

inforBANCA

ANO XXV • N.º 98 • out>dez 2013
edição de outono

Entrevista com... Jorge Tomé

Rácio de Cooke – 25 Anos
que Mudaram a Banca

Basileia III e CRD IV

Banca e Bolsa



Sumário

Entrevista com
Jorge Tomé
Presidente da Comissão
Executiva do Banif

4



Secção
GESTÃO DA ATIVIDADE COMERCIAL
A Eficácia das Equipas
Teresa Pereira Esteves

16



Desenvolvimento Económico e
Crescimento da Banca em
São Tomé e Príncipe
Maria do Carmo Silveira

8



Concentração na Era da Distração
Maria João Lima
Paula Diogo

18



Rácio de Solvabilidade – 25 Anos que
Mudaram a Banca
António Ramalho

10



Banca e Bolsa – Complementares e
Não Substitutos!
Luís Laginha de Sousa

20



Dinâmicas do Investimento
Rui Constantino

13



Secção
INOVAÇÃO E SISTEMAS
DE INFORMAÇÃO
Gestão Estratégica – Intuitiva ou
Científica?

Carlos Jorge Carvalho

24



Citando...	9
Divulgando...	15
Diga-nos como É...	23
Formação Profissional na Banca – Alguns Indicadores	28
Ainda sobre Banca...	29
<i>Lifestyle</i>	31
Atividades Internacionais do IFB	32
Atividade no ISGB	33
Formação em Alternância na Banca	34

A Agenda Regulatória da Banca
Gabriel Andrade

26



Nos termos de decisão tomada pelo IFB/ISGB, a partir deste número, a *inforBANCA* adota o novo Acordo Ortográfico. Contudo, e sempre que o manifestem, será respeitada a vontade dos autores que desejarem continuar a escrever segundo a antiga ortografia.

Editorial

Este número de outono da *inforBANCA* publica dois textos, aos quais, pelo momento que atravessamos, atribuímos particular significado. O primeiro é uma entrevista a Jorge Tomé, presidente do Banif, que reflete sobre o atual momento da banca e, em particular, sobre a instituição que dirige; consiste, o segundo, num artigo de Luís Laginha de Sousa, Presidente da NYSE Euronext Lisbon sobre o mercado de capitais. Deste, destacamos o título, que nos parece muito oportuno: banca e bolsa complementam-se, mas não se substituem no urgente financiamento à economia que todos consideram essencial.

António Ramalho, trabalhando embora noutra setor, mas sempre atento à realidade bancária, que conhece profundamente, falamos do início da era dos rácios, com o célebre rácio de Cooke, e dos “25 anos que mudaram a banca”. Com Basileia III e a CRD IV muita coisa vai continuar a mudar nos próximos anos, nomeadamente ao nível da qualidade e quantidade de capital regulatório com impacto significativo em todas as variáveis de gestão. Publicamos assim, na linha do anterior, um artigo em que Gabriel Andrade, *Senior Manager* da Accenture Portugal, nos faz uma síntese das consequências e das alterações que os novos normativos vão provocar.

Através de um texto de Maria do Carmo Silveira, Governadora do Banco Central de São Tomé e Príncipe, ficamos com um *flash* sobre os desafios que se colocam à economia são-tomense e ao papel da banca num país à procura do caminho certo para o desenvolvimento.

Na habitual Análise Económica, Rui Constantino aborda a temática do investimento, convicto de que este será a variável fundamental para a sustentabilidade da recuperação da economia. A Eficácia das Equipas – e a evidência da necessidade de terem uma missão clara – é o tema da reflexão que nos é trazida por Teresa Pereira. Carlos Jorge Carvalho, por seu lado, aborda, numa síntese, as etapas da gestão estratégica pautada pelo *Balanced Scorecard* (BSC) quando aplicadas à banca.

Registamos ainda o inspirador depoimento de Augusto Antunes um diretor bancário que começou como caixa e que, sempre a trabalhar, apostou na sua formação, tendo concluído recentemente o doutoramento.

Para finalizar, chamamos a atenção para a síntese que publicamos do relatório sobre os Indicadores de Formação, elaborado pelo Instituto, e através do qual os nossos bancos podem comparar a sua atividade neste domínio. Também aqui se refletem os efeitos da crise. Que o futuro próximo nos traga notícias mais estimulantes!

Manuel Ferreira



Conselho Editorial do IFB/ISGB



Luís Vilhena da Cunha



Manuel Ferreira



Miguel Athayde Marques



António Ramalho



Bruno V. Cota



Mariana Pires



João Torres Pereira



Reinaldo Figueira



Ana Terras



Marta Carvalho

Ficha Técnica – **inforBANCA 98** - out > dez 2013

www.ifb.pt

Propriedade:

IFB 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 | Diretor: Manuel Ferreira | Redação: Helena Fontes, Ana Terras (*Lifestyle*) | Capa, Fotografias e Ilustrações: Rui Vaz | Design Gráfico e Paginação: Gracinda Santos | Impressão e Acabamento: Jorge Fernandes, Lda – Rua Quinta Conde de Mascarenhas, 9, 2825-259 Charneca da Caparica | Tiragem: 13 000 exemplares | Períodicidade: Trimestral | Depósito Legal: 15 365/87 | Copyright © 2013 by IFB/APB, Lisbon | Distribuição gratuita aos empregados bancários, quando feita para o seu local de trabalho. | A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na *inforBANCA*, quando assinados, compete unicamente aos respetivos autores.

Entrevista com

Jorge Tomé

Presidente da Comissão
Executiva do Banif



"[...] o sistema bancário português já tem os níveis de liquidez e solvabilidade repostos, apresentando os rácios de capital mais elevados entre os países da UE."

"A confiança no sistema bancário é determinante para a estabilidade financeira [...]"

"A qualificação dos nossos recursos humanos permanece um objectivo estratégico assente num projecto formativo rigoroso e ambicioso [...]"

I: A actual crise colocou à banca problemas muito complexos. Como os caracteriza?

JT: A actividade bancária continua a desenvolver-se num contexto particularmente adverso e exigente do ponto de vista macroeconómico, financeiro e regulamentar que coloca desafios assinaláveis sobre os níveis da rentabilidade estrutural do sector.

Por um lado, a situação económica recessiva, com uma contracção muito significativa da procura interna, um aumento substancial do desemprego e deterioração da situação financeira do sector empresarial público e privado, tem conduzido a uma deterioração significativa da qualidade das carteiras de crédito e à necessidade de reforço acentuado de imparidades.

Por outro lado, tem-se assistido a uma significativa diminuição na margem financeira e comissões devido à forte recessão económica, baixo nível dos principais indexantes do crédito, manutenção de custos de financiamento elevados relacionados com os custos dos depósitos e instrumentos híbridos, num contexto em que o acesso ao financiamento junto dos mercados monetários interbancários da zona do euro não está ainda normalizado.

Adicionalmente, as imposições regulamentares em termos de reforço dos níveis de solvabilidade, a necessidade de reposicionamento das estruturas comerciais dos bancos, face a uma menor procura de serviços financeiros no médio prazo, e a necessidade de se continuar a implementar medidas que conduzam à sustentabilidade das finanças públicas continuam a colocar desafios sem precedentes ao sistema bancário português.

Não obstante, o sistema bancário português já tem os níveis de liquidez e solvabilidade repostos, apresentando os rácios de capital mais elevados entre os países da UE.

I: O Estado participou na recapitalização de alguns dos principais bancos portugueses. Como se concretizou esse apoio no caso do Banif?

JT: Com vista a reforçar o rácio *Core Tier I* do banco, e assim cumprir os exigentes requisitos regulamentares impostos pelo Banco de Portugal, bem como resistir a um cenário de stress conforme definido pelas directrizes do Banco de Portugal, foi elaborado o Plano de Recapitalização do banco, que compreende duas fases. Na primei-

ra fase, um investimento público no montante de €1 100 milhões através de €700 milhões por via da emissão de acções especiais e €400 milhões de CoCos. Esta fase foi concretizada em 25 de Janeiro de 2013. Na segunda fase, um investimento por parte de accionistas privados no montante de €450 milhões.

I: Além do apoio estatal, o Banif comprometeu-se com um plano de aumento de capital privado. Quais as principais fases desse plano e quais os resultados?

JT: A segunda fase do plano de recapitalização prevê um aumento do capital social do Banif, subscrito por accionistas privados, no valor de €450 milhões, a realizar em várias fases. Após a conclusão desta fase, prevê-se que o Estado português passe a deter 60,57% do capital social do Banif, correspondendo a 49,41% dos direitos de voto, devolvendo assim a maioria do poder de voto ao sector privado.

O encaixe financeiro decorrente desta segunda fase da recapitalização será utilizado para cumprir os novos requisitos a nível de capital regulatório aplicáveis ao sector financeiro, diluir a participação detida pelo Estado português, equilibrando a estrutura accionista entre o Estado e os investidores privados, e reforçar a base de capital do Banif, de forma a melhor enfrentar os desafios relacionados com a incerteza na evolução das condições macroeconómicas.



"Faz igualmente parte da estratégia comercial do Banif repor o stock de crédito do seu balanço [...]"

Neste âmbito, o capital já subscrito por investidores privados ascende a €240,7 milhões, que se concretizou através de um aumento de capital reservado aos accionistas de referência no montante de €100 milhões (26 de Junho), uma oferta pública de subscrição de acções no montante de €100 milhões (Julho) e um aumento de capital por colocação particular no montante de €40,7 milhões (5 de Agosto).

I: A confiança é um atributo essencial do negócio bancário. O que podem os bancos fazer para melhorarem a credibilidade junto dos clientes?

JT: A confiança no sistema bancário é determinante para a estabilidade financeira e o desenvolvimento da actividade económica, e foi fortemente abalada em resultado da crise financeira que teve início em 2008.

De forma a prevenir o risco sistémico e garantir a confiança no sistema financeiro, tem-se assistido a um aumento da intensidade do escrutínio feito pelos reguladores sobre a consistência das práticas seguidas pelos bancos, implicando uma monitorização ainda mais apertada dos riscos da actividade bancária.

Adicionalmente, estão a ser colocadas em prática alterações regulamentares profundas (esquemas de garantia de depósitos, *bail-in*, CRD, Basileia III, restrições à venda de instrumentos financeiros complexos, solvência, governo corporativo, entre outros aspectos), que poderão ter um impacto muito relevante sobre a dinâmica e a estrutura do mercado bancário.

Neste contexto, é importante salientar as melhorias que os bancos portugueses têm registado em termos de indicadores de liquidez, do reforço da sua solidez financeira em resultado dos seus processos de capitalização, da resiliência significativa, que os depósitos dos particulares têm mantido desde o início da crise financeira, e o progresso em termos do ajustamento estrutural dos seus balanços.

I: No seu entender, os bancos estão a fazer tudo o que está ao seu alcance para apoiarem a economia?

JT: A menor procura de crédito por parte das famílias e das empresas, associada ao actual contexto recessivo, em particular à forte contracção da procura no mercado interno, que tem induzido o adiamento das decisões de

investimento por parte do sector empresarial, e a redução de consumo de bens duradouros por parte das famílias, justificam a contracção a que se tem assistido na concessão de crédito.

Apesar deste quadro económico, a partir de 2013, e logo após terem reposto os níveis de liquidez e solvabilidade, os bancos têm orientado as suas políticas comerciais na oferta activa de financiamento à economia ligada aos sectores transaccionáveis, designadamente abrindo linhas de crédito ao ciclo de exploração e ao ciclo de investimento das empresas, ajustando em baixa os *spreads* de crédito e focando as suas redes comerciais na concessão de crédito com atribuição de objectivos e incentivos agressivos no bom sentido do termo.

Faz igualmente parte da estratégia comercial do Banif repor o stock de crédito do seu balanço, tendo já este ano disponibilizado um programa de apoio às PME do sector industrial e agro-alimentar, no montante de até €500 milhões, para além de se ter comprometido a aplicar pelo menos 10 milhões de euros por ano num fundo de *private equity* que investirá em participações sociais em PME.

I: O Banif é uma instituição com uma cultura muito própria. O que a caracteriza?

JT: O Grupo Banif tem, ao longo da sua história, assumido uma presença marcante no sistema financeiro português em resultado da liderança destacada nas regiões autónomas da Madeira e dos Açores e de uma presença forte junto da comunidade emigrante com laços estreitos com as regiões autónomas portuguesas, com significativo impacto na captação de recursos, factor diferenciador do Banif no sistema bancário português. O banco tem, igualmente, um forte posicionamento no segmento das PME, uma oferta de elevada qualidade no segmento de crédito ao consumo através do Banif Mais, banco especializado nesta área que segue as melhores práticas de mercado e que tem apresentado níveis de rentabilidade bastante satisfatórios, reconhecimento associado à marca Banif e aos serviços por si prestados.

Nesse sentido, o processo de revisão estratégica do plano de negócios do Banif, elaborado para adaptar o

banco a um contexto económico e operacional bastante mais desafiante, está assente nas suas capacidades distintivas intrínsecas e no reforço das suas vantagens competitivas.

I: A gestão de recursos humanos, num ambiente de crise, coloca especiais problemas. Como têm sido ultrapassados?

JT: Um dos maiores desafios da gestão de recursos humanos num período como o que atravessamos é manter uma equipa enxuta, coesa, motivada e mobilizada para a concretização dos objectivos. Por outro lado, temos a questão da retenção dos talentos e a garantia de que mantemos na nossa equipa os melhores colaboradores.

