

UNIVERSIDADE DE ÉVORA



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS COMERCIAIS EM CABO VERDE;

Identificação, Dinâmica Evolutiva e Perspectivas de Competitividade.

Tese apresentada como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Gestão de Empresas com
Especialização em Finanças

Por:

Evaldo Isaquiel Évora Lima

Orientação:

Professor Doutor António João Coelho de Sousa

Évora
2007

UNIVERSIDADE DE ÉVORA



DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS COMERCIAIS
EM CABO VERDE;
Identificação, Dinâmica Evolutiva e Perspectivas de Competitividade.**

Tese apresentada como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Gestão de Empresas com
Especialização em Finanças

Por:

Evaldo Isaquiel Évora Lima

Orientação:

Professor Doutor António João Coelho de Sousa

Évora
2007

UNIVERSIDADE DE ÉVORA

DEPARTAMENTO DE GESTÃO

**ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS COMERCIAIS
EM CABO VERDE;
Identificação, Dinâmica Evolutiva e Perspectivas de Competitividade.**

Tese apresentada como requisito para obtenção
do grau de Mestre em Gestão de Empresas com
Especialização em Finanças

Por:

Evaldo Isaquiel Évora Lima

Orientação:

Professor Doutor António João Coelho de Sousa



164 754

**A elaboração deste curso de Mestrado teve o apoio de uma bolsa de estudo da
FUNDAÇÃO CALOUSTE GULBENKIAN**

Évora
2007

À minha mãe

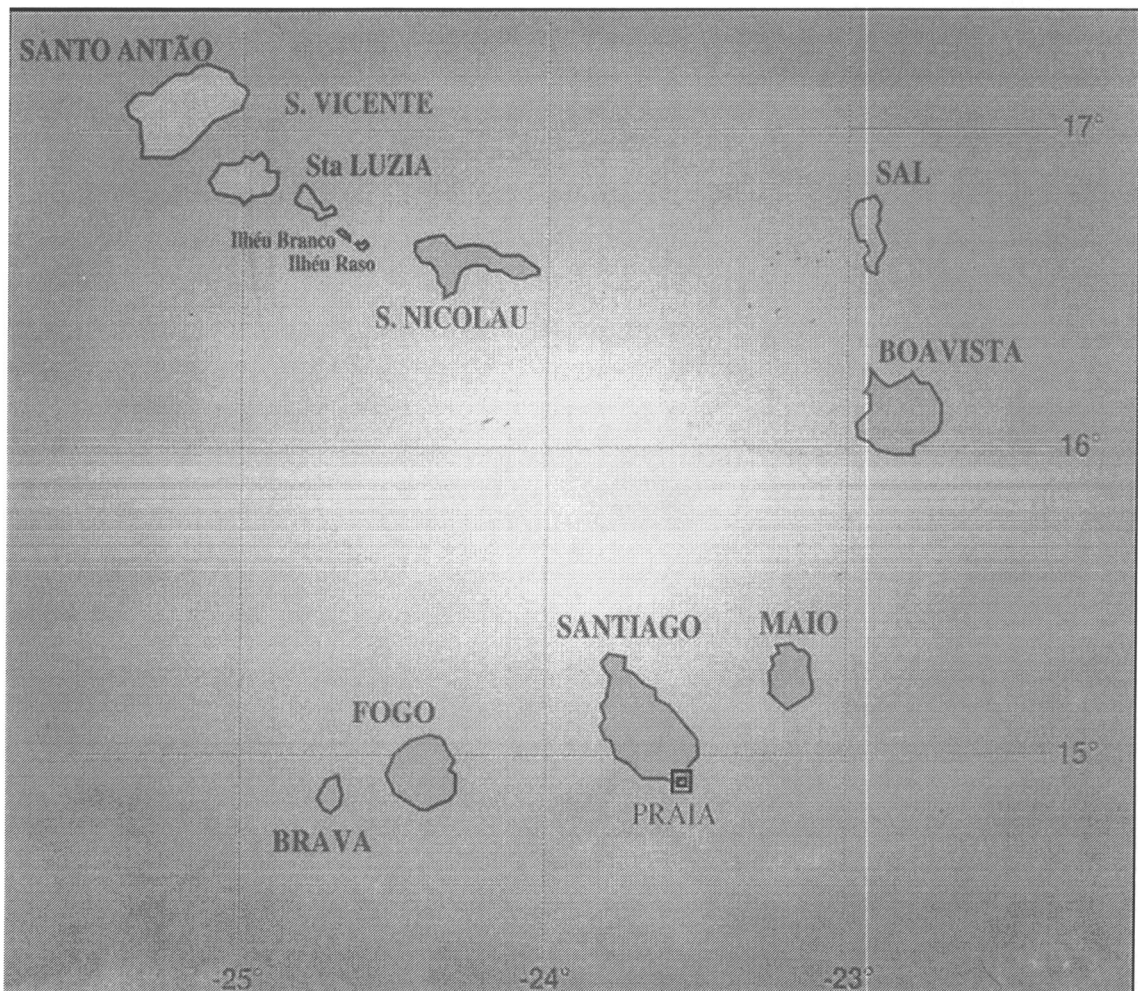
"If you have an apple and I have an apple, and we exchange apples, we both still only have one apple. But if you have an idea and I have an idea, and we exchange ideas, we each now have two ideas."

Bernard Shaw

Cabo Verde no Mundo



Arquipélago de Cabo Verde



**ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS
COMERCIAIS EM CABO VERDE;**

Identificação, Dinâmica Evolutiva e Perspectivas de Competitividade.

Agradecimentos

Esta dissertação reflecte essencialmente diversos níveis de conhecimento adquiridos durante o meu percurso como estudante. Assim em primeiro lugar agradeço a todas as instituições de ensino que frequentei e a todos os meus professores pelo saber que me transmitiram.

Apesar de ter igual consideração por estas instituições, não posso deixar de apresentar um especial agradecimento à Universidade de Évora, em particular ao Departamento de Gestão de Empresas e à todos os meus professores, pelo excelente acolhimento e por possibilitarem, através dos seus ensinamentos, a realização desta tese.

À Fundação Calouste Gulbenkian pela sua preciosa ajuda através da bolsa concedida.

Aos responsáveis pelos bancos comerciais cabo-verdianos que participaram no estudo respondendo aos questionários e facultando alguns documentos, em especial ao meu primo e amigo Serge Santos e ao Dr. Francisco Simões da Caixa Económica de Cabo Verde; ao Dr. Fernando Moeda e à Sra. Carla Amante da Rosa do Banco Comercial do Atlântico; ao Dr. José Mendes e à Dra. Paula Vaz do Banco Interatlântico, por todo o apoio dispensado.

À Dra. Amélia Figueiredo e à Dra. Filomena Figueiredo pelas valiosíssimas sugestões e pelo trabalho de revisão da parte bancária da tese.

Aos meus colegas (Autílio, Gildo e Luís) da antiga Unidade Técnica Comercial do BCA por todo o apoio e incentivo manifestado no fase inicial deste Mestrado.

A todos os meus amigos e companheiros de Évora em especial, Filipe, Jorge, Romira e Sofia por todo o apoio e pelas palavras de encorajamento.

Ao meu primo e amigo João Lima Spencer por todo apoio e pelas sugestões para melhorar alguns aspectos da tese.

Ao meu amigo e colega de turma de longa data, inclusive neste curso de Mestrado, António Modesto Rodrigues, por todos os trabalhos que fizemos juntos, pela minuciosa revisão da tese, por todas as sugestões e pelo incansável apoio.

À minha família, em especial à minha mãe Germana Évora que é a principal responsável por todo o meu percurso estudantil; ao meu pai Renato Lima e ao meu tio Ildo Lima por todo o apoio facultado e por todo o trabalho de revisão da tese.

A todos os meus amigos, que de uma forma ou outra, com as suas palavras de encorajamento, ajudaram a concretização deste trabalho.

Por fim e não menos importante, à família Sousa por todo o apoio durante todo o meu percurso estudantil em Évora, em particular ao meu orientador e amigo António Sousa, uma das figuras que mais contribuiu para que eu pudesse frequentar este mestrado, pela excelente orientação facultada e por todos os conhecimentos transmitidos.

A todos os meu muitíssimo obrigado!

Resumo

Os intermediários financeiros, em especial os bancos, têm desempenhado um papel fundamental no processo de desenvolvimento de qualquer país. Este trabalho visa apoiar o desenvolvimento do sector financeiro cabo-verdiano, mais concretamente os bancos comerciais, através do diagnóstico das suas orientações estratégicas, da identificação das tendências do sector e da sugestão de linhas de acção estratégicas para o futuro. A elaboração desta tese seguiu o método de Estudo de Caso Múltiplo na vertente exploratória e abrangeu os três maiores bancos comerciais de Cabo Verde (de um total de quatro) focando essencialmente o período compreendido entre 2002 e 2005. Os resultados mostram que os bancos comerciais em Cabo Verde têm seguido estratégias de diferenciação dos produtos e serviços e expansão da rede de balcões, que a competitividade ainda é baixa e que a aposta em tecnologias de informação e comunicação e na inovação são os principais eixos para reforçar o desenvolvimento do sector.

Palavras-chave: Bancos comerciais, Cabo Verde, estratégia, sector financeiro.

Abstract

Financial intermediaries, mainly banks, play a critical role in the economic development process of countries. This study aims to support the development of the Cape-verdean financial sector, especially commercial banks, through the diagnosis of their strategies, identifications of sector trends and suggestion of strategic guidelines for the future. This study follows the Exploratory Multiple-Case Study method and incorporates the three biggest Cape-verdean commercial banks (total of four), with focus on the period understood between 2002 and 2005. The results essentially show that: Cape-verdean commercial banks follow differentiation and branches expansion strategies; the sector competitiveness is low; and that the main suggestions to strengthen the development of the sector are to innovate and make better use of information technologies.

Key-words: Cape Verde, commercial banks, financial sector, strategy.

Glossário

ADB	African Development Bank
BCA	Banco Comercial do Atlântico
BCN	Banco Caboverdiano de Negócios
BCV	Banco de Cabo Verde
CECV	Caixa Económica de Cabo Verde
IMF/FMI	International Monetary Fund / Fundo Monetário Internacional
PIB	Produto Interno Bruto
PMD	Países Menos Desenvolvidos
PND	Plano Nacional de Desenvolvimento
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
SPA	Sector Público Administrativo
SUERF	Société Universitaire Européenne de Recherches Financières
TCMF	Títulos Consolidados de Mobilização Financeira
TIM	Títulos de Intervenção Monetária
TRM	Títulos de Regularização Monetária

Índice Temático

ÍNDICE DE FIGURAS	ix
ÍNDICE DE QUADROS	x
INTRODUÇÃO	1

Índice Geral

INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1 - Revisão da Literatura	6
1.1. Estratégia empresarial	7
1.1.1. Breve caracterização da evolução da vertente estratégica da gestão	7
1.1.2. O planeamento estratégico de Ansoff	9
1.1.2.1. Os objectivos	9
1.1.2.2. A estratégia	11
1.1.2.3. A escolha da estratégia	12
1.1.2.4. O processo de decisão estratégica de Ansoff	14
1.1.3. A análise SWOT	17
1.1.3.1. A matriz SWOT de Weihrich	17
1.1.3.2. A nova matriz SWOT	19
1.1.4. A análise competitiva de Michael Porter	20
1.1.4.1. O modelo das cinco forças	20
1.1.4.2. As estratégias competitivas genéricas	23
1.1.4.3. A cadeia de valor	25
1.1.4.4. O papel da informação na obtenção de vantagens competitivas	27
1.1.4.5. A vantagem competitiva das nações	28
1.1.5. Perspectiva de Hamel e Prahalad	30
1.1.5.1. A arquitectura estratégica	30
1.1.5.2. A intenção estratégica	32
1.1.5.3. As <i>core competences</i> da organização	33
1.2. Sector Bancário	35
1.2.1. Contexto geral	35

1.2.2. Factores explicativos da existência dos bancos	35
1.2.3. Novos desafios para o sector bancário	38
Síntese do 1º capítulo... em jeito de conclusão	42
Capítulo 2 - Metodologia	47
2.1. Posicionamento metodológico	48
2.2. Delimitação do campo de investigação	49
2.3. Técnicas de recolha de informação	51
2.4. Construção dos questionários	51
2.5. Instrumentos e técnicas de tratamento de dados	53
Capítulo 3 - Análise das Envolventes	55
3.1. O sector bancário no contexto mundial	56
3.2. Evolução do sector bancário Cabo-verdiano	57
3.3. Análise da envolvente contextual	59
3.3.1. Contexto político-legal	60
3.3.2. Contexto económico-social	61
3.3.3. Contexto tecnológico-científico	65
3.4. Análise da envolvente transaccional	66
3.4.1. Quadro institucional e regulamentar	66
3.4.2. Estruturas accionistas	68
3.4.3. Caracterização do mercado	70
3.5. Atractividade do sector: modelo das cinco forças	74
Síntese do 3º capítulo ... em jeito de conclusão	76
Capítulo 4 - Diagnóstico de recursos dos bancos comerciais em Cabo Verde	81
4.1. Recursos tecnológicos e de informação	82
4.2. Recursos comerciais e financeiros	84
4.3. Recursos humanos e organizacionais	90
Síntese do 4º capítulo ... em jeito de conclusão	93
Capítulo 5 - Análise SWOT, competitividade e perspectivas futuras	94
5.1. Análise SWOT	95
5.2. Competitividade do sector bancário cabo-verdiano	100
5.3. Perspectivas futuras	101

CONCLUSÃO	105
BIBLIOGRAFIA	115
ANEXOS	123

Índice de Figuras

Figura 1.1. Componentes do vector de crescimento	13
Figura 1.2. Vectores de crescimento e diversificação	13
Figura 1.3. Matriz SWOT	17
Figura 1.4. As cinco forças competitivas de Porter	21
Figura 1.5. A cadeia de valor da empresa	26
Figura 1.6. Competências: as raízes da competitividade	34
Figura 3.1. Pirâmide etária da população cabo-verdiana	61
Figura 3.2. Evolução das taxas de juro e do <i>spread</i> bancário	72
Figura 3.3. Evolução da quota de mercado média dos três maiores bancos cabo-verdianos	73
Figura 4.1. Distribuição geográfica da rede de balcões cabo-verdiana, em 2005	85
Figura 4.2. Grau de bancarização da população em Cabo Verde	86
Figura 4.3. Evolução das principais rubricas da Demonstração de Resultados do sector bancário	88
Figura 5.1. Diamante do sector bancário em Cabo Verde	101

Índice de quadros

Quadro 1.1. Cabo Verde, alguns indicadores económicos	2
Quadro 3.1. PIB óptica da despesa – Cabo Verde	62
Quadro 3.2. Principais indicadores económicos de Cabo Verde	64
Quadro 3.3. Cabo Verde: comparação regional de alguns indicadores	71
Quadro 3.4. Aplicação do modelo de cinco forças ao sector bancário cabo-verdiano	74
Quadro 3.5. Principais marcos do sector bancário cabo-verdiano	76
Quadro 3.6. Envolvente contextual; oportunidades e ameaças	78
Quadro 3.7. Envolvente transaccional; oportunidades e ameaças	79
Quadro 4.1. Alguns indicadores da utilização do sistema de pagamentos	83
Quadro 4.2. Indicadores de rendibilidade do sector bancário cabo-verdiano	89
Quadro 4.3. Indicadores de recursos humanos dos três maiores bancos comerciais	90
Quadro 4.4. Diagnóstico de recursos; pontos fortes e pontos fracos	93
Quadro 5.1. Aplicação da nova matriz SWOT ao sector bancário em Cabo Verde	96

INTRODUÇÃO

A função da intermediação financeira no desenvolvimento económico tem sido muito debatida por diversas gerações de economistas. Walter Bagehot (1873) e John Hicks (1969) asseguram que a intermediação financeira desempenhou um papel fundamental no arranque da revolução industrial inglesa, facilitando a mobilização do factor capital para o imenso factor trabalho existente na altura. Joseph Shumpeter (1912) atesta que um sistema bancário bem desenvolvido impulsiona inovação tecnológica, identificando e financiando os empresários mais preparados para conceber produtos e processos de produção inovadores (Levine, 1997).

Considera-se que os bancos são uns dos principais intermediários financeiros. Historicamente o seu papel tem sido facilitar o encontro de interesses entre aqueles que desejam poupar e aqueles que pretendem obter fundos para investir. Com isso, a sua principal fonte de rendimento tem sido a diferença entre os custos da captação de fundos e os ganhos com a cedência de fundos.

Actualmente «o tradicional conceito de banco como mero intermediário entre a oferta e a procura de fundos está em profundo declínio» (Carvalho, 2000: 6). Verificam-se alterações no ambiente contextual e transaccional, nomeadamente ao nível da desregulamentação, liberalização, comunicação e internacionalização, que levantam dúvidas sobre o futuro da intermediação financeira. No entanto a importância dos intermediários financeiros na economia é grande e tem apresentado tendência crescente (Sholtens e Wensveen, 2003).

É neste contexto que o presente trabalho visa diagnosticar as orientações estratégicas do sector bancário em Cabo Verde, de forma a perspectivar as tendências futuras e sugerir linhas de acção estratégicas.

Cabo Verde foi colónia portuguesa durante mais de 500 anos. Tornou-se independente a 5 de Julho de 1975, sendo por isso considerado um país relativamente jovem. Situa-se a cerca de 500 km da costa ocidental do Senegal, é formado por dez ilhas (nove habitadas), possui uma superfície total de 4.033 Km², e em 2005 a população estimada, era de cerca de 478.163 habitantes. A economia cabo-verdiana cresceu, em 2005, cerca de 6,4% em termos reais, sendo o seu Produto Interno Bruto nominal de 1.036,4 milhões USD (cf. quadro seguinte).

Quadro 1.1. Cabo Verde, alguns indicadores económicos

	UNIDADE	2002	2003	2004	2005
PIB nominal	<i>Milhões de dólares</i>	633,6	826,2	955,5	1.036,4
PIB per capita	<i>Dólares (USD)</i>	1.413,8	1.771,8	1.994,7	2.163,6
PIB real	<i>Tv. em %</i>	5,5	4,7	5,0	6,4
Inflação	<i>Tv. med. em %</i>	1,9	1,2	-1,9	0,4
Tx Câmbio Nominal (CVE/USD)	<i>Valores médios</i>	117,3	97,8	88,7	88,7
População Estimada	<i>Nº de habitantes</i>	452.414	460.968	469.450	478.163

Fonte: Elaboração Própria/Dados: BCV e INE.

Recentemente, em resultado de uma avaliação do Conselho Económico e Social das Nações Unidas, ficou estipulado que, a partir de 2008, Cabo Verde deixará de fazer parte do grupo dos Países Menos Desenvolvidos (PMD). Esta graduação ficou-se a dever ao desenvolvimento económico e social verificado nos últimos anos e veio lançar novos desafios para a economia cabo-verdiana.

Em relação ao sector bancário, segundo o *IMF Country Report Nº 05/319*,¹ ele é caracterizado como sendo pouco eficiente e altamente concentrado, com um nível de intermediação financeira elevado e um crescimento sólido desde 1999. Em 2005, o

¹ Fundo Monetário Internacional, Setembro 2005.

crédito ao sector privado e os depósitos nos bancos comerciais totalizaram 35% e 74% do PIB, respectivamente.

Conforme refere Baptista (2006), em Cabo Verde, o mercado bancário é do tipo oligopolista, existindo no total quatro bancos comerciais, sendo que dois deles detêm mais de 80% do mercado de crédito.

Note-se assim que, na realidade cabo-verdiana, o principal negócio dos bancos comerciais continua a ser a intermediação financeira. No entanto as organizações funcionam em envolventes mais ou menos dinâmicas que muitas vezes alteram toda a lógica dos negócios. Perante isso, é necessário conhecer bem o sector de actividade para se poder interpretar os sinais de mudança e tomar as decisões necessárias, em tempo oportuno, de forma a garantir a sobrevivência destas organizações.

Tendo em conta o que foi referido, o presente trabalho pretende responder às seguintes **questões**:

Que tipos de orientações estratégicas têm seguido os bancos comerciais em Cabo Verde? Qual a sua dinâmica evolutiva?

Qual a competitividade do sector bancário e que medidas podem ser tomadas para melhorar a sua competitividade?

Que novos desafios se perspectivam para o futuro e que medidas são necessárias para enfrentar estes desafios?

As **motivações** que estiveram na origem da escolha do tema para este trabalho foram de diversa ordem. De entre elas, se destacam as seguintes:

Motivações Profissionais:

- Aprofundar o nível de conhecimentos sobre o sector bancário Cabo-verdiano, tendo em conta as dúvidas que se levantaram durante a curta experiência de dezoito meses no BCA (Banco Comercial do Atlântico), desempenhando as funções de analista de crédito;
- Procurar aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do mestrado, com maior incidência na área da estratégia empresarial, de forma a apoiar o desenvolvimento de um sector chave para o crescimento da economia de Cabo Verde;
- Abertura de novas perspectivas para a continuação da carreira no sector bancário;

Motivações de Investigação:

- A existência de poucos estudos relacionados com o tema em questão, o que também funciona como um desafio;

Motivações Académicas:

- Aumento das qualificações técnicas de forma a estar mais apto para eventualmente leccionar na Universidade de Cabo Verde, instituição que está a dar os seus primeiros passos;

Estas motivações funcionam como motor para atingir os seguintes **objectivos:**

- Diagnosticar as orientações estratégicas dos bancos comerciais em Cabo Verde;
- Caracterizar e analisar a competitividade do sector bancário cabo-verdiano;
- Perspectivar as suas tendências futuras;
- Propor linhas de acção estratégica;

O trabalho proposto possui um carácter exploratório e tem por base a utilização do método de Estudo de Caso Múltiplo. A fundamentação da metodologia escolhida é apresentada em capítulo próprio.

Com o intuito de alcançar os objectivos definidos, a tese possui uma **estrutura** com cinco capítulos, para além da introdução e da conclusão.

No primeiro capítulo faz-se a revisão da literatura relevante para o desenvolvimento do tema. Esta revisão abrange a vertente estratégica da gestão e o sector bancário ao nível global. Em relação às abordagens estratégicas, maior ênfase é dada ao planeamento estratégico global de Ansoff, às origens, evolução e utilidade da matriz SWOT, à análise competitiva de Porter e à análise de recursos de Hamel e Prahalad. Posteriormente é feita uma abordagem à literatura relevante sobre o sistema financeiro focando a intermediação financeira e a actividade bancária em particular.

No segundo capítulo é apresentado o tipo de metodologia escolhida, a sua fundamentação e os processos de recolha e tratamento de dados.

O terceiro capítulo trata as análises da envolvente contextual e transaccional dos bancos comerciais cabo-verdianos. Além disso, faz-se a análise dos factores críticos de sucesso do negócio bancário no contexto identificado.

No quarto capítulo é elaborado o diagnóstico interno das empresas ao nível dos seus recursos e das suas competências. A análise abarca o período compreendido entre 2002 e 2005.

O quinto capítulo é dedicado às sugestões estratégicas e ajustamentos necessários no sector, com base no cruzamento de dados através da matriz SWOT. É também analisada a competitividade e os desafios do sector bancário em Cabo Verde.

Por fim tiram-se as conclusões gerais sobre o tema e apresentam-se as limitações do trabalho, assim como pistas para futuras investigações.

Capítulo 1 - Revisão da Literatura

1.1. Estratégia empresarial

1.1.1. Breve caracterização da evolução da vertente estratégica da gestão

Estratégia é definida como sendo «parte da arte militar que estuda as grandes operações da guerra e lhes prepara o plano».² Esta definição mostra as raízes militares da estratégia. No entanto as aplicações da estratégia abrangem um campo muito mais vasto.

Implicitamente, a estratégia aplicada à ciência económica tem a sua génese na teoria do ciclo de vida da empresa, defendida pelo economista inglês Alfred Marshall nos finais do século XIX. Esta teoria, posteriormente, veio dar origem à teoria do ciclo de vida dos produtos, onde já se nota a definição de algumas decisões estratégicas consoante a evolução do par produto/mercado. Allouche e Schmidt (1999) consideram que este ordenamento abriu caminho à reflexão estratégica.

Segundo Sousa (2000: 46) «foi a partir da década de sessenta que a estratégia começou a ser alvo de estudos formais e autónomos aplicados à empresa». Os modelos iniciais de abordagem estratégica surgiram em contextos de relativa estabilidade. Perante isso, a estratégia era muitas vezes associada a planos rígidos, onde tentava-se prever todos os caminhos possíveis para a empresa e prescrever as decisões a serem tomadas.

Os primeiros modelos de abordagem estratégica surgiram no meio académico e tiveram como principais marcos o modelo LCAG de Learned, Chistensen, Andrews e Guth, da Escola de Harvard e o modelo Vector de Crescimento de Ansoff, da Escola de Carnegie.

As principais críticas dirigidas a estes modelos têm a ver com a sua universalidade e falta de operacionalidade. Perante isso, nos finais da década de sessenta novos modelos viriam a surgir no seio dos gabinetes de consultoria em articulação com

² Dicionário Universal Milénio – Língua Portuguesa, Texto Editora, Lisboa 1999.

as empresas suas clientes. Nesta fase foram concebidos vários instrumentos de análise estratégica, de entre os quais se destaca: as matrizes BCG, McKinsey e ADL.

Na década de setenta as condições do meio envolvente alteram-se de tal forma (choques petrolíferos) que os antigos modelos começaram a não conseguir dar resposta às questões estratégicas. Depois de um período de relativa estabilidade, deu-se uma paragem no crescimento, amplificaram-se as agitações, a internacionalização aumentou a concorrência, provocando a ampliação do nível de incerteza em relação ao futuro.

É neste novo contexto que vão surgir modelos mais flexíveis e menos onerosos, nomeadamente: a análise competitiva de Michael Porter, a matriz BCG2 e as estratégias relacionais do grupo HEC.

O ambiente em que as empresas estão inseridas continua a ser cada vez mais turbulento, incerto e complexo, originando novas formas de encarar a estratégia. Vários outros modelos foram desenvolvidos desde os anos oitenta, sendo que alguns foram efémeros e outros ainda continuam a fazer bastante sentido, consoante o contexto em que são aplicados. De entre eles se destaca o modelo de excelência de Peters e Waterman, a intenção estratégica e pólos de competência de Hamel e Prahalad, a reengenharia de Hamer e Champy e ainda as relativamente recentes teorias sobre as estratégias emergentes de Stacey e Mintzberg.

O percurso evolutivo da estratégia não indica, por si só, um movimento do pior para o melhor. A validade de cada modelo de análise estratégica é determinada pela sua capacidade de responder a cada contexto e tipo de problemas que se levantam. De seguida abordaremos apenas alguns dos modelos e autores que consideramos mais próximos da temática e problemática deste trabalho.

1.1.2. O planeamento estratégico de Ansoff

Segundo Ansoff (1977: 101) a palavra estratégia significa «regras de decisão em condições de desconhecimento parcial». O autor identifica as seguintes categorias de decisões: operacionais, administrativas e estratégicas.

Ansoff (ibid.) refere que Chandler estudou a resolução de problemas administrativos, Cyert e March estudaram o problema operacional, existindo na altura uma lacuna no que diz respeito à teoria das decisões estratégicas.

Para preencher esta lacuna, Ansoff desenvolveu um método denominado de “busca adaptativa para a formulação de estratégias”.

Este método possui as seguintes características mais relevantes: «(1) um procedimento em “cascata” para a redução e refinação sucessiva das regras de decisão, (2) um processo de “feedback entre os degraus da “cascata”, (3) um processo de redução de hiatos dentro de cada estágio, (4) a adaptação dos objectivos e da avaliação feita no momento inicial» (Ansoff, ibid.: 24). Isto, significa que, o método implica a formulação de objectivos iniciais que são reavaliados consoante o surgimento de novas informações relevantes para o processo decisório. Desta forma, os objectivos são refinados e os desvios são corrigidos até se chegar a uma estratégia final.

O referido autor considera os conceitos de estratégia e objectivos como fundamentais para uma aplicação bem sucedida do método.

1.1.2.1. Os objectivos

Ansoff (ibid.) afirma que um objectivo é uma medida de eficiência do processo de conversão de recursos. Assim, definiu o objectivo como contendo três elementos chaves: o atributo específico escolhido como medida de eficiência; o padrão ou escala em que o atributo é medido; e a meta – valor específico na escala que a empresa pretende atingir.

O autor (ibid.) divide os objectivos em três tipos: **económicos, não económicos e responsabilidades e restrições**. Dentro dos objectivos económicos enfatiza: objectivos de curto prazo, objectivos de longo prazo e objectivos de flexibilidade. Defende que a empresa não deve focar-se exclusivamente nos objectivos de curto prazo, porque poderá levar a um esgotamento de oportunidades futuras. Deve-se fazer aplicações de recursos no curto prazo, voltados para necessidades de longo prazo. No entanto, dado o horizonte temporal em questão (acima de 10 anos), a avaliação destas aplicações será difícil de medir pelos métodos tradicionais de avaliação de investimentos. Assim, o autor defende que esta avaliação deve ser feita ao nível dos reflexos no poder de competição da empresa (análise externa) e na eficiência interna (ao nível da actividade produtiva, profundidade dos recursos e antiguidade dos activos).

Ansoff (ibid.) afirma, ainda, que os objectivos de curto e longo prazo avaliam as oportunidades de produtos e mercados à luz das tendências prováveis da indústria e da economia. Mas é possível que esta tendência seja alterada por acontecimentos com baixa probabilidade de ocorrência, que podem provocar efeitos positivos ou catastróficos sobre a empresa. Para adquirir uma espécie de protecção contra este tipo de efeitos, o referido autor aponta o objectivo de flexibilidade. A flexibilidade deve ser medida através de dois objectivos substitutos: a flexibilidade interna e a flexibilidade externa. A flexibilidade interna, baseada na liquidez dos recursos, permitirá à empresa uma reacção mais rápida e eficaz contra acontecimentos imprevistos, enquanto que, a flexibilidade externa, conseguida por meio de um conjunto diversificado de investimentos, procurará minimizar a amplitude do impacto de acontecimentos imprevisíveis sobre os negócios da empresa.

Conforme referido anteriormente, existem também os objectivos não económicos, que embora não sendo tão determinantes como os económicos, exercem algum efeito sobre a definição das estratégias.

Para Ansoff (ibid.), no problema estratégico, o papel dos objectivos é padronizar as referências para decisões relativas às alterações, eliminações e acréscimos à postura da empresa em termos de produtos e mercados.

