

2011

Mestrado em Gestão

Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra

ESTRATÉGIA E DESEMPENHO EM SERVIÇOS

Pedro Miguel Ferreira Andrino Pereira
Orientação do Prof. Doutor Fernando Carvalho

• U • C •



Resumo

Este relatório de estágio pretende formalizar o estágio realizado no Banco Espírito Santo, entre Março e Agosto de 2011. Desta forma, o relatório é constituído por quatro temas principais, nomeadamente, a apresentação da empresa de acolhimento do referido estágio, a análise do tema teórico *Estratégia e Desempenho em Serviços*, a descrição das tarefas desenvolvidas no estágio e por último uma conclusão onde se faz uma análise crítica do relatório e dos temas retratados nele.

Relativamente à parte teórica do relatório, esta apresenta três subtemas, nomeadamente, *As Estratégias de Diferenciação e Liderança de Custos*, *A Eficiência e a Eficácia em Serviços* e *A Metodologia LEAN*.

Índice

1 - Introdução	1
2 - Apresentação da Empresa.....	3
2.1 - História	4
2.2 - Estrutura do Grupo.....	6
2.3 - Enquadramento Macroeconómico.....	9
2.4 - Presença Internacional	11
2.5 - Estratégia e Futuro	16
3 - Estratégia e Desempenho em Serviços	19
3.1 - Estratégias de Diferenciação e de Liderança de Custos	19
3.2 - Eficiência e Eficácia em Serviços.....	26
3.3 - Metodologia LEAN	28
4 - Descrição das Tarefas Desenvolvidas.....	32
4.1 - Projecto Centros de Depósitos.....	35
4.2 - Projecto Evolução do Modelo de Balcão.....	40
4.3 - Projecto Melhoria Correio Interno	43
5 - Conclusão e Análise Crítica do Estágio	45
Bibliografia.....	48
ANEXOS.....	49

Índice de Figuras

Figura 1 - Actual Logo BES

Figura 2 - Sucessivos Logos BES

Figura 3 - Campanha "Verde Futuro"

Figura 4 - Campanha Conta CR

Figura 5 - Logos Tranquilidade e BES

Figura 6 - Processo de Correio Interno

Índice de Quadros

Quadro 1 - Participações Qualificadas

Quadro 2 - Estrutura Accionista

Quadro 3 - Estrutura Comercial

Índice de Abreviaturas e Siglas

ATM	Automatted Teller Machine
BCE	Banco Central Europeu
BES	Banco Espírito Santo
BESA	Banco Espírito Santo Angola
BESCL	Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa
BIC	Banco Internacional de Crédito
CD	Centro de Depósitos
CGD	Caixa Geral de Depósitos
CTI	Cost-to-Income
ESAF	Espírito Santo Activos Financeiros
ESI	Espírito Santo Informática
PA	Posto Avançado
SOI	Sistema de Objectivos e Incentivos

1 - Introdução

O estágio curricular, componente obrigatória do plano de estudos do Mestrado em Gestão da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, constitui um importante momento na vida académica de um estudante, uma vez que é nessa altura que este tem o primeiro contacto com a realidade profissional que o espera após o término do seu curso, colocando pela primeira vez em prática os mais variados conceitos teóricos absorvidos ao longo de vários anos.

Este relatório pretende, assim, formalizar o estágio curricular realizado no Banco Espírito Santo, no Departamento de Organização, durante 20 semanas, decorridas entre Março e Agosto de 2011.

O estágio teve como principal objectivo proporcionar uma nova experiência, nomeadamente no contexto profissional, através da minha participação como técnico estagiário do Departamento de Organização, mais especificamente, inserido no *Programa de Aumento de Produtividade da Rede de Retalho*, tendo permitido a utilização e aplicação de conhecimentos teóricos ao longo da Licenciatura e do Mestrado em Gestão.

A abrangência de oportunidades que nos oferece um curso de Gestão, tornou difícil, felizmente, a decisão da área em que deveria efectuar este estágio. Surgiu a oportunidade de trabalhar numa empresa de referência nacional, o banco privado “Número Um” em Portugal, num departamento que acumula funções tanto táticas como estratégicas. Detecção e eliminação de constrangimentos e melhoria de processos, são os nossos principais objectivos.

O relatório é constituído por quatro partes principais, nomeadamente, a apresentação da empresa onde foi cumprido o estágio, a análise do tema *Estratégia e Desempenho em Serviços*, a descrição das tarefas desenvolvidas na empresa de acolhimento, e uma conclusão que reúne a minha crítica pessoal ao estágio e à importância da Licenciatura e Mestrado de Gestão na realização das tarefas que me foram propostas.

Relativamente à componente teórica, que aborda o tema *Estratégia e Desempenho em Serviços*, esta integra três subtemas: *estratégias de diferenciação e de liderança de*

custos, onde em traços gerais, são descritas estas diferentes estratégias e se explica a sua aplicação com prós e contras; *eficiência e eficácia em serviços*, onde se faz referência à dicotomia, cada vez mais presente, de redução de custos e aumento de produtividade; e a *metodologia LEAN*, explicando a filosofia de gestão que é focalizada na redução do desperdício e aumento da qualidade.

2 - Apresentação da Empresa

Com uma história de mais de 140 anos, o Grupo Banco Espírito Santo é actualmente o grupo financeiro português com maior capitalização bolsista e o segundo maior grupo privado em activos totais, com presença em quatro continentes, actividade em 23 países e cerca de 9800 colaboradores.



Figura 1 – Actual logo BES

O Grupo BES tem como objectivo central da sua actividade criar valor para os seus accionistas procurando, em simultâneo, satisfazer as necessidades dos seus clientes e a realização profissional dos seus colaboradores. A sua primeira e fundamental missão é alinhar uma estratégia de reforço constante e sustentado da sua posição competitiva no mercado com um total respeito pelos interesses e bem-estar dos seus Clientes e Colaboradores.

Caso único de crescimento orgânico no sector financeiro em Portugal, o BES tem vindo a aumentar sustentadamente a sua quota de mercado desde a privatização, que passou de 8,5% em 1992 para 20,3% em 2010. A qualidade do serviço e a inovação são factores diferenciadores que conferem à marca BES uma reconhecida notoriedade.

O Grupo BES oferece a cerca de 2,1 milhões de clientes uma gama completa de produtos bancários e serviços financeiros, incluindo produtos de poupança como depósitos ou gestão de activos, concessão de crédito, produtos e serviços de banca de investimento e serviços de corretagem.

O Grupo BES desenvolve também actividades complementares, como o *leasing*, o *factoring* e a comercialização de apólices de seguro, tanto do ramo vida como do ramo não-vida.

2.1 - História

O Banco Espírito Santo (BES) tem origem na actividade de José Maria do Espírito Santo e Silva (Lisboa, 1850-1915) que em 1869 exerce diversas operações financeiras na sua “Caza de Cambio” situada na Calçada do Combro. A partir de 1884, e sempre como sócio maioritário, funda sucessivamente várias casas bancárias: Beirão, Silva Pinto & C^ª. (1884-1897), Silva, Beirão, Pinto & C^ª. (1897-1911), J. M. Espírito Santo Silva (1911) e J. M. Espírito Santo Silva & C^ª. (1911-1915).

Falecido o sócio principal, a 23 de Dezembro de 1916, a firma dissolve-se para ceder lugar à Casa Bancária Espírito Santo Silva & C^ª., gerida pelo filho José Ribeiro Espírito Santo e Silva que, a 9 de Abril de 1920, transforma a Casa Bancária em Banco. No mesmo dia, é inaugurada a agência de Torres Vedras, primeiro passo de uma estratégia delineada com o objectivo de “levar cada vez mais perto dos Clientes os serviços bancários”.

Na década de 20, não obstante as convulsões políticas, económicas e sociais, que conduzem alguns Bancos à falência, o BES reforça a sua posição no contexto da banca nacional, e em 1926 integra já o grupo das cinco maiores instituições bancárias privadas.

Em 1932, com o novo modelo de gestão implementado por Ricardo Ribeiro Espírito Santo e Silva, eleito nesse mesmo ano para a Presidência do Conselho de Administração, inicia-se uma fase de consolidação e expansão da empresa que em 1936 assume-se na liderança da banca privada nacional.

Em 1937, o BES funde-se com o Banco Comercial de Lisboa (instituição criada em 1875), dando origem ao Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL).

Em 1955, Manuel Ribeiro Espírito Santo Silva, por falecimento do irmão Ricardo Espírito Santo, assume o lugar de Presidente do Conselho de Administração.

Nos anos 60 do século XX são disponibilizadas as pioneiras operações denominadas de Crédito Individual (1965), há muito praticadas no estrangeiro e sucessivamente adoptadas pela concorrência de então e são lançados os Cheques de Viagem (1967) numa contínua diversificação da oferta de produtos e captação de clientes.

Na década seguinte, o BESCL internacionaliza os seus interesses: em 1972 é co-fundador do Libra Bank e, no ano seguinte, associado ao *First National City Bank of New York* funda, em Luanda, o Banco Inter-Unido.

Em Março de 1975, o Decreto-Lei Nº 132-A, nacionaliza as instituições de crédito nacionais com sede no território.

Nos anos 80 do século XX, e na sequência da abertura da actividade bancária à iniciativa privada, o Grupo Espírito Santo regressa a Portugal e, em 1986, em parceria com a *Caisse Nationale du Crédit Agricole* e o apoio de um núcleo de accionistas portugueses, constitui o Banco Internacional de Crédito (BIC).

Os anos de 1991 e 1999 representam dois marcos no percurso da vida do BESCL, respectivamente, o primeiro, com o início da reprivatização que assegura o crescimento sustentado da instituição passando de Banco Universal a Grupo Financeiro Global: Grupo Banco Espírito Santo (Grupo BES) e o segundo, com a alteração da designação da sociedade para Banco Espírito Santo, SA.



Figura 2 – Sucessivos logos do BES

Os anos de 2000 e 2001 marcam o início da aposta no triângulo estratégico com o reforço da posição do Grupo em Espanha, a parceria com o Banco Bradesco e a criação do BES Angola.

Em 2002, o BES dos Açores inicia a sua actividade e em 2003 o BES adquire uma participação de 45% na Locarent (*renting* automóvel) através de uma parceria com a CGD

e a Serfingest, SGPS. No mesmo ano, a sociedade ES Dealer é integrada no Banco Espírito Santo de Investimento.

Em Janeiro de 2006, o Grupo BES renova a sua identidade corporativa, com a assinatura “Verde Futuro”. O objectivo é transmitir a sua capacidade de rejuvenescimento, vitalidade e modernidade alicerçada na experiência e sabedoria de mais de um século de actividade financeira.