No Banif temos respondido a estas necessidades através do desenvolvimento de programas que promovam a coesão das equipas, com a preocupação de aproximar a gestão de topo aos colaboradores. Ao nível da retenção de colaboradores, estamos a efectuar um trabalho bastante profundo na revisão das nossas funções internas, carreiras, e a implementar um programa de gestão de talento que pretende identificar e desenvolver os colaboradores-chave para o futuro do Grupo. Destaco ainda a revisão de algumas práticas internas, como o modelo de avaliação de desempenho, o modelo de incentivos e o programa de estágios.

I: Como vê a importância da formação profissional no atual contexto?

JT: A formação profissional é um pilar estratégico no desenvolvimento de qualquer empresa. Enquanto organi-

zação, estamos atentos às tendências actuais e às necessidades crescentes dos nossos clientes internos e externos e continuamos, por isso, a apostar na formação dos nossos colaboradores. A qualificação dos nossos recursos humanos permanece um objectivo estratégico assente num projecto formativo rigoroso e ambicioso, cada vez mais com enfoque na identificação de necessidades específicas de desenvolvimento.

Face ao actual contexto em que exercemos a nossa actividade, procuramos investir em metodologias de formação mais eficazes e eficientes de acordo com o contexto de aplicação. São disso exemplos: a aposta no desenvolvimento de competências pedagógicas nos recursos internos de modo a reforçar e potenciar cada vez mais a formação interna; o investimento na formação *e-learning*, muitas vezes com recurso a conteúdos internos; ou o reforço da utilização da metodologia *blended-learning*, que combina a componente presencial com a formação a distância.

Em paralelo, procuramos continuamente implementar abordagens diferenciadoras com elevada criação de valor para a organização, como a criação de agências-escola para realização de formação *on the job*, a elaboração de percursos formativos específicos para o desenvolvimento numa dada função e outras iniciativas alinhadas com o plano global de desenvolvimento dos nossos colaboradores, que são, sem dúvida, o nosso recurso mais valioso. ■

O texto desta entrevista foi escrito segundo a antiga ortografia.

"[...] os bancos têm orientado as suas políticas comerciais na oferta activa de financiamento à economia [...]"



Desenvolvimento Económico e Crescimento da Banca em São Tomé e Príncipe



Maria do Carmo Silveira

Maria do Carmo Silveira*

O setor bancário nacional, enquanto veículo facilitador dos fluxos financeiros e de mobilização de poupanças, é, irrefutavelmente, uma componente importante no desenvolvimento dessa estratégia.

Fruto de reformas desencadeadas na década de 90, o sistema bancário são-tomense encontra-se em construção. A primeira geração de reformas consistiu na criação de um banco central, enquanto autoridade monetária, com funções de supervisão, e de um quadro normativo que possibilitou a entrada de operadores privados no mercado.

São Tomé e Príncipe, um pequeno país com um mercado interno exíguo, assenta a sua estratégia de crescimento e desenvolvimento económico na estruturação da indústria de serviços com base na sua principal vantagem comparativa: a sua localização geográfica no Golfo da Guiné, uma das mais ricas regiões de África, com um mercado potencial de mais de 300 milhões de consumidores. A vocação do país na prestação de serviços tem sido evidenciada pela contribuição desses setores no PIB, com mais de 60%, nos últimos 10 anos.

Os bancos investem, criam emprego, introduzem novas tecnologias, concorrem entre si, o que faz do setor bancário são-tomense um dos mais inovadores e dinâmicos da economia. O total de ativos do sistema bancário representa cerca de 70% do PIB e o produto bancário, por sua vez, ronda 14%. O mais recente banco no mercado propõe-se atender a segmentos de mercado como a banca de investimentos e a banca corporativa, que não se encontram ativamente servidos pelos bancos mais antigos.

Porém, trata-se ainda de avanços modestos em comparação com as profundas mudanças necessárias para

"Os bancos investem, criam emprego, introduzem novas tecnologias, concorrem entre si, o que faz do setor bancário são-tomense um dos mais inovadores e dinâmicos da economia."

atender as exigências do desenvolvimento económico e social do país, pelo que os desafios a superar pelo mercado bancário são-tomense são ainda enormes.

Urge uma nova geração de reforma do quadro legislativo da atividade financeira para que surjam instituições com mais apetência ao risco e com soluções de financiamento que permitam alavancar o crescimento económico. Nesta perspetiva, incluímos a regulamentação de sociedades de *leasing* e de *factoring*, de fundos de investimento e sociedades gestoras de fundos de investimento, bem como de sociedades de capital de risco, que, na atual conjuntura económica mundial, podem constituir importantes instrumentos para financiamento de projetos estruturantes. Entretanto, os desafios de sobrevivência, num mercado exíguo, com elevado rácio de concentração, certamente conduzirão a novos desenvolvimentos.

A evolução das exigências da clientela, a necessidade de mobilizar recursos e a sua eficiente aplicação, a inovação e o progresso tecnológicos, bem como as exigências em matéria da supervisão, colocam o setor financeiro são-tomense perante desafios acrescidos em matéria de formação.



Cortesia Carlos Pires

Assim, para o sucesso das instituições e uma melhor resposta e adaptação a um mercado cada vez mais exigente, impõe-se que as instituições financeiras, quer individual quer coletivamente, aprimorem as suas estratégias de formação. ■

***Governadora do Banco Central de São Tomé e Príncipe (BCSTP).**

Citando...

- A melhor hora para consertar o telhado é quando o tempo está bom.
John Kennedy
- É fácil chegar ao topo, difícil é lá ficar.
Eddy Merckx
- Gastamos dinheiro que não temos em coisas de que não precisamos para criar impressões que não duram em pessoas com quem não nos preocupamos.
Tim Jackson
- Ser banqueiro é uma carreira da qual ninguém se restabelece completamente.
John K. Galbraith
- Quando tudo está perdido não pode haver planos, só decisões.
Agustina Bessa-Luís
- O trabalho é feito por aqueles que ainda não atingiram o seu nível de incompetência.
Laurence Peter
- Quando era novo pensava que o dinheiro era o mais importante na vida; agora que sou velho sei que isso é verdade.
Oscar Wilde

Rácio de Solvabilidade – 25 Anos que Mudaram a Banca



António Ramalho*

Há exactamente 25 anos atrás o Comité de Basileia, presidido por WP Cooke do Banco de Inglaterra, chegava ao primeiro acordo global que recomendava aos supervisores/legisladores nacionais que exigissem aos seus bancos e instituições de crédito um rácio mínimo entre capital (leia-se fundos próprios) e ativos ponderados. O rácio, que inicialmente se chamou rácio de Cooke, rapidamente se generalizou com o primeiro rácio de solvabilidade da banca e deu início a uma transformação total do sistema financeiro internacional. O mínimo fixado para o rácio de solvabilidade foi de 8% (8 de capital para cada 100 de ativos ponderados, isto é, um *leverage ratio* sobre fundos próprios de 12,5 vezes).

Em Portugal, através de uma sucessão de avisos de 1990 e sobretudo através do aviso 1/93, já conforme ao Regime Geral das Instituições Financeiras de 1992, foram estabelecidos os princípios reguladores dos fundos próprios e as regras de ponderação dos ativos. Se considerarmos Basileia II como uma evolução deste rácio, sempre poderemos dizer que uma geração de gestores bancários viveu sob a influência do rácio de solvabilidade.

Basileia I – Um Passo para a Globalização

Basileia I implicou uma verdadeira revolução no sistema financeiro, quer do ponto de vista conceptual, quer do ponto de vista organizativo, e trouxe uma alteração total no funcionamento do mercado bancário internacional.

Do ponto de vista conceptual, o rácio de solvabilidade revestiu-se de uma originalidade curiosa, que foi relacionar capital (mais precisamente fundos próprios) com ativo, como forma de dar confiança ao passivo. Explicando melhor, o objetivo central da regulação bancária sempre residiu na proteção dos passivos, sobretudo os depósitos, assegurando assim a confiança sistémica. Acontece que o rácio de Cooke não relaciona depósitos

com fundos próprios (poderia tê-lo feito e até se compreendia, porque o rácio de solvabilidade “versão industrial” é o inverso do rácio de endividamento), mas antes procurou regular um modelo de confiança assente na qualidade do ativo *versus* volume de fundos próprios alocados. Esta originalidade teve enormes consequências conceptuais.

Antes de mais, trouxe uma pressão sobre o volume de crédito concedido, criando novos limites baseados no capital e não na capacidade de atrair liquidez. Mas trouxe também um novo foco sobre o preço do crédito, encarecendo-o, dado que cada crédito concedido teria de assegurar uma margem suficiente para pagar a remuneração adequada aos capitais próprios exigidos.

O maior sucesso do rácio de solvabilidade foi, no entanto, ter criado uma espiral de confiança que globalizou o sistema bancário, reduzindo as barreiras territoriais à circulação da poupança. O cumprimento do rácio de solvabilidade foi criando uma presunção e credibilidade sistémica que permitiram o desenvolvimento acelerado de mercados internacionais, o mercado cambial, o mercado interbancário, os mercados titularizados de prazos médios (*eurocomercial paper*, p. ex.) e alguns mercados de longo prazo colateralizados (sobretudo, *covered bonds*).

Desta forma, os bancos acederam a mercados financeiros que alargavam a tradicional base doméstica de depósitos, transformando o xadrez bancário internacional de forma drástica. Os maiores bancos do mundo deixaram de ser os bancos de atração da poupança, passando a ser os bancos com maiores competências de gestão de ativos.

Um Rácio que Mudou a Gestão Bancária

Ma^s o rácio de solvabilidade teve consequências metodológicas profundas da gestão interna das instituições financeiras. Algumas são importantes de assinalar.

Do lado da gestão dos ativos, levou a uma progressiva centralização na gestão do crédito, quer na concessão, quer no seguimento e na recuperação. Progressivamente, a função comercial foi segregada da função de risco, discussão relevante nos anos 90 e hoje totalmente pacificada. Simultaneamente, a gestão do balanço tomou conta da gestão do *pricing*, quer através dos ALCO (Assets Liabilities Committee), quer através de modelos mais completos de comités de RAROC (*Risk Adjusted Return on Capital*). Mais uma vez a função preço foi segregada da função comercial, geralmente centralizada em estruturas de marketing ou de gestão do balanço.

E finalmente a banca foi seguindo os incentivos que as ponderações indicavam, preferindo dívida pública (ponderada entre 0 e 20%), crédito à habitação (ponderado a 50%) e só depois crédito *unsecured* (ponderado a 100%).

Se assim foi do lado do ativo, também a gestão dos fundos próprios ganhou uma importância desconhecida. A função capital passou a ser uma função prioritariamente financeira, nomeadamente através da gestão diversificada de produtos, modelos e técnicas para reduzir o peso do efeito capital nos acionistas. Ganha peso a utilização de fundos complementares através de empréstimos subordinados, desenvolvem-se produtos para-perpétuos, capazes de configurar *uper tier II*, e exploram-se modelos multinacionais para aproveitamento de interesses minoritários, tudo com o objetivo de assegurar os níveis adequados de capital com um custo aceitável para os acionistas. O rácio de *leverage* sobre capital passa facilmente dos 12,5 teorizados em 1988 para 25 ou mais, dado que os fundos complementares podem equivaler aos fundos próprios de base.

Finalmente, a gestão do ativo autonomiza-se tanto que a proteção do passivo ganha um novo campo de proteção, pelo alargamento dos fundos de garantia de depósito, mas também pelas novas exigências regulatórias gerais e comportamentais.

Durante os primeiros quinze anos, esta verdadeira revolução bancária foi um inegável sucesso, reduzindo drasticamente os riscos sistémicos e contribuindo para a época de maior crescimento global e maior disseminação deste crescimento, nomeadamente através do alargamento da base de crédito. A banca, que nos anos 60 parecia soçobrar ao princípio da inevitável desintermediação anglo-saxónica, recuperava na reintermediação a sua importância como motor essencial no financiamento de uma economia em crescimento.

A Revolução da Solvabilidade – Resumo dos Efeitos

- Criação de uma espiral de confiança no sistema bancário internacional;
- Consequente globalização dos mercados financeiros (câmbio e dívida);
- Gestão focada no ativo, centralizando as funções de risco de crédito e de *pricing*;
- Diversificação nos produtos e técnicas de criação de fundos próprios.

"O maior sucesso do rácio de solvabilidade foi [...] ter criado uma espiral de confiança que globalizou o sistema bancário, reduzindo as barreiras territoriais à circulação da poupança."

O rácio de Cooke não tinha só vantagens. E os inconvenientes eram tecnicamente implícitos ao modelo simplificado do próprio rácio. Vejamo-los resumidamente.

Primeiro, o rácio homogeneizava as prioridades bancárias através da ponderação diferenciada. E incentivava os acionistas financeiros a darem prioridade ao crédito público, ao crédito hipotecário e só depois ao crédito às empresas e ao consumo. Por exemplo, um crédito a uma autarquia (20% de ponderação) exigia 1/5 do esforço do acionista relativamente a um crédito a uma empresa.

Além disso, o rácio tinha um acelerador de risco dentro de cada classe de ativos ponderados. Isto é, como qualquer crédito para habitação própria e permanente

"Basileia III é, sem dúvida, uma proposta séria, naturalmente suscitando divergências que mantêm a continuidade do rácio que há 25 anos configurou a banca como nós a conhecemos hoje."

ponderava 50%, quanto mais *spread* esse crédito permitia, mais capital ele gerava. Assim, mais risco correspondia a melhor rácio (sem ponderar o efeito de sinistralidade potencial).