1.1.2.2. A estratégia

Ansoff (ibid.: 88) afirma que «os objectivos determinam os níveis de desempenho que uma empresa procura alcançar, mas não descrevem o campo de actuação da empresa». Perante isso, o autor apresenta o conceito de “elo comum” como sendo uma relação entre produtos e mercados presentes e futuros, que permite tanto a estranhos como à própria administração da empresa perceber em que direcção ela está avançando e quais as orientações alternativas que podem ser seguidas.

Ansoff (ibid.: 91) identifica quatro componentes da estratégia que especificam de forma mais positiva o elo comum dentro da empresa:

- Conjunto de produtos e mercados: evidencia as indústrias onde a empresa actua através dos seus produtos e mercados, identificando assim áreas bem definidas.

- Vector de Crescimento: indica a direcção em que a empresa pode avançar relativamente à sua postura corrente, em termos de produtos e mercados.³

- Vantagem competitiva: procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial.

- Sinergias: é uma medida da capacidade da empresa para tirar proveito de sua entrada numa nova área de produto ou mercado.

³ Este assunto será mais desenvolvido no ponto 1.1.2.3.

O autor (ibid.) refere que os três primeiros elementos descrevem a trajectória da empresa em termos de produtos e mercados no seu ambiente externo, sendo que, o primeiro descreve o alcance da busca, o segundo indica as direcções que podem ser seguidas e o terceiro as características de cada área nova. O quarto (sinergia) é mais importante em estratégias de diversificação, desempenhando um papel fundamental na definição de competências internas necessárias para alcançar sucesso em novos empreendimentos.

As componentes da estratégia acima identificadas são complementares, e quando aliadas aos objectivos, definem o conceito de campo de actuação da empresa.

Ansoff (ibid.) considera que após a Segunda Guerra Mundial a dinâmica das novas tecnologias, a rapidez das mudanças internacionais e a saturação da procura em muitas indústrias, encurtaram de forma substancial o ciclo estratégia-operações-estratégia. Afirma que esta turbulência da envolvente contextual levou a que a questão chave deixasse de ser se a administração devia ou não prestar atenção à estratégia, mas sim, como e em que medida isto devia ser feito.

1.1.2.3. A escolha da estratégia

Através do vector de crescimento são identificadas as direcções possíveis para a empresa em termos de produtos e mercados. A empresa pode adoptar um crescimento através de um processo de **expansão** ou **diversificação**. Na figura seguinte são identificados os três tipos de crescimento por expansão e o crescimento por diversificação:

Figura 1.1. Componentes do vector de crescimento

Missão \ Produto	Actual	Novo
Actual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (ibid.: 92)

A **penetração no mercado** implica um crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa na sua linha actual de produtos e mercados; o **desenvolvimento de mercados** implica a busca de novas missões para os produtos da empresa; o **desenvolvimento de produtos** leva à criação de novos produtos para substituir os existentes; e a **diversificação** implica missão e produtos novos.

Ansoff (ibid.) considera a diversificação como a estratégia mais drástica a ser seguida pela empresa, uma vez que implica um afastamento simultâneo de produtos e mercados conhecidos.

O vector de crescimento da diversificação pode também ser subdividido em termos das características dos novos produtos e clientes, relativamente aos produtos e mercados já existentes. A figura seguinte mostra esta subdivisão:

Figura 1.2. Vectores de crescimento e diversificação

		Novos produtos	
		<i>Tecnologia semelhante</i>	<i>Tecnologia diferente</i>
Novas missões	Clientes \ Produtos		
	Mesmo tipo	<i>Diversificação horizontal</i>	
	A empresa é seu próprio cliente	<i>Integração vertical</i>	
	Tipo semelhante	<i>Diversificação concêntrica</i>	
	Tipo novo		<i>Formação de aglomerados</i>

Fonte: Ansoff (ibid.: 111)

A **diversificação ou integração horizontal** representa manobras dentro do ambiente económico da empresa. O elo comum mais forte é encontrado nas sinergias resultantes da utilização dos mesmos canais de marketing.

A **diversificação vertical** é sensível à instabilidade e poderá comprometer os objectivos de flexibilidade, tendo em conta o aumento da dependência da empresa em relação a determinado segmento.

A **diversificação concêntrica** e a formação de **conglomerados** possuem sinergias diferentes. A primeira gera maiores sinergias nas áreas de marketing e da tecnologia. Considera-se por isso que a estratégia concêntrica é mais rentável e menos arriscada em termos de perspectivas económicas e de flexibilidade.

Segundo Ansoff (ibid.) qualquer das estratégias de expansão possibilitam grande transferência de tecnologia de produto e experiência de marketing. Sendo assim, o efeito de sinergia é maior nestes tipos de estratégias do que nas estratégias de diversificação. A empresa deverá esperar rentabilidades superiores associadas a riscos menores. Com isso, o autor deixa claro que «se uma empresa puder atingir todos os seus objectivos sem a diversificação de actividades, deverá fazê-lo» (Ansoff, ibid.: 118).

1.1.2.4. O processo de decisão estratégica de Ansoff

O processo de planeamento estratégico desenvolvido por Ansoff inicia-se com um estímulo gerador de mudanças na organização e a partir daí desenvolve-se num conjunto de etapas cujo nível de detalhe pode ser bastante elevado.

Segundo Ansoff (ibid.) o estímulo gerador que dá início à análise estratégica depende do tipo de empresa e das características dos seus gestores. As empresas podem ser reactivas (reagem aos problemas), planificadoras (procuram antecipar os problemas) e empreendedoras (buscam permanentemente oportunidades estratégicas).

Após o estímulo gerador, a análise estratégica deve seguir os seguintes passos:

1. Tornar explícitos ou rever os **objectivos** da empresa.
2. Proceder a uma **avaliação interna** da empresa pelo cruzamento dos seus pontos fortes e fracos com o potencial da sua indústria. Assim determina-se as possibilidades de crescimento e expansão dentro do seu sector de actividade. Se os objectivos puderem ser atingidos, então será natural optar por uma estratégia de expansão e encerrar aqui a análise. No entanto a passagem à fase seguinte varia consoante o tipo de empresas ou o estilo de gestão.
3. Proceder a uma **avaliação externa** onde se procura analisar as oportunidades de crescimento em indústrias ou grupos de indústrias fora da sua área de actuação. Nesta fase, a empresa decide quanto à necessidade ou não de diversificação. É importante estipular se a organização irá ou não alterar a sua estrutura para beneficiar do potencial efeito de sinergia com outras indústrias. Esta decisão é denominada por Ansoff (ibid.: 174, fig. 10.1) de decisão **sinergia-estrutura**.
4. Seleccionar (por ordem de preferências) as carteiras alternativas de produtos e mercados indicando as opções de diversificação da empresa.
5. Finalmente a empresa pode decidir pelo melhor *mix* entre estratégias de expansão e diversificação, obtendo-se assim a estratégia global.

No entanto, antes de introduzir a estratégia global, a empresa deve tomar outras decisões.

Primeiro, tendo em conta a estratégia, os objectivos e os recursos, ela deve escolher o método preferido de crescimento e expansão, nomeadamente decidir entre **fazer** ou **comprar**.

Em segundo lugar, deve ser delineada a **estratégia administrativa** da empresa, definindo o sentido da evolução da sua estrutura organizacional, de forma a otimizar o aproveitamento das oportunidades identificadas.

Em terceiro lugar, devem ser especificados as directrizes e os meios pelo qual a empresa financiará a sua estratégia de expansão e crescimento através da definição de uma **estratégia financeira**.

Todas estas estratégias são interdependentes e influenciam-se mutuamente. Posteriormente, deve ser elaborado um **orçamento estratégico** para organizar de forma sistemática o processo decisório. Para além disso, a implementação da estratégia deve seguir um **plano estratégico** geral que orientará a distribuição dos recursos pelas principais linhas de actividades da empresa. Este plano divide-se em vários sub planos e permite a avaliação das performances da empresa e um melhoramento contínuo do processo de planeamento futuro.

1.1.3. A análise SWOT

1.1.3.1. A matriz SWOT de Wehrich

A matriz SWOT⁴ é um instrumento de análise desenvolvido por Wehrich (1982) com o intuito de identificar as manobras estratégicas possíveis de uma empresa, através do cruzamento das oportunidades e ameaças do seu meio envolvente com as suas forças e fraquezas internas. Deste cruzamento resultam os quatro tipos de estratégias identificadas na figura a seguir.

Figura 1.3. Matriz SWOT

	Forças internas (S)	Fraquezas internas (W)
Oportunidades externas (O)	SO: <i>maxi-maxi</i>	WO: <i>mini-maxi</i>
Ameaças externas (T)	ST: <i>maxi-mini</i>	WT: <i>mini-mini</i>

Fonte: Adaptado de Wehrich (1982:10)

- Estratégia WT (*mini-mini*): o objectivo da empresa é minimizar tanto o efeito das fraquezas assim como das ameaças. Nesta situação difícil, ela terá que lutar pela sua sobrevivência ou decidir pela liquidação total. No entanto Wehrich (ibid.) afirma que podem existir outras alternativas como fusões ou redução de actividade.

- Estratégia WO (*mini-maxi*): nesta estratégia a empresa deverá tentar minimizar as fraquezas e maximizar o aproveitamento das oportunidades. Esta situação ocorre quando a organização consegue identificar oportunidades externas mas não possui capacidades internas para as aproveitar. Assim, pode-se optar por três alternativas: adquirir a propriedade dos elementos constitutivos das oportunidades identificadas,

⁴ Strengths (S); Weaknesses (W); Opportunities (O); Threats (T).

cooperar com outra empresa para beneficiar e partilhar o benefício da oportunidade, ou simplesmente não fazer nada e deixar a oportunidade para os concorrentes.

- Estratégia ST (*maxi-mini*): esta estratégia é baseada no aproveitamento das forças internas da organização para contrapor às ameaças da envolvente externa. No entanto é necessário usar as forças da empresa com grande prudência e discrição para evitar certos efeitos negativos que podem derivar do mau uso das forças internas.

- Estratégia SO (*maxi-maxi*): esta é uma estratégia ambicionada por qualquer empresa, uma vez que ficará numa posição em que poderá maximizar as suas forças para aproveitar todas as oportunidades da envolvente.

Os factores que possibilitam a elaboração da matriz SWOT não são estáticos. Perante isso, Weihrich (ibid.) sugere a elaboração de várias matrizes ao longo do tempo. Desta forma, pode-se iniciar a análise com uma matriz analisando o passado, seguido de outra analisando o presente e por fim uma matriz focando diferentes períodos de tempo no futuro. Com esta visão o autor transmite a ideia de uma análise dinâmica. Entretanto reconhece que quando vários factores são levados em consideração a aplicação da matriz é muito complexa.

Allouche e Schmidt (1999: 52) afirmam que «o quadro da análise fornecido pela matriz SWOT esclarece a força do diagnóstico estratégico, numa concepção activa e interrogativa, favorecendo o aprofundamento do estudo da junção da empresa e do seu ambiente». No entanto, os referidos autores apontam como principais críticas ao modelo o seu carácter demasiadamente global, a falta de instrumentos para pôr em prática as orientações sugeridas, os elevados investimentos necessários para recolher as informações e o facto da análise ser orientada essencialmente para situações produtivas especializadas e pouco diversificadas. Quanto a esta última crítica, consideram que ela é

anulada pelos trabalhos de Ansoff através da sua análise estratégica da empresa numa visão pluri-produtora.

1.1.3.2. A nova matriz SWOT

Freire (1997: 143) considera que «para um bom estratega as ameaças constituem sempre oportunidades latentes». As empresas com mais recursos e competências conseguem aproveitar melhor as oportunidades que surgem no meio envolvente. Assim, os gestores devem preocupar-se em reforçar as competências das suas empresas para poderem estar mais aptos a transformar possíveis ameaças em oportunidades.

Perante isso, o autor propõe uma nova matriz SWOT onde as ameaças passam a ser nada mais do que oportunidades no tempo. Freire (ibid.: 144) afirma que as ameaças só não serão transformadas em oportunidades se existirem nas empresas:

- Deficiências de pensamento estratégico: a empresa não é capaz de identificar oportunidades.

- Insuficiência de competências: a empresa identifica as oportunidades mas não possui recursos ou competências para as explorar.

- Atrasos no aproveitamento das oportunidades: a empresa identifica as oportunidades, tem recursos e competências para as aproveitar mas não age atempadamente.

Freire (ibid.) defende assim a substituição das ameaças pelo factor tempo. Ele considera que este novo factor tem desempenhado um papel importante no pensamento estratégico, devido à constante diminuição do ciclo de vida dos produtos. Além disso, considera que as oportunidades só podem ser bem aproveitadas num determinado momento depois do qual podem simplesmente deixar de existir.

1.1.4. A análise competitiva de Michael Porter

Para Porter (1992) a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

Sendo assim, este autor defende que a escolha da estratégia deve centrar-se em duas questões básicas: **a atractividade do sector e a posição competitiva da empresa**. Qualquer uma destas duas determinantes da estratégia pode ser modelada pela organização. Mas, enquanto que a posição competitiva é determinada pelas escolhas da empresa, a atractividade do sector depende de vários factores sobre os quais ela poderá ter pouca ou nenhuma influência.

Note-se assim que na definição da estratégia, a empresa deverá fazer, de uma forma articulada, um diagnóstico externo (através da análise do seu sector de actividade) e um diagnóstico interno dos seus recursos e competências, de forma a determinar o melhor posicionamento e obter vantagens competitivas sustentáveis. Para efectuar esta análise Porter desenvolveu dois instrumentos essenciais: **o modelo das cinco forças**, que analisa a competitividade do sector; e o conceito de **cadeia de valor**, fundamental para determinar as vantagens competitivas e o melhor posicionamento.

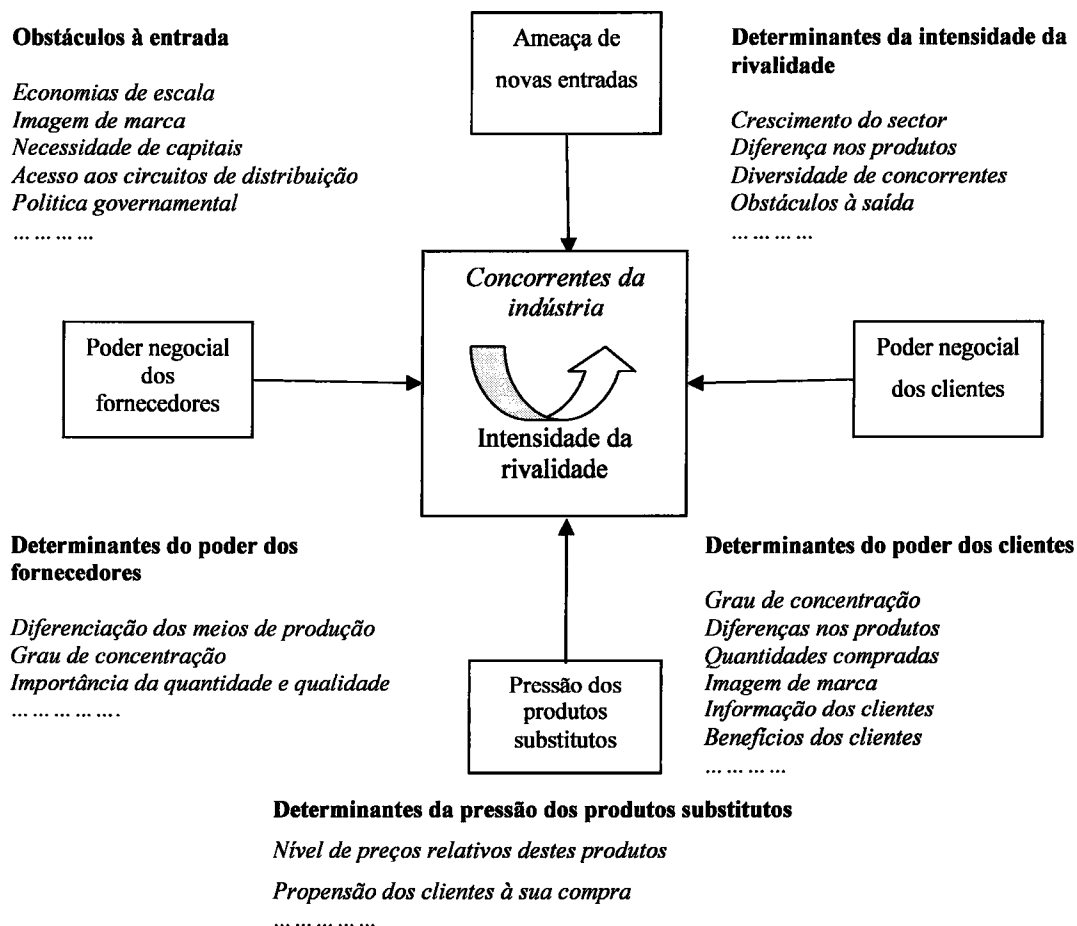
1.1.4.1. O modelo das cinco forças

A concorrência existente num sector está enraizada na sua economia subjacente e as forças competitivas deste sector vão muito mais além das empresas que nele actuam. Porter (1979) defende que a atractividade de um sector depende de cinco forças competitivas: grau de rivalidade existente entre os concorrentes, poder negocial dos clientes, poder negocial dos fornecedores, ameaça de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos.

A intensidade da relação entre as cinco forças determina a rentabilidade do sector. Em indústrias onde estas forças são favoráveis, muitos concorrentes obtêm

retornos atractivos, ao passo que em indústrias onde a pressão de diversas forças é mais intensa e desfavorável, apenas poucas empresas obtêm bons retornos. Na figura seguinte são apresentadas as cinco forças competitivas e as suas principais características.

Figura 1.4. As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1992: 5).

O vigor de cada uma das forças é determinado pela estrutura industrial e pelas características técnicas e económicas subjacentes a cada sector. Elas actuam sobre a indústria da seguinte forma:

- Ameaça de novas entradas: a credibilidade da ameaça de novas entradas depende dos diversos tipos de barreiras à entrada e da reacção esperada dos

concorrentes que estão no sector. Se as barreiras à entrada forem elevadas e a retaliação esperada por parte dos concorrentes for alta, então a ameaça de novas entradas é baixa.

- Poder negocial dos fornecedores: Os fornecedores podem exercer o seu poder negocial através da alteração de preços ou qualidade das matérias-primas e serviços prestados. Fornecedores fortes podem desviar a rentabilidade de uma indústria em seu favor se absorverem uma boa parte da margem das empresas suas clientes, através da cobrança de preços mais altos pelos seus produtos.⁵ O poder negocial dos fornecedores vai depender das características do seu mercado e da importância relativa das suas vendas à indústria.

- Poder negocial dos clientes: os clientes podem forçar os preços a descer, exigir produtos de maior qualidade e aumentar a intensidade da concorrência entre as empresas do sector, reduzindo assim a sua rentabilidade geral. De entre outras características do mercado, o poder dos clientes pode resultar da sua concentração, do grau de diferenciação do produto, da importância da qualidade do produto e da ameaça de integração a jusante.

- Pressão dos produtos substitutos: os produtos substitutos, muitas vezes, limitam a margem de manobra das empresas para aumentar o nível dos preços. Caso não for possível melhorar a qualidade ou diferenciar o produto de alguma outra forma, os clientes podem facilmente mudar para a concorrência, reduzindo assim a capacidade de crescimento da indústria.

- Rivalidade entre as empresas do sector: a intensidade da concorrência entre as empresas do sector se manifesta através de competição por maior quota de mercado, preços mais baixos, maior qualidade dos produtos, ou introdução de produtos

⁵ Deve ser entendido como produto ou serviço conforme o sector de actividade da empresa.

diferenciados. Quanto maior a intensidade da rivalidade na indústria, menor é o seu potencial de rentabilidade.

Porter (ibid.) refere que depois de perceber o mecanismo e as causas destas cinco forças, o estrategista deve identificar os pontos fracos e os pontos fortes da empresa de forma a definir um plano de acção que permita: (1) posicioná-la de forma a melhor se defender do efeito das forças competitivas; (2) e/ou influenciar o equilíbrio das forças através de movimentos estratégicos para melhorar a sua posição; (3) e/ou antecipar alterações nas causas subjacentes a cada força e escolher a melhor estratégia para que a empresa beneficie de um novo equilíbrio estrutural da indústria antes dos seus concorrentes.

1.1.4.2. As estratégias competitivas genéricas

Além da atractividade do sector medida pela intensidade das cinco forças competitivas, Porter (op.cit.: 9) considera que «a segunda questão central em estratégia competitiva é a posição relativa de uma empresa dentro da indústria. O posicionamento determina se a rentabilidade de uma empresa está abaixo ou acima da média da indústria». Segundo o mesmo autor (1992) desde que a empresa consiga obter uma vantagem competitiva sustentável, ela poderá obter, a longo prazo, um desempenho acima da média mesmo que a estrutura da indústria seja desfavorável.

A empresa pode alcançar dois tipos básicos de vantagem competitiva: **baixo custo** e/ou **diferenciação**. Estas vantagens resultam da capacidade em lidar com as cinco forças melhor do que os concorrentes. Quando combinadas com o foco numa determinada actividade, as duas vantagens competitivas levam a três estratégias genéricas: **liderança pelos custos, diferenciação e concentração**. Esta última, por sua vez se subdivide em concentração por diferenciação ou concentração em custos.

Liderança pelos custos: uma empresa exerce liderança pelos custos quando consegue vender produtos com custo de produção relativamente baixo. O tipo de empresa que adopta esta estratégia, normalmente, atende muitos segmentos de mercado e procura explorar todas as fontes de vantagem pelo custo. Para sustentar a sua superioridade, ela deve «poder comandar os preços na média da indústria ou perto dela. Com preços mais baixos ou equivalentes aos seus rivais, a posição de baixo custo traduz-se em retornos mais altos» (Porter, *ibid.*: 11). Não é aconselhável que as empresas de um mesmo sector disputem entre si a liderança pelos custos através da fixação de preços mais baixos. A longo prazo isso poderá provocar uma quebra na rentabilidade total com efeitos prejudiciais para todos.

Diferenciação: nesta estratégia a empresa procura identificar algumas necessidades dos consumidores e satisfazê-las de forma única. Normalmente este tipo de estratégia provoca custos mais elevados que devem ser superados pela cobrança de um preço maior.

Concentração (em custos ou diferenciação): esta estratégia consiste na procura de uma vantagem competitiva num ou em vários segmentos singulares da indústria. A empresa “concentrada” aproveita a sub-optimização do desempenho das outras concorrentes com alvo amplo. Numa estratégia de concentração em custo procura-se explorar diferenças de comportamento dos custos em alguns segmentos particulares, ao passo que numa estratégia de concentração em diferenciação a empresa procura satisfazer necessidades especiais dos consumidores. Note-se que a estratégia de concentração pode fracassar caso o segmento-alvo não possua necessidades bem distintas dos outros segmentos.

Porter (*ibid.*) chama a atenção para o facto de em geral ser inconsistente conseguir uma liderança em custo e diferenciação ao mesmo tempo, uma vez que a

diferenciação é geralmente dispendiosa. Empresas que procuram conseguir vantagens competitivas adoptando as duas estratégias simultaneamente, caem numa situação de **meio-termo**, onde as probabilidades de sucesso são bem reduzidas. No entanto, o mesmo autor (ibid.:15) também afirma que «a redução dos custos nem sempre envolve um sacrifício na diferenciação. Muitas empresas descobriram formas de reduzir os custos sem ferir a sua diferenciação [...], fazendo uso de práticas que são mais eficientes e efectivas ou empregando uma tecnologia diferente». Assim, estas duas estratégias apenas se tornam inconsistentes a partir do ponto onde uma maior redução de custos implica sacrifícios na diferenciação.

1.1.4.3. A cadeia de valor

Porter (ibid.) defende que a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. A sua origem está nas inúmeras actividades que a empresa executa para atingir os seus objectivos. Cada uma destas actividades pode contribuir para a posição dos custos relativos ou criar as bases para a diferenciação. Por isso, o autor introduz o conceito de cadeia de valor, como sendo um instrumento básico, para de forma sistemática, examinar todas as actividades executadas por uma empresa e o modo como elas interagem entre si.

A cadeia de valor se encaixa numa corrente de actividades mais ampla denominada **sistema de valores**. Este sistema engloba, para além da cadeia de valor da empresa, a cadeia de valor dos fornecedores e a cadeia de valor dos canais de distribuição (se existir). A compreensão deste sistema de valor desempenha também um papel importante na obtenção de vantagens competitivas duradouras.

Para compreender a cadeia de valor é necessário dividir as diferentes actividades da empresa em actividades de valor consoante a sua economia e tecnologia. Porter (ibid.) agrupa estas actividades em primárias e de apoio. As actividades primárias



englobam cinco categorias genéricas nomeadamente a logística interna, as operações, a logística externa, o marketing e vendas, e o serviço. Quanto às actividades de apoio, englobam as aquisições, o desenvolvimento da tecnologia, a gestão de recursos humanos e as infra-estruturas da empresa. Estas actividades genéricas também podem ser desagregadas em outras de carácter mais específico, consoante as características da indústria ou da empresa. Um negócio só é rentável se o valor⁶ que a empresa criar exceder o custo das actividades envolvidas na sua criação.

Na figura seguinte apresenta-se o esquema da cadeia de valor e pode-se também notar o conceito de margem como sendo a parte do valor líquido criado que cabe à empresa.

Figura 1.5. A cadeia de valor da empresa



Fonte: Porter (1992: 42).

A cadeia de valor é vista não como uma soma de actividades independentes, mas sim como um sistema onde as actividades se relacionam através de **elos**. Estes elos devem ser otimizados em consonância com a estratégia da empresa de forma a gerar

⁶ Porter (1985: 77) define valor criado pela empresa como sendo o montante que os consumidores estão dispostos a pagar por um produto ou serviço.

vantagens competitivas. Pode-se também alcançar vantagens competitivas através da coordenação dos elos entre as actividades de valor, provocando o efeito de sinergias positivas. Duas empresas podem ter o mesmo tipo de actividades de valor, mas uma gerir muito melhor as ligações entre elas, obtendo assim uma fonte sustentável de vantagem competitiva. Assim, Porter (1992) afirma que gerir elos é uma actividade organizacional muito mais complexa e difícil do que gerir as actividades por si só. Para obter uma melhor *performance* na exploração desta importante fonte de vantagem competitiva, a empresa deverá possuir um bom sistema de informação.

1.1.4.4. O papel da informação na obtenção de vantagens competitivas

Segundo Porter e Miller (1985) a revolução da informação está a alterar a economia e nenhuma empresa pode escapar aos seus efeitos. Drásticas reduções no custo de obtenção, processamento, e transmissão de dados estão mudando a forma de fazer negócios. Para além de modificar o espaço competitivo e as formas de satisfação das necessidades dos consumidores, as tecnologias de informação atingem a cadeia de valor em todos os pontos, alterando também a forma de gerir as actividades de valor e a natureza das ligações existentes entre elas.

Segundo os referidos autores as tecnologias de informação estão alterando as regras da concorrência de três formas:

- Alterando a estrutura da indústria: estas tecnologias podem mudar totalmente o equilíbrio entre as cinco forças competitivas, modificando a atractividade da indústria.

- Criando vantagens competitivas: as tecnologias de informação possuem grande capacidade para alterar as actividades de valor e o espaço competitivo, produzindo efeitos tanto sobre os custos assim como ao nível da capacidade de diferenciação.

- Gerando novos negócios: as tecnologias de informação estão a desenvolver condições para a criação de vários tipos de negócios que antigamente eram

tecnologicamente impossíveis; estão a desenvolver a procura para novos tipos de produtos (por exemplo a própria informação pode ser comercializada); e a criar negócios dentro dos que já existiam antes.

Perante estes factos Porter e Miller (ibid.) afirmam que actualmente o problema que se coloca não é se as tecnologias de informação vão ter impacto sobre a posição competitiva da empresa, mas sim saber como e quando isso vai acontecer. As empresas que anteciparem o poder das tecnologias de informação dominarão a arena competitiva. As outras serão forçadas a aceitar as modificações impostas pelas concorrentes e permanecerão numa situação de desvantagem competitiva.

1.1.4.5. A vantagem competitiva das nações

Para Porter (1990) a competitividade de uma nação depende da capacidade da sua indústria para inovar e melhorar. As empresas ganham vantagens contra os seus competidores internacionais por causa da pressão e de novos desafios. Sendo assim, uma nação alcança sucesso numa indústria quando o ambiente doméstico é avançado, dinâmico e provocador.

Porter (ibid.: 166) apresenta quatro determinantes que explicam o ambiente nacional onde as empresas nascem e aprendem a competir. Estas quatro determinantes formam o **diamante da vantagem nacional** e são as seguintes:

- Condições dos factores: posição da nação em relação a factores de produção como a mão-de-obra especializada ou infra-estruturas que suportam determinada indústria. Os factores mais importantes para garantir vantagem competitiva são criados pelas próprias nações e devem ser altamente especializados para as necessidades particulares da indústria. Além disso, para que a vantagem competitiva seja sustentável, estes factores deverão ser continuamente melhorados através de uma inovação constante.

- Condições da procura: a natureza da procura no mercado interno de produtos e serviços da indústria desempenha um papel importante na forma como as empresas interpretam e respondem às necessidades dos consumidores. Indústrias de países onde os consumidores são mais exigentes em relação aos produtos e antecipam as tendências mundiais ganham vantagem competitiva de forma mais rápida. Estes consumidores forçam as empresas a melhorar e a inovar nos melhores segmentos do mercado interno, ficando melhor preparados para enfrentar o mercado externo.

- Indústrias afins e de apoio: a presença de indústrias fornecedoras ou afins, internacionalmente competitivas, reduz o custo de acesso às matérias-primas e maquinaria de produção. Mais importante do que isso, a proximidade entre as indústrias pode facilitar a comunicação e o trabalho em conjunto, aumentando a propensão para inovações e introdução de melhorias nos produtos.

- Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial: o contexto interno dita as condições que regem a criação, organização e gestão das empresas, assim como a natureza da rivalidade interna. Segundo Porter (ibid.) não existem sistemas de gestão universais. A competitividade de uma indústria particular resulta da convergência entre as práticas de gestão e os modelos organizacionais mais adequados a cada país conjugados com as fontes de vantagem competitiva existentes. Uma rivalidade intensa também é importante para criar e melhorar as fontes de vantagem competitiva, uma vez que obriga as empresas a se esforçarem muito mais para se superarem.

As quatro determinantes do diamante da vantagem nacional reforçam-se mutuamente, funcionando como um sistema. Para Porter (ibid.), neste sistema, o Governo deve ser um catalizador e um desafiador. O seu papel deve ser encorajar ou mesmo impulsionar o aumento das aspirações das empresas para atingirem elevados níveis de performance competitiva.

