

**Universidades Lusíada**

Carvalho, Mário Jorge

**Curtotermismo na gestão bancária o caso português**

<http://hdl.handle.net/11067/5367>

<https://doi.org/10.34628/8kna-3c61>

**Metadados**

**Data de Publicação**

2019

**Resumo**

O tema deste artigo é o curtotermismo como processo permanente e assumido de gestão na indústria financeira, nomeadamente bancária. Pretendemos comprovar uma evidência a partir do case study estudado da evolução da banca portuguesa. Suportada na desregulamentação e na permissividade dos seus stakeholders, foi possível à gestão bancária executar no longo prazo uma sucessão encadeada de políticas de curto prazo em desfavor de uma verdadeira abordagem estratégica. Assim, chegamos a um conceito de ...

The subject of this article is shorttermism as a permanent and assumed process of management in the financial industry, namely banking. We intend to prove evidence from the studied case study of the evolution of Portuguese banking. Supported by the deregulation and permissiveness of its stakeholders, it has been possible for bank management to execute in the long run a chain of short-term policies in tandem with a real strategic approach. Thus, we come to a concept of shorttermism that is broa...

El tema de este PAPER es el cortoplacismo como proceso permanente y asumido de gestión en la industria financiera, en particular bancaria. Tenemos la intención de demostrar la evidencia del estudio de caso estudió la evolución del sector bancario portugués. En el marco de la desregulación y la permisividad de sus partes interesadas, la gestión bancaria ha podido llevar a cabo a largo plazo una sucesión encadenada de políticas a corto plazo en contra de un verdadero enfoque estratégico. Así, ll...

**Palavras Chave**

Gestão Bancária - Portugal, Planeamento estratégico, Crises financeiras

**Tipo**

article

**Revisão de Pares**

Não

**Coleções**

[ULL-FCEE] LEE, n. 27 (2019)

**CURTOTERMISMO NA GESTÃO BANCÁRIA.  
O CASO PORTUGUES**

**Mário Jorge Carvalho**  
Mestre em Gestão

**Resumo:** O tema deste artigo é o curtotermismo como processo permanente e assumido de gestão na indústria financeira, nomeadamente bancária. Pretendemos comprovar uma evidência a partir do *case study* estudado da evolução da banca portuguesa.

Suportada na desregulamentação e na permissividade dos seus *stakeholders*, foi possível à gestão bancária executar no longo prazo uma sucessão encadeada de políticas de curto prazo em desfavor de uma verdadeira abordagem estratégica.

Assim, chegamos a um conceito de curtotermismo mais abrangente do que habitualmente se aceita e desenvolve e que qualificaríamos como o contraditório "*curtotermismo estratégico*" (CTE).

De facto, a contradição é só aparente – muito para além da *miopia* da navegação à vista, concretizada na conjugação dos interesses e ações imediatos da gestão e dos accionistas – esta estruturalidade da decisão curtotermista teve consequências muito gravosas na própria identidade, cultura e funcionamento das corporações envolvidas e no próprio enquadramento macroeconómico.

No nosso entendimento, esta é uma das mais relevantes diferenças entre a gestão bancária e a industrial. De facto, é técnica e operacionalmente mais difícil reproduzir na íntegra e na indústria o curtotermismo gestor financeiro.

**Palavras-chave:** Gestão bancária; Curtotermismo; Gestão estratégica; Globalização e desregularização; Banca portuguesa; Crise bancária.

**Abstract:** The subject of this article is shorttermism as a permanent and assumed process of management in the financial industry, namely banking. We intend to prove evidence from the studied case study of the evolution of Portuguese banking.

Supported by the deregulation and permissiveness of its stakeholders, it has been possible for bank management to execute in the long run a chain of short-term policies in tandem with a real strategic approach.

Thus, we come to a concept of shorttermism that is broader than is usually accepted and developed and which we would call the contradictory "*strategic shorttermism*" (CTE).

In fact, the contradiction is only apparent - far beyond the myopia of navigation in sight, concretized in the combination of the interests and immediate

actions of management and shareholders - this structuralism of the shorttermism decision had very serious consequences on the very corporate identity, culture and values and in the macroeconomic framework itself.

