

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



GESTÃO ESTRATÉGICA DAS
ORGANIZAÇÕES:

SUA APLICABILIDADE NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

O CASO “GRUPO BANCO ESPÍRITO SANTO”

Adilson Inocêncio dos Santos

Lisboa, Novembro de 2013

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

GESTÃO ESTRATÉGICA DAS
ORGANIZAÇÕES:

SUA APLICABILIDADE NUMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

O CASO “GRUPO BANCO ESPÍRITO SANTO”

Adilson Inocêncio dos Santos

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Contabilidade e Gestão das Instituições Financeiras, realizada sob a orientação científica do professor José Duarte Moleiro Martins, Doutor na área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Doutor Joaquim Martins Ferrão

Arguente _____ Doutora Maria do Rosário Justino

Vogal _____ Doutor José Moleiro Martins

L i s b o a , N o v e m b r o d e 2 0 1 3

Declaração

Nome: Adilson Inocêncio dos Santos

Endereço Eletrônico: adilsondossantos@gmail.com

Título da Dissertação de Mestrado:

Gestão Estratégica das Organizações:

Sua Aplicabilidade numa Instituição Financeira

O caso Grupo Banco Espírito Santo

Orientador: Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins

Ano de Conclusão: 2012/2013

Designação do Mestrado:

Mestrado em Contabilidade e Gestão de Instituições Financeiras

Declaro ser o(a) autor(a) desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas.

Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Agradecimentos

Obrigado à Deus pela força e motivação, à família e aos amigos pela paciência, compreensão e apoio prestado.

Um agradecimento especial ao meu orientador pela orientação e colaboração, pois sem ele, a elaboração desta dissertação não seria possível.

Resumo

A presente dissertação incide sobre os conceitos da gestão estratégica, e todo o processo dinâmico de formulação e elaboração da estratégia das organizações em mercados cada vez mais globais e competitivos, assumindo especificidades próprias no caso das instituições financeiras.

Tal ensejo obriga a um rigoroso diagnóstico estratégico, recorrendo a várias técnicas de análise estratégica, nomeadamente análise da situação organizacional, a análise do ambiente externo (através da análise PEST, do modelo das cinco forças de Porter e dos grupos estratégicos), a análise do ambiente interno (através da análise VRIO e da cadeia de valor), o cruzamento destas através da análise SWOT, culminando na definição do posicionamento estratégico (com a definição do alvo e segmentos de mercado, o *marketing-mix* e a proposta de valor).

Por conseguinte, o presente estudo tem como objetivos, evidenciar todo o impacto das constantes mutações do ambiente externo sobre o desenvolvimento estratégico das organizações no sentido lato, ditando o seu sucesso ou fracasso, e ainda demonstrar as especificidades peculiares do setor financeiro nesta matéria, dada a sua hipersensibilidade às alterações do ambiente externo, com repercussões quase automáticas no ambiente interno das instituições financeiras.

O estudo de caso incidirá numa instituição financeira nacional, o Grupo Banco Espírito Santo, ao qual serão aplicadas as análises anteriormente enunciadas, para resposta as questões de investigação alusivos ao tema e alcançar assim os objetivos propostos para a dissertação.

Palavras-chave: Gestão Estratégica, Diagnóstico Estratégico, Instituições Financeiras, Setor Financeiro

Abstract

This dissertation focuses on the concepts of strategic management, and the whole dynamic process of strategy formulation of organizations in increasingly global and competitive market , assuming specificities in the case of financial institutions .

This opportunity requires a rigorous strategic diagnosis , using various techniques of strategic analysis , including analysis of the organizational situation , the analysis of the external environment (through the PEST analysis, five forces of Porter and strategic groups) , analysis of internal environment (through analysis and VRIO the value chain) , the intersection of these through the SWOT analysis , culminating in the definition of strategic positioning (with target definition and market segments , the marketing mix and value proposal) .

Therefore , the present study aims , to show all impact of constant changes of the external environment on the strategic development of organizations in a broad sense dictate your success or failure , and further demonstrate the unique specificities of the financial setor in this area , given the their hypersensitivity to changes in the external environment , with almost automatic impact on the internal environment of financial institutions .

The case study will focus on a national financial institution, Banco Espírito Santo Group , which will apply the analysis set out above to answer the research questions depicting the theme and thus achieve the proposed objectives for the dissertation .

Keywords: Strategic Management, Strategic Diagnostic, Financial Institutions, Financial Setor

Índice

Declaração	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vi
Abstract.....	vii
Índice	viii
Índice de Figuras	xi
Índice de Quadros	xii
GLOSSÁRIO.....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1. APRESENTAÇÃO DA ÁREA DE PESQUISA E OBJETIVOS DO TRABALHO	1
1.1. Introdução	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Metodologia e apresentação do trabalho.....	2
CAPÍTULO II.....	3
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
PARTE I – O SISTEMA FINANCEIRO PORTUGUÊS	3
2.1. Enquadramento	3
2.2. Banco de Portugal	3
2.3. Instituições de Crédito	5
2.4. Basileia II.....	7
PARTE II – ANÁLISE E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA.....	9
2.5. Enquadramento	9
2.6. Análise da Situação Organizacional	9
2.7. Análise do Meio Envolvente.....	11

2.7.1. Meio Envolverte Contextual.....	12
2.7.2. Meio Envolverte Transacional.....	14
2.7.3. Grupos Estratégicos.....	18
2.8. Envolverte Organizacional Interna	19
2.9. Relação entre o ambiente interno e externo.....	21
2.10. Posicionamento Estratégico.....	22
2.11. Síntese.....	23
CAPÍTULO III	24
3. METOLOGIA	24
3.1. Introdução	24
3.2. Recolha e análise de dados	25
3.3. Método de estudo.....	26
CAPÍTULO IV	27
4. ESTUDO DE CASO (GRUPO BES – Banco Espírito Santo).....	27
4.1. Caracterização da Instituição	27
4.1.1 História	28
4.1.2 Órgãos Sociais	29
4.1.3 Composição e estrutura acionista	30
4.1.4 Relacionamento com os <i>stakeholders</i>	32
4.2 Resposta às questões de investigação	35
4.2.1. Implicações da atual conjuntura internacional/nacional (ambiente contextual) no setor financeiro global (ambiente transacional).....	35
4.2.2. Resposta do Grupo BES às alterações no ambiente contextual (conjuntura macroeconómica) e respectivos impactos no seu ambiente transacional (setor financeiro português).....	43
4.2.3. Caracterização o Grupo BES no setor financeiro português.....	46
4.2.4. Posicionamento estratégico do Grupo BES.....	58

4.3. Síntese.....	65
CAPÍTULO V	66
5. Conclusão	66
CAPÍTULO VI.....	68
6. Referências Bibliográficas.....	68

Índice de Figuras

Figura 2.6 Enquadramento da Visão, Missão, Objetivos e Estratégia da Empresa.....	9
Figura 2.7 Níveis de Análise do Meio Envolvente.....	12
Figura 2.7.2 Modelo das cinco forças competitivas de Porter	16
Figura 2.8 Cadeia de Valor Genérica	21
Figura 4.2.3 Representação gráfica da análise SWOT do Grupo BES.....	57
Figura 4.2.4 Segmentação da atividade BES.....	59

Índice de Quadros

Quadro 2.4. Basileia II – Estrutura dos 3 Pilares	8
Quadro 2.7.1 Componentes do Meio Envolverte Contextual.....	14
Quadro 2.7.2 Componentes do Meio Envolverte Transacional.....	15
Quadro 2.8 Questões para análise das competências da empresa	20
Quadro 2.9 Matriz de Análise SWOT	22
Quadro 4.1.1 Acontecimentos mais relevantes na história do Grupo BES	28
Quadro 4.1.3.1 A Ação BES.....	31
Quadro 4.1.3.2 Principais acionistas BES	31
Quadro 4.1.4 Distribuição dos colaboradores por área geográfica.....	33
Quadro 4.2.3 Análise dos Grupos Estratégicos no setor financeiro Português em 2012	52

GLOSSÁRIO

BES – BANCO ESPÍRITO SANTO

BCE – BANCO CENTRAL EUROPEU

BCP – BANCO COMERCIAL PORTUGUÊS

BdP – BANCO DE PORTUGAL

BPI – BANCO PORTUGUÊS DE INVESTIMENTO

CGD – CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS

FMI – FUNDO MONETÁRIO INTERNACIONAL

IAPMEI – INSTITUTO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS E AO INVESTIMENTO

IC – INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO

PEST – POLÍTICO-LEGAL, ECONÓMICO, SÓCIO-CULTURAL, TECNOLÓGICO

PIB – PRODUTO INTERNO BRUTO

REGICSF – REGIME GERAL DAS INSTITUIÇÕES DE CRÉDITO E SOCIEDADES FINANCEIRAS

ROC – REVISOR OFICIAL DE CONTAS

SEBC – SISTEMA EUROPEU DE BANCOS CENTRAIS

SMART – *SPECIFIC, MEASURABLE, ACHIEVABLE, REALISTIC*

SWOT – *STRENGTHS, WEAKNESS, OPPORTUNITIES, THREATS*

TDM – TRANSAÇÕES MONETÁRIAS DEFINITIVAS

VRIO – VALOR, RARIDADE, IMITABILIDADE, ORGANIZAÇÃO

CAPÍTULO I

1. APRESENTAÇÃO DA ÁREA DE PESQUISA E OBJETIVOS DO TRABALHO

1.1. Introdução

Num ambiente de crise económica e financeira em que vivemos, é hoje consensual que as organizações devem compreender a evolução do contexto onde se encontram inseridas, o seu meio envolvente e ambiente, uma vez que a chave para o sucesso de uma empresa é a sua capacidade de interagir com o meio que a envolve. Logo, o processo de gestão estratégica é um fator crítico para o êxito de qualquer organização (financeira/não financeira), sendo a competitividade estratégica alcançada quando a própria organização desenvolve e explora as suas vantagens competitivas.

Para isso é necessário caracterizar com rigor tanto o ambiente externo em que uma organização se insere, como o seu ambiente interno. A análise do ambiente externo de uma empresa é uma importante ferramenta de gestão, uma vez que permite a

sintonização com o ambiente externo, ou seja, [a] adaptação operativa permanente entre o que o ambiente quer (necessidades, desejos, expectativas e preferências dos consumidores) e o que a organização tem para oferecer, bem como entre o que ela própria necessita e o que o ambiente pode fornecer-lhe (Martins, 2010: 29).

A análise do ambiente externo assenta, então, numa análise macroeconómica – meio envolvente contextual – e numa análise ao meio específico para cada indústria – meio envolvente transaccional (Freire, 1997), enquanto a análise do ambiente interno baseia-se na caracterização da estrutura organizacional, dos seus pontos fortes e fracos na sua relação com a concorrência.

A combinação da análise dos ambientes interno e externo é importante para avaliar os pontos fortes e fracos no interior da empresa, e as oportunidades e ameaças resultantes da relação com o exterior (Almeida, 2005). Uma vez analisado o ambiente externo e o ambiente interno da empresa e a relação entre estes, define-se o posicionamento estratégico da empresa face aos seus *stakeholders*, o seu alvo competitivo no mercado e respectivos segmentos, de forma a definir-se o *marketing-mix*, a proposta de valor e estratégia.

Por conseguinte, a presente dissertação irá incidir sobre os conceitos de análise estratégica, e todo o processo dinâmico de formulação e elaboração da estratégia das organizações em mercados cada vez mais globais e competitivos, assumindo especificidades próprias no caso das instituições financeiras, muito por força do normativo de regulação e supervisão que o setor financeiro está sujeito, e também devido a sua elevada sensibilidade às alterações do meio envolvente.

1.2. Objetivos

A presente dissertação foi desenvolvida visando essencialmente dois grandes objetivos, nomeadamente:

- Evidenciar todo o impacto que as constantes mutações do meio envolvente poderão provocar sobre o desenvolvimento estratégico das organizações no sentido lato, ditando o seu sucesso ou fracasso. Nesse sentido, enfatizar as várias análises que as organizações devem realizar às envolventes transacional, contextual e interna, funcionando como barómetro para aferir os seus pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças, e permitir-lhes delinear estratégias que as tornam competitivas no mercado.
- Demonstrar as especificidades próprias do setor financeiro, caracterizado por um rigoroso normativo de regulação e supervisão, e evidenciar a sua elevada sensibilidade às alterações da envolvente contextual, com consequências quase automáticas na envolvente transacional, refletindo-se imediatamente na envolvente interna das instituições financeiras.

1.3. Metodologia e apresentação do trabalho

O presente trabalho encontra-se organizado em seis capítulos. Após esta apresentação, teremos no segundo capítulo a revisão da literatura, dividida em duas partes, em que a metodologia a ser seguida passa pela pesquisa, análise e avaliação da bibliografia sobre o tema, onde procurar-se-á de forma sucinta enquadrar o sistema financeiro português (parte I) e fazer a exposição teórica dos principais instrumentos e modelos de diagnóstico estratégico (parte II).

O terceiro capítulo, alusivo à metodologia, procura apresentar o método utilizado na recolha de dados, análise de dados e estudo de caso, bem como a definição das questões de investigação.

No quarto capítulo, dedicado ao estudo de caso, procura-se responder às questões de investigação com base num diagnóstico estratégico a um grupo financeiro nacional “Grupo BES – Banco Espírito Santo”, ao qual serão aplicados modelos de diagnósticos descritos no enquadramento teórico.

O quinto e o sexto capítulo correspondem às conclusões/recomendações e bibliografia respetivamente.

CAPÍTULO II

2. REVISÃO DA LITERATURA

PARTE I – O SISTEMA FINANCEIRO PORTUGUÊS

2.1. Enquadramento

De acordo com o artigo 101º da Constituição da República Portuguesa, o sistema financeiro português é estruturado por lei, de modo a garantir a formação, a captação e a segurança das poupanças, bem como a aplicação dos meios financeiros necessários ao desenvolvimento económico e social.

Segundo Caiado e Caiado (2006), este é constituído pelos intermediários financeiros e outras instituições financeiras (bancos, caixas agrícolas e outras instituições financeiras), pelos ativos e instrumentos financeiros (crédito ao investimento, à tesouraria e outros fins), pelos mercados monetário, de capitais e de divisas, pelos investidores finais e pelas entidades reguladoras e supervisoras (Ministério das Finanças, Banco de Portugal, Instituto de Seguros de Portugal e Comissão do Mercado de Valores Mobiliários).

2.2. Banco de Portugal

Conforme o artigo 102º da Constituição da República Portuguesa, o Banco de Portugal (BdP) constitui o banco central da República Portuguesa, e como parte integrante do

Sistema Europeu de Bancos Centrais (SEBC) enquadra a sua atividade num contexto internacional, e em especial, europeu, através da União Económica e Monetária.

A nível nacional, para além de ser a entidade reguladora e supervisora das principais instituições que compõem o sistema financeiro português, também recolhe e elabora estatísticas monetárias, financeiras, cambiais, da balança de pagamentos e o controlo dos mercados monetário e cambial, no âmbito da sua colaboração com o Banco Central Europeu (BCE).

Conforme a lei Orgânica do Banco de Portugal, aprovada pela Lei n.º 5/98, de 31 de Janeiro e alterações seguintes, sem prejuízo dos condicionalismos de participação no SEBC, compete ainda ao Banco de Portugal, o exercício das seguintes funções:

- Gerir as disponibilidades externas do país ou outras que lhe sejam comedidas;
- Agir como intermediário nas relações monetárias internacionais do estado;
- Velar pela estabilidade do sistema financeiro nacional, assegurando, com essa finalidade, a função de refinanciador de última instância;
- Aconselhar o Governo nos domínios monetário, financeiro e cambial;
- Regular, fiscalizar e promover o bom funcionamento dos sistemas de pagamento;
- Orientar e fiscalizar os mercados cambiais através das seguintes formas:
 - Adopção de providências para garantir os objetivos de política monetária e cambial, em particular quanto à evolução das taxas de juro de câmbio;
 - Recepção de reservas de caixa das instituições de crédito a elas sujeitas, bem como da colaboração noutros métodos operacionais de controlo monetário a que o BCE decida recorrer;
 - Estabelecimento das condições a que devem estar sujeitas as disponibilidades e as responsabilidades sobre o exterior que podem ser detidas ou assumidas pelas instituições autorizadas a exercer o comércio de câmbios;
- Supervisionar as instituições de crédito, sociedades financeiras e outras entidades que lhe estejam legalmente sujeitas, nomeadamente estabelecendo directivas para a sua atuação e para assegurar os serviços de centralização de riscos de crédito;
- Autorizar e fiscalizar os pagamentos externos que, nos termos do Tratado que institui a Comunidade Europeia, disso careçam;
- Definir os princípios reguladores das operações sobre ouro e divisas.

2.3. Instituições de Crédito

A atividade das instituições financeiras está definida pelo Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (REGICSF), que trata especificamente o Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de Dezembro e alterações seguintes, tendo na legislação prudencial uma série de normas prudências e de supervisão aplicáveis às instituições financeiras, através de directivas comunitárias que foram transferidas para a ordem jurídica interna.

No normativo de supervisão, além da gestão sã e prudente exigida aos gestores, assume extrema importância o sistema de garantia de depósitos, o branqueamento de capitais, o rácio de solvabilidade e os fundos próprios adequados, sendo este último com especial atenção no acordo de Basileia II.

Por conseguinte, de acordo com os Artigos 2º e 3º do REGICSF, as instituições de crédito são as empresas cuja atividade consiste em receber do público depósito ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito.

São instituições de Crédito:

- Bancos e Caixa Geral de Depósitos;
- Caixas económicas
- Caixa Central e caixas de crédito agrícola mútuo;
- Instituições financeiras de crédito;
- Sociedades de investimento;
- Sociedades de locação financeira;
- Sociedades de *factoring*;
- Sociedades financeiras para aquisições de crédito;
- Sociedades de garantia mútua;
- Instituições de moeda electrónica;
- Outras que vierem a ser consideradas como tal pela Lei.