1.1.5. Perspectiva de Hamel e Prahalad

Hamel e Prahalad (1994) defendem que para além de gerir o presente, as empresas devem procurar gerir o futuro. Para os dois autores a preocupação dos gestores não se deve restringir só a questões do presente como a reestruturação e a reengenharia. Os gestores devem também imaginar e criar o futuro.

Para Hamel e Prahalad (ibid.) é importante, mas não é suficiente, que uma empresa fique mais pequena, melhor e mais rápida. Ela também deve ser capaz de se “reconceber”, regenerar as suas *core strategies* e reinventar a sua indústria.

Para isso ser possível é necessário alterar a forma de ver a estratégia. A nova visão da estratégia deve reconhecer que é necessário a empresa “desaprender” muito do seu passado antes de encontrar o futuro; deve reconhecer que não é suficiente apenas o posicionamento actual nos mercados existentes; não é suficiente apenas o planeamento anual; não é suficiente apenas a ajustamento entre os objectivos e os recursos. A nova visão da estratégia deve reconhecer a necessidade de prever os mercados futuros e de desenvolver uma arquitectura estratégica, para a conquista destes mercados; deve estabelecer desajustamentos entre ambições e recursos; permitir uma “alavancagem” de recursos; reconhecer que as empresas competem pela indústria do futuro; e que a competição pela liderança em *core competences* antecede a competição pela liderança nos produtos finais (Hamel e Prahalad, ibid.).

Assim, os autores fundamentam esta nova perspectiva através de uma série de novos conceitos como *core competence*, arquitectura estratégica, “alavancagem” de recursos e intenção estratégica.

1.1.5.1. A arquitectura estratégica

Hamel e Prahalad (ibid.) defendem que nos encontramos na fronteira de uma revolução tão profunda como aquela que deu origem à indústria moderna. Muitas

indústrias completamente novas vão nascer e as que actualmente existem vão ser profundamente transformadas. Assim, muitas empresas actualmente competem pela previsão dos mercados futuros. Neste contexto, os referidos autores consideram que os instrumentos actuais de gestão estratégica como a segmentação, a análise estrutural da indústria e a análise da cadeia de valor não têm aplicação prática, uma vez que são importantes apenas em situações de mercados bem definidos.

Para Hamel e Prahalad (ibid.) o objectivo da competição pela previsão da indústria consiste em construir as melhores premissas possíveis sobre o futuro e desenvolver a visão necessária para, de forma proactiva, moldar a sua evolução. No entanto imaginar o futuro não é suficiente. Para além disso é necessário encontrar e delinear o caminho que conduz a empresa do presente para o futuro. É necessário existir **uma arquitectura estratégica.**

A arquitectura estratégica é definida como sendo “*a road map of the future that identifies which core competences to build and their constituent Technologies*” (Hamel e Prahalad, 1990: 89). Assim, a arquitectura estratégica permite à empresa identificar o que fazer agora para interceptar o futuro. É a ligação essencial entre o presente e o futuro, entre o curto e o longo prazo. Possibilita a identificação das competências a serem desenvolvidas hoje para se poder conquistar os mercados do futuro.

Segundo Hamel e Prahalad (op.cit.) a arquitectura estratégica deve possibilitar a definição clara de prioridades na afectação dos recursos dentro da empresa e criar a noção exacta do caminho a ser seguido, levando à concentração dos esforços apenas num determinado sentido.

1.1.5.2. A intenção estratégica

Para percorrer o caminho definido pela arquitectura estratégica é necessário a força da energia emocional e intelectual das pessoas que constituem a empresa. Para Hamel e Prahalad (1994) esta força é estimulada através da **intenção estratégica**.

Os autores afirmam que a intenção estratégica é a pedra basilar de toda a arquitectura estratégica e consiste na criação de um grande desajustamento entre os recursos da empresa e as suas ambições. Ela é normalmente expressa numa frase curta e de significado forte.

A intenção estratégica implica mudar as regras do jogo. A finalidade não é a imitação competitiva, mas sim a inovação competitiva. A intenção estratégica deve proporcionar às pessoas da organização: um sentido de direcção – restringir claramente os fins que a organização pretende atingir sem restringir os meios, favorecendo assim a criatividade; um sentido de descoberta – fornecer aos empregados a sedução da procura de algo completamente novo; e um sentido de destino – fazer com que os empregados se sintam criadores de algo que lhes trará orgulho no futuro.

Os referidos autores consideram que a definição de estratégias condicionadas aos recursos existentes na empresa conduz à inércia e à falta de criatividade para descobrir novas formas de fazer as coisas. A existência de um desajustamento entre recursos e ambições obriga os gestores de topo a procurar uma **“alavancagem” dos recursos**. Isto implica fazer mais com menos. No entanto para que o sucesso seja contínuo, é necessário que as aspirações sejam revistas e aumentadas periodicamente.

Hamel e Prahalad (ibid.) referem que explorar todas as oportunidades possíveis de **“alavancagem”** de recursos implica criatividade e persistência. Só são vencedoras as empresas com ambições fortes e com capacidade de **“esticar”** os seus recursos ao máximo.

1.1.5.3. As *core competences* da organização

Hamel e Prahalad (ibid.) consideram que qualquer empresa empenhada em conquistar uma boa quota do mercado futuro deve desenvolver as *core competences* que mais contribuem para acrescentar valor aos futuros clientes.

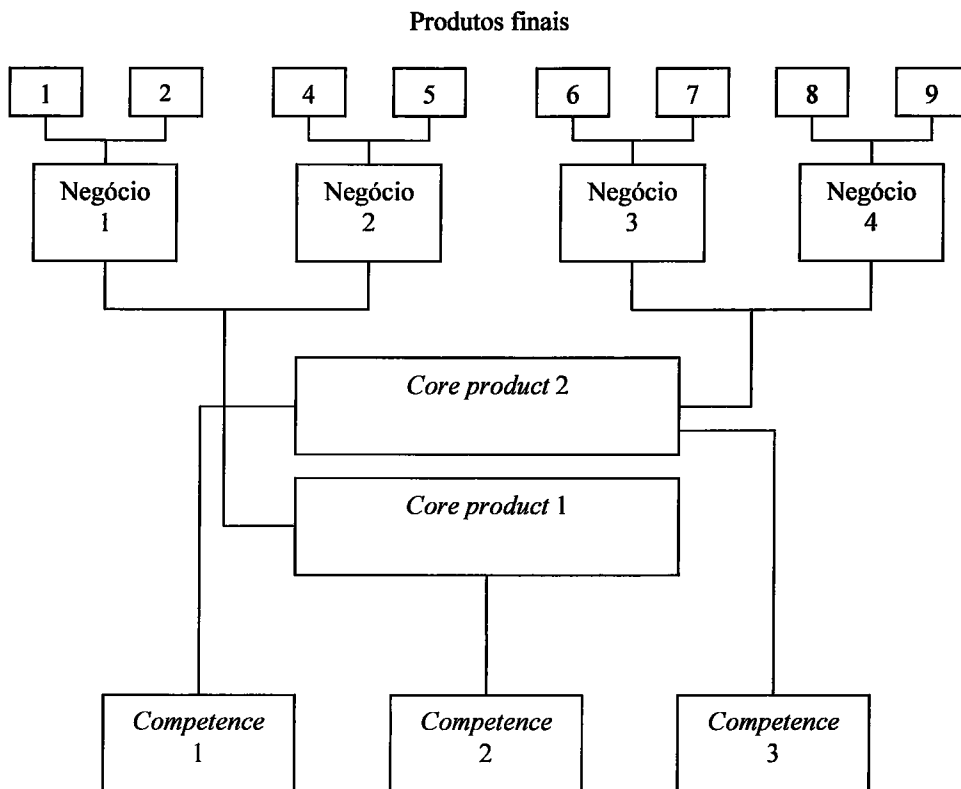
Estas competências podem ser identificadas através de três testes: primeiro, uma *core competence* fornece o acesso potencial a uma variedade de mercados; segundo, deve contribuir significativamente para o benefício final percebido pelo consumidor; e terceiro, por ser uma complexa harmonização de tecnologias individuais e de técnicas de produção, deve ser difícil de imitar (Hamel e Prahalad: 1990).

Para os autores as *core competences* são construídas através de um processo de aprendizagem e aprimoramento constante que pode demorar décadas. No entanto, se as empresas não investirem nelas irão enfrentar muitas dificuldades para entrar em mercados emergentes.

As *core competences* permitem a criação de *core products* que por sua vez dão origem aos produtos finais das empresas. A concorrência num determinado sector pode ocorrer tanto ao nível dos produtos finais como ao nível dos *core products*. Mas, Hamel e Prahalad (ibid.) afirmam que o controlo sobre os *core products* é determinante para moldar a evolução das suas aplicações e do mercado final.

Os autores defendem que a arquitectura estratégica varia de empresa para empresa, mas ela deve ser pensada de acordo com a visão de uma empresa diversificada em forma de árvore (Figura 1.6.). Assim, o tronco e os ramos mais fortes são os *core products*, os ramos mais pequenos são as unidades de negócio e as folhas, flores e frutos são os produtos finais. A raiz do sistema, que produz alimento, sustento e estabilidade, são as *core competences*.

Figura 1.6. Competências: as raízes da competitividade



Fonte: Adaptado de Hamel e Prahalad (1990: 84).

Hamel e Prahalad (1994) defendem que a estratégia empresarial é mais do que uma combinação de unidades estratégicas individuais. O objecto central da estratégia empresarial deve ser desenvolver as *core competences* da empresa.

1.2. Sector Bancário

1.2.1. Contexto geral

Segundo Diamond (1996) os bancos e outros intermediários financeiros constituem a principal fonte externa de fundos para as empresas. Llewellyn (1999) considera que os bancos tradicionalmente têm exercido um papel chave no sistema financeiro, actuando como intermediários entre os que poupam e os que pedem emprestado. Para além disso têm desempenhado um papel fundamental no sistema de pagamentos. Assim, a sua actividade é alvo de uma atenção especial e de uma intensa regulação comparativamente a outros tipos de instituições financeiras.

Jordan (1996) salienta que os bancos como intermediários financeiros que são desempenham de uma maneira geral seis funções básicas: dirigir trocas cambiais, financiar empresas, transferir poder de compra através do tempo, efectuar a gestão de riscos, monitorar os empréstimos concedidos e disponibilizar informações relativamente à oferta e à procura de crédito. No entanto, o mesmo autor reconhece que actualmente quase tudo o que um banco faz, pode ser feito por outras instituições que não são necessariamente bancos.

Llewellyn (op.cit.) acrescenta que a natureza da actividade bancária tem se alterada de forma radical nos últimos anos, não sendo mais possível definir de forma clara “o que é um banco” e “qual é a sua actividade”. Perante isso, actualmente os bancos conduzem também uma grande variedade de negócios que não passam apenas pela conversão de depósitos em empréstimos.

1.2.2. Factores explicativos da existência dos bancos

Segundo Llewellyn (1999: 16) a literatura existente explica a existência dos bancos através das seguintes teorias: (a) vantagens de informação, (b) mercados imperfeitos, (c) o “*delegated monitoring*”, (d) a teoria do controlo, (e) o papel de

garante de liquidez, (f) o auxílio da regulação, (g) o papel especial que os bancos desempenham no sistema de pagamentos.

(a) Vantagens de informação: várias teorias explicam a existência dos bancos com base na assimetria da informação e na sua capacidade para a explorar. As vantagens de um banco ao nível da informação resultam de vários factos: os bancos são financiadores que não exigem a divulgação pública dos projectos, protegendo assim dados confidenciais; os bancos possuem maior capacidade para resolver problemas de incumprimento [monitorização contínua dos clientes (*ex post*) e selecção rigorosa antes de conceder créditos (*ex ante*)]; os bancos garantem maior privacidade e menor exposição ao olhar examinador do público em geral. Não menos importantes são as vantagens da informação resultantes da gestão das contas privadas, que fornecem informações detalhadas sobre o perfil dos clientes.

No entanto, Bisignano (1998) afirma que estas vantagens estão ameaçadas. O autor identifica as seguintes ameaças: aumento das exigências às empresas em termos de divulgação de mais informações em qualidade e quantidade; desenvolvimento de agências de *rating* que classificam as empresas segundo os seus níveis de risco e vendem a informação para outras entidades; diminuição dos custos de acesso e de gestão de informações provocados pela evolução tecnológica.

(b) Mercados imperfeitos: esta teoria justifica a existência dos bancos pelo facto dos mercados financeiros serem incompletos e imperfeitos. No entanto, aqui também o efeito das tecnologias tem contribuído para contrariar esta tendência, através da redução dos custos de transacção e de informação no mercado de capitais, comparativamente aos empréstimos bancários.

(c) Delegated monitoring: esta teoria explica a existência dos bancos pelo facto de possuírem vantagens que advêm da sua capacidade para monitorar os créditos que

concedem. Ao depositarem dinheiro no banco, as pessoas delegam a este a função de escolher a quem são concedidos os créditos e de acompanhar os reembolsos. Diamond (op.cit.) refere que isto decorre das vantagens de custos que os bancos possuem para exercer esta função, em relação a um particular.

(d) A teoria do controlo: esta teoria aparece associada à de *delegated monitoring*. Estipula que, para além de controlarem os destinatários dos créditos, os bancos se encontram numa melhor posição para resolver problemas derivados de incumprimento. Esta vantagem fica a dever-se ao tipo de relação contratual que é estabelecido entre a instituição e o cliente.

(e) O papel de garante de liquidez: se uma entidade emprestar dinheiro directamente a outra, enfrenta o risco de em determinada altura necessitar de liquidez e querer o seu dinheiro de volta. Através da capacidade de obter vários depósitos e gerir a maturidade dos empréstimos, os bancos são capazes de fornecer liquidez aos depositantes em qualquer momento. Llewellyn (op.cit.: 19) refere que a existência de fundos do mercado monetário que dão um rendimento mais elevado e mantêm a vantagem da liquidez tem contribuído para a redução das vantagens dos bancos como “garantes de liquidez”.

(f) Auxílio da regulação: A regulação pode acentuar muitas vantagens competitivas dos bancos e aumentar assim as suas rendibilidades. Llewellyn (1999) considera que a regulação frequentemente tem limitado as pressões de forças competitivas, com base nos alegados perigos de um excesso de competição. No entanto verifica-se uma tendência para a diminuição da “regulação protectora” e para a promoção de políticas que visam o aumento da eficiência do sistema financeiro. Com isso muitas vantagens competitivas dos bancos (que antes estavam legalmente protegidas) estão a desaparecer.

(g) Vantagens no sistema de pagamentos: algumas teorias explicam a existência dos bancos pelas vantagens decorrentes do seu tradicional monopólio no sistema de pagamentos. Pinto (2006: 36) afirma que “os bancos desempenham um papel central no sistema de pagamentos, que é transversal a toda actividade económica”. Mas, Llewellyn (1999) chama a atenção para o desenvolvimento de vários outros meios de pagamento que não passam necessariamente pela existência de contas abertas em bancos.

Conclui-se então que as principais vantagens que favoreceram o surgimento e a manutenção da indústria bancária estão ameaçadas. As pressões resultantes do aumento da concorrência por parte dos *non-banks*, a diminuição das barreiras à entrada, a regulação menos apertada, as inovações nos produtos e mercados financeiros e a tecnologia, têm reduzido as vantagens comparativas dos bancos nos seus negócios tradicionais. No entanto, deve-se ressaltar que, na óptica de Freire (1997), ameaças potenciais escondem oportunidades latentes. Sendo assim, as transformações na estrutura da indústria bancária desafiam os bancos a se “reinventarem” e a se recriarem, na linha das perspectivas de Hamel e Prahalad.

1.2.3. Novos desafios para o sector bancário

Llewellyn (1999) é de opinião que as pressões sobre a indústria bancária desenvolvem a necessidade de novas análises e percepções sobre a natureza do sector bancário, os negócios bancários, a forma como os bancos disponibilizam os seus serviços e a quantidade de serviços que devem ser oferecidos. Joss (op.cit.), por sua vez, afirma que as mudanças radicais que se estão operando em cada componente do negócio dos bancos requerem o desenvolvimento de novas técnicas e de novas formas de fazer as coisas.

Assim, para responder aos novos desafios que o sector bancário enfrenta, é necessário começar pela identificação das *core competence* da indústria bancária

(Llewellyn, 1999). A forma como estas competências são exploradas depende de factores diversos: combinação da tecnologia actual; regulação; poder das barreiras à entrada; competição; e objectivos estratégicos de potenciais novos concorrentes. Na formulação de estratégias num contexto de constantes mudanças estruturais na indústria, Llewellyn (ibid) preconiza ainda que para além de identificar as suas *core competences*, os bancos necessitam de saber em que mercados é que estas competências podem ser úteis, que linha de produtos e serviços podem oferecer nestes mercados e como estas competências devem ser articuladas para gerar vantagens competitivas. O citado autor, na linha de Porter, identifica a **informação** como uma decisiva fonte de vantagens competitivas para o sector bancário. Os bancos possuem uma grande variedade de dados sobre os seus clientes que podem ser transformados em informação e, posteriormente, em conhecimento. Este conhecimento sobre os clientes, quando bem aproveitado, constitui uma importante fonte de vantagem competitiva.

Outra fonte de vantagens competitivas pode ser a **diversificação** de produtos e a **racionalização dos custos**. A prestação de um leque variado de serviços financeiros pode gerar sinergias e promover a redução de custos marginais. Neste aspecto, Caiado e Caiado (2006) chamam a atenção para a necessidade de uma constante **inovação** que permita criar produtos e serviços financeiros novos adequados às múltiplas necessidades dos clientes. Para além disso, é cada vez mais importante racionalizar custos. Normalmente as principais fontes de custo na banca prendem-se com a manutenção de redes de agências. Será importante analisar a rentabilidade de cada agência e maximizar o seu potencial como meio natural para atrair clientes e recolher valiosas informações sobre eles. Note-se que a rede de agências era apontada antigamente como uma das grandes barreiras à entrada na indústria bancária. Actualmente, a tecnologia pôs à

disposição das instituições financeiras diversas formas alternativas e de baixo custo para aceder aos seus serviços (e.g.: internet, telefone, ATM, telemóveis).

Llewellyn (op.cit.) aponta também para a necessidade de eliminar a prática de **subsídios cruzados**. Esta prática conduz a que produtos ou segmentos de negócio mais rentáveis contribuam para a sustentação de preços competitivos em segmentos menos rentáveis. A concorrência feita por instituições não bancárias normalmente se concentra nos segmentos ou produtos mais rentáveis, diminuindo assim as margens que antes permitiam a existência destes subsídios. Logo, os bancos não devem ter a pretensão de satisfazer todos os segmentos ou assegurar todos os serviços e produtos financeiros, caso isso não signifique uma fonte de vantagens para a organização. Devem concentrar esforços onde possuem vantagens competitivas (conforme aconselha Porter).

Caiado e Caiado (2006) identificam também uma tendência crescente para a **desintermediação** financeira. Os bancos põem os possuidores de grandes recursos em contacto directo com os que necessitam desses recursos, cobrando comissões sobre a montagem da operação. Este tipo de comportamento alivia os seus balanços de grandes operações que poderiam ter implicações negativas ao nível dos seus rácios prudenciais. Os referidos autores chamam também a atenção para os movimentos de **concentração** no sector bancário com o objectivo de ganhar massa crítica. Estas concentrações, conforme preconiza Ansoff, podem ser feitas através da associação de bancos, parcerias estratégicas ou mesmo fusões e aquisições de forma a responder positivamente à concorrência existente no sector, tanto a nível nacional como internacional.

Para Boot (1999), um outro desafio para o sector bancário tem a ver com a **titulação**⁷. Esta inovação financeira permite o financiamento dos bancos através de operações fora do balanço. Llewellyn (op.cit.) afirma, no entanto, que alterar a fonte de

⁷ A titulação é um processo através do qual activos do banco são transformados em títulos negociáveis no mercado de capitais.

financiamento implica uma considerável alteração na estrutura do negócio bancário. Primeiro, a principal fonte de receitas passa a ser comissões em vez de margens. Segundo, aumenta a importância do mercado de capitais no financiamento das empresas. E, por fim, aumenta a liquidez dos activos bancários. Este processo pode levar a uma alteração no papel dos bancos e ao reaproveitamento de algumas vantagens comparativas, não implicando necessariamente a perda de clientes. Os bancos continuarão a emprestar dinheiro, explorando a sua vantagem ao nível da informação; continuarão a gerir riscos; a monitorar os seus clientes; e poderão desempenhar um papel de sinalizador no mercado de capitais. Llewellyn (1999) é de opinião que as operações fora do balanço constituem maneiras alternativas de explorar as *core competences* dos bancos. Considera que os bancos não estão em declínio, mas sim num processo de recriação⁸ para manterem, ou até melhorarem, a sua competitividade face às pressões provocadas por alterações na sua envolvente contextual⁹. Tudo isso, sugerindo uma atenção acrescida pelo planeamento de natureza não só operacional mas também estratégica¹⁰.

⁸ Na linha das teses defendidas por Hamel e Prahalad (abordadas na secção 1.1.5. deste trabalho).

⁹ De acordo com a perspectiva de Porter (abordada na secção 1.1.4. deste trabalho).

¹⁰ Conforme recomendações de Ansoff (abordadas na secção 1.1.2. deste trabalho).

Síntese do 1º capítulo... em jeito de conclusão

A estratégia, apesar de ser uma disciplina bastante antiga, constitui uma área relativamente recente no que concerne a estudos formais aplicados às empresas.

O modelo do vector de crescimento de Ansoff é considerado como um dos primeiros modelos de gestão estratégica. O seu ponto de partida é a definição dos objectivos da empresa, tendo em conta as suas limitações em termos de recursos internos e da sua envolvente externa. Estes objectivos estão sujeitos a um contínuo aprimoramento, através da análise dos desvios entre o previsto e o realizado. Parte-se do princípio de que é possível determinar, com algum grau de precisão, a evolução da envolvente da empresa. É assim possível elaborar um plano de acção para guiar e harmonizar as acções da organização. No entanto, admite-se a possibilidade de eventualmente algumas previsões não corresponderem ao esperado, pelo que a empresa deve possuir alguma flexibilidade para responder às mudanças imprevisíveis. Este objectivo de flexibilidade pode entrar em conflito com os objectivos económicos de curto e longo prazo. Assim, cabe aos gestores encontrarem o melhor equilíbrio possível de objectivos, tendo em conta o estilo de gestão, as características da empresa e do seu meio envolvente.

O modelo do vector de crescimento aponta duas estratégias possíveis: expansão e diversificação. Ansoff (1977) considera a estratégia de expansão como a menos arriscada e a mais desejável, uma vez que a empresa concentra-se em produtos e mercados sobre os quais já possui algum domínio. No que toca à estratégia de diversificação, o autor introduz o importante conceito de sinergia. Procura-se a melhor integração e o melhor aproveitamento das características das empresas escolhidas para dar seguimento a este tipo de estratégia.

Ansoff (ibid.) defende que a estratégia da empresa deve seguir um plano global, onde se especifica a afectação dos recursos e os objectivos de cada departamento. Estes, por sua vez, terão também os seus próprios planos e orçamentos em conformidade com o plano global. O nível de detalhe varia de empresa para empresa. O autor refere que o processo de planeamento pode acarretar muitos custos e consumir muito tempo.

O modelo acima referido foi desenvolvido num contexto de relativa estabilidade e de crescimento constante, pelo que possui alguma rigidez. Sousa (2000) refere que uma das principais críticas a este modelo tem a ver com a limitação da sua utilização apenas a envolventes em crescimento, mas adverte também que, apesar disso, tanto a metodologia subjacente (definição de objectivos, análise de opções estratégicas, análise de desvios) como o conceito de sinergia, constituem contributos muito importantes para a estratégia empresarial.

Outro importante instrumento de gestão estratégica referido neste capítulo é a matriz SWOT, desenvolvida inicialmente por Weihrich (1982). Esta matriz tem como base a análise do ambiente externo da empresa (identificação de oportunidades e ameaças) e uma análise interna dos recursos (identificação das forças e fraquezas). O objectivo final é definir uma estratégia que permita o melhor aproveitamento dos recursos, tendo em conta o meio contextual. Freire (1997), posteriormente, viria a sugerir a substituição da variável ameaças pela variável tempo. Para isso argumentou que todas as ameaças escondem oportunidades que perduram por determinado tempo.

Nos anos oitenta aconteceram transformações importantes no processo estratégico. «Começa a falar-se em gestão estratégica por oposição a planeamento estratégico» (Sousa, op.cit.: 167).

Um dos autores que esteve na origem dessas transformações foi Michael Porter, com novos conceitos, tais como as denominadas forças competitivas, a cadeia de valor e as vantagens competitivas.

Para Porter (1992), uma empresa deve conhecer o efeito das forças que determinam a evolução do seu sector. O referido autor aponta cinco forças que caracterizam a atractividade e a rendibilidade de uma indústria: novas entradas, poder negocial dos fornecedores, pressão dos produtos substitutos, poder negocial dos clientes e a intensidade da rivalidade na indústria. O conhecimento destas forças permite à empresa determinar o melhor posicionamento para se defender dos seus efeitos e obter vantagens competitivas.

Para alcançar vantagens competitivas duradouras é também necessário conhecer bem as actividades de valor da empresa. A percepção e a gestão dos vínculos que unem estas actividades podem constituir uma fonte de vantagens competitivas difícil de ser imitada pelos concorrentes. Porter (ibid.) sintetiza esta análise no conceito de cadeia de valor. Apresenta as principais actividades da empresa numa óptica diferente da usual divisão em departamentos.

Essas actividades constituem as bases para os dois tipos de estratégias genéricas: baixo custo ou diferenciação. Porter (ibid.) afirma que, normalmente, a empresa deve escolher uma das duas estratégias. Deve, assim, evitar ficar numa situação de mediania estratégica, onde não aproveitará nem as vantagens de custo nem as vantagens da diferenciação. No entanto, admite situações em que é possível explorar, em simultâneo, os dois tipos de estratégias genéricas.

Porter (1985) identifica também a informação como um importante factor a ser levado em conta pelas empresas. As tecnologias de informação actuam sobre todos os pontos da cadeia de valor e possuem o potencial para mudar completamente o equilíbrio

de forças dentro de uma indústria. Este efeito está bastante presente no sector financeiro, mais propriamente no sector bancário. As tecnologias de informação, aliadas à diminuição de barreiras à entrada e à saída, têm provocado um grande aumento da concorrência em diversos tipos de negócios tradicionalmente bancários.

Outra visão diferente da estratégia é apresentada por Hamel e Prahalad. Estes autores, inspirados em empresas tecnológicas, afirmam que instrumentos de gestão estratégica como a análise da cadeia de valor, a segmentação e a análise estrutural da indústria são de aplicação estática e resumem-se essencialmente aos negócios “de hoje”.

Para Hamel e Prahalad (1990), tão importante como competir pelos mercados de hoje, é também competir pelos mercados do futuro. Assim, os instrumentos de análise estratégica existentes são de pouca utilidade para a prossecução deste objectivo. Os dois autores também criticam a ideia dos objectivos da empresa serem definidos de forma a se adequarem aos seus recursos. Defendem que os executivos devem estipular uma intenção estratégica ambiciosa, provocando um desajustamento entre as aspirações e os recursos das empresas. Desta forma os recursos serão puxados ao limite, dando origem à chamada “alavancagem” de recursos.

Hamel e Prahalad (ibid.) defendem também que a empresa possui capacidade para modelar a sua envolvente contextual. Para isso deve ser capaz de antecipar as tendências futuras. Este processo só será possível através de uma inovação constante, com base no conhecimento. Os referidos autores defendem ainda que a estratégia da empresa deve visar o desenvolvimento de *core competences* que permitam interceptar as tendências dos mercados ou mesmo ditar a sua evolução.

O processo de conquista do futuro não deve ser feito de forma anárquica. As organizações devem possuir uma arquitectura estratégica que sirva de mapa para o

futuro. Esta arquitectura deve ser capaz de concentrar os esforços da empresa num determinado sentido, sem no entanto restringir a criatividade.

As três perspectivas estratégicas evidenciadas ao longo do primeiro capítulo foram construídas em diferentes contextos e evidenciam o percurso evolutivo da estratégia. Conforme referido, o modelo de Ansoff foi desenvolvido num contexto de relativa estabilidade, correspondendo a um período em que a estratégia era identificada unicamente como um plano. Os conceitos desenvolvidos por Porter visaram dar resposta a um ambiente mais dinâmico, onde a concorrência entre as empresas era mais exacerbada. A posição de Hamel e Prahalad rompe com as duas perspectivas anteriores, defendendo a capacidade da empresa moldar a sua envolvente contextual e preconizando a definição de ambições não limitadas aos recursos.

Estas perspectivas, embora diferentes, não têm que ser necessariamente conflitantes. A metodologia subjacente à teoria de Ansoff pode ser bastante útil para analisar o desempenho na empresa, avaliando os erros cometidos no passado e corrigindo-os. Os instrumentos desenvolvidos por Porter, conjugados com a matriz SWOT, podem permitir uma análise da estrutura da indústria, assim como da estrutura interna das empresas, de forma a conhecer que vantagens competitivas existem e como podem ser exploradas. A perspectiva de Hamel e Prahalad permite estender o horizonte empresarial para questões do futuro. Procura também desafiar os executivos a vencer o conformismo e provocar uma dinâmica de constantes inovações.

As três abordagens têm aplicação no sector bancário. Actualmente o papel dos bancos vai muito além da simples recolha de depósitos e disponibilização de empréstimos. A concorrência existente no sector tem provocado uma série de novos desafios, obrigando a constantes processos de inovação tanto a nível de produtos e serviços financeiros, assim como a nível de formas de organizar e conduzir os negócios.

Capítulo 2 - Metodología

2.1. Posicionamento metodológico

Segundo Yin (1984) a escolha da metodologia apropriada para uma investigação no campo das ciências sociais depende essencialmente de três factores: o tipo de questões levantadas pela investigação, o controlo do investigador sobre o fenómeno actual estudado e o foco em eventos contemporâneos em oposição a eventos históricos. O método do Estudo de Caso é adequado a questões do tipo “qual?”, “como?” e “porquê?”, a situações onde o investigador possui pouco controlo sobre o fenómeno estudado e quando as questões levantadas são contemporâneas dentro de contextos da vida real. O Estudo de Caso contribui para o conhecimento de fenómenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. É uma estratégia de investigação bastante utilizada na ciência económica, sendo que a estrutura de uma indústria pode ser analisada através deste método (Yin: 1984).

Para Wacheux (1996) o referido método é muito aplicado em estudos que pretendam comparar perspectivas de acções estratégicas, estruturas organizacionais, estilos de gestão e respectivas alterações, num contexto específico.