A nossa cor

É sabido que somos o único banco que se veste de verde. E que a nossa cor diz tudo sobre o que somos. É a cor do rigor, da verdade, da solidez, da transparência, do valor.

A marca está agora mais viva e luminosa, graças a um maior contraste cromático. Um espectro alargado de verdes traz-nos novos atributos: frescura, transparência, vitalidade, equilíbrio, intensidade, abrangência.

Chamámos-lhe **Verde Futuro**. É esta a nossa cor.



Figura 3 – Campanha “Verde Futuro”

2.2 - Estrutura do Grupo

Composição e Estrutura Accionista

O Banco Espírito Santo tem uma estrutura accionista estável desde 1991. Os principais accionistas, Espírito Santo Financial Group e Crédit Agricole detêm, através da Bespar, 40% do capital. Adicionalmente, o Crédit Agricole detém uma participação directa de 10,81%. O Banco Bradesco, através da Bradport, e o Grupo Portugal Telecom detêm participações de 6,05% e 2,62% respectivamente. O *free float* situa-se nos 40,52%.

Ao longo do ano de 2010 a *Silchester International Investors LLP* reforçou a sua participação no BES, tendo atingido no final do ano uma participação de 5,41% do capital social do BES, num total de 63,2 milhões de acções (3,01% em Junho). A *Silchester International Investors LLP* é uma sociedade gestora de investimentos com sede no Reino Unido, que investe em entidades não americanas cotadas em bolsa, com mais de 15 mil

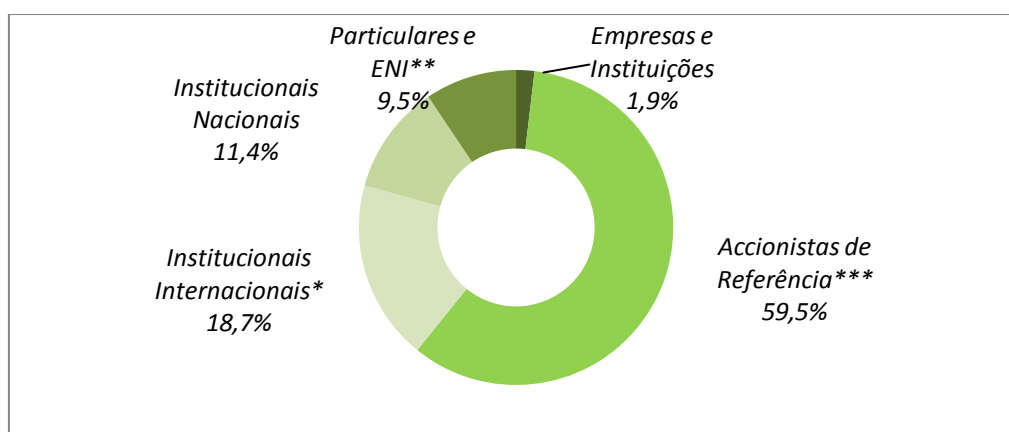
milhões de euros de activos sob gestão, principalmente provenientes de clientes institucionais americanos.

Em 31 de Dezembro de 2010, os titulares de participações qualificadas no BES eram os seguintes:

	% Acções Ordinárias	
	Dez. 09	Dez. 10
BESPAR – Sociedade Gestora de Participações Sociais, S.A.	40,00	40,00
Crédit Agricole, S.A.	10,81	10,81
Bradport, SGPS, S.A.	6,05	6,05
Silchester International Investors Limited	-	5,41
Portugal Telecom, SGPS, S.A.	2,62	2,62

Quadro 1 – Participações Qualificadas

Em 31 de Dezembro de 2010 o capital do Banco estava registado em nome de 25.600 accionistas e encontrava-se repartido da seguinte forma:



Quadro 2 – Estrutura Accionista

(*) Inclui participações detidas por Sociedades Gestoras de Fundos de Investimento, Sociedades Gestoras de Fundos de Pensões, Sociedades Gestoras de Patrimónios, Bancos Custodiantes, entre outros.

(**) ENI – Empresários em Nome Individual

(***) Accionistas de referência incluem: BESPAR; Crédit Agricole; Bradesco (através da Bradport); Portugal Telecom

Estrutura Comercial do Grupo

Com o objectivo de uma abordagem comercial segmentada, o Grupo Banco Espírito Santo está estruturado em diferentes unidades de negócio, que determinam a sua maior especialização. Cada segmento engloba as estruturas directamente dedicadas, bem como as unidades do Grupo com cuja actividade mais se identifica. A monitorização individual e isolada de cada unidade operacional do Grupo (encaradas numa óptica de centro de investimento) é complementada, a nível da Comissão Executiva, pela definição de estratégias e de planos comerciais para cada segmento operacional.

Banca	BES Oriente (Macau) 99,75% ES Bank (EUA) 98,45% BES Açores 57,53% BESIL (I. Caimão) 100% BES Cabo Verde 99,99%	BES Angola (Angola) 51,94% BEST 66% BES Vénétie (França) 42,69% BIBL (I. Caimão) 100%
Banca de Investimento	BESI (Portugal e Espanha) 100%	BESI (Brasil) 80%
Capital de Risco	ES Capital 100%	ES Ventures 100%
Crédito Especializado	Locarent 50%	
Gestão de Activos	ESAF SGPS 85% BESAF (Brasil) 82,5%	ESAF (Espanha) 85% BESACTIF (Angola) 61,95%
Seguros	BES Vida 50% Europ Assistance 23%	BES Seguros 25%
Outros	ES Recuperação de Crédito 100% ES Contact Center 41,7% Esumédica 24,90%	ESI 100% ESGEST 84,90%
Sociedades Eminentes	BES Finance (I.Caimão) 100%	

Quadro 3 – Estrutura Comercial BES

2.3 - Enquadramento Macroeconómico

O ano de 2010 ficou marcado pela crise do risco soberano da Zona Euro, sobretudo em resultado do forte desequilíbrio das contas públicas da Grécia e das dificuldades do sector financeiro da Irlanda e de Portugal (em 2011), nestes casos com impacto nas respectivas contas públicas. A necessidade de apoio financeiro da União Europeia e do Fundo Monetário Internacional a estas economias alimentou um receio de contágio a outras economias da periferia da Zona Euro, penalizando as respectivas condições de financiamento. A revisão em baixa dos *ratings* soberanos da periferia da Zona Euro e os receios sobre a deterioração da qualidade do crédito (tanto ao nível da dívida soberana como do crédito hipotecário) penalizaram igualmente as condições de *funding* dos bancos europeus.

Em Portugal, mais concretamente, o ano de 2010 foi caracterizado por uma deterioração das condições financeiras, que persistem em 2011, em resultado da maior aversão ao risco dos investidores face à periferia da Zona Euro e, sobretudo, na sequência do downgrading da República levado a cabo pelas principais agências de *rating*. Apesar de uma situação sólida ao nível da solvabilidade, os Bancos portugueses passaram a enfrentar um ambiente externo adverso no acesso à liquidez, forçando um maior recurso às operações de cedência de liquidez do BCE e obrigando a um ajustamento das condições de financiamento da actividade económica interna, no sentido de um aumento da sua restritividade.

Em todo o caso, e não obstante uma evolução desfavorável do consumo e do investimento na segunda metade do ano de 2010, a economia portuguesa registou um crescimento anual de 1,4% acima das expectativas, beneficiando, em particular, do dinamismo das exportações. Este desempenho relativamente favorável contrastou com os registos negativos de crescimento observados nas outras economias da periferia sob o foco dos mercados (Espanha, Irlanda e Grécia) e resulta também, em parte, do facto de a procura interna não ter sido afectada, como em outras economias, por efeitos-riqueza negativos associados a fortes correcções do mercado imobiliário.

No contexto da crise do risco soberano da Zona Euro, a política orçamental foi caracterizada, em 2010 (sobretudo no último trimestre), pela adopção das medidas fortemente restritivas, com o objectivo de reduzir o défice de 9,3% do PIB, em 2009, para

4,6% do PIB em 2011. Estas medidas incluíram o aumento de carga fiscal nos impostos sobre o rendimento e sobre o consumo, destacando-se, neste caso, a subida do IVA para 23% em Janeiro de 2011. Do lado da despesa, destaca-se o anúncio da redução dos salários e o congelamento de admissões na função pública, para além de cortes nas despesas sociais e de investimento. Em 2010, o défice das Administrações Públicas reduziu-se para um valor em torno de 6,9% do PIB (abaixo da estimativa inicial de 7,3%, embora beneficiando de uma receita extraordinária de cerca de 1,1% do PIB, decorrente da transferência dos fundos de pensões da Portugal Telecom para o sistema público de pensões). A dívida pública subiu de 76,1% para 82,1% do PIB, mantendo-se abaixo da média da Zona Euro, de 84,1% do PIB.

A subida da taxa de desemprego e a perspectiva de redução do rendimento disponível penalizaram a confiança dos consumidores e determinaram uma desaceleração da procura interna na parte final do ano. No entanto, no conjunto de 2010, o consumo privado cresceu ainda cerca de 1,9%, sobretudo em resultado da antecipação de decisões de consumo, face aos aumentos do IVA atrás referidos. Este efeito particularmente visível na aquisição de bens duradouros (sobretudo veículos de transporte). Em termos médios anuais, a inflação no consumo subiu de -0,8% para 1,4%, observando-se uma aceleração mais visível dos preços nos últimos meses do ano, sobretudo em função da subida dos preços da energia.

A deterioração das expectativas face à evolução da procura interna e externa, os elevados níveis de incerteza e as condições mais restritivas de financiamento levaram a uma nova queda do investimento. As exportações registaram um crescimento em torno de 8,8% após um recuo de 11,7% no ano anterior. Para este desempenho contribuíram, sobretudo, as exportações associadas à indústria transformadora, beneficiando da recuperação da procura e da actividade industrial a nível global e, por arrastamento, nos principais parceiros comerciais de Portugal na Zona Euro.

O comportamento favorável das exportações e o progressivo ajustamento da procura interna (pressionando em baixa as importações) contribuíram para uma redução do défice externo. Em 2010, o saldo conjunto das balanças corrente e de capital, que reflecte as necessidades líquidas de financiamento externo da economia, reduziu-se de 9,4% para 8,5% do PIB.

2.4 - Presença Internacional

A vocação internacional foi uma das pedras basilares do desenvolvimento da actividade do Grupo BES ao longo da sua história e o seu desenvolvimento futuro é um aspecto fulcral da estratégia de crescimento.