Os bancos são as instituições cuja atividade assume maior abrangência e projeção no conjunto das instituições de crédito e sociedades financeiras, e mesmo no conjunto do setor financeiro no seu todo, e conforme o Artigo 4º do REGICSF, estes podem efectuar as seguintes operações:

- Recepção de depósitos ou de outros fundos reembolsáveis;

- Operações de crédito, incluindo garantias e outros compromissos, locação financeira e *factoring*;
- Operações de pagamentos;
- Emissão e gestão de meios de pagamento, tais como cartões de crédito, cheques de viagem e cartas de crédito;
- Transacções, por conta própria ou de clientela, sobre instrumentos de mercado monetário e cambial, instrumentos financeiros a prazo e opções e operações a prazo sobre divisas ou sobre taxas de juro e valores imobiliários;
- Participação em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação dos serviços correlativos;
- Atuação nos mercados interbancários;
- Consultoria, guarda, administração e gestão de carteira de valores mobiliários;
- Gestão e consultoria em gestão de outros patrimónios;
- Consulta das empresas em matéria de estrutura de capital, de estratégia empresarial e de questões conexas, bem como consultoria e serviços nos domínios da fusão e compra de empresas;
- Operações sobre pedras e metais preciosos;
- Tomada de participações no capital de sociedades;
- Comercialização de contratos de seguro;
- Prestação de informações comerciais;
- Aluguer de cofres e guarda de valores;
- Locação de bens imóveis, nos termos permitidos às sociedades de locação financeira;
- Outras operações análogas a que a lei lhes não proíba.

Ainda no âmbito do REGICSF, Artigos 94º a 97º, as instituições de crédito (IC) devem aplicar os fundos de que dispõem de modo a assegurar a todo o tempo níveis adequados de liquidez e solvabilidade, cabendo ao Ministro das Finanças, ouvido o Banco de Portugal, fixar, por portaria, o capital mínimo das IC e os elementos que podem integrar os seus fundos próprios, cujo valor não pode ser inferior ao capital social mínimo exigido. Uma fração não inferior a 10% dos lucros líquidos anuais deve ser afetada ao reforço da reserva

legal até ao limite do capital social ou ao somatório das reservas livres constituídas e dos resultados transitados, se superior.

As instituições de crédito são obrigadas a apresentar ao Banco de Portugal as informações que este considere necessárias à verificação do seu grau de liquidez e solvabilidade, dos riscos que incorrem, do cumprimento das normas em vigor que disciplinam a sua atividade, da sua organização administrativa, da eficácia dos seus controlos internos, dos seus processos de segurança e controlo no domínio informático e do cumprimento permanente das condições previstas para a autorização das IC com sede em Portugal. Por conseguinte, se as condições em que decorre a atividade de uma instituição de crédito não respeitarem as regras de uma gestão sã e prudente, o Banco de Portugal pode notificar esta instituição para no prazo que lhe fixar, tomar as providências necessárias para restabelecer ou reforçar o equilíbrio financeiro, ou corrigir os métodos de gestão. Quando a situação de uma IC o justifique, o Banco de Portugal pode recomendar aos acionistas que lhe prestem o apoio financeiro que lhe seja adequado (Artigos 118º a 120º do REGICSF).

2.4. Basileia II

Segundo Banco de Portugal (2008), com o contexto de globalização e crescente mobilidade internacional de capitais, tornou-se crucial harmonizar globalmente a supervisão bancária, de forma a assegurar condições equitativas entre bancos de diferentes países. Por conseguinte, o Acordo de Basileia assinado em 1988 pelo Comité de Supervisão Bancária de Basileia, conhecido por Basileia I, marcou o início dessa harmonização através da convergência das várias abordagens adotadas por diferentes países.

Em 2004, com revisão deste quadro regulamentar é assinado um Novo Acordo de Basileia, conhecido por Basileia II, que visou essencialmente colmatar as principais lacunas do Basileia I, nomeadamente em matéria de reforço dos níveis de exigência de capital no setor bancário, na melhoria das técnicas de controlo e mitigação de riscos, na flexibilidade para responder às inovações dos mercados financeiros e ainda em questões de supervisão e disciplina de mercado. Estas novas regras foram introduzidas na legislação da União Europeia e traduzidas para a lei Portuguesa em 2007.

O instituto de Apoio às Pequenas e médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI, 2006) afirma que o Acordo de Basileia II encontra-se estruturado em três pilares, interligados,

que em conjunto contribuem para a solidez e robustez do sistema financeiro, conforme quadro 2.4.

Pilar 1 Requisitos mínimos de capital	Pilar 2 Processo de revisão e supervisão	Pilar 3 Disciplina de Mercado
Requisitos mínimos de capital para os riscos de crédito, mercado e operacional	Princípios do processo de revisão e supervisão Avaliação da adequação de capital Revisão contínua Expectativa para operar acima dos rácios mínimos de capital Requisitos qualitativos Análise de riscos não contemplados no Pilar 1 Factores externos	Requisitos de divulgação Capital Exposição aos diversos riscos Modelos de <i>rating</i> Adequação de capital Sistemas e processos
Visão do Supervisor	Visão Interna	Visão Externa

Quadro 2.4. Basileia II – Estrutura dos 3 Pilares

Fonte: Adaptado de IAPMEI (2006)

O Pilar I contempla os requisitos mínimos de capital para cobertura dos riscos de crédito, risco de mercado e ainda risco operacional (não contemplado no Basileia I), sendo o quociente entre si não inferior a 8%.

$$\text{Capital Mínimo} = \frac{\text{Total Capital}}{\text{Risco Crédito} + \text{Risco Mercado} + \text{Risco Operacional}} \geq 8\%$$

É introduzida também a utilização de notações de crédito (interna e externa) para avaliação dos requisitos de capital, passando a ser sensíveis ao risco de crédito de cada exposição específica, em vez de depender apenas do tipo de crédito, logo, a qualidade do crédito avaliado pela probabilidade de incumprimento e pela perda dado o incumprimento passa a ser crucial nessa estimativa de capital.

O Pilar II respeitante a supervisão bancária, confere aos supervisores bancários maior autoridade para avaliar a consistência e a solidez das metodologias de avaliação do risco

desenvolvido pelos bancos. O Pilar III destinado a disciplina de mercado, introduz regras sobre a informação que os bancos são obrigados a publicar.

PARTE II – ANÁLISE E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

2.5. Enquadramento

A definição da estratégia organizacional de qualquer instituição, passa por uma série de análises a serem efectuadas a priori, de forma a poder conhecer a envolvente onde está inserida, perceber como se comporta, de forma a poder delinear planos de ação para com ela interagir, fazendo evidenciar os respectivos pontos fortes e mitigando os pontos fracos.

Por conseguinte, destacamos as principais análises a efectuar: análise da situação organizacional, análise das envolventes externas (contextual e transaccional) e interna, bem como a relação entre si, culminando com a definição do posicionamento estratégico como resultado das análises efetuadas.

2.6. Análise da Situação Organizacional

A formulação da estratégia de uma empresa tem a sua génese na conjugação das análises das envolventes externas e internas, mas conforme Freire (1997) é a partir da **visão** do seu intento estratégico futuro, que são definidas a **missão**, os **objectivos** e a **estratégia** da empresa, devendo estes formar uma sequência lógica de raciocínio estratégico, conforme figura 2.6.

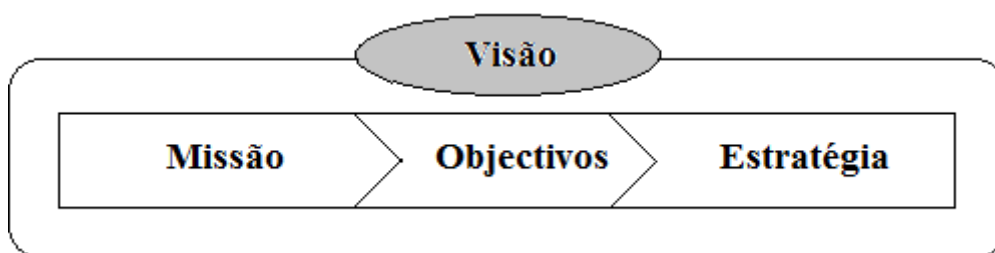


Figura 2.6 Enquadramento da Visão, Missão, Objectivos e Estratégia da Empresa

Fonte: Freire (1997)

Segundo Grant (2002) **visão** e **missão** constituem conceitos de extrema influencia para as empresas, para a definição da sua identidade, **objectivos** e **estratégia**.

A **visão** deve traduzir de um forma abrangente, um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidos. Num grande número de empresas a visão não está escrita, mas sim partilhada e comunicada publicamente, e tem essencialmente um papel motivador e inspirador para os membros da organização alcançarem níveis de desempenho de excelência.

A **missão** consiste numa declaração escrita dos ideais e orientações globais da empresa para o futuro, e visa difundir o espírito da empresa para todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objetivos gerais. Por conseguinte deve acentuar o domínio das competências centrais mais relevantes para a satisfação dos fatores críticos de sucesso do negócio. Outrossim, a missão deve ter um carácter simultaneamente estratégico (congrega as energias da empresa para o sucesso a longo prazo) e operacional (baliza a atuação tática no curto e médio prazo), e com foco no conceito do negócio da empresa.

Os **objetivos**, em sintonia com a missão definida, devem ser estabelecidos de uma forma SMART (do inglês, *specific*: específicos, *measurable*: mensuráveis, *achievable*: atingíveis, *realistic*: realistas) para nortear a atividade da empresa. O ideal é serem fixados de forma a incentivar os membros da organização a expandir as suas competências e desempenhos para níveis superiores. Estes devem ser financeiros e não financeiros, complementando-se de forma a proporcionar uma visão mais integrada dos interesses da empresa a longo prazo.

A **estratégia** empresarial, delineada em função dos objetivos seleccionados, deve indicar onde e como a organização deve competir, pelo que assume duas dimensões distintas, mas interrelacionados: a estratégia corporativa, que congrega as decisões relativas ao âmbito setorial de atuação da empresa, tomadas ao nível da gestão de topo, e a estratégia de negócio, que congrega as decisões relativas ao desempenho competitivo de cada setor ou divisão da empresa, tomadas ao nível da gestão intermédia.

Por conseguinte, para analisar a situação organizacional de uma empresa é necessário analisar a sua visão, missão e objetivos, desembocando na estratégia, que em conjunto representam a filosofia de constituição e desenvolvimento empresarial.

2.7. Análise do Meio Envolverte

A chave para o sucesso de uma empresa é a sua capacidade de interagir com meio que a envolve. Os gestores das empresas devem estar preparados para definir estratégias que permitam criar vantagens competitivas e conseqüentemente melhorar o seu desempenho ao mesmo tempo que transmitem aos clientes a percepção da criação de valor (Thompson Jr., Strickland III e Gamble, 2008).

Para isso é necessário caracterizar com rigor tanto o ambiente externo em que uma organização se insere, como o seu ambiente interno, porque a organização enquanto sistema encontra-se integrada e interage com outros sistemas. A permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta. Uma reação menos rápida, eficaz e adequada às mutações do meio envolvente, acarreta riscos elevados de perdas de clientes e, em último caso, de sair do negócio.

Por conseguinte, segundo Santos (2008), a extensão com que a organização cumpre os seus objetivos de forma eficaz e eficiente, encontra-se fortemente dependente da forma como esta se relaciona com o seu meio envolvente. Além do próprio ambiente interno da organização, o seu desempenho é ainda influenciado pelo seu meio envolvente contextual comum a todas as organizações, e pelo meio envolvente transaccional específico para cada indústria (Figura 2.7).

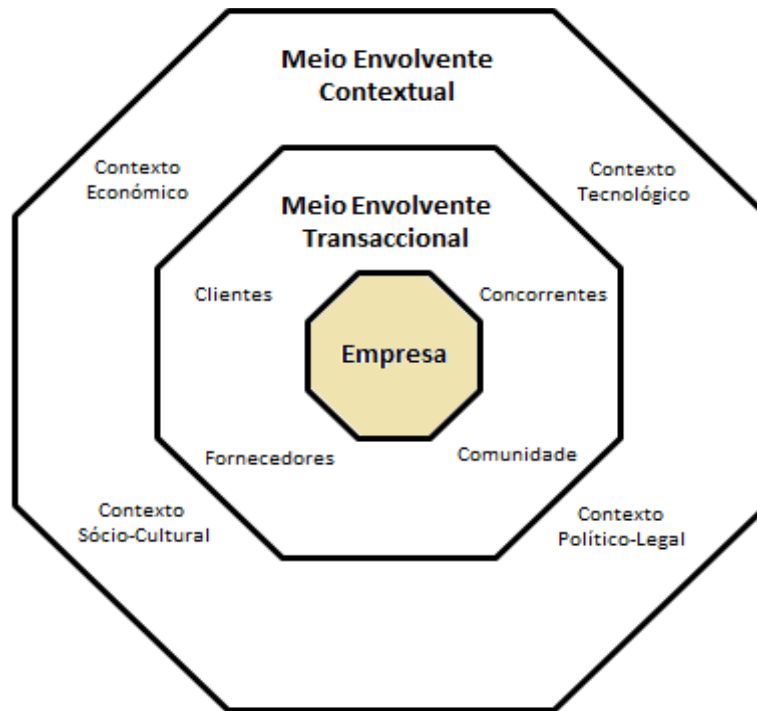


Figura 2.7 Níveis de Análise do Meio Envolverte

Fonte: Adaptado de Freire (1997)

2.7.1. Meio Envolverte Contextual

No geral, as organizações operam num meio envolvente bastante abrangente e integrado que a médio longo prazo condiciona toda a sua atividade, estratégia, objetivos e sobrevivência.

Para Grant (1998) a envolvente externa de uma organização consiste num conjunto de influências externas com impacto nas decisões e performances da organização, nomeadamente influências económicas, tecnológicas, demográficas e governamentais.

Portanto, a análise do meio envolvente contextual pode ser desagregado e subdividido em quatro componentes essenciais, que integram uma série de fatores chaves ambientais conhecida por “**PEST**”, cujas iniciais correspondem as primeiras letras das seguintes componentes:

- Político-legal
- Económico
- Socio-cultural
- Tecnológico

No quadro abaixo (Quadro 2.7.1), uma breve descrição das quatro componentes do meio envolvente contextual.

Componente político-legal	Componente tecnológica
<p>Condiciona a alocação do poder e providencia o enquadramento legal na sociedade. Principais variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estabilidade política ▪ Política económica e tecnológica ▪ Política de consumo e concorrência ▪ Política fiscal e monetária ▪ Política de concertação social ▪ Política de incentivos económicos ▪ Legislação laboral ▪ Legislação tributária ▪ Legislação comercial ▪ Legislação ambiental ▪ Legislação da União Europeia 	<p>Traduz o progresso técnico da sociedade.</p> <p>Principais variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inovação tecnológica ▪ Inovação de processos ▪ Protecção de patentes ▪ Normas de qualidade ▪ Investimento em I&D ▪ Ritmo de trocas tecnológicas
Componente económica	Componente socio-cultural
<p>Determina a troca de bens e serviços, fluxos de capital e informação na sociedade.</p> <p>Principais variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produto Interno Bruto (PIB) ▪ Memorando da <i>Troika</i> ▪ Taxa de inflação ▪ Taxa de juro ▪ Taxa de desemprego ▪ Nível de <i>deficit</i> orçamental ▪ Mercado de capitais 	<p>Reflecte valores, costumes e tradições da sociedade.</p> <p>Principais variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Segmentos sociais e económicos ▪ Estilos de vida ▪ Crenças e valores sociais ▪ Costumes e tradições ▪ Comportamentos do consumo ▪ Taxa de natalidade ▪ Taxa de analfabetismo ▪ Distribuição geográfica

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acordos de Basileia ▪ Directrizes do Banco de Portugal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meios de comunicação
---	--

Quadro 2.7.1 Componentes do Meio Envolverte Contextual

Fonte: Adaptado de Freire (1997) e Santos (2008)

Na análise do meio envolvente contextual, a empresa deve ter em atenção que a evolução das quatro grandes componentes não é independente e que existem com frequência relações cruzadas entre si. Por conseguinte não deve limitar-se a acompanhar as suas tendências, mas sempre que possível, deve tentar influenciar a evolução dos vários segmentos, através de iniciativas públicas, nomeadamente campanhas publicitárias e práticas de responsabilidade social.

2.7.2. Meio Envolverte Transaccional

A envolvente transaccional é constituída por todos os agentes e fatores que afectam diretamente a empresa ou setor de atividade em que esta se insere. Destes, destacam-se os clientes, os concorrentes, os fornecedores e os *stakeholders*.

<p>➤ Clientes</p>	<p>São todos os agentes económicos actuais e potenciais utilizadores dos bens e serviços oferecidos por uma determinada indústria. Constituem em conjunto, a procura ou o mercado.</p> <p>Estes geralmente apresentam características distintas, em função dos objetivos, necessidades e padrões de consumo. Por conseguinte, é importante agrupá-los em segmentos de mercado, para melhor adequar a gestão das empresas às tendências específicas de cada grupo.</p>
<p>➤ Concorrentes</p>	<p>São todos os competidores actuais e potenciais de uma</p>

	<p>indústria, mas também todo o conjunto de produtos substitutos para as mesmas necessidades do mercado. Constituem em conjunto, a oferta.</p> <p>Por conseguinte, devem ser estudadas as capacidades, objetivos, estratégias e pressupostos dos concorrentes de forma a monitorizar o seu comportamento. Na medida do possível, também devem ser analisados os concorrentes potenciais, de forma a procurar entender a sua atuação previsível. Os produtos substitutos devem ser identificados, pois também competem com a oferta das empresas.</p>
<p>➤ Fornecedores</p>	<p>São todos os agentes económicos que prestam serviços ou fornecem bens indispensáveis ao exercício da atividade numa determinada indústria.</p> <p>Por conseguinte, deve-se analisar todo o tipo de fornecedores de produtos e serviços requeridos por uma indústria, mantendo uma perspectiva alargada dos <i>inputs</i> requeridos pelas empresas, por forma a identificar com rigor as tendências nos diversos mercados a montante da indústria.</p>
<p>➤ Stakeholders</p>	<p>São todos os grupos de interessados numa determinada indústria, que directa ou indirectamente se estabelece relações e partilhem recursos. Constituem a comunidade em geral, e em particular, um conjunto de organizações e indivíduos.</p> <p>A atividade da empresa tem de ser enquadrada na comunidade onde opera, pelo que é fundamental identificar as tendências gerais da localidade e do país onde as operações ou vendas são realizadas, por forma a antecipar o seu impacto no desempenho da organização.</p>

Quadro 2.7.2 Componentes do Meio Envoltente Transaccional

Fonte: Adaptado de Freire (1997) e Santos (2008)

Segundo Porter (1998), a essência da formulação da competitividade estratégica é relacionar a empresa com a sua envolvente, uma vez que a estrutura da indústria constitui uma forte influência na determinação das regras de competitividade, bem como as potenciais estratégias a seguir.