Barañano (2004: 102) identifica três tipos de Estudos de Caso dependendo das questões a que se pretende responder:

- Exploratório: responde a questões do tipo “qual?”;
- Descritivo: responde a questões do tipo “como?”;
- Explicativo: responde a questões do tipo “porquê?”;

Tendo em conta o tipo de questões a que este trabalho pretende responder, os objectivos pretendidos e as características do tema a ser investigado, optou-se pela utilização do método de Estudo de Caso Múltiplo, nas suas vertentes exploratória e descritiva.

Segundo Yin (1984) as críticas apontadas normalmente ao método de Estudo de Caso têm a ver com a falta de rigor, a falta de base para generalizações científicas, o

tempo que pode levar para ser implementado, bem como a grande quantidade de informações, difíceis de analisar, que pode produzir. O mesmo autor rebate estas críticas afirmando que a falta de rigor pode existir em qualquer método científico de investigação, dependendo da capacidade e das qualidades do investigador. Quanto à falta de base para generalizações científicas, o autor esclarece que o método de Estudo de Caso não é uma enumeração de frequências estatísticas ou análise de amostras com vista a tirar conclusões sobre uma população, mas sim um método para expandir e generalizar teorias. Nesta óptica, o único tipo de generalização que se pode fazer consiste na denominada (Yin, *ibid.*) “*analytic generalization*”, que consiste na confrontação dos resultados obtidos, por um lado, com resultados de outros estudos semelhantes e, por outro lado, com a teoria existente. A validade da terceira e última crítica apresentada depende da forma como o estudo de caso é conduzido. Existem actualmente várias técnicas que podem ser utilizadas para melhorar a qualidade dos estudos de caso. Aliás, Yin (*ibid.*) apresenta muitas sugestões neste sentido, nomeadamente: o desenho dos estudos de caso logo na sua fase inicial; a sua condução rigorosa levando em conta características especiais de cada estudo; a análise de múltiplas fontes de evidência de forma a garantir a veracidade e a fiabilidade das informações; e a forma da sua apresentação final.

2.2. Delimitação do campo de investigação

O campo global de investigação é o sector bancário cabo-verdiano, mais propriamente os bancos comerciais, numa óptica de estratégia empresarial. No que diz respeito à dimensão temporal, a investigação é centrada no período que vai de 2002 a 2005. É também apresentada, para um melhor enquadramento do sector, uma breve caracterização da sua evolução desde o período antes da independência de Cabo Verde (1975).

Actualmente existem quatro bancos comerciais em Cabo Verde, nomeadamente o Banco Comercial do Atlântico (BCA), a Caixa Económica de Cabo Verde (CECV) o Banco Interatlântico (BI) e o Banco Caboverdiano de Negócios (BCN). O estudo foi elaborado com o objectivo inicial de abranger todos eles. Para isso, as fontes secundárias de evidência são documentais, nomeadamente os relatórios e contas de cada um dos bancos, as análises do sector produzidas pelo Banco de Cabo Verde e análises elaboradas por instituições que acompanham o desenvolvimento de Cabo Verde (FMI, BAD, BM, INE entre outros). Posteriormente, alguns questionários são utilizados (fontes primárias de evidência) com o intuito de tratar algumas questões qualitativas que não constam nas fontes documentais e também para validar as informações anteriormente obtidas.

O BCN não emitiu qualquer resposta ao pedido de realização dos questionários. No entanto, deve-se notar que este banco é o de menor dimensão e só começou a operar no mercado em finais de 2004. Sendo assim, o trabalho centra-se nos três maiores bancos comerciais de Cabo Verde que são bastante representativos de todo o sector (apresentam quotas de mercado global a rondar os 97% nos anos em análise).

Quanto à delimitação espacial, optou-se pela análise dos dois níveis clássicos do meio envolvente empresarial:

- O meio envolvente contextual, comum a todas as empresas e que abarca a análise dos quatro contextos clássicos: político-legais, económicos, sócio-culturais, e tecnológicos (análise PEST).

- O meio envolvente transaccional, específico do sector e imediato às empresas, integrando os elementos que interagem entre si no seio do sector: clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade.

2.3. Técnicas de recolha de informação

Yin (1984) refere que nos estudos de caso as evidências podem vir de seis fontes principais: documentos, registos históricos, entrevista, observação directa, observação participativa e artefactos. Estas seis fontes de evidências não são mutuamente exclusivas e nem têm de ser todas utilizadas ao mesmo tempo. A importância de cada uma delas vai depender do tipo de estudo em questão.

No presente trabalho as principais fontes de evidências são documentos, entrevistas e observação directa. Os documentos são de origem diversa, sendo que os principais são os relatórios e contas auditadas das empresas em análise, estudos realizados por entidades credíveis (FMI, BCV, BAD, BM. INE, entre outros) e alguns discursos e entrevistas dos principais responsáveis do sector financeiro cabo-verdiano. Quanto às entrevistas, elas assumiram a forma de questionários elaborados com o objectivo de acrescentar mais informação e mais fontes de evidência e, portanto, maior fiabilidade ao estudo, explorando a sua capacidade para a clarificação de questões sobre problemas específicos. A observação directa deriva da experiência pessoal do investigador, adquirida a trabalhar num dos bancos em análise e do conhecimento da realidade do país.

2.4. Construção dos questionários

Os questionários são de quatro tipos, mistos, compostos de questões abertas e fechadas e estruturam-se da seguinte forma:

- Questionário A: Questões estratégicas (Anexo I a).

Este questionário foi elaborado com o objectivo de aprofundar o conhecimento dos processos estratégicos dentro de cada banco. Dado o tipo de questões levantadas, este questionário deve ser respondido por membros da Comissão Executiva dos bancos em análise.

- Questionário B: Recursos comerciais (Anexo I b).

Este questionário ajuda a clarificar o posicionamento das empresas no mercado, os produtos considerados mais importantes para o seu negócio, a capacidade de inovação em termos de produtos, a capacidade de diferenciação em relação aos concorrentes, a capacidade da empresa determinar os clientes ou segmentos de mercado mais rentáveis. Estas informações sobre a gestão comercial complementarão outras fontes de evidências, nomeadamente os relatórios e contas dos bancos ou mesmo suas páginas oficiais na Internet.

- Questionário C: Recursos Tecnológicos e de Informação (Anexo I c).

Os recursos tecnológicos e de informação desempenham um papel importante no negócio bancário, pelo que este questionário procura evidenciar o estado actual dos sistemas de informação nas empresas inquiridas e as suas potencialidades.

- Questionário D: Recursos Humanos (Anexo I d).

O questionário pretende diagnosticar a gestão dos recursos humanos nas empresas inquiridas e conhecer os instrumentos e técnicas utilizados.

A pesquisa documental e a revisão bibliográfica relativamente ao sector bancário permitiu refinar as questões e evitar a elaboração de questionários muito alargados. Assim, procurou-se facilitar o processo de resposta, evitar questões redundantes, e clarificar dúvidas levantadas pela análise documental. Normalmente recomenda-se a aplicação de um pré-teste a quando da realização de questionários. Por serem inicialmente apenas quatro tipos de questionários para aplicação em quatro bancos (reduzidos posteriormente a três) achou-se que era desnecessário realizar um pré-teste. Assim, a elaboração dos questionários pautou-se pela preocupação por um elevado nível de rigor e de clareza na colocação das questões, tendo ficado a disponibilidade para o esclarecimento de quaisquer dúvidas de parte a parte.

Para a elaboração das questões foi necessário, além da revisão bibliográfica, analisar alguns questionários elaborados por outros autores de forma a perceber melhor as técnicas utilizadas e melhorar a qualidade das perguntas. Para isso foram consultados exemplos de questionários apresentados por Barañano (2004:111), por Sousa (2002, Anexos) e pelo manual do Instituto Superior de Gestão Bancária intitulado *Estratégia na Banca II*.

2.5. Instrumentos e técnicas de tratamento de dados

Todos os dados recolhidos no estudo visam caracterizar o sector bancário em Cabo Verde, de forma a perspectivar as suas tendências e sugerir linhas de actuação futuras. Os dados recolhidos através dos questionários são essencialmente qualitativos e são tratados através de quadros comparativos de dupla entrada com indicadores específicos para cada variável em análise em cada um dos bancos. Esta técnica permite sistematizar e comparar os dados recolhidos, para melhor os interpretar. Nos quadros síntese dos questionários (Anexo II), o nome dos bancos é substituído pelas primeiras letras do alfabeto, por uma questão de confidencialidade.

Para caracterizar a dinâmica da envolvente competitiva são feitas análises de cariz qualitativo, nomeadamente a análise estrutural das cinco forças competitivas de Porter para a envolvente transaccional, e a análise clássica PEST para a envolvente contextual.

A pesquisa documental e os questionários realizados facilitam o diagnóstico dos recursos das empresas e dão maior profundidade à análise que é feita através da matriz SWOT.

A competitividade do sector é determinada através do modelo do diamante da vantagem nacional de Porter. Esta análise é feita após a análise das envolventes e depois

do diagnóstico dos recursos. Do cruzamento de dados na matriz SWOT surgem propostas de linhas de actuação, com o intuito de melhorar a competitividade do sector.

Finalmente o trabalho é concluído com foco na discussão das questões levantadas inicialmente. Também são apresentadas as limitações do trabalho e algumas sugestões para futuras investigações.

Capítulo 3 - Análise das Envoltentes

3.1. O sector bancário no contexto mundial

Até aos anos 50, o contexto mundial foi marcado por políticas que restringiam o investimento estrangeiro e condicionavam a entrada e saída de capitais. As entidades nacionais mostravam-se preocupadas com a segurança, devido ao ambiente de condições favoráveis a vários tipos de conflitos que normalmente destruíam as economias dos países envolvidos.

Após a segunda guerra mundial e com o aumento da tensão entre os países ocidentais e a União Soviética, os Estados Unidos resolveram intensificar a ajuda económica à Europa através do Plano Marshall. O planeamento, a execução e o controlo dos elevados montantes envolvidos no processo contribuiu de forma decisiva para o desenvolvimento de relações financeiras entre os países envolvidos, tendo havido a intervenção de várias instituições bancárias (Caiado, 2006). Tanto os bancos americanos, como os bancos europeus e japoneses, fixaram-se nas principais praças financeiras mundiais, realizando um número crescente de operações e dando origem aos chamados “euromercados”.

Na sequência destes factos, a **internacionalização** financeira tornou-se muito mais evidente, tendo continuado a ser cada vez mais intensa devido aos progressos realizados no sector dos transportes e principalmente no sector das comunicações.¹¹

As tendências recentes verificadas no sector bancário têm apontado para uma cada vez maior internacionalização, principalmente através de movimentos de fusões e aquisições. Estes movimentos têm-se intensificado, revelando uma concentração acrescida do sector bancário, especialmente no continente europeu.

¹¹ A criação da rede SWIFT, em 1973, pôs em funcionamento uma rede especial de telecomunicações agrupando bancos de todo o mundo.

3.2. Evolução do sector bancário Cabo-verdiano

Como foi referido anteriormente, Cabo Verde foi uma colónia portuguesa até 1975. Assim, o primeiro banco a exercer funções no país foi aberto por autorização do reino de Portugal, através da carta de lei de 16 de Maio de 1864. Esta carta autorizava o Banco Nacional Ultramarino a emitir notas de banco em regime de exclusividade sobre todo o território e colónias. Em Outubro de 1865 deu-se a abertura de uma filial do Banco Nacional Ultramarino na cidade da Praia, dando início à actividade bancária em Cabo Verde.

Posteriormente, em 1928, foi criada a Caixa Económica Postal integrada na orgânica dos serviços dos correios e telecomunicações, com o propósito de financiar o crédito ao consumo e captar pequenos aforros.

Em Agosto de 1962, e tendo em vista o desenvolvimento de Cabo Verde, foi criada a Caixa de Crédito de Cabo Verde, com o intuito de alargar a concessão de crédito aos sectores agrícola, industrial, pecuário e imobiliário. No entanto, devido à reduzida acção desta Caixa, o Banco Fomento Nacional instalou, em 1973, uma representação em Cabo Verde para dinamizar as actividades produtivas.

A regulação do sector era assegurada pela Inspeção do Comércio Bancário, criada em finais de 1963, com tarefas centradas principalmente na regulação do funcionamento do mercado de câmbios.

Cabo Verde tornou-se independente a 5 de Julho de 1975. Com isso passou a ser um país soberano, pelo que adquiriu o direito de emissão de moeda. Neste contexto, o decreto de lei nº 25/75, de 29 de Setembro, criou o Banco de Cabo Verde (BCV), com as funções de banco central e emissor, autoridade cambial, caixa do tesouro e banco comercial.

A 30 de Junho de 1976 foi aprovada a primeira lei orgânica do BCV. No mês seguinte foram transferidos para o BCV as atribuições, assim como o activo e o passivo,

dos departamentos do Banco Nacional Ultramarino e do Banco Fomento Nacional. Este facto marcou o início das actividades do BCV como banco de múltiplas funções.

Em Março de 1977 o governo de Cabo Verde optou pela desvinculação do escudo cabo-verdiano (CVE) do escudo português (PTE), passando o escudo cabo-verdiano a estar ligado a um cabaz de moedas representativas dos países com quem Cabo Verde mantinha relações comerciais. Em Julho desse ano foram postas a circular as primeiras notas do Banco de Cabo Verde.

No ano de 1990, foi dado o primeiro passo no sentido da separação das funções de banco comercial das de banco central, através da aprovação de uma nova lei orgânica do BCV.

Assim, no período que decorreu entre 1991 e 1993, o Conselho de Administração do banco central empenhou-se na preparação de todas as condições para a desafecção da vertente comercial do Banco de Cabo Verde. Nesse sentido, em Agosto de 1993, foi aprovada uma nova lei orgânica do BCV, atribuindo a este funções exclusivamente de banco central. No mês seguinte o processo ficou concluído com a criação do Banco Comercial do Atlântico SARL, com capitais exclusivamente públicos, encerrando um período de 17 de anos de regime mono-bancário.

Actualmente o sector bancário cabo-verdiano é constituído por quatro bancos comerciais, nomeadamente o Banco Comercial do Atlântico, a Caixa Económica de Cabo Verde, o Banco Interatlântico e o Banco Caboverdiano de Negócios.

Como foi salientado, o **Banco Comercial do Atlântico** resultou da separação das vertentes de banco central e de banco comercial do BCV. Foi privatizado em Fevereiro de 2000, através de concurso público internacional, ganho pelo agrupamento Caixa Geral de Depósitos/Banco Interatlântico. A segunda fase do processo de privatização

desencadeou-se em Novembro do mesmo ano, com a venda de 25% do capital detido pelo estado de Cabo Verde a investidores e trabalhadores do banco.

A **Caixa Económica de Cabo Verde** tem origem directa na Caixa Económica Postal. A 30 de Dezembro de 1985 foi transformada numa instituição financeira autónoma, mas ainda sob tutela do Estado de Cabo Verde. A sua privatização viria a acontecer em 1999.

O **Banco Interatlântico** surgiu de uma sucursal da Caixa Geral de Depósitos (CGD) que iniciou actividade em Fevereiro de 1998. A sua transformação no banco que é hoje aconteceu em Julho de 1999, passando a CGD a deter 70% do seu capital social, tendo o restante ficado nas mãos de um conjunto de empresas e empresários locais.

O **Banco Caboverdiano de Negócios (BCN)** tem na sua origem uma sucursal do Banco Totta e Açores aberta em 1996. Em Janeiro de 2003 a sucursal passou a banco de direito cabo-verdiano, tendo sido denominado de Banco Totta de Cabo Verde. Posteriormente, em Outubro de 2004, a totalidade do seu capital foi adquirida pela empresa cabo-verdiana SEPI – Sociedade de Estudos e Promoção de Investimentos, SA. Só a partir de Fevereiro de 2005 passou a ser denominado BCN. Muito recentemente (2007) o Banif passou a deter 46% do seu capital social.

3.3. Análise da envolvente contextual

Nesta análise procura-se caracterizar o macro-ambiente no qual funcionam os bancos comerciais cabo-verdianos. Para isso é aplicado o método PEST, através do qual se procura situar o sector dentro dos tradicionais contextos **Político-Legal, Económico-Social e Tecnológico-Científico**.

Note-se que, derivado das ligações históricas, os bancos portugueses são os principais accionistas dos bancos cabo-verdianos e ocupam um papel muito importante na gestão destas instituições. Sendo assim, muitas alterações ocorridas no contexto

português e europeu têm implicações directas no contexto cabo-verdiano. O sector bancário português é considerado muito competitivo e tem apresentado bons resultados nos últimos anos. Para além disso este sector tem sido marcado por movimentos de concentração, através de fusões e aquisições, algumas “amigáveis” e outras hostis. Estes movimentos têm tido como principal objectivo ganhar massa crítica, de forma a consolidar o mercado interno e melhor competir no mercado Europeu.

Perante isso, e numa cada vez maior globalização dos mercados, para acompanhar as tendências do mercado cabo-verdiano é importante estar atento aos acontecimentos no sector bancário português em particular, e no europeu em geral.

3.3.1. Contexto político-legal

Num continente onde ainda predominam muitos conflitos, Cabo Verde é um país marcado por um clima de estabilidade política. Esta estabilidade tem sido fundamental para incrementar a confiança dos agentes económicos e favorecer o investimento.

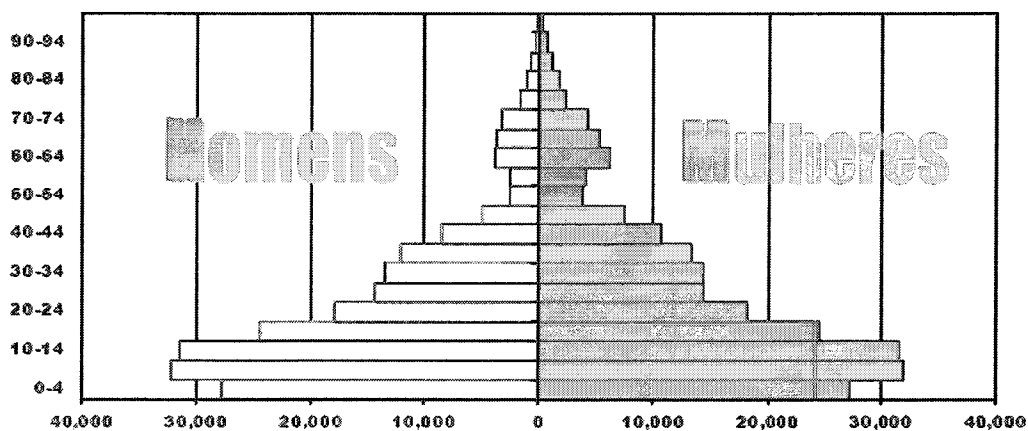
Após a independência, seguiu-se um período de 15 anos de regime de partido único. Durante este regime o país possuiu uma economia fechada e de direcção central. Em 1990, com o desmoronar do Bloco de Leste e o triunfo do liberalismo económico, deu-se a abertura política. Realizaram-se no ano seguinte as primeiras eleições livres no país, instalando-se a democracia parlamentar. Na sequência destas eleições o novo governo procurou promover a liberalização da economia, reduzindo o peso do Estado e deixando espaço para a iniciativa privada, incentivando a livre concorrência. Foi neste contexto que se desencadeou todo o processo de separação da vertente comercial do Banco de Cabo Verde e a posterior privatização das instituições financeiras que existiam na altura.

3.3.2. Contexto económico-social

Segundo o relatório do desenvolvimento humano elaborado em 2006 pelo PNUD, Cabo Verde ocupa o 3º lugar na África ao sul do Sahara e o 106º ao nível global no ranking mundial do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), com uma esperança média de vida de 70,7 anos e um PIB *per capita*, em termos de paridade de poder de compra, de 5.727 USD.

Analisando dados demográficos, podemos verificar que a população cabo-verdiana é estruturalmente jovem. Segundo os dados do censo 2000 (último censo realizado em Cabo Verde), 51,9% da população tem idade inferior a 15 anos, 18% se encontra na faixa dos 15-25 anos e apenas 8,6% possui idade superior a 60 anos. Esta estrutura etária, reflectida na figura 3.1. a seguir apresentada, se for bem aproveitada pode ser uma fonte de vantagem competitiva. Para isso, será fundamental a definição de políticas económicas viradas para a valorização dos recursos humanos e a criação de empregos. Note-se que este tem sido um dos maiores desafios da economia cabo-verdiana, com uma taxa de desemprego elevada (24% em 2005).

Figura 3.1. Pirâmide etária da população cabo-verdiana



Fonte: PND 2002

Ao nível da distribuição territorial, constata-se uma elevada concentração da população. Segundo o censo 2000, 54,4% da população concentra-se na ilha de Santiago, seguida de São Vicente com 15,6%.

Em termos económicos, Cabo-Verde tem evoluído positivamente ao longo dos anos. De um PIB *per capita* de 300 USD em 1975 (ano da independência), passou-se a 2.163,6 USD em 2005. Apesar desta evolução, está presente a consciência de que ainda existe um longo caminho a percorrer. A economia tem sido marcada por alguns desequilíbrios estruturais. O tecido produtivo é fraco, o que provoca um grande desajustamento entre a procura e a oferta internas, com implicações negativas na balança de transacções correntes. O quadro seguinte permite constatar a predominância do consumo na estrutura do PIB e o desequilíbrio existente entre as importações e as exportações.

Quadro 3.1. PIB óptica da despesa – Cabo Verde

	2002		2003		2004		2005	
	Preços Correntes	% do PIB	Preços Correntes	% do PIB	Preços Correntes	% do PIB	Preços Correntes	% do PIB
Consumo	88.536	110%	84.698	107%	86.653	105%	92.301	101%
Investimento	21.082	26%	24.672	31%	27.806	34%	29.843	33%
Exportações	18.794	23%	11.607	15%	12.210	15%	13.492	15%
Importações (-)	47.668	59%	41.450	52%	44.020	53%	44.372	49%
PIB	80.744	100%	79.527	100%	82.649	100%	91.264	100%

Fonte: BCV.

(em milhões de escudos)

O PIB na óptica da oferta, segundo a mesma fonte estatística, revela que desde sempre o sector dos serviços tiveram um peso elevado na sua estrutura, contrastando com o peso relativamente pequeno da indústria e da agricultura. Em 2005, por exemplo, o sector dos serviços totalizou 70,2% do PIB, seguindo-se a construção com 8,2%, a indústria com 7,2% e a agricultura e a pesca com 5,5% e 0,9%, respectivamente.

No *Plano Nacional de Desenvolvimento 2002-2005* foi assumido que o futuro da economia cabo-verdiana residia no sector de serviços. Espera-se que a curto/médio prazos a indústria ligeira exportadora e a pesca possam contribuir mais significativamente para o crescimento da economia, mas a longo prazo o turismo é considerado a área de maior potencial. Porém, o peso das receitas do turismo no PIB tem andado perto dos 10% nos últimos quatro anos (10,4% em 2005). No entanto, tendo em conta o volume de investimentos realizados e previstos para o sector, é de esperar um crescimento contínuo do seu peso na estrutura do PIB.

Em relação à política orçamental, constata-se uma necessidade constante de recurso ao exterior para equilibrar as contas públicas. Segundo dados do BCV (quadro seguinte), em 2005 o défice orçamental global, incluindo os donativos, foi 3,1% do PIB. A dívida pública interna foi 43,1% do PIB, sendo que 70% do total corresponde a dívidas ao sistema bancário. A dívida externa efectiva foi de 48,8% do PIB, totalizando uma dívida global equivalente a 91,9% do PIB (cerca de CVE 83.900 milhões).

O principal objectivo do BCV, no que toca à política monetária e cambial, é a manutenção da estabilidade dos preços. Aqui também é evidente a grande influência do exterior sobre a economia cabo-verdiana. A ajuda orçamental, as remessas dos emigrantes, o investimento directo estrangeiro (IDE) e o “peg” fixo do escudo cabo-verdiano ao euro são determinantes para a definição da política monetária e cambial.

O crédito interno líquido tem aumentado nos últimos quatro anos, mas a taxa de crescimento tem diminuído, notando-se uma tendência clara para a diminuição do crescimento do crédito ao Sector Público Administrativo (taxa de crescimento negativa em 2005). No quadro a seguinte, apresenta-se as principais rubricas que caracterizam a evolução da economia cabo-verdiana nos últimos quatro anos.

Quadro 3.2. Principais indicadores económicos de Cabo Verde

Sector Real	Unidades	2002	2003	2004	2005
PIB real	tv em %	5,5	4,7	5,0	6,4
IPC (tx variação média)	tvm em %	1,9	1,2	-1,9	0,4
Tx Desemprego	em %	16,2	n.d.	n.d.	24,4
Finanças Públicas					
Receitas Totais	em % PIB	30,9	27,8	31,9	30,5
Despesas Totais	em % PIB	33,5	31,7	32,1	33,6
Défice Orçamental Global					
Excluindo Donativos	em % PIB	-10,5	-9,1	-9,8	-9,9
Incluindo Donativos	em % PIB	-2,6	-3,9	-0,2	-3,1
Dívida Pública	em % PIB	99,6	96,9	95,6	91,9
Dívida Interna	em % PIB	44,4	43,5	43,5	43,1
Sector Externo					
Exportações	em % PIB	31,6	31,3	31,7	34,7
Importações	em % PIB	66,8	67,4	69,1	62,9
Défice de conta corrente	em % PIB	11,1	11,1	14,0	4,2
Dívida externa efectiva	em % PIB	55,4	53,5	52,1	48,8
Serviço da Dívida	em % PIB	3,2	3,3	3,6	3,1
Reservas/Importações	meses	2,1	1,8	2,6	3,4
Sector Monetário					
Activo Externo Líquido do Sistema	tv em %	13,3	-7,7	31,9	58,8
Crédito Interno Líquido	tv em %	14,3	9,2	5,2	5,0
Crédito Líquido ao SPA	tv em %	15,0	3,1	0,5	-0,1
Crédito à Economia	tv em %	12,9	15,0	0,3	9,3
Massa Monetária (M2)	tv em %	14,8	8,7	10,5	15,6
Passivos Monetários	tv em %	9,0	1,6	6,2	17,7
Passivos Quase Monetários	tv em %	18,8	14,0	13,4	14,3

Fonte: BCV.

Em termos de relações económicas internacionais deve-se ressaltar que a partir de 1976 Cabo Verde passou a fazer parte da Comunidade Económica dos Estados da Africa Ocidental (CEDEAO). Esta comunidade foi fundada em 1975 com a missão de promover a cooperação e a integração entre os estados membros, tendo em vista a criação de uma união económica e monetária entre os países da Africa Ocidental. Actualmente a diplomacia cabo-verdiana tem apostado forte num estreitamento de laços com a União Europeia, tendo em vista a obtenção de uma parceria estratégica especial. Estão também a ser criadas condições para a adesão de Cabo Verde à Organização Mundial do Comércio (OMC).

3.3.3. Contexto tecnológico-científico

O documento estratégico *As Grande Opções do Plano*¹² (2001:17) reconhece que a era em que vivemos é caracterizada por “uma nova ordem económica onde o conhecimento – mais que o trabalho físico, matérias-primas ou o capital – é um recurso chave; uma ordem social onde a desigualdade baseada no conhecimento é o maior desafio; e uma era política onde os governos não podem ser vistos como a entidade que resolve todos os problemas económicos e sociais.”

No entanto, apesar de não existirem dados concretos fidedignos, nota-se que o investimento em Investigação e Desenvolvimento (I&D) em Cabo Verde é inexpressivo. A justificação para esta conjuntura pode residir no facto do país ser relativamente jovem, pelo que se impunha dar prioridade à resolução de outras questões básicas, essenciais para garantir sustentabilidade do desenvolvimento.

O sistema educativo tem apresentado melhorias significativas ao longo do tempo. O ensino básico com a duração de seis anos é obrigatório e gratuito, tendo registado em 2001 uma taxa de escolarização de 96%. Quanto ao ensino secundário, a taxa de escolarização foi de 54% no mesmo ano. O ensino superior tem sido feito essencialmente no exterior através de alguns apoios internacionais e principalmente devido a um grande esforço dos sucessivos Governos. Actualmente já existem condições para uma maior aposta em actividades de Investigação e Desenvolvimento. Para além de alguns institutos superiores de educação, Cabo Verde já dispõe de uma Universidade privada e brevemente passará a usufruir em pleno da sua primeira Universidade pública. Tendo em conta o consenso geral em torno dos recursos humanos como principais recursos de Cabo Verde, será de esperar um maior empenho na sua valorização através de actividades de I&D.

¹² “*As Grande Opções do Plano*” é um documento elaborado em 2001 onde se identificam os eixos estratégicos para o desenvolvimento de Cabo Verde.

No que se refere às tecnologias de informação e comunicação, o *Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano* elaborado pelo PNUD em 2004, considera que Cabo Verde realizou progressos significativos, principalmente ao nível das infra-estruturas, fazendo dele um dos países melhor equipados na África subsariana. A principal porta de ligação de Cabo Verde ao mundo é o cabo submarino em fibra óptica Atlantis II que liga Portugal ao Brasil e à Argentina, via arquipélagos da Madeira, Canárias e Cabo Verde, com um ponto de aterro no continente Africano (Senegal). No entanto ainda há muito a fazer. Por exemplo, a taxa de penetração da Internet é muito baixa. No ano de 2005, segundo dados da Agência Nacional das Comunicações, o número total de clientes com Internet era inferior a 7.000 e só no ano anterior é que foi disponibilizada a ADSL. As causas directas podem ser encontradas nos preços elevados praticados pela empresa que detém o monopólio das telecomunicações em Cabo Verde. A velocidade mais alta de Internet disponível é de cerca de 2 Mb e o preço não é acessível à maioria dos cabo-verdianos.

3.4. Análise da envolvente transaccional

Nesta secção são analisados os principais agentes que intervêm no sector bancário em Cabo Verde. A envolvente transaccional refere-se ao contexto mais próximo das empresas e que está em contacto directo com a sua gestão no dia a dia. Assim, é feita uma breve abordagem aos principais *stakeholders* através da análise do quadro institucional e regulamentar, das estruturas accionistas e do mercado bancário nos últimos anos. A secção é concluída com uma análise da atractividade do sector, através da utilização do modelo das cinco forças competitivas de Porter.

3.4.1. Quadro institucional e regulamentar

O Banco de Cabo Verde é o responsável pela regulação e supervisão de todo o sistema financeiro (incluindo as instituições de crédito). Tem como missão principal

assegurar a manutenção da estabilidade dos preços e como missão complementar promover a liquidez, a solvência e o funcionamento adequado do sistema financeiro, assente na estabilidade do mercado.

