

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NA BANCA DE EMPRESAS:
O CASO DE UM MUTUAL BANK OCIDENTAL EUROPEU**

Rogério Fernandes

Projeto de Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Rui Alpalhão, Prof. Associado Convidado, ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Setembro de 2015

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao Professor Doutor Rui Alpalhão pela sua disponibilidade, orientação e aconselhamento permanente na realização da presente Dissertação de Mestrado.

Agradeço igualmente aos meus colegas do Executive MBA, Avelino Soares, Gustavo Santos, Maria José Macedo e Sami Chazan, pelo debate de ideias, partilha de experiências pessoais e profissionais, e apoio permanente ao longo dos dois anos de curso.

Aos meus pais pela sua dedicação, educação, formação e valores.

Às minhas filhas, Constança e Inês.

À minha mulher Lisete pelo seu indelével e incondicional apoio.

Índice

1.	Caracterização do Setor Bancário	9
1.1	O setor bancário na Europa	9
1.2	O setor bancário no Ocidente Europeu	12
1.3	O Setor bancário no Ocidente Europeu - Empresas	17
2.	Nota Pedagógica.....	20
2.1	Objetivos Pedagógicos	20
2.2	Revisão da Literatura	21
2.2.1	Estratégia	21
2.2.2	Modelos de Gestão e Comportamento Estratégico.....	22
2.2.3	Estratégias em Ambiente Competitivo	25
3.	Caracterização do Banco	34
3.1	História.....	34
3.2	Estrutura do Grupo	34
3.3	Missão e Visão	36
3.4	Estrutura de Governo do MBOE.....	37
3.5	Segmentação de Clientes.....	37
3.6	Direção de Empresas	38
3.7	Produtos e Serviços	39
4.	Enquadramento Conceptual do Modelo Estratégico.....	40
4.1	Modelo de Gestão Estratégica de Wheelen e Hunger	40
4.1.1	Análise do Meio Envolvente	42
4.1.2	Análise Externa.....	43
4.1.3	Análise Interna.....	48
4.1.3.1	Vantagem Competitiva	50
4.1.3.2	Cadeia de Valor	51
4.1.3.3	Recursos e Capacidades Funcionais da Empresa	52
4.1.4	Formulação da Estratégia	57

5.	Modelo Estratégico do Banco	59
5.1	Modelo de Gestão Estratégica de Wheelen e Hunger	59
5.1.1	Gaps de Performance	59
5.1.2	Análise Externa.....	59
5.1.2.1	Fatores Críticos de Sucesso	60
5.1.2.2	Cinco Forças de Porter.....	64
5.1.2.3	Análise PEST	69
5.1.2.4	Análise SWOT: Oportunidades e Ameaças.....	70
5.1.3	Análise Interna.....	71
5.1.3.1	Estrutura.....	71
5.1.3.2	Cultura	72
5.1.3.3	Recursos e Capacidades.....	72
5.1.3.4	Cadeia de Valor	73
5.1.3.5	Análise SWOT: Pontos Fortes e Pontos Fracos	74
5.1.4	Análise SWOT Sistémica	75
5.1.5	Variáveis Estratégicas de Competitividade	77
6.	Definição da Estratégia de Crescimento do MBOE.....	79
6.1	Visão.....	79
6.2	Missão	79
6.3	Objetivos Estratégicos.....	79
6.4	Estratégias Globais – Competitivas e Direcionais	80
6.5	Estrutura Organizativa.....	81
6.6	Estratégias Funcionais.....	85
6.6.1	Marketing	85
6.6.2	Financeira	86
6.6.3	Operações	87
6.7	Nova Cultura Proposta	87

6.8	Variáveis Fundamentais para a Mudança.....	88
7.	Conclusão.....	89
7.1	Limitações do Estudo.....	93
8.	Bibliografia.....	95
9.	Anexos.....	97

Glossário

ABOE – Associação de Bancos do Ocidente Europeu

BCOE – Banco Central do Ocidente Europeu

BCE – Banco Central Europeu

BES – Banco Espírito Santo

BPI – Banco Português de Investimento

BPN – Banco Português de Negócios

BPP – Banco Privado Português

CAE – Conselho de Administração Executivo

CE – Comissão Europeia

CMVM – Comissão dos Mercados de Valores Mobiliários

FMI – Fundo Monetário Internacional

IC – Instituição de Crédito

IF – Instituição Financeira

INEOE – Instituto Nacional de Estatística do Ocidente Europeu

MBOE – Mutual Bank Ocidental Europeu

PEST – Político-Legal, Económico, Sociocultural e Tecnológico

PIB – Produto Interno Bruto

ROA – Return on Asset

ROE – Return on Equity

SGPS – Sociedade Gestora de Participações Sociais

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TPA – Terminal de Pagamento Automático

TOWS – Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths

UE – União Europeia

Gráficos

Gráfico 1 – Evolução do Ativo sob Gestão	9
Gráfico 2 – Ativos sob Gestão por Tipo de IF	10
Gráfico 3 – Ativos sob Gestão por Região	10
Gráfico 4 – Número de Agências	10
Gráfico 5 – Número de Empregados	11
Figura 6 – Quota de Mercado dos Cinco Maiores Bancos	11
Gráfico 7 - Tipo de Instituição Financeira	12
Gráfico 8 - Principais Bancos por Ativo Agregado.....	12
Gráfico 9 - Evolução do Ativo Agregado e do PIB.....	13
Gráfico 10 - Número de Balcões	13
Gráfico 11 - Número de Empregados.....	14
Gráfico 12 - Crédito a Clientes e Imparidades	14
Gráfico 13 - Estrutura de Financiamento	15
Gráfico 14 - Depósitos.....	15
Gráfico 15 - Rácio de Transformação	16
Gráfico 16 - Estrutura de Crédito dos Bancos	16
Gráfico 17 - Procura e Oferta de Dívida.....	17
Gráfico 18 - Crédito a Empresas por Dimensão.....	18
Gráfico 19 - Financiamento das Empresas	18
Gráfico 20 - Crédito e Juros Vencidos	18

Figuras

Figura 1 - Principais componentes dos modelos de comportamento estratégico	23
Figura 2 - Matriz de diversificação de Igor Ansoff.....	26
Figura 3 - Estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter	27
Figura 4 - Estratégias em Ambiente Competitivo - Wheelen & Hunger.....	28
Figura 5 - Estratégias Deliberadas e Emergentes de Henry Mintzberg.....	30
Figura 6 - Estratégias Blue Ocean e Red Ocean - Chan Kim e Renée Mauborgne.....	31
Figura 7 - Relógio Estratégico de Bowman.....	32
Figura 8 - Estrutura do Grupo.....	35
Figura 9 - Organograma do Banco	37
Figura 10 – Segmentação de Clientes.....	38

Figura 11 – Estrutura da Direção de Empresas	38
Figura 12 – Produtos e Serviços	39
Figura 13 - Modelo de Wheelen e Hunger	41
Figura 14 - Análise do Meio Envolvente	42
Figura 15 - Análise do Ambiente Externo.....	44
Figura 16 - Exemplos de Variáveis do Ambiente Societal.....	45
Figura 17 - Forças Competitivas de Michael Porter.....	46
Figura 18 – Competências Core e Distintivas	50
Figura 19 – Determinantes de uma Vantagem Competitiva	51
Figura 20 – Cadeia de valor de Michael Porter	52
Figura 21 – Tipos de Estruturas Organizacionais.....	53
Figura 22 – Variáveis do Marketing-Mix.....	54
Figura 23 – Construção da Matriz TOWS.....	57
Figura 24 – Matriz TOWS.....	58
Figura 25 – Concorrentes do MBOE.....	60
Figura 26 – Fatores Críticos de Sucesso.....	61
Figura 27 – Fatores Críticos de Sucesso e Posicionamento do MBOE.....	62
Figura 28 – Fatores Críticos de Sucesso e Posicionamento dos Concorrentes	63
Figura 29 – Ponderação dos fatores críticos de sucesso.....	63
Figura 30 - Posição competitiva e quota de mercado	64
Figura 31 – Análise das Cinco forças de Michael Porter na Indústria Bancária.....	69
Figura 32 – Análise PEST	70
Figura 33 – Análise SWOT: Oportunidades e Ameaças	71
Figura 34 – Cadeia de Valor do MBOE	74
Figura 35 – Análise SWOT: Pontos Fortes e Fracos.....	75
Figura 36 – SWOT Sistémica.....	76
Figura 37 – Objetivos Qualitativos.....	79
Figura 38 – Objetivos Quantitativos.....	80
Figura 39 – Estrutura Organizacional Proposta.....	82
Figura 40 – Áreas de Produto	83

Resumo

O setor financeiro tem sido ao longo dos tempos, um elemento fundamental para o crescimento económico das economias desenvolvidas através da atividade de financiamento, contribuindo para a circulação da massa monetária e criação de riqueza das nações.

Contudo, o setor financeiro mundial e em especial o Europeu, vive atualmente um novo paradigma resultante da crise financeira mundial do final da primeira década do século XXI, deparando-se com inúmeros desafios, nomeadamente, uma nova ordem económica mundial, aumento da legislação e supervisão bancária, inovações tecnológicas e convergência para uma união bancária Europeia, que conduziram à reforma do setor, ao aumento da competitividade e a um novo equilíbrio em termos de performance, modelos de gestão, estrutura financeira e remunerações.

Neste contexto de aumento da regulação mas de maior incerteza quanto às tendências futuras, os gestores são diariamente confrontados com decisões que influenciam a performance dos bancos e a sua competitividade.

A presente dissertação tem como objetivos apresentar as linhas teóricas subjacentes à evolução do pensamento da gestão estratégica, propor um modelo de gestão estratégica, desenvolvendo as etapas necessárias à definição e implementação do plano estratégico e propor uma estratégia tendo por base o estudo e realidade aplicada a um Mutual Bank Ocidental Europeu, com operação num país designado por Ocidente Europeu.

A presente dissertação resulta do estudo, trabalho de investigação e experiência profissional de mais de 15 anos no setor financeiro, e pretende propor uma estratégia e pensamento de atuação alternativos que se traduzam no contínuo desenvolvimento da direção de empresas do MBOE.

Palavras-Chave: Gestão Estratégica, Estratégia, Banca, Crescimento

Classificações no Sistema de Classificação JEL:

- G21 – Banks; Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages
- M00 – General Business Administration

Abstract

The financial sector has been over time an important element in the economic growth of developed economies through financing activities, contributing to money circulation, and nations' wealth creation.

However, the world and in particular the European financial sector, is currently going through a new paradigm resulting from the global financial crises which started in the last years of first decade of XXI century, facing now countless challenges, such as, a new world economic order, increase on legislation and bank supervision, technology innovation and the convergence towards a European bank union, which led to a bank sector reform, increased competitiveness and a new balance in terms of performance, business models, financial structure and remuneration.

In this context of increased legislation yet greater uncertainty concerning future trends, managers are facing daily decisions that will have impact on bank performance and competitiveness.

This thesis aims to present the theoretical lines underlying the evolution of strategic management thoughts, to propose a strategic management model developing the steps required to define and implement a strategic plan, as well as to propose a new strategy based on the study and reality applied to a Western European Mutual Bank, operating in a country designated as Western Europe.

This thesis is a result of study, research and more than 15 years of professional experience in the financial sector, and intends to present an alternative strategy and thought in order to allow for the continuous development of Western European Mutual Bank corporate banking division.

Keywords: Strategic Management, Strategy, Bank, Growth

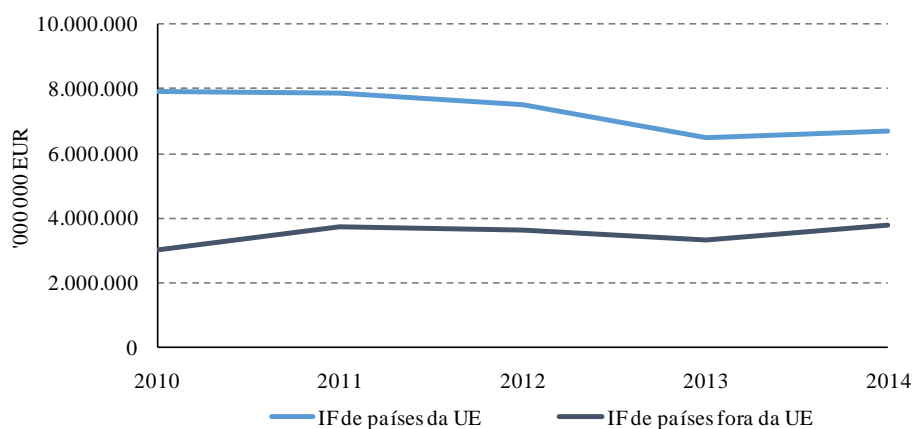
Classifications of JEL Classifications System:

- G21 – Banks; Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages
- M00 – General Business Administration

1. Caracterização do Setor Bancário

1.1 O setor bancário na Europa

De acordo com a informação do BCE relativa aos indicadores estruturais do setor bancário da UE de 2015, os ativos sob gestão de instituições de crédito com atividade na EU ascidia no final de 2014 a perto dos 10.500 mil milhões de euros, o que representa uma descida de 4,4% face ao valor no final de 2010, e que se deve à desvalorização verificada nos ativos financeiros em consequência da crise financeira das dívidas soberanas de alguns países da UE em 2010.



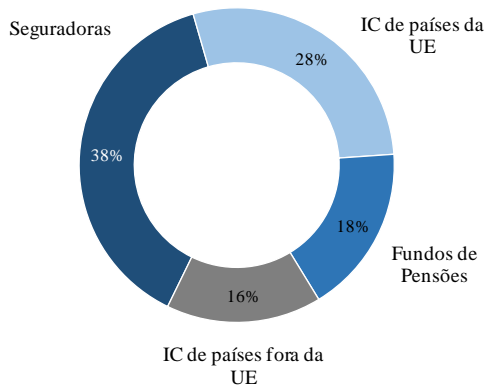
Fonte: BCE

Gráfico 1 – Evolução do Ativo sob Gestão

No que respeita à origem e nacionalidade das instituições de crédito com atividade na EU, e tendo por base o volume de ativos sob gestão, é de salientar uma descida do peso relativo dos bancos com sede na UE de 72% para 64%, por contrapartida dos bancos oriundos de países não pertencentes à UE.

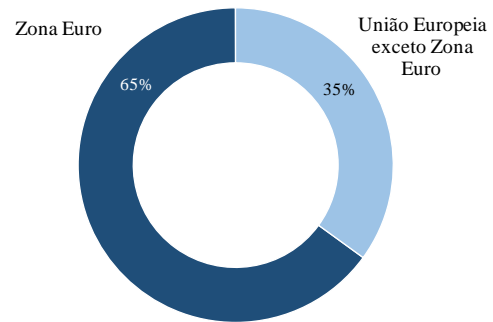
Considerando as companhias de seguros e os fundos de pensões, o ativo total sob gestão de instituições financeira na UE ultrapassa os 23.500 mil milhões de euros, sendo as seguradoras as principais sociedades gestoras com 38% do total dos ativos, seguido das instituições de crédito de países da UE com 28%, fundos de pensões com 18% dos ativos e instituições de crédito de países fora da UE com 16%.

Considerando o ativo total no conjunto das instituições financeiras, verifica-se que cerca de dois terços se concentram em países da Zona Euro e um terço em países da UE fora da Zona Euro.



Fonte: BCE

Gráfico 2 – Ativos sob Gestão por Tipo de IF

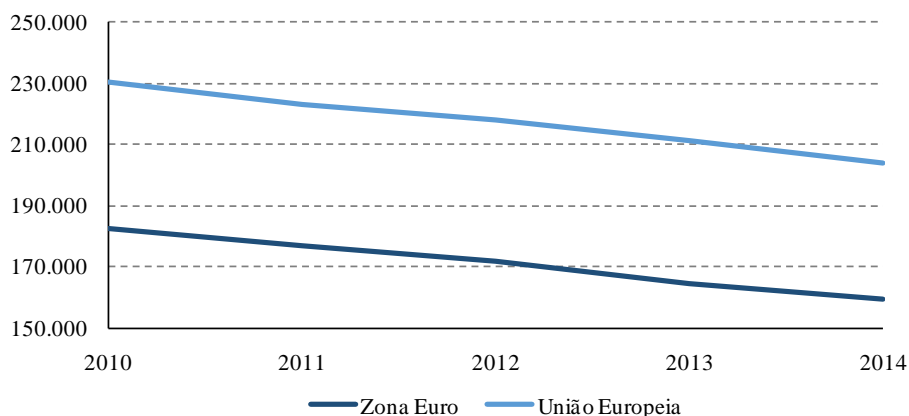


Fonte: BCE

Gráfico 3 – Ativos sob Gestão por Região

Os dois gráficos seguintes apresentam a evolução do número de agências e de colaboradores das instituições de crédito na União Europeia, apresentando ambos a mesma tendência decrescente.

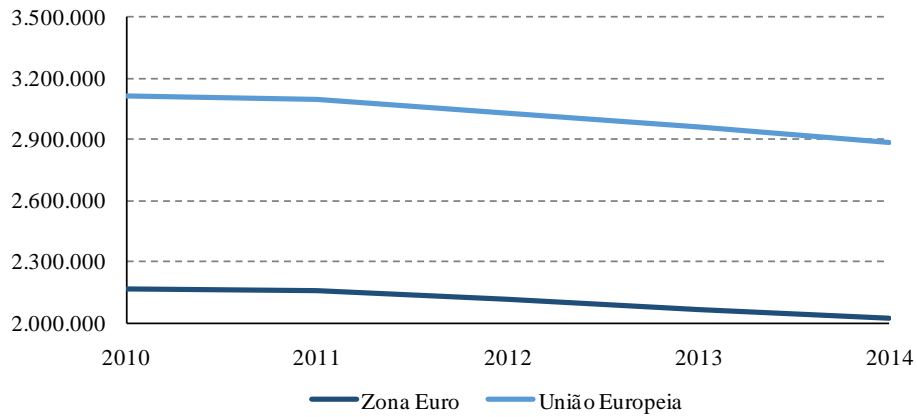
O número de agências bancárias das instituições de crédito na UE registou uma taxa de crescimento média anual negativa de 11,5% no período entre 2010 e 2014, tendo sido encerrados mais de 26.000 balcões.



Fonte: BCE

Gráfico 4 – Número de Agências

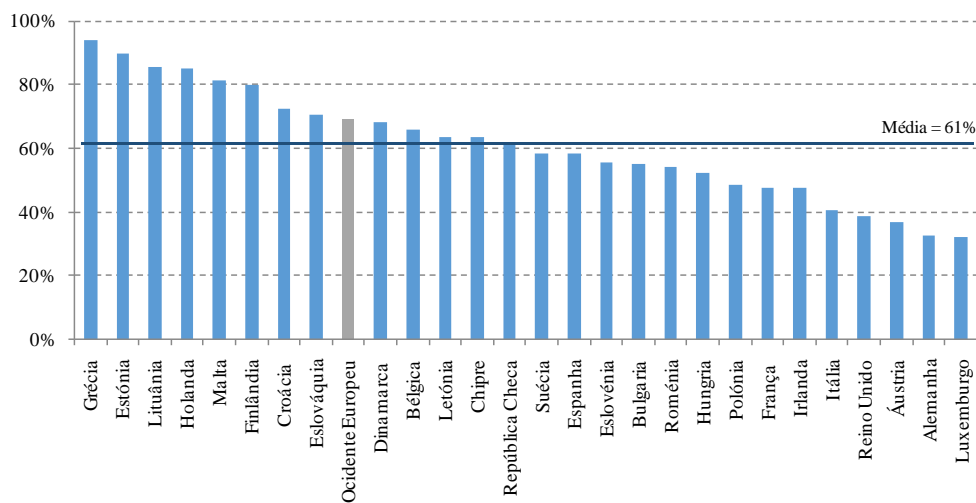
O reposicionamento estratégico dos bancos refletiu-se igualmente ao nível dos postos de trabalho na indústria, tendo-se registado entre o período compreendido entre 2010 e 2014 uma redução de mais de 225.000 postos de trabalho, o que representa uma taxa de crescimento média anual negativa superior a 7%.



Fonte: BCE

Gráfico 5 – Número de Empregados

O nível de concentração do setor bancário na UE em 2014, medido a partir dos ativos sob gestão detidos pelos cinco maiores bancos, situou-se em termos médios nos 61%, o que representa um movimento de concentração face aos 59% verificados em 2010. O Ocidente Europeu ocupa a nona posição entre os 28 países da UE sendo um dos países com uma taxa de concentração no setor bancário acima da média da UE.



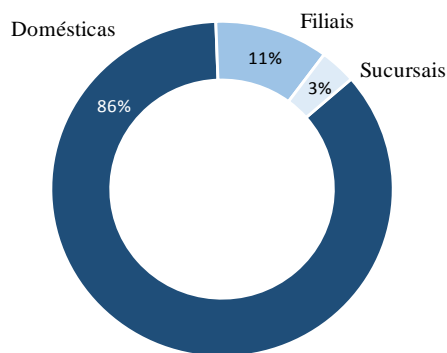
Fonte: BCE

Figura 6 – Quota de Mercado dos Cinco Maiores Bancos

1.2 O setor bancário no Ocidente Europeu

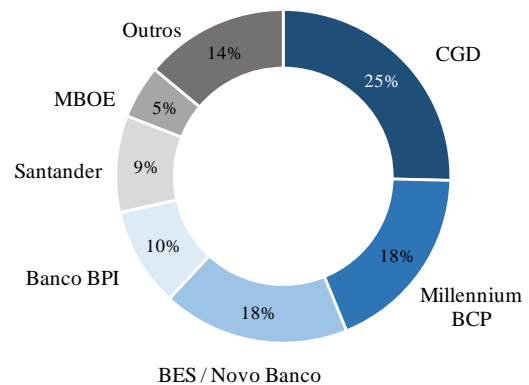
De acordo com a informação disponível pela ABOE, o setor bancário no Ocidente Europeu no final de 2013 era constituído por 17 instituições, das quais 86% eram bancos de origem nacional, 11% filiais e 3% sucursais de bancos estrangeiros.

Considerando o ativo agregado sob gestão, reportado a dezembro de 2013 pela ABOE, verifica-se que o setor bancário no Ocidente Europeu apresenta um elevado grau de concentração, onde os cinco principais bancos representavam cerca de 81% do sistema financeiro do Ocidente Europeu.



Fonte: ABOE

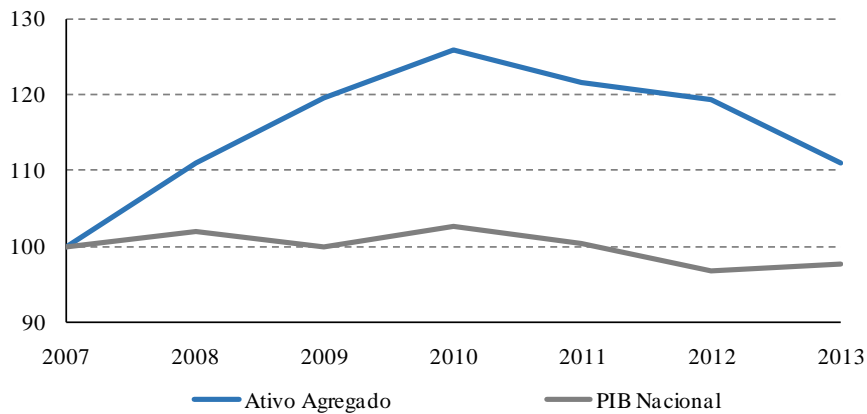
Gráfico 7 - Tipo de Instituição Financeira



Fonte: ABOE

Gráfico 8 - Principais Bancos por Ativo Agregado

Em termos de atividade, e tendo por base o ano de 2007 e o volume de ativos sob gestão, o setor bancário no Ocidente Europeu registou entre 2007 e 2010 uma taxa de crescimento média anual de 8%. No mesmo período, o PIB registou flutuações na sua evolução, registando-se uma taxa de crescimento média anual de 0,8%.

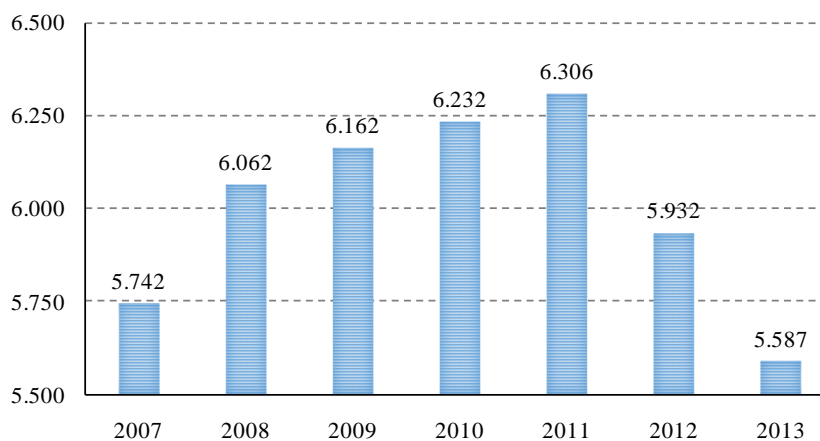


Fonte: ABOE e INEOE

Gráfico 9 - Evolução do Ativo Agregado e do PIB

Não obstante o início da crise financeira com a falência do Lehman Brothers em 2008, os bancos do sistema financeiro do Ocidente Europeu mantiveram estratégias de crescimento até 2010, ano do pedido de ajuda financeira internacional à CE, BCE e FMI, verificando-se a partir desse ano uma diminuição nos balanços dos bancos, quer por via da redução da concessão de crédito quer pelo aumento das imparidades.

O constante e sucessivo aumento do número de balcões até 2011, reflete a estratégia de crescimento desenvolvida pelos bancos do sistema financeiro do Ocidente Europeu.

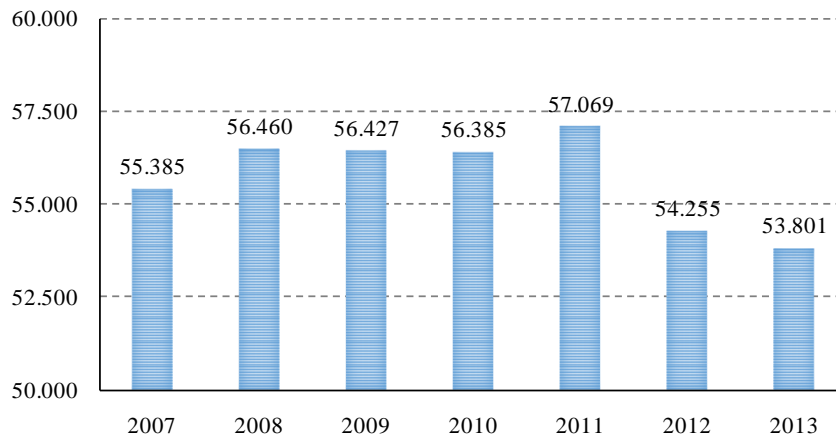


Fonte: ABOE

Gráfico 10 - Número de Balcões

Em termos de recursos humanos, o setor bancário no Ocidente Europeu empregava no final de 2013 mais de 53.000 pessoas, registando-se uma evolução idêntica à verificada

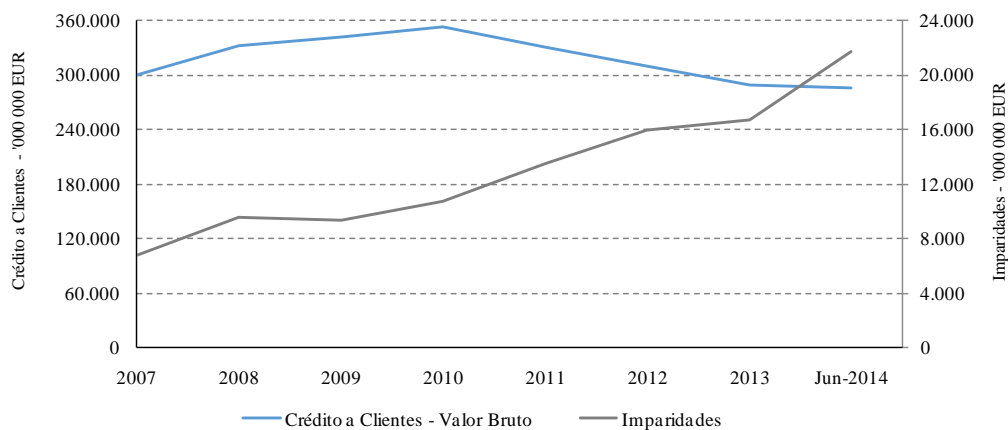
do número de agências bancárias, embora com variações menos acentuadas, em virtude da rigidez e pouca flexibilidade do mercado laboral nacional.