As ligações históricas com África e com a América do Sul, sobretudo com o Brasil, a internacionalização das empresas nacionais, a crescente interdependência das economias e as importantes comunidades de cidadãos portugueses estabelecidos em vários continentes, têm sido a base para a expansão da estrutura internacional do Grupo BES.

O *know-how* adquirido no mercado doméstico nas áreas de *corporate banking*, banca de investimento, e *private banking* permite ao Grupo BES exportar as suas competências nestas áreas para servir clientes que desenvolvem actividades económicas transnacionais, nomeadamente através do acompanhamento e do apoio à internacionalização das empresas portuguesas. Neste âmbito, o grande enfoque tem sido o de facilitar o acesso a mercados estratégicos, mercados onde existem oportunidades de negócio e onde o Grupo BES, estando directamente presente ou através de parcerias com bancos locais, tem capacidade para prestar todo o apoio nos países de destino.

O Grupo BES tem escritórios de representação na África do Sul, na Alemanha, no Canadá, na China, no México e na Suíça.



O Grupo BES desenvolve, com base no Espírito Santo Bank em Miami, a actividade de *private banking* no continente americano, servindo maioritariamente as comunidades portuguesas e da América Latina. A Sucursal do BES de Nova Iorque concentra a sua actividade na banca de *wholesale*, maioritariamente nos EUA e Brasil. A Sucursal do BES Investimento em Nova Iorque dedica-se à distribuição de produtos nas geografias *core*, nomeadamente na área de *project finance* e outros financiamentos estruturados, capitalizando na sua presença no Brasil, no seu forte posicionamento na área de mercado de capitais na Península Ibérica e da sua relação com clientes de referência na área de

project finance. A presença do Grupo Bes em Nova Iorque contribui para o acesso privilegiado a investidores institucionais numa das principais praças financeiras mundiais.



O Brasil é uma das economias da América Latina com maior potencial de crescimento. As fortes ligações históricas em Portugal e as afinidades culturais que unem os dois países fazem do Brasil um parceiro natural do nosso País.

O Grupo BES está presente no Brasil através do BES Investimento do Brasil, em que o Banco Bradesco tem uma participação de 20% e cuja actividade está centrada nos mercados de capitais, na gestão de risco, no *trading* para carteira própria, no *project finance*, na distribuição de produtos de rendimento fixo, no *private equity* e no *corporate finance*.

A gestão de activos no Brasil é desenvolvida pela BESAF – BES Activos Financeiros, que reestruturou recentemente a sua estratégia comercial dando mais peso aos distribuidores externos. A actividade no Brasil inclui também a corretagem de títulos através da BES Securities.



Numa das economias com maior potencial de crescimento e quarto parceiro comercial de Portugal, o Grupo BES desenvolve a actividade através do BES Angola (BESA), um banco de direito angolano que presta um serviço global a clientes particulares e a empresas. O BES Angola actua através de uma rede de 31 agências e postos de atendimento dispersos por seis províncias e um centro de atendimento *Private* em Luanda para servir os clientes de *private banking* e afluentes.

No negócio da banca de empresas, que o BES Angola desenvolve a partir de dois centros de empresas em Luanda, a actividade está essencialmente orientada para o estabelecimento de parcerias comerciais de valor acrescentado mútuo com as grandes e médias empresas a operar em Angola, através do financiamento de projectos de

investimento, da cobertura de necessidades de tesouraria e da prestação de apoio técnico e jurídico e para o apoio às empresas e empresários estrangeiros (nomeadamente portugueses, espanhóis, brasileiros e alemães) que estão a expandir a sua actividade em Angola.

O Reforço da área da banca de investimento, tem-se centrado na identificação de oportunidades de negócio nas áreas de *project finance* e *corporate finance* bem como na concretização de soluções de financiamento.

Na gestão de activos, o BES Angola constituiu em 2008, em parceria com a ESAF, a BESAACTIF – Sociedade Gestora de Fundos de Investimento, a primeira sociedade gestora de fundos com actividade em Angola, com o objectivo de disponibilizar soluções financeiras pioneiras no mercado local. Ainda durante o mesmo exercício, foi autorizado e constituído um fundo de investimento imobiliário fechado com a duração de cinco anos, cuja recepção superou as expectativas.

O BESA tem vindo a posicionar-se como um banco de referência no mercado angolano, destacando-se por manter os melhores índices de rentabilidade e de eficiência, a par de uma participação activa na sociedade através da adopção de uma política de sustentabilidade, contribuindo para o processo de reconstrução de Angola.



As principais linhas de actividade centram-se na banca de empresas, no turismo, no comércio externo e no investimento público/privado em infra-estruturas (portos, estradas, electricidade e água), com destaque para as empresas portuguesas com relações económicas com Cabo Verde. Na banca de afluentes, o principal mercado são os clientes não residentes, nomeadamente a diáspora cabo-verdiana.



Em Londres, principal praça financeira da Europa, o BES actua, através de uma sucursal, no negócio da banca de *wholesale*, em especial nas operações de crédito

sindicado, de *leveraged finance*, de *structured trade finance* de *commodities* e, em estreita colaboração com o BES Investimento, em operações de *project finance*. O BES Investimento adquiriu uma posição de 50,1% no *Execution Noble*, um banco de investimento internacional com liderança reconhecida nas áreas da corretagem e *tradind research*; Fusões & Aquisições; *corporate finance*; *corporate broking* e *equity capital markets*. Esta aquisição concretiza a intenção do Grupo de reforçar a sua presença no maior centro financeiro da Europa e de facilitar o acesso a mercados emergentes como a China e a Índia.



A presença neste país data de 2005, ano de fundação de uma participada do BES, a Investimento Concordia Espírito Santo Investment, uma entidade especializada na acessoria em fusões e aquisições. Em 2008, o BES Investimento expandiu as suas actividades no país com a abertura de uma sucursal que iniciou a prestação de serviços de corretagem na Bolsa de Valores de Varsóvia.



O BES desenvolve a sua actividade em França através da Banque Espírito Santo et de la Vénétie, em que o Banco Espírito Santo tem uma participação de 42,69%. O foco da actividade centra-se na banca de empresas e na prestação de serviços financeiros aos residentes portugueses em França que são clientes do BES em Portugal.



Em Espanha, o Grupo BES exerce a sua actividade através de uma rede de 25 balcões e de 8 centros de empresa especializados e actua nas áreas de banca de empresas, *private banking* e afluentes. O Grupo desenvolve também em Espanha actividade de Banca de Investimento onde tem uma posição de destaque no *ranking* do mercado espanhol de corretagem, ocupando a terceira posição, e na área de fusões e aquisições. Tirando partido da proximidade geográfica, o Grupo apostou, desde sempre, numa visão ibérica do

mercado, facilitando e promovendo as exportações e o investimento directo das empresas portuguesas para este país e das empresas espanholas para Portugal.



A presença em Macau, assegurada pelo BES Oriente, assenta essencialmente no apoio aos clientes do BES na actividade empresarial que desenvolvem nesta região.

Simultaneamente, procura-se criar oportunidades de negócio com base na iniciativa do governo central da República Popular da China, que considerou Macau uma plataforma de cooperação económica com os países de língua portuguesa.



Na Líbia, o Grupo BES desenvolve a actividade através de uma participação de 40% no *Aman Bank*, detendo o controlo de gestão. A presença na Líbia visa potenciar o acesso aos mercados do Norte de África e permitir um apoio efectivo aos clientes do Grupo neste país.

O *Aman Bank*, fundado em 2003, é um banco comercial que oferece aos seus clientes particulares e empresas serviços financeiros através de uma rede comercial composta por 23 balcões e através de 7 unidades móveis *Aman Bank on wheels*, que disponibilizam aos clientes particulares em *real time* todas as operações bancárias. Com forte posicionamento na área de *Trade Finance*, o *Aman Bank* posiciona-se como o banco de referência das empresas internacionais que se estabelecem na Líbia.

O *Aman Bank* é líder de mercado na área de ATM, POS e cartões de crédito, e é o único banco emissor de cartões *MasterCard* e *American Express* na Líbia, sendo também um dos três emissores de cartões *Visa*, detendo uma quota de mercado de cerca de 90%.

2.5 - Estratégia e Futuro

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

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

Uma sólida e estável gestão favoreceu o desenvolvimento de uma estratégia consistente e orientada por uma visão de longo prazo, assente nas parcerias estratégicas, nas relações duradouras com os vários *stakeholders* e numa estrutura accionista de referência desde a privatização do Banco em 1991.

As principais linhas de acção da estratégia do Grupo são:

- Reforço do posicionamento doméstico através da captação de novos clientes, particulares e empresas, e de uma oferta diversificada de produtos e serviços inovadores apoiada em iniciativas de *cross-selling* e de *cross-segment* como o *bancassurance* e o *assurfinance* (em parceria com a Companhia de Seguros Tranquilidade);
- Expansão da actividade internacional através do reforço do posicionamento no triângulo estratégico (Península Ibérica, Brasil e África) e da expansão para novos mercados considerados estratégicos e onde existem oportunidades de negócio;
- Apoio às empresas portuguesas em fase de internacionalização, através de (i) parcerias com entidades locais; (ii) missões comerciais com empresários a países como Angola, Marrocos, Argélia, Emirados Árabes Unidos; (iii) um *know-how* reconhecido em *trade finance*, uma área de negócio em que o Grupo BES tem consistentemente liderado o mercado português, atingindo uma quota de mercado de 27,2% em 2010 e (iv) através de equipas e estruturas dedicadas e especializadas no apoio às empresas em processo de internacionalização (entre as quais se pode destacar a Unidade Internacional Premium, única no panorama nacional);
- Melhoria da eficiência operacional mantendo o rácio de eficiência abaixo dos 50%;
- Desenvolvimento de parcerias estratégicas de longo prazo que são um elo primordial na estratégia do Grupo. O BES tem uma parceria estratégica com o Crédit Agricole, um dos seus principais accionistas. Esta parceria tem consistido em plataformas de *cross-selling* nomeadamente na área de *bancassurance*. O BES mantém também uma parceria estratégica com o Banco Bradesco, um dos principais bancos brasileiros e também seu accionista. Entre

outras iniciativas de cooperação, o Banco Bradesco tem uma participação de 20% no BES Investimento Brasil, a unidade de banca de investimento do Grupo BES no Brasil, e apoia as actividades do Grupo através da partilha de *know-how* sobre o mercado brasileiro, um mercado chave para a estratégia de expansão internacional do Grupo;

- Desenvolvimento de uma estratégia de Sustentabilidade assente nas seguintes dimensões: *Governance* e ética; identidade corporativa; inovação e empreendedorismo; inclusão financeira; biodiversidade e alterações climáticas; cidadania responsável. A definição destas áreas de actuação tem como base os processos de consulta de *stakeholders*, a visão e a actividade do Grupo BES, bem como as tendências para o sector financeiro.