O exercício da actividade bancária é regulado pela lei nº 03/V/96 de 1 de Julho. Esta, define como instituições de crédito “*as empresas cuja actividade consiste em receber do público depósitos e outros fundos reembolsáveis e em conceder crédito por sua própria conta*”, nomeadamente os bancos, as instituições especiais de crédito (sociedades de investimento, capital de risco, locação financeira, desenvolvimento regional, gestoras de fundos de investimento, *factoring*, etc.) e outras entidades definidas pela lei.

A constituição destas instituições, a abertura de sucursais de instituições de crédito estrangeiras em Cabo Verde e movimentos de fusão e cisão entre as mesmas estão sujeitos a autorização especial do membro do Governo responsável pela área das Finanças, precedido de um parecer do Banco de Cabo Verde. A abertura de sucursais e escritórios de representação no estrangeiro está também sujeita a autorização especial do Banco de Cabo Verde. Para além disso, é de se considerar as seguintes regras mais relevantes estipuladas pelo BCV:

- O capital social mínimo deve ser de 300 mil contos totalmente subscrito e realizado;
- O órgão da administração deve ter no mínimo três elementos com poderes de orientação efectiva destas instituições;
- A gestão corrente deve ser confiada a pelo menos dois membros do órgão de administração com experiência adequada ao desempenho destas funções;
- Só farão parte da administração pessoas consideradas como idóneas, de acordo com critérios definidos pela lei;

- Compete ao BCV definir as relações entre determinadas rubricas patrimoniais, podendo estabelecer limites prudenciais à realização de certas operações;

- Não é permitida a constituição de agrupamentos de empresas entre as instituições de crédito nem a adopção de comportamentos que limitem a concorrência;

Assim, compete ao Banco de Cabo Verde acompanhar a actividade das instituições de crédito, vigiar a aplicação das leis referentes ao sector, inspeccionar a contabilidade e outros elementos que considere relevantes, emitir recomendações, sancionar infracções e tomar providências extraordinárias de saneamento. É da competência do banco central emitir as principais directivas do sector bancário e fiscalizar o cumprimento das mesmas.

3.4.2. Estruturas accionistas

Os quatro bancos que representam o sector da banca comercial em Cabo Verde possuem estruturas do capital onde normalmente predomina um accionista sobre os restantes. A situação existente é a seguinte:

(i) Banco Comercial do Atlântico

O capital social é de CVE 1.000.000.000\$00 (um milhão de contos) e em 31/12/2005 estava repartido da seguinte forma:

- Caixa Geral de Depósitos/Banco Interatlântico: 52,5%;
- Garantia (empresa de seguros): 12,5%;
- Estado de Cabo Verde: 10%;
- Trabalhadores: 3%;
- Outros accionistas: 22%

Note-se que é o maior banco comercial cabo-verdiano e o seu principal accionista é um agrupamento do qual faz parte uma outra concorrente directa no mercado (Banco Interatlântico). Funciona também integrado num grupo financeiro que

tem como principal elo de ligação a participação accionista do grupo CGD. Este grupo é constituído pelo Banco Comercial do Atlântico, Banco Interatlântico, a empresa Promotora (sociedade de capital de risco) e a empresa Garantia (empresa de seguros). Em 2005 o BCA foi uma das primeiras empresas a serem cotadas na Bolsa de Valores de Cabo Verde.

(ii) Caixa Económica de Cabo Verde

Em 31/12/2005 o capital social era de CVE 348.000.000\$00 (348 mil contos) repartido pelos accionistas da seguinte forma:

- Instituto Nacional de Previdência Social: 31,5%;
- Montepio Geral – Associação Mutualista: 17,6%;
- Correios de Cabo Verde: 16%;
- Impar – Companhia Caboverdiana de Seguros: 11%;
- Caixa Económica Montepio Geral: 9,8%;
- Grupo local: 7,5%;
- Outros subscritores: 6,5%;
- Trabalhadores: 1,1%.

A CECV é o segundo maior banco comercial em Cabo Verde, em termos de mercado de crédito e de captação de depósitos, e possui a estrutura accionista mais equilibrada no sector, pois ninguém por si só detém mais de 50% do capital social. Foi também admitida a sua cotação na Bolsa de Valores de Cabo Verde em 2005.

(iii) Banco Interatlântico

O Banco Interatlântico é o terceiro maior banco comercial de Cabo Verde em termos de créditos e captação de depósitos. Como foi referido anteriormente, nasceu através de uma sucursal da Caixa Geral de Depósitos. Em 31/12/2005 o seu capital social era de CVE 600.000.000\$00 (600 mil contos) repartido da seguinte forma:

- Caixa Geral de Depósitos: 70%;
- Outros particulares diversos: 30%;

(iv) Banco Caboverdiano de Negócios

O BCN teve na sua origem uma sucursal do Banco Totta e Açores que foi adquirida na totalidade e redimensionada pela SEPI – Sociedade de Estudos e Promoção de Investimentos. Em 2007, o Banif entrou no capital da sociedade, passando a deter 46% do seu total.

3.4.3. Caracterização do mercado

O FMI (2005) caracteriza a economia cabo-verdiana como sendo pequena, aberta e em rápido crescimento, apresentando alguns problemas típicos deste quadro. Assim, o sistema financeiro é caracterizado por um mercado de capitais superficial; um mercado interbancário limitado e com poucos participantes; instrumentos financeiros pouco diversificados; uma tendência para as instituições estarem ao mesmo tempo com excesso ou falta de fundos; e uma tendência para os investidores manterem os seus activos até à maturidade por falta de alternativas.

Em Cabo Verde os bancos dominam o sistema financeiro. A bolsa de valores só recentemente começou a funcionar, o mercado segurador ainda não é muito expressivo e existem poucas instituições parabancárias a prestar serviços tipicamente bancários. Actualmente já se começa a notar o aparecimento de vários bancos *offshore* ou Instituições Financeiras Internacionais que, no entanto, não estão autorizados a realizar todo o tipo de operações com residentes.

Sendo assim, estamos perante um mercado bastante concentrado, constituído por quatro bancos comerciais, onde, em 2005, os dois maiores representam uma quota de mercado na ordem de 75 % dos créditos e 88% dos depósitos (note-se que o maior banco teve 50% dos créditos e 62% dos depósitos). O mercado do crédito é dominado

essencialmente pelo crédito à habitação. O crédito à habitação representa um valor médio, entre os dois maiores bancos, de cerca de 45% do crédito vivo. Esta concentração de créditos é apontada pelo FMI (2005) como um factor de risco para o sector bancário.

No entanto, tendo por base os dados de 2003 apresentados pelo FMI, Cabo Verde possui alguns dos melhores indicadores no sector financeiro da África subsariana. O quadro seguinte permite constatar esse facto, ao evidenciar o peso dos depósitos, dos créditos totais e dos créditos ao sector privado, em relação ao PIB, e do rácio de concentração bancária medido pela percentagem do activo total dos três maiores bancos em relação ao total dos activos do sistema.

Quadro 3.3. Cabo Verde: comparação regional de alguns indicadores

Pais	Crédito Interno/PIB	Total Depósitos/PIB	Crédito ao sector privado/PIB	Rácio de concentração
Cabo Verde	67,3	60,2	34	89
Benin	9,8	17,6	14,5	88,4
Camarões	16	14,5	10,2	75,6
Chade	11,3	4,7	4,4	1
Gana	25,9	20,5	11,7	59,1
Guiné Bissau	12,8	6,4	1,9	n.d
Malawi	17,2	16,7	5	71,3
Mali	16,1	17,6	19	84,4
Moçambique	11	27,6	2,2	86
São Tomé e Príncipe	23,2	43,8	16,5	n.d
Senegal	22,98	24,9	21	59,5
Tanzânia	8,4	17,2	7,6	55,2
África subsariana (média)	26	27	12,4	77,4

Fonte: FMI (Setembro 2005)

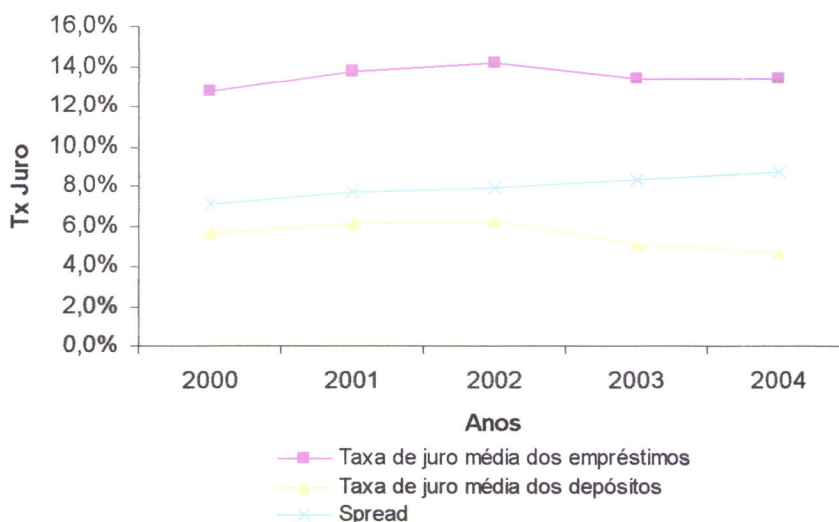
O sistema financeiro cabo-verdiano apresenta, de acordo com dados do BCV, bastante liquidez. Em 2005 o agregado monetário M2 representou 79,59% do PIB (72,64 milhões de contos). O BCV gere a liquidez através do leilão de títulos da dívida pública (BTs e OTs), da estipulação das taxas de juro de redesconto, de taxas de

absorção e de cedência de liquidez, pelo mercado de intervenção (TIM, TRM), e pela definição das disponibilidades mínimas de caixa dos bancos comerciais.

Em 2005, o BCV reduziu a taxa de disponibilidades mínimas de caixa de 18% para 17%. Este valor é ainda considerado elevado pelas instituições internacionais e condiciona a aplicação dos recursos em investimentos geradores de maiores retornos.

Nos últimos anos tem-se assistido a uma tendência para a redução das taxas de juro, tanto passivas como activas. A figura seguinte evidencia a evolução das taxas de juro activas e passivas e mostra a tendência da evolução do *spread*¹³ bancário.

Figura 3.2. Evolução das taxas de juro e do *spread* bancário



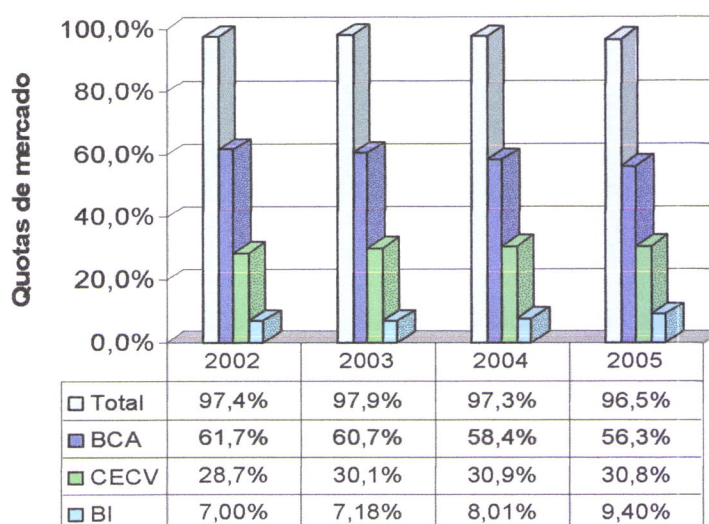
Fonte: Elaboração própria, com base em dados FMI (2005).

Podemos constatar uma propensão para o aumento do *spread*, apesar da tendência para a diminuição das taxas de juro. A explicação para este facto pode residir na elevada concentração que existe no mercado o que pode ser indutor de uma menor concorrência. As estruturas accionistas mostram que a Caixa Geral de Depósitos actua no mercado em duas frentes: Banco Comercial do Atlântico e Banco Interatlântico (este é também accionista maioritário do BCA em parceria com a CGD). A Caixa Económica

¹³ *Spread* é utilizado no sentido da diferença entre as taxas de juro activas e passivas.

de Cabo Verde e o Banco Interatlântico têm vindo a ganhar alguma quota de mercado e espera-se que a concorrência no sector venha aumentar com a recente entrada do Banco Caboverdiano de Negócios, adoptando uma postura diferente do seu antecessor. A figura seguinte revela a evolução das quotas médias de mercado dos três maiores bancos comerciais.

Figura 3.3. Evolução da quota de mercado média dos três maiores bancos cabo-verdianos



Fonte: Elaboração própria, com base em dados dos relatórios e contas dos bancos.

A ligeira tendência para aumento das quotas de mercado do segundo e do terceiro maior banco é acompanhada por uma tendência decrescente da quota do maior banco cabo-verdiano. Não se pode concluir que este facto resulta da transferência de clientes de um banco para outro, o que, por si só, indicaria um mercado já na fase de maturidade. Aliás, tendo em conta as perspectivas de desenvolvimento de Cabo Verde, é de prever que o mercado ainda apresente um bom potencial de crescimento. Nos últimos seis anos, os créditos cresceram em média 13,85%, os depósitos 11,40% e os activos líquidos 11,55%, reforçando a perspectiva de um mercado ainda longe da maturidade.¹⁴

¹⁴ Os cálculos foram efectuados com base nos balanços agregados do sector bancário apresentados pelo BCV.

3.5. Atractividade do sector: modelo das cinco forças

Depois da caracterização dos principais agentes e factores da envolvente transaccional, analisa-se de seguida a atractividade do sector, recorrendo ao modelo das cinco forças competitivas de Porter.

Quadro 3.4. Aplicação do modelo de cinco forças ao sector bancário cabo-verdiano

<p><i>Potencial de novas entradas</i></p>	<p>A nível geral o sector bancário tem demonstrado uma tendência para a desregulamentação, reduzindo assim as barreiras legais à entrada. No entanto, devido ao papel preponderante que o sector desempenha em certas economias como a de Cabo Verde, nota-se que a criação de um banco requer uma atenção muito especial por parte das autoridades. Além disso, a actividade bancária é supervisionada com bastante rigor e os reguladores possuem poderes suficientes para condicionar a actuação dos bancos. O negócio bancário é também essencialmente baseado na confiança, sendo de esperar que um cliente não mude facilmente de um banco para outro. A abertura de um banco implica também muitos investimentos, principalmente na rede de balcões. Em Cabo Verde esta situação é agravada pela insularidade, pela exiguidade do mercado e pelo ainda fraco desenvolvimento das tecnologias de informação. Podemos então concluir que o potencial de novas entradas no sector é baixo.</p>
<p><i>Poder negocial dos fornecedores</i></p>	<p>No sector bancário o poder negocial dos fornecedores manifesta-se através da dependência em relação a serviços contratados em regime de <i>outsourcing</i> em que os fornecedores de tecnologias de informação desempenham um papel importante. Na realidade cabo-verdiana existe alguma dependência dos fornecedores de software que também são responsáveis pela assistência técnica. No entanto, o facto dos principais accionistas do sector bancário cabo-verdiano serem bancos internacionais facilita o acesso a mercados estrangeiros diversificando as opções. Consideramos então que o poder negocial dos fornecedores é médio.</p>
<p><i>Poder negocial dos clientes</i></p>	<p>No sector bancário o poder negocial dos clientes varia com o seu nível de rendimento e com as alternativas de que dispõem. Em Cabo Verde a maioria dos clientes (principalmente particulares) são de rendimento médio-baixo, a concentração bancária é alta, os produtos oferecidos não diferem muito, não existem associações de defesa do consumidor vocacionadas para a área financeira. Apenas as poucas grandes empresas que existem possuem um leque mais alargado de opções, uma vez que podem recorrer a outros mercados. Perante estes factos podemos concluir que o poder de negociação dos clientes é médio-baixo.</p>
<p><i>Pressão de produtos substitutos</i></p>	<p>Produtos substitutos praticamente não existem. As sociedades parabancárias fornecedoras de serviços tipicamente bancárias são escassas. As alternativas de financiamento ou de investimento são essencialmente fornecidos pela banca. Com a abertura da Bolsa de Valores de Cabo Verde e a aprovação de legislações com vista a incentivar a existência de mais instituições parabancárias é de esperar o surgimento de outras alternativas de investimento e financiamento. Podemos então concluir que a pressão de produtos substitutos é média-baixa.</p>
<p><i>Rivalidade entre os concorrentes actuais</i></p>	<p>O sector bancário cabo-verdiano é bastante concentrado. Os preços praticados não diferem muito e o mercado ainda possui bastante potencial de crescimento. Os custos de liquidação antecipada e de transferência de créditos para outras instituições desincentivam mudar de banco, que nos casos do crédito à habitação (maior fatia da carteira de créditos) pode implicar uma relação bastante duradoura entre um cliente e um banco. Não existem dados concretos para avaliar a qualidade dos serviços prestados mas devem andar muito próximos em todos os bancos. Quanto a obstáculos à saída, estes também são consideráveis devido às obrigações que são assumidas pelos bancos. A melhor alternativa à saída é o processo de aquisições (já se registou um caso em Cabo Verde). Concluimos então que a rivalidade entre os concorrentes é média.</p>

Fonte: Elaboração Própria

Tendo em conta o balanço global destas cinco forças competitivas, podemos concluir que o sector bancário cabo-verdiano é atractivo. Todas as forças favorecem esta atractividade, com especial relevo para o potencial de novas entradas. Para os investidores cabo-verdianos ainda é difícil criar um banco, principalmente pelo valor do investimento necessário e pela necessidade de uma imagem de marca consolidada. No entanto, deve-se ter em atenção que um investidor estrangeiro com bastantes recursos e com *know-how* (nomeadamente bancos estrangeiros) pode encontrar maior facilidade para aceder ao sector. Mesmo assim a insularidade, a fraca generalização das tecnologias de informação e o conservadorismo ou falta de capacidade negocial dos clientes em relação à mudança de banco, podem acarretar investimentos iniciais desproporcionais aos retornos potenciais.

Esta análise das forças competitivas de Porter é contudo estática, pelo que mudanças no ambiente contextual podem alterar completamente o seu equilíbrio. Daí a necessidade de se estar atento a todos os sinais de mudança, para garantir o melhor posicionamento no sector. Estas mudanças podem resultar tanto de factores externos aos bancos, como também podem ser induzidas por eles próprios.

Síntese do 3º capítulo... em jeito de conclusão

Actualmente o sector bancário mundial caracteriza-se pelo aumento da desregulamentação, maior nível de sofisticação e exigência dos clientes, intensa concorrência por parte dos *non banks* e uma crescente importância do papel das tecnologias de informação. Tudo isto tem potenciado maior concorrência, aumento da inovação dos produtos financeiros e movimentos de concentração e internacionalização, tendo em vista racionalizar custos e obter vantagens competitivas.

O sector bancário cabo-verdiano assim como todo o sistema financeiro em geral é ainda bastante jovem, mas tem procurado adaptar-se às tendências globais, uma vez que a economia cabo-verdiana é caracterizada por um elevado grau de abertura e dependência do exterior. No quadro seguinte faz-se o resumo dos principais factos que marcam o sector bancário cabo-verdiano.

Quadro 3.5. Principais marcos do sector bancário cabo-verdiano

Ano	Acontecimentos políticos	Acontecimentos no sector bancário
Antes de 1975	Cabo Verde era uma colónia Portuguesa.	Banco Nacional Ultramarino Caixa Económica Postal Caixa de Crédito de Cabo Verde Banco Fomento Nacional
1975	Independência de Cabo Verde – Poder assumido pelo Partido Africano da Independência da Guiné e Cabo Verde (PAIGC).	Banco de Cabo Verde (BCV) – banco central e emissor, autoridade cambial, caixa do tesouro e banco comercial.
1977		Desvinculação do escudo cabo-verdiano (CVE) do escudo português (PTE).
1981	Proclamação do Partido Africano da independência de Cabo Verde (PAICV) como única força política existente no país.	
1985		Transformação da Caixa Económica Postal, que foi integrada nos Correios Telegráficos, em Caixa Económica de Cabo Verde (CECV).

1990	Abertura política	Nova lei orgânica do BCV evidenciando a tendência para a separação das funções de banco central e banco comercial.
1991	Primeiras eleições livres e democráticas. Vitória do novo partido Movimento para Democracia (MPD).	Início do processo de liberalização da economia.
1993		Nova lei orgânica do BCV atribuindo funções exclusivamente de banco central. Surgimento do Banco Comercial do Atlântico (BCA) com capitais exclusivamente públicos.
1996	Segundas eleições legislativas democráticas. Renovação do mandato do MPD.	Abertura da sucursal do Banco Totta e Açores.
1998		Abertura da sucursal do banco Caixa Geral de Depósitos.
1999		Privatização da CECV, com participação do Montepio Geral no capital social. Transformação da sucursal da CGD em Banco Interatlântico.
2000		Privatização do BCA com participação maioritária da CGD/Banco Interatlântico.
2001	Terceiras eleições legislativas democráticas. Vitória do PAICV.	
2003		Sucursal do Banco Totta e Açores passa a banco de direito cabo-verdiano denominado Banco Totta Cabo Verde.
2004		Aquisição da totalidade do capital do Banco Totta Açores Cabo Verde pela Sociedade de Estudos e Promoção de Investimentos, SA (SEPI).
2005		Mudança do nome de Banco Totta Cabo Verde para Banco Caboverdiano de Negócios (BCN).
2006	Quartas eleições legislativas democráticas. Renovação do mandato do PAICV.	

Fonte: Elaboração própria

É de ressaltar que todas as transições políticas que aconteceram em Cabo Verde após a independência foram conduzidas num ambiente social calmo e estável, o que tem beneficiado a reputação do país a nível internacional.

A análise feita ao longo do terceiro capítulo teve como principal objectivo situar o sector bancário cabo-verdiano dentro da sua macro – envolvente (contextual) e dentro da sua envolvente imediata (transaccional). O diagnóstico externo realizado permite sintetizar e identificar as características mais relevantes das envolventes das empresas.

Quadro 3.6. Envolvente contextual; oportunidades e ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
CONTEXTO POLÍTICO-LEGAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Clima de estabilidade interna. • Posicionamento geográfico estratégico. • Inserção na CEDEAO conjugada com a busca de parcerias estratégicas com a União Europeia. • Estabilidade cambial resultante da indexação da moeda nacional ao euro. • Legislação bancária de acordo com as melhores práticas internacionais. • Elevada credibilidade internacional do país. 	
CONTEXTO ECONOMICO-SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • Evolução positiva dos principais indicadores económicos. • Política económica estável. • Empenho das autoridades nacionais em transformar Cabo Verde numa plataforma financeira internacional em África. • Elevados investimentos previstos para a infra-estruturação do país. • População estruturalmente jovem. • Aposta no desenvolvimento com base no sector dos serviços (especialmente turismo). • Grande comunidade emigrada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nível elevado de desemprego. • Economia muito dependente do exterior e com base produtiva fraca. • Sector energético instável e sujeito a constantes choques externos. • Concentração da população. • Assimetrias de desenvolvimento entre as ilhas. • Problemas básicos de saneamento. • Deficiências na infra-estruturação do país.

CONTEXTO TECNOLÓGICO-CIENTÍFICO	
<ul style="list-style-type: none"> • Empenho das autoridades na valorização dos Recursos Humanos. • Abertura da Universidade de Cabo Verde. • Boas infra-estruturas tecnológicas comparativamente à Africa subsariana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa taxa de penetração da Internet. • Custo elevado de acesso às novas tecnologias de informação. • Fraco nível de investimento em I&D.

Quadro 3.7. Envoltente transaccional; oportunidades e ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Abertura da Bolsa de Valores de Cabo Verde. • Mercado com potencial de crescimento. • Introdução dos novos princípios do Acordo de Basileia II. • Sector bancário atractivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado interbancário limitado. • Elevada concentração do sector bancário. • Poucas alternativas de investimento. • Legislação fiscal favorável às Instituições Financeiras Internacionais. • Elevado peso da habitação nas carteiras de crédito. • Empenho das autoridades em criar condições para o surgimento de instituições para-bancárias.

Fonte: Elaboração própria

Uma vez identificadas as principais características das envolventes (contextual e transaccional) do sector bancário cabo-verdiano, reflectidas em oportunidades a aproveitar e em ameaças a evitar, pode-se então reflectir sobre quais os factores mais determinantes para atingir o sucesso.

Nesta ordem de ideias, apresentam-se de seguida alguns factores que consideramos críticos para o sucesso no sector bancário:

- **Qualidade dos serviços:** a qualidade dos serviços medida em termos de rapidez nas decisões, simpatia no atendimento, qualidade das instalações, entre outros, é um dos principais factores de diferenciação, num ambiente onde os produtos e os preços pouco divergem.

- **Rede de distribuição:** devido ao ainda fraco desenvolvimento das tecnologias de informação os principais canais de distribuição são as agências. O negócio bancário é ainda muito baseado no relacionamento e a proximidade aos clientes é um factor importante de fidelização, principalmente num contexto de um mercado fisicamente fragmentado como Cabo Verde (ilhas).
- **Gestão da informação:** a gestão eficiente dos dados dos clientes é fundamental para obter conhecimentos sobre os seus hábitos e concluir quais os produtos que melhor servem os seus interesses. É também um factor importante para avaliar a actividade dos bancos, melhorar a eficiência e determinar o potencial de cada segmento. É considerada como uma das principais fontes de vantagem competitiva dos bancos.
- **Racionalização de custos:** em ambientes de concorrência de mercado relativamente fraca, como é o caso de Cabo Verde, a racionalização de custos pode revelar-se um importante factor de sucesso. Se os produtos forem vendidos a um preço próximo da concorrência, mas com um menor custo para a empresa, o lucro pela eficiência é acrescido. Para além disso deve-se ter em atenção que num mercado de fraca concorrência, onde as margens são elevadas, existe o risco de um crescimento exagerado da estrutura de custos, o que diminui a flexibilidade e poderá colocar em causa a viabilidade da empresa a longo prazo, nomeadamente em condições de concorrência mais agressiva.

**Capítulo 4 - Diagnóstico de recursos dos bancos
comerciais em Cabo Verde**

Nesta secção faz-se o diagnóstico dos principais recursos dos bancos comerciais em Cabo Verde. Assim, são analisados os recursos tecnológicos e de informação, comerciais e financeiros, e também humanos e organizacionais. Esta análise é desenvolvida preferencialmente com dados agregados do sector. Mas, quando tal não for possível, recorre-se aos dados agregados dos três maiores bancos comerciais de Cabo Verde (quota de mercado superior a 96% nos anos em análise). Os questionários são também utilizados como fontes complementares de evidência. A secção é concluída com a apresentação dos principais pontos fortes e pontos fracos.

4.1. Recursos tecnológicos e de informação

Porter (1985) refere que as tecnologias de informação e de comunicação possuem capacidade para modificar o espaço competitivo das empresas e alterar o balanço das forças que determinam a concorrência no sector. Llewellyn (1999) acrescenta que actualmente a informação é uma das principais fontes de vantagem competitiva no sector bancário. Rodrigues e Silva (2001), por sua vez, são de opinião que uma das mais importantes causas de mudanças no sector bancário são as tecnologias de informação e comunicação, com efeitos na redução de custos, criação de novos tipos de produtos financeiros, novos meios de distribuição e na própria estrutura organizacional das empresas.

Em Cabo Verde a utilização das tecnologias de informação no sector bancário tem conhecido melhorias consideráveis nos últimos anos. A evolução verificada no sistema de pagamentos é um reflexo desta situação. Note-se que a introdução no mercado dos primeiros cartões de débito (cartão Vinti4) e das primeiras ATM's e sistemas POS só ocorreu em finais de 1999. No entanto, a utilização destes meios tem conhecido uma evolução bastante positiva. É importante referir também que a banca virtual (*Internet Banking* ou *Homebanking*) só começou a ser disponibilizada em 2003

pele maior banco comercial de Cabo Verde, estando actualmente generalizada a todos os outros três bancos que constituem o sector. No quadro a seguinte apresentam-se alguns indicadores da utilização do sistema de pagamentos nos últimos anos.

Quadro 4.1. Alguns indicadores da utilização do sistema de pagamentos

Indicadores do Sistema de Pagamentos	2002	2003	Var. (em%)	2004	Var. (em%)	2005	Var. (em%)
Cartões Vinti4 Emitidos	45.870	57.410	25,2%	54.016	-5,9%	63.691	17,9%
Operações c/ Cartões Vinti4 ¹	1.129.841	1.343.171	18,9%	1.346.546	0,3%	1.555.932	15,5%
Transacções POS ¹	147.540	226.828	53,7%	245.345	8,2%	296.045	20,7%
Transacções POS ²	602,1	993,5	65,0%	1.095,0	10,2%	1.393,8	27,3%
Nº de terminais POS	155	139	-10,3%	154	10,8%	212	37,7%
Transacções ATM ¹	982.301	1.116.423	13,7%	1.101.201	-1,4%	1.267.390	15,1%
Transacções ATM ²	6.800	7.744	13,9%	7.647	-1,3%	8.459	10,6%
Nº de terminais ATM	31	36	16,1%	37	2,8%	44	18,9%

Fonte: BCV – Relatórios do sistema de pagamentos.

¹Volume de transacções.

²Valor das transacções em milhões de escudos.

Segundo dados do BCV, em 2005, o total de cartões em circulação no sistema ascendeu a 130.389 unidades, representando uma média de 0,27 cartões por habitante. Comparando o número de cartões emitidos com o número de contas à ordem em moeda nacional no mesmo ano (318.560 contas), verificamos que representa apenas 40% do total. Consta-se então que, apesar da evolução positiva destes indicadores do sistema de pagamentos, existe ainda uma grande margem de crescimento. Estes dados referem-se apenas à utilização de cartões de débito. Só em 2004 foram emitidos os primeiros cartões de crédito do sistema. No ano seguinte foi também lançado o serviço Televinti4, dando oportunidade aos clientes de realizarem algumas operações bancárias através do telemóvel.

No relatório do sistema de pagamentos cabo-verdiano de 2006, o BCV considera que o desenvolvimento deste sistema tem seguido a linha das actuais grandes tendências internacionais, visando o aproveitamento das novas tecnologias, como forma de ultrapassar as limitações e os condicionalismos impostos pela natureza e estrutura exígua do mercado e pelo facto de este estar fisicamente fragmentado (9 ilhas). Note-se assim que a consensual importância das tecnologias de informação e de comunicação no sector bancário assume pertinência muito especial na realidade cabo-verdiana, devido às características particulares que o mercado possui.