In our view, this is one of the most relevant differences between bank and industrial management. In fact, it is technically and operationally more difficult to reproduce in full in industry the short-term financial management

**Keywords:** Banking management; Shorttermism; Strategic management; Globalization and deregulation; Portuguese banking; Financial crisis.

**Resumen:** El tema de este PAPER es el cortoplacismo como proceso permanente y asumido de gestión en la industria financiera, en particular bancaria. Tenemos la intención de demostrar la evidencia del estudio de caso estudió la evolución del sector bancario portugués.

En el marco de la desregulación y la permisividad de sus partes interesadas, la gestión bancaria ha podido llevar a cabo a largo plazo una sucesión encadenada de políticas a corto plazo en contra de un verdadero enfoque estratégico.

Así, llegamos a un concepto de cortoplacismo más amplio de lo que habitualmente se acepta y desarrolla y que calificaríamos como el contradictorio «*cortoplacismo estratégico*» (CTE).

De hecho, la contradicción es sólo aparente - mucho más allá de la miopía de la navegación a la vista, concretada en la combinación de los intereses y acciones inmediatos de la gestión y de los accionistas - esta estructuralidad de la decisión cortoplacista tuvo consecuencias muy graves en la identidad, la cultura y el funcionamiento de las corporaciones implicadas y en el propio marco macroeconómico.

En nuestro entendimiento, esta es una de las diferencias más relevantes entre la gestión bancaria y la industrial. De hecho, es técnica y operacionalmente más difícil reproducir en su totalidad en la industria el cortoplacismo gestor financiero.

**Palabras clave:** Gestión bancaria; Cortoplacismo; Gestión estratégica; Globalización y desregulación; Banca portuguesa; Crisis bancaria.

1. O curtotermismo, ou mais correntemente chamado de *quarterly capitalism*, caracteriza-se pelo centrar de atenção da gestão corrente no curto prazo e na *navegação à vista*, com o assentimento dos mercados, no sentido de penalizarem investimentos em R&D, formação da mão obra e desenvolvimento de competências internas no processo de mudança corporativa.

O Business Roundtable (CFA Centre for Financial Market Integrity and Business Roundtable Institute for Corporate Ethics - Symposium Series on Short-Termism – (Julho 2006) descreve-o como

*O foco excessivo de investidores e analistas nos resultados trimestrais das empresas e a menor atenção à gestão estratégica e às suas abordagens estrutural e convencional com a consequente destruição de criação de valor a longo prazo, com as consequências de decréscimo da eficiência de mercado, na redução do retorno de investimentos e no bloqueio do fortalecimento da governança corporativa.*

Uma companhia será assim orientada para o curtotermismo desde que apresente os seguintes indicadores seleccionados por McKinsey Global Institute e FCLT Global (2017):

- Baixo investimento expresso pelo baixo indicador das despesas em capital / amortizações;
- Má qualidade dos proveitos;
- Aumento da margem sem correspondência nos proveitos;
- Crescimento insustentável dos resultados e dos dividendos;
- Ultrapassagem ou falha nos objectivos de dividendos por acção em menos de 2%, em consonância com as previsões dos analistas de mercado.

Em síntese, e segundo Asker et al (2015) o problema do curtotermismo é mais relevante nas grandes empresas cotadas em bolsa, onde predominam como grandes investidores os fundos de pensões, fundos de investimento, *hedge funds* e fundos soberanos que geralmente intervêm como agentes de investidores a montante.

A cumplicidade entre os diversos intervenientes mede-se pela fraca apetência à defesa da *performance* a longo prazo já que ela não potencia a cotação actual dos respectivos títulos.

2. Ao curtotermismo estiveram associados objectivos imediatos e práticas generalizadas de profundo impacto na economia e na imagem corporativas, fruto da desregulamentação e globalização da actividade, nomeadamente a prevalência do *acrescimento de valor para os accionistas*, a desregulamentação do *financiamento de partes relacionadas*, o *earnings management*, a falência operacional da figura do *administrador independente* e a *alavancagem* generalizada pelo crescimento do passivo bancário, que sustentaram um alto retorno dos capitais próprios à custa de uma também alta volatilidade e elevados riscos de crédito e de reputação das instituições.