Terceiro, a espiral de confiança e o acesso ao mercado global permitiam um elevado *leverage* nos riscos com ponderação 0, sobretudo da dívida pública dos países mais desenvolvidos.

Adicionalmente, se bem que por razões estranhas ao modelo de solvabilidade, a globalização da confiança foi regularmente abalada por casos com origem em riscos operacionais e não creditícios (Barings Brothers, Banesto, etc...).

Basileia II – A Evolução na Continuidade

Não admira por isso que a partir de 2000 se tenha iniciado a evolução do rácio de Cooke para o rácio McDonough, que está na origem de Basileia II. Naturalmente, as alterações do modelo procuraram resolver as debilidades verificadas no período anterior.

Assim, os riscos endereçados na nova equação eram não só os riscos de crédito, mas também os riscos operacionais e os riscos de mercado.

A principal diferença decorria da possibilidade de determinar o capital necessário em função de metodologias proprietárias mas certificadas pela supervisão nacional, o que garantiria um claro benefício por quem demonstrasse que os seus modelos de gestão de risco permitiam historicamente uma avaliação da probabilidade de sinistro no crédito e do nível de recuperação em função do tipo de crédito e de garantias existentes. Desta forma, a partir de 2006/7 o rácio deixaria de beneficiar o maior risco, mas beneficiaria o melhor risco.

Basileia II foi por isso um aperfeiçoamento, importante certamente, do bem sucedido modelo de solvabilidade. Visava aperfeiçoar o modelo de gestão bancária do final do século e potenciar uma maior coordenação das políticas de supervisão regulatória e comportamental.

Porém, a crise financeira de 2008 não permitiu uma avaliação adequada de outros eventuais efeitos do modelo. E feriu gravemente alguns dos conceitos presentes nos anteriores acordos de Basileia.

Primeiro, a crise, que teve no excesso de crédito concedido uma causa ou um acelerador poderoso, provando que as restrições do rácio não foram eficazes.

Segundo, a crise, via efeitos secundários, demonstrou que a globalização financeira dispersava a crise por territórios imprevisíveis (securitizações afetadas, ativos tóxicos, contrapartes incríveis, *ratings* AAA à beira do incumprimento, etc...).

Finalmente, esta crise minou a confiança tão duramente criada, destruindo os mercados interbancários internacionais, criando restrições regulatórias à circulação da poupança. A banca não voltará a ser a mesma.

Basileia III – A Encruzilhada

A resposta, como seria de esperar, foi a evolução para Basileia III, que aprofundava as características de Basileia II e acrescentava as preocupações que a crise impunha.

Assim, com um período transitório até 2019, fixava os fundos próprios (incluindo *buffer*) em 10,5% e reduzia o conceito de fundos próprios de base e fixava-o em 7%; além disso, alarga os ativos ponderados e promete para 2015 um conjunto de rácios de liquidez que restrinjam definitivamente o nível de *leverage* aceitável.

Basileia III é, sem dúvida, uma proposta séria, naturalmente suscitando divergências que mantêm a continuidade do rácio que há 25 anos configurou a banca como nós a conhecemos hoje.

Mas desenganem-se os que pensam que o modelo ficará estabilizado para o futuro.

Primeiro, porque têm surgido indícios de medidas avulsas com efeitos devastadores na gestão bancária. É o caso dos *buffers*, criados em 2011 pela EBA (entretanto anulados), exigindo capital adicional para os ativos em dívida pública de países desenvolvidos, os mesmos que tinham ponderação zero no âmbito do rácio original, facto que em muitos casos implicou tomadas de participação dos Estados na governação de instituições de países periféricos. É o caso das operações de *debt-to-equity* verificadas no Chipre sobre depósitos, que contrariam em absoluto a relação entre capitais e ativo criada em 1988 para um modelo que assenta no binómio capital/maiores depositantes, numa espécie de rácio de conversão e não de solvabilidade.

Segundo, porque o encarecimento regulatório do preço do crédito e a escassez adicional que a política de *delerage* implica têm dificultado a recuperação dos índices de confiança essenciais à banca e sua reconciliação com a sociedade.

Por isso, quando a primeira Basileia fizer as suas bodas de prata, é altura para verificar se "os votos são renovados" e a revolução de Basileia se consubstancia numa Basileia renovada, ou se uma alteração mais profunda irá alterar o caminho percorrido nos últimos 25 anos. ■

*Professor convidado do ISGB.

Dinâmicas do Investimento

O investimento será a variável fundamental para a sustentabilidade da recuperação da economia portuguesa, findo o período de ajustamento e de correcção (pelo menos, em grande medida) dos principais desequilíbrios macroeconómicos.

Num contexto que continuará a ser de recursos bastante escassos, a exigência quanto à qualidade e capacidade de retorno do investimento é ainda maior. Portugal dispõe já de um importante conjunto de infraestruturas (redes rodoviárias, de comunicações e de energia) que deve ser ainda mais e melhor rendibilizado, reforçando as condições para que as empresas portuguesas, que ganharam ou reforçaram exposição internacional, possam incrementar o seu potencial exportador.

Analisamos brevemente a evolução do investimento, nos últimos anos, bem como os resultados do mais recente inquérito ao investimento, realizado pelo Instituto

Nacional de Estatística. Apesar de ainda muito incipientes, há alguns sinais tímidos de que o ciclo mais adverso possa estar a terminar.

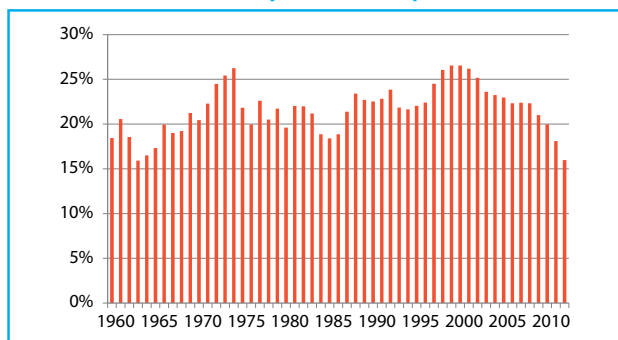
O investimento, em 2012, correspondia a apenas 16% do PIB, o seu nível mínimo histórico (considerando os dados da base AMECO, desde 1960). No final da década de 1990, o investimento representava mais de 30% do PIB.

A tendência de redução iniciou-se no início do actual milénio, com o esgotamento do *boom*. Até meados da década passada, o investimento em construção representava mais de dois terços do total, alterando-se a *mix* em favor de infraestruturas rodoviárias. Sobretudo no período mais recente, com os impactos da crise económica e financeira, este peso tem vindo a reduzir-se, mas representa ainda mais de 50% da despesa de capital total. Pela positiva (apesar de estar igualmente em queda, em valor absoluto), o peso relativo do investimento em máquinas e equipamentos tem vindo a aumentar, para cerca de 30% em 2012.

Esta composição explica, em grande medida, por que razão, apesar dos elevados níveis de investimento, o ritmo de crescimento do PIB na última década foi sendo bastante reduzido (cerca de 1%, em média anual, entre 2001 e 2008): o investimento não foi maioritariamente destinado à expansão da capacidade produtiva ou à inovação e diferenciação dos produtos, ainda que numa primeira fase a construção da rede de infraestruturas fosse uma necessidade (Gráficos 1 e 2).

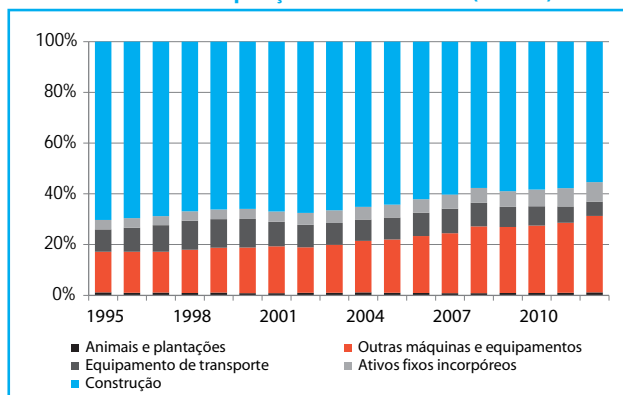
Entre 2009 e 2012, a retracção do investimento

Gráfico 1 – Formação Bruta de Capital (% PIB)



Fonte: Base AMECO.

Gráfico 2 – Composição do Investimento (% total)



Fonte: INE.

Rui Constantino*



foi bastante mais pronunciada, com uma queda média anual de 10%, que é explicada por três grandes factores: (i) a suspensão de vários grandes projectos de obras públicas, em especial após 2011; (ii) a reavaliação dos projectos de investimento, no âmbito do novo contexto de liquidez e de custo do crédito; e (iii) a redução da procura global, com a consequente menor utilização da capacidade instalada.

Estes dois últimos factores estão patentes no mais recente inquérito de conjuntura ao investimento, realizado entre 1 de Abril e 28 de Junho: a principal restrição continua a ser a pior avaliação das perspectivas de venda, com 64% das respostas.

Factores adicionais são restrições associadas ao acesso e custo do capital: 43% das empresas mencionam a rentabilidade dos investimentos (e 21% o nível de taxa de juro); enquanto principal factor, a rentabilidade já só é mencionada por 12% das empresas, sendo que a taxa de juro apenas é mencionada por 3% das empresas inquiridas.

Ou seja, do aumento da restritividade na concessão de crédito, as empresas continuam a considerar que

"Portugal dispõe já de um importante conjunto de infraestruturas [...] que deve ser ainda mais e melhor rendibilizado [...]"

as perspectivas de venda são o factor mais importante no processo de tomada de decisão de investimento. E, apesar de o maior crescimento das exportações estar a compensar, em parte, a redução da procura interna, a procura agregada tem vindo a contrair.

A incerteza sentida quanto à evolução futura da procura, interna e externa, num contexto de riscos elevados (necessidade de manter a consolidação orçamental, a nível doméstico, e os efeitos de contágio da crise da dívida soberana, na Europa) explica o adiamento das decisões de investimento. Também a redução da taxa de utilização da capacidade instalada, no período pós-crise financeira, para um mínimo histórico, abaixo dos 75%, contribui para que as empresas adiem, no imediato, as intenções de expandir a capacidade.

O inquérito, contudo, evidencia alguns sinais menos negativos, como seja uma indicação de prática estagnação do investimento, após a maior contracção observada nos últimos anos.

Os detalhes evidenciam, também, que ao nível da indústria transformadora há sectores onde as estimativas são já de um crescimento do investimento, em especial a fabricação de máquinas e equipamentos, mas incipiente para travar uma retracção no conjunto do sector.

O inquérito aos bancos sobre o mercado de crédito relativo ao terceiro trimestre de 2013 evidencia uma ligeira melhoria das condições no mercado de crédito a empresas, quer ao nível da oferta, quer ao nível da procura. Isso está patente no "relógio" de crédito a empresas, onde o indicador se deslocou ligeiramente para a direita (sinalizando uma melhoria da procura) e para cima (sinalizando uma moderação da restritividade da oferta de crédito). Analisando os factores de procura, verifica-se uma diminuição do contributo negativo do factor "financiamento do investimento", o que vem em linha com o inquérito ao investimento (Gráficos 3 e 4).

Em conclusão, há sinais de que o investimento pode ter atingido o seu ponto mínimo, embora os riscos sejam ainda elevados. A restauração da confiança, a nível interno, mas sobretudo a nível europeu (suportada pelo mais recente conjunto de dados económicos), é fundamental para que as empresas invistam, reforcem a sua capacidade de estarem presentes nos mercados doméstico e externo e, adicionalmente, diferenciem os seus produtos face à concorrência, aumentando a geração de valor. ■

***Economista-chefe do Banco Santander Totta.**

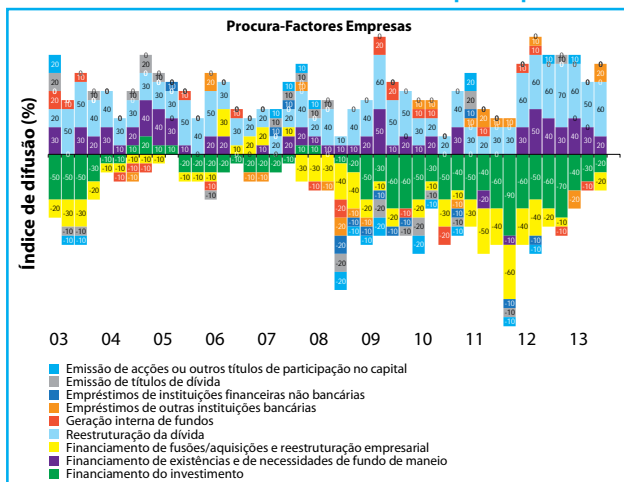
Este texto foi escrito segundo a antiga ortografia.

Gráfico 3 – "Relógio" de Crédito a Empresas



Fonte: Banco de Portugal, Santander Totta Economic Research.

Gráfico 4 – Factores de Procura de Crédito por Empresas



Fonte: Banco de Portugal.

Divulgando...

→ Num mundo de muitos nichos serão as “Marcas Vivas/Vividas” que farão a diferença. Não há “Marcas Vivas” sem: 1) sentido de missão aberto à participação de todos; 2) uma aguda inteligência de mercado.

Novas Tendências em Marketing Intelligence, publicado pela **Actual Editora**, de **Pedro Campos** e **Pedro Quelhas Brito** (orgs.), concentra-se no segundo tópico, sem descurar o primeiro. Torna ainda evidente como nos devemos munir de novas competências para conseguirmos tomar as decisões mais acertadas perante uma realidade caracterizada pelo aumento da entropia.