Durante o ano de 2011 é expectável que a economia mundial continue a evidenciar ritmos de crescimento divergente entre as diferentes economias. Por um lado, dever-se-á assistir a crescimentos moderados nas principais economias desenvolvidas e crescimento baixo, ou mesmo negativo, na periferia da Zona Euro. Mais concretamente, espera-se uma desaceleração do crescimento nos EUA e na Zona Euro, sobretudo em função da atenuação gradual dos estímulos orçamentais à actividade, do fim do ciclo de reposição de *stocks* e de políticas orçamentais de claro pendor restritivo.

No que respeita à economia portuguesa, o ano de 2011 tem sido condicionado pelas políticas de austeridade e a necessidade de redução muito significativa do deficit das contas públicas que tem levado a uma queda, com algum significado, no consumo público, no consumo privado e no investimento que deverão conduzir a uma contracção do PIB. No entanto, a evolução geral da economia está muito dependente do progresso das exportações. No entanto, o acesso ao mercado de dívida por parte dos países da periferia da Zona Euro mantém-se ineficiente e muito selectivo.

No que respeita ao Grupo BES, dar-se-á continuidade ao programa de *deleverage* que assenta na alienação de parte da carteira de crédito internacional, desaceleração da carteira doméstica e, por outro lado, no desenvolvimento de uma política de captação de poupanças sob a forma de depósitos e no esforço de diversificação de captação de recursos a nível internacional. Em consequência, deverá caminhar-se para uma menor dependência do financiamento pela emissão de dívida junto dos mercados de capitais, reposicionando o Grupo para um maior equilíbrio entre a actividade creditícia e o seu financiamento assegurado preferencialmente pela carteira de depósitos. Relativamente à evolução na área internacional, designadamente no Brasil e em Angola, espera-se que a mesma decorra em linha com a expansão económica esperada para aquelas duas

economias devendo a progressão do crédito ser acompanhada por idêntica progressão na captação de recursos de clientes, sendo expectável que esta área aumente o seu contributo para os resultados consolidados em 2011. Relativamente à banca de investimento e dando seguimento à recente aquisição do *Execution Noble*, o BES Investimento continuará a prosseguir a consolidação da actividade nos mercados onde já tem presença e alargar a sua actuação para geografias que reúnam condições favoráveis para o seu desenvolvimento, com o objectivo de ser cada vez mais um Banco de Investimento de referência.

De entre os riscos e incertezas que podem afectar a actividade e resultados do Grupo BES em 2011, salienta-se:

- A volatilidade e os fracos níveis de confiança dos mercados internacionais;
- A necessidade de reforço da captação de recursos junto dos clientes, no actual contexto de escassez de liquidez, o que deverá continuar a exercer pressão sobre os preços praticados e sobre a margem financeira;
- A concessão de crédito limitada na actividade doméstica e, na área internacional, condicionada pela capacidade de captação de recursos de clientes;
- Continuação do program de *deleverage* iniciado em 2010, designadamente através da alienação de créditos internacionais;
- As medidas restritivas implementadas em Portugal para a redução do défice público poderá reflectir-se negativamente na evolução do crédito vencido, levando a um reforço de provisões, em especial na actividade doméstica;
- Dadas as expectativas de forte crescimento nas economias emergentes é esperado um contributo crescente das unidades do Grupo localizadas em Angola e no Brasil;
- O Grupo BES deverá proceder a novas emissões de instrumentos híbridos elegíveis para *Tier I*, reforçando os níveis de capitalização do Grupo.

3 - Estratégia e Desempenho em Serviços

3.1 - Estratégias de Diferenciação e de Liderança de Custos

Em qualquer negócio, os líderes gostariam de criar uma estratégia sonante e executá-la bem. Contudo, esta é uma ilusão para a maioria das empresas.

A palavra estratégia vem da palavra grega *strategos*, que significa "general". A estratégia é geralmente confundida com tática, ambos conceitos com origens militares. Enquanto a estratégia representa o grande plano sobre "fazer as coisas certas", as táticas estão mais ligadas aos detalhes de "fazer as coisas bem". A estratégia determina a direcção que a empresa vai tomar, enquanto que as táticas determinam como esta vai proceder. É uma questão de prazos e é importante estes conceitos estarem bem definidos.

"Após uma empresa adoptar uma estratégia, os competidores irão reagir e a estratégia da empresa terá de se adaptar para ir de encontro aos novos desafios. Não há um ponto de paragem nem uma batalha final. O ciclo competitivo continua perpetuamente. Produz e compete ou perece" (Thomas Holmes).

No nosso caso mais específico, e mais concretamente ligado ao Banco Espírito Santo, o mais importante é falar das principais estratégias que poderiam ser adoptadas e o porquê.

Um dos objectivos permanentes de uma empresa é seleccionar os mercados cujo sistema de oportunidades/ameaças, melhor maximize os seus pontos fortes e minimize os pontos fracos. Na esmagadora maioria dos casos, as empresas vêem-se compelidas a competir num mercado onde já se encontram instaladas empresas e produtos concorrentes. Neste contexto, e segundo Porter (1986), uma empresa dispõe, fundamentalmente, de duas estratégias base de competição que poderá, alternativamente, implementar nesse mercado: a diferenciação e a liderança de custos.

Virtualmente, qualquer banco afirma ter "um bom serviço, taxas competitivas, uma vasta gama de produtos, pessoas simpáticas e localizações convenientes". "Para se destacar, um banco tem que encontrar vantagens competitivas sustentáveis baseadas em estratégias de liderança de custos ou de diferenciação" dizia Rex Bennet (1992).

A busca por posições estratégicas que combinem ou superem essas estratégias genéricas é um grande desafio que as empresas enfrentam, e que ditará a direcção futura delas, seja para o sucesso, seja para o fracasso.

As estratégias competitivas genéricas de Porter (1986) representam um importante divisor de águas na literatura de estratégia. Após a publicação da obra “Estratégia Competitiva” foi possível identificar o aparecimento do dilema custos *versus* diferenciação.

A estratégia de liderança de custos procura atingir o menor custo possível através da utilização de políticas e processos que orientem a organização para as suas actividades finais. Este tipo de estratégia exige que a empresa possua grande capacidade instalada para atender procuras elevadas, o que proporcionará economias de escala e reduções de custos em virtude da experiência adquirida. Ainda que os atributos de qualidade e atendimento ao cliente sejam importantes, o foco desta estratégia é o custo baixo para conquistar os clientes sensíveis ao preço. Mesmo que a existência e acção das forças competitivas influenciem a rentabilidade da empresa, a liderança nos custos, permite que a empresa obtenha retornos acima da média, e também protege a empresa dos competidores, uma vez que os custos mais baixos possibilitam o lucro mesmo quando os concorrentes já os tenham consumido (Porter, 1986).

Podemos então retirar da estratégia de liderança de custos três elementos chave:

- obtenção de custos mais baixos que os competidores;
- incluir serviços que os consumidores considerem essenciais;
- encontrar formas de obter vantagens de custos que os competidores não consigam copiar.

Para se alcançar uma estratégia de liderança de custos de forma eficaz, é necessário analisar as actividades geradoras de custos e suas fontes, de forma a “atacar o mal pela raiz”. É necessário simplificar processos e eliminar excessos de forma a aliviar carga orçamental. Encontrar formas de reestruturar a cadeia de valor e eliminar actividades não essenciais aparece então como o maior desafio desta estratégia.

A criação de uma equipa de trabalhadores focada na redução de custos de forma a trabalhar na criação de uma cultura organizacional preocupada com custos e desperdícios

assim como a realização de investimentos em recursos e capacidades que possam garantir reduções dos custos de funcionamento são dois dos caminhos de chegar a uma estratégia eficaz.

Quanto maior for a competição com base no preço, melhor funcionará uma estratégia deste tipo. O mesmo acontece se o produto disponível for idêntico entre os vários fornecedores, houver poucas formas de diferenciação e caso os consumidores tenham algum poder negocial.

Os principais problemas que se apontam a esta estratégia são o facto de ser demasiado agressiva e os métodos de redução de custos serem fáceis de copiar. Da mesma forma, a fixação nos custos ignorando interesses do consumidor também aparece como um problema.

A estratégia de diferenciação procura diferenciar a oferta da empresa das ofertas dos concorrentes através da criação de um diferencial competitivo, que pode ocorrer sob as formas de marcas e atendimento personalizado, entre outras dimensões. Esta estratégia não considera grandes volumes e preço baixo. Pelo contrário, a estratégia de diferenciação busca atender um número menor de clientes de uma forma mais personalizada, o que inviabiliza a conquista de grande participação de mercado. Desta forma, a empresa cria barreiras de entrada aos concorrentes em virtude da lealdade obtida dos consumidores. Além disso, o poder negocial dos compradores diminui à medida que atendam às suas necessidades de forma satisfatória. Mesmo não ignorando a questão relativa ao baixo preço, a estratégia de diferenciação busca obter retornos acima da média, como modo de defender sua posição no segmento perante as forças competitivas (Porter, 1986).

Podemos então retirar da estratégia de diferenciação três elementos chave:

- incorporar elementos diferenciadores que levem os consumidores a preferir os serviços da empresa relativamente aos competidores;
- encontrar formas de diferenciar que criem valor para os clientes e que não sejam fáceis de copiar pelos competidores;

- não gastar mais para atingir a diferenciação do que o preço *premium* que pode ser cobrado.

Esta estratégia funcionará melhor quanto mais formas de diferenciar o produto existirem, formas que sejam valiosas para o consumidor. Outros factores que podem contribuir para melhores resultados de uma estratégia de diferenciação são o facto de as necessidades e usos serem diversos, existirem poucos competidores a seguir uma diferenciação semelhante e caso a evolução tecnológica e dos produtos seja rápida.

No sentido contrário, os elementos atractivos são fáceis de copiar e o cliente vê pouco valor nos atributos do produto. Além disso, o gasto excessivo nos esforços de diferenciação podem levar à degradação da rentabilidade e exceder as necessidades dos consumidores. Poderá ser difícil, no âmbito de uma estratégia de diferenciação, cobrar um preço *premium* percebido não demasiado elevado e conseguir obter diferenças de qualidade, serviço ou desempenho suficientes face à concorrência.