Fonte: ABOE

Gráfico 11 - Número de Empregados

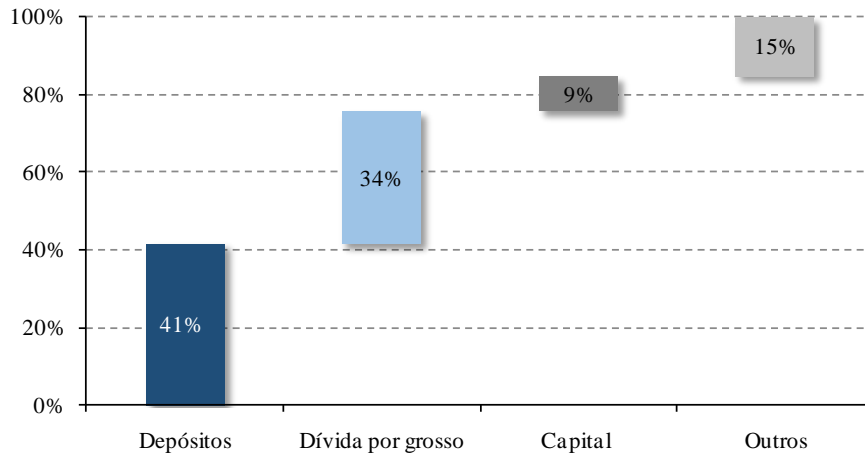
Não obstante a crise financeira, a atividade de concessão de crédito dos bancos manteve uma tendência crescente até 2010, verificando-se nos anos seguintes uma correção acentuada. No mesmo período as imparidades registaram um crescimento acentuado, com um crescimento médio anual de 16% entre 2007 e 2013.



Fonte: ABOE

Gráfico 12 - Crédito a Clientes e Imparidades

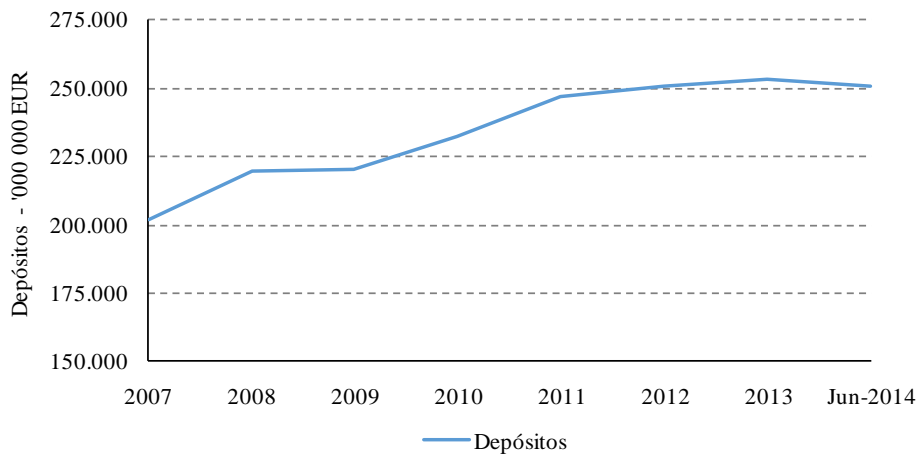
Os depósitos de clientes são a principal fonte de financiamento dos bancos do Ocidente Europeu, representando, em junho de 2013, cerca de 41% da estrutura de financiamento do sistema bancário do país.



Fonte: BCE

Gráfico 13 - Estrutura de Financiamento

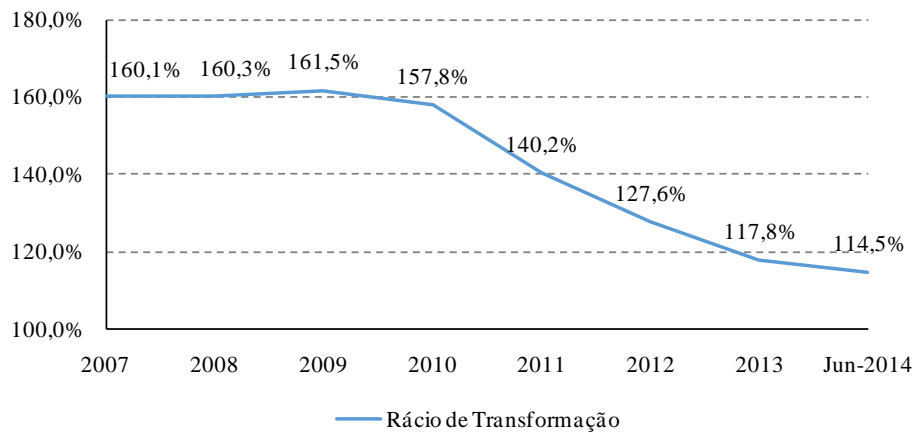
A evolução dos depósitos bancários (do setor não monetário) apresentou um crescimento acentuado até 2011, registando uma taxa de crescimento média anual entre 2007 e 2011 de 5,1%, caindo nos anos seguintes para 0,5%. Esta redução ficou em parte a dever-se ao aumento da carga fiscal inscrita nos orçamentos do Estado, que reduziram a capacidade de poupança das famílias e das empresas.



Fonte: BCOE

Gráfico 14 - Depósitos

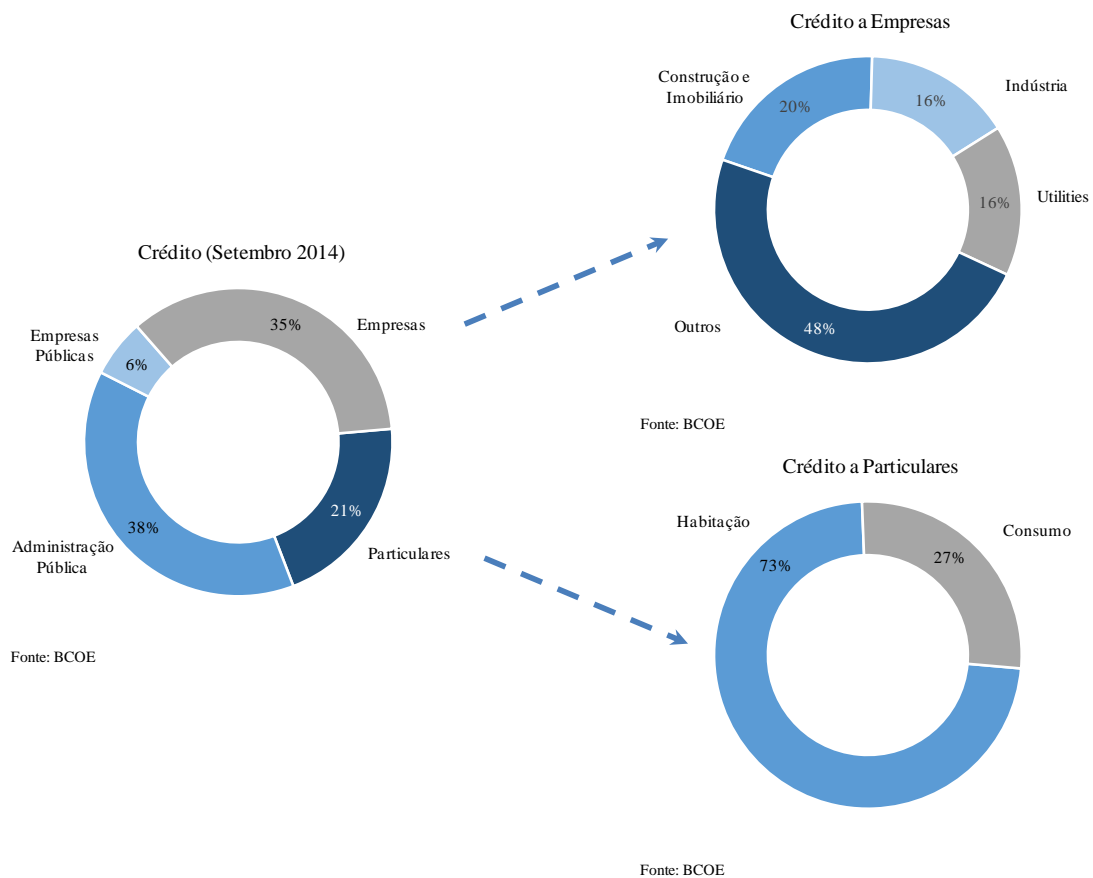
O rácio de transformação registou uma diminuição acentuada, principalmente desde 2011, refletindo a desalavancagem do sistema bancário do Ocidente Europeu, na sequência das recomendações do BCOE ao abrigo do programa de assistência financeira que recomendavam uma redução do rácio de transformação para 120% até 2014.



Fonte: BCOE e ABOE

Gráfico 15 - Rácio de Transformação

Em termos da estrutura de crédito concedido pelos bancos, o financiamento ao Estado, incluindo administração pública e empresas públicas, representava 44% do total, seguido do crédito concedido às empresas com 35% e particulares com 21%.



Fonte: BCOE

Fonte: BCOE

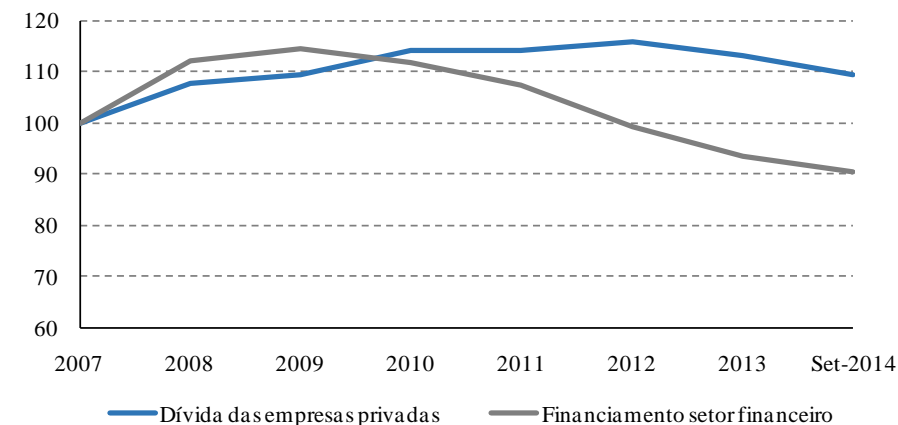
Gráfico 16 - Estrutura de Crédito dos Bancos

O crédito concedido a particulares destina-se maioritariamente a financiamento para aquisição de habitação, tendo o crédito às empresas como principal destinatário o setor da construção e do imobiliário. Se no caso do crédito concedido a particulares a tendência de concentração deverá demorar alguns anos a corrigir, tendo em consideração o seu peso no total do crédito concedido e o facto de serem operações de crédito a longo prazo, no que respeita às empresas assistiu-se a uma forte desalavancagem no setor da construção e do imobiliário nos últimos anos.

1.3 O Setor bancário no Ocidente Europeu - Empresas

O financiamento do setor bancário às empresas privadas registou uma constante subida no período que antecedeu a crise financeira, registando uma taxa de crescimento média anual entre 2007 e 2009 de 7,0% face ao crescimento da procura de financiamento das empresas no mesmo período de 4,6%.

A partir de 2010, verificou-se um forte ajustamento do crédito concedido a empresas, não tendo este movimento sido acompanhado pela redução na procura de dívida por parte das empresas.

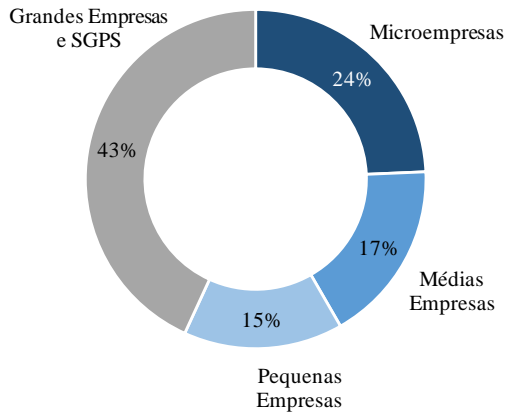


Fonte: BCOE

Gráfico 17 - Procura e Oferta de Dívida

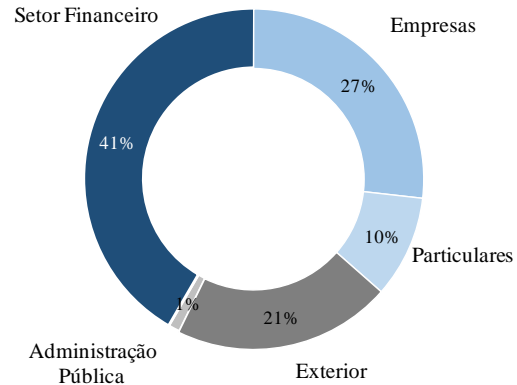
Em termos de dimensão e de acordo com informação a setembro de 2014, as grandes empresas e as SGPS representam cerca de 43% do crédito concedido pelos bancos às empresas, seguido das microempresas com 24%. As empresas de dimensão média representam cerca de 17% do crédito concedido pelo sistema financeiro do Ocidente

Europeu e as pequenas empresas 15%. Esta distribuição, com concentração nos extremos, reflete a estrutura do tecido empresarial do país, com poucas empresas de grande dimensão e muitas microempresas e empresas familiares.



Fonte: BCOE

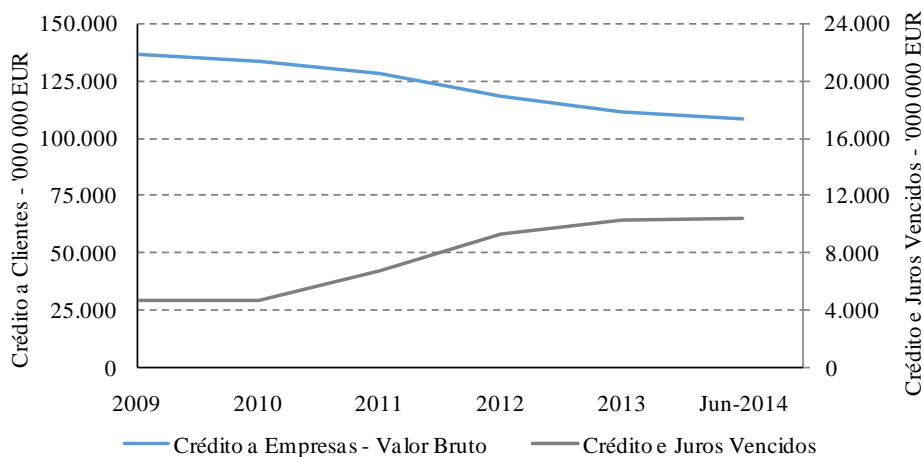
Gráfico 18 - Crédito a Empresas por Dimensão



Fonte: BCOE

Gráfico 19 - Financiamento das Empresas

Nos últimos anos, em virtude da crise económica e da nova legislação do BCE relativamente ao reconhecimento de imparidades, registou-se um aumento do crédito e juros vencidos, em contraciclo com o montante de crédito concedido às empresas.



Fonte: BCOE

Gráfico 20 - Crédito e Juros Vencidos

Em suma, o setor bancário no Ocidente Europeu caracteriza-se por:

- Concentração nos cinco maiores bancos, que no seu conjunto representam cerca de 81% do mercado em termos de ativos sob gestão;

- Setor com forte presença de empresas nacionais, que representam cerca de 86% do setor, ainda que os principais acionistas de alguns bancos considerados como domésticos sejam investidores estrangeiros, como por exemplo o BPI e o Banco BIC;
- Setor em recessão, com diminuição do volume de crédito concedido, diminuição do número de balcões, redução do número de empregados, aumento do montante de crédito e juros vencidos;
- Desde 2007 foram nacionalizados três bancos do sistema financeiro do Ocidente Europeu: BPN, BPP e BES;
- BCP, BPI e Banif foram intervencionados, tendo recorrido a ajuda do Estado para se recapitalizarem;
- Setor em reestruturação, com redução do rácio de transformação e redução da exposição ao setor imobiliário;
- Setor sujeito a nova legislação das entidades supervisoras, com o objetivo de reforçar o sistema financeiro na sequência da crise financeira do *subprime* e da dívida soberana, através da consolidação dos três pilares relativos a capital mínimo, supervisão e avaliação dos requisitos de capital e transparência e disciplina de mercado.

2. Nota Pedagógica

2.1 Objetivos Pedagógicos

O presente trabalho tem como objetivo estudar e desenvolver as diversas componentes que compõem a construção de um modelo de gestão estratégica, identificar um conjunto de opções estratégicas e definir uma estratégia aplicável à direção de empresas do banco que conduza ao crescimento da sua atividade.

No processo de construção do modelo estratégico, serão identificadas, analisadas e desenvolvidas diversas abordagens metodológicas, que constituem técnicas e ferramentas de análise e de apoio à construção do próprio modelo estratégico. Estas ferramentas e instrumentos são um elemento intrínseco ao próprio modelo, inserindo-se de modo sequencial em determinada etapa do processo de construção do modelo de gestão estratégica, permitindo uma correta estruturação da informação, avaliação e formulação da estratégia.

O modelo de desenvolvimento estratégico para a direção de empresas do banco, divide-se em quatro fases, encadeadas de forma sequencial e interdependente entre si, designadamente:

- Análise do meio ambiente: análise externa e interna;
- Formulação da estratégia;
- Implementação da estratégia;
- Avaliação e controlo.

O processo de construção do modelo estratégico proposto no presente trabalho permitirá adquirir conhecimentos e conceitos teóricos associados ao desenvolvimento e implementação de um modelo de gestão estratégica, e desenvolver competências e capacidades no âmbito da construção e da formulação da estratégia, nomeadamente:

- Compreender os principais conceitos associados a estratégia, competências core e vantagem competitiva;
- Conhecer as diversas etapas e componentes que integram o processo de construção do modelo de gestão estratégica, a sua relação e interdependência;

- Aprender as principais estratégias que uma empresa pode implementar em ambiente competitivo, quais as vantagens e os riscos associados a cada uma.

2.2 Revisão da Literatura

2.2.1 Estratégia

Os termos e definições associados à gestão estratégica são ainda pouco consistentes e tendem a ser confusos (Leontiades, 1982), e embora o tema da estratégia como elemento de estudo seja relativamente recente, é unânime entre os académicos desta disciplina que os trabalhos de investigação sobre a temática da estratégia tiveram o seu início no começo dos anos 1960.

A visão clássica de estratégia (1960) baseia-se na tradição e hierarquia militar, em que as decisões são tomadas de forma individual pela posição hierárquica. O modelo de decisão militar é complementado e adaptado ao conhecimento económico. Von Neumann e Morgenstern (1944) e Whittington (1993) adaptam este modelo na sua definição de estratégia como um jogo de resposta e contra-resposta entre empresas da mesma indústria.

Na década de 1970 surge a abordagem processual, que define estratégia como um processo contínuo de negociação com base no pensamento económico e racional (Cyert, March e Simon, 1970). A estratégia não é apenas vista como um conjunto de ações precedida de planeamento, mas sim como um processo organizado, de ações coerentes, que vistas de forma retrospectiva como pequenos passos conduzem a um padrão (Harfield e Hamilton, 1997).

A abordagem evolucionária da estratégia surge na década de 1980 e coloca os mercados no centro da decisão estratégica. De acordo com esta abordagem, são os mercados e não os gestores que definem as estratégias prevalentes em função de determinado ambiente económico (Williamson, 1991).

Na década de 80, a atividade económica é vista como algo que não pode ser analisado de forma separada e puramente financeira, mas que se insere numa rede de relações

sociais, designadamente, família, Estado e empresas (Granovetter, 1985). De acordo com esta perspetiva sistémica da estratégia, estas redes influenciam o comportamento, as ações e as decisões dos seus membros, incluindo, o nível de educação, religião e género. Esta visão sugere que as normas que definem a estratégia não são cognitivas (Huff, 1990) mas culturais. A cultura (Gergen, 1994), a história e o sistema social (Whittington, 1993) são elementos determinantes na definição estratégica de empresas, indústrias e economias.

2.2.2 Modelos de Gestão e Comportamento Estratégico

Os modelos de gestão e comportamento estratégico evoluíram em paralelo com os estudos, a realidade e com os interesses e óticas científicas de cada grupo de investigadores, surgindo diferentes perspetivas, abordagens e perceções teóricas de estratégia.

Um dos grupos de investigadores (Burns and Stalker, 1961 e Ansoff, 1965) concluiu que a menos que a sobrevivência da empresa seja ameaçada por uma crise, não existe gestão estratégica, sendo esta orgânica e determinada por forças socioeconómicas. Quando confrontada com uma crise a organização foca toda a sua atenção em descobrir uma solução que lhe permita sobreviver. Este tipo de modelo é designado de modelo orgânico.

O denominado modelo reativo, resulta dos estudos desenvolvidos por March e Simon (1958), Cyert e March (1963) e Thompson (1967), nos quais identificaram que o comportamento estratégico das empresas não se limita a um processo sócio-económico, mas sim a um comportamento reativo e incremental de adaptação a disfunções na performance organizacional.

Mintzberg (1980) e Quinn (1978) foram determinantes na inclusão do papel do gestor enquanto agente da estratégia, até então um elemento pouco referido na literatura sobre o tema do comportamento estratégico. As empresas deixaram de ser vistas como adaptadoras reativas à mudança, para passarem a ser vistas como decisoras deliberadas do seu próprio desenvolvimento.

O desenvolvimento estratégico das empresas é definido pelos gestores através de etapas que obedecem a uma lógica incremental resultante do sucesso histórico da empresa. Com base neste modelo, Mintzberg (1980) defende que a estratégia de uma empresa constitui a base para o seu desenvolvimento incremental. Neste modelo, os decisores são atores individuais e as suas decisões têm por base o conhecimento local sem referência a um plano global para a empresa. Este modelo de gestão estratégico denomina-se de *ad hoc*.

Chandler (1962) observou que em situações de crise iminente, os gestores são confrontados com a necessidade de redefinirem a sua estratégia. Na sua investigação, Chandler observou que os gestores reagem, em vez de anteciparem descontinuidades na indústria ou no meio envolvente. Contudo, ao contrário do modelo orgânico, a gestão reage antes que a crise ponha em perigo a sobrevivência da empresa.

Uma outra escola de investigação iniciada por Steiner (1969), Stewart (1963), Ringbakk (1971) e Ansoff (1979), argumenta que as empresas são conduzidas por uma estratégia compreensiva e explícita, sistematicamente planeada e executada de forma operacional. Neste modelo, designado de modelo sistémico, a gestão é exercida de forma forte e compreensiva, tentando antecipar em vez de reagir a futuras ameaças e oportunidades do meio ambiente.

Modelo	Ótica Científica	Processo de Decisão	Poder	Cultura	Pressão do Ambiente
Orgânico	Sociopolítico	Resolução de conflito	Distribuído	Múltipla	Fraco
Reativo	Sociopsicológico	Consenso plural	Distribuído	Homogénea	Moderada
Ad Hoc	Sociopsicológico	Consenso guiado	Descentralizado	Homogénea	Forte
Sistémico	Cognitivo Multidisciplinar	Consenso guiado/forçado	Centralizado	Transformacional	Muito forte

Figura 1 - Principais componentes dos modelos de comportamento estratégico

Igor Ansoff foi um dos principais académicos para o estudo e evolução do pensamento estratégico, tendo publicado diversos artigos, designadamente sobre diversificação, onde identifica quatro estratégias de crescimento em função da combinação de dois vetores produto/mercado e clientes (1958 e 1965), ou na introdução do conceito de relação entre características externas da estratégia de mercado ou produto ajustado às características internas da empresa e na relação entre estratégia e recursos das empresas (2007).

Porter (1980) relaciona a estratégia de uma empresa com o ambiente competitivo e com a concorrência, definindo como elemento chave a indústria onde a empresa compete, defendendo que a estratégia de uma empresa tem como finalidade ganhar e preservar uma vantagem competitiva sobre os seus rivais. Michael Porter identifica três estratégias competitivas suscetíveis de conduzir uma empresa ao sucesso: liderança pelo custo, diferenciação e focalização.

Chaffee (1985) defende que a estratégia é multidimensional e situacional, identificando três modelos distintos e conflitantes:

- Modelo linear: focado no planeamento e na elaboração de projeções;
- Modelo adaptativo: focado nos meios de produção;
- Modelo interpretativo: define estratégia como uma metáfora e inexoravelmente como algo que não é passível de ser medido.

De acordo com Fahey e Christensen (1986) estratégia aplica-se a diversas áreas de estudo para além da gestão, encontrando-se na literatura sobre finanças, economia, marketing, logística ou operações. Huff e Reger (1987) na sua investigação sobre o processo estratégico, definiram-no como um trabalho prescritivo e descritivo dos métodos de planeamento e de tomada de decisão.

Mintzberg (1987, 1990) aborda múltiplas definições para estratégia, identificando-a como um plano, estratégia (*ploy*), padrão, posição e perspectiva, e defende a conexão e a inter-relação entre estas definições, ou na construção de um modelo de teoria do caos (2001).

Kim e Mauborgne (2004) propõe no seu estudo *Blue Ocean Strategy* uma abordagem diferente à visão da estratégia enquanto competição entre empresas pela conquista de um mercado predefinido e identificado. A estratégia apresentada por Kim e Mauborgne consiste em tornar os concorrentes irrelevantes através da criação de um novo mercado, onde não existem concorrentes, a que chamaram *blue ocean*.

Este mercado, *blue ocean*, define-se como um mercado inexplorado, onde potencialmente estão todas as indústrias não existentes há data, onde a procura é criada e constitui uma oportunidade de elevadas taxas de rendibilidade.

Independentemente da definição, do autor e das interpretações, é possível identificar três características essenciais ao conceito de estratégia:

1. É realizada previamente às ações às quais se aplica;
2. É desenvolvida de forma consciente e com um propósito;
3. Traduz uma escolha.

2.2.3 Estratégias em Ambiente Competitivo

A gestão estratégica foca-se no aumento ou melhoria da posição competitiva da empresa, do produto ou serviço desta, dentro da indústria ou mercado onde a empresa desenvolve a sua atividade.

Ansoff (1965) apresentou uma abordagem formal e sistémica à formulação e decisão estratégica, identificando quatro estratégias de crescimento em função da combinação de dois vetores produto/mercado e clientes:

- Penetração de mercado: a empresa foca-se nos seus clientes atuais, procurando a sua fidelização aos produtos atuais;
- Desenvolvimento de mercado: expansão dos produtos atuais da empresa a outros utilizadores ou mercados externos;
- Desenvolvimento de produto: desenvolvimento de novos produtos para os atuais clientes;
- Diversificação: produção de novos produtos e expansão para novos clientes.