Daqui que o curtotermismo, quer por via da sua antiguidade, quer pela expressão e extensão que atingiu, já faz hoje parte do sistema capitalista, o que

determina que o problema deixou de ser uma mera e exclusiva prática de investidores, gestores corporativos, gestores de activos, credores, directores ou analistas *de per se*, mas sim a expressão mais abrangente de uma unanimidade imposta pelo mercado e sistema financeiro que inclui a notória complacência e aceitação da supervisão financeira e das autoridades políticas.

A estruturalidade assumida pelo curtoterminismo, ao aproveitar, no longo prazo, o sistemático, continuado e encadeado, de sucessivas conjunturas económicas tem a grande capacidade de se impor, por contaminação e *mimetismo*, à economia em geral, através das suas carteiras de clientes e pela propensão à respectiva *financição*, com consequências muito gravosas na própria identidade, cultura e funcionamento das corporações envolvidas e gestão macroeconómica,

Estaremos, assim, perante um conceito híbrido e aparentemente paradoxal de *curtoterminismo estratégico* (CTE) que, para este propósito específico, parece retomar o conceito de Chandler da *concatenação*.

Segundo Caruana (2012) a evidência empírica demonstra que os bancos que tiveram uma política deliberadamente pro-accionistas com alinhamento entre remunerações globais da gestão e a cotação das respectivas acções foram os que assumiram maiores riscos antes e maiores prejuízos durante a crise.

Porquê esta actuação? Em primeiro lugar, por um elucidativo *quid pro quo* entre a responsabilidade interna dos administradores independentes e as autoridades de supervisão, quando cada um deles presumiu suportar-se no cumprimento das obrigações do outro em termos de controlo do risco assumido.

Em segundo lugar, a capacidade bancária de externalizar os riscos corridos quando, pelo interesse dos accionistas em atingir níveis elevados de exposição, se obtiveram maiores proveitos.

Por tudo isto, os bancos que aparentavam os *melhores* processos de *governance* antes da crise (conforme na altura se convencionava) foram os que piores resultados obtiveram no seu decorrer conforme Armour et al (2016).

3. A quase revolução nas duas últimas décadas a propósito da gestão estratégica pode ser sintetizada em algumas circunstâncias nucleares da respectiva evolução:

- A estratégia deixou de ser um exercício exclusivo da gestão e gestores de topo das organizações, desempenhando aos líderes intermédios um papel importante pela diversificação das especificidades dos mercados onde se opera;
- Daqui que a gestão estratégica perdeu a forma de mera apresentação de consultores externos ou *marketeers* internos, com uma forte componente operacional interligada com a avaliação de desempenho dos diferentes grupos de actividade e respectiva contratualização de objectivos.

Entretanto e de acordo com Scott et al (2006) e Lawrence (2003), a actualidade da teoria da contingência veio acrescentar uma abordagem mais abrangente, ultrapassando a mera análise comportamental e do conjunto dos traços de personalidade, acrescentando-lhes a interacção com os diversos contornos em que as lideranças se movimentam e que, portanto, são deles dependentes.

Daqui que não há *uma melhor maneira ou abordagem* na gestão corporativa, na medida em que diferentes situações exigem formas diferentes para lidar e resolver os problemas destes *sistemas abertos*, que exigem soluções *adaptáveis e circunstanciais*.

A estratégia na banca ajuda a gestão a encontrar solução para a sua *contradição estrutural*, isto é, conciliar a excelência operacional (rendabilidade) com a gestão de risco (liquidez) e a gestão de capital (solvabilidade). O erro sistematicamente praticado foi, entretanto e no nosso entendimento, encontrar as *soluções mais fáceis e expeditas* para resolver este dilema. A esta *contradição estrutural* a banca junta hoje a preocupação transmitida pela regulação a respeito da gestão integrada das suas origens de financiamento.

4. No caso da banca portuguesa, tudo começou na década de '90 do séc. XX.

O Estado contrariou então o que tinha definido como objectivos da reprivatização da banca nacionalizada ao privilegiar sempre e só a maximização do produto das operações, que se juntou ao acumular dos problemas transmitidos pela banca nacionalizada, nomeadamente em termos de rendabilidade e imparidades ocultas de crédito, sendo publicamente conhecidos os casos mais graves do sector que o Estado pretendeu ultrapassar com recurso às instituições mais sólidas.