Porter defendia que era absolutamente necessário que a empresa tenha um posicionamento bem definido em relação às opções estratégicas de custo ou diferenciação. Por sua vez, Hill (1988) afirma que “Porter falha em dois importantes aspectos ao dizer que a empresa deve escolher uma das estratégias competitivas genéricas, ou caso não o faça, ficará no meio-termo”. O primeiro aspecto refere-se à diferenciação, uma vez que a diferenciação pode ser um meio para a empresa atingir uma posição de liderança nos custos. O segundo aspecto ressalta que existem várias situações em que para estabelecer vantagem competitiva sustentável, é preciso buscar simultaneamente estratégias de liderança em custo e diferenciação, porque em várias indústrias não há somente posição de baixo custo (Hill).

Diferenciação e Liderança de Custos – *Best-Cost Provider*

Para Porter (1985) “existem apenas três situações em que a combinação de custo e diferenciação pode ser bem sucedida: quando todos os concorrentes estão no meio-termo, quando o custo é fortemente afetado pela participação de mercado ou pelas interrelações, e quando a empresa introduz uma grande inovação”. Essas situações são

apenas circunstâncias temporárias e a empresa fica vulnerável a um concorrente emergente que enfatize a diferenciação ou baixo custo.

Contudo, Hill (1988) aborda a combinação de diferenciação e liderança de custos de forma bastante precisa ressaltando os efeitos da diferenciação sobre a procura, os custos e os lucros. Segundo Hill (1988) “os gastos com investimentos em diferenciação têm impactos na procura de duas formas. Uma delas refere-se à criação de lealdade à marca, que reduz a elasticidade do preço do produto/serviço. A outra forma trata da ampliação do apelo do produto/serviço, permitindo à empresa conquistar maior share de mercado e elevar o volume de vendas”. O autor ressalva que o efeito imediato da diferenciação causa custos unitários elevados, mas o aumento do volume reduz os custos, o que a longo prazo reduzirá também os custos unitários, indicando “três fontes de redução de custos: efeito aprendizagem, economias de escala e economias de escopo”.

A utilização da diferenciação como meio para atingir uma posição de baixo custo é uma decisão que exige cautela, uma vez que a diferenciação só deve ser utilizada para este fim, quando a elevação de custos decorrentes da diferenciação for superada pela redução dos custos em função do aumento do volume.

No caso concreto do Banco Espírito Santo, este assumiu claramente uma estratégia de diferenciação dos seus serviços. Sempre colocou a qualidade do serviço e do atendimento em primeiro lugar, bem como a imagem da sua marca. Contudo, e tendo em conta toda a actual conjuntura económica mundial, mais especificamente a conjuntura económica portuguesa, nos últimos anos foi necessário reformular este pensamento.

O volume das vendas baixou e foi necessário alterar, de certa forma, este pensamento estratégico, olhando mais para a redução de custos, tentando não descurar o enfoque na qualidade do serviço.

Tem sido adoptada desde então uma estratégia mais semelhante com o tipo Best-Cost Provider, estratégia esta que combina a ênfase da liderança de custos com a ênfase da diferenciação. Procura-se então oferecer um produto de nível superior a um preço baixo, oferecer ao cliente mais *value for the money*.

Um dos melhores exemplos que podemos dar para explicar esta estratégia do tipo Best-Cost Provider será o da Toyota Lexus. A Toyota tinha vindo a fazer várias pesquisas e

experiências para produzir um veículo luxoso que pudesse fazer frente a outras marcas como a Mercedes Benz, a BMW ou a Volvo, um veículo com atributos de excelência. O resultado destes estudos levou à introdução do Lexus. Mas a principal questão aqui centra-se no facto de eles conseguirem vender este carro de luxo a um preço mais reduzido do que os seus competidores principais. Esta situação deve-se principalmente ao facto da Toyota ter implementado uma gestão LEAN (capítulo 3.3 deste relatório) ao mais alto nível. De acordo com a Toyota, a performance do Lexus é equivalente à performance do BMW série 5, mas o preço do Lexus é equivalente ao do BMW série 3. Neste exemplo, a estratégia seria oferecer um produto com grandes atributos qualitativos a um preço reduzido (uma vez que a empresa consegue ter custos de produção mais baixos).

Os objectivos, portanto, serão então oferecer valor superior correspondendo às expectativas dos consumidores, excedendo-as para o preço ao qual o produto é oferecido e ser o produtor com menor custo de um produto de excelente qualidade e usar a vantagem de custo para oferecer a um valor abaixo da concorrência.

Uma vez que este é um tipo de estratégia híbrido, a empresa que a aplica deve orientar-se para consumidores que são conscientes em relação ao valor dos produtos, isto é, consumidores que são bastante sensíveis à relação qualidade-preço, que são a grande fatia do mercado.

Sinteticamente, a aplicação da estratégia Best-Cost Provider resume-se a 5 pontos principais:

1. Identificar um nicho de mercado com um tipo de consumidor alvo que seja altamente sensível ao preço.
2. Acrescentar características ao serviço ou ao produto que se oferece de forma a que o consumidor alvo sinta que está perante um produto que tem algo mais do que os produtos dos competidores.
3. Aplicar um preço ao produto/serviço que faça da empresa o melhor *best-cost provider* e que, relativamente aos seus competidores que oferecem um produto com características semelhantes, seja mais barato. Esta estratégia tem que ser aplicada continuamente ao criar um esforço sustentável de redução de custos ao longo da cadeia de valor.

4. Reduzir custos através da re-engenharia de processos usando técnicas como o *outsourcing* e o aumento da automação para se conseguir manter um produto/serviço diferenciado.
5. Atrair consumidores através de uma estratégia de marketing focada no *best-cost provider* e diferenciação do produto com base no *value for the money*.

O BES tem então tentado combinar os seus produtos e serviços de imagem forte no mercado e com valor publicamente reconhecido, com redução de custos excessivos e melhoria de processos, procurando oferecer aos seus clientes produtos com valor acrescentado a baixo custo.

O BES tem aliado a uma imagem forte de qualidade já consolidada no mercado (como podemos verificar na Figura 4 através de uma campanha de marketing), um esforço de redução de custos significativa. Podemos dar como um exemplo desta tentativa de redução de custos, o recurso ao *outsourcing* de serviços informáticos da empresa IBM que, entre 2006 e 2016, vai permitir ao Banco poupar cerca de 60 milhões de euros.

Ab_ JamesSpoting_255x355 5/20/09 4:48 PM Page 1

BANCO ESPÍRITO SANTO
Quem sabe, sabe e quem faz como o Ronaldo é que sabe

NÃO SEI ONDE VOU ESTAR DAQUI A 3 ANOS, MAS SEI ONDE VAI ESTAR O MEU DINHEIRO

CONTA RENDIMENTO CR 3,25% É GARANTIDO

O dinheiro do Ronaldo vai estar no BES, onde há uma conta que rende 3,25% ao ano, durante 3 anos com capital e juros garantidos. De seja, tal como o melhor jogador do mundo, a Conta Rendimento CR 3,25% não se rende bem, como rende sempre. E por isso que investir nesta conta é uma boa jogada. Invista. A bola está do seu lado.

Saiba tudo no BES | 707 24 7 365 | bes.pt

TANB 3,25%. Base de cálculo 360 dias. Depósito a prazo a 3 anos. Mobilização antecipada com penalização de juros. Pagamento de juros no final do prazo.

Figura 4 – Campanha Conta CR

3.2 - Eficiência e Eficácia em Serviços

A busca por um melhor desempenho deve ser uma preocupação central nas organizações de serviços. Quando se considera o desempenho de uma organização, critérios como produtividade, qualidade, eficiência e eficácia são comumente utilizados. Entretanto, frequentemente, tais critérios não são definidos de modo rigoroso, sendo que alguns são até tratados como equivalentes entre si. Diante das características como intangibilidade, simultaneidade, perecibilidade e heterogeneidade que diferenciam os serviços relativamente aos produtos, alguns autores advogam que no planeamento e gestão de processos de serviço é fundamental considerar uma estreita relação da produtividade não apenas com a eficiência, mas também com a eficácia (Blois, 1984; Johnston e Jones, 2004; Gröndroos, Ojasalo, 2004; Linna *et al.*, 2010).

Contudo, a busca tanto da eficiência como da eficácia na gestão de operações produtivas é um desafio intrincado. Chase, Jacobs e Aquilano (2006), ao descreverem o papel dos gestores de produção, observam a dificuldade encontrada em várias situações para conseguir conciliá-las: “Muitas vezes, maximizar a eficiência e a eficácia ao mesmo tempo cria conflito entre as duas metas. Vemos esse dilema todos os dias nas nossas vidas”. Na visão destes autores, praticando uma administração inteligente é possível atingir altos níveis de valor buscando satisfatoriamente estas duas metas. A relevância do binómio eficiência-eficácia para as empresas prestadoras de serviços torna-se então óbvia.

Organizações eficientes utilizam bem os seus recursos, as eficazes entregam aos seus clientes resultados satisfatórios. Analisando ambos os critérios conjuntamente, quatro situações podem ocorrer numa dada organização: (i) a organização é eficiente, mas não é eficaz; (ii) não é eficiente mas é eficaz; (iii) não é eficiente nem eficaz; e (iv) é eficiente e eficaz.

A eficiência sozinha colocará uma empresa mais depressa no caminho da falência. A eficácia sozinha poderá permitir a uma empresa a sobrevivência, contudo, a empresa nunca alcançará o seu potencial máximo se for ineficiente. A eficiência e a eficácia juntas garantem muito maiores probabilidades de sucesso.

O mais natural que pode acontecer, é a tendência para a eficiência em detrimento da eficácia. Se analisarmos bem a situação, todos nós temos uma tendência natural para

nos concentrarmos nos meios à custa dos fins. É mais fácil apreciar como nos estamos a sair bem em determinada tarefa do que determinar se essa tarefa vai realmente ajudar a atingir o fim, e os resultados desta situação podem ser desastrosos.

É então extremamente importante os executivos procederem a análises e revisões periódicas do que a empresa está a fazer e se essas actividades são as correctas para a actual conjuntura. Os gestores de nível médio devem também fazer um trabalho semelhante para se assegurarem que estão a trabalhar no sentido das verdadeiras necessidades da empresa. Todos os restantes funcionários devem também fazer este tipo de análises críticas ao seu trabalho para terem a certeza do que o seu trabalho é também eficaz e de que não estão apenas a seguir políticas de empresa ou a atingir metas abstratas.

Antes de tudo é preciso ficar bem definido em qualquer empresa o que é que a empresa faz e porquê, e como o trabalho de cada funcionário pode ajudar a atingir os objectivos.