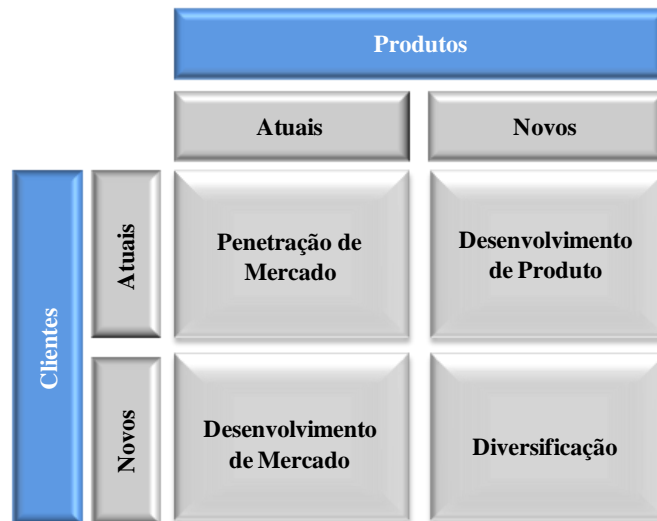


Figura 2 - Matriz de diversificação de Igor Ansoff

Porter (1985) argumenta que um dos pontos fortes de uma empresa capaz de superar a concorrência numa determinada indústria prende-se com a escolha de uma de duas alternativas: vantagem pelo custo ou diferenciação. Aplicando esta estratégia a um segmento da indústria, ou a vários, extensão competitiva estreita ou alargada, resultam três estratégias genéricas competitivas: liderança pelo custo, diferenciação e focalização.

Uma estratégia definida no baixo custo tem por base a capacidade de uma empresa ou unidade de negócio produzir, desenhar e vender um produto comparável de forma mais eficiente que os seus concorrentes. Destina-se a um mercado global e requer produção em escala de forma mais eficiente, redução de custos através da curva de experiência, controlo de custos e minimização de áreas como: investigação e desenvolvimento, serviços, força de vendas ou publicidade.

Uma estratégia configurada na diferenciação baseia-se na capacidade de uma empresa fornecer um valor superior e único (diferente da concorrência) aos seus clientes em termos de qualidade de produto, utilização ou serviço pós-venda. Destina-se ao mercado global e requer a existência de um produto ou serviço que é percebido como único pela indústria. Associado ao design, imagem de marca, tecnologia, utilizações ou serviço ao cliente.

A estratégia de focalização significa que a empresa se concentra num ou dois segmentos de mercado focalizando a sua vantagem competitiva no baixo custo ou na diferenciação.

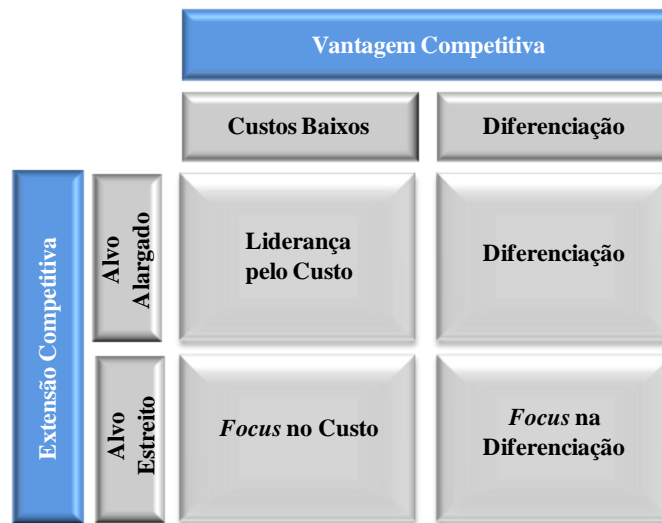


Figura 3 - Estratégias Competitivas Genéricas de Michael Porter

De acordo com Wheelen e Hunger (2006), como qualquer produto ou unidade de negócio tem de seguir uma estratégia de forma a melhorar a sua vantagem competitiva, as empresas têm de definir um caminho de crescimento que permita responder a três questões:

1. Deve a empresa crescer, reduzir ou manter o nível de atividade?
2. Deve concentrar na atual indústria ou diversificar?
3. Se a empresa quer expandir, no mercado interno ou internacionalizar, deve fazê-lo através de crescimento orgânico, aquisições, fusões ou alianças estratégicas?

Deste modo, Wheelen e Hunger definiram três tipos diferentes de estratégias em ambiente competitivo em função da orientação definida para a atividade da empresa, designadamente:

- Estratégias direcionais de crescimento: expandir a atividade da empresa;
- Estratégias direcionais de estabilidade: manter a atividade atual da empresa;
- Estratégias direcionais redutoras ou defensivas: reduzir a atividade da empresa.

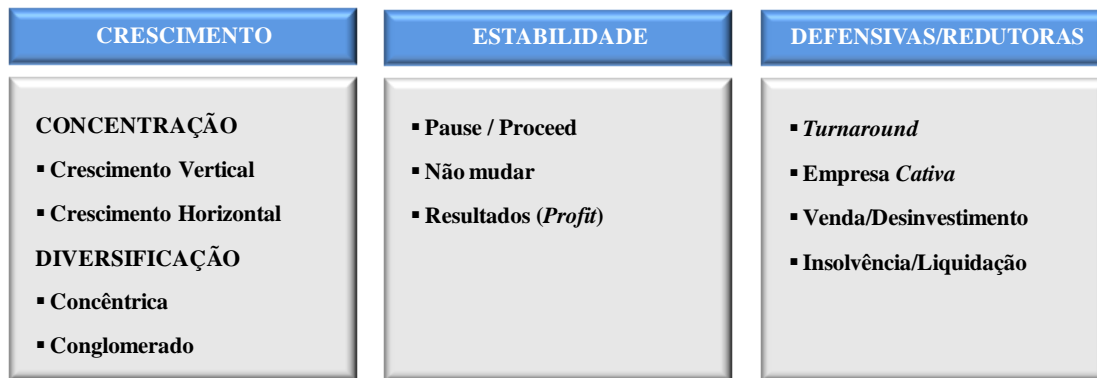


Figura 4 - Estratégias em Ambiente Competitivo - Wheelen & Hunger

Deste modo, existem duas estratégias básicas de crescimento: concentração nos mesmos tipos de produtos numa determinada indústria e diversificação noutras produtos de outras indústrias.

Wheelen e Hunger identificaram dois tipos de estratégias de crescimento por concentração:

- Crescimento vertical: consiste na realização de uma tarefa anteriormente desempenhada por um fornecedor (integração vertical a montante) ou por um distribuidor/cliente (integração vertical a jusante). Esta estratégia permite à empresa crescer e expandir a sua atividade através da produção dos bens e serviços anteriormente adquiridos a terceiros. Uma estratégia de integração vertical pode ser implementada de forma a reduzir custos, ter controlo sobre um bem escasso, garantir a qualidade ou obter acesso a potenciais clientes.
- Crescimento horizontal: pode ser alcançada através da expansão da atividade atual da empresa a outras áreas geográficas e/ou através do aumento do número de bens e serviços oferecidos nos mercados atuais. Uma estratégia de crescimento horizontal resulta em integração horizontal, ou seja, o grau de operações em múltiplas localizações geográficas no mesmo ponto da cadeia de valor da indústria.

As estratégias de crescimento através da expansão da atividade para outros produtos e outras indústrias designam-se de:

- Diversificação concêntrica: define-se no desenvolvimento de outros negócios dentro do *core business* da empresa. Esta estratégia pode ser atrativa para

empresas com uma forte posição competitiva numa indústria com reduzida atratividade.

- **Diversificação conglomerado:** consiste na expansão para uma indústria sem relação com a atual, mas em cujas competências e pontos fortes da empresa podem ser facilmente transferidos para produtos ou serviços relacionados noutras indústrias.

As estratégias direcionais de estabilidade consistem numa opção da empresa manter a sua atividade atual sem uma alteração significativa da sua direção, identificando-se três tipos diferentes:

- *Pause/Proceed:* é uma estratégia temporária, em que a empresa faz uma pausa antes de continuar uma estratégia de crescimento, de forma a permite à empresa consolidar competência e recursos.
- **Não mudar:** compreende uma decisão de não fazer nada de novo. Uma opção de continuar nas operações e políticas atuais no futuro próximo. Em empresas com uma posição competitiva modesta numa indústria de crescimento nulo ou baixo.
- **Resultados (*Profit*):** é uma decisão de não fazer nada de novo numa empresa com uma situação débil que acredita que os seus problemas são temporários. Esta estratégia é uma tentativa da empresa suportar lucros artificialmente, quando as vendas da empresa estão a diminuir, através da redução de investimentos e corte discricionário de despesas no curto prazo.

As estratégias defensivas ou redutoras, aplicam-se a empresas com uma fraca posição competitiva em algumas ou todas as linhas de produtos resultando numa performance negativa da empresa. Wheelen e Hunger identificaram quatro estratégias alternativas:

- *Turnaround:* coloca a ênfase na melhoria da eficiência operacional, sendo que se adequa quando a empresa enfrenta problemas mas estes ainda não são críticos. Empresas com baixas performances em indústrias maduras, podem aumentar a performance através da redução de custos e despesas ou venda de ativos. Contração é o esforço inicial para estancar a hemorragia, através de uma redução de custos e de tamanho transversal à organização.

- **Empresa Cativa:** a estratégia de uma empresa *cativa* resulta na troca de independência por segurança. Uma empresa com uma posição competitiva fraca pode não ter capacidade para desenvolver uma estratégia de *turnaround*.
- **Venda/Desinvestimento:** uma empresa com uma fraca posição competitiva numa indústria em recessão pode não ter outra alternativa senão vender. A estratégia de venda faz sentido se a gestão ainda conseguir obter um bom preço para os acionistas e os empregos para os trabalhadores, através da venda da empresa a outra.
- **Falência/Liquidação:** quando o valor obtido de manter a atividade é inferior ao valor de liquidação ou pedido de insolvência da empresa.

Mintzberg (1987) defende que não existe uma única definição para estratégia, mas múltiplas definições, que se inter-relacionam entre si. Mintzberg define estratégia como um plano, estratagem (*ploy*), padrão, posição e perspetiva, e apresenta algumas das inter-relações entre estas definições, concluindo que o uso de cinco definições permite um melhor conhecimento e capacidade de gestão do processo de formação estratégico das empresas.

A partir da abordagem multidisciplinar do conceito de estratégia e das suas diversas perspetivas, Mintzberg identifica dois tipos de estratégias: deliberadas e emergentes. Estratégias deliberadas, são aquelas cuja realização resultam de intenções previamente existentes, e estratégias emergentes, resultam num padrão de comportamento involuntário determinado ou condicionado pelo ambiente externo.

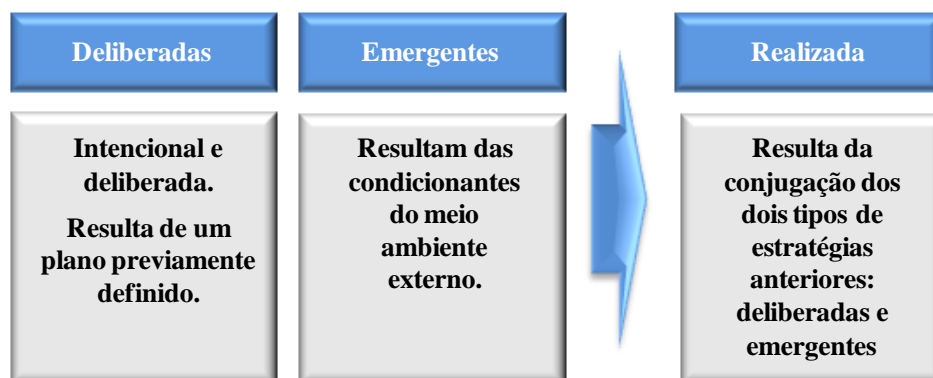


Figura 5 - Estratégias Deliberadas e Emergentes de Henry Mintzberg

Kim e Mauborgne (2005) propõem uma perspectiva diferente à abordagem do processo de construção da estratégia, apresentando um novo paradigma para o processo de construção da estratégia em ambiente competitivo.

De acordo com a perspectiva estruturalistas ou ambiente determinista, a performance das empresas é determinada pela estrutura de mercado, pelas condições da oferta e da procura e pelos comportamentos de vendedores e compradores.

Kim e Mauborgne propõe uma abordagem não determinística, através da criação de um espaço de mercado sem concorrência e incontestado pelos concorrentes. Os autores identificaram dois tipos de estratégias, uma focada na concorrência e determinada pelas condições de mercado, denominada de *red ocean*, e outra, a que chamaram de *blue ocean*, definida por um mercado potencial inexistente ou inexplorado, onde a procura é criada e onde a concorrência é irrelevante uma vez que as regras da oferta e da procura de mercado ainda se encontram por estabelecer. Apesar de alguns *blue oceans* poderem ser criados para além das fronteiras atuais de um mercado ou indústria, a maior parte resulta dentro dos atuais limites da industria através da sua expansão.

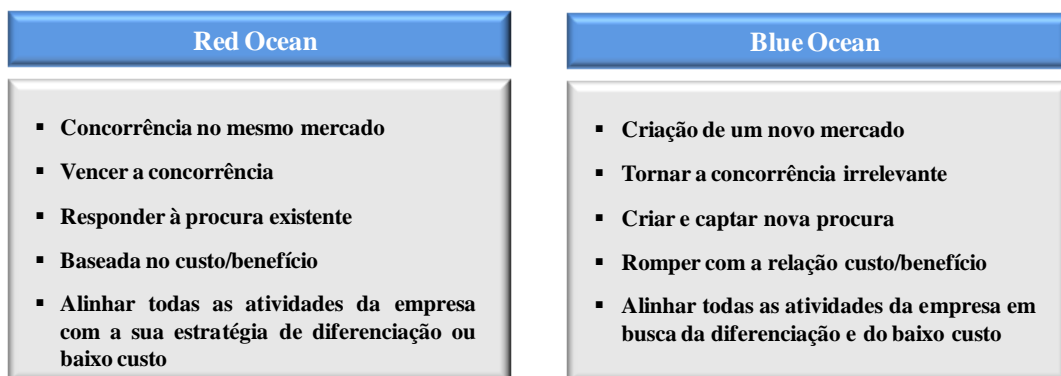


Figura 6 - Estratégias Blue Ocean e Red Ocean - Chan Kim e Renée Mauborgne

Bowman (1997) propõe como variáveis determinantes para o valor e o posicionamento de uma empresa o preço e a qualidade percebida dos seus bens ou serviços, apresentando um relógio estratégico com cinco opções estratégicas potencialmente conducentes ao crescimento e sucesso das organizações:

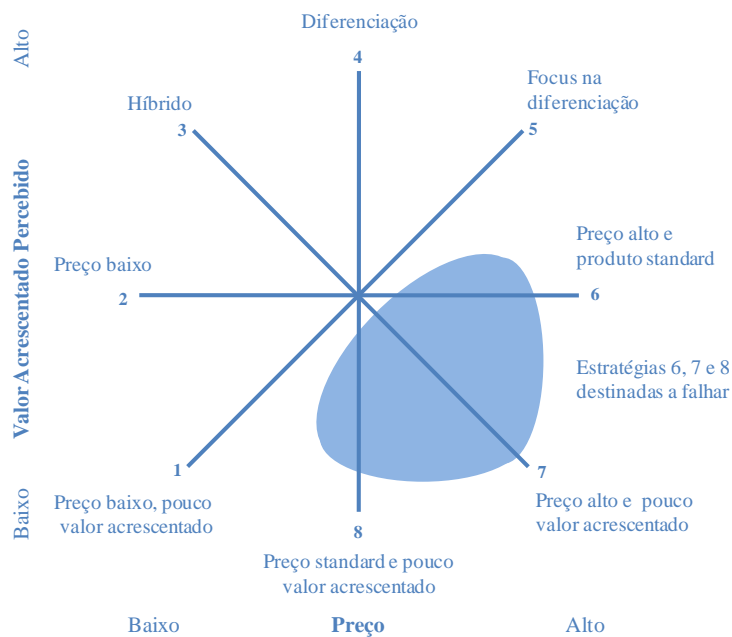


Figura 7 - Relógio Estratégico de Bowman

Posição 1 - Preço baixo e pouco valor acrescentado: posição onde se encontram as empresas cujos produtos e serviços têm um grau de diferenciação baixo e onde o preço acaba por ser o fator determinante, não sendo uma posição competitiva geralmente escolhida pelas empresas.

Posição 2 - Preço Baixo: As empresas nesta posição têm uma estratégia assente na redução de preços e de grandes volumes de vendas de forma a equilibrar com as margens baixas. A estratégia destas empresas tem como finalidade tornarem-se líderes de mercado no longo prazo.

Posição 3 - Híbrido (preço e diferenciação moderadas): esta estratégia combina uma abordagem de preço baixo focada na diferenciação com o objetivo de fornecer ao cliente mais valor por menos preço. As empresas que adotam esta estratégia, têm como finalidade ser percebidas pelo mercado como *best-cost provider*.

Posição 4 - Diferenciação: tem como objetivo fornecer um produto ou serviço de valor acrescentado que permita manter preços altos e margens elevadas ou manter preços baixos de forma a aumentar a quota de mercado.

Posição 5 - Focus na diferenciação: esta abordagem tem como finalidade que os clientes tenham uma percepção de alto valor acrescentado associado ao produto, estando disponíveis para pagar um elevado prémio no preço para o adquirirem.

Posição 6 - Produto standard e preço elevado: quando uma empresa aumenta o preço dos seus produtos sem aumentar a qualidade ou acrescentar valor aos bens e serviços produzidos. Se o preço é aceite pela procura, o lucro da empresa aumenta, caso contrário a quota de mercado da empresa diminuirá até que reduza o preços dos produtos ou estes ofereçam valor acrescentado. Esta estratégia poderá funcionar no curto prazo, mas no médio-longo prazo está destinada a falhar.

Posição 7 - Preço alto e valor baixo: esta posição é característica de uma situação de monopólio onde as empresas podem vender ao preço que entenderem sem preocupações com a qualidade ou valor dos bens e serviços uma vez que não existe concorrência.

Posição 8 - Valor baixo e preço standard: se o valor percebido do produto é baixo a empresa terá de rever o preço do bem e ajustar em baixo de forma a encorajar os consumidores a adquirirem o bem ou serviço, caso contrário é uma estratégia designada a falhar.

Numa indústria de mercado verdadeiramente competitiva as estratégias 6, 7 e 8 estão destinadas ao insucesso, uma vez que um consumidor racional irá optar por produtos mais competitivos ou novos concorrentes entrarão no mercado de forma a conquistarem o mercado das empresas que adotem estas posições.

3. Caracterização do Banco

3.1 História

O Mutual Bank Ocidental Europeu é uma das instituições financeiras nacionais mais antigas, tendo sido fundado em meados do século XIX.

Ao longo dos mais de 150 anos de história a principal atividade do Banco esteve focada no segmento de particulares com especial enfoque nas poupanças e no crédito à habitação, tendo como principal negócio a intermediação de retalho, através da captação de recursos de clientes de pequena e média poupança e da concessão de crédito a particulares e microempresas.

No século XXI o MBOE conheceu um novo impulso na sua estratégia tradicionalmente centrada no mercado nacional e nos pequenos aforradores, tendo expandido a sua atividade para o setor das empresas e para o mercado internacional através da aquisição de um banco nacional vocacionada para as empresas e com uma participação num banco em Angola.

Atualmente, o MBOE tem mais de 16 mil milhões de euros de ativos sob gestão, uma rede com mais de 500 agências no Ocidente Europeu e emprega cerca de 4.000 colaboradores.

3.2 Estrutura do Grupo

O grupo financeiro ao qual pertence o Mutual Bank Europeu alvo de estudo da presente dissertação, está presente em diversos sectores, sendo o negócio bancário a principal atividade e a que tem maior visibilidade. A figura seguinte apresenta as diversas áreas de atuação do grupo financeiro:

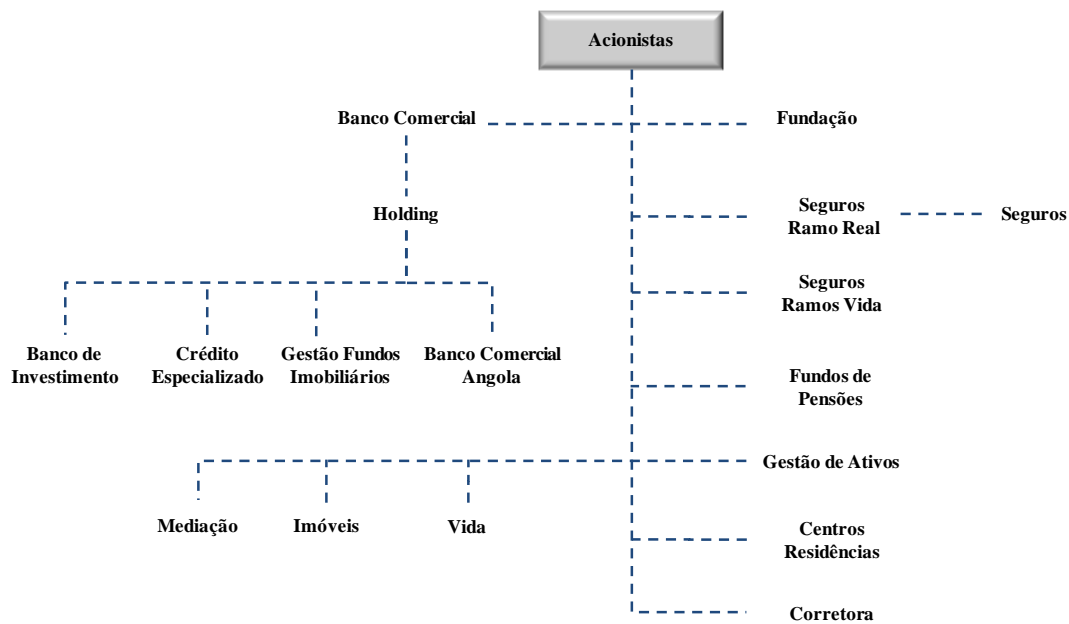


Figura 8 - Estrutura do Grupo

Banco Comercial

O banco comercial tem como principal negócio a intermediação de retalho, atividade que consiste na captação de recursos de particulares e clientes empresa de pequena e média dimensão e na concessão de crédito a particulares e empresas.

Banco de Investimento

O banco de investimento surgiu em 2011 como resultado da necessidade do MBOE ter equipas especializadas a desenvolver produtos e serviços de assessoria financeira e acompanhar os clientes empresas nas áreas da banca de investimento, designadamente:

- Corporate Banking;
- Corporate Finance;
- Project Finance;
- Structured Finance;
- Mercado de Capitais – Acções;
- Intermediação Financeira;
- Assessoria e Gestão de Riscos;
- Private Equity.

Crédito Especializado

A empresa de crédito especializado, tem como principal atividade a comercialização de produtos e serviços na área financeira, nomeadamente, na intermediação de crédito especializado:

- Leasing auto e de equipamentos;
- Renting automóvel;
- Crédito pessoal.

Gestão de Fundos Imobiliários

O MBOE tem uma participada na área da gestão de ativos, tendo como principal atividade, para além da gestão do património imobiliário do MBOE, a constituição, levantamento de capitais e gestão de fundos de investimento imobiliário.

Banco Comercial em Angola

O Banco em Angola, resulta de uma parceria com um banco local, e tem um cariz universal de apoio às pequenas e médias empresas, aos particulares e ao comércio externo angolano.

3.3 Missão e Visão

Missão

Criar valor para os acionistas e restantes stakeholders do Banco através da obtenção de níveis de rentabilidade sustentados numa oferta universal de produtos e serviços que satisfaçam integralmente as necessidades bancárias e financeiras dos clientes. Prestar um serviço de qualidade, atuando com elevados padrões éticos, respeitando os princípios e os critérios de sustentabilidade social.

Visão

O MBOE é um banco de retalho que se diferencia pelos seus valores da participação associativa e de solidariedade. É uma instituição única no panorama bancário do Ocidente Europeu, vocacionada para a captação de poupanças e para o crédito aos segmentos de particulares, empresários em nome individual, microempresas, pequenas e médias empresas e instituições do terceiro setor.

Assegura uma oferta universal de produtos e serviços bancários e financeiros, uma gestão prudente, qualidade de serviço, comportamento ético e papel de agente dinamizador da economia social.

3.4 Estrutura de Governo do MBOE

A estrutura de governo do MBOE é composta pela Assembleia Geral, pelo Conselho Geral e de Supervisão, pelo Conselho de Administração Executivo, pela Comissão de Remunerações e pelo Revisor Oficial de Contas, conforme apresentado na figura seguinte:

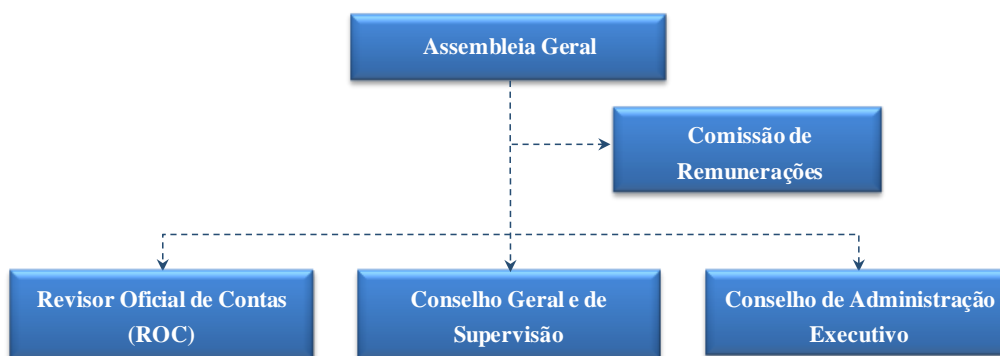


Figura 9 - Organograma do Banco

3.5 Segmentação de Clientes

Os clientes do MBOE encontram-se segmentados de acordo com a sua natureza jurídica entre clientes particulares e clientes empresas. A rede de retalho do banco serve todos os clientes e acompanha diretamente os clientes particulares e as micro e pequenas empresas, sendo o critério de classificação destas últimas, as entidades coletivas com um volume de negócios anual inferior a cinco milhões de euros.

Os clientes particulares com um volume de ativos acima de um milhão de euros são acompanhados pela direção de *private banking*.

As empresas com um volume de negócios acima dos cinco milhões de euros são acompanhadas pelo Direcção de Empresas, cuja organização é apresentada no ponto seguinte.

O MBOE tem uma vertente de acompanhamento do negócio internacional dos seus clientes através de um Banco em Angola, cinco escritórios de representação e parcerias com bancos correspondentes internacionais.