Os potenciais investidores financeiros avançaram para o processo de reprivatizações porque as autoridades financeiras desvalorizaram as suas conhecidas insuficiências em capital e debilidade manifesta dos veículos financeiros por eles utilizados para a respectiva candidatura.

O curtotermismo assumido no processo sequente da consolidação ocorrido nessa mesma década é visível pelo facto de nenhum dos maiores e mais fortes investidores privados no processo de reprivatização da banca se ter mantido como tais (um único a prazo máximo de cinco anos) utilizando as mais-valias obtidas na capitalização dos seus próprios negócios / empresas de origem.

Com a chegada do séc. XXI e na sua primeira década, a situação foi-se progressivamente agravando.

O sector financeiro foi o grande beneficiado da integração na moeda única, com a oportunidade de se endividar de forma descontrolada e a custos baixos. Esses capitais importados foram investidos em áreas de especulação e no crédito à habitação sob o lema

*do vender concorrencialmente o crédito ao melhor preço*. Entretanto e como factos importantes, anotam-se:

- a) Deterioração *silenciosa* da situação do sector e falência das diversas tentativas de fusão bancária ensaiadas durante a década.
- b) Indícios do exercício de *contabilidade criativa* relacionada com o então

classificado *earnings management*.

- c) Em 2005, entram em vigor as novas regras de contabilidade bancária, que deixam os bancos ainda mais libertos na escolha dos lucros que pretendem apresentar, a partir de modelos próprios que passam a estimar as perdas que prevêem para o crédito,

Entretanto, e na opinião económica *mainstream*, a *financição* era considerada um fenómeno positivo, atendendo à eficiência dos mercados financeiros no processamento da informação detida. Como consequências dela, as políticas públicas económicas e sociais foram pressionadas a aceitar os mecanismos de mercado em todas as suas áreas de intervenção, ficando expostas à volatilidade e crises, que caracterizam os seus mercados financeiros.

No que se refere à banca, os seus relatórios de actividade continuaram a ser simples exercício de retórica. Distingue-os os números, os *ratios* e os crescimentos, não a opção estratégica definida, a visão gizada pelas suas lideranças ou a missão implementada pelos seus executivos. No essencial, nem sequer a dimensão os distingue, já que as metodologias de crescimento se reduzem a fazê-lo mais depressa ou mais sustentadamente, mas nunca diferente.

De facto,

Estávamos perante a decisão de crédito originada em centros de poder encapotados e inacessíveis e a funcionar em perfeito circuito fechado, sob o axioma de gerir crédito bancário chega para gerir riscos financeiros.

A gestão da relação entre investidores institucionais e o universo das empresas tomadoras é um jogo tático de meticulosos cuidados no peso e medida da informação veiculada, por forma a preservar a capacidade e autonomia de decisão de ambos os lados, o que também potencia o princípio do curtotermismo no mercado.

Por outro lado, se culturas fortes provocam uma relativa institucionalização da *arrogância corporativa*, também não deixa de ser verdade que as suas regras instrumentais mais visíveis – em termos de rituais e celebrações – correm o risco da banalização quando integradas em estruturas mais alargadas, onde chocam com a inexistência, relaxamento ou até diferente perspectiva desses na produção de uma identidade normativamente definida em função da missão corporativa que os sucessivos grupos de poder foram criando, constituindo o exercício do *parentismo canibalístico* dos que se encontravam no lado certo das fusões e aquisições.

Criou-se a *visão* cada vez mais *asséptica* da realidade empresarial dos clientes e dos constrangimentos da sua actividade, com propensão a modelar e standardizar os procedimentos e diagnósticos que suportam a relação bancária. Passámos a ter o crédito fora da mútua confiança entre contraentes. Em complemento, a morosidade transformou-se num *acidente de crédito*, só digno de atenção e actuação quando ultrapassa níveis de sustentabilidade sistémica, definidos externamente ao sector e respectivas instituições. Mas também e na verdade, o cliente perdeu importancia em relação aos segmentos de mercado – perdem-se ou ganham-se quotas não clientes, a título individual.

A generalizada perspectiva de ver o cliente, sempre e literalmente de perfil,



isto é, acreditar muito mais no que diz o monitor em cima da secretária do que nele próprio, mesmo que esteja à nossa frente, decorre do facto do que foi um dos principais *axiomas* do retalho bancário - a *personalização* na relação cliente-banco - estar quase extinta, desde que a banca *segmentou o negócio ao nível do produto* que é preciso vender no momento, para se atingirem objectivos que têm um ocasional conteúdo tático. O *potencial do ponto-de-venda* não autoriza veleidades no *cross-selling*.