A situação ideal não é facilmente obtida, na medida em que ambos os critérios podem ser antagónicos. Tendo em conta que a eficiência está associada ao consumo de recursos e a eficácia está associada aos resultados obtidos pelo serviço, é importante notar que a eficiência induz à minimização dos recursos, enquanto os resultados que determinam a eficácia dependem da disponibilidade de recursos para serem obtidos.

A procura da melhoria de eficiência e eficácia pode ser entendida como mais desafiadora em organizações de serviços que processam pessoas e que necessitam dar maior ênfase aos seus processos de “Linha da Frente”.

3.3 - Metodologia LEAN

A Metodologia LEAN é uma filosofia operacional que muitas empresas adoptam como parte da sua cultura organizacional. Tem como principal objectivo eliminar perdas, nas mais variadas dimensões. A qualidade e a flexibilidade dos processos que se procuram atingir com esta filosofia permitem reforçar a capacidade das empresas de competir num cenário cada vez mais exigente e globalizado. A designação "*lean thinking*" (pensamento LEAN) foi pela primeira vez utilizada por Womack *et al* (1996) no livro com o mesmo nome. Os investigadores JP Womack e DT Jones passaram mais de uma década no Japão a estudar os métodos de gestão daquele país e desse estudo foi publicada uma obra de referência designada por "*The machine that changed the world*" em 1990. Essa máquina é o automóvel e toda a indústria que à sua volta se desenvolveu.

Esta foi uma metodologia que primeiramente surgiu para eliminar perdas e melhorar qualidade na indústria, mas que tem encontrado cada vez mais espaço no sector dos serviços. Bancos utilizam a metodologia para apoiar as suas estratégias de crescimento, instituições financeiras para recolocar fusões nos eixos, distribuidores de energia para reduzir os seus custos, empresas de telecomunicações para melhorar o seu serviço, entre outros.

O pensamento LEAN consiste num conjunto de conceitos e princípios que visam simplificar o modo como uma organização produz valor para os seus clientes enquanto todos os desperdícios são eliminados. Neste âmbito, é possível identificar cinco fases para implementar os conceitos do pensamento LEAN, que de seguida são apresentados.

Valor - Identifica o que os clientes querem. Quaisquer características ou atributos do produto ou serviço que não atendam às necessidades ou expectativas de valor dos clientes representam oportunidades de melhoria.

Cadeia de Valor - A cadeia de valor (*value stream*) é o conjunto de todas as etapas e acções necessárias à satisfação dos pedidos do cliente através de três actividades críticas de gestão de qualquer negócio (Resolução de problemas, Gestão da informação e Transformação física). A cadeia de valor é o veículo que permite entregar valor aos clientes. É a sequência de processos que desenvolvem, produzem e entregam os resultados desejados. O *lean thinking* procura racionalizar cada etapa dos processos.

Fluxo - Organiza-se a cadeia de valor para eliminar qualquer parte do processo que não acrescente valor, tornando o processo o mais fluído possível. A ideia de criar um fluxo contínuo é poder fabricar produtos ou serviços ao ritmo a que são pedidos pelo cliente.

Puxar (pull) - Este conceito consiste em produzir apenas aquilo que é necessário quando for necessário. Visa evitar a acumulação de stocks de produtos mediante a produção e o fornecimento daquilo que o cliente deseja quando o cliente precisar, nem mais cedo nem mais tarde.

Perfeição - A perfeição traduz-se na completa eliminação do desperdício. A este nível, só as actividades que acrescentam valor estão presentes nos processos. É o compromisso de continuamente procurar os meios ideais para criar valor enquanto o desperdício é eliminado. Trata-se de uma jornada de melhoria contínua (*kaizen*).

O pensamento LEAN não é um meio para implementar mudanças radicais nas organizações, é antes de tudo uma mudança de atitude e de cultura empresarial. Por isso é frequentemente utilizado pela gestão de topo que tem a autoridade para implementar a mudança. LEAN é um processo de solução de problemas, é um processo bastante autocrático de reengenharia, com o propósito de mudar completamente os processos de trabalho e principalmente as pessoas; pode também ser utilizado para efectuar alterações ao nível de processos ou de equipamentos.

A metodologia LEAN pode ser aplicada a qualquer organização e a qualquer sector de actividade. Os benefícios da aplicação desta metodologia podem ser resumidos da seguinte forma (dados do *Lean Institute* nos EUA):

- Crescimento do negócio - valores superiores a 30% num ano;
- Aumento da produtividade - valores entre 20 e 30%;
- Redução dos stocks - valores típicos apontam para reduções superiores a 80%;
- Aumento do nível de serviço (ex.: cumprimento de requisitos e pedidos, entregas a tempo) - valores entre 80 a 90%;
- Aumento da qualidade e do serviço prestado ao cliente. Redução dos defeitos: 90%;
- Maior envolvimento, motivação e participação das pessoas;
- Redução dos acidentes de trabalho: 90%;
- Aumento da capacidade de resposta por parte da empresa;
- Redução do *lead time* - valores típicos de 70 a 90%.

Embora esta filosofia pareça um conjunto de simples princípios, a sua implementação não é tão simples como pode parecer. A generalidade das técnicas, práticas e ferramentas são conhecidas e estão disponíveis, no entanto, isso não é suficiente. Do mesmo modo que as pessoas são o principal elemento dos processos *lean* também a sua implementação depende das pessoas. Acrescido a este elemento é importante não negligenciar aspectos como o tempo e o capital a investir.

Como já foi referido anteriormente, é necessário empreender uma mudança cultural no modo como os processos são geridos e avaliados. Para sobreviver num ambiente tão competitivo que conduz a produtos e serviços "rápidos, melhores e baratos" é necessário que os gestores se adaptem a novos paradigmas de gestão e conheçam as regras de um jogo em constante mudança.

Neste percurso, no sentido do LEAN, as empresas deverão passar por vários estágios de desenvolvimento. Em todas as fases do seu desenvolvimento é necessário estabelecer metas e objectivos, quantificar resultados e actuar em função dos desvios. Em todo o processo evolutivo, o envolvimento da gestão de topo é fundamental e indispensável.

"Uma vez que o lucro é uma função da satisfação dos consumidores, as organizações estão obrigadas a manter os seus actuais clientes satisfeitos ao mesmo tempo que trabalham para angariar novos clientes" e, desta forma, uma ideia que apareceu inicialmente para ser aplicada à indústria, alastrou também ao sector dos serviços, incluindo a banca.

Os bancos hoje precisam de maior flexibilidade, produtos mais orientados para o cliente e precisam de ser capazes de gerar receitas através da venda de produtos e serviços ao mesmo tempo que eliminam os constrangimentos nos seus processos. Ao aplicar os princípios LEAN será mais fácil identificar as necessidades dos clientes, standardizar as operações no local de trabalho bem como eliminar actividades que não acrescentam valor.

A pergunta principal que paira no ar é: como é que se pode aplicar o pensamento LEAN a um banco? Tomemos como exemplo um país como o Chile que tem cerca de 15 milhões de habitantes e que, em termos demográficos, não se afasta muito da realidade que temos em Portugal. Em mercados de pequena dimensão como estes, os bancos que

querem ter sucesso têm que se focar na eficiência dos custos uma vez que as receitas só podem crescer rápido num mercado pequeno com grande competição. Em economias avançadas como a dos Estados Unidos da América, "os bancos têm usado fusões e aquisições para crescer e reduzir custos através de economias de escala".

No Chile, e adoptando um pensamento LEAN, " os bancos conseguiram alcançar com sucesso uma eficiência de custos através do *redesign* dos seus processos, adoptando novos formatos de balcões e através do *outsourcing* de muito do seu trabalho. Os mais eficientes e competitivos bancos chilenos têm hoje rácios de *cost-to-income* que são melhores do que muitos bancos norte-americanos e outros internacionais muito maiores".

O elemento chave do sucesso do LEAN *banking* no Chile está relacionado com o uso eficiente da tecnologia e a sua aplicação ao mercado local. Hoje, os balcões são quase como uma loja, variando desde grandes hiper-mercados a pequenas mercearias. Os balcões são desenhados de acordo com o público alvo, de acordo com a comunidade em que se inserem, havendo balcões muito pequenos e balcões de grandes dimensões.

Há que ressaltar que antes que qualquer banco se apresse para aplicar o pensamento LEAN e as suas técnicas para eliminar ineficiências e corrigir procedimentos obsoletos, é necessário dar um passo atrás e fazer em primeiro lugar um diagnóstico exaustivo.

4 - Descrição das Tarefas Desenvolvidas

As tarefas que desenvolvi durante o meu estágio curricular abrangem um leque de áreas bastante diverso. Como é natural, o cumprimento dessas mesmas tarefas não deriva especificamente da formação obtida durante as Licenciatura e Mestrado em Gestão, mas sim de uma formação específica obtida pelos meus orientadores e supervisores de estágio. Esta conjugação de conhecimentos obtidos na Faculdade de Economia e nas formações do Banco Espírito Santo, não só enriquece as minhas capacidades técnicas como também enriquece as minhas capacidades pessoais.

O Grupo Banco Espírito Santo, como um dos maiores grupos económicos do país, abrange uma grande variedade de empresas em diferentes áreas, mas como o próprio nome indica, a sua principal actividade é a banca, com o Banco Espírito Santo. O meu estágio decorreu no Departamento de Organização, na sede do BES, departamento este que, muito basicamente, é responsável pela criação e manutenção da organização administrativa e operativa do Grupo BES, e pela optimização dos processos e afectação de recursos, sendo, por isso, um departamento transversal às várias áreas do Grupo. A sua missão é, portanto, assegurar a evolução do modelo organizativo e dos processos de negócio, de forma a permitir a melhoria contínua do desempenho global do Grupo BES.

O Departamento de Organização é estruturado da seguinte forma (Anexo 1):

- Direcção;
- Secretariado;
- **Área de Apoio às Redes Comerciais;**
- Área de Gestão de Processos e Melhoria Contínua;
- Área de Meios de Suporte ao Negócio;
- Área de Portfólio de IT;
- Área de Controlo Organizacional;
- Área de Gestão de Projectos.