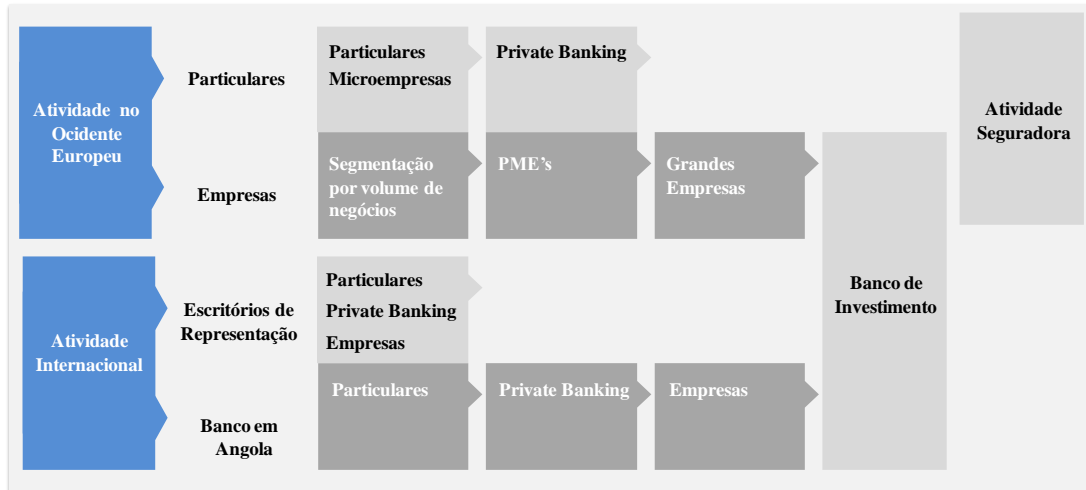


Figura 10 – Segmentação de Clientes

3.6 Direção de Empresas

A direção de empresas do MBOE reporta diretamente ao Conselho de Administração, tendo como objetivo promover e assegurar a execução do plano de negócios definido para o segmento das empresas. A figura seguinte apresenta a estrutura orgânica da direção de empresas:

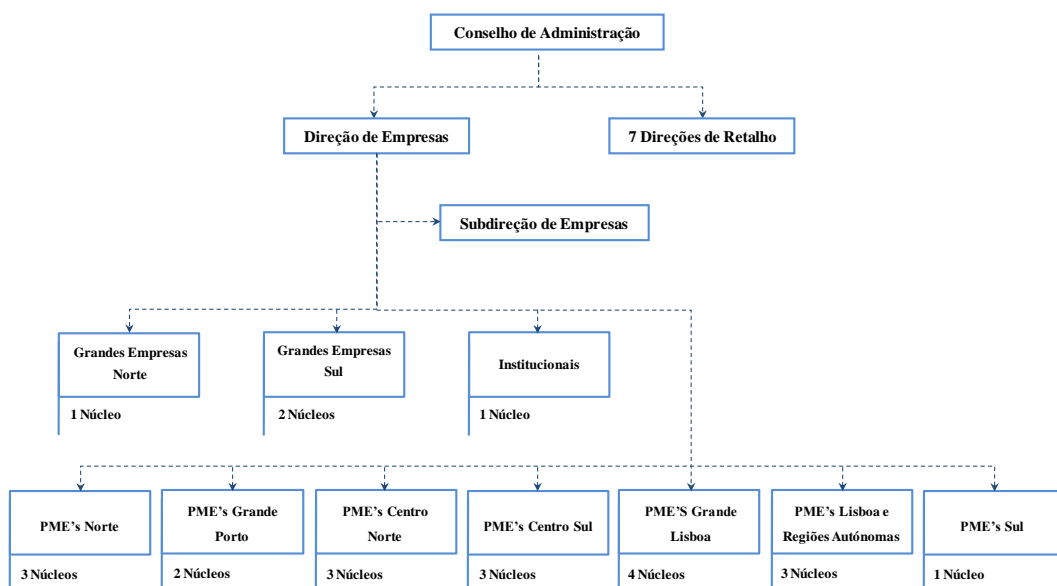


Figura 11 – Estrutura da Direção de Empresas

A direção de empresas tem como principais atividades:

- Promover a captação e fazer a gestão de clientes empresas, com um volume de negócios superior a cinco milhões de euros;
- Incrementar e diversificar os negócios com o sector das empresas, através da venda e gestão do portfolio de produtos e serviços disponíveis pelo MBOE;
- Promover e assegurar a execução do plano de negócios de acordo com os objetivos definidos e a estratégia delineada pelo Conselho de Administração.

3.7 Produtos e Serviços

O MBOE disponibiliza aos seus clientes um portfolio alargado de bens e serviços financeiros, agrupados em quatro categorias: gestão de tesouraria, crédito, negócio internacional e gestão de riscos.

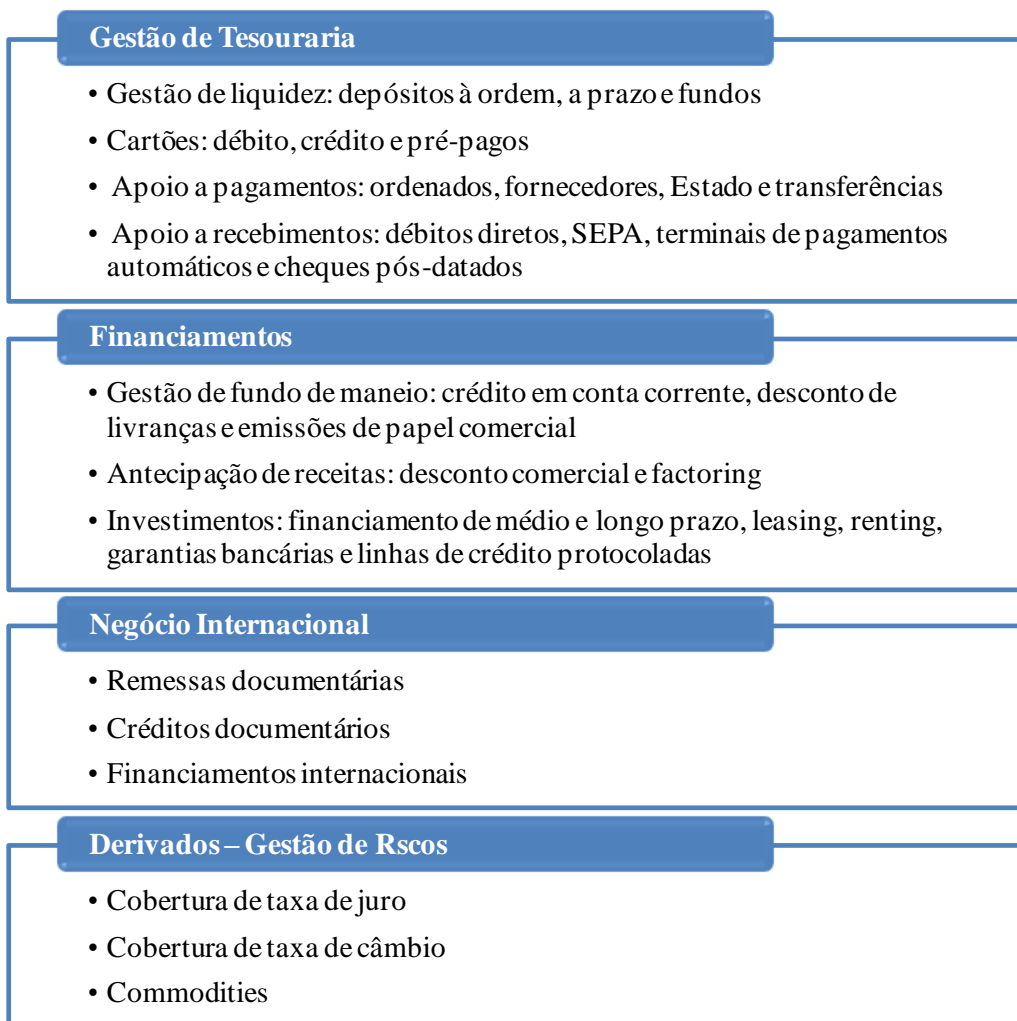


Figura 12 – Produtos e Serviços

4. Enquadramento Conceptual do Modelo Estratégico

4.1 Modelo de Gestão Estratégica de Wheelen e Hunger

O modelo de gestão estratégica de Wheelen e Hunger aborda de forma integrada e estruturada uma metodologia de análise, formulação e implementação estratégica, que será seguida na presente dissertação.

O modelo de gestão estratégica encontra-se estruturado em quatro etapas, desenvolvidas de forma estruturada e sucessiva, de acordo com a especificidade, o tipo de tarefas e os objetivos de cada uma.

A primeira etapa, denominada de análise do meio envolvente, tem como principal objetivo recolher e reunir informação do ambiente externo e interno da empresa. A avaliação do ambiente externo inclui a monitorização e identificação das variáveis comuns à indústria onde a empresa desenvolve a sua atividade incluindo a análise aos ambientes natural (recursos e clima), societal (análise PEST) e específico ou análise da indústria. Desta análise resultam as ameaças e as oportunidades que a empresa enfrenta no seu ambiente de mercado competitivo.

A monitorização do meio envolvente interno, respeita aos fatores intrínsecos à própria empresa associados à estrutura, cultura e recursos, que permitem identificar os pontos fortes e fracos da organização.

O segundo passo do modelo de Wheelen e Hunger, denominado de formulação da estratégia, consiste no desenvolvimento de planos de longo prazo para a empresa, onde são definidos a missão, os objetivos, as estratégias e as políticas da empresa.

O terceiro passo consiste em colocar em ação as estratégias definidas no ponto anterior, através da construção e implementação de programas, orçamentos e procedimentos.

A última fase do modelo, avaliação e controlo, tem como objetivos proceder à avaliação e monitorização da performance alcançada através da análise aos resultados atingidos. Embora os processos de avaliação e controlo de resultados estejam inexoravelmente

incorporados no final do processo de construção estratégica, o modelo preconiza a necessidade de feedback e de aprendizagem ao longo de todo o processo de construção da estratégia e a implementação das necessárias medidas corretivas.

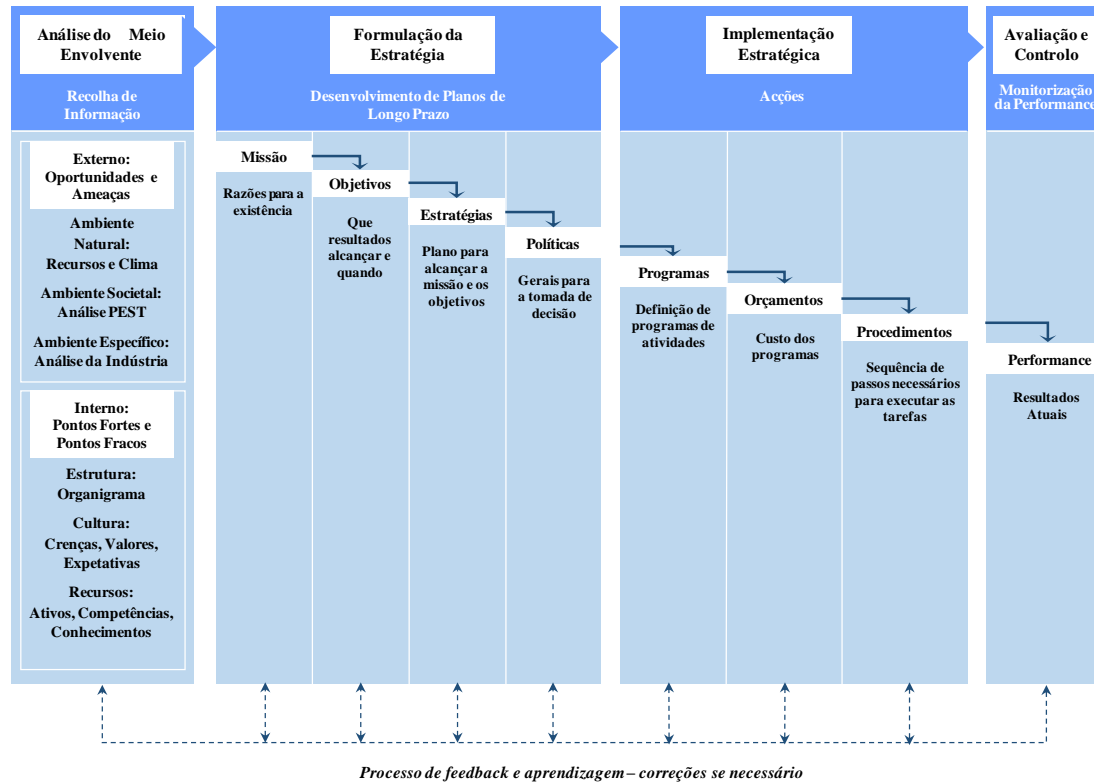


Figura 13 - Modelo de Wheelen e Hunger

A opção pelo modelo de gestão estratégica de Whellen e Hunger teve por base a sua amplitude prática, na medida em que permite:

1. Conhecer as principais componentes de gestão estratégica;
2. Perceber as vantagens e mais-valias da gestão estratégica;
3. Explicar a crescente influência que o ambiente externo e a globalização têm na definição da gestão estratégica das empresas;
4. Identificar alguns dos eventos que funcionam invariavelmente como estímulos à mudança estratégica;
5. Perceber os fatores de decisão e definição da gestão estratégica;
6. Adotar uma metodologia de auditoria estratégica como método de análise às atividades e funções da empresa.

4.1.1 Análise do Meio Envolverte

A primeira etapa do modelo estratégico de Wheelen e Hunger respeita à análise do meio envolvente da empresa, que consiste na exploração, avaliação e recolha de informação dos ambientes externo e interno, de forma a identificar os fatores estratégicos determinantes ao desenvolvimento futuro da empresa.

Um dos métodos mais utilizados na análise da empresa e da indústria, e que será seguido no presente trabalho, é a análise SWOT, acrónimo em inglês para *Strengths* (Pontos Fortes), *Weaknesses* (Pontos Fracos), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Através deste modelo de análise, serão avaliadas e identificadas as principais componentes do ambiente externo, que inclui o ambiente societal e específico da indústria, e as características do ambiente interno, caracterizado pela estrutura, cultura e recursos da empresa.

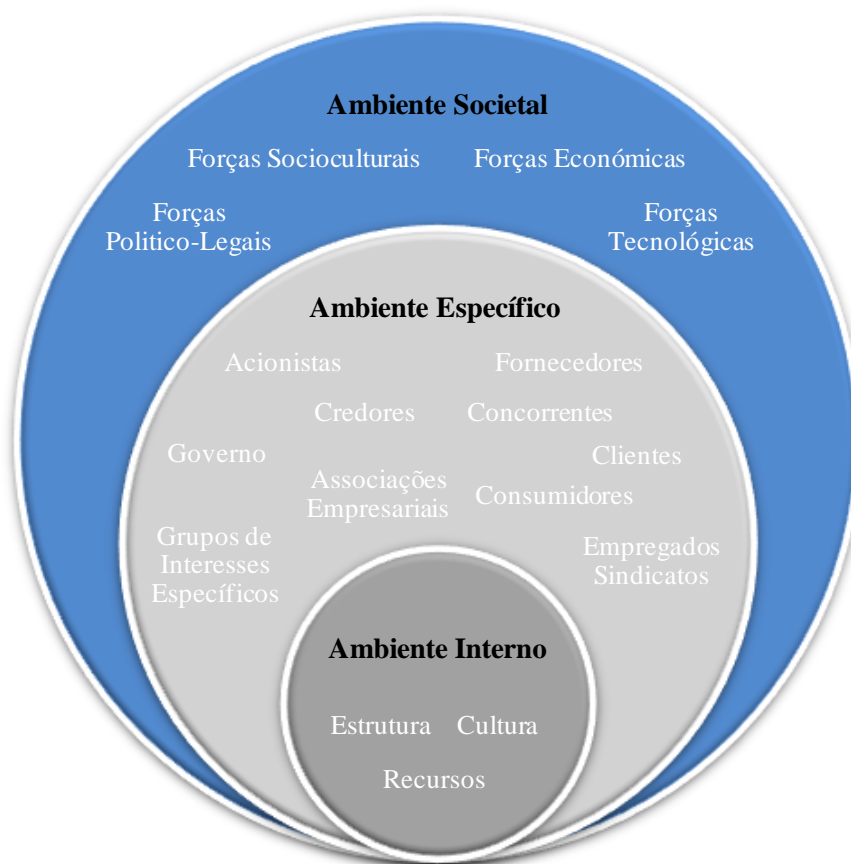


Figura 14 - Análise do Meio Envolverte

Deste modo, no final da primeira etapa do modelo de gestão estratégia será apresentada uma caracterização do meio envolvente da empresa que permite:

- Caracterizar os aspetos do meio envolvente capazes de influenciar as decisões de longo prazo da empresa;
- Identificar as variáveis do ambiente externo e interno estrategicamente mais importantes;
- Realizar a análise à indústria de forma a perceber quais as forças competitivas que influenciam a intensidade da competição entre os concorrentes;
- Conhecer o grau de maturidade da indústria e a forma como influenciam as forças competitivas;
- Construir quadros e mapas de avaliação estratégica de forma a avaliar a posição competitiva da empresa e dos concorrentes;
- Identificar os fatores críticos de sucesso da indústria e esquematiza-los numa matriz TOWS;
- Desenvolver um cenário de evolução para o setor onde a empresa se insere;
- Identificar os fatores que caracterizam o ambiente externo, designadamente as oportunidades e ameaças;
- Determinar quais as competências core e distintivas da empresa;
- Usar a cadeia de valor da empresa de forma a construir e manter uma vantagem competitiva;
- Perceber o modelo de negócio da empresa e como poderá ser copiado;
- Conhecer a cultura da empresa e como esta pode afetar a estratégia proposta;
- Perceber os recursos funcionais da empresa e determinar a sua inclusão na estratégia;
- Enumerar e analisar os principais fatores internos intrínsecos à organização e que constituem os seus pontos fortes e fracos.

4.1.2 Análise Externa

A avaliação do ambiente externo compreende as variáveis comuns a toda a indústria, são exteriores à empresa e representam as oportunidades e ameaças. O processo de avaliação do meio envolvente de uma empresa deverá incluir a análise de todos os elementos relevantes do ambiente societal e específico onde a empresa se insere.

Este processo, constitui a principal fonte de informação que permite identificar os fatores críticos estratégicos externos e constitui uma etapa fundamental para a tomada de decisões e formulação da estratégia.

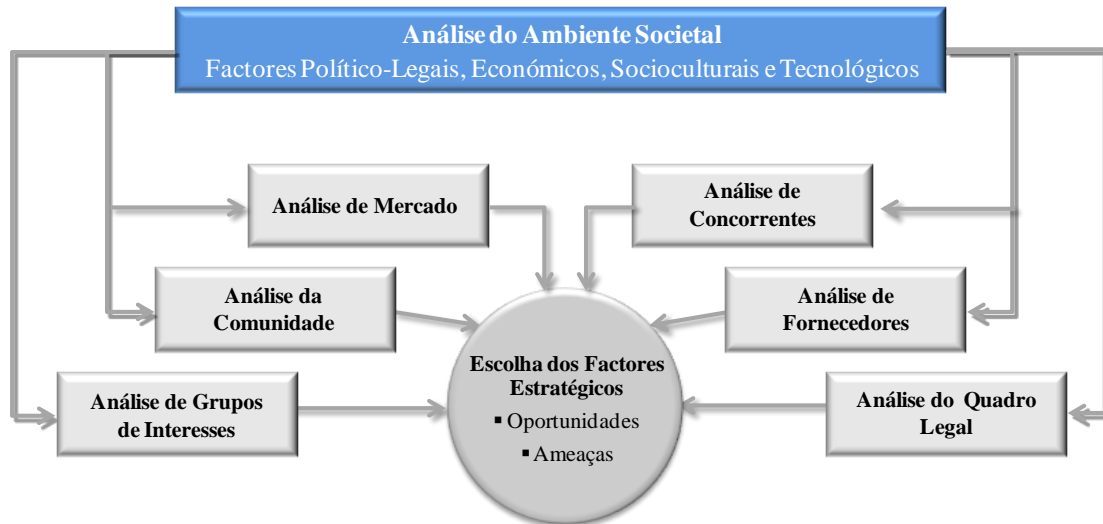


Figura 15 - Análise do Ambiente Externo

Análise PEST

Cada região ou país enquanto considerados como potenciais mercados para uma unidade de negócio representam uma entidade própria e são caracterizados pelas suas únicas e distintivas forças societais que moldam o comportamento dos consumidores e representam uma infinidade de fatores estratégicos.

Deste modo, torna-se crítico para as organizações o conhecimento e sistematização do ambiente societal, na medida em que existem inúmeros fatores estratégicos no ambiente societal que influenciam e condicionam a estratégia de uma empresa.

Um dos modelos de avaliação e análise do meio envolvente é através da análise PEST: acrónimo para o conjunto de factores político-legais, económicos, socio-culturais e tecnológicos.

A figura seguinte apresenta algumas das principais variáveis que podem ser identificadas no ambiente societal:

Político-Legal	Económico	Sociocultural	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulamentação anti trust ▪ Leis de proteção ambiental ▪ Legislação de imigração ▪ Legislação fiscal ▪ Subsídios e incentivos ▪ Legislação comercial ▪ Atitude face ao investimento direto estrangeiro ▪ Legislação laboral ▪ Estabilidade governamental 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tendência do PIB ▪ Taxas de juro ▪ Recursos financeiros ▪ Taxa de inflação ▪ Taxa de desemprego ▪ Nível de preços ▪ Nível salarial ▪ Desvalorização e Reavaliação ▪ Recursos e custos energéticos ▪ Energias alternativas ▪ Rendimento disponível ▪ Mercado cambial ▪ Sistema financeiro 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mudança de estilos de vida ▪ Expectativas de carreira ▪ Ativismo ▪ Taxa de analfabetismo ▪ Taxa de crescimento populacional ▪ Distribuição etária ▪ Esperança média de vida ▪ Evolução da população urbana ▪ Número de nascimentos ▪ Planos de reforma ▪ Cuidados de saúde ▪ Nível de vida ▪ Sindicalização 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Despesa governamental em I&D ▪ Investimento empresarial em I&D ▪ Esforço no desenvolvimento tecnológico ▪ Proteção de patentes ▪ Novos produtos ▪ Transferência de produtos do laboratório para o mercado ▪ Aumentos de produtividade através de automação ▪ Disponibilidade de internet ▪ Infra-estrutura de telecomunicações ▪ Nível de pirataria informática

Figura 16 - Exemplos de Variáveis do Ambiente Societal

Análise da Indústria

A globalização reforçou o ambiente competitivo das indústrias, conduzindo as empresas a procurarem de forma sistemática fatores diferenciadores que se traduzam em vantagens competitivas face aos concorrentes.

As vantagens competitivas de uma empresa estão na sua capacidade de identificar as tendências de mercado e reagir às mudanças do ambiente envolvente, antecipando-se à concorrência.

A análise e identificação das tendências de mercado são fundamentais para a identificação dos fatores estratégicos de uma empresa, constituindo oportunidades e ameaças que deverão ser consideradas na formulação da estratégia da empresa.

Deste modo, na definição de um modelo estratégico de uma empresa, é necessário analisar a atratividade e a competitividade da indústria onde a empresa desenvolve a sua atividade.

De acordo com o modelo inicialmente desenvolvido por Michael Porter, a atratividade de uma indústria resulta da combinação das seguintes cinco forças, à qual estudos recentes acrescentaram uma sexta força, designada por Outros Stakeholders.

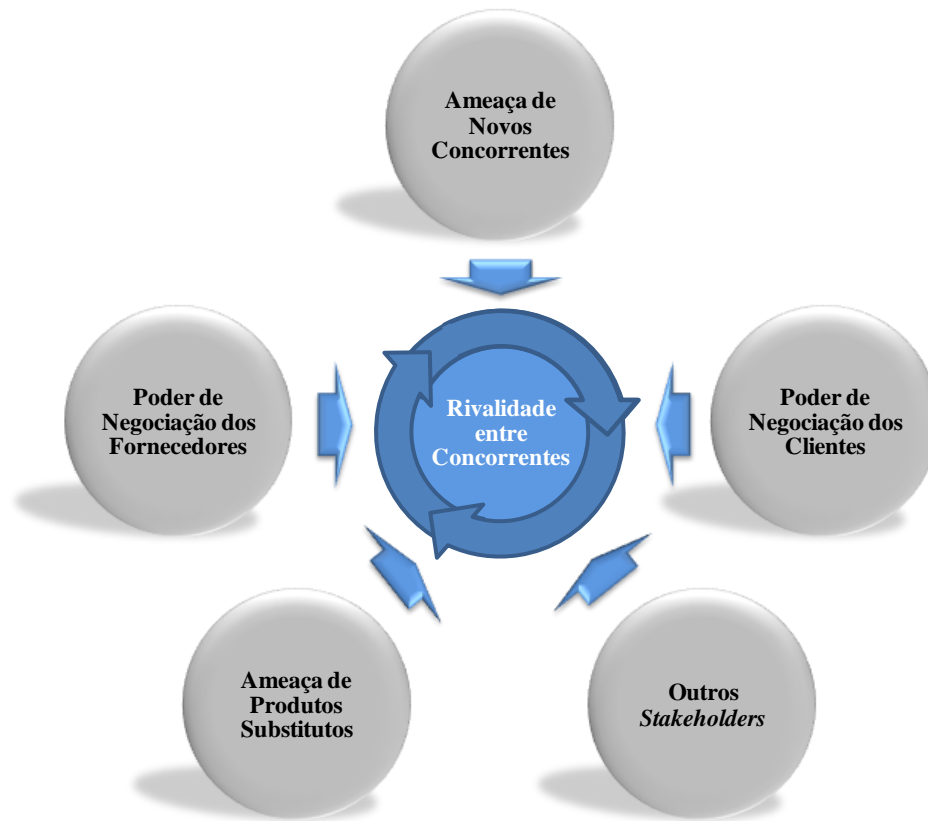


Figura 17 - Forças Competitivas de Michael Porter

A abordagem das forças competitivas de Michael Porter consiste na análise e atribuição de rating ou classificação a cada uma das cinco forças, de acordo com uma escala predefinida, de forma a determinar o grau de atratividade da indústria.

- Ameaça de Novos Concorrentes: a ameaça de novos concorrentes está relacionada com a existência, ou não, de barreiras à entrada na indústria e à reação que pode ser esperada dos atuais concorrentes. Algumas das barreiras à entrada de novos concorrentes podem ser:
 - ✓ Economias de escala;
 - ✓ Diferenciação de produtos;
 - ✓ Capital intensivo;
 - ✓ Custos com alterações ou mudanças;

- ✓ Acesso a canais de distribuição;
- ✓ Políticas governamentais;

- Rivalidade entre Concorrentes: numa economia global as empresas pertencentes a uma indústria são cada vez mais mutuamente dependentes. Deste modo, um movimento competitivo de uma empresa tem um impacto em todos os seus concorrentes. O nível de rivalidade entre os concorrentes de uma indústria depende de uma diversidade de fatores, como por exemplo:
 - ✓ Número de concorrentes;
 - ✓ Taxa de crescimento da indústria;
 - ✓ Características do produto/serviço;
 - ✓ Custos fixos;
 - ✓ Capacidade instalada;
 - ✓ Existência de barreiras à saída;
 - ✓ Diversidade de concorrentes;

- Ameaças de Produtos Substitutos: um produto substituto é aquele que, embora possa aparentemente parecer diferente, é capaz de satisfazer a mesma necessidade que um outro produto. Se considerarmos quais os concorrentes da Coca-Cola, poderemos pensar nas outras colas (Pepsi-Cola) ou noutros tipos de bebidas, como por exemplo outros refrigerantes, águas ou qualquer outro tipo de bebida que satisfaça a mesma necessidade.