→ O contexto em que a atividade económica e empresarial decorre encontra-se em constante e acelerada mutação, colocando desafios progressivamente mais exigentes a que decisores políticos e empresariais têm de dar resposta. Para ver mais além, para se ser visionário, é preciso deter o mais vital dos ativos: o conhecimento. Só este pode facultar a capacidade para pensar, planear e agir eficazmente.

Orlando Gomes, em **Economia para Gestores Visionários**, publicado pelas **Edições Sílabo**, propõe-nos uma viagem transversal pelos temas principais da economia e um conjunto de ideias acerca das questões fulcrais do crescimento económico, no curto e no longo prazo.

→ **Da Corrupção À Crise – Que Fazer?**, publicado pela **Gradiva**, contraria duas mentiras colossais que contaminam, segundo **Paulo de Moraes**, a sociedade portuguesa: a de que os portugueses andaram a gastar acima das suas possibilidades e a de que não há alternativa à austeridade. A principal causa da crise em que Portugal se encontra mergulhado é, para o autor, a corrupção. Alguns grupos económicos, apoiados pelas grandes sociedades de advogados, dominam completamente a actividade política, que se transformou, ela própria, numa grande central de negócios.

→ As sociedades contemporâneas e o sistema mundial, em geral, estão a passar por processos de transformação muito rápidos e profundos, que põem em causa as teorias, os modelos, os conceitos e as soluções consideradas eficazes anteriormente para diagnosticar e resolver crises sociais.

Pela Mão de Alice – O Social e o Político na Pós-Modernidade, de **Boaventura de Sousa Santos**, editado pela **Almedina**, é um livro muito especial, pelo seu carácter seminal e porque nos leva a pensar que o que está verdadeiramente em crise é o modelo civilizacional no seu todo, ou seja, o paradigma da modernidade ocidental.

→ Aprender com a ‘matriz’ de dez ingredientes do sucesso da Expansão, tais como vocação globalista, pensar fora da ‘caixa’, improvisação organizacional, etc., e evitar os cinco erros estratégicos que foram cometidos, tais como analfabetismo em contabilidade e défice de liderança e gestão em momentos de crise sistémica – são as lições das Descobertas para **Jorge Nascimento Rodrigues** e **Tessaleno Devezas**.



Em as **Lições dos Descobrimentos – O que Nos Ensinam os Empreendedores da Globalização**, publicado pela **Centro Atlântico**, os autores escrevem ainda para todos aqueles que pretendam ter uma estratégia e um projeto profissional e inovador num contexto de crise.

Outros livros recebidos que podem ser consultados na nossa biblioteca:

- **Edições Sílabo** – *Introdução às Finanças*, de António Gomes Mota, Clementina Barroso, Helena Soares e Luís Laureano;
- **Lua de Papel** – *Porque Devemos Sair do Euro*, de João Ferreira do Amaral; *Como Deixar de se Preocupar e Começar a Viver*, de Dale Carnegie.

Face aos contextos de trabalho atuais, marcados pelo dinamismo dos acontecimentos e em que as soluções e as decisões, pela sua abrangência, complexidade ou exigências de qualidade necessitam de ser rápidas e participadas, a equipa tornou-se a unidade básica de trabalho. Regressados de férias e desejavelmente mais revigorados, voltamos para as nossas equipas de trabalho e, assim sendo, parece oportuno realizar, a título de refrescamento, um breve apontamento sobre os fatores que contribuem para a eficácia das equipas.



A Eficácia das Equipas

Teresa Pereira Esteves*
Coordenadora da Secção

Eficácia das Equipas: Quando É que uma Equipa É Eficaz?

Podem existir várias perspetivas para responder a esta questão, tantas quantos os interesses dos *stakeholders* da equipa. Todavia, com base no trabalho já clássico de Hackman, 1987, podemos considerar que uma equipa é eficaz quando:

- Cumpre em quantidade e com qualidade as tarefas que lhe são atribuídas;
- Os elementos da equipa sentem satisfação face às experiências vividas;
- Os processos de trabalho aumentam a capacidade dos membros para trabalharem em tarefas futuras.

Se a avaliação da componente “desempenho na tarefa” está, regra geral, generalizada nas empresas e é considerada na construção dos *rankings* de sucesso das equipas e na atribuição de recompensas, a componente satisfação dos elementos da equipa e a componente aprendizagem, se são referidas, são-no de forma complementar e raramente são avaliadas e consideradas

como critérios de sucesso. Contudo, numa ótica de sustentabilidade, a satisfação e as competências dos membros da equipa são os alicerces do sucesso do desempenho futuro.

Os “Amigos” e os “Inimigos” da Vida das Equipas

É sabido que uma equipa necessita de ter uma missão clara, uma resposta significativa para a pergunta: estamos juntos para fazer o quê? Esta resposta é desejavelmente transmitida e assimilada pelos membros durante o processo de integração, considerando-se posteriormente como um dado adquirido, e nem sempre essa direção que dá significado ao trabalho é regularmente reavivada.

Outro fator importante no funcionamento das equipas consiste em cada membro individualmente saber que comportamentos e atitudes deverá ter para contribuir para o sucesso da equipa.

A clarificação dos papéis, a avaliação rigorosa dos contributos de cada um e a intervenção precoce junto

das situações de não cumprimento do mínimo esperado, considerando a função desempenhada e a remuneração auferida, são fundamentais para a satisfação dos indivíduos e para a dinâmica das equipas.

As situações de indefinição sobre os contributos esperados (ambiguidade de papel) são geradoras de insatisfação e stress; a tolerância reiterada face a casos de desempenho insuficiente origina frequentemente uma sobrecarga de trabalho para outros elementos, potenciando a perceção de injustiça e a quebra da confiança.

As equipas, para funcionarem e aprenderem, neces-

ções de distorção da informação, etc., que são contrários aos interesses da equipa.

É uma evidência que uma equipa, para funcionar, necessita de recursos materiais e humanos (equipamentos, competências, orçamentos, tempo).

Na atualidade, é uma convicção generalizada que os recursos, naturais, humanos e financeiros são limitados e que, por isso mesmo, a sua racionalização é indispensável, pois o que se desperdiça numa equipa é eventualmente o recurso que falta noutra; contudo, na cultura empresarial tradicional portuguesa o “desenrascanço”,



"É sabido que uma equipa necessita de ter uma missão clara, uma resposta significativa para a pergunta: estamos juntos para fazer o quê?"

sitam também de ter organização, recorrer a métodos de trabalho, definir regras e normas de relacionamento que permitam aos seus membros terem oportunidades de demonstrar iniciativa, de assumir responsabilidades, de receber *feedback*, de aprender com a realização do trabalho; necessitam ainda de momentos de discussão de ideias, de partilha de experiências, momentos de relaxamento, de diversão e de comemoração.

As regras e os papéis são importantes para regular a interação dentro da equipa, permitindo a predição e a coordenação dos comportamentos, mas, sempre que possível, devem ser encarados como referenciais e vividos com algum grau de liberdade para não impedirem a flexibilidade, a criatividade, a aprendizagem e a capacidade de adaptação da equipa a novas circunstâncias.

A ausência de uma definição clara de papéis e de regras torna o desempenho da equipa imprevisível, favorece a existência de conflitos relacionais que consomem tempo e energia e potencia o aparecimento de comportamentos oportunistas motivados por agendas pessoais, como, por exemplo, comportamentos de aproveitamento inapropriado do trabalho ou das ideias de outros, comportamentos de bloqueio da informação que deveria ser disseminada, criação de rumores, situa-

associado frequentemente a encontrar soluções sem os recursos adequados ou com recurso a métodos pouco ortodoxos, é frequentemente associado a talento. Enquanto momento de exceção e manifestação de engenho, feito de conhecimento tácito e de experiência ou treino, a necessidade de improvisar soluções poderá ser perspetivada como um desafio, um momento de quebra da rotina e de criatividade na vida das equipas. Como regra, o “desenrascanço” é uma patologia da gestão e sinónimo de imediatismo associado frequentemente à sobrecarga de trabalho e ao aumento do ritmo de realização, potenciando a doença física, a exaustão emocional e a quebra de confiança na gestão da equipa pela perceção que induz de que esta não se preocupa com as pessoas nem reconhece o valor e as dificuldades do trabalho.

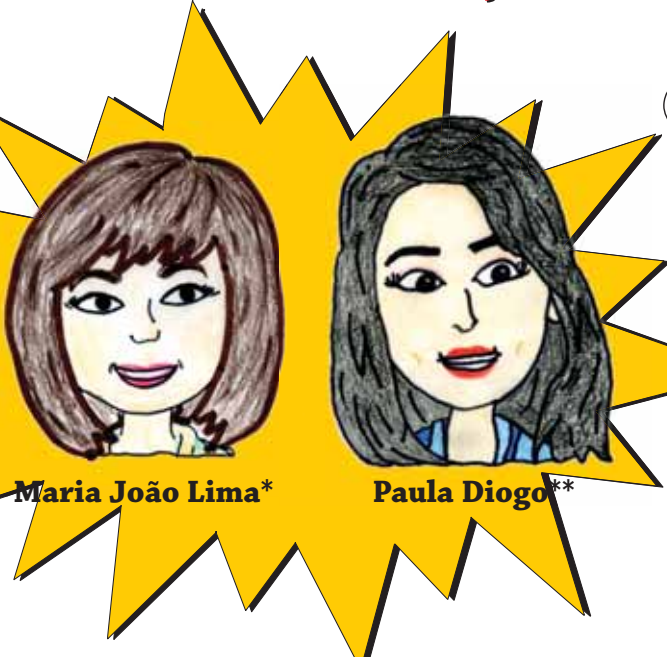
É também um dado adquirido que, para existir eficácia nas equipas, a comunicação deve acontecer com regularidade, clareza e transparência. A comunicação ajuda os membros a focarem-se na missão da equipa, a aproveitarem melhor os recursos disponíveis, e minimiza a ocorrência de conflitos interpessoais. ■

***Docente do ISGB.**

Bibliografia:

Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. (2011). *Leadership: enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill Higher Education.

CONCENTRAÇÃO NA ERA DA DISTRAÇÃO



Maria João Lima*

Paula Diogo**

CUIDE DA GESTÃO DO SEU ESPAÇO

Invista 10 minutos por dia a organizar

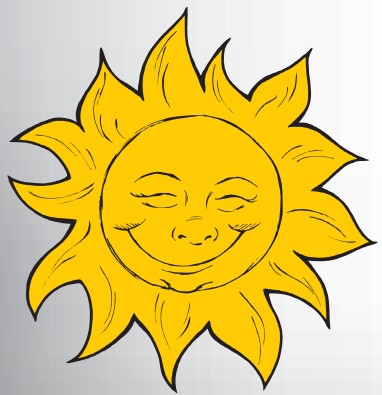
Defina prioridades
Use uma bandeja para colocar os documentos que chegam

Limpe todas as distrações da secretária

Tenha em mão um assunto de cada vez

Lista de Tarefas
Quais as coisas mais importantes a fazer hoje?

Não veja o e-mail antes de completar esta tarefa



CUIDE DA GESTÃO DOS E-MAILS

Estabeleça momentos do dia para verificar os e-mails



Reserve um período do dia para responder



QUANDO AS TAREFAS EXIGEM CRIATIVIDADE

Estabeleça objetivos específicos

Em que altura do dia está mais concentrado?

Trabalhe em períodos de elevada concentração

Intercale com pausas



Inspire, expire e não pise

EXPERIMENTE UMA DESINTOXICAÇÃO DIGITAL

Diga **NÃO** a

- Telemóvel
- TV
- E-mail
- Redes sociais



Há ajuda para viciados!



Diga **SIM** a



Um hobby

Ler livros/ouvir música



Passar tempo com a família e amigos

REFLITA!



REFLITA!



O que é que eu fiz?

Em que é que me devo concentrar amanhã?

O que posso melhorar?

LOGO PELA MANHÃ

Tome um duche

Dê um passeio matinal

Medite

Respire para relaxar

Coma um pequeno-almoço saudável



AO FIM DO DIA

Lista de coisas a fazer no dia seguinte



Faça alongamentos. Caminhe

Cuide de si



*[m.j.lima@ifb.pt] **[p.diogo@ifb.pt]
Técnicas do Departamento Pedagógico, Técnico e de Novos Produtos do IFB/ISGB.

(Autoras do texto e das ilustrações).

Banca e Bolsa - Complementares e Não Substitutos!

Luís Laginha de Sousa



Luís Laginha de Sousa*

O título deste artigo, podendo parecer um pouco provocatório, resulta sobretudo da avaliação efectuada pela Bolsa, a partir do seu ponto de observação, relativamente à complementaridade entre o mercado de Bolsa e as instituições financeiras e o contraste com o que é percebido e/ou praticado por outros intervenientes directos e indirectos no mercado com os quais a Bolsa se relaciona.

Continua a surpreender encontrar-se com demasiada frequência, e aos mais variados níveis das empresas e instituições financeiras, a percepção de que, actuando a Bolsa e os bancos na prestação de serviços financeiros relacionados com o financiamento das empresas, um crédito bancário possa ser visto como “concorrente” de uma operação de “financiamento em Bolsa”.

Nesta matéria, como em muitas outras, mais do que

“Continua a surpreender [...] a percepção de que [...] um crédito bancário possa ser visto como “concorrente” de uma operação de “financiamento em Bolsa”.”

a argumentação baseada em elementos subjectivos e, nalguns casos, até emocionais, parece-nos fundamental identificar sobretudo os aspectos racionais que sustentam a afirmação do título.