Ao Departamento de Organização, compete-lhe, como atribuições principais:

- Analisar de uma forma dinâmica o Modelo Organizativo do Grupo BES, de forma a assegurar as alterações estruturais necessárias à obtenção de melhorias nas vertentes custo, qualidade de serviço, eficiência e eficácia;
- Avaliar, certificar e acompanhar todas as alterações à estrutura orgânica e funcional do Grupo BES;
- Orientar programas de reorganização, tendo em vista a coerência funcional de um Modelo que assegure a correcta articulação entre a Rede Comercial, as Áreas Operativas e de Suporte e as Empresas do Grupo BES;
- Analisar e incorporar os modelos e soluções organizativos considerados como as melhores práticas noutros sistemas bancários;
- Liderar os programas que se enquadram na sua área de competência (de natureza organizacional) e os projectos estruturais e transversais ao Grupo BES, assegurando a sua gestão global;
- Apoiar a gestão global dos Programas/Projectos Estratégicos do Grupo BES através do desenvolvimento de actividades do *Program & Project Management Office*;
- Participar e apoiar a nível metodológico o desenvolvimento de projectos verticais de reorganização nos diversos Departamentos e outras iniciativas de reorganização do Grupo BES;
- Efectuar a gestão do Catálogo de Processos e do Sistema de Normativo e promover a melhoria contínua dos mesmos;
- Formular, analisar, desenvolver e acompanhar a implementação de medidas de racionalização de processos, procedimentos e métodos de trabalho;
- Assegurar a Eficácia do Sistema de Gestão de Qualidade (certificação APCER);
- Gerir o Sistema de Objectivos e Incentivos (SOI) dos Serviços Centrais;
- Liderar o processo de orçamentação, monitorização e avaliação de pedidos de alterações de postos de trabalho do Grupo BES no sentido de garantir o funcionamento eficiente das várias estruturas orgânicas do mesmo;
- Acompanhar o processo de orçamentação de desenvolvimentos informáticos, garantindo a sua coerência com as necessidades do negócio;
- Analisar e avaliar o impacto económico dos pedidos informáticos e definir as prioridades dentro do *portfólio IT*;
- Promover a melhoria contínua do Posto de Trabalho, ajustando-o de forma permanente às necessidades das áreas de negócio;
- Garantir a coerência global das diferentes tipologias de *Workflows* de suporte aos processos do Banco;
- Assegurar a gestão global do *Help-Desk* Interno.

O meu estágio, mais especificamente enquadra-se na área de **Apoio às Redes Comerciais**, que por sua vez, tem como atribuições específicas:

- Criar e manter as figuras de interlocutores únicos entre o Departamento de Organização e as Redes Comerciais, de Retalho, de Private e de Empresas, na área doméstica e internacional, por forma a garantir um melhor acesso às competências e responsabilidades do Departamento, bem como facilitar a resolução estrutural de constrangimentos à actividade;
- Antecipar constrangimentos operativos e funcionais que possam condicionar o negócio, procurando dinamizar a implementação de soluções adequadas para os Clientes e para o Banco;
- Orientar programas de reorganização, tendo em vista Modelos organizativos que assegurem a correcta articulação entre a Rede Comercial, as Áreas Operativas e de Suporte e as Empresas do Grupo BES.

Naturalmente, todas as áreas dentro do Departamento estão interligadas entre si, tentando, sempre que possível, funcionar em sincronia.

A área de Apoio às Redes Comerciais tem actualmente em mãos um projecto de grande dimensão que se designa por *Programa de Aumento da Produtividade das Redes Comerciais*. Este programa envolve inúmeros projectos com grande abrangência, tendo por isso ligações com vários departamentos do Banco. No âmbito deste programa, eu trabalhei mais especificamente em 3 projectos:

1. Projecto Centros de Depósitos
2. Projecto Evolução do Modelo de Balcão
3. Projecto Melhoria Correio Interno

4.1 - Projecto Centros de Depósitos

Os Centros de Depósitos são espaços privilegiados para o tratamento da transaccionalidade dos clientes do BES, tendo sido originalmente prevista exclusividade para Clientes Empresa. A criação destes Centros de Depósitos tinha como objectivos (i) retirar dos Balcões BES, mais próximos, a actividade transaccional associada a estes Clientes e (ii) disponibilizar aos Clientes Empresa um espaço dedicado, com horário diferenciado, onde poderão, para além da transaccionalidade habitual, fazer a entrega de documentação para o seu Centro de Empresas / Órgão Gestor Comercial.

No sentido de dinamizar este novo tipo de estrutura, foi incumbida a tarefa à equipa de, não só pensar em novas ideias para os actuais CD, mas também explorar a rentabilidade de criar novos CD, e expor depois as conclusões à Comissão Executiva.

No seguimento deste projecto, fui então incumbido das seguintes tarefas:

- Criação de uma base de dados de todas as estruturas da Rede Comercial;
- Análise da transaccionalidade por estrutura (depósitos e levantamentos);
- Georeferenciação das estruturas;
- Estudo das zonas de maior densidade transaccional;
- Estudo dos custos dos actuais CD e respectivos *break-even*;
- Análise da tendência de transaccionalidade da Rede Comercial;
- Conclusão sobre rentabilidade de novos CD nas zonas de maior transaccionalidade.

Este foi o projecto que ocupou a maior parte do meu tempo ao longo deste estágio curricular, levando-me a construir uma base de dados, em Microsoft Excel, com uma grande dimensão e com uma grande quantidade de informação que tem sido útil às mais diferentes áreas do Departamento.

Criação de uma base de dados

O meu primeiro passo foi tomar conhecimento do Normativo do BES acerca das suas estruturas comerciais. A partir daí comecei a recolher informação de várias Bases de Dados já existentes, compilando vários tipos de informação que iriam ser úteis não apenas para a análise do Projecto dos CD mas também a outros projectos em curso no

Departamento. Desta forma a base de dados compila os seguintes campos sobre cada uma das estruturas comerciais (Anexos 2):

- Código Departamento Comercial correspondente;
 - Departamento Comercial correspondente;
 - Tipologia de Estrutura;
 - Código Direcção Regional correspondente;
 - Direcção Regional Correspondente;
 - Tipo de Estrutura;
 - Código da Unidade Orgânica;
 - Designação da Unidade Orgânica
 - Código Postal
 - Transaccionalidade Média (Depósitos + Levantamentos)
 - Média de Depósitos
 - Média de Levantamentos
 - Média de Depósitos nas ATM
 - Número de Postos de Trabalho
 - Diversos Tipos de Postos de Trabalho na Estrutura
 - Transaccionalidade por Assistente de Vendas
 - Carga Transaccional
 - Carga Transaccional por Caixa
 - Zona da Estrutura
 - Posse de ATM Inteligente
 - Horário Diferenciado
 - SOI
 - CTI
 - Produto Bancário
 - Número de Clientes
 - Número de Clientes Fidelizados
 - Custos da Estrutura
 - Renda da Estrutura
 - CTI ajustado à Renda
 - Tipologia do Espaço (BES ou arrendado)
 - Latitude e Longitude
 - Distância para a Estrutura mais próxima
 - Código da Estrutura mais próxima
 - Estrutura mais próxima
 - Data de abertura ao público
 - Estrutura de Substituição
- Anexo 2.1

Anexo 2.2

Anexo 2.3

Anexo 2.4

Uma grande parte destas informações foram recolhidas através de outros ficheiros que já haviam sido produzidos por outros colegas dos mais diversos departamentos do Banco ou através de contactos com os próprios Balcões. Outras informações foram calculadas posteriormente.

A Transaccionalidade (Depósitos e Levantamentos) foi extraída através de ficheiros de observatório das estruturas que são disponibilizados pela ESI, empresa esta que fornece em exclusividade serviços de informática às empresas do Grupo. Através de uma filtragem destes ficheiros em Excel em Pivot Tables, foi extraída a informação concreta, por mês e por Balcão, do número exacto de Depósitos e Levantamentos efectuados pelos Clientes (excluí os efectuados nas ATM).

O CTI foi calculado a partir das informações dos custos inerentes ao Balcão em si (pessoal, deslocações, consumíveis, água, energia, serviços de limpeza, transportes de valores, entre outros) e Produto Bancário do mesmo. Como o próprio nome indica, o CTI relaciona custos com proveitos directamente, sendo um valor alcançado através da divisão da soma dos custos pelo produto bancário.

O CTI ajustado à renda foi calculado da mesma maneira apenas com a adição do valor da renda aos restantes custos, sendo este valor dividido pelo produto bancário.

As distâncias entre as diversas estruturas foram calculadas através de uma função em Excel que tinha em conta as coordenadas (latitude e longitude) de cada uma das estruturas e as cruzava numa matriz de X estruturas por X estruturas, o que possibilitou extrair a informação, como podemos ver no Anexo 3 (exemplo).

Esta base de dados fez parte do meu dia-a-dia ao longo de todo o estágio, não apenas para extrair informação para outras tarefas mas também porque tinha que ser uma base de dados dinâmica que está em constante mutação, uma vez que é necessário estar sempre actualizada para satisfazer as necessidades de quem a consulta com o maior grau de precisão possível.

Analise da transaccionalidade (depósitos e levantamentos)

Este era uma das informações da base de dados que mais nos interessava ter com um grau de precisão elevado, uma vez que era um factor decisivo à retirada de conclusões e conseqüente tomada de decisão. Através desta informação, determinámos quais eram os Balcões que tinham um maior número médio de depósitos e levantamentos o que depois permitiu determinar as zonas mais transaccionalmente densas.

Georeferênciação das estruturas

Tendo as coordenadas de todas as estruturas, foi necessário obter visualmente uma perspectiva sobre a concentração das mesmas no nosso país. Inicialmente, e mais do que obter uma densidade transaccional, queríamos saber os maiores focos de concentração de balcões para depois proceder a uma análise mais detalhada desses focos em termos de transaccionalidade. A georeferênciação foi feita através do Excel, sobrepondo a informação a um mapa de Portugal, com dimensões rigorosas, como podemos verificar através do Anexo 4.

Estudo das zonas de maior densidade transaccional

A partir do momento em que temos identificados o posicionamento geográfico das estruturas bem como a sua respectiva transaccionalidade, prossegui para a identificação dos *clusters* mais transaccionais, isto é, identifiquei o conjunto de estruturas dentro de uma área circular cujo raio variava entre 2 km e 5 km. Aos Balcões mais transaccionais, agreguei todos os outros que distavam a menos de 2 km, para zonas mais densas populacionalmente, e a menos de 5 km, para zonas com uma densidade populacional mais reduzida. Desta forma, obtive alguns conjuntos de Balcões, dos quais extraímos apenas os conjuntos mais transaccionais. Estas seriam, à partida, as zonas mais propícias para a criação de Centros de Depósitos, como poderemos ver no Anexo 5 e no Anexo 6, correspondentes aos *clusters* mais transaccionais correspondentes ao Departamento Comercial do Sul e ao Departamento Comercial do Norte, respectivamente.