As influências provenientes do meio envolvente transaccional são de extrema importância e determinantes para o sucesso das organizações, pois afectam directamente a sua actividade, pelo que os diversos agentes que a constituem devem ser constantemente estudados e analisados, por forma a serem monitorados.

Por conseguinte, uma importante ferramenta para estudo e análise da competitividade numa indústria em que se insere a empresa (meio ambiente transaccional), e atestar a sua atratividade é o **modelo das cinco forças competitivas** de Michael Porter, em que da sua análise e co-relação, permitirá a empresa encontrar uma posição dentro da indústria que a permite defender-se melhor dessas mesmas forças ou influenciá-las a seu favor (Porter, 1998: 5). Este modelo avalia a natureza e a intensidade das forças competitivas, conforme a Figura 2.7.2.

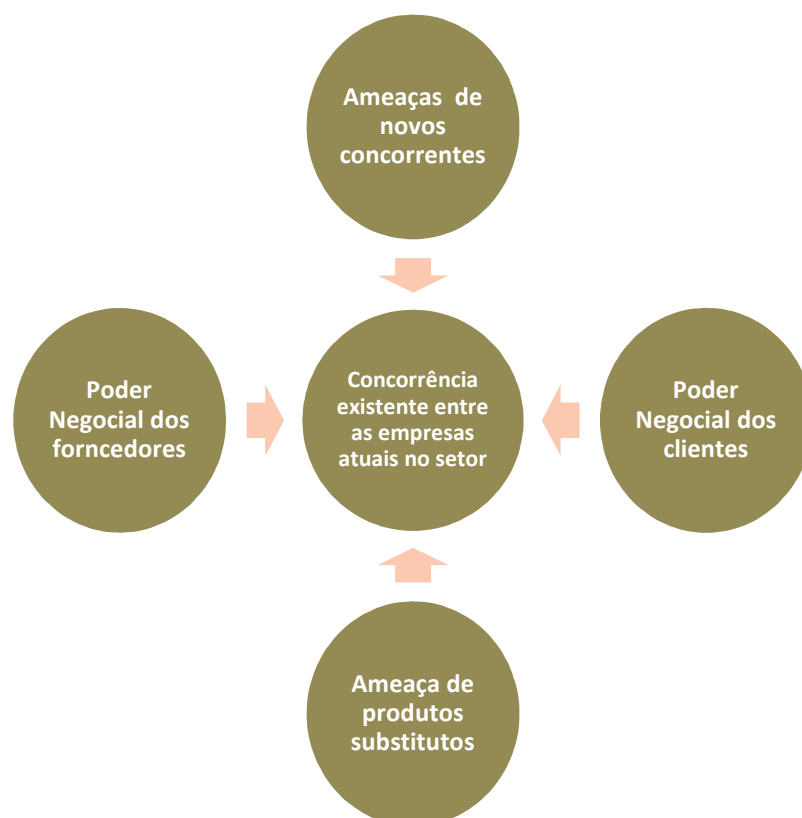


Figura 2.7.2 Modelo das cinco forças competitivas de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1998)

Segundo Santos (2008), as **cinco forças competitivas** condicionam a atratividade e rentabilidade da indústria, por influenciarem os preços, as necessidades de investimentos e os custos. Por conseguinte, e da análise de cada uma das forças conclui-se:

- A **ameaça de novos concorrentes** tem impacto na rentabilidade estrutural do negócio, através da limitação de receitas (guerra de preços), mas também no aumento dos custos e investimentos visando a criação de barreiras a entrada (economias de escala, diferenciação do produto, requisitos de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, política governamental).
- A **ameaça dos produtos substitutos** condiciona a atratividade da indústria, impondo limites máximos aos preços de venda e limites mínimos à remuneração oferecida, para o caso de produtos financeiros.
- O **poder negocial dos fornecedores** condiciona o custo das matérias-primas e de outros serviços e fatores de produção (prazos de entrega, qualidade), refletindo-se também no preço de venda dos produtos e consequentemente na rentabilidade estrutural da indústria.
- O **poder negocial dos clientes** condiciona essencialmente a política de preço de compra, prazos de pagamento e níveis de serviço logístico.
- A **rivalidade entre concorrentes actuais** reflecte-se essencialmente no preço de venda dos produtos e serviços, gerada pela guerra de preços. Tem impacto também nos custos subjacentes a atividade, nomeadamente I & D, extensões de garantia, logística e distribuição, marketing, tornando-se por vezes nociva se induzir publicidade comparada.

A intensidade das forças competitivas acima descritas, determinam a atratividade de uma determinada indústria e o potencial retorno do capital investido, pelo que uma empresa terá uma maior probabilidade de obter melhores resultados quanto mais fraca for a intensidade da soma das forças competitivas, para além de permitir «encontrar, no setor, uma **posição estratégica** em que possa defender-se, o melhor possível, contra as citadas forças ou orientá-las em seu favor» (Almeida, 2005: 146).

Porém, segundo Freire (1997) a análise da atratividade da indústria deve ser dinâmica, procurando identificar não apenas a configuração atual das cinco forças, mas prevendo a

sua evolução futura e a forma como as empresas se posicionarão em função das novas tendências.

Logo, de acordo com as alterações na configuração das cinco forças, a rentabilidade estrutural da indústria tende a evoluir. Exemplificando, enquanto a desaceleração das vendas de uma indústria tende a gerar uma diminuição do potencial de novas entradas, esta faz aumentar a pressão dos produtos substitutos e o ritmo de inovação dos competidores. De igual modo, a estabilização das quotas de mercado, por um lado, faz diminuir o poder negocial dos fornecedores, por outro, o poder negocial dos clientes tende a aumentar com a maturidade do mercado e a segmentação do mesmo. Quanto à rivalidade entre os concorrentes, esta tende a aumentar ou diminuir no tempo em função dos objetivos e estratégias dos principais concorrentes.

2.7.3. Grupos Estratégicos

Segundo Porter (1998), o primeiro passo na análise estrutural duma indústria é caracterizar as estratégias de todos os concorrentes significativos e respectivas dimensões, pois é uma actividade que permitirá construir o mapa de grupos estratégicos da indústria.

Por conseguinte, para Porter (1998: 129) «**grupo estratégico** constitui um **conjunto de empresas** de uma determinada indústria que seguem a **mesma estratégia ou estratégias similares**». Uma indústria pode ter apenas um grupo estratégico se todas as empresas seguirem essencialmente a mesma estratégia, mas noutra extremo, cada empresa pode ter um grupo estratégico diferente.

Mas normalmente, o mapa de grupos estratégicos é constituído por vários grupos estratégicos que congregam as diferenças e semelhanças estratégicas de uma determinada indústria, ilustrado através de um gráfico cujos eixos (abscissa e ordenada) representam fatores que permitem identificar e caracterizar as empresas em análise, nomeadamente: nível de cobertura geográfica, estratégia produto-mercado, nível de diversificação ou concentração da atividade, tipos de bens ou serviços disponibilizados, preços praticados, dimensão dos concorrentes, canais de distribuição, etc.

Após identificação das variáveis base para agrupamento dos concorrentes em subconjuntos homogêneos entre si e heterogêneos em relação aos outros conjuntos, são traçados os gráficos de análise e comparação estratégica dos vários grupos, recorrendo a duas variáveis em simultâneo. Por conseguinte, a análise de grupos estratégicos pode ser feita em vários gráficos, recorrendo a tantas variáveis (pares ordenados) quantas se revelarem necessárias.

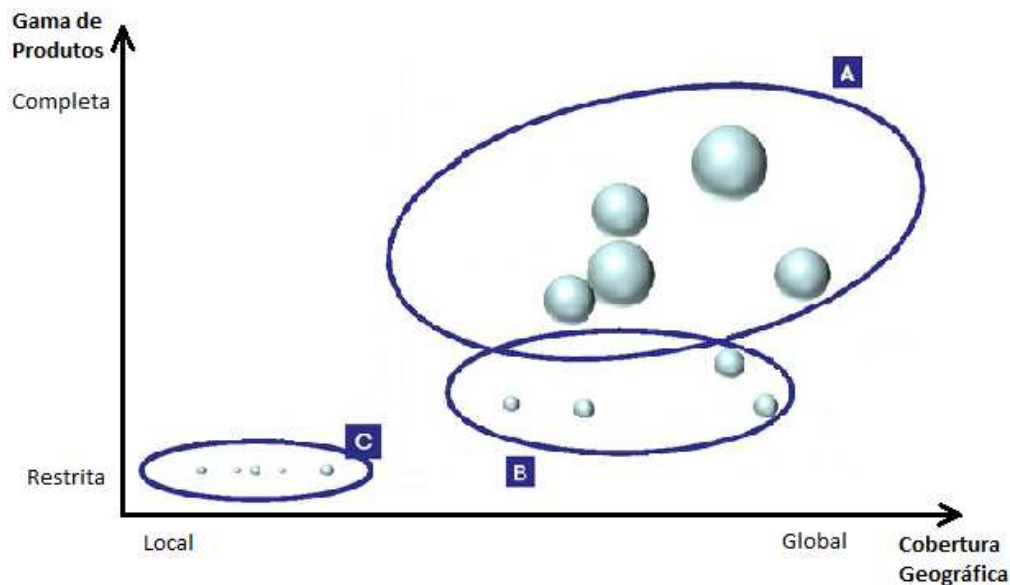


Figura 2.7.3 Representação Gráfica de Grupos Estratégicos

Fonte: Adaptado de Porter (1998)

2.8. Envoltente Organizacional Interna

A envoltente organizacional interna consiste num conjunto de competências caracterizadoras de uma organização, pelo que a sua caracterização e diagnóstico torna-se num exercício fundamental, permitindo a identificação dos pontos fortes e fracos na sua relação com a concorrência. Por conseguinte, é necessário identificar os recursos da organização, de forma a aferir o seu valor e atestar a capacidade da organização em explorá-los – capacidades organizacionais (Martins, 2010).

Nesse sentido, as variáveis fundamentais cuja caracterização se torna crítica para melhor perceção da envoltente organizacional interna, são os recursos financeiros (capital, nível de endividamento e grau de liquidez), os recursos materiais e tecnológicos (qualidade de matérias primas, inovação de equipamentos e tecnologias utilizadas, I & D) os recursos

humanos (qualificação dos trabalhadores, grau de motivação e empenho, tipologias de relações laborais) e recursos organizacionais (Estratégia da organização, cultura, visão e valores, capacidade da equipa de gestão) (Santos, 2008).

A clara identificação das áreas onde a organização detém melhores recursos que a concorrência, permite concluir onde residem os seus pontos fortes e as suas competências centrais, transversais a toda a organização. Tais competências, se forem superiores às da concorrência, tornam-se em competências distintivas.

Para determinar se as competências de uma empresa constituem uma força superior às da concorrência, ou seja, se são competências distintivas, utilizam-se quatro questões sugeridas por Barney, 1997 *apud* Martins, 2010 (conforme descrito no Quadro 2.8) em que a resposta às questões deve ser “sim”.

Quadro 2.8 Questões para análise das competências da empresa

Valor	As competências proporcionam uma vantagem competitiva?
Raridade	Os concorrentes possuem essas competências?
Imitabilidade	É dispendioso para os concorrentes imitar essas competências?
Organização	A empresa está organizada para explorar os recursos?

Fonte: Adaptado de Martins (2010)

Não obstante a empresa ter capacidade de explorar as suas competências distintivas gerando vantagens competitivas, a sua manutenção dependerá da sustentabilidade das competências, ou seja, da sua durabilidade e imitabilidade.

A análise da envolvente organizacional interna é também feita através da cadeia de valor. «A cadeia de valor de uma empresa identifica as principais atividades que criam valor para o cliente e as atividades relacionadas de suporte» (Thompson Jr. *et al*, 2008: 110). A cadeia de valor foi desenvolvida por Michael Porter em 1985, que se divide em duas categorias: «as *atividades principais* que se destacam na criação de valor para os clientes e as *atividades de suporte* necessárias para facilitar e melhorar o desempenho das atividades principais» (Thompson Jr. *et al*, 2008: 110), conforme figura 2.8.



Figura 2.8 Cadeia de Valor Genérica

Fonte: Adaptado de Freire (1997)

Na análise da cadeia de valor de uma empresa averigua-se em que áreas as suas atividades primárias conferem-lhe especialidade, em que os seus conhecimentos e capacidades são superiores à concorrência (competências centrais), permitindo-lhe criar vantagens competitivas. Porém, segundo Martins (2010) a chave do sucesso está na flexibilidade organizacional com focagem nas atividades de valor acrescentado geradoras de retorno financeiro elevado, conferindo à organização capacidade de enfrentar as constantes mudanças que ocorrem nas envolventes contextual e transaccional.

2.9. Relação entre o ambiente interno e externo

O cruzamento entre a análise da envolvente organizacional interna e da envolvente externa é conhecida por **análise SWOT** (do inglês, *strengths*: forças, *weaknesses*: fraquezas, *opportunities*: oportunidades e *threats*: ameaças), que avalia os pontos fortes e fracos (análise interna) da empresa, e as oportunidades e ameaças (análise externa) resultantes da relação com o exterior (Almeida, 2005).

Esta análise permite não só a identificação de cada ponto por si, como estabelecer uma relação entre eles, uma vez que «[a]s duas partes mais importantes da análise SWOT são *tirar conclusões* a respeito da situação, geral da empresa e *transformar essas conclusões em ações estratégicas* para melhor adequar a estratégia da organização a seus recursos

fortes e oportunidades de mercado, a fim de corrigirmos recursos fracos importantes e defender-se contra as ameaças externas» (Thompson Jr. *et al*, 2008: 107).

A análise SWOT é tradicionalmente apresentada numa matriz, com os fatores ambientais no eixo de abcissa, e o tipo de análise ambiental efectuada no eixo de ordenada, conforme quadro 2.9.

		Factores Ambientais	
		Positivos	Negativos
Análise Ambiental	Interna	Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)
	Externa	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)

Quadro 2.9 Matriz de Análise SWOT

Fonte: Santos (2008)

2.10. Posicionamento Estratégico

Uma vez analisado o ambiente externo e o ambiente interno da empresa e a relação entre estes, é importante definir o **posicionamento estratégico** da empresa face aos seus *stakeholders*, através da resposta a algumas questões relacionadas com a definição do seu alvo, o tipo de produtos ou serviços que disponibiliza aos seus clientes e qual a estratégia a adotar para competir com a sua concorrência (Martins, 2010).

A empresa deve definir inicialmente o seu **alvo competitivo**, que representa «o espaço do mercado alvo onde a empresa compete», conforme Martins (2010: 64), podendo este ser

um alvo amplo, ou seja, dirigido a um mercado de massas, ou um alvo estreito, ou seja, dirigido a um grupo restrito de clientes, também denominado nicho.

Os **segmentos de mercado** são as divisões criadas no alvo definido, de forma a criar grupos de clientes em função de características idênticas, que normalmente respondem de forma semelhante a determinadas estratégias de *marketing*.

Para definir a sua estratégia as organizações deverão avaliar as suas variáveis do *marketing-mix*, de forma a posicionar-se no mercado. Na elaboração do *marketing-mix* são definidas as estratégias para os quatro pilares fundamentais, o produto, o preço, os canais de distribuição e a comunicação.

Feitas estas análises, deverá ser definida uma **proposta de valor** a ser apresentada ao cliente, com aquilo que a organização se propõe a oferecer-lhe, de forma a diferenciar-se da concorrência junto dos seus segmentos alvo.

Com base na melhor das propostas de estratégia resultantes da análise SWOT e nos pressupostos determinados por toda a análise interna e externa, a organização pode definir a **estratégia** a seguir com vista a concretizar os objetivos definidos e a visão traçada.

2.11. Síntese

Neste capítulo foi revista a literatura para a realização do estudo de caso, sobre a gestão estratégica das organizações – sua aplicação numa instituição financeira.

Por conseguinte, dada a aplicação do estudo à uma instituição financeira, impôs-se dedicar a primeira parte do capítulo ao setor financeiro português, começando com um pequeno enquadramento do mesmo, abordando a sua génese e constituição, destacando como principais constituintes as instituições financeiras, os ativos e instrumentos financeiros, os investidores finais e as entidades reguladoras e supervisoras.

O Banco de Portugal, banco central da República Portuguesa, e também entidade reguladora e supervisora do sistema financeiro português, bem como as instituições financeiras, sendo os principais intervenientes no setor, mereceram uma posição de destaque abordando assim as suas funções e competências, atividade e obrigações respetivamente.

O setor financeiro, por ser fortemente regulado e supervisionado, o respectivo normativo prudencial também mereceu destaque, tendo como referência nacional, o Regime Geral das

Instituições de Crédito e Sociedades financeiras (REGICSF), e a nível internacional, os Acordos de Basileia, assentes nos três grandes pilares, requisitos mínimos de capital (pilar I), processo de revisão e supervisão (pilar II) e disciplina de mercado (pilar III).

Posto isto, na segunda parte do capítulo, alusivo a formulação estratégica, foram abordadas as principais análises chaves, começando com a análise da situação organizacional para definição da visão, missão e objetivos, desembocando na estratégia, que em conjunto representam a filosofia de constituição e desenvolvimento empresarial.

A análise do meio envolvente externo, permite a desagregação da envolvente contextual nas suas componentes político-legal, económico sociocultural e tecnológico, bem como o conhecimento dos agentes que afetam a envolvente transaccional, nomeadamente, clientes, concorrentes, fornecedores e *stakeholders* no geral. Quanto a envolvente organizacional interna, a sua análise permite aferir as competências caracterizadoras da organização, e identificar os pontos fortes e fracos na sua relação com a concorrência.