Este texto procura evidenciar, ainda que de forma sintética, alguns dos elementos que suportam o racional de complementaridade e de reforço mútuo que os serviços prestados pela banca e pelo mercado de capitais podem ter e o modo como podem contribuir para o crescimento económico do nosso país e para a sua sustentabilidade.

Tendo presente as suas funções basilares, os bancos recolhem depósitos e concedem crédito. Do crédito total concedido, a parcela canalizada para as empresas é uma componente muito relevante, não apenas pela rentabilidade que essas operações proporcionam aos bancos, mas também pelas oportunidades que podem facultar aos empresários e, de um modo geral, pelo impacto económico positivo no país das actividades financiadas (crescimento económico, criação de emprego e melhoria geral das condições de vida).

Os depósitos têm normalmente prazos não muito alargados, pelo que os bancos, ao procurarem adequar as maturidades de activos e passivos, têm uma natural preferência por conceder créditos a empresas em prazos não muito longos. Por outro lado, também parece evidente que não está, normalmente, na vocação dos bancos proporcionar financiamento por instrumentos de capital (i.e., os próprios bancos serem accionistas de empresas não financeiras).

Por seu turno, o mercado de capitais, através da abertura do capital em Bolsa ou de emissão de instrumentos de dívida (e.g., obrigações), proporciona formas de financiamento de médio e longo prazos, essenciais, aliás, à solidez financeira das empresas, à sua capacidade de resistir a ciclos adversos (macroeconómicos, sectoriais ou outros) e para aproveitarem oportunidades de inovação e expansão, nacional e internacional. Torna-se, neste âmbito, evidente existir uma complementaridade fundamental entre formas de financiamento e maturidades, com a banca mais vocacionada para crédito e outros financiamentos de prazos não muito longos, e o mercado de capitais proporcionando opções de financiamento mais relacionadas com o conceito de “capitais permanentes”.

Esta complementaridade não se limita, porém, aos instrumentos de financiamento às empresas, existindo igualmente noutras áreas, cuja abordagem não se enquadra, no entanto, no âmbito deste texto. Não obstante, e a título de exemplo, é de salientar a ligação com a actividade de gestão de fundos de investimento e de pensões. A existência de um mercado de capitais com uma oferta alargada e diversificada de empresas beneficia o desenvolvimento da indústria dos fundos de investimento e de pensões, que privilegiam o investimento em valores mobiliários cotados. Em Portugal, esta actividade tem estado fortemente integrada nas áreas de prestação de serviços dos principais grupos bancários e, como tal, certamente beneficiariam de um mercado de capitais, de base nacional, mais dinâmico.

A complementaridade é ainda reforçada através de um benefício mútuo, e muito importante (particularmente para as empresas portuguesas), que se prende com o facto de a capacidade de endividamento de uma empresa ou, de outra forma, a capacidade de obtenção de crédito junto do sistema bancário, estar limitada pelo respectivo nível de capitalização. Uma empresa descapitalizada, com um nível de capitais próprios e/ou permanentes inferior ao adequado, fica limitada na sua capacidade de obtenção de crédito e constitui um cliente de maior risco para o banco. Assim, as empresas que forem capazes de reforçar os seus capitais próprios e permanentes, nomeadamente através de operações de mercado de capitais, serão melhores clientes para os bancos, na medida em que, com mais capital, poderão alavancar mais crédito e reduzir o risco que lhe está associado.

Cabe ainda considerar, quer face aos deveres de transparência e regras de governo societário a que as empresas cotadas estão sujeitas, quer face à visibilidade e notoriedade que o mercado de capitais lhes proporciona, que estas empresas (cotadas) tendem a revelar-se mais sólidas e fortalecidas, atingindo frequentemente o estatuto de *benchmarks* nos seus sectores, constituindo, assim, melhores clientes para o sistema bancário, a vários níveis.

"Uma empresa descapitalizada, com um nível de capitais próprios e/ou permanentes inferior ao adequado, fica limitada na sua capacidade de obtenção de crédito e constitui um cliente de maior risco para o banco."

Como referido no início, pode existir a percepção de que um crédito bancário pode ser “concorrente” de uma operação de “financiamento através da Bolsa”, mesmo quando o banco também presta serviços financeiros à empresa que se pretende cotar (e.g., avaliação da empresa, colocação das acções junto de investidores, etc.).

As operações de Bolsa podem ser vistas pelos funcionários bancários como mais complexas e arriscadas (incluindo risco reputacional) do que uma concessão de crédito, não parecendo ser adequadamente compensadas pela receita directa que geram, sobretudo quando estão em causa operações com empresas de menor dimensão.

No entanto, tendo presente o que foi anteriormente exposto, a receita directa e imediata dos vários serviços prestados pelos bancos às empresas não pode, nem deve, ser o único critério relevante. A relação do banco com a empresa tem de ser equacionada de forma mais ampla, incluindo uma lógica mais estratégica (no sentido de que nenhum sistema financeiro prospera de forma consistente se não tiver clientes, também eles prósperos ou com possibilidade de prosperar) e num horizonte mais alargado no tempo. É fundamental que as empresas tenham opções de financiamento que lhes permitam crescer e desenvolverem-se a médio e longo prazos; as oportunidades de prestação de serviços bancários a empresas mais robustas e com perspectivas de crescimento serão certamente mais alargadas e proveitosas e, ainda que possam parecer e ser mais complexas, essa comple-



xidade é, também, fonte de competitividade e rentabilidade.

A crise financeira e económica que temos vindo a sentir de forma particularmente aguda tornou claro e incontestável que um dos seus principais suportes foi o excesso de endividamento a que chegaram os vários agentes económicos e as empresas portuguesas, em particular.

Indicadores comparativos com economias desenvolvidas mostram que, se não em todos, na maior parte dos sectores económicos o nível de alavancagem médio das nossas empresas é mais elevado que o de empresas dos mesmos sectores noutros países comparáveis.

A desalavancagem “forçada” a que toda a economia tem estado sujeita tem vindo a contribuir para que a situação esteja a ser invertida. No entanto, esta desalavancagem tem ocorrido sobretudo pela via da redução de passivos (através de re-

ceitas obtidas pela venda de activos, com consequências negativas sobre a actividade económica) e muito menos pela via do aumento do capital próprio e permanente. É necessário alterar esta situação criando as condições para que os erros do passado não se repitam e para que as empresas portuguesas possam beneficiar de opções mais alargadas de financiamento, nomeadamente a possibilidade de se (re)capitalizarem através do mercado de capitais.

O caminho a percorrer pelas empresas carece, contudo, de um apoio especializado, dado estas não virem para o mercado de capitais sozinhas. Uma operação de abertura de capital em Bolsa (designada por “IPO”) exige um significativo apoio de um prestador de serviços financeiros, normalmente um banco. É frequente, neste tipo de operações, proceder à reorganização da estrutura societária e financeira da empresa,

avaliar o negócio e as suas perspectivas, preparar a informação para prestar ao mercado (aos investidores) e (objectivo final) encontrar os investidores com o perfil adequado.

Os empresários e os gestores de topo das empresas portuguesas continuam (e continuarão) a ter um elemento fundamental de aconselhamento e suporte nos bancos e nos respectivos gestores bancários e demais colaboradores, aos quais compete, por isso, partilhar esta visão estratégica da relação com as empresas, nomeadamente propondo, de forma fundamentada, a ponderação das várias soluções de financiamento que melhor respondem às necessidades das empresas, numa lógica do seu fortalecimento e sustentabilidade. ■

***Chairman and CEO,
NYSE Euronext Lisbon.**

Este texto foi escrito segundo a antiga ortografia.



ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

CURSO INTENSIVO DE BANCA PARA RECÉM-LICENCIADOS

Início em 12 de outubro de 2013

Formação a Distância – base papel e e-learning > **web
BANCA**
formação bancária online

- ❑ Complemente a sua formação académica com conhecimentos essenciais sobre:
 - Negócio Bancário e Sistema Financeiro
 - Produtos Bancários
 - Mercados Financeiros
- ❑ Beneficie do apoio presencial (opcional), ao sábado, em Lisboa e Porto
- ❑ Obtenha uma certificação

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

Catarina Santos – curso@formacaoifb.pt (base papel)

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

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1009-198 Lisboa

Tel.: 217 916 200 Fax: 217 977 732

PORTO

Rua Fernandes Tomás, 152 – 4.º, 4000-209 Porto

Tel.: 225 194 120 Fax: 225 102 205

www.ifb.pt

www.webbanca.pt

Curso em formação a distância, com a duração máxima de quatro meses, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, “sem reconhecimento oficial”.

Diga-nos como É...

Conheça, neste espaço, pessoas que partilham connosco as suas vivências e experiências de trabalho.



Augusto Antunes*

Quais são os momentos mais importantes da sua vida profissional e académica?

Seguramente o momento mais marcante da minha vida profissional foi a entrada para o balcão do Banco Português do Atlântico de Coimbra – Emídio Navarro. Era um jovem cheio de ilusões e Coimbra ... é uma cidade fantástica.

Também a minha promoção a diretor no Banco Comercial Português foi motivo de enorme satisfação.

Na verdade, posso dizer que entrar com o 12º ano para caixa (contrato a prazo) e ser hoje diretor de um grande banco – o BCP –, me enche de orgulho!

Durante este período, convenci-me de que podemos ir sempre mais longe... concluí bacharelato, licenciatura, pós-graduação, mestrado e agora... o doutoramento em Gestão (está entregue a tese e a discussão

será em 4 de outubro). A aprendizagem ao longo da vida é para mim determinante.

Como tem conseguido conciliar as duas vertentes?

Procurei nunca virar a cara à luta, mesmo quando tive um sério problema cardíaco em 2006 ... um diretor-geral da minha casa ofereceu-me o livro *Vencer*, de Jack Welch, e isso ajudou-me também a continuar a estudar! Há pequenos momentos na vida que fazem toda a diferença, a organização e a tenacidade fazem o resto. Acima de tudo está a ajuda da família... e amigos. Obviamente, o apoio do banco é basilar.

Descreva-nos, em breves palavras, o seu dia-a-dia de trabalho como director de empresas.

É um trabalho de equipa, em Viseu. As visitas aos clientes acompanhando os gestores consomem uma grande fatia do tempo. A orientação para os resultados e clientes é hoje essencial no desempenho diário. As relações de parceria que se estabelecem são fundamentais para o desenvolvimento do negócio de empresas.

O que mais aprecia nas pessoas de quem depende hierarquicamente? E naquelas que dependem de si?

Hierarquia – proximidade e reconhecimento. Nos subordinados, a honestidade e a resiliência.

Quais os aspectos da actual crise com mais influência no relacionamento com os clientes?

A actual crise veio pôr a nu algumas fragilidades do nosso tecido económico, por exemplo, as debilidades da gestão nas PME, a orientação exclusiva para o mercado interno e o excesso de alavancagem. Nem sempre os clientes percebem que alguns fatores dependem diretamente da sua ação e a crise não deve ser bode expiatório para tudo. A banca tem feito o seu “trabalho de casa” para ajudar a resolver problemas.

Quais são actualmente as prioridades para um diretor de empresas?

Hoje, como sempre: resultados e desenvolvimento de talentos...■

*Diretor de Empresas do Millenniumbcp – Viseu.



José Monteiro Barata
Coordenador da Secção

O novo artigo do Prof. Carlos Jorge Carvalho constitui um contributo, muito conciso e oportuno, para os objetivos da Secção. No contexto atual dos grandes desafios para a gestão das instituições bancárias, o artigo centra-se na apresentação de uma síntese sobre a gestão estratégica na banca assente numa metodologia mundialmente conhecida e aplicada: *Balanced Scorecard* (BSC). Esta metodologia inclui indicadores de natureza financeira e não financeira (tangíveis e intangíveis), constituindo uma boa ferramenta para a avaliação do desempenho. Como sempre, conceções deste tipo são exigentes em modelos analíticos, sistemas de informação de gestão e capacidade de inovação.



Gestão Estratégica - Intuitiva ou Científica?

Carlos Jorge Carvalho*

Uma economia saudável respalda-se num sistema financeiro sólido. Os bancos comerciais que o integram têm a incumbência de defender e remunerar as poupanças e, do mesmo passo, financiar as atividades produtivas. Os riscos subjacentes à função de intermediação são de duas naturezas: financeira – riscos de crédito, mercado, taxa de juro e cambial; e não financeira – riscos dos sistemas informáticos, de estratégia, *compliance*, reputação e operacional.

Genericamente, e pelos motivos conhecidos, os riscos de estratégia, mercado, taxa de juro e crédito não foram convenientemente ponderados na última década e meia e o impacto na economia foi dramático.

Por consequência, a banca comercial parece carecer dum sistema de gestão abrangente e integrado, ligando a formulação e o planeamento da estratégia à execução operacional.

A Gestão Estratégica Pautada pelo *Balanced Scorecard* (BSC)

Considerado pela *Harvard Business Review* uma das mais proeminentes ferramentas de gestão, o BSC é o sistema de gestão estratégica mais citado pela academia e

adotado pelas empresas em todo o globo. A sua génese remonta ao estudo *Measuring Performance in the Organization of the Future* (1990), liderado por Norton e assessorado por Kaplan.

Edifica-se em seis etapas encadeadas (Figura 1):

1.ª Desenvolvimento da Estratégia – clarifica a missão, os valores e a visão; efetua as análises estratégicas externa e interna e resume-as numa tabela SWOT; formula e desenvolve uma estratégia diferenciadora.