- Poder de Negociação dos Clientes: o poder de negociação dos clientes traduz-se na sua capacidade para fazer baixar os preços, exigir maior qualidade dos produtos ou serviços e induzir a competitividade entre os concorrentes de uma indústria. O poder de negociação dos clientes será forte em caso de:
 - ✓ As compras de um cliente representam uma parte significativa das vendas de um fornecedor;
 - ✓ Cliente tem capacidade para integrar a montante e produzir ele próprio o produto ou serviço;
 - ✓ Produto standard ou indiferenciável, existindo muitos fornecedores;
 - ✓ Mudar de fornecedor tem custos muito baixos;

- ✓ O produto ou serviço representa um elevado custo para o cliente, representando um estímulo para fazer *shopping around*;
- Poder de Negociação dos Fornecedores: os fornecedores têm capacidade para influenciar uma indústria em função da sua capacidade de impor os preços ou de influenciar a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos. O poder dos fornecedores pode ser medido em função de:
 - ✓ A indústria é dominada por um conjunto restrito de fornecedores;
 - ✓ Um produto ou serviço é único;
 - ✓ Não existirem produtos substitutos disponíveis;
 - ✓ Fornecedor tem capacidade para integrar a jusante e competir diretamente com os seus atuais clientes;
 - ✓ As compras ao fornecedor são residuais, têm pouca expressão ou importância nas vendas do fornecedor.
- Outros Stakeholders: posteriormente, um outro fator competitivo foi adicionado às cinco forças de Michael Porter de forma a incluir uma variedade de *stakeholders* ou grupos de interesses com capacidade de influenciar uma determinada indústria, e que podem ser:
 - ✓ Governos;
 - ✓ Associações de comércio;
 - ✓ Acionistas;
 - ✓ Sindicatos;
 - ✓ Associações ambientalistas;

4.1.3 Análise Interna

O estudo e a análise interna da organização é uma componente fundamental do processo de identificação dos recursos e desenvolvimento das competências da empresa, que consiste em identificar os fatores internos estratégicos e determinar quais os pontos fortes e fracos críticos da empresa, que permitem obter vantagens das oportunidades e evitar ou mitigar os riscos e ameaças.

Deste modo, através da análise interna pretende-se identificar os seguintes elementos intrínsecos à empresa:

- Recursos: quais os recursos disponíveis pela empresa, ou seja, os ativos que constituem a organização, incluindo os ativos tangíveis, intangíveis, localização, recursos humanos (número, grau de escolaridade, motivação), cultura ou imagem.
- Capacidades: consiste na aptidão da empresa em explorar os seus recursos através de um conjunto de processos e rotinas capazes de transformar inputs em outputs.
- Competências: definem-se como o conjunto de capacidades integradas e coordenadas de forma transversal a diversas funções da empresa.
- Competências Core: conjunto de competências que transvasam as divisões da empresa e se espalham pela organização, sendo desenvolvidas excepcionalmente bem.
- Competências Distintivas: conjunto de competências core de uma empresa que são melhores ou que permitem um desempenho superior ao das empresas concorrentes, dando origem a vantagens competitivas.

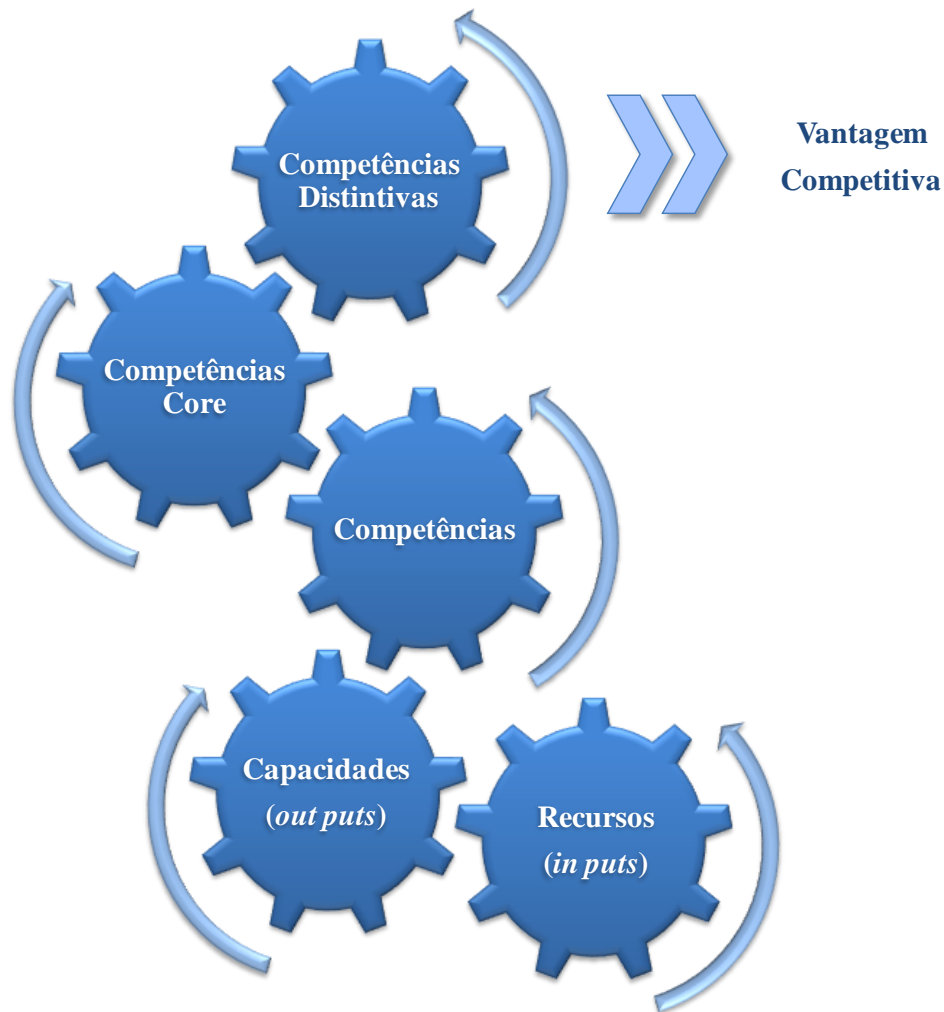


Figura 18 – Competências Core e Distintivas

4.1.3.1 Vantagem Competitiva

Conforme referido anteriormente, as vantagens competitivas de uma empresa resultam de uma performance superior da organização face às empresas concorrentes.

De forma a avaliar o conjunto de vantagens competitivas de uma empresa e a sua sustentabilidade devem ser analisados os seguintes quatro fatores:



Figura 19 – Determinantes de uma Vantagem Competitiva

4.1.3.2 Cadeia de Valor

A cadeia de valor consiste num conjunto de atividades desenvolvidas de forma encadeada, sequencial e criadoras de valor. A cadeia de valor tem início no fornecimento de matérias-primas, desenvolvimento de atividades de valor acrescentado, incluindo a produção e o marketing de produtos ou serviços e a sua colocação no consumidor final.

A análise da cadeia de valor de uma empresa compreende três etapas:

- Avaliação das várias atividades da cadeia de valor necessárias à produção de determinado produto ou serviço;
- Análise das várias ligações existentes ao longo da cadeia de valor de cada produto;
- Identificação e análise das potenciais sinergias e economias de escala existentes nas cadeias de valor dos diferentes produtos ou unidades de negócio.

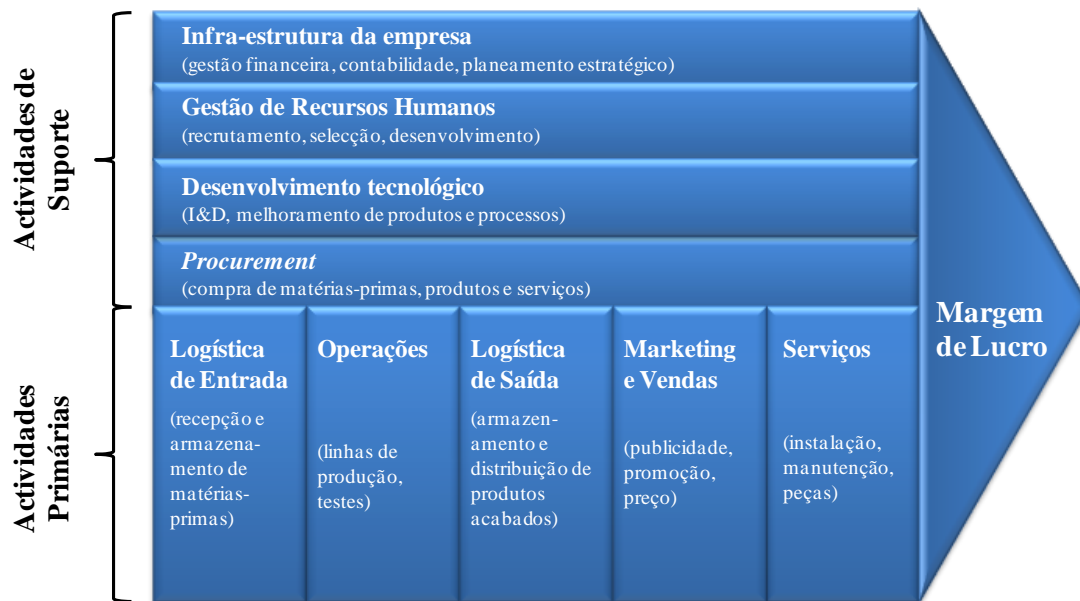


Figura 20 – Cadeia de valor de Michael Porter

4.1.3.3 Recursos e Capacidades Funcionais da Empresa

Estrutura Organizacional

Existem variadas estruturas organizacionais, sendo contudo possível identificar alguns tipos predominantes nas organizações modernas:

- Estrutura Simples: não existe uma divisão nem por produto, nem funcional, sendo apropriada para pequenas empresas.
- Estrutura Funcional: apropriada para empresas de média dimensão com diversas linhas de produto numa mesma indústria.
- Estrutura Divisional: geralmente utilizada por empresas de grande dimensão com diversas linhas de produto em diversas indústrias.

Estrutura Simples



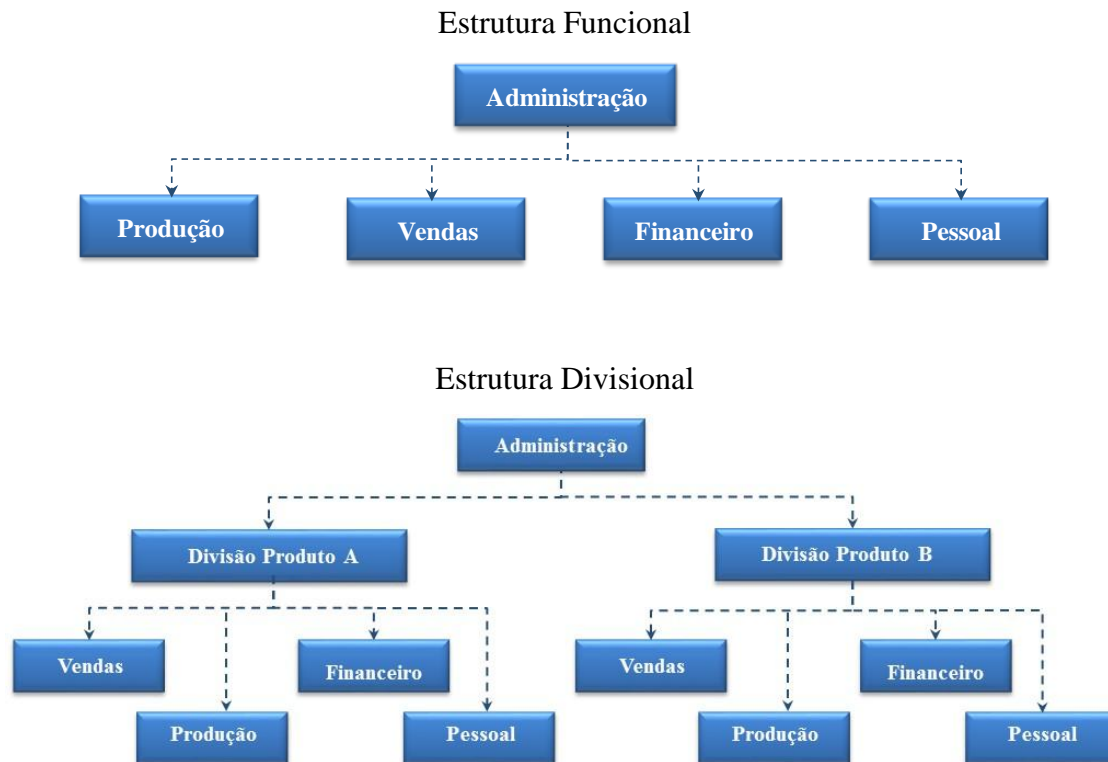


Figura 21 – Tipos de Estruturas Organizacionais

Cultura da Empresa

A cultura de uma empresa ou organização define-se como o conjunto de crenças, expectativas e valores apreendidos e partilhados pelos colaboradores da empresa de geração em geração, refletindo os valores dos fundadores e a missão da empresa e conferindo-lhe uma identidade própria.

A cultura de uma empresa representa um conjunto importante de funções, designadamente:

- Confere a sensação de identidade aos trabalhadores;
- Ajuda a comprometer os empregados para algo maior do que os próprios;
- Contribui para a estabilidade da empresa enquanto sistema social;
- Referência e guia para o comportamento e relações entre trabalhadores.

Marketing

O marketing representa atualmente uma ferramenta essencial na gestão das organizações, na medida em que permite à empresa comunicar o seu posicionamento e

segmentação no mercado e estabelecer uma relação, quer com os seus clientes quer com a concorrência.

Deste modo, o marketing assume duas vertentes fundamentais na definição e elaboração de um plano de gestão estratégica:

- Marketing posicional: identifica os clientes da empresa, através da definição de áreas específicas onde o marketing deverá atuar, designadamente: mercado, produto e áreas geográficas.
- Marketing-mix: é o conjunto de variáveis chave sob controlo da empresa e que podem ser utilizadas por esta de forma a obter vantagens competitivas e influenciar a procura pelos seus produtos e serviços.

PRODUTO	DISTRIBUIÇÃO	PROMOÇÃO	PREÇO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Qualidade ▪ Funcionalidades ▪ Opções ▪ Estilo ▪ Marca ▪ Embalagem ▪ tamanho ▪ Serviço ▪ Garantias ▪ Retorno 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Canais ▪ Cobertura ▪ Localizações ▪ Inventários ▪ Transporte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Publicidade ▪ Força de vendas ▪ Promoção de vendas ▪ Campanhas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Preço base ▪ Descontos ▪ Pagamentos ▪ Condições praticadas

Figura 22 – Variáveis do Marketing-Mix

Recursos Humanos

A gestão dos recursos humanos de uma empresa constitui um pilar fundamental para o sucesso da organização, na medida em que o grau de realização e satisfação dos colaboradores influencia positiva ou negativamente a sua performance e inexoravelmente o desempenho e os resultados da empresa.

Deste modo, existem diversas variáveis e tendências que devem ser observadas e tomadas em consideração pelas equipas de gestão na definição da estratégia de uma empresa, designadamente:

- Uso de equipas multifuncionais;
- Flexibilidade;
- Ambiente turbulento;

- Nível de autonomia dos empregados;
- Nível de escolaridade;
- Globalização;
- Sindicatos;
- Qualidade de vida;
- Diversidade e inclusão.

Meios Tecnológicos

O acelerado desenvolvimento tecnológico e de sistemas de informação revolucionou a forma de funcionamento do setor financeiro na última década, permitido aos bancos maiores e melhores automatismos, quer em termos de procedimentos quer em termos de controlos, e alterou de forma significativa a relação entre os gestores e os clientes, sendo atualmente a maior parte dos contatos e da relação estabelecida por via eletrónica, quer seja por correio eletrónico ou por acesso direto aos produtos e serviços dos bancos através da internet.

Os meios tecnológicos utilizados por uma empresa são uma ferramenta fundamental para melhorar a performance, na medida em que permitem:

- Automatizar processos e tarefas;
- Melhorar determinadas funções-chave do negócio;
- Desenvolver vantagens competitivas.

Recursos Financeiros

No seguimento da crise financeira das dívidas soberanas a função financeira de uma empresa assumiu um papel ainda mais importante e determinante no processo de definição estratégico, tendo como principais funções:

- Obter os fundos necessários à implementação da estratégia;
- Distribuir os fundos garantindo a adequada e correta utilização dos mesmos pelas diversas áreas de negócio;
- Proceder ao controlo e monitorização da utilização dos fundos.

Existe contudo, um conjunto bastante mais alargado de funções e tarefas que competem à direção financeira de uma empresa ou unidade de negócio, devendo adequar-se aos objetivos, estratégias e políticas da empresa, designadamente:

- Nível de alavancagem financeira;
- Produto de crédito utilizado;
- Maturidade da dívida e dos recursos financeiros;
- Custo associado à dívida;
- Impacto na rentabilidade e demonstrações financeiras da empresa.

Por outro lado, compete igualmente à direção financeira de uma empresa fazer a análise e classificar as alternativas de investimento necessárias à atividade, avaliando e comparando os investimentos alternativos em termos de despesas de investimento, geração de receitas e rentabilidade.

Meios Logísticos

Em termos logísticos, e tendo por base as características do setor bancário, podem-se identificar duas vertentes específicas e separadas de operações de logística, nomeadamente:

- Logística interna;
- Logística externa ou rede de balcões.

A logística interna, diz respeito às operações e tarefas necessárias à disponibilização dos produtos e serviços comercializados pelos bancos aos seus clientes, incluindo todas as atividades intermédias e necessárias até à utilização efetiva do produto ou serviço, designadamente: emissão do contrato, assinaturas e reconhecimentos, carregamento da operação e disponibilização do produto ou serviço ao cliente.

A logística externa ou rede de balcões está relacionada com a estrutura de atendimento aos clientes, compreendendo a presença geográfica, nível de capilaridade da rede de agências, disponibilidade de produtos e nível de serviço prestado ao cliente no ponto de venda ou contacto.

4.1.4 Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia de uma empresa ou unidade de negócio deverá ser precedida pela construção da matriz SWOT, ou seja, da análise ao meio envolvente que incorpora a análise ao meio externo, do qual resultam as oportunidades e ameaças, e do meio interno no qual se identificam os pontos forte e fracos da organização.

Posteriormente é necessário relacionar as oportunidades e ameaças identificadas numa determinada indústria ou mercado com os pontos fortes e fracos da empresa ou organização de forma a identificar quatro estratégias alternativas possíveis.

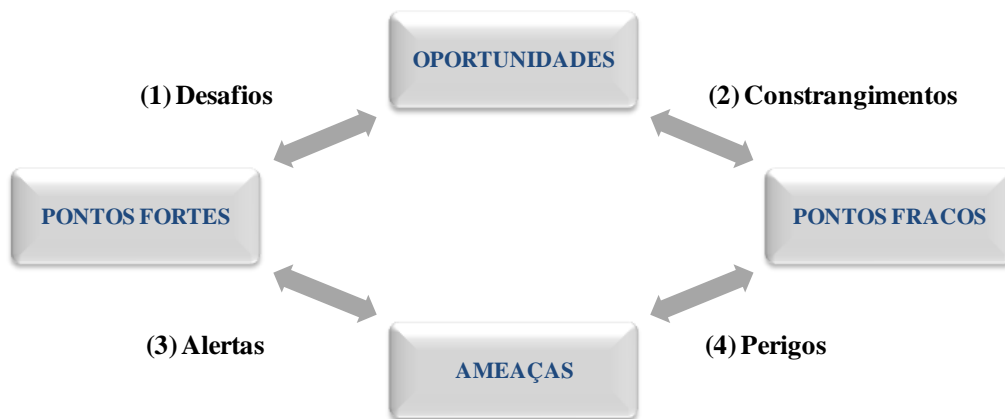


Figura 23 – Construção da Matriz TOWS

O conjunto de intersecções resultante do cruzamento das oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos resulta na construção de uma matriz TOWS e na identificação de quatro estratégias alternativas, em baixo identificadas:

- **Desafios:** definição de estratégias que permitam usar os pontos fortes da empresa e obter vantagens competitivas nas oportunidades;
- **Constrangimentos:** definição de estratégias que permitam obter vantagens competitivas nas oportunidades mitigando os pontos fracos;
- **Alertas:** definição de estratégias que permitam usar os pontos fortes para evitar as ameaças;
- **Perigos:** definição de estratégias que permitam minimizar os pontos fracos e mitigar as ameaças.

Factores Internos Factores Externos	Pontos Fortes Lista dos principais pontos fortes <i>internos</i> da empresa	Pontos Fracos Lista das principais fraquezas <i>internas</i> da empresa
Oportunidades Lista das principais oportunidades <i>externas</i>	Desafios (1) Definição de estratégias que permitam usar os pontos fortes da empresa e obter vantagens competitivas nas oportunidades	Constrangimentos (2) Definição de estratégias que permitam obter vantagens competitivas nas oportunidades mitigando os pontos fracos
Ameaças Lista das principais ameaças <i>externas</i>	Alertas (3) Definição de estratégias que permitam usar os pontos fortes para evitar as ameaças	Perigos (4) Definição de estratégias que permitam minimizar os pontos fracos e evitar as ameaças

Figura 24 – Matriz TOWS

5. Modelo Estratégico do Banco

5.1 Modelo de Gestão Estratégica de Wheelen e Hunger

5.1.1 Gaps de Performance

A identificação dos gaps de performance do MBOE permite enumerar os indicadores do fraco desempenho e as lacunas intrínsecas à atividade do próprio banco, de forma prévia à análise do meio interno e externo da empresa, com o objetivo de direcionar o estudo e a análise do meio envolvente para as variáveis críticas da indústria, tendo sido identificados cinco gaps de performance qualitativos e quantitativos:

Gap's Qualitativos

- Morosidade de resposta
- Lentidão na contratação
- Imagem no segmento de empresas
- Dinamismo e pro-atividade
- Liderança

Gap's Quantitativos

- Return on Equity
- Return on Asset
- Rácio Core Tier 1
- Rácio Cost-to-income
- Número de agências

5.1.2 Análise Externa

De forma a analisar a concorrência do MBOE consideraram-se os 17 bancos associados da ABOE, identificados na análise do setor financeiro, e mais quatro bancos com presença e atividade no mercado financeiro do Ocidente Europeu.

Deste conjunto de instituições de crédito foram excluídos os bancos de pequena dimensão, internacionais e de investimento, tendo-se apurado um conjunto de oito

instituições de crédito que concorrem no mesmo mercado que o MBOE e sobre os quais incidirá a análise externa de mercado.



Figura 25 – Concorrentes do MBOE

5.1.2.1 Fatores Críticos de Sucesso

Fatores críticos de sucesso são as variáveis que influenciam a posição competitiva das empresas ou unidades de negócio dentro de determinado setor ou indústria. São, geralmente, específicos a determinada indústria e são cruciais para aferir a capacidade de sucesso de uma empresa na indústria onde desenvolve a sua atividade.

No caso em análise do setor bancário no Ocidente Europeu foram identificados dez fatores críticos de sucesso agrupados em três categorias:

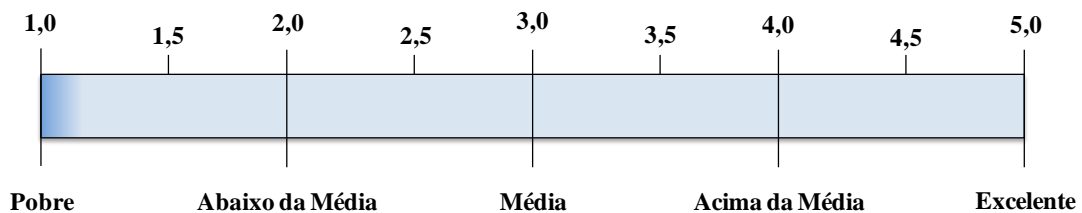
- Reconhecimento no mercado;
- Rapidez e qualidade de serviço;
- Rendibilidade.

O quadro seguinte apresenta o racional associado a cada um dos dez fatores críticos de sucesso considerados e analisados na indústria financeira do Ocidente Europeu:

	Fatores Críticos de Sucesso	Comentários
Reconhecimento no mercado	1. Diversidade de produtos	Oferta diversificada de produtos e serviços financeiros
	2. Nível de customização	Capacidade para desenvolver produtos e serviços financeiros e adaptar a sua oferta às necessidades dos clientes
	3. Presença no mercado nacional	Número de agências, capilaridade e distribuição da rede de balcões do banco no mercado nacional
	4. Operações no mercado de capitais	Existência de banco de investimento com capacidade de colocação de operações financeiras no mercado de capitais
Rapidez e qualidade de serviço	5. Rapidez na tomada de decisão	Estrutura hierárquica horizontal, delegação de competências e ferramentas de gestão facilitadoras à tomada de decisão
	6. Agilidade na contratação	Equipa jurídica especializada, dedicada ao segmento de empresas e articulada com a rede comercial e back-office
	7. Eficiência e eficácia na execução e gestão diária	Equipas de produto especializadas de apoio à rede comercial na venda e na gestão diária dos produtos e serviços
Rendibilidade	8. Preços competitivos	Capacidade para acompanhar a tendência de mercado mantendo preços competitivos
	9. Custos de estrutura	Habilidade para ter uma estrutura de custos flexíveis de forma a manter os preços competitivos
	10. Informação de gestão	Informação de gestão detalhada, atualizada e útil, de apoio à análise da rendibilidade e à tomada de decisão

Figura 26 – Fatores Críticos de Sucesso

De forma a avaliar a performance do MBOE e o posicionamento face aos seus concorrentes procedeu-se à avaliação individual de cada banco em cada um dos fatores críticos de sucesso considerados, tendo sido atribuída uma classificação entre 1 (pior) e 5 (melhor) de acordo com o desempenho individual de cada banco.



A cada fator crítico de sucesso foi atribuída uma ponderação de forma a refletir a maior ou menor importância relativa e contribuição para o desempenho e o sucesso na indústria. O resultado da soma ponderada dos fatores críticos de sucesso resulta no posicionamento de cada empresa na indústria e como compara com os restantes concorrentes.

O quadro seguinte apresenta o posicionamento competitivo do MBOE e identifica o banco líder em cada um dos fatores críticos de sucesso considerados:

	Fatores Críticos de Sucesso	Ranking MBOE ¹	Best-in-class ²	Comentários
Reconhecimento no mercado	1. Diversidade de produtos	6/9		Banco inovador e em constante procura de novas soluções para os clientes, tendo sido o Santander a criar o produto confirming
	2. Nível de customização	9/9	NOVO BANCO ⁴	Novo Banco apresenta o maior nível de customização, adaptando a oferta disponível às solicitações dos clientes
	3. Presença nos mercados nacional	6/9		CGD com maior presença no mercado nacional (804 agências)
	4. Operações no mercado de capitais	7/9		A CGD através do seu banco de investimento, Caixa BI, é líder neste segmento de mercado
Rapidez e qualidade de serviço	5. Rapidez na tomada de decisão	9/9		O BPI com uma estrutura de decisão verticalizada e poucos níveis intermédios consegue maior celeridade nas decisões
	6. Agilidade na contratação	9/9		Banco de dimensão média com uma equipa jurídica ágil e prazos curtos de resposta e execução de contratos
	7. Eficiência e eficácia na execução e gestão diária	6/9		Equipas de produtos dedicadas e que asseguram um tratamento personalizado e rápida na resolução de problemas
Rendibilidade	8. Preços competitivos	7/9		Banco internacional com rating atribuído à casa-mãe beneficiando de um cost of funding mais favorável
	9. Custos de estrutura	6/9		Menor rácio cost-to-income em 2014 em virtude da reestruturação feita nos últimos anos
	10. Informação de gestão	8/9		Informação de gestão sucinta, estruturada, que reflete os objetivos da empresa e das direções e fomecida em tempo útil.