O cruzamento entre as análises das envolventes interna e externa, vem assim assumir extrema importância, permitindo avaliar os pontos fortes e fracos da empresa, e as oportunidades e ameaças resultantes da relação com o exterior, permitindo tirar conclusões a respeito da sua situação geral e transformar essas conclusões em ações estratégicas.

Por fim, define-se o posicionamento estratégico da empresa face aos seus *stakeholders*, através da identificação do alvo e segmentos de mercado a servir, avaliação do *marketing-mix* (produto, preço, comunicação e distribuição), definição da proposta de valor e estratégia.

CAPÍTULO III

3. METOLOGIA

3.1. Introdução

Finda a revisão da literatura, pretende-se agora apresentar a metodologia seguida para alcançar os objetivos desta dissertação, consistindo estes em demonstrar: 1) os impactos das alterações do meio envolvente no desenvolvimento estratégico das organizações; 2) as

especificidades peculiares do setor financeiro evidenciando sua elevada sensibilidade as alterações das envolventes, com consequência imediatas nas instituições.

Por conseguinte, este capítulo visa justificar as grandes opções inerentes a metodologia utilizada, nomeadamente o instrumento de recolha e análise de dados (análise documental) e ainda o método de estudo (estudo de caso).

3.2. Recolha e análise de dados

Segundo Quivy e Campenhoudt (1992), existem três grandes grupos de métodos de recolha de dados que podem ser utilizados como fontes de informação nas investigações qualitativas: o inquérito (oral/entrevista ou escrito/questionário); a observação directa; e a análise documental.

O inquérito por questionário, consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, representativos de uma população, uma série de questões relativos a um tema em estudo. Dado a quantidade de pessoas que são inquiridas e ao tratamento quantitativo das informações *a posteriori*, as respostas à maior parte das perguntas são pré-codificadas de forma a obrigatoriamente serem escolhidas respostas entre as que são formalmente propostas.

O inquérito por entrevista, caracteriza-se por um contacto directo entre o investigador e os seus interlocutores, instaurando em princípio, uma verdadeira troca, durante a qual o entrevistado exprime as suas percepções de uma determinada situação, e o investigador facilita essa expressão.

A observação directa, no sentido restrito baseia-se na observação visual, visando captar comportamentos no momento em que eles se produzem e em si mesmos, sem a mediação de um documento ou de um testemunho.

Na análise de documental, método escolhido para a recolha e análise de dados no âmbito desta dissertação, o investigador recolhe documentos com o objetivo de estudá-los por si próprios, ou espera encontrar neles informações úteis para estudar um objecto. Pode ser utilizada segundo duas perspectivas:

- Servir para completar a informação obtida por outros métodos;
- Ser o método de pesquisa central, ou mesmo exclusivo (Bell, 1993).

É possível conjugar a utilização destes métodos num trabalho de investigação e obter assim novas informações a partir da sua relação. Porém, para a realização deste estudo, a análise documental será tida como método de pesquisa central e exclusiva, em que a recolha de dados será feita essencialmente através da análise de documentos escritos, propriedades da organização em estudo (Grupo BES – Banco Espírito Santo, S.A), nomeadamente Relatório & Contas 2012, Brochuras e informação constante no respectivo *site*.

3.3. Método de estudo

Considerando ainda a revisão da literatura nas suas duas componentes (partes I e II), bem como os objetivos a prosseguir, o método de estudo (estudo de caso) a ser seguido centra-se na elaboração de um diagnóstico estratégico à uma instituição financeira nacional, o Grupo BES - Banco Espírito Santo, tendo como base de consulta de informação, a documentação atrás referida, nomeadamente o Relatório e Contas 2012.

O setor financeiro por ser bastante sensível às alterações na envolvente Contextual, com consequências automáticas na envolvente transacional, refletindo-se imediatamente na envolvente interna das instituições financeiras, como se pôde constatar com a recente e actual grande crise financeira internacional, levou com que os órgãos de supervisão bancária centrais, Bancos Centrais, reforçassem as normas prudenciais de supervisão e fossem mais rigorosos em matéria de exigências de capital, gestão de riscos, flexibilidade para responder as mutações dos mercados financeiros e disciplina de mercado.

Por conseguinte, o estudo a realizar aplicado ao Grupo BES, basear-se-á essencialmente numa análise das envolventes contextual e transacional, suas implicações na envolvente interna da instituição financeira, a forma como esta reage em resposta as incidências e imposições das envolventes, sua organização interna e os seus recursos, e ainda o seu posicionamento estratégico face ao setor. Logo, impõe-se formular **quatro** grandes questões essenciais, as quais o estudo permitirá obter resposta:

- Que implicações terá a atual conjuntura internacional/nacional (ambiente contextual) no setor financeiro global (ambiente transacional)?
- Como responderá o Grupo BES às alterações no ambiente contextual (conjuntura macroeconómica) e respectivos impactos no seu ambiente transacional (setor financeiro português)?

- Como se caracteriza o Grupo BES no setor financeiro português?
- Qual é o posicionamento estratégico do Grupo BES?

CAPÍTULO IV

4. ESTUDO DE CASO (GRUPO BES – Banco Espírito Santo)

Para a realização do estudo de caso foi escolhida uma instituição financeira nacional, o **Grupo Banco Espírito Santo, S.A.** (Grupo BES), à qual serão aplicadas as análises anteriormente descritas, para resposta às questões de investigação. No entanto, antes de avançarmos com o estudo e análise da instituição financeira, impõe-se uma breve apresentação e caracterização da mesma.

4.1. Caracterização da Instituição

O Grupo Banco Espírito Santo, é um grupo financeiro universal com o seu centro de decisão em Portugal, o que confere ao território nacional o seu mercado privilegiado. Em 31 de dezembro de 2012, a atividade do Grupo em Portugal representava cerca de 71% do ativo total. Com presença em quatro continentes, atividade em 25 países e mais de 9 900 colaboradores, o Grupo BES é atualmente o maior banco nacional cotado em Portugal por capitalização bolsista (3,6 mil milhões de euros em 31 de dezembro de 2012) e a segunda maior instituição financeira privada em Portugal em termos de ativos (83,7 mil milhões de euros em 31 de dezembro de 2012).

Para complementar a atividade doméstica, o Grupo BES desenvolve uma atividade internacional focada em países com afinidades culturais e económicas com Portugal, como Espanha, Brasil e Angola. Em 31 de dezembro de 2012, a atividade internacional representava 29% do ativo do Grupo BES.

O *know-how* adquirido no mercado doméstico nas áreas de banca de empresas, banca de investimento e *private banking* permite ao Grupo BES exportar as suas competências nestas áreas para servir clientes locais e clientes que desenvolvem atividades económicas transnacionais, nomeadamente através do acompanhamento e do apoio à internacionalização das empresas portuguesas. Neste âmbito, o grande enfoque tem sido o

de facilitar o acesso a mercados estratégicos, mercados onde existem oportunidades de negócio e onde o Grupo BES, estando diretamente presente ou através de parcerias com bancos locais, tem capacidade para prestar todo o apoio nos países de destino.

O Grupo BES conta atualmente com sucursais em diversos países como Espanha, França, Reino Unido, Polónia, Luxemburgo, Moçambique, Cabo Verde, Angola, Líbia, Estados Unidos da América, Brasil, Venezuela e Macau.

4.1.1 História

Os acontecimentos mais relevantes da história do Grupo BES resumem-se no quadro 4.1.1 abaixo, num total de 144 anos a criar valor para os acionistas, clientes e colaboradores.

Quadro 4.1.1 Acontecimentos mais relevantes na história do Grupo BES

1869	Criação da Caza de Câmbio especializada na transação nacional e internacional de instrumentos financeiros.
1937	Após a criação do nome Banco Espírito Santo, em 1920, dá-se a fusão com o Banco Comercial de Lisboa, dando origem ao BESCL.
1975	O BESCL é nacionalizado no âmbito da política de nacionalizações em Portugal após a Revolução de 1974. A família Espírito Santo refaz os seus interesses financeiros no exterior e cria o Grupo Espírito Santo (GES).
1986	O Grupo Espírito Santo regressa a Portugal fundando o BIC (Banco Internacional de Crédito) em parceria com o Crédit Agricole e com a Espírito Santo Sociedade de Investimento (ESSI).
1991	O Grupo Espírito Santo recupera o controlo do BESCL durante o processo de reprivatização. O Banco consolida a sua presença em Portugal, com o reforço da sua quota de mercado no segmento de retalho e no segmento de empresas.
2000-01	Os anos de 2000 e 2001 marcam o início da aposta no triângulo estratégico com o reforço da posição em Espanha, a parceria com o Banco Bradesco e a criação do BES Angola.

2005	O BIC é integrado no BES.
2006	O BES consolida a expansão internacional através da incorporação do BES (Espanha), passando a sucursal, bem como com a abertura de uma sucursal em Cabo Verde.
2009-11	O BES reforça presença em África: aquisição de uma part. de 40% do Aman Bank (Líbia) e de uma part. direta de 25,1% no Moza Banco (Moçambique); estabelece uma parceria para uma emp. de <i>leasing</i> na Argélia; fundação do BES Cabo Verde (BESCV).
2012	Maior Banco nacional cotado em Portugal. 19,3% de quota de mercado doméstico com uma estratégia focada de expansão internacional (presente em 25 países e 4 continentes).

Fonte: Adaptado do Relatório e Contas 2012

4.1.2 Órgãos Sociais

Os órgãos sociais do Banco Espírito Santo, são eleitos em Assembleia Geral de Acionistas.

A gestão do Banco Espírito Santo é assegurada por um Conselho de Administração com competência para exercer os mais amplos poderes de gestão e de representação da Sociedade, praticando todos os atos necessários ou convenientes à prossecução das atividades do Banco. No âmbito das suas competências cabe, ainda, ao Conselho de Administração definir, acompanhar e monitorizar as grandes linhas estratégicas do Banco e garantir a dinamização das comissões especializadas constituídas com competências em matéria de administração ou fiscalização da Sociedade.

O Conselho de Administração do BES é composto por vinte e seis membros, dos quais sete são independentes e não executivos. A gestão corrente da sociedade é delegada numa Comissão Executiva, composta por dez membros.

No que diz respeito aos membros independentes do Conselho de Administração, três pertencem à Comissão de Auditoria e três à Comissão de Governo e à Comissão

Consultiva de Remunerações. O Presidente do Conselho de Administração é, também, qualificado como independente.

O Conselho de Administração do BES reúne, pelo menos, uma vez em cada trimestre, e reunirá extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente, por dois Administradores ou pela Comissão de Auditoria.

Sendo a gestão corrente da Sociedade delegada na Comissão Executiva, o Presidente do Conselho de Administração pode, a cada momento, solicitar esclarecimentos ao Presidente da Comissão Executiva sobre matérias que considere relevantes para o exercício das suas funções e para garantir que os restantes membros do Conselho estão devidamente informados.

Os órgãos sociais do BES, face ao seu estatuto de sociedade anónima, são eleitos em Assembleia Geral e estão localizados na sede social do Banco. A sua composição para o quadriénio 2012-2015 é a seguinte:

- Mesa da Assembleia Geral – 3 membros
- Conselho de Administração – 26 membros
- Comissão de Auditoria – 3 membros
- Revisor Oficial de Contas (ROC) – 2 membros
- Secretário da Sociedade – 2 membros
- Comissão Executiva – 10 membros

4.1.3 Composição e estrutura acionista

Em 31 de dezembro de 2012, o capital social do Banco Espírito Santo era de 5 040 124 063,26 euros representado por 4 017 928 471 ações ordinárias sem valor nominal, admitidas à cotação na NYSE Euronext, conforme quadro 4.1.3.1 abaixo.

BOLSA:	NYSE Euronext
ISIN:	PTBES0AM0007
CÓDIGO BLOOMBERG:	BES PL
CÓDIGO REUTERS:	BESLS
NÚMERO DE AÇÕES:	4 017 928 471
VALOR NOMINAL:	
CAPITAL SOCIAL:	5 040 124 063, 26 de euros

Quadro 4.1.3.1 A Ação BES

Fonte: Relatório e Contas 2012

O Grupo BES é atualmente o maior banco nacional cotado em Portugal por capitalização bolsista de 3,6 mil milhões de euros (cotação de fecho a 31 de dezembro de 2012: 0,895 euros).

Os principais acionistas do Grupo BES são, a BESPARG (agrega a participação do Espírito Santo Financial Group e a participação indireta do Crédit Agricole no BES) com uma participação de 35,29%, o Crédit Agricole (parceiro do Grupo Espírito Santo desde 1986) com uma participação direta de 10,8%, a Silchester (detém uma participação qualificada no capital do BES desde 2010), com uma participação de 5,8%, o Banco Bradesco (acionista desde 2000 através da Bradport) com uma participação de 4,8%, e o Grupo Portugal Telecom, com uma participação de 2,1%, conforme quadro 4.1.3.2.

	% Ações Ordinárias	
	Dez. 11	Dez. 12
BESPARG - Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.	35,00	35,29
CRÉDIT AGRICOLE, S.A.	8,63	10,81
BRADPORT, SGPS, S.A.*	4,83	4,83
SILCHESTER INTERNATIONAL INVESTORS LIMITED (Reino Unido)	5,67	5,76
PORTUGAL TELECOM, SGPS, S.A. (através da PT Prestações-Mandatária de aquisições e gestão de bens, S.A.)	2,09	2,09

* Sociedade de direito português detida a 100% pelo Banco Bradesco (Brasil).

Quadro 4.1.3.2 Principais acionistas BES

Fonte: Relatório e Contas 2012

4.1.4 Relacionamento com os *stakeholders*

O Grupo BES ausculta regularmente os seus stakeholders, integrando-os no processo de tomada de decisão, seja para iniciativas espontâneas como para políticas e práticas enquadradas no programa de sustentabilidade do Banco. Por conseguinte apresentaremos um breve enquadramento da sua relação com os acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade.

Acionistas

O Grupo BES apresenta uma estrutura acionista e referencia, em que o relacionamento entre si é assente numa base de lealdade, confiança e parceria para com o banco, intervindo e cooperando sempre que solicitado. Como exemplo recente, destaca-se o aumento de capital no valor de mil milhões de euros, através de subscrição pública com observância dos direitos de preferência dos acionistas, cumprindo assim com os requisitos de capital regulamentar exigidos pelo Banco de Portugal e pela Autoridade Bancária Europeia.

Colaboradores

O Grupo Banco Espírito Santo tem uma política orientada para a valorização dos seus recursos humanos enquanto um ativo no qual investe em permanência. A aposta nos seus colaboradores consubstancia-se no desenvolvimento das suas competências, na sua formação e na concretização das suas expectativas num compromisso constante com os objetivos da empresa.

O Comité de Recursos Humanos é responsável por estabelecer as políticas e práticas para o capital humano nas diferentes geografias e empresas do Grupo e tem como desafio adaptar à cultura e envolvente locais as mesmas políticas e práticas que permitem respeitar os princípios gerais do Banco e os principais pilares de valorização do capital humano, promovendo um ambiente de trabalho saudável, equilibrado, competitivo e orientado para os resultados.

Em 31 de dezembro de 2012, o Grupo BES apresentava um quadro de pessoal com 9 944 colaboradores, distribuídos por quatro continentes, dos quais 7 495 em Portugal e 2 449 no estrangeiro, conforme quadro 4.1.4.

País	Dez. 11	Dez.12
Portugal	7 557	7 495
Resto da Europa		
Espanha	567	576
Reino Unido	210	189
Outros países	79	93
África	1 047	1 118
América do Sul	197	269
América do Norte	178	174
Ásia	28	30
TOTAL	9 863	9 944

Quadro 4.1.4 Distribuição dos colaboradores por área geográfica

Fonte: Relatório e Contas 2012

Clientes

O Grupo BES procura espelhar na qualidade de serviço, uma cultura de compromisso com os clientes, por conseguinte, superar as expectativas destes, oferecendo-lhes produtos e serviços adequados às suas reais necessidades, respondendo a todos os pedidos de uma forma célere e eficiente com um maior envolvimento entre colaboradores e clientes em todas as interações, são as preocupações diárias de toda a estrutura do Grupo BES.

É neste pressuposto que o Grupo BES monitoriza de forma detalhada os resultados de qualidade assente sobre métricas como:

- Inquéritos de satisfação a clientes e a colaboradores;
- Programas de cliente mistério direcionados à avaliação de momentos chave nas experiências do cliente com o Banco;
- Medição dos tempos de resposta às diferentes solicitações.

Esta monitorização permite identificar continuamente os aspetos que requerem ajustamentos e respetivas ações de melhoria, sempre com o objetivo de aumentar a satisfação dos clientes com a qualidade de serviço prestada.

Fornecedores

O Banco tem, desde 2004, uma unidade dedicada à relação com fornecedores, responsável pela centralização e sistematização das necessidades e dos requisitos de compra de produtos e serviços definidos pelos departamentos do Banco e das restantes empresas do Grupo. Esta unidade é ainda responsável pelo processo de seleção, consulta, avaliação comercial de propostas e negociação com fornecedores, e pelo modelo de e-procurement (suportado pela aplicação BUYsite), bem como pelo “*strategic sourcing*”, a nível de todo o Grupo.

“O Portal de Fornecedores” do Grupo (<http://fornecedores.bes.pt>), disponível via internet desde 2007, é o meio privilegiado de interação entre os fornecedores e as empresas do Grupo, constituindo um meio facilitador de apresentação e de pré-qualificação dos fornecedores - atuais e potenciais, bem como de divulgação das boas práticas de compras e dos Princípios de Conduta que regem a relação das empresas do Grupo com fornecedores.

Destaca-se ao nível do Portal de Fornecedores, o processo de certificação (pré-qualificação) de fornecedores, que compreende, entre outros aspetos, a recolha de informações relevantes sobre as suas capacidades, o convite e adesão dos mesmos ao Conjunto de Princípios de Conduta do Grupo BES, tendo por base os “Princípios do Global Compact” das Nações Unidas, e o cálculo do *scoring* socioambiental, decorrente da avaliação de aspetos laborais, éticos e de higiene, saúde e segurança no trabalho dos fornecedores.

Comunidade

O Grupo BES entende que é seu dever permanente contribuir de forma cada vez mais aprofundada e proativa para o desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental do País e das comunidades em que exerce a sua atividade, envolvendo assim na sua atuação uma visão integrada de várias dimensões de responsabilidade social empresarial.