2.ª Planeamento da Estratégia – explicita a estratégia num mapa que comunica os processos a implementar e explana o processo de criação de valor patente no nexo de causalidade dos objetivos das quatro perspetivas do BSC (financeira, cliente, processo e aprendizagem e desenvolvimento), de modo a indicar a direção a seguir e a ordenar as prioridades; identifica as iniciativas para cada tema estratégico que permitem alcançar o desempenho pretendido em cada componente principal do plano; e elabora um orçamento (STRATEX) para financiar as despesas com estas iniciativas.

3.ª Alinhamento do Banco – alinha o banco com a estratégia, ligando os mapas estratégicos e os BSC departamentais e comunicando aos colaboradores os

objetivos e os incentivos pessoais conectados com os objetivos estratégicos. O alinhamento das unidades de negócio e de apoio e dos colaboradores com as operações visa obter sinergias que permitam: apresentar uma proposta integrada de valor para o cliente; reforçar a marca em todas as experiências de compra do cliente; retirar economias de escala da partilha da tecnologia, da distribuição ou dos recursos de vendas; compartilhar conhecimentos e melhores práticas; e melhorar as capacidades dos colaboradores.

4.ª Planeamento das Operações

– liga as melhorias introduzidas nos processos de negócios com as prioridades estratégicas; e liga a estratégia com as previsões da capacidade de recursos e com as despesas operacionais e de capital para executar o plano estratégico. Os objetivos e os indicadores das perspetivas financeira e do cliente sinalizam os resultados pretendidos pela implementação duma estratégia; os objetivos e os indicadores da perspetiva do processo descrevem a forma como a estratégia será executada; os programas de qualidade e de melhoria dos processos permitem que os processos estratégicos alcancem

as metas de desempenho traçadas.

As melhorias dos processos e os indicadores estratégicos do BSC são convertidos num plano operacional anual com três componentes: Previsão de Vendas, Plano de Capacidade de Recursos e Orçamentos para Despesas Operacionais e de Capital.

5.ª Monitorização e Aprendizagem – monitoriza os resultados do desempenho e melhora as operações e a estratégia com base nas aprendizagens e nas informações adicionais sobre problemas, barreiras e desafios. As reuniões de revisão das operações e de revisão da estratégia são efetuadas separadamente para obstar à sobreposição entre assuntos de curto prazo e conteúdos de longo prazo. Têm frequências, participantes e agendas diferentes.

6.ª Testes e Adaptações – fecha o ciclo da integração do planeamento estratégico e da execução operacional. Uma vez por ano a gestão de topo reúne-se para avaliar o desempenho da sua estratégia e para a corrigir, em função das mudanças ocorridas na envolvente externa e no ambiente competitivo e das contribuições que descrevem os sucessos e os fracassos constatados. Esta reunião fecha o ciclo do sistema integrado de gestão e

reinicia um novo ciclo de planeamento estratégico e de execução operacional: com um mapa estratégico e um BSC modificados; novas metas e iniciativas; um plano operacional e de vendas para o período seguinte; prioridades renovadas na melhoria dos processos; respetivos requisitos da capacidade de recursos; e um plano financeiro atualizado.

Conclusão

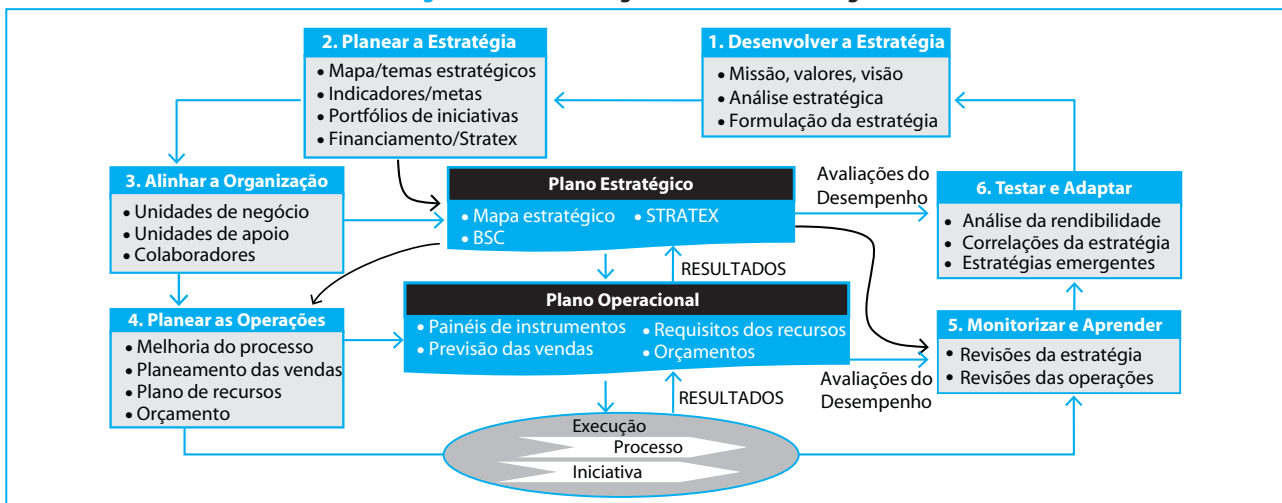
Um sistema de gestão abrangente e encadeado nas etapas apresentadas estará apto a gerir os riscos e a conduzir as atividades da banca comercial, devendo ser organizado e implementado por uma direção de estratégia. ■

***Professor de Gestão Estratégica.
Diretor Bancário.
c.j.h.carvalho@gmail.com**

Referências Bibliográficas

Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1992), "The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance," *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
Kaplan, Robert S. e David P. Norton (1996), "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review*, January-February, 75-85.
Kaplan, Robert S. e David P. Norton (2008), *The Execution Premium, Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*, Boston: Harvard Business School Press.

Figura 1 – Sistema Integrado de Gestão Estratégica



A Agenda Regulatória da Banca



Gabriel Andrade

Gabriel Andrade*

A agenda regulatória mundial, particularmente no setor financeiro, tem vindo a ganhar importância ao longo do tempo, com particular ênfase nas últimas duas décadas.

O Acordo de Basileia (*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*), firmado em 1988 e ratificado por mais de 100 países, foi apenas um primeiro passo no sentido de dotar os bancos de níveis de capitais suficientemente robustos para fazer face às incertezas dos mercados.

Os posteriores acontecimentos mundiais precipitaram diversas necessidades de “afinação”/calibragem que levaram os bancos a terem de repensar a forma de atuação e inclusivamente o modo como encaram a rentabilidade e as respetivas medidas.

Apesar de Basileia II (2004) ter introduzido mudanças significativas e avanços-chave na forma de abordagem aos riscos de mercado, operacional e de crédito, ficou claro com

a crise financeira da primeira década do século XXI que ainda muito havia a fazer (e publicar) para ajustar o Acordo a uma realidade de constantes e crescentes desafios.

A turbulência vivida nos anos recentes mostrou que as perdas no setor financeiro podem ser extremamente elevadas quando a um período de crescimento excessivo do crédito se segue uma queda de produção. A crise financeira colocou à superfície vulnerabilidades na regulação e supervisão do sistema bancário europeu e global. De facto, as instituições entraram na crise com capital de qualidade e quantidade insuficientes e os governos de muitos países tiveram de providenciar suporte sem precedentes ao setor, de forma a salvaguardar a estabilidade financeira.

Uma reflexão sobre “que ilações tirar da crise financeira?” conduziria certamente a muitas e díspares respostas, mas não deixaria de concluir que:

- Os impactos *cross border* são difíceis de avaliar e analisar corretamente, pelo que é premente a necessidade de reforçar o diálogo e cooperação entre os diversos organismos e autoridades de supervisão, a nível mundial;
- Houve uma disparidade enorme de impactos e consequências, mesmo entre entidades com níveis semelhantes de capital;
- A intervenção estatal foi necessária para “salvar” alguns grandes grupos financeiros internacionais, demonstrando a existência de *gaps* significativos no mero acompanhamento “nacional” deste tipo de instituições.

A análise mais fina das instituições que provaram ser mais resilientes faz-nos concluir que estas apresentam vantagens competitivas significativas ao nível da:

- Gestão de liquidez;
- Eficácia e *empowerment* inerentes à sua *governance* interna;
- Qualidade e níveis da sua base de capital;
- Disponibilidade das suas reservas de capital.

Todos estes factos e lições serviram de base à mais recente revisão do Acordo (Basileia III) e à consequente transposição europeia através do pacote CRD IV, que entrou em vigor a 17 de julho de 2013. Este é composto por regulação sobre necessidades de capital, aplicável diretamente a instituições europeias (CRR – *Capital Requirements Regulation*) e por uma diretiva, a implementar através das leis nacionais (CRD – *Capital Requirements Directive*).

As novas normas trazem avanços significativos, como sejam melhorias ao nível da qualidade e quantidade de capital regulatório, novas formas de medida para a liquidez e alavancagem dos bancos, novas regras sobre risco de contraparte ou novas noções como “capital contracíclico” ou “instituições sistemicamente importantes”, por exemplo.

A CRD IV inclui também alterações importantes ao nível das regras de *corporate governance*, nomeadamente as muito faladas alterações aos níveis remuneratórios. Introduzem-se ainda os novos reportes regulatórios *standard (Corep e Finrep)*, que incluem regras detalhadas para áreas como a informação financeira, as grandes exposições ou o detalhe de fundos próprios.

De imediato foram elencadas por diversas fontes algumas das consequências “diretas” das alterações inerentes aos novos normativos:

- Pressão na banca de investimento, resultante do crescimento dos requisitos de capital para as posições das instituições em instrumentos de *trading*;
- Descida acentuada da atratividade de operações de securitização, em face dos altos requisitos de capital regulatório associados;

- Novos limites no negócio bancário e um crescimento na correlação do valor dos ativos, em consequência das novas regras de gestão e cálculo do risco contraparte;
- Genericamente, o novo rácio de alavancagem colocará pressão adicional em unidades de negócio com baixo risco/baixas margens;
- O aumento de custos de capital e liquidez fará subir a fasquia na qualidade e proatividade de gestão de margens dos negócios bancários.

Algumas das ações que temos visto no mercado bancário recentemente refletem já a análise e discussão destas normas e incluem a recalibração de modelos, a melhoria de processos, o alinhamento da qualidade e uniformização de dados, o desenho de processos de aprovação de crédito mais restritos e robustos, uma maior atenção à gestão de liquidez e planos contingentes de *funding*, uma maior integração entre as estruturas financeira e de risco ou a integração vertical da gestão de risco e capital, no caso específico dos grandes grupos multinacionais.

Dada a miríade de temas envolvidos, ao lidar com os requisitos de Basileia III os bancos devem conceber uma organização estruturada e trans-

"[...] os bancos devem conceber uma organização estruturada e transparente com responsabilidades claras a todos os níveis e com um sistema de normas e regras [...]"

parente com responsabilidades claras a todos os níveis e com um sistema de normas e regras adequado aos modelos, processos e dados envolvidos. Como não podia deixar de ser, é fundamental uma política concertada de recursos humanos que garanta que as instituições possuam capital humano suficiente para lidarem com novas necessidades de especialização e até novas funções.

Todo este processo de ajustamento tem algumas consequências óbvias, conforme já vimos. Dependendo do tamanho dos bancos e respetiva complexidade de negócio, os custos de implementação podem ser significativos. A junção dos custos de capital e liquidez com o crescimento inevitável nos RWA (*Risk Weighted Assets*) vai trazer como resultado inerente a pressão nas margens, em todos os segmentos, o que será uma realidade inelutável. Se tivermos em conta a conjuntura global europeia ou mesmo mundial e particularmente a situação em Portugal, depressa constataremos as grandes dificuldades com que o setor se depara.

Resumidamente, Basileia III cobre um largo número de áreas, pelo que é fortemente aconselhável uma revisão detalhada e rigorosa dos dados de suporte à informação de gestão e respetiva arquitetura informática, das metodologias de gestão de risco, da estrutura de governo das instituições, dos sistemas de reporte e de todos os processos envolvidos. Os bancos devem estar conscientes destes desafios tão cedo quanto possível e antes de iniciarem a implementação de um Programa Basileia III. ■

*Senior Manager da Accenture Portugal.