A quimera da universalidade bancária na globalização dos mercados (ser competitivo - quando não, pretender liderar - em todos os segmentos de mercado, a todo o tempo e em todos os lugares) é algo cada vez mais difícil de atingir e ansiar, apesar dos objectivos gestionários mais assertivos. E uma das razões principais para isso deriva do facto de a cultura corporativa estar cada vez mais longe do comportamento dos *finais de linha* das redes, pela quase impossibilidade de transmissão correcta dos seus principais valores constituintes.

Em conclusão e segundo estudo realizado pelo Banco BPI, relativo à crise bancária portuguesa entre 2001 e 2017, houve uma *destruição de capital* no montante global de € 35,5 mil milhões que dizem respeito ao BES/Novo Banco, Millennium BCP, Caixa Geral de Depósitos, BPN, Banif e Banco BPI, equivalente a 19% do PIB em 2016.

Considerando a antiguidade das tentativas falhadas de consolidação na banca portuguesa no decorrer da primeira década do séc. XXI, a mais inesperada ilacção tirada da publicitação destes dados é a afirmação do então CEO do Banco BPI segunda a qual *isto explica muito porque é que as várias tentativas de consolidação no setor bancário falharam* - o que indicia que dentro do sector se sabia, desde há muito tempo, muito mais do que na supervisão e nas autoridades financeiras e políticas.

5. O contínuo gigantismo das instituições não facilita o objectivo da *excelência corporativa* e, através dela, a capacidade de se regenerar sem conflito nem entraves estruturantes, particularmente no que concerne à gestão estratégica dos seus recursos humanos.

A confusão corrente da medição da excelência organizacional - a todos os níveis e para todos os propósitos - pela mera eficiência dos recursos utilizados - isto é, a combinação optima de recursos para se atingir o objectivo proposto - faz esquecer a necessidade de saber em que estádio se estará em termos de eficácia (o saber se estaremos, realmente, a fazer as coisas certas).

A diferenciação estratégica não pode suportar-se, por exclusivo, na operacionalidade da actividade levada a cabo (passível de ser mimetada ou ultrapassada em termos tecnológicos) mas sim no desenho e implementação de oferta que induzam o cliente a *fazer e optar* pela diferença.

Poder-se-á dizer que o mercado e o sistema financeiros corromperam a base estrutural do seu próprio funcionamento corrente - a confiança entre operadores e entre estes e os clientes.

Para além da demonstrada irracionalidade nas opções pela busca do ganho a curto prazo, deixou-se de confiar / acreditar nas suas *tábuas sagradas* - balanço

e conta de exploração – como expressão correcta das suas liquidez, solvabilidade e rentabilidade.

Um facto se reaprendeu com as crises financeiras do séc. XXI:

As sucessivas *bolhas* nos mercados não são fruto da procura mas sim da sô-frega e orquestrada necessidade da oferta na busca da sobrevivência sobre o que tecnicamente se conceitua como *procura induzida* – se não fosse isso, não haveria naturalmente crédito para fazer crescer as referidas *bolhas*.

Foi moda entre a comunidade bancária, a justificação da *herança ...* para todos os erros e problemas transcorridos. Entretanto, foi a vocação tradicional prestamista que esteve sempre subjacente a todas as heranças bancárias – isto é, a busca, ao tempo vivido, das alternativas mais atractivas mas também mais acessíveis e de maior risco para gerar resultados imediatos.

Quando a realidade se impõe e contraria as expectativas, outro axioma sempre renasceu na prática financeira e bancária: é mais prudente errar em unanimidade do que tentar diferenciar, com risco da originalidade no prejuízo.

No caso da banca portuguesa não houve uma estratégia coerente, assumida e levada ao terreno, que conduzisse o negócio bancário numa perspectiva de médio / longo prazos. Ao contrário, viveu quase permanentemente na busca dos *accionistas contentes* por forma a daí também usufruir de uma gestão sem constrangimentos.