Em 2012 o Grupo BES investiu cerca de 4,4 milhões de euros nas cinco dimensões estratégicas de envolvimento e investimento na sociedade, nomeadamente, a Ciência e Inovação, Literacia Financeira & Educação, Biodiversidade & Alterações Climáticas, Cultura e Apoio Social.

De acordo com a metodologia *London Benchmarking Group* (LBG), para a mensuração do investimento na comunidade, o Banco concedeu cerca de 31% das suas contribuições para solidariedade, 60% em investimentos diretos na comunidade e 4% em ações comerciais. Apenas sob o regime de mecenato, o Grupo BES concedeu apoio financeiro no valor de 4,1 milhões de euros.

Como consequência deste investimento contínuo, o BES recebeu o prémio de Empresa Mais Socialmente Responsável, atribuído após uma votação aberta ao público, após ter integrado uma *short list* selecionada por um júri composto por um Painel de Conselheiros.

O Banco assume o compromisso de continuar a investir na sociedade, respeitando o enfoque conferido pela arquitetura do Grupo para o investimento em responsabilidade social.

4.2 Resposta às questões de investigação

A resposta às questões de investigação passará pela aplicação das análises descritas no enquadramento teórico, aliadas ao normativo de regulação e supervisão do setor financeiro, tendo por base de recolha de dados, Relatório e Contas 2012, da instituição.

4.2.1. Implicações da atual conjuntura internacional/nacional (ambiente contextual) no setor financeiro global (ambiente transacional).

A abordagem a esta questão implica uma análise à actual conjuntura macroeconómica internacional/nacional, registar os principais acontecimentos e respectivos impactos no setor financeiro internacional e português em particular.

Conjuntura Internacional

A economia mundial registou um abrandamento da atividade em 2012, confirmando que o processo de recuperação da crise económica e financeira se está a processar de forma

muito gradual e desigual entre os vários blocos económicos. De acordo com o Fundo Monetário Internacional (FMI), a economia mundial terá crescido 3,2% em 2012, abaixo do crescimento de 3,9% registado em 2011. Este abrandamento foi comum para conjunto das economias desenvolvidas, que terão crescido 1,3% em 2012 face a 1,6% em 2011, e para as economias dos mercados emergentes e em desenvolvimento, cujo crescimento se terá cifrado em 5,1% em 2012, face a 6,3% registado em 2011. Apesar do abrandamento geral, a economia global continua a apresentar um padrão muito desigual, com as economias dos mercados emergentes e em desenvolvimento a serem o motor do crescimento, onde a margem de manobra dos instrumentos de política monetária e orçamental terão permitido ultrapassar o impacto negativo da forte redução do crescimento das economias desenvolvidas, em particular na Zona euro, que no seu conjunto terá registado um crescimento negativo em 2012 (- 0,5%) e no Japão e no Reino Unido, economias que terão terminado o ano em recessão.

Ao longo de 2012, no entanto, o desempenho económico foi muito afectado por períodos de elevado aumento da incerteza e instabilidade financeira. No início do ano, em resultado da estabilização das condições financeiras na zona euro, na sequência das duas operações de refinanciamento a longo prazo do setor bancário levadas a cabo pelo BCE, o crescimento da economia global surpreendeu pela positiva, tendo ascendido, de acordo com o FMI, a 3,6%. Durante este período, o comércio internacional recuperou em paralelo com a produção industrial, o que beneficiou as nações exportadoras, sobretudo na Ásia. Neste continente, assistiu-se igualmente a uma recuperação da queda temporária de atividade provocada pelas interrupções na cadeia de produção na sequência das cheias na Tailândia, no final de 2011, e por uma recuperação mais forte que o antecipado da procura interna no Japão.

No 2º trimestre, no entanto, a situação económica agravou-se, sobretudo em consequência da escalada das tensões nos mercados financeiros, desencadeada por incertezas políticas e financeiras na Grécia, que resultaram de um processo eleitoral incapaz de clarificar a situação daquele país face ao cumprimento dos compromissos internacionais, pelos problemas no setor bancário em Espanha e por dúvidas crescentes sobre a capacidade dos vários governos na zona euro serem capazes de obter os resultados necessários em matéria

de consolidação orçamental e de reformas estruturais, assim como a instalação de dúvidas crescentes sobre a disponibilidade de ajuda por parte dos países credores.

A escalada das tensões manifestou-se de forma similar a episódios anteriores, envolvendo a saída de capitais dos países afectados, em particular Grécia, Espanha e Itália (através da venda de dívida em mercado e da saída de depósitos) e do conseqüente aumento das taxas de juro da dívida e das responsabilidades dos respectivos bancos centrais junto do sistema Target 2. Registou-se durante este período um aumento generalizado das volatilidades implícitas nos diferentes segmentos de mercado e uma subida dos diferenciais entre as taxas de rendibilidade das obrigações de dívida pública dentro da área do euro. Verificou-se igualmente uma queda dos principais índices acionistas, em particular do setor bancário, e uma depreciação do euro em termos nominais efectivos.

A necessidade de estancar estes episódios de extrema aversão ao risco, provocada pela relação estreita entre risco soberano e o setor bancário na área do euro, reforçou a ideia de que a saída para a crise passaria por um aprofundamento da integração europeia, nomeadamente com a criação da União Bancária. Neste sentido, o Conselho Europeu decidiu, no final de Junho, iniciar o processo tendente à criação de uma União Bancária proposta no relatório dos 4 presidentes (do Conselho Europeu, da Comissão europeia, do Eurogrupo e do BCE), com o objetivo de restaurar a confiança no setor financeiro em geral e, dessa forma, promover uma maior integração financeira e assegurar um fluxo adequado de crédito à economia real.

Já no final do Verão, o presidente do BCE reforçou a ideia de que a solução para a crise do euro passaria por um maior grau de integração europeia e afirmou que a área do euro é irreversível. Neste contexto, o presidente garantiu que o BCE fará o que for necessário para salvaguardar a estabilidade do euro, ao que se seguiu o anúncio de um novo programa de compra de dívida soberana em mercado secundário (programa TMD Transacções Monetárias Definitivas), após a reunião do Conselho do BCE no início de Agosto. Os mercados financeiros reagiram positivamente a este anúncio, assistindo-se a uma redução das taxas de rendibilidade da dívida pública dos países sob pressão e a uma subida dos principais índices acionistas no derradeiro trimestre do ano, em especial dos bancos. Esta

melhoria do sentimento também impactou sobre o valor externo do euro, que inverteu a tendência de depreciação nominal efectiva registada desde o início do ano.

Esta remoção da incerteza em torno da viabilidade do euro, proporcionada pela intervenção do BCE, provocou uma melhoria nos mercados financeiros internacionais, patente na evolução positiva da generalidade dos indicadores de risco, na valorização dos principais índices acionistas e na redução das yields da dívida pública e privada.

Política Monetária

Quanto à política monetária, a persistência do fraco nível de utilização da capacidade produtiva nas economias avançadas, que contribuiu para a moderação das pressões inflacionistas, permitiu a adopção de políticas expansionistas por parte dos Bancos Centrais daquele grupo de países (nomeadamente, Reino Unido, EUA, Japão e Zona Euro). Com efeito, o Banco de Inglaterra, a Fed e o Banco do Japão mantiveram as taxas de juro directoras em 2012 ao nível de final de 2010, ou seja, próximas de zero. Na Zona Euro, o BCE decidiu em Julho reduzir as taxas de juro oficiais em 25 pb, passando a taxa das operações principais de refinanciamento para 0,75%.

Para além das decisões sobre taxas de juro, os principais Bancos Centrais continuaram a tomar medidas não convencionais de política monetária. Neste particular, tanto a Fed, como o Banco de Inglaterra e o Banco do Japão levaram a cabo políticas *de quantitative easing*, através das quais se procedeu à expansão do balanço das autoridades monetárias por intermédio de aquisição de dívida em mercado secundário. O Banco Central Europeu (BCE) continuou, ao longo do 1.º semestre de 2012, a utilizar instrumentos de política monetária não convencionais, tendo encetado, no final de Dezembro 2011 e no final de Fevereiro de 2012, operações de refinanciamento de longo prazo para o sistema bancário e ao mesmo tempo que flexibilizou as regras de elegibilidade de colateral, de forma a aliviar as tensões no mercado de financiamento por grosso dos bancos. Estas operações, por retirarem do mercado uma enorme incerteza relativamente à capacidade de refinanciamento dos bancos na zona euro, tiveram o efeito de acalmar as tensões financeiras, ao mesmo tempo que aliviaram a pressão sobre os Estados soberanos. No

entanto, a partir de 2º trimestre, novas pressões emergiram, ligadas à situação política na Grécia e à situação difícil do sistema bancário espanhol, que provocaram o recrudescer da pressão sobre os Estados soberanos da Zona Euro. Neste contexto, o BCE sinalizou a continuação de utilização de instrumentos não convencionais, com o objetivo de repor o funcionamento dos mecanismos de transmissão da política monetária, tendo anunciado em Setembro o programa de Transacções Monetárias Definitivas (TMD), que consiste na compra de dívida pública em mercado secundário nos prazos de 1 a 3 anos. Estas aquisições estão sujeitas à adesão de um programa com condicionalidade estrita por parte do país alvo das aquisições.

As autoridades monetárias das economias de mercado emergentes também adoptaram ao longo de 2012 políticas monetárias acomodatórias, que se caracterizaram por descidas das taxas de juro e redução do coeficiente de reservas obrigatórias, casos do Brasil e da China.

União Bancária

A percepção de insustentabilidade das trajectórias das finanças públicas por parte dos países periféricos da Zona Euro traduziu-se na incapacidade de financiamento dos Estados nos mercados de dívida soberana e a incapacidade de financiamento dos bancos dessas economias. De fato, a estreita ligação entre os emitentes soberanos e os respectivos sistemas bancários implicou uma crescente fragmentação dos mercados de crédito da área do euro. A fragmentação dos mercados impede a eficácia da política monetária, dado que a transmissão das medidas de política para a economia das empresas e das famílias fica interrompida. Essa interrupção compromete definitivamente a unidade e integridade do mercado único europeu de serviços financeiros, não permitindo a criação de condições de financiamento semelhantes entre empresas que concorrem no mercado único e que estão localizadas em países diferentes.

Neste contexto, o Conselho Europeu, no final de Junho, avançou com a proposta de reforçar a arquitectura institucional da Zona Euro e acelerar o processo de integração europeia, através da criação de uma União Bancária que permita restaurar a confiança no setor financeiro e permitir libertar o fluxo de crédito à economia.

A União Bancária compreende 3 aspectos fundamentais:

- Uma supervisão única, com poderes de controlo sobre todos os bancos da Zona Euro, e um livro de regras único;
- Um fundo europeu de resolução de bancos, que permita a sua reestruturação sem afectar a estabilidade sistémica e a situação financeira dos países onde operam;
- Um sistema comum de protecção de depósitos.

Para quebrar a ligação entre o risco soberano e o sistema bancário é fundamental avançar simultaneamente nos 3 pilares. No entanto, o primeiro passo passa por estabelecer um mecanismo único de supervisão, tendo a Comissão Europeia proposto em Setembro que tal responsabilidade fosse atribuída ao BCE. No entanto, numa primeira fase, a supervisão única irá apenas recair sobre os bancos com atividades pan-europeias e os bancos que beneficiaram de ajudas públicas.

Conjuntura Nacional

Em Portugal, a conjuntura económica em 2012 ficou, sobretudo, marcada pela execução do programa de ajustamento económico e financeiro. A desalavancagem em curso no setor privado financeiro e não financeiro, conjugada com uma política orçamental fortemente restritiva e com o arrefecimento da atividade na Zona Euro, contribuíram para uma contração real do PIB de 3,2%, com recuos significativos do consumo e do investimento e com um aumento do desemprego para valores próximos de 16% da população ativa. As despesas das famílias caíram 5,6%, refletindo a forte queda do rendimento disponível (3,6% em termos reais) e o aumento da poupança, para um valor ligeiramente acima de 11% do rendimento disponível. Num contexto de aumento da incerteza em relação à política orçamental e às perspetivas de evolução da atividade, os agentes económicos retraíram as respetivas despesas e aumentaram as respetivas poupanças, motivados por um sentimento de precaução.

O consumo privado foi ainda penalizado por uma inflação relativamente elevada (2,8% em termos médios anuais), pressionada pelo aumento dos impostos indiretos. O investimento voltou, por sua vez, a registar uma forte queda, de 15,2% (-13,8% no ano anterior), comum

a todos os setores institucionais. Este agregado foi penalizado não apenas por condições de financiamento restritivas mas, também, por um recuo na procura de crédito por parte das famílias e empresas. O esforço de desalavancagem e, no caso das empresas, as perspetivas negativas para a procura, terão sido determinantes nesta evolução. Embora seguindo uma tendência de desaceleração, em particular na parte final do ano, as exportações mantiveram um desempenho favorável, com um crescimento superior a 3% em termos reais. As vendas ao exterior foram, naturalmente, penalizadas pela conjuntura recessiva na Zona Euro (em particular, em Espanha), mas observaram crescimentos ainda elevados, de dois dígitos, para mercados exteriores à União Europeia.

Este desempenho, conjugado com uma forte quebra das importações (superior a 7%) e com um aumento da poupança interna, traduziu-se numa melhoria marcada do saldo externo, de -5,1% do PIB em 2011 para um valor em torno do equilíbrio no final de 2012. Para esta redução das necessidades externas líquidas de financiamento contribuíram todos os setores, com as famílias e o setor financeiro a aumentarem a respetiva capacidade líquida de financiamento e com as sociedades não financeiras e as Administrações Públicas a reduzirem as suas necessidades líquidas de financiamento. O défice público deverá ter atingido um valor próximo da meta (revista) de 5% do PIB em 2012, não obstante o desvio significativo da receita face aos valores orçamentados (cerca de 880 milhões de euros no caso da Administração Central e Segurança Social). Para isto terá contribuído um recuo da despesa mais acentuado que o inicialmente previsto, em parte resultante de poupanças adicionais associadas a despesas com remunerações, aquisição de bens e serviços, despesas de investimento e despesa líquida com juros. Ao nível das medidas extraordinárias, mas no lado da receita, a execução orçamental de 2012 beneficiou sobretudo de uma receita não recorrente associada à concessão dos serviços públicos de gestão dos aeroportos à empresa ANA. A dívida pública manteve ainda uma tendência de subida, atingindo 120% do PIB, mais 12 p.p. do que em 2011.

As avaliações positivas da execução do programa de ajustamento e a ação estabilizadora do BCE contribuíram para uma melhoria gradual das condições financeiras enfrentadas pela economia portuguesa, expressa numa redução significativa das *yields* da dívida pública e dos *spreads* de crédito, bem como na reabertura dos mercados de dívida *wholesale* para empresas e bancos. A rentabilidade das Obrigações do Tesouro a 10 anos atingiu um máximo anual próximo de 17,4% no final de Janeiro de 2012, tendo fechado o

ano num valor próximo de 7% (e com a tendência de descida a manter-se no início de 2013). A maior abertura dos investidores externos à economia portuguesa reflectiu-se, ainda, numa execução favorável do programa de privatizações, com receitas totais próximas de 5,5 mil milhões de euros, acima das expectativas.

No domínio financeiro, o ano 2012, apesar de exigente, acabou por se traduzir numa melhoria inequívoca dos níveis de liquidez e de capitalização das principais instituições financeiras nacionais. Esta evolução foi, em grande parte, determinada pelas decisões de política monetária não convencional do BCE, assim como pelo esforço de recapitalização empreendido pelos bancos portugueses, recorrendo em alguns casos, ao apoio do estado. O projecto de União Bancária, integrando na sua finalidade o objetivo de dissociar o vínculo entre o risco específico de cada banco e o risco do respectivo estado soberano, revelou-se um elemento fundamental para a sustentação dos progressos alcançados. Como corolário da recuperação da confiança no sistema financeiro, os prémios de risco associados à dívida de emitentes portugueses, tanto na esfera pública como no setor privado, reduziram-se de forma significativa. Ainda assim, persistem desafios importantes, os quais decorrem da indissociabilidade do desempenho do sistema bancário e da economia no seu todo.

O contexto recessivo dos últimos anos tem-se reflectido de forma consentânea na rendibilidade dos bancos nacionais, quer na quebra do nível de atividade bancária, quer por via de deterioração da qualidade do crédito. A estes fatores acresce ainda a compreensão da margem financeira inerente à contínua diminuição das taxas de juro do euro. Contudo, a forte quebra da rendibilidade do negócio doméstico tem sido mitigada pelo crescimento sustentado dos resultados das operações internacionais.

Não obstante os riscos e desafios inerentes à atividade e a escassez de recursos, o sistema bancário continuará empenhado em adequar o seu modelo de negócio às exigências do processo de ajustamento económico em curso, nomeadamente no que respeita ao fomento do investimento nos setores mais críticos para o desenvolvimento e ao incentivo à poupança interna necessária a redução estrutural das necessidades de financiamento externas, sem descuidar os requisitos de solidez financeira tornadas mais exigentes pelo novo sistema regulatório, imposta pelos órgãos de supervisão bancária.

4.2.2. Resposta do Grupo BES às alterações no ambiente contextual (conjuntura macroeconómica) e respectivos impactos no seu ambiente transacional (setor financeiro português).

Como foi visto anteriormente, o ano 2012 foi marcado pelo aprofundamento da maior crise europeia desde a última guerra (39/45), com os respectivos efeitos colaterais no sistema financeiro, levando o Banco Central Europeu a tomar decisões de política monetária não convencionais com vista a sua estabilização (programas de *LTRO'S* e *OMT* do inglês *Long term refinancing operations* - Operações de refinanciamento de longo prazo e *Outright Monetary Transactions* - Transacções Monetárias Definitivas) e reforço de confiança através da dissociação do risco soberano do risco sistema bancário (criação da União Bancária Europeia), evitando assim o contágio da crise da dívida soberana aos bancos europeus.