No que concerne à informatização, a partir dos questionários respondidos (ver Anexo II – Quadro C), constata-se que os três maiores bancos comerciais cabo-verdianos (que representam quase a totalidade do sector) estão equipados com *softwares* de apoio ao negócio bancário. No entanto, perspectivam a realização de mais investimentos nesta área, com vista a estarem mais aptos para novas realidades, como por exemplo a adequação aos requisitos definidos pelo novo acordo de capital Basileia II. Um dos bancos afirma mesmo possuir a consciência de uma subutilização da sua base de dados de clientes e outro aponta a necessidade de mais investimentos para reduzir a compilação manual de dados. A pequena dimensão das instituições financeiras cabo-verdianas é também apontada como o principal entrave a uma melhor informatização. É neste contexto que os principais accionistas (bancos portugueses de dimensão considerável) podem desempenhar um papel importante no processo de aquisição e transferência de tecnologias.

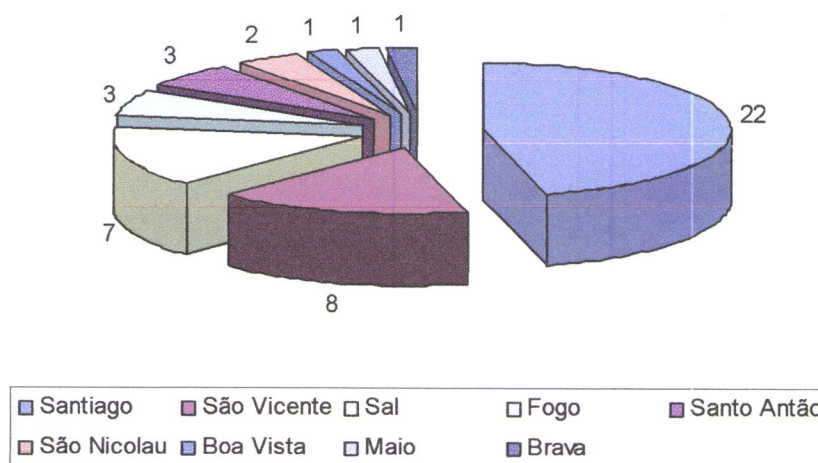
4.2. Recursos comerciais e financeiros

Dados dos questionários (ver Anexo II – Quadro B) revelam que os três bancos inquiridos consideram a proximidade ou contacto directo como meios privilegiados de captação de clientes, ou seja, a sua rede de balcões. Devido aos custos que normalmente

comporta, a rede de balcões já foi considerada como uma das principais barreiras à entrada no sector bancário, mas actualmente, em países tecnologicamente avançados, tal já não se verifica.

Em Cabo Verde, a disposição da rede de balcões segue a assimetria que existe no desenvolvimento económico e na distribuição espacial da população pelas ilhas. Assim, do total dos 48 balcões existentes no sistema em 2005, 22 se encontram na ilha de Santiago, 8 na ilha de São Vicente, 7 na ilha do Sal, e os restantes nas outras ilhas. A figura seguinte apresenta a distribuição da rede de balcões pelas ilhas de Cabo Verde.

Figura 4.1. Distribuição geográfica da rede de balcões cabo-verdiana, em 2005

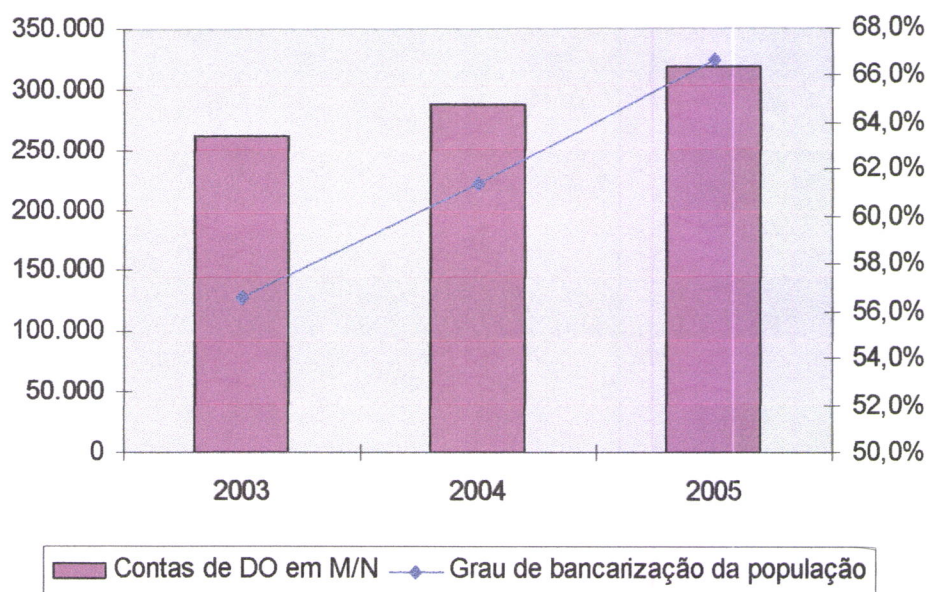


Fonte: Elaboração própria, com base em dados do BCV.

Confirma-se então que os bancos comerciais em Cabo Verde procuram estar mais próximos dos seus clientes potenciais e a política de expansão da rede de balcões tem sido direccionada para os locais com maior concentração populacional. Note-se no entanto que a ilha do Sal, a quinta ilha em termos de concentração geográfica da população, possui um número relativamente considerável de balcões. A isto não é alheio o facto de ser uma das ilhas com o maior volume de investimentos no sector do turismo, considerado uma das áreas estratégicas para o desenvolvimento de Cabo Verde.

No que diz respeito ao grau de bancarização da população (medida pela relação entre o número de depósitos à ordem em moeda nacional e o número de habitantes), dados do BCV referentes aos últimos três anos, apontam para uma tendência de crescimento. A figura seguinte mostra a evolução do número de contas à ordem em moeda nacional (escala da esquerda) e do grau de bancarização da população (escala da direita).

Figura 4.2. Grau de bancarização da população em Cabo Verde



Fonte: Elaboração própria.

Tendo em conta que existem pessoas com mais do que uma conta em cada banco e que se perspectiva a continuação do crescimento da população, conclui-se que ainda existe muito mercado a conquistar.

Da análise dos relatórios e contas dos bancos que constituem o sector nota-se a segmentação do mercado em dois grupos principais, nomeadamente os particulares e as empresas. É feita posteriormente outro tipo de segmentação mais fina, procurando adequar os serviços prestados às necessidades de cada segmento. Os emigrantes constituem um grupo que tem merecido um tratamento diferenciado devido à

importância das suas remessas na economia cabo-verdiana. Para além disso, é notória, nos bancos que responderam aos questionários (ver Anexo II – Quadro B), uma atenção especial às grandes empresas.

Os três bancos inquiridos afirmam também fazer diferenciação no preço ou tipo de serviço prestado consoante o tipo de cliente. No entanto, constata-se que o poder de negociação dos clientes não é elevado, devido às escassas alternativas que possuem no que toca aos principais serviços e produtos vendidos pelos bancos comerciais.

O total dos bancos inquiridos afirmam promover os produtos através de contactos pessoais e de campanhas publicitárias, sendo que dois deles admitem fazer estudos de mercado antes do lançamento de alguns dos seus produtos. Afirmam também lançar, em média, cerca de dois ou três produtos novos por ano.

No que diz respeito aos factores considerados como mais importantes para consolidar ou conquistar posição no mercado, as respostas apontam para a proximidade do cliente, a qualidade dos serviços prestados e a qualidade do atendimento. Um dos bancos ressalta também as potencialidades da *Internet banking* como factor importante para atrair clientes a um custo mais reduzido.

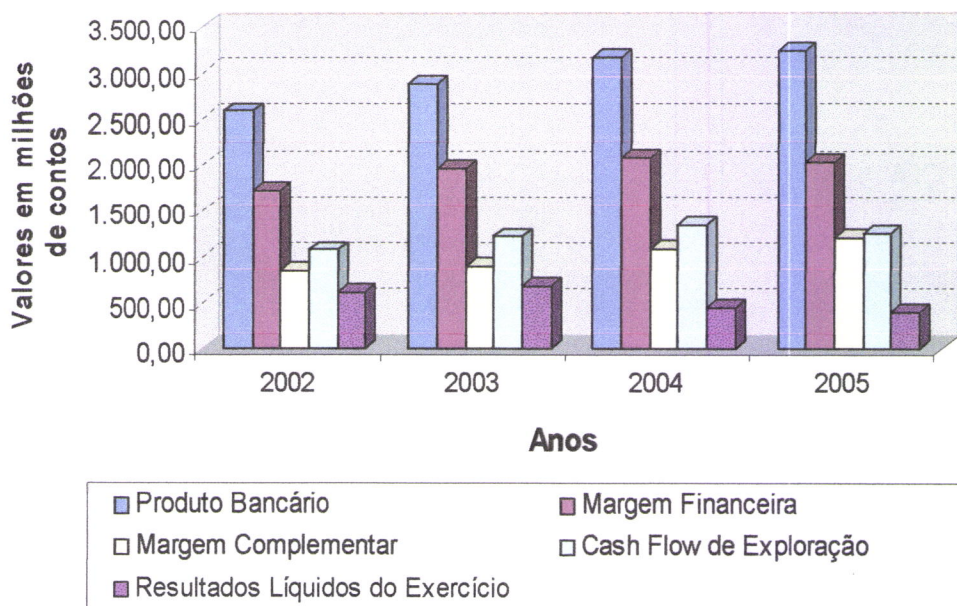
Quanto às contas de exploração, a demonstração de resultados agregada do sector dos últimos anos evidencia um aumento contínuo do produto bancário a contrastar com um decréscimo dos resultados líquidos (em 2004 e 2005 – cf. figura 4.3).

O BCV aponta como principais causas para o comportamento negativo dos resultados líquidos a reformulação dos critérios de aprovisionamento do crédito vencido e o aumento dos custos de funcionamento resultantes da expansão da rede comercial, designadamente a construção de novas instalações e a contratação de pessoal.

Note-se que dados dos três maiores bancos apontam para um crescimento contínuo do rácio *cost-to-income*,¹⁵ que registou em 2005 um valor médio de 65,47%. Este rácio é também menor quanto menor for a dimensão do banco (ver Anexo III-d). Para além disso, em 2005, registou-se o efeito do *repricing gap* dado o facto do efeito da variação das taxas de juro não ser tão imediato nas taxas passivas como é nas taxas activas.

Na figura a seguir podemos constatar a evolução das principais rubricas das contas de resultados do sector bancário cabo-verdiano.

Figura 4.3. Evolução das principais rubricas da Demonstração de Resultados do sector bancário



Fonte: Elaboração própria, com base em dados do BCV.

A orientação para estratégias de expansão da rede comercial reflecte a expectativa manifestada pelos bancos inquiridos, no que toca ao crescimento do sector. No entanto os aumentos do rácio *cost-to-income* demonstram a necessidade de aumentar a eficiência na gestão dos recursos.

¹⁵ Relação entre os custos de funcionamento e o produto bancário.

Em relação aos indicadores de rentabilidade, a situação de decréscimo dos resultados líquidos influenciou negativamente a rentabilidade dos activos (ROA) e a rentabilidade dos capitais próprios (ROE), levando-os para valores próximos dos da altura das privatizações (1999-2000). O quadro a seguir mostra o comportamento destes indicadores.

Quadro 4.2. Indicadores de rentabilidade do sector bancário cabo-verdiano

Indicadores de Rentabilidade	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Rentabilidade do Activo (ROA)	0,66%	0,96%	1,08%	1,21%	1,20%	0,70%	0,60%
Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE)	8,0%	13,7%	16,4%	19,4%	21,9%	13,2%	10,5%

Fonte: Relatório e contas do BCV.

No que toca aos indicadores de solidez (ver Anexo III-d), é de referir que o rácio do crédito vencido¹⁶ tem apresentado, valores em torno de 7%, o que é relativamente elevado. O rácio das provisões para a cobertura do crédito vencido tem sido ligeiramente superior a 100%, com a excepção de 2004 em que se situou nos 99,34%. Dados disponíveis sobre o rácio de solvabilidade ponderado dos três maiores bancos comerciais apontam para um valor médio de 13,31% nos anos em análise. No quadro do anexo III-d apresentam-se ainda alguns dados adicionais referentes aos três maiores bancos comerciais de Cabo Verde, tornando possível fazer algumas comparações entre as performances de cada um deles, algo que está fora do âmbito e dos objectivos deste trabalho.

¹⁶ Mede a relação entre o crédito vencido e o crédito total bruto.

4.3. Recursos humanos e organizacionais

No que diz respeito à gestão dos recursos humanos os dados não abundam e não existe um padrão que os permita agrupar para conclusões generalizadas sobre o sector. Mas, fazendo uso de algumas informações constantes nos relatórios e contas dos três maiores bancos comerciais, foi possível compilar o quadro seguinte.

Quadro 4.3. Indicadores de recursos humanos dos três maiores bancos comerciais

Indicadores de Recursos Humanos	BCA			CECV			BI			Valores Agregados		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Nº empregados no activo	378	384	398	150	162	159	46	49	52	574	595	609
Contratos a prazo	89	63	54	17	17	17	2	6	6	108	86	77
Média de idades dos empregados	38,4	39	n.d.	n.d.	33	32	32	30	30,3	n.d.	34	n.d.
% Mulheres	59%	60%	59%	n.d.	51%	51%	63%	65%	65%	n.d.	59%	58%
% Homens	41%	40%	41%	n.d.	49%	49%	37%	35%	35%	n.d.	41%	42%
Habilitações												
Formação superior	20%	22%	24%	32%	38%	37%	31%	36%	42%	28%	32%	34%
Ensino secundário	36%	38%	38%	n.d.	n.d.	n.d.	63%	59%	54%	n.d.	n.d.	n.d.
Ensino Básico	32%	29%	27%	n.d.	n.d.	n.d.	6%	2%	2%	n.d.	n.d.	n.d.
Outras	12%	11%	11%	n.d.	n.d.	n.d.		3%	2%	n.d.	n.d.	n.d.
Acções de formação	20	15	23	n.d.	n.d.	18	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Funcionários beneficiados	55	72	111	n.d.	n.d.	100	21	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

Fonte: Elaboração própria, com base em dados dos relatórios e contas dos respectivos bancos.

Nota-se assim um aumento contínuo do número de empregados no activo e uma redução do número de contratados a prazo, que vem em linha com a estratégia de expansão e crescimento anteriormente referenciada. Destaque também para a predominância de mulheres em relação ao total de empregados. No que toca às habilitações literárias, constata-se um aumento, seguido de estabilização, de empregados com formação superior. Da leitura dos relatórios e contas dos bancos comerciais, sobressai uma contínua preocupação com o aumento de competências, quer seja através

de formações facultadas por estas instituições, quer seja de apoios à continuação dos estudos em áreas consideradas de interesse para os bancos.

Das respostas aos questionários (ver Anexo II – Quadro D) podemos retirar também um conjunto de ilações.

Dois dos bancos que responderam aos questionários possuem uma unidade responsável pela gestão dos recursos humanos que se preocupa essencialmente com questões de planeamento (contratação, estágio, formação) e questões administrativas (processamento da remuneração, gestão das regalias dos empregados, actualização das fichas dos empregados). O outro banco se encontrava em fase de instalação de uma unidade com funções similares aos outros.

A gestão dos recursos humanos é feita com base em regulamentos internos e códigos de conduta formalmente definidos. No que concerne às remunerações, todos referem pagar salários acima do estipulado pela lei. As remunerações são essencialmente fixas, existindo um prémio de produtividade distribuído no final do ano, consoante os resultados da empresa e os resultados da avaliação de desempenho dos colaboradores. Não existem sistemas de remuneração por objectivo e os principais meios usados para motivar os trabalhadores são os níveis salariais, a progressão na carreira, os incentivos à formação e a mobilidade interna. Os três bancos inquiridos afirmam também que a missão e os objectivos das empresas estão disponíveis aos seus colaboradores através de documentos internos, internet e intranet.

Pereira (2006:9) refere que, regra geral, os estudos empíricos apontam como boas práticas de gestão dos recursos humanos “a segurança de emprego; avaliação de desempenho orientada para o desenvolvimento; oportunidades de formação; oportunidades de carreira; remuneração com componentes contingentes ao desempenho; oportunidades de participação e acesso à informação”. Tendo em conta os factos já

referidos pode-se inferir que a gestão dos recursos humanos nos bancos inquiridos está de acordo com as boas práticas preconizadas. No entanto, dada a importância fundamental destes recursos, principalmente num sector onde a rede comercial e a qualidade de atendimento são factores críticos de sucesso, serão necessários estudos mais aprofundados para melhor aprimorar as questões aqui levantadas.

Ao nível organizacional constata-se organigramas muito parecidos entre todos os bancos variando o número de departamentos existentes consoante o tamanho e as necessidades de cada um. A estrutura é piramidal e as hierarquias estão bem definidas. A gestão destas instituições é assegurada por uma comissão executiva composta normalmente por três elementos escolhidos de entre os membros do conselho de administração. Os membros do conselho de administração são nomeados pelos accionistas e os membros da comissão executiva são escolhidos pelo conselho de administração, em acordo com os accionistas.

As estruturas de autoridade e de responsabilidade estão formalmente definidas dentro das empresas. Dois dos bancos inquiridos referem que as decisões estratégicas estão bastante centralizadas na comissão executiva. No entanto, também ouvem a segunda linha da hierarquia, constituída essencialmente por directores de departamento.

Síntese do 4º capítulo...em jeito de conclusão

Para concluir este capítulo é feita, com base no diagnóstico dos recursos das empresas, uma síntese dos seus principais pontos fortes e pontos fracos.

Quadro 4.4. Diagnóstico de recursos; pontos fortes e pontos fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
RECURSOS TECNOLÓGICOS E DE INFORMAÇÃO	
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de pagamentos moderno e que aposta no acompanhamento das tendências internacionais; • Divulgação e promoção de meios alternativos ao balcão para a realização de operações bancárias; • Principais accionistas dos bancos são de um país onde o sector bancário é tecnologicamente avançado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficitário aproveitamento da base de dados dos clientes; • Incapacidade dos <i>softwares</i> darem resposta às exigências de Basileia II; • Falta de dimensão e de capacidade para investir numa melhor informatização.
RECURSOS COMERCIAIS E FINANCEIROS	
<ul style="list-style-type: none"> • Prática de segmentação do mercado; • Diferenciação dos serviços prestados consoante o tipo de cliente; • Aposta na qualidade como factor de diferenciação; • Solidez financeira; • Indicadores do sistema financeiro relativamente melhores que os vizinhos da costa ocidental africana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente cobertura geográfica da rede de balcões; • Dificuldades em determinar a rentabilidade de cada balcão; • Rácio de crédito vencido elevado; • Inexistência de contabilidade analítica ou de custos na maioria dos bancos; • Elevado peso dos custos de funcionamento; • Poucas alternativas para a rentabilização dos activos; • Baixo índice de inovação.
RECURSOS HUMANOS E ORGANIZACIONAIS	
<ul style="list-style-type: none"> • Aposta na contratação de colaboradores jovens e qualificados; • Aposta na formação dos funcionários; • Nível de remuneração acima da média; • Gestão de recursos humanos com base em regulamentos formalmente definidos; • Gestão de recursos humanos de acordo com as boas práticas internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca disponibilidade para colaborar em trabalhos de investigação;

Fonte: Elaboração própria.

Capítulo 5 - Análise SWOT, competitividade e perspectivas futuras

5.1. Análise SWOT

A análise SWOT visa conjugar as capacidades internas com as condições da envolvente, de forma a sugerir linhas orientadoras que favoreçam a relação com o ambiente externo. Considerando que na óptica de Freire (1997) as ameaças escondem sempre oportunidades latentes, este trabalho utiliza a nova análise SWOT, onde as ameaças são consideradas nada mais do que oportunidades no tempo.

A matriz SWOT que construímos é resultado do diagnóstico externo (envolventes) feito no capítulo 3 e do diagnóstico interno (recursos) elaborado no capítulo 4. Os dados mais relevantes são cruzados de forma a projectar algumas sugestões para melhorar o desempenho do sector bancário em Cabo Verde. O raciocínio subjacente à elaboração dessas sugestões é o seguinte (ver quadro 5.1):

- Todas as linhas com os pontos fortes, pontos fracos e oportunidades no tempo foram numeradas;

- As iniciais S e W foram utilizadas para indicar a referência a pontos fortes (*Strengths*) e a pontos fracos (*Weaknesses*);

- Do cruzamento entre os pontos fortes ou fracos, indicados pelas letras e números, e das oportunidades no tempo, indicado pelos números (sem letras), nascem então as sugestões;

O exemplo seguinte clarifica a situação:

S1,S2/1,2,3 – significa que a sugestão resulta do cruzamento das forças 1 e 2, com as oportunidades 1,2 e 3.

Na matriz apresentada a seguir podemos, então, encontrar diversas combinações possíveis e as respectivas sugestões de actuação.

Quadro 5.1. Aplicação da nova matriz SWOT ao sector bancário em Cabo Verde

OPORTUNIDADES & TEMPO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Economia de base produtiva fraca; 2. Sector de serviços definido como área estratégica de desenvolvimento (turismo); 3. Desemprego elevado; 4. Deficiente infra-estruturação do país; 5. Abertura da Universidade de Cabo Verde; 6. Abertura da Bolsa de Valores de Cabo Verde; 7. Mercado ainda exíguo e com potencial de crescimento; 8. Baixa taxa de penetração da Internet; 9. Aposta dos sucessivos Governos na qualificação dos recursos humanos; 10. Estabilidade política e económica; 11. Inserção na CEDEAO conjugada com aproximação à UE; 12. Credibilidade internacional do país; 13. Sector financeiro regulado de acordo com as melhores práticas internacionais; 14. Concentração demográfica; 15. Fraco nível de I&D; 16. Mercado interbancário limitado; 17. Legislação fiscal favorável às Instituições Financeiras Internacionais. 		
Curto Prazo		Médio/Longo Prazo
PONTOS FORTES (S)	<u>Sugestões:</u>	<u>Sugestões:</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistema de pagamentos moderno; 2. Principais accionistas serem bancos de reputação internacional; 3. Gestão dos Bancos assegurada por profissionais; 4. Solidez financeira do sector; 5. Indicadores do sistema financeiro bastante positivos no contexto regional. 	<p>S1/4,7 – Apostar mais em redes de distribuição alternativas ao balcão;</p> <p>S3/1,2 – Sincronizar as estratégias internas com as estratégias de desenvolvimento do país;</p> <p>S3/3,9 – Aplicar boas práticas de gestão de recursos humanos;</p>	<p>S2,S3,S4,S5/10,11,12,13 – Apostar na internacionalização, reunindo recursos e competências que a facilitem para outros países vizinhos;</p> <p>S1/14 – Racionalizar o processo de abertura de balcões;</p> <p>S2/15,16,17 – Utilizar parcerias com os accionistas internacionais para ter acesso a novos mercados, novas tecnologias e transferência de <i>know-how</i>.</p>
PONTOS FRACOS (W)	<u>Sugestões:</u>	<u>Sugestões:</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficitário aproveitamento das potencialidades da informação; 2. Fraca capacidade para investimento em tecnologias de informação; 3. Dimensão reduzida dos bancos comerciais; 4. Rácio de crédito vencido elevado; 5. Elevado peso dos custos de funcionamento; 6. Inexistência de contabilidade analítica; 7. Poucas alternativas para a rentabilização dos activos; 8. Baixo índice de inovação; 9. Fraca disponibilidade para colaboração em trabalhos de investigação. 	<p>W1,W8,W9/5 – Promover investigação relacionada com o sector bancário cabo-verdiano;</p> <p>W7/6 – Acompanhar o desenvolvimento da bolsa de valores;</p> <p>W3/1,2,4,7 – Prestar apoio e estar presente nos esforços de infra-estruturação e de desenvolvimento do país;</p>	<p>W1,W3,W7/11,12,13 – Procurar oportunidades de crescimento nos mercados vizinhos e nos países onde existem cabo-verdianos emigrados;</p> <p>W4,W5,W6/14 – Melhorar os sistemas de apoio à decisão e determinar a rentabilidade potencial das agências e dos segmentos de mercado antes de realizar investimentos;</p>

Fonte: Elaboração própria.

De seguida explicam-se algumas das sugestões estratégicas apresentadas.

Pontos fortes e oportunidades: sugestões para o curto prazo:

- **Estratégia S1/4,7** – **Apostar mais em redes de distribuição alternativas ao balcão;**

O sistema de pagamentos relativamente evoluído, conjugado com a falta de infra-estruturação do país e a exiguidade do mercado, sugere uma aposta em canais alternativos ao balcão. O sistema de pagamentos tem conhecido uma evolução bastante positiva em Cabo Verde e demonstra uma tendência para continuar a melhorar, apostando-se nas novas tecnologias. A disponibilização de cada vez mais serviços na rede ATM e a promoção e divulgação das suas funcionalidades, poderá contribuir para diminuir a afluência das pessoas aos balcões, reduzindo custos de funcionamento e melhorando os rácios de eficiência. Para além da rede ATM, enquadra-se também nesta estratégia uma aposta acrescida em sistemas POS, *home-banking* e banca por telemóvel ou telefone.

- **Estratégia S3/1,2** – **Sincronizar as estratégias internas com as estratégias do país;**

O regulador exige que a gestão dos bancos seja feita por profissionais com experiência adequada ao desempenho das suas funções. Sendo assim, através da utilização de boas práticas de gestão, deve-se procurar harmonizar as estratégias dos bancos com as estratégias de desenvolvimento do país, de forma a garantir o aproveitamento de várias oportunidades inerentes ao processo de desenvolvimento. Por exemplo, a aposta no sector do turismo como o principal dinamizador da economia cabo-verdiana, deve incentivar os bancos a desenvolverem competências para executarem o seu papel de intermediário nas grandes movimentações de capital subjacentes ao processo, ou a actuarem directamente como financiadores de certos projectos.

Pontos fortes e oportunidades: sugestões para o médio/ longo prazo:

- Estratégia S2,S3,S4,S5/10,11,12,13 – Aposta na internacionalização;

Esta sugestão visa aproveitar os pontos fortes do sector bancário cabo-verdiano e as parcerias que Cabo Verde possui a nível internacional, bem como a sua credibilidade e estabilidade para, a médio/longo prazo apostar na internacionalização. Esta estratégia só será possível com o apoio dos principais accionistas dos bancos comerciais em Cabo Verde. O objectivo é procurar ultrapassar os constrangimentos e desafios internos, ganhar experiência, criar competências específicas e manter-se atento ao desenvolvimento de países vizinhos (vizinhança não só no sentido geográfico mas também dos países com quem Cabo Verde mantém relações privilegiadas), de forma a aproveitar as oportunidades que irão surgir. Este caminho não é fácil de seguir devido à pequena dimensão dos bancos comerciais em Cabo Verde. Mas, conseguindo vencer os grandes desafios internos, é possível desenvolver competências únicas durante o processo, que podem converter-se em vantagens competitivas.

- Estratégia S2/15,16,17 – Utilizar parcerias com os accionistas internacionais para ter acesso a novos mercados, novas tecnologias e transferência de *know-how*; O facto dos principais accionistas dos bancos comerciais cabo-verdianos serem bancos oriundos de um mercado competitivo e com bastante *know-how* no sector, deve ser aproveitado ao máximo: facilitar a transferência de conhecimentos e tecnologias; promover o acesso a mercados de imigração (a imigração cabo-verdiana coincide em vários lugares com a imigração portuguesa) e permitir uma maior diversificação de activos, são algumas das formas como estas parcerias podem ser utilizadas para criar valor para as instituições cabo-verdianas e para os seus respectivos accionistas.

Pontos fracos e oportunidades: sugestões para o curto prazo:

- Estratégia W1,W8,W9/5 - Promover investigação relacionada com o sector bancário cabo-verdiano;

Durante a elaboração deste trabalho foi bastante notória a falta de colaboração manifestada pelos bancos comerciais, provavelmente desconhecendo o potencial dos trabalhos de investigação. Actualmente, com a abertura da Universidade pública de Cabo Verde e a existência de outra Universidade privada, abre-se uma janela de oportunidade para uma maior aproximação dos bancos a futuros centros de investigação. Será vantajoso promover trabalhos de investigação em parceria com as instituições de ensino superior. Por exemplo, estes trabalhos poderão ajudar a melhorar o índice de inovação, traçar modelos mais adequados e menos onerosos de gestão da informação, criar ou adaptar *softwares* de gestão bancária à realidade cabo-verdiana, lançar pistas sobre a gestão estratégica destas empresas, entre outros benefícios. O conhecimento é um recurso que cresce à medida que é partilhado e, nesse sentido, este tipo de parcerias pode ser bastante benéfico para reduzir algumas fraquezas do sector bancário em Cabo Verde.

- Estratégia W7/6 – Acompanhar o desenvolvimento da bolsa de valores;

O início das actividades da Bolsa de Valores de Cabo Verde pode ser uma oportunidade para a diversificação dos activos, obtenção de fontes alternativas de financiamento e alargamento do leque de serviços que os bancos podem prestar aos seus clientes.

- Estratégia W3/1,2,4,7 – Prestar apoio e estar presente nos esforços de infra-estruturação e de desenvolvimento do país;

O facto de Cabo Verde possuir ainda grandes deficiências em infra-estruturas e uma base produtiva fraca, significa que é necessário investir, para o seu desenvolvimento, avultadas somas de capital. Ter capacidade para acompanhar de forma activa estes

investimentos, contribuirá sem dúvida para o crescimento dos bancos comerciais em Cabo Verde.

Pontos fracos e oportunidades: sugestões para o médio/longo prazo:

- **Estratégia W4,W5,W6/14** – Melhorar os sistemas de apoio à decisão e determinar a rentabilidade potencial das agências e dos segmentos de mercado antes de realizar investimentos;

A inexistência de contabilidade de custos, analítica ou de gestão (em dois dos três bancos), reduz a capacidade dos gestores para controlar o aumento dos custos de funcionamento e melhorar a eficiência.

A concentração da população em determinados centros urbanos pode inviabilizar a abertura de agências em todos os pontos de cada ilha. Daí que, ao se enveredar pela expansão da rede de balcões, se deva dar atenção especial ao risco de destruição de valor. Assim, será importante realizar estudos prévios para determinar o potencial de rentabilidade desse tipo de investimento. É também necessário implementar sistemas contabilísticos que proporcionem informação detalhada de apoio à decisão, facilitando o cálculo de rentabilidade das agências, dos clientes ou mesmo dos segmentos de mercado. Devem ainda ser encontrados outros meios, menos onerosos, para aumentar o grau de bancarização da população.