¹ Posição do MBOE entre os nove principais palyers

² Banco com o melhor desempenho no fator crítico de sucesso considerado

Figura 27 – Fatores Críticos de Sucesso e Posicionamento do MBOE

Da figura acima são de realçar os seguintes pontos:

- MBOE compara mal com os restantes concorrentes do setor financeiro, ocupando uma posição sempre na metade inferior da tabela em cada um dos fatores críticos de sucesso;
- MBOE não apresenta nenhuma vantagem competitiva face aos seus concorrentes;
- Com exceção do Banco Popular no critério relativo à agilidade da contratação, a primeira posição em cada um dos fatores críticos de sucesso considerados é ocupada por um dos cinco maiores bancos a operar no mercado financeiro do Ocidente Europeu.

A figura seguinte resume a pontuação atribuída ao MBOE e a cada um dos oito principais concorrentes na indústria bancária no Ocidente Europeu, sendo possível analisar como é que os bancos se comparam entre si em cada um dos dez fatores críticos de sucesso:

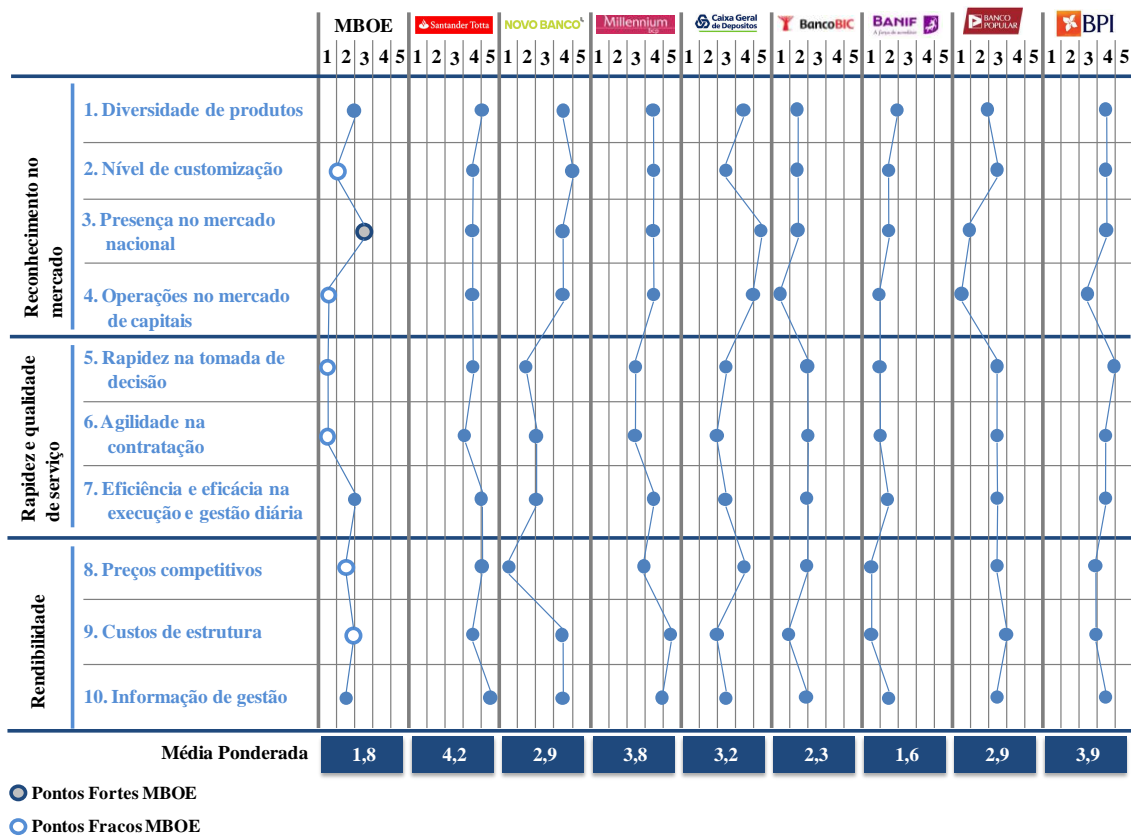


Figura 28 – Fatores Críticos de Sucesso e Posicionamento dos Concorrentes

De forma a diferenciar o impacto que cada um dos fatores críticos de sucesso tem na performance dos bancos e inexoravelmente no posicionamento face à concorrência, atribuíram-se diferentes ponderações a cada um dos fatores críticos de sucesso considerados na análise, tendo o rating de cada banco sido obtido a partir da média ponderada.

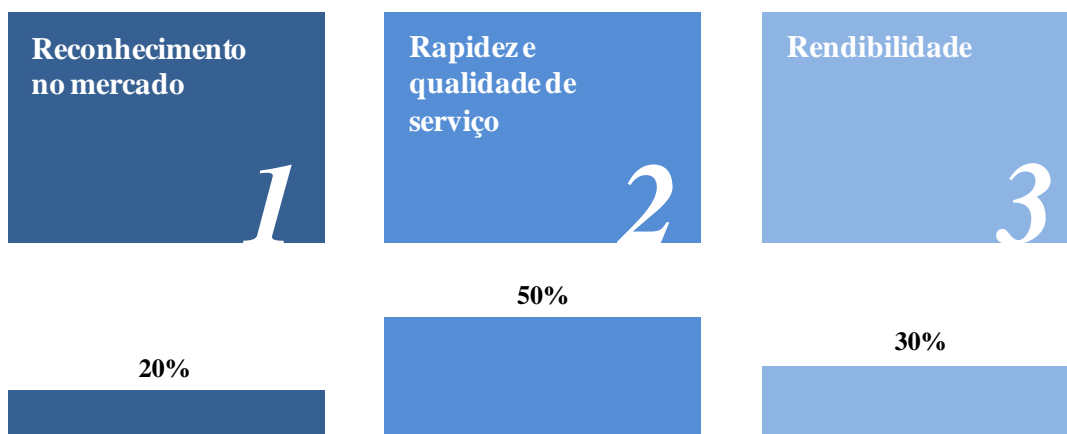


Figura 29 – Ponderação dos fatores críticos de sucesso

A partir da análise à indústria bancária no Ocidente Europeu construiu-se a seguinte matriz, que permite visualizar o posicionamento competitivo do MBOE e dos principais concorrentes, com base na quota de mercado e na posição concorrencial:

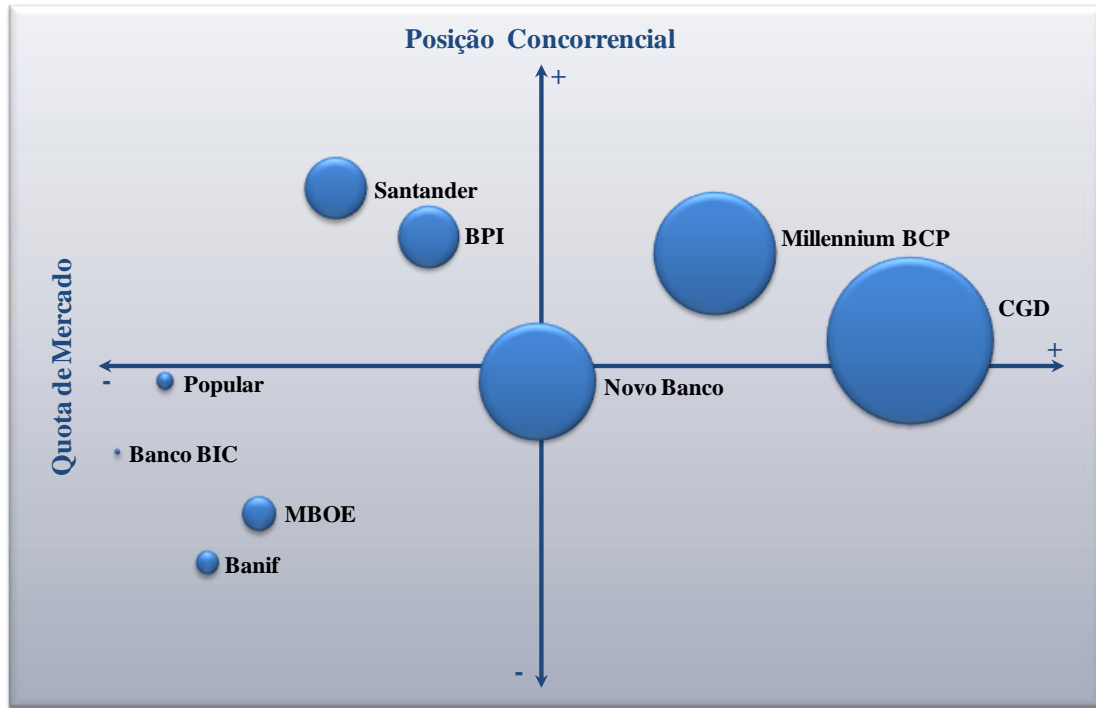


Figura 30 - Posição competitiva e quota de mercado

5.1.2.2 Cinco Forças de Porter

Ameaça de Novos Concorrentes

A entrada de novos concorrentes numa indústria representa uma ameaça às empresas existentes, na medida em que estas empresas representam uma nova oferta, têm como objetivo natural conquistar quota de mercado e irão disputar e absorver recursos aos concorrentes. O grau de ameaça que os novos concorrentes representam, depende da existência de barreiras à entrada e da reação dos atuais concorrentes.

No setor bancário foram identificadas quatro barreiras à entrada de novos concorrentes, designadamente:

- Capital intensivo: exigência de um capital mínimo elevado e determinação dos requisitos mínimos de fundos próprios (rácio de capital Core Tier 1) e processo de avaliação pela autoridade de supervisão;

- Legislação restritiva: recente evolução do setor e perspectiva de construção de uma união bancária europeia com requisitos regulatórios e de supervisão bem como novas exigências ao nível da gestão de riscos e de compliance;
- Economias de escala: a dimensão é um fator importante na medida em que permite diluir os custos de estrutura e operativos, assim como os investimentos em tecnologias de informação e no desenvolvimento da banca digital;
- Rendibilidade: é o principal desafio dos bancos com presença no mercado do Ocidente Europeu, que apresentaram, de forma generalizada, resultados negativos em função da diminuição do produto bancário e aumento das provisões e das imparidades.

Ameaça de Produtos Substitutos

Um produto substituto não é necessariamente um produto igual, mas um qualquer produto, semelhante ou não, capaz de satisfazer a mesma necessidade que um outro produto.

Tendo em consideração que os bancos oferecem uma diversidade de produtos e serviços financeiros existirão tantos produtos substitutos quantos os produtos e serviços individualmente considerados no portfolio dos bancos.

Deste modo, consideraram-se quatro produtos e serviços comercializados pelos bancos, designadamente, produtos de poupança, financiamento, acesso ao mercado de capitais e operações cambiais, tendo-se identificado como produtos substitutos para cada um destes produtos:

- Certificados de aforro: produtos representativos de dívida pública comercializados aos balcões dos correios que se afiguram como produtos de poupanças a prazo;
- Empresas de crédito especializado: concorrem diretamente com os bancos em determinados produtos de crédito, designadamente, leasing e crédito ao consumo;
- Corretoras independentes: sociedades de corretagem com sofisticadas plataformas de trading on-line, permitindo acesso rápido e fácil aos mercados

bolsistas mundiais. Apresentam um preço mais competitivo que a banca tradicional embora exijam um valor mínimo de carteira ou de ativos sob gestão;

- Empresas inovadoras: empresas especializadas na prestação de determinados serviços financeiros, existindo atualmente empresas que se dedicam em exclusivo a atividades de câmbio e transferências internacionais, *cash-pooling* ou *crowdfunding*.

Poder de Negociação dos Clientes

O poder de influência dos clientes de uma indústria reflete-se na sua capacidade para forçar a descida dos preços, exigir maior qualidade ou maior diversidade de produtos e serviços ou pela habilidade de colocarem os concorrentes uns contra os outros.

Enquanto grupo de influência da indústria bancária, os clientes das instituições financeiras apresentam um conjunto de características limitativas de grande poder negocial, designadamente:

- Elevado número de clientes: atomização do número de clientes, quer no segmento de particulares quer no segmento de empresas, sem expressão no volume de vendas enquanto considerados individualmente;
- Sem capacidade de integração: clientes não têm capacidade de se substituir às instituições financeiras;
- Custos associados à mudança: o número limitado de instituições de crédito associado a uma diferenciação por vezes quase impercetível traduz-se em custos associados à mudança, resultantes da burocracia e da curva de experiência da relação entre o cliente e a instituição de crédito.

Poder de Negociação dos Fornecedores

Ao aumentarem os preços dos bens e serviços de uma indústria ou ao limitar a quantidade e a qualidade dos produtos, os fornecedores estão a influenciar o desenvolvimento e a atividade da indústria.

Os fornecedores dos bancos, particulares e empresas enquanto clientes aforradores e depositantes, apresentam o seguinte conjunto de características:

- Elevado número de fornecedores: o facto de existirem inúmeros e diversificados fornecedores, cada um deles representando uma parte ínfima dos recursos captados pelos bancos, condiciona a sua capacidade para influenciar a indústria;
- Fornecedores são também clientes: os bancos poderão aumentar ou diminuir o diferencial de preço entre operações ativas e passivas, mas a remuneração dos recursos estará sempre dependente da remuneração do crédito e de um delta ou diferencial inexoravelmente positivo;
- BCE: O Banco Central Europeu é o banco central responsável pela moeda única europeia. O BCE tem como principal função manter o poder de compra do euro, promovendo o desenvolvimento sustentável da Europa, assente num crescimento económico equilibrado, na estabilidade de preços e numa economia social de mercado altamente competitiva. Ao definir a taxa de juro do banco central, referência para o setor financeiro, o BCE tem uma influência determinante no custo de funding dos bancos.

Rivalidade entre Concorrentes

O setor bancário representa um exemplo paradoxal da interdependência entre concorrentes, na medida em que um potencial risco de falência de uma instituição financeira, poderá afetar todo o sistema financeiro, no denominado risco sistémico.

Por outro lado, a relação e dependência mútua no setor bancário, faz com que o movimento de um determinado concorrente, nomeadamente no que respeita à subida ou descida dos spreads, seja seguido pelos outros concorrentes, de forma mais ou menos célere.

Deste modo, os fatores determinantes que caracterizam a rivalidade entre concorrentes definem-se como:

- Número de concorrentes: o limitado número de concorrentes e a sua dimensão faz com que os bancos mantenham uma constante observação e comparação entre si, de forma a garantir uma resposta imediata a qualquer movimento feito por um banco concorrente;
- Taxa de crescimento da indústria: a diminuição do endividamento dos particulares e das empresas nos últimos anos, com igual impacto no volume de

ativo dos bancos conduziu à redução das margens dos bancos, uma vez que a única forma das instituições bancárias crescerem é conquistando quota de mercado ou clientes aos concorrentes;

- Existência de barreiras à saída: tendo em consideração que a relação entre a instituição financeira e os clientes se pode traduzir num vínculo de longo prazo, a eventual decisão de saída do mercado implicará o cumprimento de determinadas normas e procedimentos, e traduzir-se-á em custos adicionais elevados associados ao cumprimento de tais requisitos.

Outros Stakeholders

A sexta força acrescentada posteriormente ao estudo apresentado inicialmente por Michael Portrt integra outras entidades ou fatores com capacidade de influenciar a indústria, tendo-se considerado:

- Imagem na opinião pública: a insolvência do BPN, do BPP e mais recentemente do BES, a crise financeira mundial, a manipulação das taxas Libor pelos cinco maiores bancos do Reino Unido associado ao pagamento de elevados prémios e bónus aos gestores conduziu nos últimos anos a uma má imagem do setor financeiro e à desconfiança generalizada das pessoas nos princípios de rigor e prudência que deveriam reger a atividade bancária;
- Supervisão bancária: as entidades de supervisão bancária e dos mercados financeiros, designadamente o BCE, BCOE e a CMVM têm uma ação determinante na supervisão do setor bancário através de legislação e dos sistemas de regulação e irão desempenhar um papel central na definição do processo de construção da união bancária europeia.
- Empresas de rating: o rating das instituições financeiras é fulcral para a determinação do custo de financiamento e para o levantamento de fundos nos mercados financeiros internacionais, estando dependente da análise e dos relatórios de avaliação das empresas de rating internacionais, designadamente, Moodys, Standar&Poors e Merryl Lynch;
- Sindicatos organizados: os trabalhadores do setor bancário encontram-se representados por diversos sindicatos organizados e que constituem um grupo de influência.

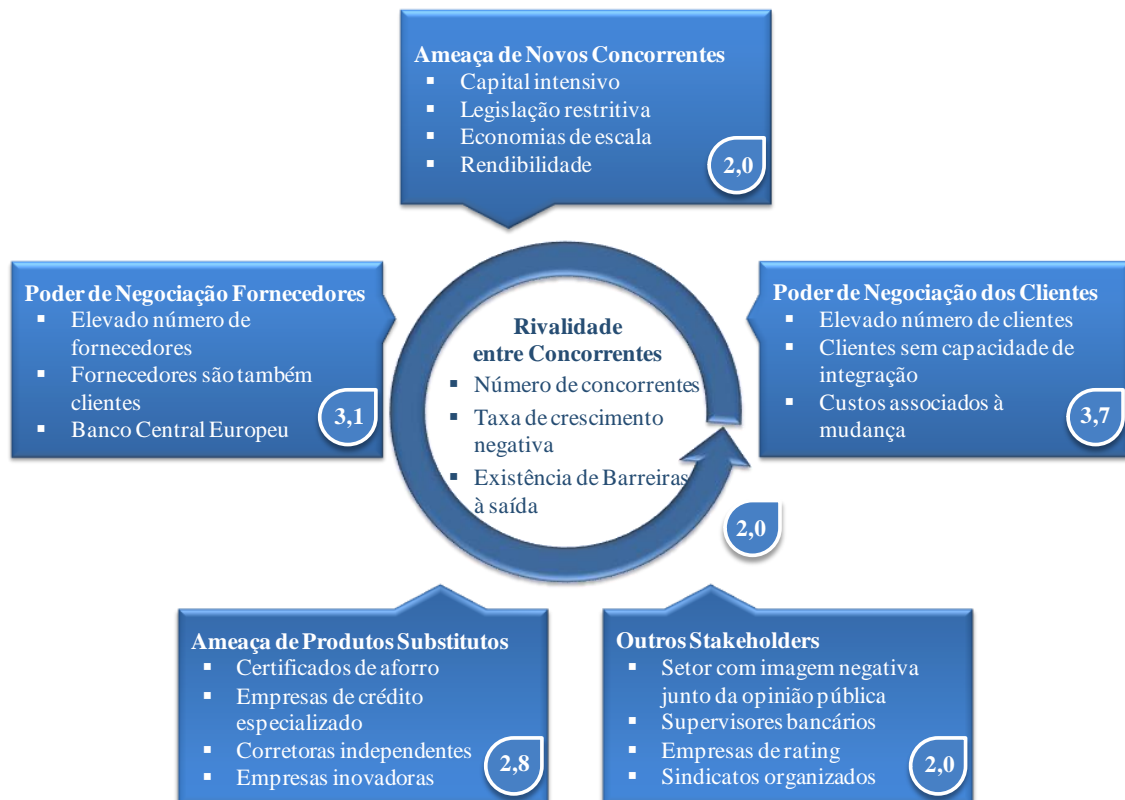


Figura 31 – Análise das Cinco forças de Michael Porter na Indústria Bancária

Tendo por base a pontuação e a ponderação atribuída a cada um dos fatores considerados na análise da competitividade da indústria de Michael Porter, o setor bancário no Ocidente Europeu apresenta uma pontuação global de 2,6, o que representa um grau de atratividade abaixo da média.

5.1.2.3 Análise PEST

A análise aos fatores estratégicos do ambiente societal com base na metodologia PEST, permitiu identificar como determinantes e que irão influenciar e definir o desenvolvimento do setor bancário no futuro próximo, os seguintes fatores políticos, económicos, socioculturais e tecnológicos:

Político-Legal	Económico	Sociocultural	Tecnológico
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte legislação e supervisão bancária ▪ Exigência de novos rácios de capital – <i>Core Tier 1</i> mínimo de 9% ▪ Transparência e regras de <i>compliance</i> ▪ União bancária Europeia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Retoma da economia ▪ Acesso aos mercados de financiamento ▪ Endividamento externo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incerteza geopolítica do zona Euro; ▪ Instabilidade social e desemprego elevado ▪ Crise dos refugiados; ▪ Imagem do setor junto da opinião pública 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sector informatizado e processos tecnológicos implementados ao nível nacional e internacional ▪ Rápido e crescente impacto de novos desenvolvimentos tecnológicos
<p>O MBOE não cumpre com o rácio de capital <i>Core Tier 1</i>. Sendo este um indicador da qualidade dos fundos próprio e da solvabilidade, será um dos focos do banco no futuro próximo.</p>	<p>O setor bancário é importante para o desenvolvimento da economia do Ocidente Europeu e neste contexto o MBOE tem um papel relevante no financiamento das empresas nacionais.</p>	<p>O setor bancário tem atualmente uma imagem negativa e descredibilizada junto da opinião, que urge inverter enquanto elemento dinamizador da sociedade civil.</p>	<p>Os constante avanços tecnológicos representam uma força de mudança disruptiva e alterações em termos de produtos, serviços, modelos de gestão e estrutura operativa.</p>

Figura 32 – Análise PEST

5.1.2.4 Análise SWOT: Oportunidades e Ameaças

A partir da análise externa à indústria financeira no Ocidente Europeu identificaram-se como principais oportunidade e ameaças do setor:

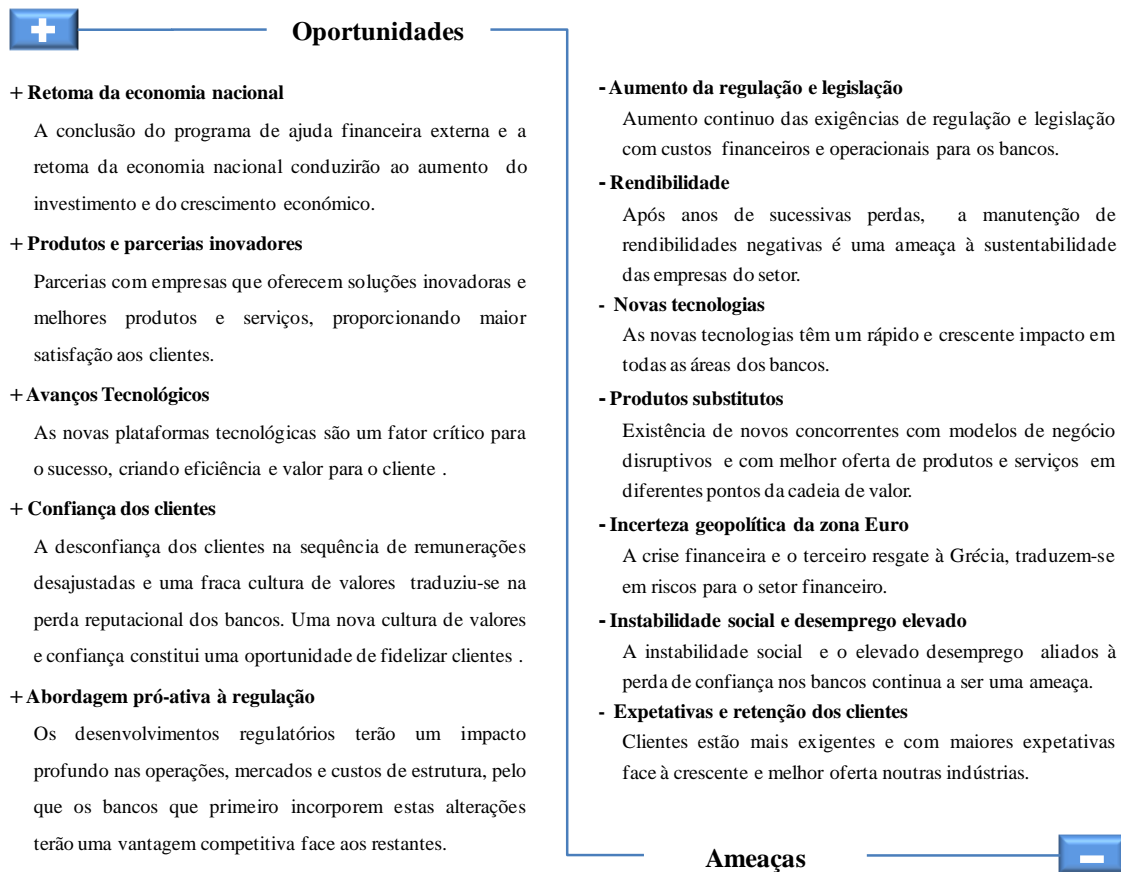


Figura 33 – Análise SWOT: Oportunidades e Ameaças

5.1.3 Análise Interna

Seguindo o modelo de gestão estratégica de Wheelen e Hunger, a análise interna ao MBOE incidiu sobre os seguintes elementos da organização:

- Estrutura;
- Cultura;
- Recursos e capacidades;
- Cadeia de valor;

5.1.3.1 Estrutura

O MBOE apresenta uma estrutura de decisão hierarquizada, com elevados níveis intermédios consultivos, mas decisões centralizadas no conselho de administração, com atribuição de competências e delegação de poderes muito restritivo, quer ao nível da

direção de empresas, quer ao nível da direção de análise de risco de crédito, funcionando esta apenas como um órgão consultivo.

Estrutura operacional centralizada na área comercial, com processos redundantes, ferramentas de trabalho pouco eficientes (work-flow de crédito) e elevado risco operacional (sistema transacional).

5.1.3.2 Cultura

Cultura da empresa focalizada na realização de procedimentos internos e no cumprimento de normas e rotinas, que se encontram desajustados, enquadrados por um sistema normativo burocrático e desfocado do principal ativo do banco: o cliente e a sua satisfação com o serviço prestado.

Sistema de valores e cultura profundamente enraizado, com ausência de orientação para a inovação e adaptação às necessidades dos clientes. Concentração nas tarefas e rotinas do dia-a-dia, sem capacidade de resiliência a novas formas de trabalho, mais eficientes e eficazes.

As pessoas são um elemento de importância relativa no contexto da cultura organizacional do MBOE, os funcionários não têm incentivos a participar com as suas ideias e a informação circula de cima para baixo. Falta de flexibilidade e de comunicação informal entre os departamentos. Comunicação formal burocrática e morosa.

5.1.3.3 Recursos e Capacidades

Os recursos e capacidades do MBOE em termos de recursos humanos, meios tecnológicos, recursos financeiros e logísticos, caracterizam-se da seguinte forma:

- **Recursos Humanos**

Recursos humanos com competências técnicas e vários anos de experiência acumulada no setor, alguns com uma vasta experiência em instituições financeiras nacionais e internacionais de referência no setor.

- **Tecnológicos**

Existência de recursos técnicos e tecnológicos disfuncionais, de difícil leitura e utilização, desatualizados e com um out-put deficiente.

- **Financeiros**

Capacidade de alavancagem financeira, para captar recursos através de depósitos, levantamento de fundos no mercado de capitais e de conceder empréstimos aos seus clientes.

- **Logísticos**

Larga rede de agências com uma capilaridade fortemente implementada em todo o território nacional e presença internacional através de um banco em Angola e de escritórios de representação em Londres, Genebra, Paris, Frankfurt, Newark e Toronto.

Não obstante a extensa rede de balcões, que representa uma vantagem competitiva do MBOE face a alguns concorrentes, este fator é de menor importância no que respeita ao segmento de empresas. No que respeita à logística interna, o MBOE caracteriza-se por processo lentos, burocráticos, com inúmeros níveis de parecer e decisão, formatados para a área de retalho e para produtos standard, apresentando-se desadequados e desajustados para a realidade dos clientes empresa.

5.1.3.4 Cadeia de Valor

A área comercial da direção de empresas do MBOE é responsável por todo o acompanhamento do cliente e pela relação deste com o Banco, estando presente em toda a cadeia de valor.