De facto, ainda não se respondeu a uma simples pergunta:

Todos os casos de falência, resgate e graves problemas de liquidez na banca portuguesa no período 2008/2014 teriam ou não existido (na eventualidade, não todos coincidentemente) mesmo sem a dita *importação* da crise financeira mundial?

Julgamos que o Estado, os banqueiros e os contribuintes só têm que agradecer à crise *internacional* – sem ela, não haveria nem capitais nem regulação aprovada para salvar as instituições que restaram.

## Bibliografia

- ARMOUR (John) , Dan Awrey, Paul L. Davies, Luca Enriques, Jeffrey N. Gordon, Colin Mayer, Jennifer Payne – “Bank Governance” - ECGI Working Paper Series in Law - Law Working Paper - 2016
- BURIAK (Anna) - “Performance in banking: theory and practice peculiarities” - Munich Personal RePEc Archive - Paper 60424 - December 2014
- CALDARARO (Niccolo) - “The theory of banking: Why banks exist and why we fear them” - Department of Anthropology, San Francisco State University - 2013
- COLLINS (Jim) e Porras (Jerry) – “Built to last. Successful habits of visionary companies” – Harper Business - 1994
- CORRIGAN (E. Gerald) - “Are Banks Special?” - Federal Reserve Banks of Minneapolis and New York – 1982

- HOUSE OF LORDS HOUSE OF COMMONS PARLIAMENTARY COMMISSION ON BANKING STANDARDS – “Changing banking for good” - First Report of Session 2013-14 - Volume I - Summary, and Conclusions and recommendations - June / 2013
- KLEIN (Michael) – “A Theory of the Banking Firm” - Journal of Money, Credit and Banking - Ohio State University Press - 1971
- WEF - WORLD ECONOMIC FORUM – “The finance world’s short-termism will destroy our communities, economies and the planet” - Mar 2017
- ESSENCIAL da GESTÃO ESTRATÉGICA
- ANSOFF (I. H) – “From Strategic Planning to Strategic Management” - John Wiley, 1976.
- BOLTON (Patrick) – “The Good Banker” - Columbia University - Nov 2013
- BONFIM (Diana) e outros – “The Number of Bank Relationships, Borrowing Costs and Bank Competition” - working paper - Banco de Portugal - 2009
- BOSTON CONSULTING GROUP – “Retail Banking Winning Strategies and Business Models Revised” - January / 2010
- CARVALHO (Mário Jorge) – “Banca e Banqueiros Globais - Vinte Anos de Estratégia Bancária” - Hermart Consultores - 2001
- CASELLI (Stefano) – “Corporate Banking Strategies: Products, Markets and Channels” in “Strategy and Organization of Corporate Banking” - Giacomo De Laurentis - editor - 2004
- CHANNON (Derek) – “Global Banking Strategy” - John Willey & Sons - 1988
- CHRISTENSEN (Clayton M.) – “The Innovator’s Dilemma” - Harvard Business School Press - 1997
- DAVIS (STEVE J.) – “Delivering Excellence in Corporate Banking - How to protect the Business Model and improve Performance” - Oliver Wyman Financial Services -1985
- HADLEY (James), NIELSEN (Niels), OLSEN (Thomas) E TURNE (Gary) – “The Return of Corporate Strategy in Banking” - BAIN & COMPANY - SEPTEMBER 2015
- MINTZBERG (HENRY), JAMES BRIAN QUINN & SUMANTRA GHOSHAL – “The Strategy Process - Concepts, Context, Cases” - 2ª Edição - Prentice Hall - 1998
- MINTZBERG (Henry) e Lampel (Joseph) – “Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management” - Free Press - 1998
- PORTER (Michael) – “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance” - Free Press - 1998
- WYMAN (Oliver) – “Delivering Excellence in Corporate Banking” -- Marsh & McLennan - 2015

#### CURTOTERMISMO em BANCA

- AVGOULEAS (Emilios) e Cullen, Jay - “Excessive Leverage and Bankers’ Incentives: refocusing the debate” - Journal of Financial Perspectives - 2015