De Basileia I a Basileia III

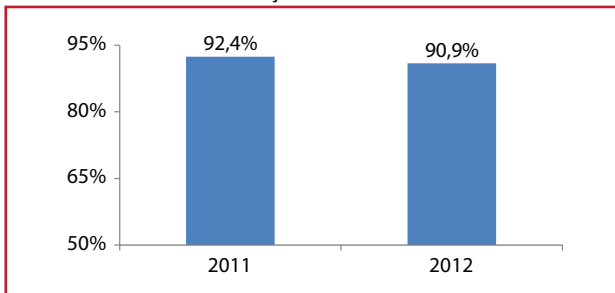
1974	G10 cria o Basel Committee for Banking Supervision.
1988 (Acordo Basileia I)	O Comité introduz o rácio de solvência que requer que o capital esteja correlacionado com a exposição de crédito.
1996	A diretiva europeia de adequação de capital (Capital Adequacy Directive – CAD) requer um nível mínimo de capital, tendo em conta a exposição aos riscos de crédito e de mercado.
Junho 2004	Publicação de Basileia II – a adotar pelos bancos até ao final de 2006 e contendo, nomeadamente: <ul style="list-style-type: none"> • Novos requisitos de capital (pilar 1); • Extensão dos poderes e âmbito dos supervisores nacionais (pilar 2); • Aumento na transparência da comunicação/reporte financeiro (pilar 3).
Julho 2009	Reforço das regras de Basileia II.
Dezembro 2009	Documento consultivo com propostas para uma nova revisão do Acordo.
Dezembro 2010	Publicação de Basileia III, que, de uma forma resumida: <ul style="list-style-type: none"> • Reforça a solidez do setor bancário através de um aumento da qualidade, consistência e transparência do capital de base dos bancos; • Aumenta os requisitos de capital para derivados e operações de securitização complexas; • Introduz rácios de alavancagem; • Introduz requisitos de capital contracíclico; • Introduz novos rácios de liquidez

Formação Profissional na Banca

Alguns Indicadores

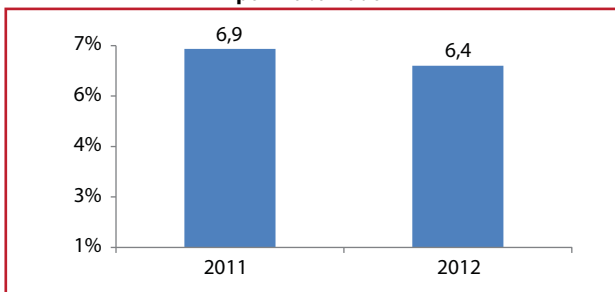
O IFB realiza todos os anos um detalhado estudo sobre Indicadores de Formação na Banca cujos resultados são colocados à disposição dos bancos associados. Partilhamos com os nossos leitores alguns elementos mais relevantes do estudo referente a 2012, no qual participaram 31 instituições que representam a quase totalidade dos bancos existentes em Portugal.

Gráfico 1 – Percentagem de Trabalhadores Abrangidos por Formação Profissional



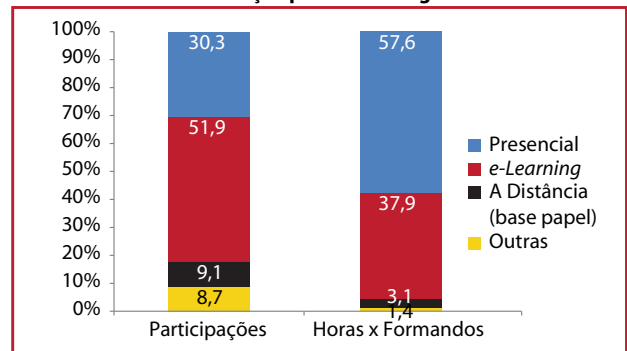
Quase 91% dos colaboradores foram abrangidos por, pelo menos, uma ação de formação profissional.

Gráfico 2 – Número Médio de Ações Frequentadas por Trabalhador



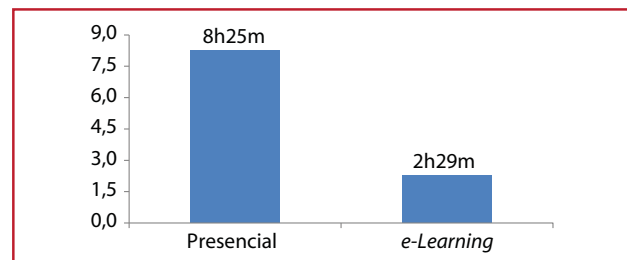
Em média, cada colaborador frequentou mais de seis ações de formação.

Gráfico 3 – Distribuição de Participações e Volume de Formação por Metodologia



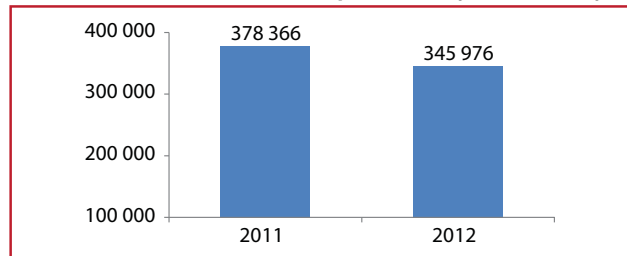
As participações em ações de e-Learning são mais de metade do total.

Gráfico 4 – Duração Média de Cada Ação (Presencial e e-Learning)



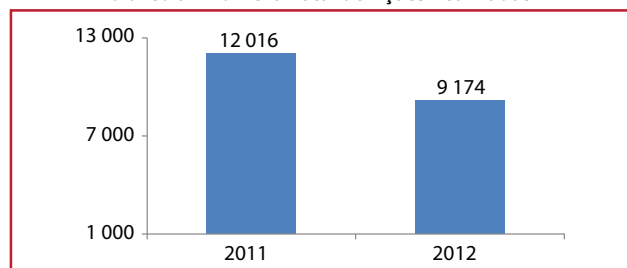
As ações realizadas em e-Learning têm em média duas horas e meia de duração, o que equivale apenas a 25% da duração de cada ação presencial.

Gráfico 5 – Número Total de Participantes em Ações de Formação



Embora diminuindo em relação a 2011, o número de participações em ações de formação foi muito elevado.

Gráfico 6 – Número Total de Ações Realizadas



Foram promovidas pelos bancos 9 147 ações de formação.

Ainda sobre Banca...

Serviços de Pagamento

Proposta de Regulamento – Comissão Europeia.

A Comissão Europeia divulgou em julho uma proposta de regulamento sobre serviços de pagamento. A APB, em comunicado, expressou "as suas dúvidas imediatas sobre algumas das medidas avançadas e a sua efetiva utilidade". [...] "De facto, as medidas que a Comissão Europeia propõe poderão vir a sacrificar a qualidade atual dos sistemas de pagamentos e, mesmo, a sua desejada inovação, com isso acabando por perder todos os seus beneficiários, mormente os consumidores. A regulação pretendida pela Comissão Europeia não elimina os custos de funcionamento do sistema de pagamentos, apenas implica a diferente repercussão pelos seus beneficiários: comerciantes e consumidores" [...].

[...] "Portugal tem um dos melhores – mais eficientes, mais inovador e mais seguro – sistemas de pagamento de todo o mundo, do qual todos os portugueses têm beneficiado. E o modelo económico sob o qual o sistema tem funcionado permite, nomeadamente, que os consumidores beneficiem da utilização gratuita de uma rede de ATM particularmente eficaz, oferecendo ainda serviços aos seus utilizadores sem paralelo em outros países europeus". [...] ■

Associação Portuguesa de Bancos, julho 2013



Bancos da Zona Euro Têm de se Desfazer de 3,2 Biliões em Activos

A banca europeia necessita de se livrar de muitos ativos tóxicos e aumentar o capital para cumprir as metas de Basileia III.

As novas regras de capital para a banca estabelecidas nos acordos de Basileia III vão ter um impacto profundo nos bancos da zona euro, que serão obrigados a desfazerem-se de 3,2 biliões de euros em ativos até 2018, o que irá afetar a concessão de crédito à economia, avisou o Royal Bank of Scotland (RBS). ■

Diário Económico, agosto de 2013.

Bancos Recebem mais de 500 Jovens Desempregados

Licenciados, desempregados ou à procura do primeiro emprego, até aos 30 anos, podem concorrer.

Numa altura em que o desemprego jovem está acima dos 40%, estagnar durante um ano inteiro num banco tornou-se um sonho. Para mais de 500 jovens, este sonho vai tornar-se realidade com direito a uma bolsa de estágio de 800 euros por mês durante 12 meses no âmbito da iniciativa "Movimento para a Empregabilidade", desenvolvida conjuntamente pelo Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), Fundação Calouste Gulbenkian e COTEC Portugal. ■

Diário Económico.com

Pagar com Cartão É Mais Difícil

Desapareceram mais de 22 mil terminais bancários das lojas portuguesas.

Comércio diz que a 'culpa' é da crise.

Em dois anos desapareceram das lojas 22 554 terminais de pagamento com cartões. O setor do comércio estava equipado com 258 296 máquinas deste tipo em junho de 2011, segundo dados da SIBS (gestora da rede tecnológica de pagamentos). ■

Expresso, agosto de 2013.



O Quarto Maior Utilizador de Cartões Bancários

Portugal é, num conjunto de 32 países, o quarto maior utilizador de cartões bancários, mas surge no final da tabela quanto à percentagem de fraudes em proporção das transações, segundo um relatório do Banco Central Europeu (BCE). ■

Agência Lusa, julho 2013

Cartões sem PIN Chegaram em Agosto a Portugal

Após um período experimental, o sistema de pagamento para compras de baixo valor com cartões sem PIN entra em funcionamento em Portugal no mês de agosto, refere a Redunice. ■

Diário Económico, agosto 2013.



A Igreja de Inglaterra Quer Criar Um Banco

A venda dos 315 balcões do Royal Bank of Scotland e a transferência dos seus quase dois milhões de clientes despertou o interesse de vários investidores internacionais e de um em particular: a Igreja de Inglaterra. Um dos consórcios interessado nos ativos do banco nacionalizado tem o apoio dos Church Commissioners, um organismo que faz a gestão de uma carteira de 5 500 milhões de libras (6 425 milhões de euros), destinados a apoiar a obra da instituição religiosa, administrar os seus gastos e pagar as pensões aos clérigos. ■



Expansion, agosto 2013.

1ª Conferência Internacional do Plano Nacional de Formação Financeira



Realizou-se a 1ª conferência internacional do Plano Nacional de Formação Financeira (PNFF), sob a égide do Conselho Nacional de Supervisores Financeiros, na

sede do Banco de Portugal no Largo de S. Julião, em Lisboa.

Peritos nacionais e internacionais deram a conhecer as melhores práticas na implementação de estratégias de formação financeira, comparando-as com as iniciativas do PNFF. E todos foram unânimes em considerar a importância da melhoria das competências financeiras dos cidadãos, para uma maior proteção dos consumidores e para a estabilidade do sistema financeiro. ■

www.bportugal.pt

Falsificação, Valor de Notas Apreendidas Dispara 63%



No primeiro semestre, foram apreendidos mais 43% de notas falsas, que totalizavam 295 mil euros.

A apreensão de notas de euro falsas em Portugal sofreu um súbito aumento nos primeiros seis meses deste ano. Segundo dados revelados pelo Banco de Portugal, foram apreendidas 6 190 notas falsas no país entre janeiro e junho deste ano, valor que compara com as 4 324 notas apreendidas nos últimos seis meses de 2012, uma subida de 43,2%. ■

Visão, julho de 2013.

Bank of China Entra em Portugal para Apoiar Empresas

Instituição quer “fazer a ponte” entre os dois países, com a prestação de serviços a empresas.

O Bank of China quer trabalhar com as empresas portuguesas, sobretudo nas suas estratégias de internacionalização. O grupo abriu ontem oficialmente a primeira sucursal em Portugal, através do centro de operações que possui no Luxemburgo. É o primeiro banco chinês a ter uma sucursal no mercado português. ■

Diário Económico, julho 2013.

Banca, Cortes de Custos e Rendibilidade

Os bancos portugueses cortaram cerca de quatro mil funcionários (10%) e mais de 320 balcões (9,5% do total) desde a chegada da troika, em junho de 2011.

Esta é, aliás, uma tendência que se verifica em toda a Europa. Em termos globais, os bancos europeus cortaram 8% das agências desde 2008, ou seja, mais de 20 mil balcões, dos quais 5 500 no ano passado e 7 200 em 2011. É de assinalar que a banca portuguesa tem estado a fazer um corte criterioso quer de custos operacionais, quer de custos com pessoal, razão pela qual não se verificou qualquer convulsão social. ■

Diário Económico, agosto de 2013.

E-mail com Dinheiro

A Google acaba de lançar um novo serviço que permite enviar dinheiro para qualquer lado. Basta clicar no rato.

Sabia que, em breve, poderá enviar e receber envelopes virtuais de dinheiro nos seus e-mails? Esta invenção da Google permite anexar uma quantia até 10 mil dólares (7 750 euros) a um e-mail, de uma forma tão simples como juntar-lhe uma foto ou um outro ficheiro. ■



Visão, junho 2013.



Faz Sorrir a Alma...

Faz sorrir a alma saber que ainda há locais maravilhosos no nosso país, onde somos sempre bem vindos sem a necessidade de marcações e outras burocracias. Por exemplo:

<http://www.quintadovesuvio.com/pt/index.asp>



Se estiver por terras do **Douro** e lhe surgir a vontade de visitar a quinta mais famosa de todas, a **Quinta do Vesúvio** (com a estação de Freixo do Numão dentro dos limites

da quinta), saiba que pode fazê-lo de uma forma espontânea e informal. Não há marcações. Quem aparecer e quiser ver, por exemplo, a pisa tradicional dos grandes lagares, só tem de pedir para chamar o Sr. Agostinho, o caseiro da quinta.

Em Lisboa, na **Tapada da Ajuda**, onde está o Instituto Superior de Agronomia (ISA), é possível comprar uvas de várias castas a 1 euro, 1 euro e meio, vindimar (e o preço desce para 20 cêntimos por quilo) e/ou comprar o branco de 2012 da tapada.



<http://www.guiadacidade.pt/pt/art/venda-de-uvas-da-tapada-da-ajuda-280295-11>

Dois exemplos de ilhas de bom senso e gosto. ■

Viaje pela Obra do Pintor Amadeo de Souza Cardoso

Aquele que foi um dos mais conhecidos pintores modernistas do nosso país tem a sua obra exposta no Centro de Arte Moderna de Lisboa, até **19 janeiro de 2014**.