As equipas comerciais são responsáveis pela identificação de potenciais clientes, reuniões, elaboração de propostas de crédito, formalização de contratos, operacionalização de transações e resolução de potenciais problemas ou dúvidas que surjam no desenvolvimento da relação entre o cliente e o MBOE.

A atividade das equipas comerciais da direção de empresas tem como principais regras, princípios e objetivos:

- Aumentar a relação entre os clientes e o banco;
- Prestar um elevado nível de serviço aos clientes;
- Aumentar o cross-sell dos clientes;
- Aumentar a rendibilidade de cada cliente;
- Manter um adequado nível de risco da carteira de clientes.

Adicionalmente, encontra-se igualmente atribuído à área comercial do MBOE tarefas de carregamento no sistema operacional do Banco de diversas operações, designadamente, operações ativas e passivas, cauções, avaliações, inserção e validação de documentos, que se traduzem em tarefas repetitivas, de baixo valor acrescentado e que influenciam negativamente a produtividade e performance do MBOE.

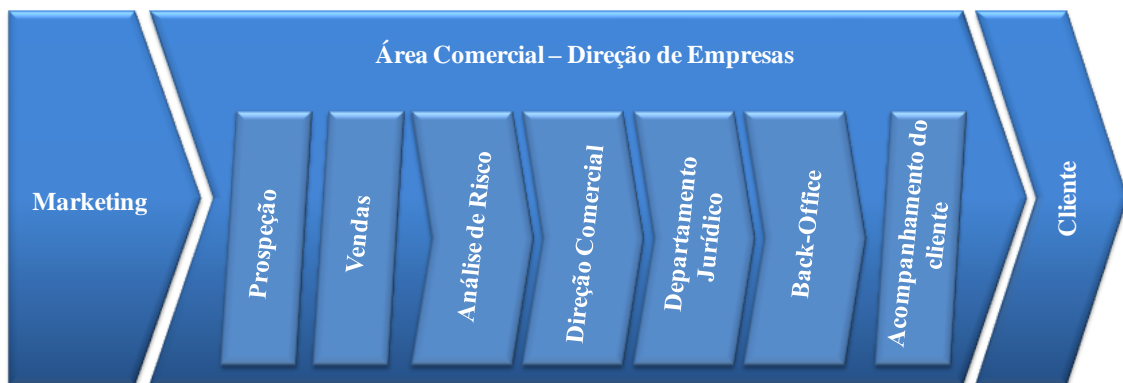


Figura 34 – Cadeia de Valor do MBOE

5.1.3.5 Análise SWOT: Pontos Fortes e Pontos Fracos

A análise interna ao MBOE permitiu identificar como principais pontos fortes e fracos da instituição financeira:

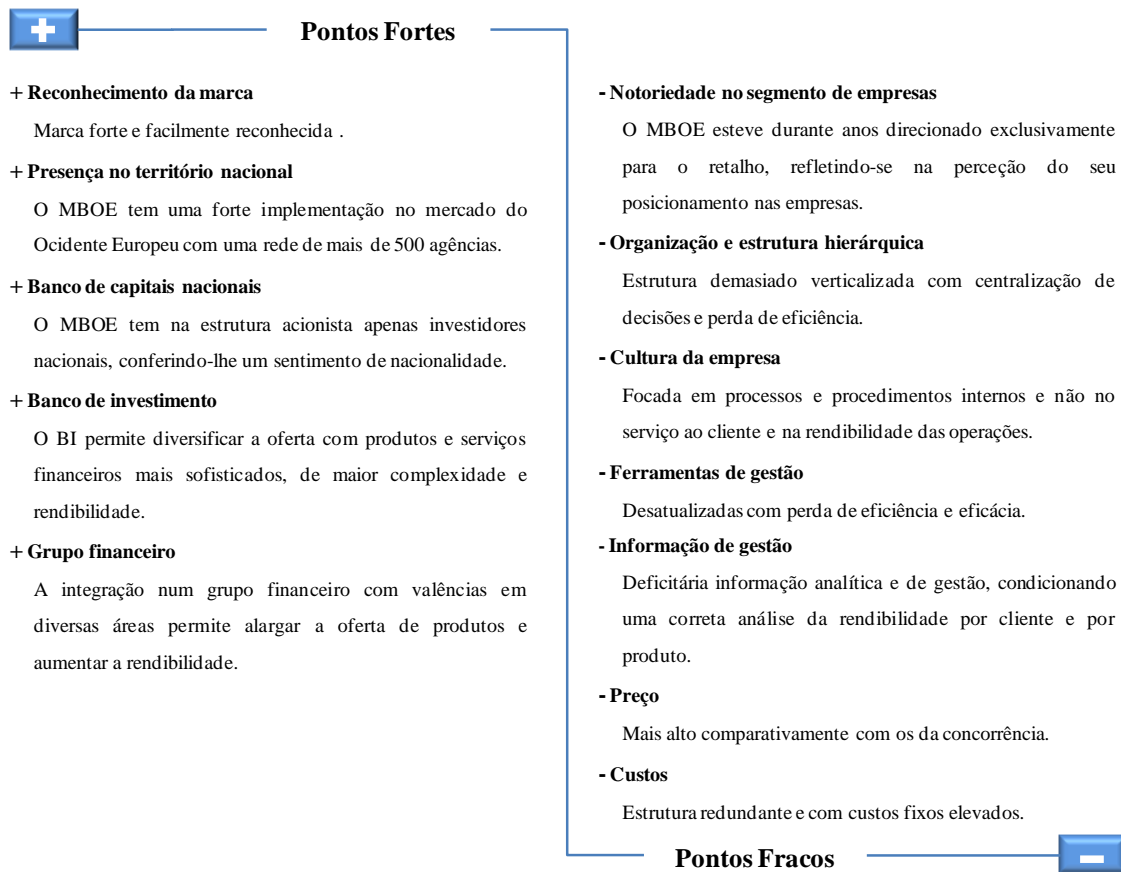


Figura 35 – Análise SWOT: Pontos Fortes e Fracos

5.1.4 Análise SWOT Sistémica

A partir do cruzamento das oportunidades e ameaças identificadas para o setor bancário no Ocidente Europeu com os pontos fortes e fracos que caracterizam o MBOE construiu-se a matriz SWOT sistémica, tendo-se identificado como principais desafios, constrangimentos, alertas e perigos:

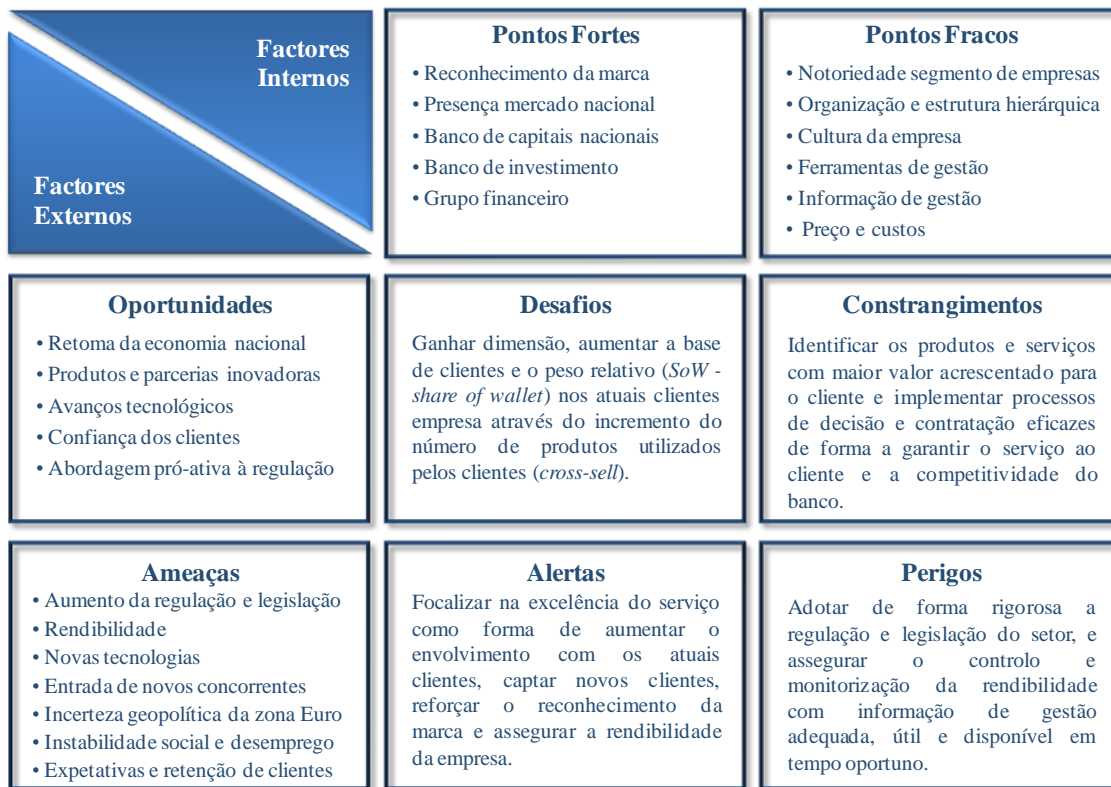


Figura 36 – SWOT Sistémica

▪ **Desafios**

Sendo o MBOE um banco de média dimensão no contexto do sistema bancário do Ocidente Europeu, e considerando as oportunidades de retoma da economia nacional e a confiança dos clientes associadas aos pontos fortes do banco, como o reconhecimento da marca e à presença nacional, o MBOE tem como principal desafio assegurar o seu crescimento de forma a manter a sua posição concorrencial e competir com os principais bancos.

De forma a ganhar dimensão, o MBOE terá de, por um lado, procurar aumentar a sua base de clientes e, por outro, fazer crescer o peso relativo (quota de mercado) nos atuais clientes empresa, designadamente através do incremento do número de produtos utilizados pelos clientes (*cross-sell*), conduzindo deste modo à fidelização e ao fortalecimento da relação entre os clientes e MBOE.

▪ **Constrangimentos**

Num mercado altamente concorrencial como o do setor financeiro e face às debilidades identificadas na cultura, na estrutura e na prestação de serviços do MBOE, o banco irá

enfrentar constrangimentos na identificação dos produtos e serviços com maior valor acrescentado para o cliente e na implementação de processos de decisão e contratação eficazes que permitam um serviço de excelência ao cliente e a competitividade do banco.

- **Alertas**

Tendo por base as principais ameaças identificadas, designadamente, o aumento da regulação e da legislação do setor financeiro e o enfoque na rendibilidade dos bancos, e os pontos fortes do MBOE, como sejam a forte presença no mercado nacional e a existência do banco de investimento, o MBOE deverá focalizar-se na excelência do serviço como forma de aumentar o envolvimento com os atuais clientes, captar novos clientes, reforçar o reconhecimento da marca e assegurar a rendibilidade da empresa.

- **Perigos**

O maior perigo para o MBOE resulta da necessidade de adotar de forma rigorosa a regulação e legislação do setor, assegurando o controlo e monitorização da rendibilidade com informação de gestão adequada, útil e disponível em tempo oportuno.

5.1.5 Variáveis Estratégicas de Competitividade

A partir da análise externa ao setor financeiro do Ocidente Europeu, da análise interna realizada ao MBOE e da matriz SWOT Sistémica identificaram-se como principais variáveis estratégicas de competitividade:

- **Serviço**

O MBOE deverá prestar um serviço célere, eficiente, eficaz e com capacidade de respostas em tempo útil indo ao encontro das necessidades dos clientes empresa com produtos e serviços *taylor-made* e inovadores.

- **Equipas de Produto**

Não só é fundamental que o banco tenha disponível no seu portfolio uma diversidade de produtos e serviços financeiros que permitam concorrer com os outros *players*, como é fundamental ter equipas de produto especializadas e com competências únicas que

permitam assegurar a correta utilização e desenvolvimento do produto e serviço pelo cliente.

Por outro lado, as equipas de produto terão a responsabilidade de fazer análises de rendibilidade e de performance aos produtos e serviços disponibilizados e antever as tendências de mercado, assegurando um elevado nível de serviço aos clientes e assegurando a rendibilidade da operação, através de mecanismos de controlo, propondo medidas corretivas ou ajustamentos quando necessários.

- **On-line**

Acesso ao banco através da internet, de forma funcional, de fácil utilização e que permita aos clientes a utilização imediata dos produtos e serviços fornecidos pelo banco, permitindo a integração com os sistemas de informação mais utilizados no mercado, designadamente: Metacase, XRT e SAP.

- **Banco de Investimento**

A existência do Banco de Investimento é uma mais-valia na medida em que constitui uma oferta de serviços com equipas especializadas nas área de corporate finance, project finance e mercado de capitais, constituindo uma oferta complementar aos produtos e serviços da banca comercial e que permitem participar em operações sindicadas, conduzindo ao aumento da rendibilidade e reconhecimento do MBOE no mercado.

- **Informação de Gestão**

A informação analítica e de gestão é uma ferramenta fundamental para o conhecimento e acompanhamento da performance diária da empresa, assim como para a tomada de decisões estratégicas, pelo que deverá existir informação de gestão sucinta, estruturada de acordo com os objetivos da empresa e das direções comerciais e fornecida em tempo útil, de forma a que possa ser corretamente analisada e constitua uma ferramenta de apoio à gestão.

6. Definição da Estratégia de Crescimento do MBOE

6.1 Visão

Ser e ser reconhecido como um banco nacional de apoio às empresas nacionais, que oferece um leque alargado de produtos e serviços financeiros de forma célere, eficaz e com qualidade de serviço.

6.2 Missão

Vender produtos financeiros, prestando um serviço célere, de qualidade e melhor que a concorrência no que respeita à execução, implementação e satisfação das necessidades do cliente.

6.3 Objetivos Estratégicos

Os objetivos estratégicos do MBOE, foram definidos tendo em consideração a sua natureza, tendo como enfoque a melhoria dos serviços no que respeita aos objetivos qualitativos e o retorno à rentabilidade positiva no que respeita aos objetivos quantitativos.

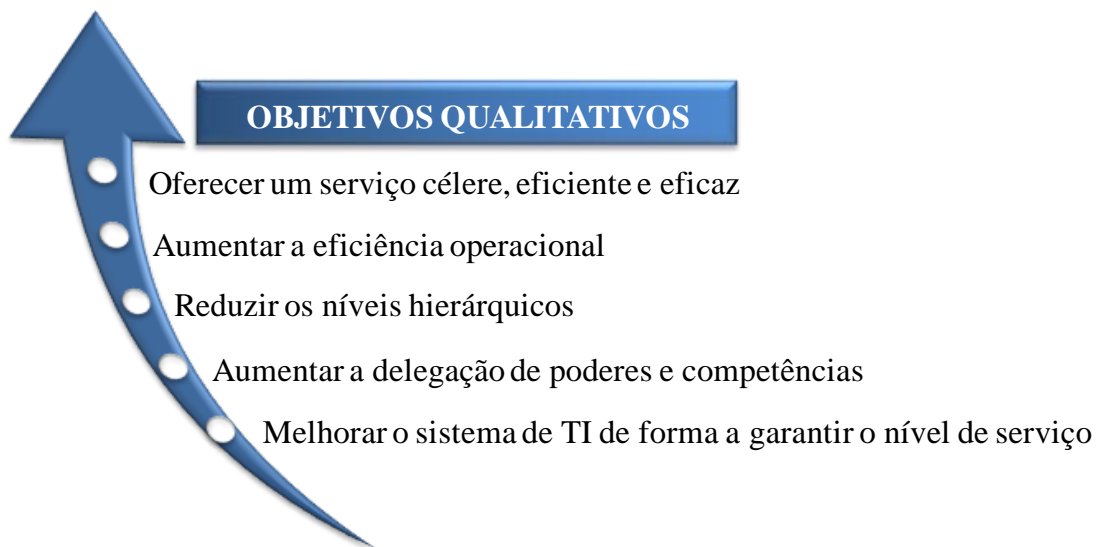


Figura 37 – Objetivos Qualitativos

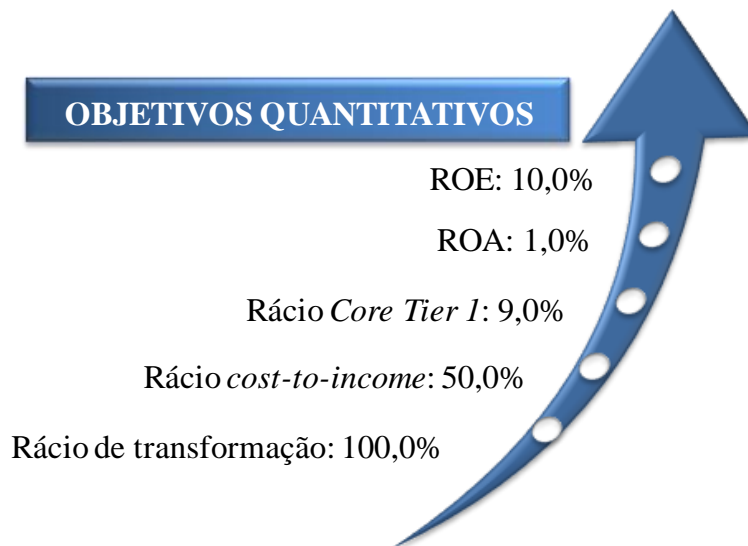


Figura 38 – Objetivos Quantitativos

6.4 Estratégias Globais – Competitivas e Direcionais

Estratégia Competitiva: Diferenciação – Alvo Alargado

O setor financeiro, designadamente no segmento das empresas, apresenta uma característica peculiar no contexto do mercado concorrencial, na medida em que os clientes empresas trabalham com diversos bancos em simultâneo, não sendo mutuamente exclusivos.

L. A. Farinha e J. A. C. Santos (2000) concluíram que quase todas as empresas se financiam pela primeira com um banco, decidindo após algum tempo alargar as fontes de financiamento a diversas instituições financeiras, muito provavelmente, porque um dos benefícios para as empresas com múltiplas relações bancárias se traduz na redução das taxas de juro (A. Foglia, S. Laviola, P. M. Reedtz, 1998).

A decisão de alargar o leque de relações a diversas instituições financeiras é uma decisão das empresas, na qual os bancos têm pouca ou nenhuma intervenção (L. A. Farinha e J. A. C. Santos, 2000), e que tendem a aceitar como forma de evitar uma excessiva concentração ao risco (A. Foglia, S. Laviola, P. M. Reedtz, 1998).

Contudo, não obstante esta visão de partilha de risco por parte das instituições financeiras, os bancos têm procurado sistematicamente formas de fidelizar e vincular os seus clientes, de forma a assegurar relações duradouras e rendibilidades de longo prazo.

Embora o preço seja um fator importante, não é por si só um fator de exclusão da relação entre os bancos e os seus clientes, na medida em que as características associadas aos serviços financeiros prestados, como a qualidade e celeridade, podem justificar um custo mais elevado.

Deste modo, o foco do negócio deve estar centrado na relação com o cliente e na qualidade do serviço, de forma a garantir uma oferta diversificada de produtos e serviços, nível de serviço, fiabilidade, celeridade e qualidade do serviço prestado.

Estratégia Direcional: Estabilidade – Pause / Proceed

O MBOE registou nos últimos anos uma performance económico-financeira negativa, perda de eficiência operacional, deterioração dos seus níveis de serviço com prejuízos inexoráveis na sua imagem junto do segmento das empresas.

Deste modo, o MBOE deverá numa primeira fase estabilizar a sua atividade, reorganizar a sua estrutura, consolidar competências e recursos, de forma a readquirir elevados níveis de serviço e voltar a apresentar resultados positivos.

Numa segunda fase, e com base numa nova estrutura funcional, o MBOE deverá ter uma estratégia de crescimento de forma assegurar a manutenção da sua quota de mercado.

6.5 Estrutura Organizativa

A estrutura organizativa da Direção de Empresas do MBOE deverá ser alterada de uma estrutura verticalizada para uma estrutura horizontal de forma a permitir a melhoria do serviço às empresas, designadamente:

- Maior celeridade de análise e decisão;
- Rapidez na contratação;

- Melhoria operacional;
- Identificação rápida de problemas;
- Redução do prazo de resposta e de resolução de problemas.

Deste modo propõe-se:

- Eliminação dos cargos de diretor geral e de subdiretores da direção de empresas;
- Criação de quatro direções de empresas a reportar diretamente à administração;
- Delegação de funções e competências;
- Criação de áreas de produto.

Embora o marketing seja tradicionalmente uma área de apoio, propõe-se a sua inclusão em conjunto com as áreas de produto, na medida em que o marketing deverá desempenhar uma função determinante enquanto direção responsável pela elaboração e coordenação da informação de gestão.

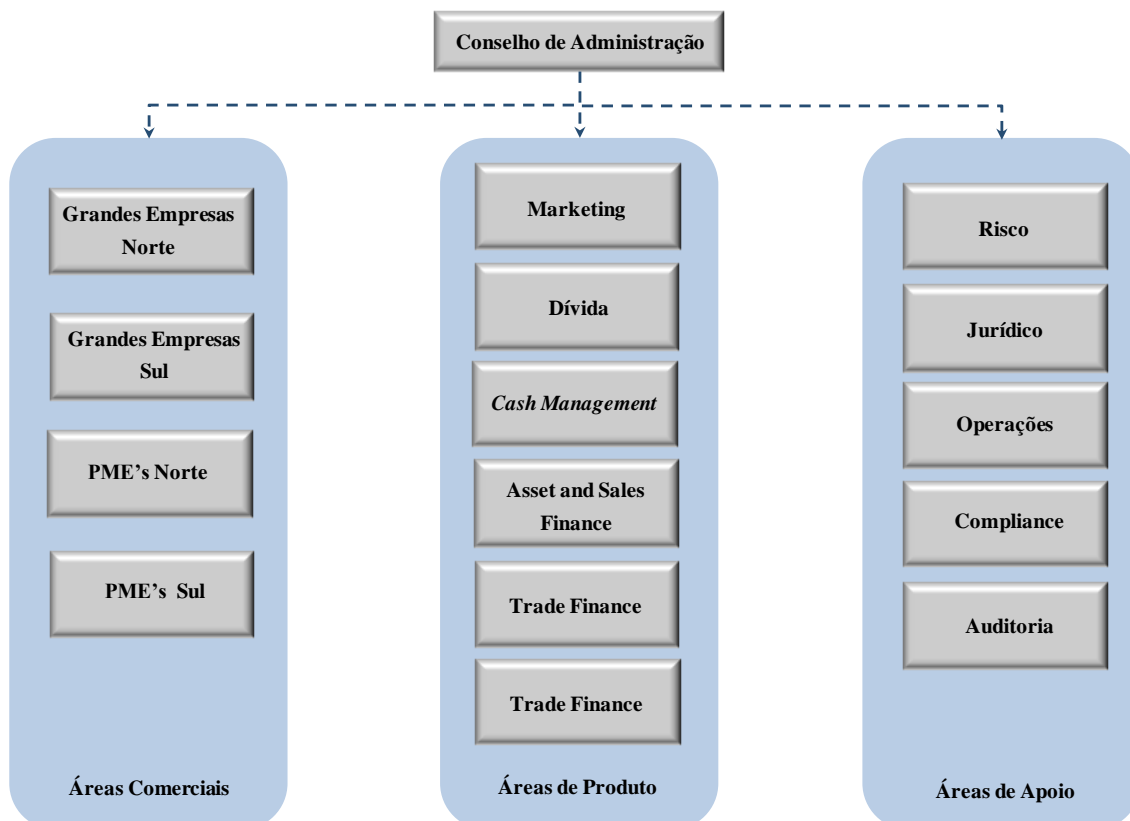


Figura 39 – Estrutura Organizacional Proposta

As áreas de produto são fundamentais no desenvolvimento e implementação da estratégia proposta.

Cada área de produto deverá ter um responsável a reportar diretamente ao mesmo administrador que a área comercial, de forma a alinhar a estratégia entre as diversas áreas do banco.

Em termos operacionais as áreas de produto darão apoio direto às áreas comerciais, que funcionarão como pivot e elo de ligação entre os clientes empresa e os diversos departamentos do MBOE.

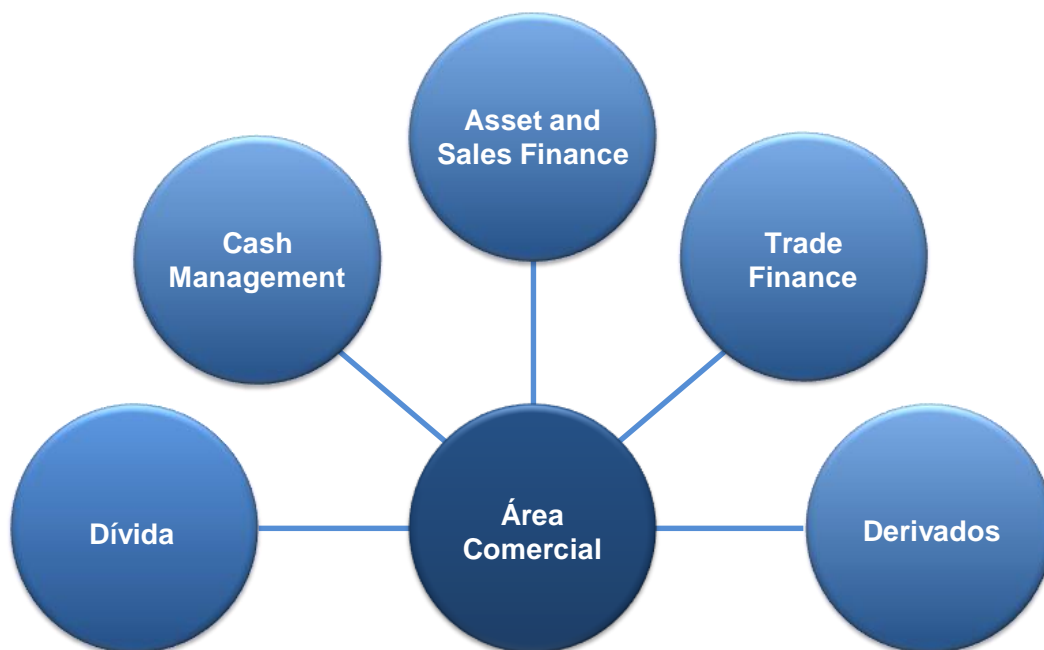


Figura 40 – Áreas de Produto

Em termos financeiros, os objetivos da área comercial devem refletir e estar alinhados com os objetivos das áreas de produto, espelhando os objetivos estratégicos definidos para o MBOE.

Cada área de produto deverá ter uma equipa de profissionais especializados e terá como principais tarefas:

- Gestão dos produtos e serviços financeiros da sua área;

- Acompanhamento e apoio à área comercial na venda dos produtos através da construção de argumentário de venda com as características e vantagens do produto;
- Informação necessária e prazos de implementação;
- Fazer a ligação entre os gestores e a área operacional (back-office) de forma a implementar e agilizar processos;
- Definição da política de preço;
- Elaboração do orçamento anual;
- Desenvolvimento de novos produtos;
- Propostas de soluções de melhoria;
- Análise de rendibilidade

Deste modo, os diversos produtos e serviços financeiros disponíveis pelo MBOE, serão agrupados pelas seguintes áreas de produto:

Dívida

Soluções de financiamento:

- Crédito comercial;
- Crédito financeiro;
- Crédito de médio-longo prazo;

Cash Management

Soluções de recebimentos e de pagamentos:

- Recolha de valores;
- Swift messaging;
- Pagamento de serviços multibanco;
- TPA;
- Débitos diretos;
- Processamento de salários;
- Cheque e carta-cheque;
- Cartões de débito e de crédito;

Asset and Sales Finance

Soluções de crédito especializado:

- Factoring;
- Confirming;
- Leasing;

Trade Finance

Soluções de financiamento ao comércio internacional:

- Créditos documentários à exportação;
- Créditos documentários à importação;
- Remessas documentárias;

Derivados

Soluções de cobertura de risco:

- Taxa de juro;
- Cambial;
- Commodities;

6.6 Estratégias Funcionais

6.6.1 Marketing

A direção de marketing terá como principais funções:

- Informação de gestão;
- Estratégia de comunicação

Ao nível da informação de gestão a direção de marketing deverá construir um *scorecard* que reflita os objetivos definidos para o MBOE de forma a permitir o acompanhamento mensal da performance do banco, da área comercial e das áreas de produtos, com indicadores de realização de objetivos, volume e rentabilidade, por produto e cliente.