Em Portugal, por força do Programa de Assistência Financeira e do reforço do sistema normativo de orientação e supervisão bancária, as instituições financeiras tiveram que cumprir rigorosas metas estabelecidas, que implicavam, para além dos objetivos de reforço de capital fixados pela Autoridade Bancária Europeia (rácio Core Tier I de 9%, em dezembro de 2012), o cumprimento dos rácios de capital fixados pelo Banco de Portugal (10%, em dezembro de 2012), a desalavancagem do balanço e, ainda, um significativo reforço de provisões, além de continuarem a cumprir com o seu papel de financiadores da economia.

Em resposta, o Grupo BES envidou esforços, desencadeando uma série de acções com resultados significativos, nomeadamente:

- O Grupo Banco Espírito Santo ultrapassou, no final do ano, os patamares de solvabilidade exigidos. Em dezembro de 2012, o banco tinha um Core Tier I de 10,5% segundo a metodologia do BdP e de 9,9% segundo a metodologia da Autoridade bancária Europeia (ABE). Para o reforço dos rácios de solvabilidade contribuiu decisivamente o aumento de capital realizado em maio de 2012, reservado aos acionistas, que permitiu um encaixe de mil e dez milhões de euros, com um impacto significativo no Core Tier I. O Banco Espírito Santo é hoje o único

banco português que não recorreu ao fundo de recapitalização do Estado, mantendo a sua autonomia estratégica.

- Programa de desalavancagem do balanço iniciado pelo Grupo no segundo semestre de 2010, que permitiu reduzir o rácio crédito/ depósitos de 198%, em junho de 2010, para 137%, em dezembro de 2012, no caminho para atingir os 120% recomendados para dezembro de 2014. Quando o Grupo iniciou o programa de desalavancagem, optou pela venda de créditos internacionais para continuar a financiar as empresas portuguesas, nomeadamente as pequenas e médias empresas exportadoras. Até 31 de dezembro de 2012 foram alienados no mercado internacional cerca de 3 mil milhões de euros de créditos desta natureza.
- Em novembro de 2012, e não obstante as notações de rating atribuídas pelas agências internacionais a Portugal e aos bancos portugueses (abaixo de “grau de investimento”), o BES foi o primeiro banco português a conseguir realizar uma emissão de dívida no mercado internacional, ainda antes da República. O Banco Espírito Santo emitiu dívida sénior não garantida no montante de 750 milhões de euros, reforçando a sua liquidez, o que reflete a confiança do mercado no Banco Espírito Santo.
- Em dezembro de 2012, o BES acedeu novamente aos mercados internacionais com uma emissão de dívida permutável em ações do Banco Bradesco, no montante de 450 milhões de dólares, e já em janeiro de 2013 realizou mais uma emissão de dívida sénior, não garantida, no montante de 500 milhões de euros. Em conjunto, estas operações permitiram um encaixe de 1,6 mil milhões de euros e representaram um passo importante no regresso gradual ao financiamento nos mercados de capitais internacionais.
- O reforço de liquidez, com outras medidas adotadas, permitiu continuar a reduzir gradualmente a exposição ao BCE. Assim, em junho de 2012, a exposição líquida junto do BCE era de 13,6 mil milhões de euros e, em dezembro de 2012, a mesma foi reduzida para 6,9 mil milhões de euros. Já em janeiro de 2013, o Grupo

procedeu à amortização antecipada de mil milhões de euros da linha de financiamento de longo prazo do BCE.

- Os depósitos de clientes continuaram a crescer, nomeadamente os depósitos dos clientes de retalho e private que registaram um aumento de 2,1 mil milhões de euros ou 8,3% relativamente a 2011.
- Por outro lado, com a aquisição do controlo da BES Vida, concretizada em simultâneo com o aumento de capital, consolidou-se a oferta de recursos de clientes do Grupo com os produtos de bancaseguros, os quais, juntamente com os depósitos representam já mais de 60% na estrutura de financiamento. De assinalar a recuperação da atividade da BES Vida desde que o Grupo BES assumiu o controlo de gestão, que passou de uma quota de mercado de 6,2%, em junho de 2012, para 20,9%, em dezembro de 2012.
- Política agressiva de captação de clientes, tendo em 2012 captados 100 mil novos clientes no mercado doméstico e mais de 156 mil no total, incluindo as unidades internacionais. O aumento dos depósitos e os níveis de captação de novos clientes evidenciam que o Banco Espírito Santo continua a merecer a confiança dos seus clientes.
- O aumento do desemprego e do número de insolvências decorrentes da recessão económica prevalecente em Portugal obriga a critérios de enorme exigência na gestão dos riscos, nomeadamente de crédito, o que levou, também, ao reforço das provisões para crédito em 815 milhões de euros, um aumento de 36% face ao mesmo período do ano anterior. No entanto, o Grupo BES continua a apresentar um rácio de crédito vencido consistentemente abaixo do sistema bancário em Portugal, o que evidencia a gestão prudente dos riscos que caracteriza o Grupo. Não obstante o elevado nível de provisionamento, o Grupo BES apresentou em 2012 um resultado líquido de 96,1 milhões de euros.
- A área internacional tem sido fundamental para contrariar a desaceleração da atividade doméstica e contribuiu com 87,6 milhões de euros para os resultados. A

expansão internacional seletiva tem permitido ao Grupo diversificar a sua presença em geografias com elevado potencial de crescimento. Em 2012, o Grupo consolidou a sua presença no estrangeiro através das novas unidades na Venezuela e no Luxemburgo, ambos países com importantes comunidades portuguesas residentes e com afinidades económicas com Portugal.

4.2.3. Caracterização o Grupo BES no setor financeiro português.

A resposta a esta questão passa por análises à situação organizacional, aos ambientes transacional e interno do Grupo BES, e respetiva correlação entre si.

Análise da situação organizacional

Como vimos no enquadramento teórico, para analisar a situação organizacional de uma empresa é necessário analisar a sua visão, missão, objetivos e orientações estratégicas, que representam a filosofia de constituição e desenvolvimento da empresa. As informações constantes neste ponto foram fornecidas pela empresa e constam dos seus documentos estratégicos.

Visão, Missão e Objetivos

O Grupo Banco Espírito Santo tem por objetivo central da sua atividade a criação de valor para os seus acionistas, procurando em simultâneo, satisfazer as necessidades dos seus clientes e a realização profissional dos seus colaboradores. Entende como primeira e fundamental missão alinhar uma estratégia de reforço constante e sustentado da sua posição competitiva no mercado com um total respeito pelos interesses e bem-estar dos seus clientes e colaboradores. Assume que é seu dever permanente contribuir de forma cada vez mais aprofundada e proativa para o desenvolvimento económico, social, cultural e ambiental do País e das comunidades em que exerce a sua atividade.

Orientações estratégicas

O Grupo Banco Espírito Santo assume como principais eixos de desenvolvimento e diferenciação estratégicos a prestação de serviços caracterizados pela excelência e

permanente orientação para as necessidades de cada cliente, constituindo-se como um grupo financeiro universal que serve todos os segmentos de clientes particulares, empresariais e institucionais. A estes oferece uma gama abrangente de produtos e serviços financeiros através de abordagens e propostas de valores diferenciadas, capazes de responder de forma distintiva às suas necessidades, assente em três vetores: conhecer melhor as necessidades, desenvolver a oferta de acordo com as necessidades identificadas e encontrar as melhores soluções.

Análise da envolvente transacional

A análise da envolvente externa em que se insere uma organização é uma etapa fundamental na definição da sua estratégica, uma vez que a permanente evolução dos mercados e das indústrias gera múltiplas oportunidades e ameaças potenciais a que as empresas têm de saber dar resposta. Uma reação menos rápida, eficaz e adequada às mutações do meio envolvente, acarreta riscos elevados de perdas de clientes e, em último caso, de sair do negócio.

São conhecidas as especificidades peculiares do setor financeiro, caracterizado por um forte normativo dinâmico de regulação e supervisão de toda a atividade bancária, ao qual conforme visto anteriormente, o Grupo BES tem conseguido acompanhar, e muitas vezes até antecipar determinadas políticas de ajustamento prudencial, pelo que vamos incidir a nossa análise na vertente concorrencial do setor, recorrendo assim ao modelo das cinco forças de competitivas, de Michel Porter.

Modelo das cinco forças competitivas

O modelo das cinco forças competitivas, conforme foi já introduzido, avalia a natureza e a intensidade das forças competitivas, como a entrada de novos concorrentes, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, os serviços substitutos e a concorrência existente no setor.

Ameaça de novos concorrentes

Conforme os Artigo 16.º, 17.º do REGICSF, a constituição de instituições de crédito (entrada de novos concorrentes) depende da autorização a conceder, caso a caso, pelo

Banco de Portugal, mediante um pedido de autorização instruído, com a caracterização do tipo de instituição e projecto de contrato da sociedade; programa de atividades, implantação geográfica, estrutura orgânica e meios humanos, técnicos e materiais a serem utilizados, bem como contas previsionais para cada um dos primeiros três anos de atividade; identificação dos acionistas fundadores, com especificação do capital por cada um subscrito; exposição fundamentada sobre a adequação da estrutura acionista à estabilização da instituição; declaração de compromisso de que no ato da constituição, e como condição dela, se mostrará depositado numa instituição de crédito o montante de capital social exigido por lei.

Para os acionistas fundadores que sejam pessoas coletivas detentoras de participações qualificadas na instituição a construir, devem ainda ser apresentadas, contrato de sociedade ou estatutos e relação dos membros do órgão de administração; balanço e contas dos últimos três anos; relação dos sócios da pessoa coletiva participante que nesta sejam detentoras de participações qualificadas; relação das sociedades em cujo capital a pessoa coletiva participante detenha participações qualificadas, bem como justificação ilustrativa da estrutura do grupo a que pertença. O Banco de Portugal poderá ainda solicitar aos requerentes informações complementares e levar a efeito as averiguações que considere necessárias.

A decisão do Banco de Portugal deve ser notificada aos interessados no prazo de seis meses a contar da recessão do pedido ou, se for o caso, a contar da receção das informações complementares solicitadas aos requerentes, mas nunca depois de decorridos 12 meses sobre a data de entrega do pedido inicial. A falta de notificação nos prazos referidos, constituem presunção de indeferimento tácito.

Face ao exposto, é notório que a entrada de novos concorrentes no setor financeiro, é caracterizado por fortes barreiras à entrada, por força de um rigoroso sistema normativo de regulação e supervisão. Sistema esse que à luz da forte crise económica e financeira que atravessamos, por ação do BCE e BdP reforçaram determinadas normas prudenciais do setor bancário, com incidência entre outros, no aumento do capital mínimo exigido aos Bancos, que deve ser totalmente subscrito, no ato da constituição e ainda no reforço de provisões para fazer face aos riscos do negócio, mantendo assim rácios de solvabilidade adequados.

Trata-se também de um setor que vive muito da imagem de marca, da confiança e da solidez dos grupos financeiros, onde as principais instituições financeiras já tem uma imagem e presença consolidada no mercado, pelo que também é uma grande barreira a novos entrantes porque a marca, o prestígio e a confiança levam anos a ser construídos.

Poder da ameaça de novos concorrentes: baixo

Poder negocial dos clientes

Sendo os bancos instituições intermediárias entre agentes superavitárias e agentes deficitárias, que exercem, além de outras, a função de captar recursos dos superavitários e empresta-los aos deficitários, gerando a margem denominada *spread* bancário, com a crise económica e financeira, e o reforço do normativo regulador e prudencial, os bancos viram-se obrigados a rever e a tornar mais rígidos os seus procedimentos em matéria de captação e libertação de recursos.

Em matéria de captação de recursos, por força da conjuntura e visando o cumprimento de directrizes do Banco de Portugal, foram obrigados a estabelecer limites de remuneração de depósitos.

Em matéria de libertação de recursos, para além das directrizes do Banco de Portugal, o aumento do desemprego e do número de insolvências decorrentes da recessão económica prevalecente em Portugal obriga a critérios de enorme exigência na gestão dos riscos, nomeadamente de crédito.

Poder negocial dos clientes: baixo

Poder negocial dos fornecedores

Sendo o capital em simultâneo, a matéria prima e o produto final do setor financeiro, e sendo este um setor fortemente regulado em que os órgãos de regulação e supervisão (BCE, BdP) são os principais financiadores/fornecedores do setor, logo, a dependência dos bancos perante estes é muito elevada.

São exemplos as operações de refinanciamento a longo prazo para o setor bancário levado a cabo pelo BCE em 2012, como forma de promover a estabilização dos mercados

financeiros, o fundo de recapitalização da “troika” (Comissão Europeia, BCE e FMI) destinada aos bancos portugueses, para além dos pedidos de financiamento por iniciativa dos bancos.

Poder negocial dos fornecedores: elevado

Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos

Conforme o Artigo 4º do REGICSF, os bancos são as instituições cuja atividade assume maior abrangência e projeção no conjunto das instituições de crédito e sociedades financeiras, e mesmo no conjunto do setor financeiro no seu todo, podendo efectuar as seguintes operações:

- Recepção de depósitos ou de outros fundos reembolsáveis;
- Operações de crédito, incluindo garantias e outros compromissos, locação financeira e *factoring*;
- Operações de pagamentos;
- Emissão e gestão de meios de pagamento, tais como cartões de crédito, cheques de viagem e cartas de crédito;
- Transacções, por conta própria ou de clientela, sobre instrumentos de mercado monetário e cambial, instrumentos financeiros a prazo e opções e operações a prazo sobre divisas ou sobre taxas de juro e valores imobiliários;
- Participação em emissões e colocações de valores mobiliários e prestação dos serviços correlativos;
- Atuação nos mercados interbancários;
- Consultoria; guarda, administração e gestão de carteira de valores mobiliários;
- Gestão e consultoria em gestão de outros patrimónios;
- Consulta das empresas em matéria de estrutura de capital, de estratégia empresarial e de questões conexas, bem como consultoria e serviços nos domínios da fusão e compra de empresas;
- Operações sobre pedras e metais preciosos;
- Tomada de participações no capital de sociedades;
- Comercialização de contratos de seguro;
- Prestação de informações comerciais;

- Aluguer de cofres e guarda de valores;
- Locação de bens imóveis, nos termos permitidos às sociedades de locação financeira;
- Outras operações análogas a que a lei lhes não proíba.

Não obstante à abrangência da atividade dos bancos, por questões de ordem estratégica e de controlo e domínio de mercado, atualmente os grandes grupos financeiros integram várias instituições financeiras com objectos variados, procurando estar presentes em toda a cadeia financeira e não só.

Ameça de produtos produtos/serviços substitutos: baixo

Concorrentes existentes no setor

A concorrência no setor bancário português sofreu alterações estruturais ao longo dos tempos, e conforme o Banco de Portugal (2007), durante a década de oitenta e início dos anos 90, a concorrência era relativamente fraca, muito por força das normas de regulação do setor na altura, em que este era dominado por bancos públicos, e era reduzida a autonomia destes para definir preços e quantidade no mercado de depósitos e empréstimos, ao mesmo tempo que a entrada de novos bancos (domésticos ou estrangeiros) no mercado, bem como a expansão da rede de balcões dos bancos já a operar, estavam sujeitos à autorização discricionária das autoridade. Assim, o desenvolvimento da atividade bancária num verdadeiro ambiente de mercado só foi possível no início da década de 90, com a liberalização das taxas de juros a aplicar na generalidade das operações bancárias, a par da eliminação dos limites quantitativos de crédito.

Por conseguinte, o período entre 1991 e 2000 terá sido caracterizado pelo ajustamento à liberalização, consolidação e abertura do setor, sendo já notório para este período, um comportamento fortemente concorrencial e consistente com uma situação de equilíbrio de longo prazo. O período mais recente compreendido entre 2001 e atualidade, já após a liberalização e abertura do setor bancário nacional, caracteriza-se por um elevado grau de concorrência no setor, em que a abertura e participação na área do euro terão sido um dos fatores que catalizaram o aumento da concorrência do sistema bancário nacional, sendo já notório a concentração da atividade doméstica, com a predominância de cinco grandes

grupos bancários (BCP – Banco Comercial Português, BES – Banco Espírito Santo, BPI – Banco Português de Investimento, CGD – Caixa Geral de Depósitos e Banco Santander Totta), com um posicionamento da sua oferta bancária no contexto da banca universal.

Poder dos concorrentes existentes no setor: médio

Grupos estratégicos

Para fazer a análise dos grupos estratégicos, optou-se por comparar os cinco grandes grupos bancários que dominam o sistema bancário português, nomeadamente o BES, o BCP, a CGD, o BPI e o Santander Totta. Para tal, escolheu-se quatro importantes indicadores (ativos totais, número de agências em Portugal, lucro líquido, core Tier I EBA) e através destes, aferir a performance dos cinco grandes grupos bancários, com referência ao ano 2012, conforme dados constantes no quadro 4.2.3.

Banco	Ativos Totais (M€)	N.º Agências PT	Core Tier I EBA (%)	Lucro Líquido (€)
BES	97,8	666	9,9	96,1
BCP	89,7	839	9,8	-1.219,1
CGD	116,9	848	9,4	-395
BPI	44,6	703	9,8	249,1
Santander	38,5	652	9,9	88,1

Quadro 4.2.3 Análise dos Grupos Estratégicos no setor financeiro Português em 2012

Fonte: Adaptado de Relatórios e Contas 2012 das cinco instituições de crédito

Numa primeira análise, considerou-se os ativos totais *versus* número de agências em Portugal, e conforme gráfico abaixo (gráfico 4.2.3.1) podemos verificar que o Grupo BES integra o lote dos três grupos bancários melhor posicionados segundo tais indicadores e que concorrem diretamente entre si.