O Centro de Arte Moderna comemora 30 anos de abertura ao público e a efeméride é assinalada com esta exposição especial com a totalidade do acervo do pintor Amadeo de Souza Cardoso. Em novembro prevê-se um colóquio internacional sobre o pintor português. ■



<http://www.fundspeople.pt/noticias/viaje-pela-obra-do-pintor-amadeo-de-souza-cardoso-71023#myModal>

Música com Lata na Conserveira de Lisboa

O trocadilho é simples, tem a ver, claro está, com o sítio em questão e 2013 foi o ano escolhido pela Conserveira de Lisboa para convidar músicos portugueses para desenvolverem uma lata de conserva à sua escolha. Na **terça-feira da terceira semana de cada mês, às 19h30**, o músico lança a sua "lata"... Até ao final do ano ainda é possível ver: a 15 de outubro, Rui Reininho; a 12 de novembro, Noiserv, a 2 de dezembro, Fernando Tordo. ■



<http://www.fundspeople.pt/noticias/71733#myModal>

Aconteceu a

**1 de outubro
de 1774**

Marquês de Pombal
publica o decreto que
extingue a Inquisição
Portuguesa

Atividades Internacionais do IFB

África

12º Curso Integrado de Gestão Bancária – Balanço Final

Terminou a 10 de julho o 12º Curso Integrado de Gestão Bancária (CIGB), organizado pelo Instituto de Formação Bancária (IFB) com o apoio da Associação Portuguesa de Bancos (APB), para colaboradores de bancos dos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) e de Timor-Leste (TL).

A 12ª edição deste curso (12º CIGB) decorreu em Lisboa, no IFB, de 29 de abril a 10 de julho de 2013, abrangendo mais de 300 horas de formação para um grupo de 28 for-

mandos de 17 instituições bancárias.

Os formandos consideraram o CIGB de grande importância para o seu desenvolvimento pessoal e profissional, num balanço final muito positivo.

O CIGB envolveu 335 participantes nas 12 edições já realizadas.

No jantar de encerramento, estiveram presentes, para além dos participantes no curso, o Presidente da Associação Portuguesa de Bancos, Fernando Faria de Oliveira, o Diretor-Geral do Instituto de Formação Bancária de Portugal, Luís Vilhena da Cunha, e outros elementos da Direção do IFB, docentes e oradores dos seminários, representantes de

bancos portugueses com operações nos PALOP e Timor-Leste, bem como representantes de bancos angolanos a operarem em Portugal, cujos formandos integravam o grupo. Estiveram igualmente presentes o Embaixador de Angola, o Adido de Imprensa da Embaixada de Angola e, em representação dos respetivos Embaixadores, a Encarregada de Negócios da Embaixada de Moçambique e os Primeiros Secretários das Embaixadas de Timor-Leste e de São Tomé e Príncipe.

Neste jantar foram entregues os diplomas aos 28 formandos que terminaram o curso.

Outros Projetos

O IFB – Portugal continuou ao longo deste 3º trimestre a desenvolver uma atividade relevante nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), concretizando projetos globais de formação para diferentes instituições financeiras e cursos de curta duração, quer para bancos portugueses com operações naqueles países, quer para bancos locais.

As principais áreas temáticas abordadas são sobretudo as comportamentais e relativas a técnicas bancárias e de gestão. ■



Atividade no ISGB

→ Licenciaturas

No passado dia 28 de setembro iniciaram-se as atividades letivas no Instituto Superior de Gestão Bancária (ISGB) com a sessão de abertura do ano letivo das licenciaturas em Gestão Bancária e em Gestão e Sistemas de Informação.

No ISGB existem dois cursos de licenciatura – Gestão Bancária e Gestão e Sistemas de Informação – que podem ser frequentados em diferentes modalidades, designadamente o ensino a distância apoiado em manuais de auto-estudo ou modalidades com apoio presencial, quer em horário laboral, quer em horário pós-laboral.

Vagas Disponíveis e Condições Especiais

Existem ainda vagas disponíveis a que se poderão candidatar alunos que já tenham estado inscritos anteriormente num qualquer curso de Ensino Superior (mudança de curso).

Os diplomados da formação em alternância (IFB) estão isentos do pagamento do valor da matrícula e isentos ainda das propinas do mês de julho nos três anos letivos.

Os novos alunos (1º ano/1ª matrícula) beneficiam de isenção do pagamento do valor da matrícula e da propina do mês de julho.

Os alunos de reingresso estão isentos do pagamento da taxa de reingresso.

Para informações mais detalhadas, consulte o *site* do ISGB (www.isgb.pt).

Unidades Curriculares Isoladas

Os interessados podem frequentar unidades curriculares isoladas de entre as disciplinas de licenciatura em funcionamento no ISGB. A frequência destas unidades não obriga ao processo de candidatura ao Ensino Superior. A inscrição para a frequência de unidades curriculares isoladas pode ser realizada em qualquer momento.

Estes alunos poderão ainda ser objeto de avaliação. Aos alunos que frequentem unidades curriculares isoladas e que sejam aprovados na avaliação será passada uma declaração comprovativa.

Os alunos que frequentem o ISGB nesta modalidade serão integrados nas turmas regulares de licenciatura em funcionamento na escola, participando de um modo indiferenciado nas atividades escolares.

Aconteceu no Dia 18 de Maio a Bênção das Fitas



Os alunos finalistas do ISGB participaram neste momento único!

→ Pós-Graduações

Encontram-se abertas as candidaturas para as pós-graduações do ISGB.

Têm início previsto para outubro/novembro de 2013 as seguintes pós-graduações:

Pós-graduação	Edição	Local
Gestão Bancária	5ª	Lisboa e Porto
Curso Avançado de Gestão Bancária	22ª	Lisboa
Alta Performance nas Vendas	8ª	Lisboa
Investimentos e Mercados Financeiros	12ª	Lisboa
Compliance	5ª	Lisboa
Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação	2ª	Lisboa

Com exceção do Curso Avançado de Gestão Bancária, todas as pós-graduações funcionam em horário pós-laboral.

Os antigos alunos das licenciaturas do ISGB ou dos cursos de formação em alternância do IFB terão isenção do valor da matrícula. ■

→ Cursos para Executivos

Formação de curta duração (em horário pós-laboral) dirigida às necessidades específicas dos quadros bancários. ■

Formação em Alternância na Banca

ESTÁGIOS BANCÁRIOS EM MADRID

Julho 2013 – ao abrigo do Programa Leonardo da Vinci

A formação de jovens é, desde 1991, uma das áreas de atividade do Instituto de Formação Bancária, onde a criatividade e inovação estão sempre presentes considerando o objetivo principal intrínseco: mais e melhor formação!

Este projeto insere-se na vontade permanente de proporcionar aos jovens que frequentam o Curso de Técnicas e Operações Bancárias experiências, contactos empresariais e de trabalho que potenciem o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

Através da candidatura ao Programa de Mobilidade Leonard da Vinci (FPI) realizado pelo Departamento de Formação em Alternância, foi possível propiciar um estágio no Banco Caixa Geral em Madrid.

Durante duas semanas, cinco formandos do 20º Curso de Técnicas e Operações Bancárias de Lisboa e do Porto puderam contactar com a realidade do setor financeiro espanhol, vivenciando em concreto a forma de trabalhar e gerir a atividade bancária.

De forma rotativa, os estagiários estiveram nos departamentos de risco, de marketing, *compliance*, de prevenção de branqueamento de capitais, e de tesouraria.

A organização do estágio esteve a cargo de Maria Alvarez Paz, chefe de Formación, Selección y Desarrollo do Banco Caixa Geral, a quem agradecemos pelo envolvimento, rigor, simpatia e acolhimento de excelência que os nossos formandos tiveram.

O balanço foi, sem dúvida, muito positivo e os efeitos na vida pessoal e profissional dos formandos serão extremamente benéficos e determinantes para a sua carreira. ■



André Semeano



Bruno Reis



Gabriel Silva



Jorge Lopes



Susana Santos

Formação Profissional

Cursos Presenciais

2013

ÁREAS/CURSOS	OUT	NOV	DEZ
Área de Crédito			
Análise de Risco de Crédito		13 a 15	
O PARI e o PERSI – As Novas Regras do Crédito	21		11 (P)
Gestão e Recuperação de Crédito			11 a 13
Área de Operações e Técnicas Bancárias			
Anti-Money Laundering & Counter-Terrorism Financing	18 (P)	22	
Conta e Depósito Bancário			
Deteção da Falsificação e Contrafação de Meios de Pagamento			11
Meios e Sistemas de Pagamentos Eletrónicos	26		
Operações Documentárias no Comércio Internacional		28 e 29	
Produtos Bancários e Financeiros	09 a 11		
Área de Direito			
Cheque – Normas e Procedimentos	17 e 18		
Clientes Bancários – Enquadramento Jurídico		13 e 14	
Contratos e Garantias do Crédito	22 e 23		
Insolvência e o Processo Especial de Revitalização		20 e 21	
Fiscalidade – O Impacto da Tributação nos Produtos Financeiros	24 e 25 (P)	07 e 08	
Garantias Bancárias		28 e 29	
Letra e Livrança	30 e 31		
Registos e Notariado			02 e 03
Sigilo Bancário		27	
Área de Marketing e Gestão da Atividade Comercial			
Comunicação por Telefone – Qualidade e Excelência	17 e 18		
Qualidade no Atendimento	28 e 29 (P)		09 e 10
Técnicas de Negociação e Venda		07 e 08	
Área de Comportamento Organizacional			
Gestão do Tempo		18 e 19 (P)	
Liderança de Equipas	07 e 08		
Área de Contabilidade e Análise de Empresas			
Análise Económico-Financeira de Empresas	21 a 23	06 a 08 (P)	
Auditoria Bancária		04 a 08	
Contabilidade Bancária	02 a 04 (P) 23 a 25		02 a 04
Consolidação de Contas nas Empresas	14 e 15		05 e 06 (P)
Introdução às Normas Internacionais de Contabilidade		04 e 05	
SNC – Sistema de Normalização Contabilística	21 e 22 (P)		16 e 17
Área de Mercados Financeiros			
Análise de Investimentos e Gestão de Carteiras		18 e 19	
Fundos de Investimento	11 (P)		
Mercado e Produtos Financeiros	28 a 30		
Mercado Monetário e Cambial			05 e 06

(P) – Porto

Cursos com duração de 1 a 5 dias, conforme indicado, destinados a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Veja os programas completos em www.ifb.pt ou contacte: Teresa Corales – t.corales@ifb.pt

LISBOA

Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa
Tel.: 217 916 278 Fax: 217 977 732

PORTO

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

CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM RISCO E RECUPERAÇÃO DE CRÉDITO



Repor a confiança na atividade económica é um desafio a vencer!

NOVA EDIÇÃO >> Início em 10 de outubro de 2013
[6ª Edição]

>> Metodologia e Horário

Formação a Distância, com sessões presenciais em horário pós-laboral (em regra, 3^{as} e 5^{as} feiras, das 17h30 às 20h30).

>> Duração

Quatro meses (informe-se sobre o calendário).

>> Plano Curricular

1º Período	<ul style="list-style-type: none">Análise Económico-Financeira de EmpresasOperações de Crédito e Análise de RiscoAspetos Legais do Crédito – Noções Fundamentais
2º Período	<ul style="list-style-type: none">Avaliação Financeira de ProjetosCrédito Problemático – Gestão e RecuperaçãoNegociação Eficaz nas Operações de Crédito

>> Local de Realização

IFB – Instituto de Formação Bancária
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Curso em regime de Formação a Distância, com a duração de quatro meses, destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por este motivo, "sem reconhecimento oficial".

Para mais informações:
Catarina Santos – c.santos@ifb.pt

LISBOA
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa, Portugal
Tel.: (+351) 217 916 293 | Fax: (+351) 217 977 732

www.ifb.pt

accenture
High performance. Delivered.

Seminário BASILEIA III e CRD IV A Agenda Regulatória da Banca

Lisboa | 10 | outubro | 2013

Objetivos

- Enquadrar toda a informação relativa a Regulação e Reporte de Capital, fontes, conceitos, causas e consequências;
- Detalhar as recentes alterações (Basileia III e CRD IV) e respetivas implicações no Sector e na Economia;
- Analisar os aspetos chave da regulamentação, bem como perspetivas e tendências de evolução.

Horário

09h00 – 12h30
13h30 – 17h00

Local

Instituto de Formação Bancária
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa

Curso de 7 horas destinado a apoiar o desenvolvimento profissional dos participantes, sendo, por esse motivo, "sem reconhecimento oficial".

Para inscrições e outras informações:

Ana Margarida Soromenho
Av. 5 de Outubro, 164, 1069-198 Lisboa, Portugal
Tel.: (+351) 217 916 274 Fax: (+351) 217 977 732
e-mail: seminarios@ifb.pt

www.ifb.pt



Pós-Graduações 2013/2014

Novas edições em Out.
[Créditos ECTS a todas as disciplinas]

- **Gestão Bancária** (187 horas) **Lisboa e Porto**
- **Curso Avançado de Gestão Bancária** (200 horas)
- **Alta Performance nas Vendas** (186 horas)
- **Investimentos e Mercados Financeiros** (177 horas)
- **Compliance** (184 horas)
- **Auditoria Financeira e de Sistemas de Informação** (210 horas)



Condições Especiais
Ano Lectivo 2013/2014

Antigos Alunos
das Licenciaturas do
ISGB e dos Cursos
de Formação em
Alternância

**Isenção do Valor da
Matrícula**

Obs. – As Pós-Graduações não conferem grau académico pelo que “não têm reconhecimento oficial”.
Conferem, contudo, créditos ECTS a todas as unidades curriculares.

Candidaturas Abertas

www.isgb.pt

Informações

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

Tel.: 217 916 258 | Fax: 217 972 917 | e-mail: m.guedes@isgb.pt