A informação de gestão deverá ser disponibilizada de forma célere, concisa e estruturada de forma a permitir uma correta e fácil leitura tendo como objetivo a

identificação dos desvios e a implementação das medidas de ajustamento em conformidade com a estratégia definida.

No que respeita à estratégia de comunicação para as empresas, deverão ser realizados os seguintes valores:

- Estratégia de comunicação assente na nacionalidade e focado nas empresas nacionais;
- Promoção dos valores das empresas nacionais;
- Apresentação de produtos e serviços personalizados;
- Foco nas operações de âmbito nacional;
- Apoio no negócio internacional;

6.6.2 Financeira

A gestão financeira do MBOE deverá estar centralizada na direção financeira, sendo as decisões e o planeamento financeiro de médio-longo prazo aprovados pelo CAE de forma a assegurar a prossecução da estratégia definida.

À direção financeira competirá fazer e apresentar um plano financeiro de médio prazo, com um horizonte temporal entre os três e os cinco anos e a realização de orçamentos anuais, assim como a monitorização e o controlo mensal do cumprimento do orçamento anual, identificando eventuais desvios e propondo medidas corretivas de ajustamento.

A direção financeira terá como principais funções:

- Captar recursos e fazer aplicações de excedentes de tesouraria;
- Definição das linhas de orientação para as taxas de operações ativas;
- Estabelecimento das taxas de operações passivas;
- Assegurar a margem financeira;
- Garantir a liquidez;
- Cumprir os rácios de capital e de alavancagem financeira.

6.6.3 Operações

A área operacional do MBOE representa um ponto nevrálgico para o sucesso da estratégia a implementar, sendo fundamental centralizar todas as operações de *back-office* na área de operações e libertar a área comercial de tarefas de rotina e burocráticas, nomeadamente:

- Carregamento de contratos e garantias;
- Introdução de planos de limites;
- Abertura de contas;
- Contabilização de comissões;

Por outro lado, será necessário implementar melhorias ao nível do *work-flow* de crédito, designadamente:

- Atribuição de rating de empresas de forma imediata;
- Preço e comissões propostas pelo gestor e confirmadas superiormente;
- Constituição de garantias na fase da contratação e não na fase de elaboração da proposta;
- Flexibilização na proposta de planos de reembolso;
- Introdução de níveis de serviço e prazos de resposta;

As alterações ao nível da área operacional são fundamentais de forma a permitir uma maior eficiência operacional, maior controlo de processos e tarefas, e aumentar a rendibilidade do banco.

6.7 Nova Cultura Proposta

O MBOE deve construir e desenvolver uma imagem de fiabilidade, celeridade de serviço e maior profissionalismo, comunicando e assumindo como valores:

- Foco no cliente;
- Rapidez;
- Soluções;
- Profissionalismo.

De forma a implementar a nova cultura o MBOE deverá iniciar ações de *team building*, comunicando a nova visão e missão do MBOE e construindo uma atitude positiva de colaboração entre as diversas direções e entre os colaboradores.

A nova cultura deverá enfatizar o reconhecimento pelo mérito, através do estabelecimento de prémios anuais em função da conjugação do desempenho individual e da direção, como forma de incentivar a produtividade, a pro-atividade, a eficiência operacional e o alinhamento com a estratégia definida.

6.8 Variáveis Fundamentais para a Mudança

Identificaram-se como variáveis fundamentais para a mudança:

- Envolvimento do *top* e do *middle* management;
- Comunicação clara da estratégia e da mudança a todos os colaboradores;
- Rapidez na implementação das alterações propostas;
- Objetividade na comunicação;
- Acompanhamento e monitorização dos resultados;

7. Conclusão

No início da presente dissertação intitulada de Estratégias de Crescimento na Banca de Empresas: o caso de um Mutual Bank Ocidental Europeu, estruturada sob a forma de um Projeto Empresa, foram definidos como objetivos a alcançar:

- Apresentar as linhas teóricas subjacentes à evolução do pensamento da gestão estratégica;
- Propor um modelo de gestão estratégica, desenvolvendo as várias etapas necessárias à definição e implementação de um plano estratégico;
- Propor uma estratégia tendo por base o estudo e a realidade aplicada à direção de empresas de um Mutual Bank Ocidental Europeu.

Tendo em consideração o desenvolvimento da temática do pensamento estratégico aplicado à gestão de empresas e ao caso concreto de uma instituição financeira, apresentou-se na primeira parte da dissertação uma caracterização do setor bancário na Europa e no Ocidente Europeu.

Com base na análise de elementos estatísticos e no desenvolvimento económico-social dos últimos anos, designadamente, o processo de globalização da economia mundial, a evolução tecnológica, a erupção da China como principal motor da economia mundial e a crise financeira mundial, conclui-se que o setor financeiro enfrenta na atualidade um novo equilíbrio e um novo paradigma, caracterizando-se em termos nacionais:

- Os cinco maiores bancos representam no seu conjunto cerca de 81% do mercado em termos de ativos sob gestão;
- Forte presença de empresas nacionais, que representam cerca de 86% do setor, ainda que os principais acionistas de alguns bancos considerados como domésticos sejam investidores estrangeiros, como por exemplo o BPI e o Banco BIC;
- Setor em recessão, com diminuição do volume de crédito concedido, diminuição do número de balcões, redução do número de empregados, aumento do montante de crédito e juros vencidos;
- Desde 2007 foram nacionalizados três bancos do sistema financeiro do Ocidente Europeu: BPN, BPP e BES;

- BCP, BPI e Banif foram intervencionados, tendo recorrido a ajuda do Estado para se recapitalizarem;
- Setor em reestruturação, com redução do rácio de transformação e redução da exposição ao setor imobiliário;
- Setor sujeito a nova legislação das entidades supervisoras, com o objetivo de reforçar o sistema financeiro na sequência da crise financeira do *subprime* e da dívida soberana, através da consolidação dos três pilares relativos a capital mínimo, supervisão e avaliação dos requisitos de capital e transparência e disciplina de mercado.

Deste modo, o setor bancário no Ocidente Europeu encontra-se, por um lado, numa conjuntura deprimida, com indicadores de performance negativos, redução de ativos e de atividade, e por outro lado, pressionado pelo aumento de regulação, legislação e supervisão das entidades reguladoras, designadamente do BCE.

De forma a definir uma estratégia de desenvolvimento para a direção de empresas do MBOE, procedeu-se inicialmente à revisão da literatura sobre a temática da estratégia, com uma descrição das várias abordagens e evolução do pensamento estratégico, modelos de gestão, comportamento estratégico e identificação de estratégias em ambiente competitivo, concluindo-se que o conceito de estratégia pressupõe três características essenciais:

1. É realizada previamente às ações às quais se aplica;
2. É desenvolvida de forma consciente e com um propósito;
3. Traduz uma escolha.

O quarto capítulo foi dedicado ao enquadramento conceptual do modelo estratégico, tendo-se optado pelo modelo de gestão estratégica de Wheelen e Hunger que compreende o desenvolvimento de quatro etapas de forma estruturada e sucessiva, com objetivos específicos, designadamente:

- Análise do meio envolvente;
- Formulação da estratégia;
- Implementação da estratégia;
- Avaliação e controlo da estratégia.

A primeira parte da análise ao meio envolvente, realizada ao ambiente externo, ou seja, ao setor financeiro no Ocidente Europeu, reforçou a descrição apresentada inicialmente sobre a indústria e que se caracteriza por atravessar uma conjuntura depressiva, com aumento da regulação, exigências da supervisão e reforço de capitais, taxas de crescimento e rendibilidades negativas, concluindo-se que:

- O setor financeiro apresenta um grau de atratividade abaixo da média, tendo em consideração a análise das cinco forças de Michael Porter, onde foi possível identificar uma forte rivalidade entre os atuais concorrentes, ameaça de produtos substitutos e a influência de outros stakeholders,
- Em termos político-legais, o setor encontra-se sujeito a forte legislação e supervisão, com exigência de novos rácios de capital, designadamente Core Tier 1 mínimo de 9%;
- Contudo, os bancos a atuar no território nacional, não obstante o endividamento externo das empresas e famílias nacionais, poderão beneficiar de uma conjuntura económica mais favorável, caracterizada pela retoma do crescimento económico e acesso aos mercados financeiros internacionais;
- Os fatores socioculturais são os que apresentam a maior incerteza, nomeadamente ao nível geopolítico da zona Euro, instabilidade social e desemprego elevado, crise dos refugiados e a imagem do setor junto da opinião pública.
- Os avanços tecnológicos representam uma força de mudança disruptiva e alterações em termos de produtos, serviços, modelos de gestão e estrutura operativa.

Relativamente ao ambiente interno, intrínseco e exclusivo ao MBOE, depreende-se da análise efetuada ao longo da segunda parte do capítulo cinco que o mesmo se caracteriza por uma estrutura, cultura, recursos e capacidades desenquadradas da dinâmica económico-social atual e incapazes de satisfazer as necessidades dos clientes empresas de forma eficaz.

Deste modo, no que respeita à estrutura do MBOE podemos concluir que a existência de uma estrutura hierárquica verticalizada com demasiados níveis intermédios, associado à concentração de poderes de decisão no nível mais elevado da hierarquia, o conselho de

administração, torna-se num óbice à produtividade, conduzindo à inoperatividade e ineficácia na prestação de serviços aos seus clientes.

Relativamente à cultura do banco, que se encontra fortemente enraizada com especial enfoque nos colaboradores mais antigos, traduz-se numa atitude desfocada do principal ativo que são os clientes, centrando-se na realização de procedimentos internos e no cumprimento de normas e rotinas enquadradas por um sistema normativo burocrático, desajustado e ineficaz na resposta às solicitações e necessidades dos clientes.

O MBOE dispõe de recursos humanos competentes, com uma vasta experiência no setor bancário, de recursos financeiros e logísticos adequados ao desenvolvimento da sua atividade, contudo estes encontram-se apoiados em meios tecnológicos disfuncionais, de difícil leitura e utilização, desatualizados e com um *out-put* deficiente, fazendo com que a cadeia de valor do MBOE funcione em torno do gestor, em vez de estruturar e facilitar o fluxo de tarefas e atividades e proporcionar criação de valor aos produtos e serviços do banco através da redução do tempo de resposta e qualidade do serviço.

Deste modo, tendo em consideração as conclusões da análise ao setor financeiro nacional e as características identificadas no estudo ao MBOE propôs-se uma estratégia direcional de estabilidade, *pause to proceed*, que consiste numa primeira fase em estabilizar a atividade do banco, reorganizar a sua estrutura, consolidar competências e recursos, de forma a readquirir elevados níveis de serviço e voltar a apresentar resultados positivos e numa segunda fase, com base numa nova estrutura funcional, deverá ter uma estratégia de crescimento de forma a assegurar a manutenção da sua quota de mercado.

Ao nível da estrutura propõem-se como principais alterações de forma a melhorar a operacionalidade, eficiência e qualidade da prestação de serviços do MBOE:

- Eliminação dos cargos de diretor geral e de subdiretores da direção de empresas;
- Criação de quatro direções de empresas a reportar diretamente à administração;
- Delegação de funções e competências;
- Criação de áreas de produto.

Por último, apenas de realçar o facto de, se no que respeita à estrutura funcional do MBOE é possível impor uma mudança e se em termos de recursos, o banco poderá dotar-se de mais e melhores meios, que permitam no seu conjunto acrescentar valor ao longo da cadeia de produção, no que respeita à cultura da empresa as alterações necessárias não serão tão lineares implementadas.

Sendo a cultura um elemento intangível e encontrando-se fortemente enraizado nos colaboradores do MBOE, passado de geração em geração, tornar-se-á o elemento mais difícil de transformar e que poderá condicionar toda a estratégia no caso de resistência e ausência de resiliência à mudança.

7.1 Limitações do Estudo

Sem colocar em causa os objetivos inicialmente definidos, durante o desenvolvimento e construção da presente dissertação foram sendo encontradas algumas dificuldades e limitações, tendo sido ultrapassadas de forma consistente e sucessiva, nomeadamente:

- O interesse em torno da temática da estratégia é um tema atual, contudo o estudo do pensamento estratégico é relativamente recente, sendo as primeiras publicações do início dos anos 1960;
- O acesso à informação financeira e aos indicadores dos principais *players* do mercado não foi difícil, na medida em que a ABOE publica informação de forma regular e os principais bancos do sistema financeiro se encontram cotados ou, de uma ou outra forma, obrigados ao dever de publicação de informação, existindo contudo, um desfasamento temporal nas publicações da ABOE e por outro lado, nem todos os bancos com presença no mercado do Ocidente Europeu são associados e disponibilizam informação àquela associação;
- A informação disponível ao nível do setor bancário europeu é ainda mais escassa, sendo as séries históricas e os indicadores mais limitados;
- Ao nível da informação estatística identificaram-se algumas inconsistências entre os valores publicados pelos diversos órgãos, designadamente, entre o INEOE e o Eurostat;
- O presente trabalho incidiu apenas sobre as duas primeiras etapas do modelo de gestão estratégica de Wheelen & Hunger, que consistem no estudo e na abordagem teórica ao meio envolvente e formulação estratégica, não sendo

possível verificar na componente prática a aplicabilidade e os resultados da estratégia proposta;

- Por último, o MBOE não consentiu a utilização do nome do banco nem o recurso a informação interna da organização, tendo o presente trabalho sido realizado com base em informações de domínio público e da experiência pessoal e profissional no setor financeiro.

8. Bibliografia

- Altunbas, Y., Marques, D. (2008). *Mergers and Acquisitions and bank performance in Europe: The Role of Strategic Similarities*, Journal of Economics and Business, 60, 204-222.
- Ansoff, H. I. (1958). *A Model for Diversification*, Management Science, Vol. 4(4), 392-414.
- Ansoff, H. I. (1987). *The Emerging Paradigm of Strategic Behavior*, Strategic Management Journal, Vol. 8, 501-515.
- Farinha, L. A., Santos J. A. C. (2000). *Switching from Single to Multiple bank Lending Relationships: Determinants and Implications*, Journal of Financial Intermediation, 11 (2), 124-151.
- Foglia, A., Laviola, S., P. M. Reedtz (1998). *Multiple Banking Relationships and the Fragility of Corporate Borrowers*, Journal of Banking and Finance, 22, 1441-1456.
- Gianos, J. F. (2013). *A Brief Introduction to Ansoffian Theory and the Optimal Strategic Performance-positioning Matrix on Small Business (OSPP)*, Journal of Management Research, Vol. 5, Nº 2, 107-118.
- Hambrick, D. C. (1983). *High Profit Strategies in Mature Capital goods industries: A Contingency Approach*, Academy of Management Journal, Vol. 26, Nº 4, 687-707.
- Harfield, T. (1997). *Strategic Management and Michael Porter: A Postmodern Reading*.
- Hussey, D. (1999). *Igor Ansoff's Continuing Contribution to Strategic Management*, Strategic Change, Vol. 8, 375-392.
- Kim, W. C., Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: From Theory to Practice*, California Management Review, Vol. 47, Nº 3, 105-121.
- Mintzberg, H. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, California Management Review, 11-24.
- Nini, B., (2012), *Estratégias de Crescimento na Banca: Os Casos do BCP e do BES*, Tese de Mestrado em Gestão, Lisboa, ISCTE.
- O'Sullivan K. (2012). *Strategic Options – Approaches to Sustainable Competitive Advantage*. Certified Public Accountants, Ireland.
- Peteraf, M. A. (1993). *The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, Strategic Management Journal, Vol. 14, 179-191.

- Porter, M. E. (1979). *How Competitive Forces Shape Strategy*, Harvard Business Review, March-April 1979, 34-50.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, Harvard Business Review, January, 2-18.
- Porter, M. E. (1991). *Towards a Dynamic Theory of Strategy*, Strategic Management Journal, Vol. 12, 95-117.
- Silva, T. (2009). *Concentração Bancária em Portugal*, Tese de Mestrado em Gestão, Lisboa, ISCTE.
- Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. (1997). *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol. 18:7, 509-533.
- Thomas, L. Wheelen, J. David, Hunger (2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, Pearson.
- Williams, B. (1998). *Factors Affecting the Performance of Foreign-Owned Banks in Australia: A Cross-Sectional Study*, Journal of Banking and Finance, Vol. 22, 197-219.
- Wilson, J. O. S., Casu, B., Girardone, C., Molyneux, P. (2010). *Emerging Themes in banking: Recent Literature and Directions for Future Research*, The British Accounting Review, 42, 153-169.
- Yamori, N. (1998). *A Note on the Location Choice of Multinational Banks: The Case of Japanese Financial Institutions*, Journal of banking and Finance, 22, 109-120.

9. Anexos

Quadro da Atratividade da Indústria - Cinco Forças de Porter

Cinco Forças de Porter	Ponderação	Pontuação	Resultado	Comentários
Ameaça de Novos Concorrentes				
• Capital intensivo	0,35	2,0	0,70	Indústria de capital intensivo
• Legislação restritiva	0,35	2,0	0,70	Aumento da regulação e supervisão bancária
• Economias de escala	0,20	2,5	0,50	Existência de economias de escala
• Rentabilidade	0,10	1,0	0,10	Setor com rentabilidades históricas negativas nos últimos anos
1. Sub-Total	1,00		2,00	
Poder de Negociação dos Clientes				
• Elevado número de clientes	0,35	3,5	1,23	Elevado número de clientes
• Capacidade de integração	0,35	4,0	1,40	Clientes sem capacidade de integração e restringidos à oferta
• Custos associados à mudança	0,30	3,5	1,05	Custos associados à burocracia e com curva de experiência
2. Sub-Total	1,00		3,68	
Poder de Negociação dos Fornecedores				
• Elevado número de fornecedores	0,35	3,5	1,23	Fornecedores com pouco poder negocial
• Fornecedores são também clientes	0,35	3,5	1,23	Condiciona o poder negocial enquanto fornecedores
• Banco Central Europeu	0,30	2,0	0,60	Entidade supervisora e gestora da liquidez e do custo de financiamento do setor
3. Sub-Total	1,00		3,05	
Rivalidade entre Concorrentes				
• Número de concorrentes	0,30	2,5	0,75	Limitado número de instituições financeiras
• Taxa de crescimento da indústria	0,40	2,0	0,80	Crescimento negativo nos últimos anos
• Existência de barreiras à saída	0,30	1,0	0,30	Elevados custos associados à saída
4. Sub-Total	1,00		1,85	
Ameaça de Produtos Substitutos				
• Certificados de aforro	0,35	2,5	0,88	Substituto de produtos de poupança a prazo
• Empresas de crédito especializado	0,30	2,5	0,75	Empresas de leasing, renting e crédito ao consumo
• Corretoras independentes	0,20	3,0	0,60	Com maior penetração nos clientes particulares
• Empresas inovadoras	0,15	3,5	0,53	Evolução recente ainda com pouco impacto nas empresas
5. Sub-Total	1,00		2,75	
Outros Stakeholders				
• Setor com imagem negativa junto da opinião pública	0,25	2,0	0,50	Insolvências, manipulação de dados e pagamento de elevados prémios
• Supervisores bancários	0,40	2,0	0,80	Aumento da supervisão do setor
• Empresas de rating	0,30	2,0	0,60	Determinantes na definição do custo dos bancos através da atribuição de rating
• Sindicatos Organizados	0,05	2,0	0,10	Organizados e fortemente implementados nos bancos
6. Sub-Total	1,00		2,00	
Resultado			2,55	

Quadro de Quantificação da Análise SWOT

Fatores Externos	Ponderação	Rating	Resultado	Comentários
Oportunidades				
▪ Recuperação económica	0,10	3,0	0,30	Crescimento do PIB nacional
▪ Revisão do rating de Portugal	0,15	3,0	0,45	Perspetiva de revisão em alta das agências de rating internacionais
▪ Concentração no setor	0,05	2,0	0,10	OPA ao BPI
▪ Negócio internacional	0,15	1,0	0,15	Apoio às exportações de empresas portuguesas
▪ Inovação tecnológica	0,05	1,0	0,05	Mobile banking
Ameaças				
▪ Legislação	0,20	2,5	0,50	União bancária e reforço do rácio Tier Core I
▪ Líquidez no mercado	0,10	2,0	0,20	Investidores com excedentes de liquidez
▪ Taxas de juro em mínimos históricos	0,05	2,5	0,13	Taxas Euribor em mínimos históricos e taxas de juro negativas
▪ Descida acentuada dos spreads	0,10	2,0	0,20	Diminuição do delta em juros das operações ativas e passivas
▪ Imagem do setor	0,05	2,5	0,13	Nacionalização de três bancos desde 2007 (BPN, BPP e BES)
Resultado Total	1,00		2,20	

Fatores Internos	Ponderação	Rating	Resultado	Comentários
Pontos Fortes				
▪ Reconhecimento da marca	0,15	3,0	0,45	Marca forte e com notoriedade no mercado nacional
▪ Presença no território nacional	0,15	3,0	0,45	Mais de 450 balcões em Portugal
▪ Banco de capitais nacionais	0,05	2,5	0,13	Banco 100% detido por capitais portugueses
▪ Banco de investimento	0,10	3,0	0,30	Importante para o cross-sell de clientes empresa
▪ Grupo financeiro	0,05	3,0	0,15	Diversificação e complementaridade no negócio
Pontos Fracos				
▪ Notoriedade no segmento de empresas	0,05	1,0	0,05	Segmento recente e sem notoriedade
▪ Estrutura de custos	0,05	2,0	0,10	Rácio cost-to-income acima dos 90%
▪ Cultura da empresa	0,15	1,0	0,15	Sem resiliência e aversa à mudança
▪ Organização e estrutura hierárquica	0,05	1,5	0,08	Estrutura formal e burocrática
▪ Informação de gestão	0,05	2,0	0,10	Dispersa e deficiente
▪ Preço	0,10	1,0	0,10	Acima da média dos peers de mercado
▪ Cross-sell	0,05	3,0	0,15	Produtos standard e direcionados para o retalho
Resultado Total	1,00		1,95	

Demonstração de Resultados Previsional do MBOE

Unidade: '000 EUR

Demonstração de Resultados	2014	2015E	2016E	2017E	2018E	2019E
Juros e rendimentos similares	914.000	819.059	779.945	781.663	805.262	830.541
Juros e encargos similares	577.000	509.236	476.522	424.211	449.056	475.765
Margem Financeira	337.000	309.823	303.423	357.452	356.206	354.776
Rendimentos de instrumentos de capital	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Rendimentos de serviços e comissões	135.000	153.234	181.830	232.920	288.665	349.402
Encargos com serviços e comissões	26.000	27.979	31.383	37.871	44.048	49.822
Resultados de ativos disponíveis para venda	374.000	324.000	274.000	250.000	250.000	250.000
Resultados de reavaliação cambial	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Outros resultados de exploração	-55.000	-27.500	0	0	0	0
Produtos Bancário	783.000	749.577	745.870	820.501	868.823	922.356
Gastos com pessoal	195.000	195.000	185.250	181.545	183.360	185.194
Gastos gerais administrativos	120.000	122.400	113.465	107.224	106.956	106.689
Amortizações e depreciações	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000	27.000
Resultado Operacional	441.000	405.177	420.155	504.732	551.506	603.473
Provisões líquidas	13.000	13.260	13.658	14.341	15.058	15.811
Imparidade de crédito	525.000	535.500	319.992	167.996	176.395	185.215
Imparidade de outros ativos financeiros	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000	59.000
Imparidade de outros ativos não financeiros	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000	49.000
Resultados de associadas	-5.000	0	0	0	0	0
Resultados antes de impostos	-210.000	-251.583	-21.494	214.395	252.053	294.447
Impostos	0	0	0	0	0	0
Resultado do Exercício	-210.000	-251.583	-21.494	214.395	252.053	294.447

Balço Previsional do MBOE

Unidade: '000 EUR

Balço	2014	2015E	2016E	2017E	2018E	2019E
Caixa e disponibilidades em bancos centrais	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000	285.000
Disponibilidades em outras instituições de crédito	217.000	217.000	217.000	217.000	217.000	217.000
Ativos financeiros detidos para negociação	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000	87.000
Ativos financeiros disponíveis para venda	3.590.000	3.266.000	2.992.000	2.742.000	2.492.000	2.242.000
Aplicações em instituições de crédito	546.000	0	293.286	1.113.298	2.017.639	3.015.545
Crédito a clientes	15.229.000	15.533.580	15.999.587	16.799.567	17.639.545	18.521.522
Ativos não correntes disponíveis para venda	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000
Propriedades de investimento	715.000	715.000	715.000	715.000	715.000	715.000
Outros ativos tangíveis	99.000	99.000	99.000	99.000	99.000	99.000
Ativos intangíveis	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000	66.000
Ativos por impostos diferidos	355.000	355.000	355.000	355.000	355.000	355.000
Outros ativos	338.000	338.000	338.000	338.000	338.000	338.000
Total do Ativo Líquido	22.327.000	21.761.580	22.246.874	23.616.865	25.111.184	26.741.067
Recursos de bancos centrais	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Passivos financeiros detidos para negociação	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000	85.000
Recursos de outras instituições de crédito	1.100.000	156.713	0	0	0	0
Recursos de clientes e outros empréstimos	14.315.000	14.744.450	15.407.950	16.563.547	17.805.813	19.141.248
Responsabilidades representadas por títulos	2.147.000	2.147.000	2.147.000	2.147.000	2.147.000	2.147.000
Provisões	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Outros passivos subordinados	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Outros passivos subordinados	373.000	373.000	373.000	373.000	373.000	373.000
Outros passivos	384.000	384.000	384.000	384.000	384.000	384.000
Total do Passivo	20.927.000	20.413.163	20.919.950	22.075.547	23.317.813	24.653.248
Capital institucional	1.500.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000	1.700.000
Fundo de participação	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000	200.000
Outros instrumentos de capital	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Títulos próprios	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000	-3.000
Reservas de reavaliação	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000	53.000
Outras reservas e resultados transitados	-148.000	-358.000	-609.583	-631.077	-416.681	-164.628
Resultado do exercício	-210.000	-251.583	-21.494	214.395	252.053	294.447
Total do Capital	1.400.000	1.348.417	1.326.923	1.541.319	1.793.372	2.087.819
Total do Passivo e do Capital	22.327.000	21.761.580	22.246.874	23.616.865	25.111.184	26.741.067

Indicadores

Indicadores	2014	2015E	2016E	2017E	2018E	2019E
ROE	-15,0%	-18,7%	-1,6%	13,9%	14,1%	14,1%
ROA	-0,9%	-1,2%	-0,1%	0,9%	1,0%	1,1%
Rácio Cost-to-Income	76,7%	79,2%	71,8%	57,2%	52,8%	48,7%
Rácio de Transformação	106%	105%	104%	101%	99%	97%
Rácio Core Tier 1	7,4%	7,2%	7,0%	7,9%	8,9%	10,1%