5.2. Competitividade do sector bancário cabo-verdiano

A análise da competitividade no sector bancário cabo-verdiano, para além das ilações já referenciadas decorrentes da aplicação do modelo das cinco forças de Porter (secção 3.5), é ainda complementada através da utilização do modelo do diamante da vantagem nacional, também do mesmo autor. A figura seguinte sintetiza os traços principais do diamante, para o sector bancário de Cabo Verde.

Figura 5.1. Diamante do sector bancário em Cabo Verde

Condições dos factores	Infra-estruturas tecnológicas pouco desenvolvidas; mão-de-obra especializada reduzida; mercado de capitais pouco desenvolvido e a dar os primeiros passos; mercado interbancário pouco dinâmico.
Condições da procura	Clientes ainda pouco sofisticados; existência de poucas empresas com capacidade para a realização de grandes negócios; mercado doméstico com dimensão reduzida; associações de defesa dos consumidores sem dinamismo no sector financeiro.
Indústrias afins e de apoio	Inexistência de fornecedores nacionais de tecnologias de informação virados para o negócio bancário; as empresas de <i>software</i> limitam-se a importar e não têm capacidade para inovar e criar; poucas alternativas para a diversificação da carteira de activos;
Estratégia, estrutura e rivalidade empresarial	Existência de apenas quatro bancos comerciais, sendo que um deles só agora começou a ter uma postura mais activa no mercado; concentração do mercado nos dois maiores bancos; inexistência de <i>non-banks</i> ; tudo isto favorecendo um ambiente de pouca concorrência. No que toca à estratégia e à estrutura empresarial, existe a influência positiva do sector bancário português através da transferência de algum <i>know-how</i> pelos principais accionistas.

Fonte: Elaboração própria.

A análise do diamante da vantagem nacional sugere que o sector bancário cabo-verdiano ainda é pouco competitivo. A deficiente infra-estruturação tecnológica do país, a pouca sofisticação dos clientes (que também normalmente não possuem muitas alternativas à banca comercial), a exiguidade do mercado, a falta de indústrias de apoio e a deficiente concorrência, constituem factores de entrave ao desenvolvimento do sector bancário.

5.3. Perspectivas futuras

Porter (1990) considera que empresas que competem em ambientes adversos e que conseguem triunfar ficam melhor preparadas para enfrentar outros mercados. O sector bancário cabo-verdiano ainda é jovem e tem ultrapassado muitos desafios típicos de um país pequeno e em vias de desenvolvimento. No entanto existem ainda muitos outros desafios a serem superados.

Apesar dos custos consideráveis, o desenvolvimento do sector bancário deve estar assente nas tecnologias de informação e de comunicação. Não unicamente no investimento em tecnologias específicas do sector que permitam que os bancos melhorem o conhecimento sobre os seus clientes e os seus negócios, mas também em



tecnologias direccionadas à própria infra-estruturação do país. O facto de Cabo Verde ser um arquipélago tem sido apontado recorrentemente como um dos principais entraves ao seu desenvolvimento, pelo que o avanço das tecnologias de informação e de comunicação abre um leque diversificado de oportunidades para quebrar o isolamento das ilhas.

Em relação ao sector bancário em particular, o desenvolvimento da Internet e a sua banalização a todas as camadas da população é uma das condições necessárias para melhorar consideravelmente a bancarização sem comprometer a eficiência. Actualmente quase todas as operações bancárias podem ser feitas através da Internet. Em Cabo Verde, devido aos seus condicionalismos particulares, o impacto do desenvolvimento da Internet deve ser maior. Os bancos não vão precisar ter balcões em muitos pontos de todas as ilhas. As operações básicas poderão ser feitas pela Internet, pelo telefone ou pelo telemóvel. Poder-se-á ter acesso à conta bancária e efectuar operações em quase todas as partes do globo. Os ATM e a utilização em larga escala dos sistemas POS contribuirão para a substituição do papel-moeda pela moeda de “plástico” (cartões de débito e de crédito). Esta já é uma realidade em países com sistemas financeiros evoluídos e é uma tendência já visível, ainda que embrionária, no sistema financeiro cabo-verdiano. Note-se que, apesar destas tecnologias serem relativamente recentes em Cabo Verde, têm conhecido uma adesão crescente por parte dos clientes, devido às suas enormes vantagens em termos de rapidez e de comodidade. Continua ainda difícil a generalização do uso do *home banking* ou *Internet banking*, devido às restrições existentes na envolvente contextual tecnológica. No entanto será de esperar uma contínua diminuição dos custos do acesso à Internet, o que favorecerá a preferência por este canal alternativo de distribuição de produtos e serviços bancários. É pertinente realçar que, um dos bancos que respondeu aos questionários, afirmou promover o uso

da *Internet banking* cobrando preços mais baixos pelos serviços executados por meio desse canal.

A inovação desempenha também um papel importante no futuro do sector bancário cabo-verdiano. Dadas as condições de um mercado exíguo e com a concorrência concentrada na qualidade dos produtos e serviços, será necessário uma capacidade constante para inovar tanto nos produtos como nas formas alternativas de fazer os negócios. Para isso, torna-se fundamental existirem bons sistemas de gestão da informação. Pois só assim será possível determinar (ou até criar) necessidades específicas dos clientes e criar produtos ou serviços que as possam satisfazer. A capacidade de inovar permitirá a exploração de outras áreas de mercado, diferentes das que tradicionalmente têm sido exploradas até agora.

A racionalização de custos também é um desafio importante para o sector bancário em Cabo Verde. Estruturas de custo muito pesadas limitam o que Ansoff (1977) chama de objectivo de flexibilidade das empresas, restringindo a sua capacidade de resposta a situações imprevisíveis. Neste contexto, será importante aplicar as ideias de Hamel e Prahalad (1994) no que concerne à “alavancagem” de recursos e reconcepção de processos. Deve-se procurar fazer cada vez mais com cada vez menos recursos. Uma atitude estratégica que procure maximizar o aproveitamento dos recursos permitirá um melhoramento da eficiência e da competitividade de todo o sistema financeiro.

Também já se vislumbra no sector bancário cabo-verdiano a execução de operações de titulação.¹⁷ Os bancos aproveitam as suas vantagens em termos de informação e de competências para efectuarem a montagem das operações e cobrar as respectivas comissões. Embora comportando alguns riscos, esta actividade será cada vez

¹⁷ Este processo consiste nos bancos assumirem, perante os seus clientes, a obtenção de fundos nos mercados financeiros (Caiado e Caiado, 2006).

mais importante na realidade cabo-verdiana, uma vez que, os bancos possuem uma dimensão reduzida e esse tipo de operações alivia os seus balanços. Muito recentemente verificou-se a primeira operação desta natureza, quando o maior banco cabo-verdiano adquiriu à eléctrica portuguesa uma dívida da eléctrica cabo-verdiana, que posteriormente viria a ser disponibilizada ao público na Bolsa de Valores de Cabo Verde sob forma de obrigações.

Futuramente é de esperar a continuação da tendência para o crescimento do sector bancário. Cabo Verde brevemente deixará de ser considerado um país menos desenvolvido, existindo ainda um longo caminho a percorrer até ultrapassar totalmente o subdesenvolvimento. Sendo assim, o processo de desenvolvimento acarretará necessariamente grandes movimentos de capital. Os bancos, como intermediário financeiros que são, devem ter capacidade de desenvolver competências para acompanharem e funcionarem como auxiliares e intermediários em todo este processo. Assim, a médio/longo prazo deverão vir a ter *know how* e massa crítica para poderem delinear estratégias mais ambiciosas, como por exemplo a estratégia relativa à internacionalização.

CONCLUSÃO

No início deste trabalho foram levantadas algumas questões que serviram de fio condutor a tudo o que foi desenvolvido. Uma vez chegados a este ponto, pensamos ter conseguido obter informação suficiente e sistematizada para responder às questões levantadas, na certeza, no entanto, de que essas respostas não têm aspirações de universalidade. Assim, esta secção do trabalho engloba três segmentos distintos: o primeiro a explicitar os contributos deste estudo para a problemática em questão, o segundo a reconhecer algumas das suas limitações e o último a referenciar as pistas de investigação que este estudo exploratório levantou e que podem ser objecto de abordagens futuras.

I. Contributos do estudo

Relembramos de seguida a problemática (conjunto de questões levantadas de início) subjacente a este estudo e explicitamos os elementos de resposta a que chegámos.

- Que tipos de orientações estratégicas têm seguido os bancos comerciais em Cabo Verde? Qual a sua dinâmica evolutiva?

Como se teve oportunidade de salientar, a história da banca comercial em Cabo Verde é relativamente recente. Até 1975 (ano da independência) a actividade bancária era assegurada por bancos da metrópole. No período de 15 anos de regime de partido único que vigorou após a independência o Estado desempenhou o papel central em toda a economia. Durante esse ciclo, o Banco de Cabo Verde assumiu simultaneamente funções de banco central e de banco comercial. Após as primeiras eleições livres e democráticas ocorridas em 1991, um novo partido assumiu o poder dando início a um processo de liberalização da economia. Foi neste âmbito que o BCV deixou de desempenhar o papel de banco comercial. Foram então abertas duas sucursais de bancos

portugueses em Cabo Verde (CGD e Banco Totta & Açores). Ocorreu posteriormente o movimento das privatizações. Assim, em 1999 a CECV foi privatizada e em 2000 o BCA seguiu o mesmo caminho. A partir dessa data, a banca comercial cabo-verdiana tem prosseguido um processo de contínua expansão da sua rede comercial. Os documentos e páginas oficiais na Internet, conjugados com as respostas aos questionários (BCA, CECV e BI), evidenciam que os bancos comerciais que constituem o sector manifestam invariavelmente o objectivo de procurar criar produtos que melhor satisfaçam as necessidades dos seus clientes, com especial atenção para os segmentos das grande empresas, particulares de gama alta e emigrantes. Deste quadro geral ressalta que a CECV é o único banco que adopta uma postura voltada também para as micro-empresas e para o micro-crédito.

Neste contexto de acção, as estratégias bancárias visam essencialmente a atracção de novos clientes nos segmentos de mercado acima referidos e a sua manutenção a longo prazo. Os bancos envolvidos apostam na qualidade dos serviços prestados como factor de diferenciação. A principal estratégia até agora seguida tem a ver com a diversificação dos produtos e a expansão da rede comercial, de forma a procurar satisfazer cada vez mais as necessidades dos clientes. No entanto, os produtos apresentados por cada banco não são muito diferentes entre si e os preços praticados não variam muito.

Recomendações:

Concorrendo em praticamente os mesmos segmentos de mercado e não existindo interesse numa forte concorrência através dos preços, uma vez que na óptica de Porter (1992) isso pode levar a uma quebra da rendibilidade geral da indústria, a criatividade e a capacidade de inovar serão determinantes para qualquer dos bancos conquistar ou manter quota de mercado.

Tentar identificar e aproveitar novas oportunidades que surgirão no meio envolvente, procurando atingir outras áreas de negócio ainda inexploradas, será determinante para o sucesso. Por exemplo, dado o desenvolvimento que Cabo Verde tem conhecido nos últimos anos e as perspectivas que existem, é cada vez maior o número de pessoas com rendimentos melhores. Assim, uma aposta no *private banking* em moldes adequados à realidade cabo-verdiana pode revelar-se um negócio rentável. Note-se que esta sugestão é meramente exemplificativa e visa apenas clarificar o conceito exposto anteriormente.

O padrão de acção subjacente às recomendações efectuadas não deve perder de vista que, como refere Ansoff (1972), qualquer estratégia que procure atingir produtos e mercados fora do campo de actuação habitual da empresa implica maiores riscos. Daí a importância de procurar diversificar os negócios para áreas onde as empresas possam obter boas sinergias.

- Qual o nível de competitividade no sector bancário em Cabo Verde? Que medidas podem ser tomadas para melhorar a competitividade do sector?

A análise da competitividade feita a partir do modelo do diamante da vantagem nacional de Porter, revelou um sector ainda pouco competitivo. As principais causas para esta situação devem-se principalmente às limitações existentes na envolvente contextual. A fraca infra-estruturação tecnológica do país, principalmente em relação à Internet, o mercado de capitais ainda em nascimento, a exiguidade do mercado, a inexistência de fornecedores nacionais com capacidade para fornecer soluções informáticas viradas para o negócio bancário e a limitada concorrência, contribuem para o atrofamento das potencialidades do sector.

Recomendações:

Cabo Verde é um país bastante jovem e, apesar de todos os avanços que tem conhecido, necessita ainda de percorrer um longo caminho até alcançar um novo patamar de desenvolvimento. Os bancos comerciais cabo-verdianos devem privilegiar uma visão de longo prazo (estratégica), encarando o processo de desenvolvimento de Cabo Verde como uma fonte para potenciar o seu crescimento. Devem dar especial atenção às áreas consideradas estratégicas para o desenvolvimento e desempenhar o importante papel de intermediar movimentos de capital necessários à sua sustentabilidade. Caso não possuam estruturas capazes de identificar e de aproveitar as oportunidades que podem surgir, as parcerias com os seus principais accionistas é um caminho a ser explorado. Assim, poderão acompanhar e auxiliar o processo de desenvolvimento tirando daí alguns proveitos.

Conforme referido anteriormente a fraca competitividade do sector bancário tem, essencialmente, a ver com limitações conjunturais. As medidas para melhorar a competitividade dependem da capacidade de Cabo Verde ultrapassar os vários problemas que limitam o seu desenvolvimento e também da capacidade dos bancos comerciais desenvolverem competências de forma a acompanhar esse processo. Não é demais referir que a insularidade e a deficiente infra-estruturação são considerados alguns dos principais entraves ao desenvolvimento de Cabo Verde. Neste sentido deve-se sempre destacar a importância das tecnologias de informação e de comunicação e das infra-estruturas de transporte para facilitar as ligações entre as ilhas e diminuir o isolamento.

Contudo, importa ter sempre bem presente que a melhoria da competitividade é um processo contínuo que requer o empenho de todos os agentes, nomeadamente empresas, clientes, reguladores, Governo e toda a sociedade em geral.

- Que novos desafios se perspectivam para o futuro? Que medidas são necessárias para enfrentar esses desafios?

Dada a fragmentação física do mercado e a concentração da população, um dos grandes desafios dos bancos comerciais é conseguir atrair clientes em todas as ilhas sem comprometer a eficiência. Existem “partes de mercado” que, pelo seu tamanho, podem não justificar a presença de balcões ou agências de bancos, devido à desproporcionalidade do rácio custo/benefício. A solução é encontrar formas de chegar a estes clientes, com menor custo. Nesta ordem de ideias, as tecnologias de informação e de comunicação afiguram-se ser os principais meios para desenvolver canais de acesso aos mercados mais pequenos. A criatividade e a capacidade de inovação será fundamental para os bancos comerciais crescerem sem comprometer a eficiência e a rentabilidade.

A implementação de sistemas de informação contabilística mais sofisticados é também necessária para avaliar melhor, as performances internas das organizações e fornecer informações importantes à gestão das empresas. Além disso, esta necessidade é reforçada pelo processo de implementação do acordo de Basileia II, que implica a reformulação de algumas práticas de gestão do risco e necessariamente das formas de tratamento da informação.

A maximização do aproveitamento da base de dados dos clientes é também um desafio para os bancos comerciais em Cabo Verde. O objectivo que manifestam de satisfazer melhor as necessidades dos clientes somente é possível se acompanharem e analisarem os seus perfis. Só assim podem desenvolver produtos à medida das suas necessidades e criar valor para a empresa.

A aposta na qualidade dos serviços prestados é algo que deverá continuar e se intensificar. Importa ter presente que, actualmente, a prestação de serviços de qualidade

não é mais considerada como factor de diferenciação, mas sim como factor básico de sucesso. Segundo Freire (1998), no sector da banca a retalho os clientes valorizam bastante a qualidade do atendimento, a qualidade das informações prestadas e a rapidez nas respostas. Tendo em conta o surgimento no mercado cabo-verdiano de um novo banco (BCN), com uma nova dinâmica em relação ao seu antecessor, será de esperar um aumento da concorrência conjugado com algum incremento do poder negocial dos clientes.

A criação de legislação favorável ao surgimento de instituições parabancárias e ao desenvolvimento do micro-crédito também terá impacto sobre a estrutura concorrencial do sector bancário.

A abertura do mercado de capitais e o aproveitamento das oportunidades que daí advêm é mais um dos desafios dos bancos comerciais em Cabo Verde. O mercado de capitais é visto frequentemente como concorrente do sector bancário, uma vez que também disponibiliza soluções para o financiamento da actividade das empresas. No entanto, este mercado afigura-se mais como uma oportunidade do que como uma ameaça. Os bancos podem utilizar as suas vantagens de informação para desempenhar o papel de intermediário na montagem das operações bolsistas. Para além disso, o mercado de capitais está também aberto aos bancos para diversificarem as suas fontes de financiamento e os seus activos. Aliás, um mercado de capital desenvolvido pode dar origem a novas áreas de competição no sector bancário, nomeadamente poderão ser criadas condições para o surgimento da banca de investimento.

Perante os factos referidos nesta exposição, o planeamento estratégico de Ansoff (1972), visto como a capacidade para planificar as actividades das empresas, analisar o cumprimento das metas e dos objectivos, avaliar a sua adequação ao meio envolvente e proceder a um contínuo refinamento das estratégias, será um procedimento bastante

adequado para a gestão do dia a dia dos bancos comerciais em Cabo Verde. No entanto, a envolvente dos bancos comerciais cabo-verdianos evidencia claros sinais de mudanças que, com certeza, conduzirão a novos equilíbrios nas forças competitivas que dominam o sector. Esta dinâmica da envolvente implicará, por outro lado, a necessidade do desenvolvimento de visões em relação ao futuro. A aplicação das ideias de Hamel e Prahalad (1994), no que toca à existência de uma arquitectura estratégica, assente no desenvolvimento de *core competences* para aproveitar, ou mesmo criar mercados futuros, será fundamental para garantir a capacidade do sector bancário gerar valor para os accionistas, clientes e fornecedores, fomentando o processo de desenvolvimento de Cabo Verde.

Considerando tudo o que foi exposto, estamos convictos que os objectivos que fixámos para este trabalho, nomeadamente o diagnóstico das orientações estratégicas dos bancos comerciais em Cabo Verde, a caracterização e análise da sua competitividade, a perspectivação das suas tendências futuras e a proposta de linhas de acção estratégica (todos explicitados logo no capítulo introdutório deste trabalho), foram atingidos.

II. Limitações do estudo

Tendo em conta a natureza das questões levantadas, optou-se por seguir o método de Estudo de Caso múltiplo na sua vertente exploratória. Dado o sector em análise ser constituído por apenas quatro bancos comerciais, a primeira intenção foi abranger todos. No entanto, com os primeiros trabalhos de aproximação e sondagem do campo de investigação, notou-se uma certa resistência por parte dos bancos comerciais em participar no estudo. A análise documental (em particular os relatórios do Banco de

Cabo Verde) revelou a existência de dados quantitativos satisfatórios referentes à globalidade do sector bancário cabo-verdiano, possibilitando assim colmatar alguma dessa “resistência informativa” dos bancos. Mas, ainda assim, era necessário recorrer à elaboração de questionários, visando aprofundar certas questões que normalmente não vinham expressas nem nos relatórios e contas individuais de cada banco nem nas análises do BCV sobre o sector. Os três maiores bancos comerciais de Cabo Verde acabaram por dar resposta positiva à realização dos questionários, ao passo que o banco mais recente, cuja actividade nos moldes de hoje teve início em finais de 2004, nem sequer respondeu ao pedido. Assim, a principal limitação do trabalho deriva da impossibilidade da aplicação dos questionários à totalidade dos bancos comerciais que formam o sector.

Mas, dado ao facto deste banco ter iniciado a sua actividade no último ano abrangido pelo estudo e da prática geral indiciar não existirem grandes diferenças entre os bancos que constituem o sector, pensa-se que o efeito desta limitação seja mínima.

III. Pistas para trabalhos futuros

As dificuldades na recolha de dados para a realização desta tese evidenciaram o porquê da existência de ainda poucos trabalhos de investigação a abranger a realidade cabo-verdiana. No entanto, sendo um trabalho exploratório, não pretendeu analisar exaustivamente o sector bancário em Cabo Verde, mas sim lançar pistas para a continuação e reforço de pesquisas nesta área. A natureza Humana é caracterizada por uma constante busca do saber e no processo do conhecimento, as respostas encontradas levantam sempre mais perguntas com níveis de desafio cada vez maiores. Sendo assim, a elaboração deste trabalho abriu caminho ao surgimento de outras questões que podem

ser matéria de outros trabalhos futuros. Apresentam-se a seguir algumas sugestões de trabalho:

- Estudo comparativo envolvendo estratégias e resultados, entre dois ou mais bancos cabo-verdianos;
- Estudo comparativo entre o sector bancário cabo-verdiano e o sector bancário de outros países (por exemplo, o sector bancário português);
- Análise das oportunidades que o turismo pode fornecer ao sector bancário em Cabo Verde;
- Condicionais que afectam o acesso ao crédito por parte das pequenas e médias empresas;
- Análise dos impactos da abertura da bolsa de valores no negócio bancário;
- Análise dos impactos da implementação do Basileia II;
- Análise das práticas de gestão de recursos humanos nos bancos comerciais em Cabo Verde.

Enfim, existem muitas pistas temáticas à espera de serem objecto de aprofundamento... assim haja disponibilidade financeira e temporal para o fazer. Vontade, ela existe!

BIBLIOGRAFIA

ALLOUCHE, J. e Géraldine Schmidt, (1999). Tradução portuguesa: *Instrumentos Fundamentais da Decisão Estratégica*. Vislis Editores, Lisboa.

ANSOFF, I. (1977). *Estratégia Empresarial*. Editora McGraw Hill, São Paulo.

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS (2006), «Boletim informativo», Dados sobre a Banca em Portugal Relativo ao Exercício de 2005.

BAGEHOT, W. (1873). *LombardStreet: A Description of the Money Market*. Consultado em 21 de Novembro de 2006, em McMaster University – Faculty of Social Sciences: <http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/~econ/ugcm/3ll3/bagehot/lombard.html>

BANCA – Especial (2005), Suplemento da Revista Economia Pura nº 74.

BANCO COMERCIAL DO ATLÂNTICO, Relatórios e Contas dos Anos 2002, 2003, 2004 e 2005.

BANCO DE CABO VERDE, Relatório e Contas dos Anos 2002, 2003, 2004 e 2006.

BANCO DE CABO VERDE, Relatório Sistema de Pagamentos Cabo-verdiano 2004, 2005 e 2006.

BANCO INTERATLÂNTICO, Relatórios e Contas dos Anos 2002, 2003, 2004 e 2005.

BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (2004), «Internacional Convergence of Capital Measurement and Capital Standards – A Revised Framework», Basel Committee on Banking Supervision.

BAPTISTA, J. (2006). «O Custo da Intermediação Financeira em Cabo Verde: Factores Condicionantes», *Cadernos BCV – Working Papers, Banco de Cabo Verde, Praia.*

BARAÑANO, A. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação.* Edições Sílabo, Lisboa.

BISIGNANO, J. (1998). «Towards an Understanding of the Changing Structure of Financial Intermediation: An Evolutionary Theory of Institutional Survival», *SUERF, Amsterdam.*

BOLETIM OFICIAL (1996), Lei Orgânica do Banco de Cabo Verde, I Série, nº 20.

BOOT, A. (1999). «Consolidation and Strategic Positioning in Banking», *University of Amsterdam.*

BOSTON CONSULTING GROUP (2004), «The Age of Banking Titans». BCG Inc.

CAIADO, A. e Jorge Caiado. (2006). *Gestão de Instituições Financeiras.* Edições Sílabo, Lisboa.

CAIXA ECONÓMICA DE CABO VERDE, Relatórios e Contas dos Anos 2002, 2003, 2004 e 2005.

CAIXA GERAL DE DEPÓSITOS (2006), Relatório e Contas 2005.

CAPGEMINI (2006), «World Retail Banking Report».

CARDOSO, L. (1995). *Gestão Estratégica das Organizações: Ao Encontro do 3º Milénio.* Editorial Verbo, Lisboa.

CARVALHO, M. (2000). *Banca e Banqueiros Globais: Vinte Anos de Estratégia Bancária.* HERMART Consultoria e Gestão, Porto.

CEIA, C. (2005). *Normas para Apresentação de Trabalhos Científicos*, 5ª Edição, Editorial Presença, Lisboa.

COSME, E. (1994). «La Dirección Estratégica en las Entidades Financieras», *Real Sociedad Económica de Amigos del País*, Valência.

DAZA, I. (2002). «Las Estratégias Definem Los Resultados? Un Analisis del Sector Bancário Boliviano», *Departamento de Administración y Economía de la Empresa, Universidade de Salamanca e Instituto de Investigaciones Socioeconómicas IISEC, Universidade Católica Boliviana*, Bolívia.

DIAMOND, W. (1996). «Financial Intermediation as Delegated Monitoring: A Simple Example», *Federal Reserve Bank of Richmond, Economic Quarterly*, Volume 82/3.

DIÁRIO ECONÓMICO (2006), «Basileia II – Europa Preparada para as novas regras do sector bancário», Suplemento do Diário Económico nº 4024.

FREIRE, A. (1997). *Estratégia: Sucesso em Portugal*. Verbo, Lisboa.

----- (1998). *Internacionalização: Desafios para Portugal*. Verbo, Lisboa.

GONÇALVES, J. (2005). «Evolução do Sistema Financeiro», *Inforbanca nº66*, Out – Dez.

GOVERNO DE CABO VERDE (2001), «As Grande Opções do Plano – Uma Agenda Estratégica», Conselho de Ministros, Outubro.

HAMEL, G. e C. Prahalad. (1989). «Strategic Intent», In *The Strategy Process*, Henry Mintzberg, James Quinn e Sumantra Ghoshall (orgs.), Prentice Hall, Europe.

----- (1990). «The Core Competence of the Corporation», In *The Strategy Process*, Henry Mintzberg, James Quinn e Sumantra Ghoshall (orgs.), Prentice Hall, European Edition.

----- (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Boston.

HICKS, J. (1969). *A Theory of Economic History*. Oxford: Clarendon Press.

IBM (2004), «From Banks to Banking II – The Journey has Begun», IBM – Business Consulting Services, Maio.

INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE - IBV. (2005), «The Paradox of Banking 2015: Achieving More by Doing Less», IBM.

INTERNATIONAL MONETARY FUND - IMF Country Report (2005), «Cape Verde: Selected Issues and Statistical Appendix», nº 05/319, Setembro, Washington, D.C.

INTERNATIONAL MONETARY FUND - IMF Working Paper (2005), «Access to Bank Credit in Sub-Saharan Africa: Key Issues and Reform Strategies», Prepared by Emilio Sacerdoti, Agosto.

JORDAN, J. (1996). «The Functions and Future of Retail Banking», *Economic Comentary*, Setembro.

JOSS, R. (1996). «Developments in the Business of Banking», In *Reserve Bank of Australia, The Future of the Financial System*, Sydney.

LEI Nº 3/V/96 DE 1 DE JULHO, Regula a Constituição, o Funcionamento e a Actividade das Instituições de Crédito e Parabancárias.

LEVINE, R. (1997). «Financial Developments and Economic Growth: Views and Agenda», *Journal of Economic Literature*, Junho, 688-726.

LLEWELLYN, D. (1999). «The New Economics of Banking», *SUERF*, Amesterdam.

LOPES FILHO & ASSOCIADOS (2002), «Novo Acordo de Capital Basileia II», Boletim Risk Bank.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E VALORIZAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS (2003), Plano Estratégico para Educação – Versão Zero», Fevereiro, Praia.

MINISTÉRIO DAS FINANÇAS, PLANEAMENTO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL (2001), «Plano Nacional de Desenvolvimento 2002-2005», Direcção geral do Planeamento.

MINTZBERG, H. (1994). «The Fall and Rise of Strategic Planning», *Harvard Business Review*, Jan-Fev, 107-114.

MINTZBERG, H. et al. (1995). *The Strategy Process*. European Edition, Prentice Hall Europe.

PASSINHAS, M. (2006). «A Gestão Estratégica Segundo Porter, Hamel e Mintzberg: Uma Aplicação às Cooperativas e às Empresas Privadas de Vinhos do Alentejo». Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, Universidade de Évora.

PEREIRA, A. e Carlos Poupa (2004). *Como Escrever uma Tese Monografia ou Livro Científico Usando o Word*, 3ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

PEREIRA, T. (2006). «Boas Práticas de Gestão de Recursos Humanos», *Inforbanca nº 67*, Jan-Mar.

PINTO, P. (2006). «Concorrência no Sector Financeiro», *Cadernos de Economia*, Abril-Junho.

PNUD (2004), Relatório Nacional Sobre o Desenvolvimento Humano – Cabo Verde.

PNUD (2006), Relatório de Desenvolvimento Humano.

PORTER, M. (1979). «How Competitive Forces Shape Strategy», In *On Competition*, Harvard Business Review Book.

----- (1990). «The Competitive Advantage of Nations», In *On Competition*, Harvard Business Review Book.

----- (1992). *Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. 4ª Edição, Editora Campus, Rio de Janeiro.

----- (1996). «What is Strategy?», In *On Competition*, Harvard Business Review Book.

----- (1998). *On Competition*. Harvard Business School Press, Boston.

PORTER, M. e Victor Miller (1985). «How Information Gives You Competitive Advantage », In *On Competition*, Harvard Business Review Book.

RODRIGUES, H. e Mário Rui Silva (2001). «A Inovação e Catching up no Sector Bancário em Portugal», *Notas económicas nº 15*, Revista da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Outubro.

ROWE. A. et al. (1994). *Strategic Management: A Methodological Approach*. 4ª Edição, Addison-Wesley Publishing Company.

SCHUMPETER, J. (1912). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and Business Cycle*. Trad. de Redvers Opie.

SHOLTENS, Bert e Dick van Wensveen. (2003). «The Theory of Financial Intermediation: An Essay on What it Does (Not) Explain», *SUERF – The European Money and Finance Forum*, Viena.

SOUSA, A. J. (1996). «A Procura de Novos Equilíbrios no Sector Bancário Português: Reorganizações e Estratégias», *Revista Economia e Sociologia*, Évora, nº 61, 95-111.

----- (2000). «Estratégias Empresariais em Contexto Dinâmico: Lógicas de Reorganização das Empresas Vitivinícolas do Alentejo e da Extremadura Face à Evolução do Mercado Comum Europeu». Tese de Doutoramento em Gestão, Universidade de Évora.

STRATEGOR (1993). Tradução portuguesa: *Política Global da Empresa*. 2ª edição, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

THE WORLD BANK (2006), Africa Development Indicators, Washington D.C.

WACHEUX, F. (1996). *Methodes Qualitative et Recherche en Gestion*. Economica, Paris.