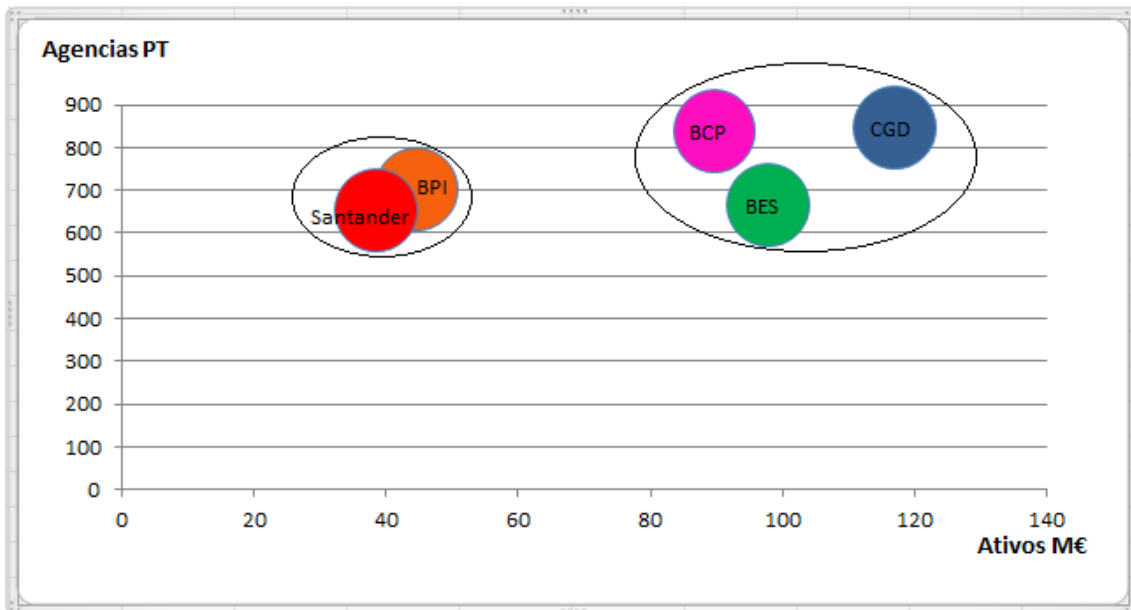


Gráfico 4.2.3.1 Análise dos Grupos Estratégicos – Ativos totais vs Agencias PT

Numa segunda análise, considerou-se o lucro líquido *versus* core tier I EBA, e conforme gráfico abaixo (gráfico 4.2.3.2) podemos verificar que o Grupo BES continua no lote dos três grupos bancários melhor posicionados e que concorrem diretamente entre si, desta feita juntamente com duas novas entidades bancárias, estando numa posição muito próxima do Santander, coincidindo estes em termos de representação gráfica, dado à escala do mesmo.

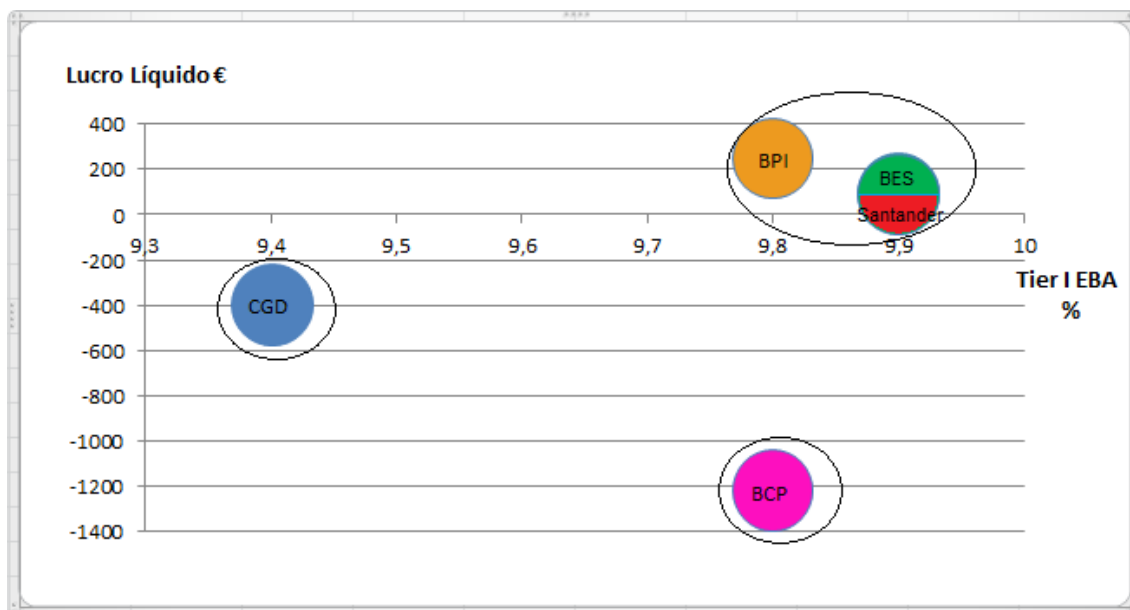


Gráfico 4.2.3.2 Análise dos Grupos Estratégicos – lucro líquido vs core tier I EBA

Com base nas análises feitas, pode-se concluir que o Grupo BES ocupa uma posição de destaque no setor financeiro português, apresentando um forte equilíbrio nos indicadores de desempenho, ocupando assim a linha da frente em termos competitividade no setor.

Análise do ambiente interno

A análise do ambiente interno contribui para a determinação da capacidade de uma organização fazer face ao mercado em que se insere, para a qual se optou por utilizar a análise VRIO.

Análise VRIO

Com esta análise identificámos as competências que a organização sabe executar melhor e que, sendo superiores às da concorrência, constituem uma competência distintiva. Através de quatro constatações relacionadas com o seu valor, a raridade, a dificuldade de imitação e o grau de exploração pela empresa, determina se esse recurso ou capacidade é uma vantagem competitiva da empresa.

No Grupo BES, identifica-se o *know-how* dos seus gestores como um recurso valioso, caracterizado por uma sólida e estável gestão, focada numa estratégia consistente e de longo prazo, assente em relações duradouras com os vários *stakeholders*, aliada a uma estrutura acionista de referência, leal e parceira do banco, intervindo e cooperando sempre que solicitado. Como exemplo recente, destaca-se o verificado no exercício de reforço do capital do banco através da estrutura acionista levado a cabo em 2012, no âmbito do cumprimento das metas de recapitalização estabelecidas pelo programa de Assistência Financeira e pelo Banco de Portugal, permitindo ao Grupo BES manter a sua autonomia estratégica, sendo o único banco português que não recorreu ao fundo de recapitalização do estado.

Essa gestão sólida e estável levada a cabo pelos seus gestores, constitui uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que tem permitido ao banco alcançar ótimos resultados a vários níveis, atingindo assim um lugar ímpar no sistema bancário nacional e internacional, coroado com vários prémios e reconhecimentos em 2012, nomeadamente:

- **Único Banco Português a Integrar o grupo das 100 empresas mais sustentáveis do mundo – Global 100** - Esta nomeação coloca o BES entre os dez bancos internacionais que integram uma lista, cujos resultados são anunciados, anualmente, durante o Fórum Económico Mundial, em Davos. Com uma inclusão limitada a um seleto grupo de 100 melhores empresas, o BES vê reconhecido a sua estratégia de gestão sustentável;
- **BES entre os melhores no setor financeiro europeu, segundo o referencial Carbon Disclosure Project** - Em 2012, O BES atingiu uma classificação de 94%, mais 12% que em 2011 no Carbon Disclosure Project Ibérico, sendo a única instituição financeira da amostra ibérica a integrar o Carbon Disclosure Leadership Index (CDLI), índice no qual só se encontram contempladas 12 empresas;
- **BES eleito “A Empresa Mais Socialmente Responsável” pela Human Resources Portugal** - A Human Resources Portugal premiou, pelo segundo ano consecutivo, “As Empresas Mais...”. Um processo de votação e eleição que, em 2012, resultou no reconhecimento do BES como “A Empresa Mais Socialmente Responsável”;

- **BES obtém certificação de qualidade ISO9001 na área de operações de Trade Finance** - Esta certificação reforça a estratégia e aposta no desenvolvimento da linha de negócio de Trade Finance e no apoio à atividade de internacionalização das empresas nacionais;
- **Primeiro Banco português a integrar o Dow Jones Sustainability Indexes** - Depois de, em 2011, ter sido o primeiro banco português a integrar o Dow Jones Sustainability Indexes, o Banco Espírito Santo mantém-se, em 2012, como o único representante financeiro português neste conceituado índice de sustentabilidade;
- **Primeiro Banco português no FTSE4Good** - A reforçar o seu posicionamento como instituição socialmente responsável, o BES integra, desde 2007, o conceituado índice de sustentabilidade FTSE4Good;
- **BES nomeado “Best Trade Finance Bank” em Portugal, pelo 7º ano consecutivo** - O BES foi nomeado, pelo 7º ano consecutivo, o melhor banco na área de Trade Finance, em Portugal, pela revista internacional “Global Finance”. Lançado em 2005, o Global 100 é um projeto anual da Corporate Knights Inc., empresa de Media e Research de Investimento canadiana, e representa a lista mais extensa por dados de avaliação de sustentabilidade corporativa.

Relação entre o ambiente interno e externo

O cruzamento entre a análise do ambiente interno e a do ambiente externo, nomeadamente a análise dos pontos fortes e pontos fracos (análise interna) e oportunidades e ameaças (análise externa), é feita através da análise SWOT, permitindo assim a identificação de cada ponto por si, estabelecer relações, tirar conclusões, e delinear estratégias de adequação ao mercado, tirando partido dos pontos fortes e das oportunidades de mercado.

Análise SWOT

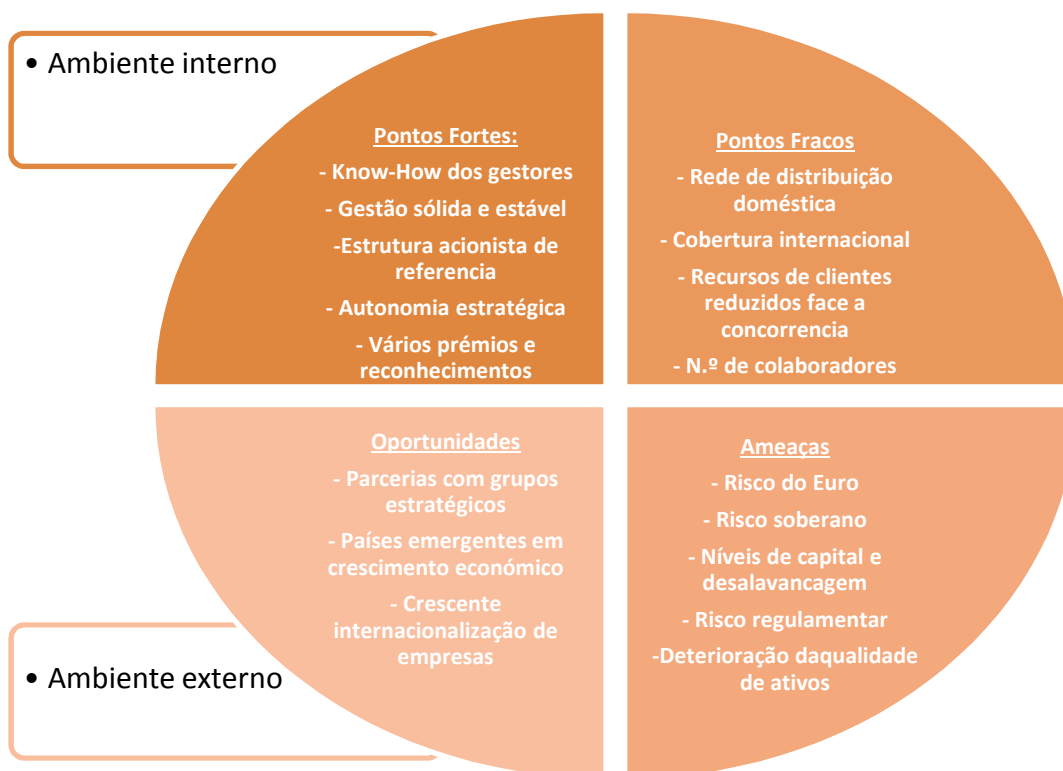


Figura 4.2.3 Representação gráfica da análise SWOT do Grupo BES

Relação entre os pontos fortes e as oportunidades

Da análise entre os pontos fortes e as oportunidades pode concluir-se que as estratégias possíveis são de expansão da atividade internacional, apoio à internacionalização e a realização de parcerias estratégicas.

Relação entre os pontos fortes e as ameaças

Da análise entre os pontos fortes e as ameaças pode concluir-se que as possíveis estratégias a adotar são desalavancagem do balanço, reforço de rácios de capital e gestão prudente de riscos.

Relação entre os pontos fracos e as oportunidades

Da análise entre os pontos fracos e as oportunidades, conclui-se que algumas das possíveis estratégias são de expansão da rede de distribuição, captação de recursos e eficiência operacional.

Relação entre os pontos fracos e as ameaças

Da conjugação entre os pontos fracos e as ameaças resultam possíveis ações estratégicas a adotar, que visam essencialmente minimizar os seus pontos fracos e contornar as ameaças ao seu negócio.

4.2.4. Posicionamento estratégico do Grupo BES

O posicionamento estratégico de uma organização é definido face ao mercado, tendo em conta o alvo e segmento a que se destina, o *marketing-mix*, a proposta de valor e a definição da estratégia a seguir.

Alvo e segmento de mercado

O Grupo Banco Espírito Santo é um grupo financeiro universal que serve todos os segmentos de clientes particulares, empresariais e institucionais. A inovação de produtos, a orientação para a qualidade de serviço e a força da marca BES (em particular o seu reconhecimento em termos de atributos fundamentais como a solidez e a confiança) fazem do Grupo uma referência no mercado nacional e internacional.

No acompanhamento do desempenho por áreas de negócio são considerados os seguintes segmentos operacionais:

- Banca Comercial Nacional, que inclui os subsegmentos de Retalho, Empresas e Institucionais e Private Banking;
- Banca Comercial Internacional;
- Banca de Investimento;
- Gestão de Ativos;
- Seguros Vida;
- Mercados e Participações Estratégicas;

- Centro Corporativo.

Cada segmento engloba as estruturas diretamente dedicadas do BES, bem como as unidades do Grupo cuja atividade mais se identifica. A monitorização individual e isolada de cada unidade operacional do Grupo (encaradas numa ótica de centro de investimento) é complementada, a nível da Comissão Executiva do BES, pela definição de estratégias e de planos comerciais para cada segmento operacional.

Complementarmente, é utilizada uma segunda segmentação da sua atividade e resultados baseada em critérios geográficos, separando a performance das unidades localizadas em Portugal (Área Doméstica) das localizadas no exterior (Área Internacional), conforme figura 4.2.4.

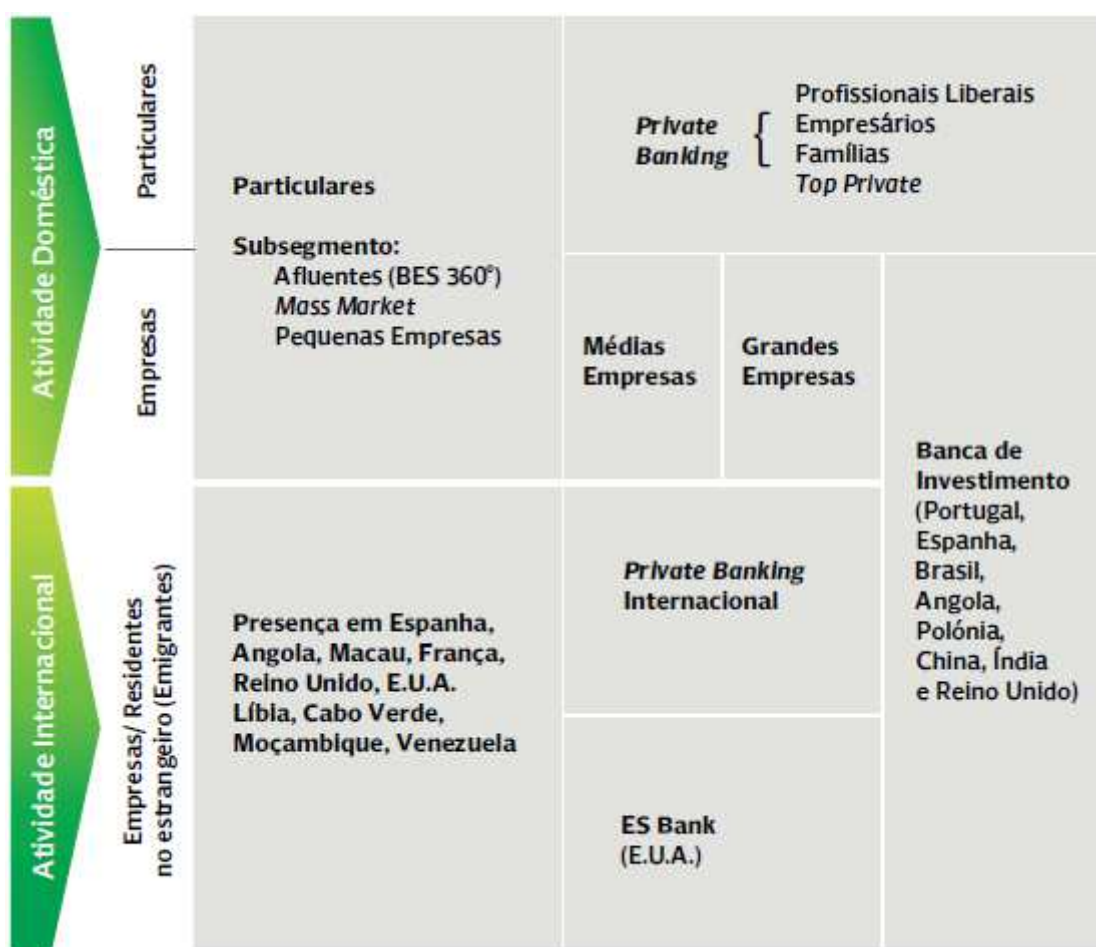


Figura 4.2.4 Segmentação da atividade BES

Fonte: Relatório e Contas 2012

O Banco Espírito Santo tem uma abordagem segmentada ao mercado de modo a oferecer uma gama abrangente de produtos e serviços financeiros e que respondam às necessidades dos clientes.

Marketing-mix

Para elaborar o *marketing-mix* do Grupo BES, é necessário caracterizar os quatro pilares da organização: serviço, preço, os canais de distribuição e a comunicação, que a diferencia da concorrência, respondendo às necessidades dos seus clientes.

Serviços

Grupo BES serve todos os segmentos de clientes particulares, empresas e institucionais, oferecendo-lhes uma gama abrangente de produtos e serviços financeiros através de abordagens e propostas de valor diferenciadas, capazes de responder de forma distintiva às suas necessidades. Os produtos e serviços prestados incluem a captação de depósitos, a concessão de crédito a empresas e particulares, a gestão de fundos de investimento, serviços de corretagem e custódia, serviços de banca de investimento e ainda a comercialização de seguros de vida e não vida.