- BIRT (Andrew), Aytekin Ertan, Stephen A. Karolyi, and Thomas G. Ruchti - "Short-termism Spillovers from the Financial Industry" - SSRN paper - 2017
- BOGLE (JHN C.) AND OTHERS - "Overcoming Short-Termism: A Call for a more Responsible Approach to Investment and Business Management" - The ASPEN INSTITUTE - Business Society Program - Set 2009
- CARUANA (JAIME) - "Shareholder Value and Stability in Banking: Is there a Conflict?" - Morgan Stanley European Financials Conference - London - March 2012
- CARVALHO (Mario J.) - "Abordagem Estratégica à Banca Portuguesa" - Vida Económica - Setembro / 1999
- JACOBS (Jesse M.) - "Short-Term America - The Causes and Cures of our Business Myopia" - HBS Press - 1991
- JACKSON (Gregory) e PETRAKI (A.) - "Understanding Short Termism: The Role of Corporate Governance" - GLASSHOUSE FORUM - 2011
- KOLLER (Tim) e MANYIKA (J.) - "The Case against Corporate Short Termism" - McKinsey Quarterly Survey Panel - Milken Institute Review - Aug 2017
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE e FCLT Global - "Measuring the Economic Impact of Short-Termism" - Feb 2017 - discussion paper
- SAPPIDEEN (Razeen) - "Focusing in Corporate Short Termism" - Singapore Journal of Legal Studies - 2011

#### A BANCA PORTUGUESA no SEC. XXI

- ACEÑA (Pablo Martin) - "Central Banking in the Iberian Peninsula: a Comparison" - Universidad Carlos III - Working papers in Economic History - 2007
- BARRADAS (Ricardo Pereira) Lagoa (Sergio), Leão (Emanuel), Mamede (Ricardo Paes) - "Financialisation and the Financial and Economic Crises: The Case of Portugal" - Studies in Financial Systems No 24 - Dec. 2014
- BARRADAS (Ricardo P.) - "Essays on the Portuguese Economy: the Era of Financialisation" - Tese de Doutoramento - ISCTE-IUL, 2015.
- CARVALHO (Margarida A.S.) - "Sector Bancário Português - evolução recente" - Inforbanca - Janeiro/Março 2010
- CROSIGNANI (Matteo) e Faria-e-Castro (Miguel) - "O Sistema Bancário Português durante a crise da dívida soberana" - Banco de Portugal - Julho 2015
- ERNST & YOUNG - "Understanding Customer Behavior in Retail Banking - The Impact of the Credit Crisis across Europe - feb / 2010
- GORDON (Jeffrey) e RING (Wolf-Georg) - "Bank Resolution in the European Banking Union: a Transatlantic Perspective on what it would Take" - essay - Columbia Law Review - Jun 2015
- IMF - "Portugal: Financial System Stability Assessment, including Reports on the Observance of Standards and Codes on the following topics: Banking Supervision, Securities Regulation and Insurance Regulation" - Outubro 2006
- LAGOA (Sergio), Emanuel Leão, Ricardo Paes Mamede e Ricardo Barradas /

- Castro - Studies in Financial Systems - "Report on the Financial System in Portugal" - FESSUD / Financialisation, Economy, Society and Sustainable Development - 2007
- MAIA (Ana I. Santos) - "Earnings Management na Banca Portuguesa - Os casos do BCP; BES e BPI" - FEP - Dissertação de Mestrado em Economia - 2014
- MANSO (José Pires), João Monteiro, Sara Ferreira - "The Risk and the Banking Activity in Portugal - a Panel Data Approach" - Universidade Beira Interior - European Journal of Accounting, Finance & Business - Oct 2013
- PEREIRA (Paulo T.) e Laura Wemans - "Portugal and the Global Financial Crisis. Short-Sighted Politics, Deteriorating Public Finances and Bailout Imperative" - ISEG - Department of Economics - working paper - 2012
- RIBEIRO (João Marques) - "Separação entre Bancos Comerciais e Bancos de Investimento - Análise Crítica" - Dissertação Mestrado em direito e gestão - Universidade Católica Portuguesa - Abr 2013
- SANTOS (Rui A.) - "Sistema de Controlo Interno das Instituições Financeiras. Uma Nova Filosofia de Supervisão" - INFORBANCA - Jan / Mar 2010.
- VIDIGAL da SILVA (Jacinto) e Miguel Coelho Diz - "Mergers and Acquisitions in the Portuguese Banking Industry: is it there a Process of Value Creation?" - Universidade de Évora - Departamento de Gestão Empresas - ABR 2005