação das Organizações
- Alta Performance nas Vendas
- Marketing & Banking Social Media
- Compliance
- Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação
- *Business Intelligence* no Sector Financeiro



Candidaturas Abertas

Informações

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 LISBOA | Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt

www.isgb.pt

Construindo o seu futuro.

> Programa de Certificação Bancária*

Curso de Fundamentos de Banca

- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Produtos Bancários e Financeiros
- Cálculo Financeiro Aplicado
- Meios de Pagamento
- Vendas e Negociação
- Contabilidade Geral e Financeira
- Fiscalidade

Curso Complementar de Banca

- Princípios de Gestão Aplicada
- Diagnóstico Económico-Financeiro de Empresas
- Mercados Financeiros
- Direito Bancário
- Crédito
- Marketing

Formação a Distância – base-papel (manuais)
– e-learning >



***Abordagem Flexível: pode realizar o Curso Completo ou por Módulos**

Início em 26 | Setembro | 2009

Para conhecer o programa completo, visite www.ifb.pt ou contacte:

Catarina Santos – p.c.bancaria@ifb.pt (base-papel)

Ana Isabel Silva – coordenacao@webbanca.pt (e-learning)

LISBOA

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

Telef.: 217 916 200 • Fax: 217 977 732

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 PORTO

Telef.: 225 194 120 • Fax: 225 102 205

www.ifb.pt
www.webbanca.pt

CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 24 de Outubro de 2009

Formação a Distância – base-papel e e-learning >



Complementar a formação académica com conhecimentos gerais sobre:

- Negócio Bancário e Sistema Financeiro
- Produtos Bancários
- Mercados Financeiros

Ensino a distância (base-papel ou e-learning) compatível com a actividade laboral

Apoio presencial (sábados) em Lisboa e Porto

Certificado do curso mediante realização de exames com aproveitamento

Para conhecer o programa completo, visite www.ifb.pt ou contacte:

Catarina Santos – cursointensivo@ifb.pt (base-papel)

Ana Isabel Silva – coordenacao@webbanca.pt (e-learning)

LISBOA

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

Telef.: 217 916 200 Fax: 217 977 732

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 352 – 4.º, 4000-209 PORTO

Telef.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

www.ifb.pt
www.webbanca.pt