Preço

O precário BES que traduz os *spreads* e as comissões cobrados pelos seus produtos/serviços, foi elaborado em cumprimento do disposto no Aviso n.º 8/2009 do Banco de Portugal que estabelece os requisitos mínimos de informação que devem ser satisfeitos na divulgação das condições gerais dos produtos e serviços financeiros disponibilizados ao público pelas instituições financeiras. As comissões e *spreads* BES encontram-se na média da concorrência, sendo-lhe reconhecida uma ótima relação qualidade-preço, procurando sempre respeitar as diretrizes do órgão de regulação e supervisão na captação de recursos e concessão de créditos. O precário BES é público e pode ser consultado nos balcões e locais de atendimento ao público, na sua Webpage, e ainda no portal do cliente bancário do Banco de Portugal.

Comunicação

O Grupo BES desenvolveu desde muito cedo uma abordagem multicanal na sua relação com os clientes, em particular através da Internet, tendo o número de clientes que utilizam frequentemente o Internet Banking de particulares – BESnet – aumentado 9,4% face a 2011, consolidando a posição de liderança no Internet Banking em Portugal, com 43,6% de penetração na base de clientes, de acordo com a Marktest. O número de acessos alcançou os 24,6 milhões o que representa um crescimento de 2,8% face ao período homólogo. Esta abordagem multicanal tem vindo a ser progressivamente aprofundada e alargada através, por exemplo, da implementação de um sistema de CRM (Customer Relationship Management) que assegura a integração entre os diferentes canais de interação com os clientes e do progressivo recurso à desmaterialização de processos.

O BES disponibiliza aos seus clientes diversos canais de comunicação e de acesso ao Banco que lhes permite estar em permanente contacto, recorrendo às últimas tecnologias:

- **BESmobile:** serviço desenvolvido especificamente para a utilização através de telemóvel e com acesso a diversas operações bancárias;
- **BESdirecto:** serviço de atendimento telefónico que permite fazer operações bancárias e obter aconselhamento sobre produtos. O BESdirecto disponibiliza um conjunto de linhas adaptado ao perfil de cada cliente: BESdirecto internacional, BESdirecto Boas Vindas, ES *Private Phone*, Linha BES 360, Linha informativa T e BESdirecto Seguros;
- **BEScall:** serviço de envio de mensagem através do BESnet que permite ao cliente contactar com o Banco sem qualquer custo: ‘envie-nos uma mensagem e ligamos-lhe diretamente’;
- **BESchat:** serviço de ‘chat’ online: ‘fale connosco’.

Distribuição

A capacidade de distribuição é um dos fatores fundamentais para o posicionamento competitivo do Banco. A 31 de dezembro de 2012, o Grupo BES dispunha de uma rede de retalho doméstica de 666 balcões e 109 balcões no estrangeiro, dos quais 26 em Espanha, 41 em Angola, 33 na Líbia e 2 em Cabo Verde. A rede de balcões é complementada por centros especializados e totalmente dedicados aos segmentos de empresas e *private*. No

final de 2012, o Grupo contava com 24 centros de *private banking* (23 em Portugal e 1 em Angola) e 34 centros de empresas (25 em Portugal, 7 em Espanha e 2 em Angola).

No âmbito da rede de distribuição no território nacional, foram encerrados balcões com menores níveis de rentabilidade, mantendo-se, no entanto, a aposta na abertura de balcões com novos formatos, mais eficientes e flexíveis – balcões de menor dimensão e postos avançados decorrentes de parcerias com agentes de seguros, no âmbito do programa *Assurfinance* (uma parceria com a Companhia de Seguros Tranquilidade) e com cerca de 3 700 promotores externos que asseguram um contributo fundamental em termos de crescimento da atividade: em conjunto, estas redes complementares representavam, no final de 2012, cerca de 18% do crescimento de recursos do retalho e cerca de 29% da captação de clientes.

Proposta de valor e estratégia

O Grupo Banco Espírito Santo tem como principal eixo de desenvolvimento e de diferenciação estratégica a prestação de serviços caracterizados pela excelência e pela permanente orientação para as necessidades de cada cliente, independentemente de se tratar de clientes particulares, empresariais ou institucionais.

Através de propostas de valor diferenciadas, o Grupo BES oferece uma gama abrangente de produtos e de serviços financeiros que respondem às necessidades específicas dos seus clientes.

Uma sólida e estável gestão favoreceu o desenvolvimento de uma estratégia consistente e orientada por uma visão de longo prazo, assente nas relações duradouras com os vários *stakeholders* e numa estrutura acionista de referência desde a privatização do BES em 1992.

Por conseguintes, as principais linhas de ação da estratégia do Grupo BES são:

- **Reforço do posicionamento doméstico** através da captação de novos clientes, particulares e empresas e do reforço do *share-of-wallet* (em particular na vertente da poupança) na atual base de clientes, através de uma oferta diversificada de produtos e serviços inovadores apoiada em iniciativas de *cross-selling* e de *cross-segment* como o *bancassurance* e o *assurfinance* (em parceria com a Companhia de Seguros Tranquilidade);

- **Expansão da atividade internacional** através do reforço do posicionamento no triângulo estratégico (Península Ibérica, Brasil e África) e da expansão para novos mercados considerados estratégicos e onde existem oportunidades de negócio;
- **Apoio às empresas portuguesas em fase de internacionalização**, através de (i) parcerias com entidades locais; (ii) missões comerciais com empresários a países relevantes; (iii) um *know-how* reconhecido em *trade finance*, uma área de negócio em que o Grupo BES tem consistentemente liderado o mercado português, atingindo uma quota de mercado de 31% em 2012 e (iv) através de equipas e estruturas dedicadas e especializadas no apoio às empresas em processo de internacionalização (entre as quais se pode destacar a Unidade Internacional Premium, única no panorama nacional);
- **Melhoria da eficiência operacional** mantendo o rácio de eficiência abaixo dos 50% e um posicionamento de destaque no panorama das principais instituições financeiras ibéricas;
- **Desenvolvimento de parcerias estratégicas de longo prazo** que são um elo primordial na estratégia do Grupo. O BES tem uma parceria estratégica com o Crédit Agricole, um dos seus principais acionistas. O BES mantém também uma parceria estratégica com o Banco Bradesco, um dos principais bancos brasileiros e também seu acionista. Entre outras iniciativas de cooperação, o Banco Bradesco tem uma participação de 20% no BES Investimento Brasil, a unidade de banca de investimento do Grupo BES no Brasil, e apoia as atividades do Grupo através da partilha de *know-how* sobre o mercado brasileiro, um mercado chave para a estratégia de expansão internacional do Grupo;
- **Desenvolvimento de uma estratégia de Sustentabilidade** assente nas seguintes dimensões: *governance* e ética; identidade corporativa; inovação e empreendedorismo; inclusão financeira; biodiversidade e alterações climáticas; cidadania responsável. A definição destas áreas de atuação tem como base os processos de consulta a *stakeholders*, a visão e a atividade do Grupo BES, bem como as tendências para o setor financeiro.

Prioridades estratégicas de curto-prazo

Na sequência das condicionantes das envolventes contextual e transacional, o Grupo Banco Espírito Santo tem vindo a implementar um conjunto alargado de iniciativas para fazer face às dificuldades financeiras da economia portuguesa e aos desafios impostos pelo Programa de Assistência Financeira. Assim, o Grupo definiu como prioridades estratégicas de curto prazo:

- **Desalavancagem do balanço:** o Grupo BES iniciou um ambicioso programa de desalavancagem do balanço ainda no 2.º semestre de 2010 com o objetivo de reduzir o rácio crédito/ depósitos e reforçar a sua solidez financeira. O sucesso da execução do programa de *deleverage* conduziu a uma redução do rácio de crédito/depósitos de 198% em junho de 2010 para 137% em 31 de dezembro de 2012;
- **Reforço dos rácios de capital:** em dezembro de 2011, o Grupo concluiu operações de troca de valores mobiliários por ações com o objetivo de reforçar os rácios de capital, o que permitiu terminar o ano de 2011 com um rácio *Core Tier I* de 9,2%, acima dos 9% exigidos pelo Banco de Portugal para dezembro de 2011. Em maio de 2012 o Banco concluiu um aumento de capital que lhe permitiu ser um dos bancos mais capitalizados da Europa mantendo a sua autonomia estratégica. Em dezembro de 2012 o rácio *Core Tier I* era de 10,5%, confortavelmente acima dos 10% exigidos pelo Banco de Portugal para aquela data;
- **Gestão prudente dos riscos:** a gestão financeira prudente que caracteriza o Grupo BES levou a um maior reforço de provisionamento ao longo de 2012. No decurso do exercício, o reforço de provisões para crédito, títulos e outros riscos correspondeu a um montante total de 1 199 milhões de euros. O Grupo BES tem uma elevada cobertura de crédito por provisões, com 5,34% de saldo de provisões em balanço em percentagem do crédito bruto, no final de 2012;

- **Sustentação da rendibilidade futura:** através do crescimento do negócio internacional e aumento da eficiência. Na atividade internacional, o triângulo estratégico continua a manter uma contribuição significativa para os resultados do Grupo BES, compensando a desaceleração da atividade doméstica. O resultado líquido das operações em África, Brasil e Espanha situou-se, no final de 2012, em 60,7 milhões de euros, valor que representa 69% do resultado da área internacional. Em termos de eficiência, têm sido implementadas diversas medidas de contenção de custos, em especial em Portugal, incluindo a redução líquida de 35 balcões desde o final do exercício de 2011 até 31 de dezembro de 2012. Em resultado, os custos domésticos tiveram uma redução homóloga de 1,4%.

4.3. Síntese

Neste capítulo, dedicado a estudo de caso aplicado ao Grupo Banco espírito Santo, procurou-se responder às questões de investigação, aplicando as várias análises de diagnóstico estratégico dissertadas no enquadramento teórico.

No entanto, antes de debruçar sobre as questões de investigação, impôs-se fazer uma breve caracterização da instituição, abordando a sua génese, sua história, a constituição dos seus órgãos sociais, a sua estrutura acionista e o relacionamento com os diversos *stakeholders*, nomeadamente, acionistas, colaboradores, clientes, fornecedores e comunidade.

Posto isto, e entrando no campo das questões de investigação, começou-se por analisar as implicações da actual conjuntura internacional/nacional (ambiente contextual) no setor financeiro global (ambiente transacional), depois atestou-se a forma como o Grupo BES respondeu as alterações provocadas pela conjuntura actual no seu ambiente contextual e transacional, seguindo a caracterização da instituição no setor financeiro português, culminando com a análise do seu posicionamento estratégico.

CAPÍTULO V

5. Conclusão

A globalização dos mercados e os avanços tecnológicos vieram alterar as regras das relações entre organizações e consequentemente os fatores que as conduzem ao sucesso. A gestão das empresas não pôde, neste contexto, continuar a ser conduzida de forma empírica, o que levou vários autores a teorizar esta questão a partir dos anos 60 do século XX, apresentando definições de metas e objetivos para as empresas, bem como linhas de ação e os recursos necessários para a concretização desses objetivos.

Desta forma, a definição da gestão estratégica das organizações deverá ter em conta uma análise profunda do ambiente externo (onde se insere a organização) e do seu ambiente interno, recorrendo a um conjunto de métodos e análises científicas.

Este trabalho pretendia, como objetivo teórico, evidenciar todo impacto das constantes mutações do ambiente externo sobre o desenvolvimento estratégico das organizações no sentido lato, ditando o seu sucesso ou fracasso. Por conseguinte, procurou-se enfatizar as principais análises que as organizações devem realizar, nomeadamente, a análise da situação organizacional, a análise dos ambientes externo (ambiente contextual e ambiente transacional) e interno, bem como o cruzamento destas, culminando coma definição do posicionamento estratégico. Como objetivo prático, procurou-se demonstrar as especificidades peculiares do setor financeiro nesta matéria, sendo este muito sensível as alterações do ambiente externo, com repercussões quase automáticas no ambiente interno das instituições financeiras, fruto do rigoroso normativo de regulação e supervisão a que está sujeito.

Com o desenvolvimento do estudo de caso, aplicado a uma instituição financeira nacional (o Grupo BES), e recorrendo às várias técnicas de análise anteriormente enunciadas, constatou-se que a nível do ambiente externo, a actual conjuntura internacional caracterizada pela crise económica e financeira, gerou um abrandamento da economia mundial, apresentando um padrão muito desigual, com uma forte recessão económica em alguns países da zona euro, mas com as economias emergentes em desenvolvimento e a serem o motor de crescimento.

Dada a hipersensibilidade do setor financeiro face as alterações da envolvente externa, instalou-se a incerteza e a instabilidade financeira na zona euro, com fortes tensões nos mercados financeiros, levando o BCE a utilizar instrumentos de políticas monetárias não convencionais, visando a estabilidade e reforço de confiança nos mercados, para além de avançar com a criação união bancária europeia, com o intuito de quebrar a ligação entre o risco soberano e o sistema financeiro e libertar fluxo de crédito à economia.

Em Portugal, a conjuntura económica é marcada pela execução do programa de ajustamento económico e financeiro, caracterizado por uma política orçamental restritiva que contribuiu para uma contração do PIB, recuos significativos do consumo e do investimento, e ainda o aumento do desemprego. No domínio financeiro, os bancos tiveram que cumprir rigorosas metas estabelecidas no âmbito do programa de assistência financeira, caracterizado por objetivos de reforço de capital, desalavancagem do balanço e reforço de provisões.

Em reação as alterações, condicionantes e imposições do meio envolvente, o Grupo BES envidou esforços, desencadeando uma série de programas e ações com resultados significativos, permitindo cumprir com distinção as metas impostas pelo programa de assistência económica e financeira, mantendo a sua autonomia estratégica.

Pela análise do sistema financeiro português, foi notória a posição consolidada e de destaque do Grupo BES no setor, assumindo como principais eixos de desenvolvimento e diferenciação estratégica a prestação de serviços caracterizados pela excelência e permanente orientação para as necessidades de cada cliente, constituindo-se como um grupo financeiro universal que serve todos os segmentos de clientes particulares e institucionais. Não obstante a forte concorrência no setor, o Grupo BES tem apresentado ótimos resultados a vários níveis, coroado com vários prémios e reconhecimentos.

Da análise dos resultados obtidos, estamos convictos que os objetivos propostos definidos inicialmente, foram alcançados na sua plenitude, não invalidando uma possível linha de investigação futura, explorando outras técnicas de diagnóstico estratégico não abordadas neste trabalho.

CAPÍTULO VI

6. Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Maria Amélia – *Aprender a gerir as organizações no século XXI*. Áreas Editora: Lisboa, 2005. ISBN 972-8472-78-1.
- BELL, Judith – *Como realizar um projecto de investigação: Um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Gradiva: Lisboa, 1997. ISBN 978-972-662-524-7.
- BANCO DE PORTUGAL – *Relatório de Estabilidade 2007*. Tiragem: Lisboa, 2008. ISBN 978-898-8061-02-7.
- BANCO DE PORTUGAL – *Relatório de Estabilidade 2008*. Tiragem: Lisboa, 2009. ISBN 978-898-8061-02-7.
- BES – Relatório de Contas 2012. [Em linha]. [Consult. 22 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.bes.pt/SITEBES/cms.aspx?plg=53423244-85fc-4381-b48d-6a9be92dcc1f>
- BCP – Relatório de Contas 2012. [Em linha]. [Consult. 22 Jun. 2013]. Disponível em: <https://bo.millenniumvideos.net/documents/luEPxVGtLGDITQx4.pdf>
- BPI – Relatório de Contas 2012. [Em linha]. [Consult. 22 Jun. 2013]. Disponível em: <http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=0818CBBD-E086-49BA-8F41-BBC8A7AD18BF>
- CAIADO, Anibal Campos; CAIADO, Jorge – *Gestão de Instituições Financeiras*. Edições Sílabo: Lisboa, 2006. ISBN 972-618-400-2
- CGD – Relatório de Contas 2012. [Em linha]. [Consult. 22 Jun. 2013]. Disponível em: <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-financeira/CGD/Relatorios-Contas/2012/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2012.pdf>
- Constituição da República Portuguesa. [Em linha]. [Consult. 22 Jun. 2013]. Disponível em: <http://dre.pt/util/pdfs/files/crp.pdf>
- FREIRE, Adriano – *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo, 1997. ISBN 978-972-221-829-0.
- GRANT, Robert M. – *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications – 3rd ed.* Oxford: Blackwell Publishers, 1998. ISBN 0-631-20780-5.

- GRANT, Robert M. – *Contemporary Strategy Analysis: concepts, techniques, applications* – 4th ed. Oxford: Blackwell Publishers, 1998. ISBN 0-631-23135-8.
- IAPMEI – *O novo Acordo de Basileia*. Iapmei: Lisboa, 2006. ISBN 972-8191-34-0.
- Lei n.º 5/98 de 31 de Janeiro. [Em linha]. [Consult. 22 Jun. 2013]. Disponível em:
<http://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/Lei5ano98.pdf>
- MARTINS, José Moleiro – *Estratégia organizacional dinâmica*. Edições Sílabo: Lisboa, 2010. ISBN 978-972-618-602-1.
- PORTER, Michael E. – *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press, 1998. ISBN 0-684-84148-7.
- QUIVY, Raymond; CAMPENHOUDT, LucVan - *Manual de investigação em ciências sociais*. Gradiva: Lisboa,, 1992. ISBN 978-972-662-275-8.
- Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras. [Em linha]. [Consult. 22 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.bportugal.pt/pt-pt/legislacaoenormas/documents/regimegeral.pdf>
- SANTANDER – Relatório de Contas 2012. [Em linha]. [Consult. 22 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.santandertotta.pt/ficheros/RelGestBSTSA2012final.pdf>
- SANTOS, António J. Robalo – *Gestão Estratégica: Conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora: Lisboa, 2008. ISBN 978-972-592-229-3.
- THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A.L.; GAMBLE, John E. – *Administração estratégica*. 15.ª ed. Mc Graw Hill: São Paulo, 2008. ISBN 978- 85-86804-90-8.