WEIHRICH, H. (1982). «The TOWS Matrix, a Tool Situational Analysis», *Long Range Planning*.

YIN, R. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, Londres.

Principais endereços electrónicos consultados entre Abril e Julho de 2007:

www.bca.cv

www.bcdenegocios.cv

www.bcv.cv

www.bi.cv

www.bvc.cv

www.caixa.cv

www.governo.cv

www.ine.cv

www.minedu.cv

<http://usembassy.state.gov/posts/cv1/www/basicfacts.html> (Embaixada dos EUA)

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/cv.html> (CIA)

www.aciworldwide.com/pdfs/aci_trends_other3.pdf (The Future of Retail Banking)

www.dn.sapo.pt/2006/05/27/economia/concentracao_bancaria_afecta_concorr.html (A
Concentração bancária não afecta a concorrência)

ANEXOS

Anexo I – Questionários

QUESTIONÁRIO A: Questões estratégicas

1) Como são escolhidos os membros do conselho de administração e da comissão executiva?

2) Qual é a duração dos mandatos?

3) Como (e com quem) são definidas as estratégias e os objectivos dentro da organização? (Comissão executiva, directores, chefes de secção, gerentes?)

4) Com que horizonte temporal?

5) A empresa tem um Plano de Desenvolvimento Estratégico formalizado num documento escrito?

a) Sim b) Não

5.1) Qual o horizonte temporal desse plano?

6) Qual é a estratégia, a missão e os objectivos da organização?

7) A empresa tem instrumentos de monitorização e controlo da sua estratégia? (*BSC-Balanced Scorecard, TdB-Tableau de Bord, Reuniões específicas de Conselho de Administração...*)

8) As estruturas de autoridade e de responsabilidade estão formalmente definidas (em documento interno amplamente divulgado) ao nível das diferentes unidades da empresa?

a) Sim b) Não

9) Considera que a estrutura organizacional existente como a mais adequada à estratégia da empresa?

a) Sim b) Não

9.1) Porquê?

10) Em relação a potenciais novas entradas no sector bancário, considera o quadro regulador:

a) Muito restritivo b) Restritivo c) Pouco restritivo d) Não S/Não R

11) Considera a intensidade da concorrência dentro do sector bancário Cabo-verdiano:

a) Alta b) Média-Alta c) Média-Baixa d) Baixa

12) A concorrência manifesta-se mais ao nível:

- a) Da qualidade de serviço b) Do Preço c) Outros factores : _____

13) Considera o novo acordo de capital (Basileia II) como uma oportunidade ou uma ameaça?

- a) Oportunidade b) Ameaça

13.1) Porquê?

14) Considera a abertura da Bolsa de Valores como uma oportunidade ou uma ameaça?

- a) Oportunidade b) Ameaça

14.1) Porquê?

15) Como perspectiva a evolução do sector bancário Cabo-verdiano?

16) Em que áreas considera que a sua instituição possui vantagens em relação aos seus concorrentes?
(qualidade, eficiência, preços, inovação...)

QUESTIONÁRIO B: Recursos comerciais

1) Qual é o meio privilegiado de captação de clientes?

2) Em função de que parâmetros são definidos os preços dos produtos? (preços dos concorrentes, estrutura de custos, condições de mercado, outros...)

3) Em média, quantos produtos novos são lançados por ano? (*índice de inovação*)

4) Faz-se segmentação de mercado?

a) Sim b) Não

4.1) Se sim, que segmentos estão identificados?

4.2) A empresa procura actuar de maneira igual em todos os segmentos?

a) Sim b) Não

4.2.1) Se não, especifique e indique que segmentos são alvo de atenção especial.

4.3) A empresa é capaz de determinar a rentabilidade de cada segmento de mercado?

a) Sim b) Não

4.4) E de cada produto?

a) Sim b) Não

4.5) E de cada cliente?

a) Sim b) Não

5) Fazem-se análises de mercado antes do lançamento de novos produtos?

a) Sim b) Não c) Só de alguns

6) Com que periodicidade e de que forma se promovem os produtos?

7) Existe algum tipo de diferenciação no preço/serviço consoante o tipo de clientes?

a) Sim b) Não

7.1) Se sim, como é que é feita essa diferenciação?

8) Que medidas pensa serem mais importantes para consolidar/conquistar melhor posição no mercado?

QUESTIONÁRIO C: Recursos tecnológicos e de informação

1) Existe uma arquitectura de informação claramente definida dentro da empresa?

- a) Sim b) Não c) Talvez

1.1) Se respondeu a) ou c), especifique.

2) Quais as principais funcionalidades dos mais importantes Softwares existentes?

3) Descreva o processo de aquisição de Software?

4) A empresa já possui instalado Software capaz de dar resposta às exigências do novo acordo de capital (Basileia II)? Especifique! (*medir o nível de risco dos clientes Scoring/Rating? contabilidade analítica?*)

5) Os fornecedores de tecnologias de informação são nacionais ou estrangeiros?

6) A assistência técnica é prestada por empresas nacionais ou estrangeiras?

7) Considera os recursos de informação (sistemas e tecnologias) suficientes para dar suporte adequado aos negócios e à estratégia da empresa?

- a) Sim b) Não

7.1) Porquê?

QUESTIONÁRIO D: Recursos humanos e organizacionais

1) Existe uma unidade própria responsável pela gestão de recursos humanos?

- a) Sim b) Não

2) Descreva sucintamente as funções dessa unidade? Qual o seu posicionamento no organograma?

3) Quais os principais instrumentos de gestão de recursos humanos que a empresa utiliza?

4) Quais são os principais meios utilizados para motivar os trabalhadores?

5) Existem processos de remuneração por objectivo?

- a) Sim b) Não

6) O salário é totalmente fixo ou tem uma parte variável? Que percentagem do salário é variável e indexada ao desempenho?

7) Como é que são decididas as necessidades de formação?

8) É feita avaliação de desempenho? Como?

9) Com que frequência é feita a avaliação de desempenho?

10) Há mecanismos de recompensa e de penalização associados ao nível de desempenho conseguido?

- a) Sim b) Não

10.1) Se sim, especifique:

11) Os trabalhadores conhecem a missão e os objectivos da empresa?

- a) Sim b) Não

12) A missão e objectivos da empresa são divulgados através de documento interno?

- a) Sim b) Não

12.1) Se não, qual é a forma de divulgação utilizada?

13) Considera que no mercado cabo-verdiano a disponibilidade de recursos humanos qualificados para o sector bancário é:

- a) Boa b) Suficiente c) Insuficiente d) Muito insuficiente

Anexo II – Quadros-síntese resultantes da aplicação dos questionários**Quadro a) – Questões estratégicas***

	Banco A	Banco B	Banco C
Como são escolhidos os membros do CA	Nomeados pelos accionistas CE nomeado pelo CA com acordo dos accionistas.		Escolhidos pelos accionistas e nomeados nas assembleias gerais.
Duração dos mandatos	Três anos		Três anos
Como são definidas as estratégias na organização?	Grandes linhas definidas pelo CA Plano Estratégico aprovado em Assembleia Geral. Segunda hierarquia contribui na elaboração dos objectivos.		Comissão Executiva e todas as chefias do banco.
Existe Plano de Desenvolvimento Estratégico	Sim		Sim
Duração do PDE	Três anos		Cinco anos
Missão da Empresa	Contribuir para o desenvolvimento de Cabo Verde através da actividade de intermediação bancária.		Oferecer produtos e serviços adequados a necessidade dos clientes
Visão	Segundo maior Banco Universal de Cabo Verde, tecnologicamente moderno, Inovador, orientado para o retalho, nos segmentos particulares residentes, emigrantes, empresas em especial PME e Micro-empresas.		
Estratégia Global	Melhoria de rendibilidade sustentada num aumento de eficiência. Crescimento orgânico baseado em parcerias e aproveitamento da capacidade instalada. Diferenciação com base na modernização tecnológica e qualidade do atendimento.		

**ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS COMERCIAIS EM CABO VERDE;
Identificação, Dinâmica Evolutiva e Perspectivas de Competitividade**

Objectivo	Lucro Crescer mais que os concorrentes Possuir um quadro de gestão competente.		
Instrumento de monitorização da estratégia	Reuniões do CA e da CE		Tableau de bord; reuniões da CE; reuniões do CA; reuniões com grupos de trabalho;
Estruturas de Autoridade e de responsabilidade formalmente definidas ao nível das unidades da empresa	Sim		Sim
Considera a estrutura organizacional como a mais adequada	Sim		Sim
Porquê?	Responde as necessidades externas e internas da empresa		É flexível
Quanto ao potencial de novas entradas no sector considera o quadro regulador ...	Pouco restritivo		Restritivo
Considera a intensidade da concorrência ...	Alta		Média alta
A concorrência manifesta mais ao nível...	Qualidade de serviços Preço		Preço
O novo acordo de capital Basileia II é ...	Oportunidade		Oportunidade e Ameaça
Porquê?	As instituições financeiras reflectirão melhor nos balanços a realidade dos seus riscos (transparência) Avaliação pela qualidade de gestão Mais valia ao nível do custo dos recursos. Poderá implicar movimentos de concentração Bancária devido aos custos dos softwares de análise.		Deve ser adaptada a realidade cabo-verdiana para produzir bons resultados; Vai garantir maior disciplina de mercado com uma supervisão baseada no risco.
A Bolsa de Valores é	Oportunidade		Oportunidade

Porquê?	<p>Mercado mais transparente</p> <p>Diversificação das fontes de obtenção de recursos.</p> <p>Diminuição dos preços dos recursos.</p>		<p>Abre espaço para melhorar a performance em termos de comissões;</p> <p>Abre espaço a operações mais estruturadas e ousadas;</p>
Como perspectiva a evolução do sector bancário Cabo-verdiano	<p>O modelo actual está esgotado, bancos de dimensões muito reduzidas com parceiros de dimensões consideráveis.</p> <p>Perspectiva-se um crescimento dos bancos em termos de capacidade creditícia e maior intervenção dos parceiros estrangeiros com capacidade para financiar grandes projectos.</p> <p>Concorrência com preço como factor decisivo.</p>		<p>Caminha para um rápido desenvolvimento e a minimização de custos será um imperativo para quem quiser se manter no mercado.</p> <p>Já possui características de um mercado sofisticado e evoluirá ainda mais neste sentido.</p>
Áreas de vantagem em relação aos concorrentes	<p>Inovação (primeiro a lançar os novos produtos)</p> <p>Banco de marca emocional.</p> <p>Procura pela proximidade em relação ao cliente que implica um aumento de número de balcões, e de investimentos nas áreas da tecnologia.</p>		<p>Qualidade, Eficiência e Inovação.</p>

Fonte: Questionário A

*Um dos bancos não respondeu ao questionário.

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS COMERCIAIS EM CABO VERDE;
Identificação, Dinâmica Evolutiva e Perspectivas de Competitividade

Quadro b) – Recursos Comerciais

	Banco A	Banco B	Banco C
Meio privilegiado de captação de clientes	Rede de balcões (proximidade)	Rede de Balcões	Contacto directo
Em função de quê são definidos os preços dos produtos	Estrutura de custos/Preço dos concorrentes/Condições do mercado	Estrutura de custos Condições do mercado	Condições do mercado/Preços dos concorrentes/Estrutura de custos/margem
Nº médio de produtos novos por ano	2 (dois)	2-3 (dois três)	3 Três
Faz-se segmentação de mercado	Sim	Sim	Sim
Segmentos	Particulares: Primeiro ninho/família completa/alto rendimento Empresas: Micro-crédito/Micro-empresas/PMEs/Emigrantes/Grandes empresas	Empresas Particulares Emigrantes	Empresas Particulares Gama Alta e retalho.
Segmentos alvo de atenção especial	Grandes clientes	Empresas e Emigrantes	Grandes Empresas/Particulares Gama alta.
Capacidade de determinar rentabilidade dos Segmentos/clientes/produtos	Sim	Não	Sim
Análise de mercado	Só de alguns produtos	Só de alguns produtos	Sim
De que forma promovem os produtos	Televisão e Internet (preferidos) rádio e contactos pessoais	Campanhas publicitárias Contactos pessoais	Internet, Televisão, Participação em eventos.
Diferenciação no preço/serviço consoante tipo de cliente	Sim	Sim	Sim
Como é feito	Garantias do cliente/Capacidade de gestão/Tipo de projecto/Rendibilidade do Projecto/Dimensão do projecto	Preço Tipo de Atendimento Canal de comunicação utilizado (BCA directo tem preçário mais favorável.	Volume/Número de produtos do banco utilizados/Tipo de garantias/grupo económico associado.
Factores mais importantes para consolidar/conquistar posição no mercado	Proximidade do cliente Qualidade do atendimento	Rapidez (nas respostas) Qualidade dos Serviços	Qualidade do atendimento; Inovação na segmentação; Migração de clientes para a Banca electrónica.

Fonte: Questionário B

Quadro c) – Recursos tecnológicos e de informação

	Banco A	Banco B	Banco C
Principais funcionalidades dos mais importantes softwares existentes	Funcionalidade bancária (aplicação da Promosoft na plataforma E-Banka)	BANKA BM – gere a actividade bancária, internet banking e Scoring particulares. AM Account Manager – Contabilidade HRM – Human Resource Manager, Gestão dos recursos humanos IM- Gestão de Imobilizado	BANKA BM – gere a base de dados dos clientes. AM Account Manager – Contabilidade. HRM – Human Resource Manager – Gestão dos recursos humanos. IM – Gestão do imobilizado.
Processo de aquisição de Software	Utiliza-se o parceiro estratégico para ganhar poder negocial (preço e serviço).	Pesquisa no mercado, Análise de propostas, Decisão com base na funcionalidade, custo e requisitos técnicos e humanos.	Adquiridos junto de um fornecedor estrangeiro.
Possui Software adequado as exigências de Basileia II.	Não	Não (medidas embrionárias estão em curso)	Possui contabilidade analítica/Fase de testagem de modelos de <i>Rating</i>
Fornecedores de tecnologia de informação	Estrangeiros	Nacionais e Estrangeiros	Estrangeiros
Assistência técnica	Estrangeiros	Nacionais e Estrangeiros	Estrangeiros
Os recursos de informação são suficientes para dar suporte aos negócios da empresa	Sim, mas está num processo de desenvolvimento acelerado de modernização da instituição.	É seguro, fiável e com tecnologias avançadas que vão de acordo com as necessidades do mercado. Insuficiências na informação disponível para tratamento de dados.	Não, necessidade de sistemas ainda mais sofisticadas para reduzir a compilação manual das informações.

Fonte: Questionário C

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS COMERCIAIS EM CABO VERDE;
Identificação, Dinâmica Evolutiva e Perspectivas de Competitividade

Quadro d) – Recursos humanos e organizacionais

	Banco A	Banco B	Banco D
Unidade responsável pela gestão de recursos Humanos	Sim	Sim	Não, passará a existir brevemente.
Funções da unidade/Posicionamento no organigrama	Gestão e Desenvolvimento de RH Gestão de Processamentos Higiene, Segurança e Saúde no trabalho Nível dois da hierarquia	Gestão e planeamento (contratações, necessidade de formação, estágios ...) Gestão administrativa (processamento de remunerações, verificação de linhas de crédito, documentação dos trabalhadores Gestão do sistema de segurança social.	
Instrumentos de Gestão de RH	Regulamento Interno Código de ética e conduta Regulamento disciplinar	Estatutos do pessoal Regulamento e normas complementares ao estatuto Bases gerais da política de pessoal	Estatutos do pessoal
Principais meios para motivar trabalhadores	Formações “on Job” Incentivos à auto-formação Nível de Salários (acima da média) Progressão na carreira	Mobilidade interna Reclassificações Apoio a formação de interesse para a instituição. Prémio de produtividade Benefícios salariais (acima da média)	Progressão e promoções na carreira Prémios e subsídios Envolvimento dos trabalhadores na decisões estratégicas.
Remuneração por objectivo	Não	Não	Não
Salário Fixo e Variável	Salário fixo com prémio de produtividade variável.	Salário fixo com prémio de produtividade variável.	Salário fixo com prémio de produtividade variável.
Como são decididas as necessidades de formação	Pelos respectivos serviços Elaboração de testes aos colaboradores	Anualmente, pelas unidades orgânicas através de um questionário de diagnóstico. Eventualmente conforme o aparecimento de formações no mercado com interesse	Com base nas carências de cada unidade e as necessidades estratégicas do banco.
Avaliação de Desempenho	Avaliação trimestral com conhecimento do trabalhador.	Avaliação anual pelo responsável hierárquico directo.	Avaliação anual com base nas metas definidas para cada unidade.
Recompensa pelo nível de desempenho	Sim, Prémio de produtividade, Progressão na carreira, Promoções	Sim, prémio de produtividade	Sim, prémio de produtividade e regalias sociais
Conhecimento da missão e objectivos da empresa pelos trabalhadores	Sim, Divulgados através de documentos internos, Intranet, Internet e reuniões periódicas.	Sim.	Sim.
Disponibilidade de recursos humanos qualificados para o sector bancário em Cabo Verde	Muito Insuficiente.	Boa.	Insuficiente.

Fonte: Questionário D

Anexo III – Dados diversos sobre os bancos comerciais em Cabo Verde**a) Principais rubricas do balanço agregado dos bancos comerciais (em contos)**

	2002	2003	2004	2005
Disponibilidades	12.896.071	13.520.947	15.230.717	16.344.658
Crédito Total	23.285.709	27.087.150	29.761.331	32.667.154
Crédito Vencido	1.741.912	2.015.342	2.151.529	2.061.749
Títulos da Dívida Pública	16.389.655	16.669.270	17.372.700	21.214.260
(OT&BT)	9.956.485	10.236.100	10.939.530	14.781.090
(TCMF)	6.433.170	6.433.170	6.433.170	6.433.170
Provisões de Cr. Vencido	2.000.641	2.142.165	2.137.229	2.163.620
Activos Líquidos	52.312.706	61.921.937	67.799.439	81.370.577
Depósitos	47.608.767	52.692.030	58.066.800	68.181.753
Recursos de Inst. Crédito	1.024.845	920.140	739.330	1.902.842
Recursos Próprios	3.283.612	3.494.190	3.776.758	4.122.156

Fonte: BCV

b) Evolução das quotas de mercado dos três maiores bancos comerciais de Cabo Verde.

	2002	2003	2004	2005
BCA				
Depósitos	65,1%	65,6%	63,8%	62,4%
Créditos	58,4%	55,8%	53,0%	50,1%
Média	61,7%	60,7%	58,4%	56,3%
CECV				
Depósitos	23,3%	23,8%	25,2%	25,7%
Créditos	34%	36%	37%	36%
Média	28,7%	30,1%	30,9%	30,8%
BI				
Depósitos	7,7%	7,4%	8,1%	10,3%
Créditos	6,2%	6,9%	7,8%	8,4%
Média	7,00%	7,18%	8,01%	9,40%

Fonte: Elaboração própria

c) Taxas de juro e spread

Anos	2000	2001	2002	2003	2004
Taxa juro média de empréstimos	12,8%	13,8%	14,1%	13,4%	13,4%
Taxa de juro média dos depósitos	5,7%	6,1%	6,2%	5,1%	4,7%
Spread	7,1%	7,7%	7,9%	8,3%	8,7%

Fonte: FMI

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS COMERCIAIS EM CABO VERDE;
Identificação, Dinâmica Evolutiva e Perspectivas de Competitividade

d) Indicadores diversos dos três maiores bancos comerciais em Cabo Verde (em contos)

Indicadores Gerais	BCA				CECV				BI			
	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Custos com o Pessoal	506.115	531.682	562.688	633.903	189.222	270.783	237.710	265.010	71.267	78.034	87.156	90.260
Crédito e Juros Vencidos	1.161.600	1.365.200	1.419.831	1.143.688	405.600	455.300	531.100	750.500	56.404	88.461	102.230	111.336
Provisões de Crédito Vencido	1.547.797	1.648.194	1.525.355	1.369.058	325.400	338.000	399.000	609.800	67.496	107.051	138.307	153.847
Indicadores de Actividade	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Resultado Líquidos	393.899	408.496	211.767	204.993	180.200	226.500	236.600	136.700	46.292	62.600	87.525	54.992
Margem Financeira	761.483	769.531	973.718	899.992	449.600	571.400	596.643	617.013	164.888	216.140	233.583	242.801
Margem Complementar	794.120	900.172	844.423	897.749	219.100	224.000	295.730	332.246	110.725	116.291	139.448	131.993
Produto Bancário	1.555.603	1.669.703	1.818.141	1.797.741	668.700	795.400	892.373	949.259	275.613	332.431	373.031	374.794
Indicadores de Rendibilidade	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Margem Fina./Produto Banc.	48,95%	46,09%	53,56%	50,06%	67,23%	71,84%	66,86%	65,00%	59,83%	65,02%	62,62%	64,78%
ROA	1,1%	1,1%	0,5%	0,4%	1,4%	1,6%	1,5%	0,7%	1,0%	1,3%	1,5%	0,6%
ROE	25,4%	23,6%	11,9%	11,5%	14,5%	17,0%	16,3%	8,9%	7,1%	9,1%	11,7%	7,3%
Indicadores de Estrutura	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Activo Total Líquido	36.730.869	40.247.861	42.835.414	49.003.655	13.328.000	14.866.400	17.067.900	20.618.600	4.513.547	4.784.145	5.922.026	8.653.406
Cédito Sobre Clientes (Bruto)	13.592.406	15.115.509	15.777.528	16.374.828	7.924.800	9.840.600	10.906.600	11.722.800	1.459.300	1.875.722	2.330.446	2.753.338
Depósitos	31.001.870	34.552.246	37.051.160	42.549.198	11.108.900	12.553.100	14.632.400	17.559.900	3.685.319	3.916.284	4.755.343	7.065.201
Situação Líquida	1.658.898	1.806.502	1.753.880	1.820.091	1.274.500	1.389.200	1.511.000	1.532.900	654.451	687.597	745.389	746.130
Nº de Empregados no Activo	381	378	384	398	137	150	162	159	47	46	49	52
Nº de Agências	19	21	23	23	12	12	13	15	4	4	4	5
Nº de Balcões	23	23	25	25	12	12	13	15	4	4	4	5
Indicadores de Eficiência	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Cost-to-income (Cust op/Prod Banc)	66,30%	66,40%	66,60%	71,40%	64,60%	63,60%	66,30%	67,50%	55,79%	50,94%	52,31%	57,50%
Custos com Pessoal/Administrativos	55,16%	54,82%	53,65%	57,43%	51,88%	62,29%	47,59%	48,22%	46,35%	46,08%	44,67%	41,88%
Empregados/Balcões	17	16	15	16	11	13	12	11	12	12	12	10
Crédito Bancário/Depósitos	43,84%	43,75%	42,58%	38,48%	71,34%	78,39%	74,54%	66,76%	39,60%	47,90%	49,01%	38,97%
Indicadores de Solidez	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005	2002	2003	2004	2005
Rácio de Crédito Vencido (CVT/CTb)	8,55%	9,03%	9,00%	6,98%	5,12%	4,63%	4,87%	6,40%	3,87%	4,72%	4,39%	4,04%
Cobertura do Crédito Vencido(PC/CV)	133,25%	120,73%	107,43%	119,71%	80,23%	74,24%	75,13%	81,25%	119,67%	121,01%	135,29%	138,18%
Rácio de Solvabilidade Ponderado	11,5%	11,1%	10,9%	11,3%	16,0%	13,5%	13,4%	12,8%	20,0%	18,0%	12,6%	8,6%

Fonte: Elaboração própria, com base em dados dos relatórios e contas dos respectivos bancos.

e) Principais produtos e as respectivas taxas (todos os bancos)

Operações Passivas							
BCA		CECV		BI		BCN	
Produtos	Taxas	Produtos	Taxas	Produtos	Taxas	Produtos	Taxas
Depósitos a Prazo CVE		Dep. a Prazo em CVE		Dep a Prazo CVE		Dep a Prazo CVE	
De 31 a 90 dias	3,60%	De 30 a 90 dias	2,75%	De 31 a 90 dias	2,00%	3 meses	3,00%
De 91 a 180 dias	3,80%	De 91 a 180 dias	3,25%	De 91 a 180 dias	3,75%	6 meses	4,50%
Mais de 180 dias	4,00%	De 181 dias a um ano	4,00%	De 181 a 364 dias	4,00%	1 ano	5,00%
				De 365 a 730 dias	4,50%		
				Mais de 730 dias	5,00%		
Dep. Poupança Jovem CVE		Dep. Poupança em CVE		Dep. Poupança Jovem CVE			
365 dias ou mais	4,75%	Poupança Habitação 1 ano	4,00%	365 dias ou mais	4,50%		
Cada ano sem lev. Até 5 anos	0,25%	Continha Poupança 1 ano	4,50%	Cada ano sem lev. Até 5 anos	0,10%		
Dep. Prazo Emigrantes CVE		Contas Emigrantes		Dep. Prazo Emigrantes CVE		Dep. Prazo Emig. CVE	
De 31 a 90 dias	3,85%	Especial e poupança 6 meses	4,00%	De 31 a 90 dias	2,50%	3 meses	3,50%
De 91 a 180 dias	4,05%	Especial e poupança 1 ano	4,25%	De 91 a 180 dias	4,00%	6 meses	4,50%
Mais de 180 dias	4,25%			De 181 a 364 dias	4,25%	1 ano	5,50%
				Mais de 730 dias	5,50%		
Média	4,04%		3,82%		4,00%		4,33%
Desvio padrão	0,37%		0,61%		1,06%		0,93%

(continua...)

ORIENTAÇÕES ESTRATÉGICAS DOS BANCOS COMERCIAIS EM CABO VERDE;
Identificação, Dinâmica Evolutiva e Perspectivas de Competitividade

(Continuação...)

Operações Activas							
BCA		CECV		BI		BCN	
Produtos	Taxas	Produtos	Taxas	Produtos	Taxas	Produtos	Taxas
Descobertos	18,50%	Descobertos	15,00%	Descobertos (Média)	17,12%	Descobertos	14,50%
Desconto de Letras		Letras e Livranças		Letras e Livranças		Empresas	
Particulares	13,50%	Até 90 dias	10,50%	Particulares		Investimento	
Empresas	12,50%	De 91 a 180 dias	10,75%	Até 90 dias	12,50%	Até 3 anos	11,50%
		De 181 a 365 dias	11,50%	Mais de 90 dias	13,00%	Superior a 3 anos	12,00%
Desconto de Livranças		De 1 ano até 2 anos	12,00%	Empresas		Tesouraria	
Particulares				Até 90 dias	11,25%	Até 1 ano	12,50%
De 31 a 90 dias	12,50%	Empréstimos M/L Prazo		De 91 a 180 dias	11,50%	Superior a 1 ano	13,00%
De 91 a 180 dias	13,00%	Investimentos		De 181 a 365 dias	12,00%	Outros	
Mais de 180 dias	13,50%	De 1 a 5 anos	10,50%			Até um ano	12,00%
Empresas		Mais de 5 anos	11,50%	Crédito M/L Prazo		Superior a 1 ano	12,50%
De 31 a 90 dias	11,00%	Outros:		Particulares			
De 91 a 180 dias	11,30%	De 1 a 5 anos	11,25%	Até 90 dias	12,50%	Conta Corrente Cauconada	12,00%
De 181 a 365 dias	11,50%	Mais de 5 anos	11,50%	Mais de 90 dias	13,00%		
De 366 dias a 544 dias	13,50%			Crédito normal	13,00%	Particulares	
				Empresas		Consumo 1 ano	13,00%
Conta Corrente Cauconada		Conta Corrente Cauconada		Até 90 dias	11,25%	Consumo mais de 1 ano	14,00%
6 meses renovável (empresa)	11,00%	1 Ano	11,50%	De 91 a 180 dias	11,50%		
				De 181 a 365 dias	12,00%	Habitação Própria	11,50%
Financiamento Por Contrato				Crédito normal	11,50%		
Particulares	13,50%	Adiantamento de Vencimentos	12,50%			Habitação Para Rendimento	12,50%
Empresas	11,00%			Conta corrente Cauconada		Adiantamento de Vencimento	13,00%
		Crédito Predial		6 meses (renovável) empresa	11,50%		
BCA Casa		Habitação própria	10,75%				
Habitação própria	11,00%	Habitação Rendimento	10,75%	Habitação Própria	10,50%		
Arrendamento	12,00%						
		Outros Créditos a Particulares	12,50%	Arrendamento	13,00%		
BCA Universitário	12,00%						
				Empresa	12,50%		
Crédito Poupança Emigrante	11,00%						
				Crédito Universitário	10,50%		
Média	12,00%		11,50%		12,00%		12,50%
Desvio padrão	1,84%		1,18%		1,47%		0,89%
Spread (tx med act-tx med pass)	7,96%		7,68%		8,00%		8,17%
Fonte: www.bca.cv (Julho de 2007)		Fonte: www.cabx.cv (Julho de 2007)		Fonte: Banco Interatlântico (Agosto 2007)		Fonte: www.bcdenegocios.cv (Julho de 07)	

f) Demonstração de resultados agregado do sector bancário

	2002	2003	2004	2005
Juros e Proveitos Equiparados	2.837.853	3.678.634	3.935.451	4.236.625
Juros e Custos Equiparados	1.991.743	2.065.675	2.066.766	2.394.584
Rendimentos de Títulos (variáveis)	880.884	353.542	207.238	191.193
Margem Financeira	1.726.994	1.966.501	2.075.923	2.033.234
Comissões Líquidas	566.464	609.791	615.585	631.402
Prov. Líquidos de Oper. Financ.	54.255	35.924	207.454	320.638
Outros Proveitos Bancários Liq.	240.874	260.004	270.053	257.884
Margem Complementar	861.593	905.719	1.093.092	1.209.924
Produto Bancário	2.588.587	2.872.220	3.169.015	3.243.158
Custos de Funcionamento	1.511.059	1.650.038	1.824.515	1.986.035
Cash Flow de Exploração	1.077.528	1.222.182	1.344.500	1.257.123
Amortizações do Exercício	237.462	263.702	305.305	338.158
Provisões Líquidas do Exercício	373.582	339.536	680.244	718.463
Resultados de Exploração	466.484	618.944	358.951	200.502
Ganhos Extraordinários	375.139	273.729	325.209	368.420
Perdas Extraordinárias	78.076	60.947	91.281	101.355
Resultados Antes de Impostos	763.547	831.726	592.879	467.567
Impostos Sobre Resultados	150.657	139.059	129.953	69.236
Resultados do Exercício	612.890	692.667	462.926	398.331
Taxa real de imposto	19,73%	16,72%	21,92%	14,81%

Fonte: Adaptado BCV.