Estudo dos custos dos actuais CD e respectivos *break-even*

Actualmente, existem quatro Centros de Depósitos. Um localizado na zona norte do país, na Maia, dois localizados na zona da Grande Lisboa, Parque das Nações e Conde Valbom, e um no Funchal. Para determinarmos a rentabilidade de um possível novo CD, precisávamos ter conhecimento da rentabilidade dos actuais CD. Desta forma, procedemos a uma análise dos custos de cada dos CD (renda, limpeza, electricidade, água, manutenção de equipamentos, entre outros). A partir daqui, e para calcular o *break-even*, seguimos uma calculámos os proveitos e tempos de trabalho de acordo com alguns pressupostos e algumas fórmulas como podemos ver nos Anexos 7 e 8.

Assim, e juntamente com os dados de transaccionalidade, obtivemos gráficos de tendência que nos permitem observar visualmente o que se passa nos CD, como podemos observar através do Anexo 9.

Análise da tendência de transaccionalidade da Rede Comercial

Para chegarmos a uma conclusão razoável sobre a rentabilidade da abertura de um ou mais Centros de Depósitos, procedemos a uma análise da actual tendência da transaccionalidade em toda a Rede Comercial do BES.

De Janeiro de 2009 a Março de 2011, analisámos a transaccionalidade, desagregada em Cheques + Numerário e Levantamentos + Pagamentos, e concluímos que esta tem vindo a decrescer, sobretudo desde Outubro de 2010, como podemos ver pelos Anexos 10 e 11.

Conclusão sobre rentabilidade de novos CD nas zonas de maior transaccionalidade

Tendo em conta todas as análises efectuadas, desde análises transaccionais a análises de georeferenciação, do ponto de vista da nossa equipa, havia que decidir um de entre dois caminhos possíveis.

Uma vez que a transaccionalidade está a diminuir, à primeira vista leva-nos a crer que a abertura de uma estrutura especializada em “escoar” transaccionalidade dos outros Balcões, não fará muito sentido. Desta forma, uma das hipóteses seria, obviamente, desistir da ideia de abrir um novo Centro de Depósitos e questionar a rentabilidade dos restantes.

Por outro lado, a transaccionalidade não tem decrescido em todos os Balcões, e continuam a existir *clusters* muito transaccionais. Assim, a outra hipótese seria transformar um actual Balcão de um, ou mais, desses *clusters* mais transaccionais num Centro de Depósitos. Assim, seria possível retirar carga transaccional aos Balcões circundantes ao CD, dando mais tempo aos Balcões para trabalhar na actividade comercial em si.

4.2 - Projecto Evolução do Modelo de Balcão

No âmbito do *Programa Aumento de Produtividade das Redes Comerciais*, e dada a conjuntura actual, foi necessário repensar o actual modelo de Balcões de forma a aumentar o leque de possibilidades. Reduzir a carga transaccional e, conseqüentemente, aumentar as vendas era o principal objectivo.

Actualmente, os modelos de estruturas de retalho do BES desdobram-se em simples Balcões, Centros de Depósitos, Centros BES 360º, Postos Avançados e BES Welcome Solutions.

Muito basicamente, os Balcões são estruturas simples que normalmente fazem um pouco de tudo no âmbito da actividade comercial. Dentro deste modelo de estrutura existem muitas variantes, mas é a estrutura que o comum cidadão usa normalmente.

O CD, como foi referido na secção anterior, é uma estrutura de exclusiva utilização para transaccionalidade.

O Centro BES 360º é um espaço dedicado a um atendimento mais personalizado e com produtos diferenciados. Citando o “site” oficial do BES: *“Mais do que Premium ou Executive, o BES 360º é um serviço dedicado a si que ganhou o direito a esperar mais do seu banco. Se o que espera de um banco são relações de confiança, soluções competitivas à sua medida e o acompanhamento de um gestor dedicado à sua vida financeira, fale connosco.”*

Os Postos Avançados são Balcões que não efectuam transaccionalidade e que têm duas particularidades que os diferenciam dos restantes Balcões. São uma estrutura que apenas tem um Posto de Trabalho e estão situados nas instalações de uma agência Tranquilidade, funcionando em parceria.

As estruturas BES Welcome Solutions são estruturas dedicadas especialmente a portugueses residentes no estrangeiro que, ao se deslocarem a Portugal num período de férias (estão abertas sazonalmente), têm uma estrutura específica onde se podem deslocar para tratar de algum assunto financeiro.

Desta forma, foi-me colocado o desafio de, com “mente aberta”, pesquisar e analisar novas propostas para um novo modelo de Balcão, tendo em conta os actuais modelos, a actual conjuntura e as necessidades dos Clientes.

Surgiram então três ideias:

- Eliminação dos Postos de Caixa;
- Exploração do Actual Modelo de Postos Avançados;
- “Balcão Móvel”.

Eliminação dos Postos de Caixa

A eliminação dos Postos de Caixa não pressupõe, obrigatoriamente, que o Balcão deixe de efectuar transaccionalidade. O objectivo primordial com esta proposta seria potencializar as vendas. Uma vez que o Balcão deixaria de ter caixa, uma pessoa que quisesse efectuar um depósito, por exemplo, teria que recorrer a um posto comum dos Assistentes de Vendas. Desta forma, proporcionar-se ia a oportunidade do Assistente de Vendas comunicar oportunidades de financiamento ou publicitar outros produtos ao Cliente, algo que não aconteceria num Posto de Caixa normal.

O aspecto negativo desta ideia, e que provavelmente a inviabilizará, é a questão das filas de espera. Numa situação deste tipo, os Clientes acumular-se-iam em filas uma vez que o processo seria naturalmente mais demorado.

Exploração do Actual Modelo de Postos Avançados

O actual modelo de Postos Avançados é um modelo bastante interessante uma vez que permite uma partilha de custos fixos com uma agência de outra empresa do Grupo (Tranquilidade). Normalmente, este tipo de Balcões situa-se em localidades pequenas e com pouca actividade empresarial, fornecendo serviços sobretudo a Clientes Particulares.

A ideia seria estender este tipo de parcerias a outras empresas, que tenham uma rede comercial extensa, abrangendo todo o



Figura 5 - Logos
Tranquilidade/BES

território nacional. Desta forma, seria fácil obter sinergias e ganhos em produtividade para ambas as empresas.

A principal empresa que surgiu foi os CTT uma vez que têm uma rede já bem estabelecida em todo o país e terem um fluxo de Clientes muito grande. Colocar um colaborador do BES em determinadas agências dos CTT (em localidades pequenas como nos actuais PA), seria uma opção interessante para não só angariar Clientes mas também reduzir custos inerentes a um Balcão normal.

A equipa foi bastante receptiva a esta ideia uma vez que o seu potencial já está demonstrado através dos actuais PA. É uma ideia que ainda está em estudo e que pode eventualmente estender-se a parcerias com outras empresas do género.

“Balcão Móvel”

Uma outra ideia que surgiu foi a de criar um “Balcão Móvel”. Esta ideia pressupõe a modificação de um carro pesado para suportar um atrelado com todas as condições técnicas e de conforto para a instalação de um Balcão. Este “Balcão Móvel” iria permitir que um Balcão que estivesse porventura em obras ou numa outra situação impeditiva de prosseguir a sua actividade normalmente fosse substituído sem grande dificuldade, não privando os Clientes de um atendimento personalizado. Da mesma forma, este “Balcão Móvel” poderia permitir facilmente ao Banco Espírito Santo estar presente nos mais variados eventos, com custos de instalação muito reduzidos. Seria não só uma boa adição em termos operacionais mas também uma excelente manobra de marketing. Esta ideia ainda se encontra em estudo.

4.3 - Projecto Melhoria Correio Interno

O circuito de correio interno é considerado um processo crítico pelas várias estruturas do Banco. Dos levantamentos efectuados na Rede Comercial, este tema ganha maior relevância devido ao potencial risco para o negócio com o extravio de documentação.

Está em curso no Banco a desmaterialização de vários processos e da respectiva documentação de suporte, o que no curto/médio prazo implicará uma diminuição da documentação a circular por correio interno.

Neste sentido, foi-me incumbida a tarefa de fazer um levantamento de toda a documentação que circula no correio interno entre a Rede Comercial e os Serviços Centrais.

O actual processo realiza-se da seguinte forma:

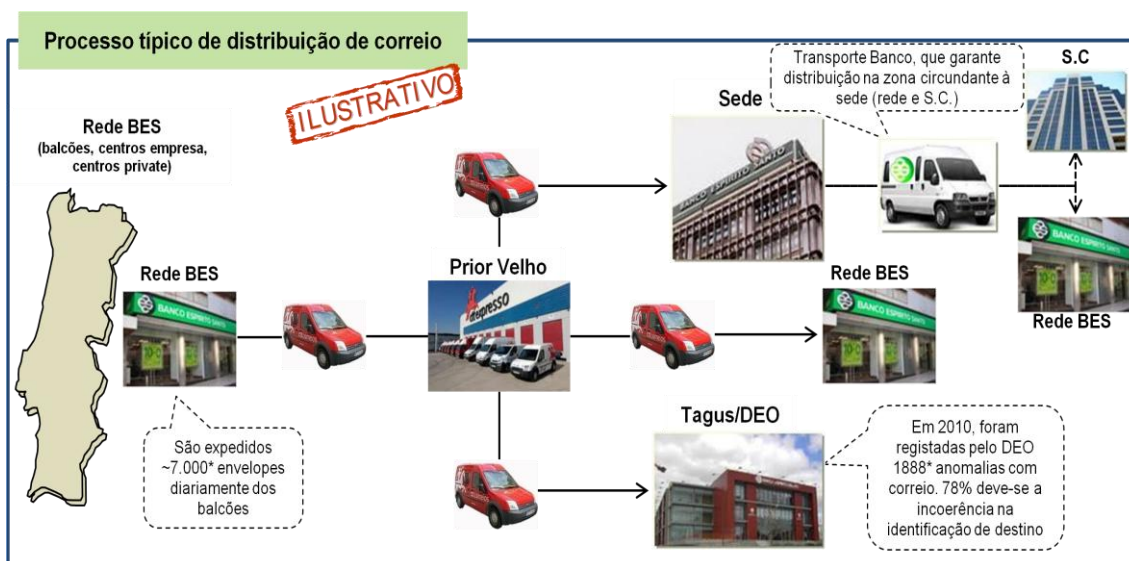


Figura 6 – Processo de Correio Interno

Uma vez que é um processo crítico do banco, que envolve muitas estruturas, pessoas, documentação e, sobretudo, muitos custos, foi necessário proceder a uma análise do processo com vista à sua melhoria.

Todos os dias, os CTT Express têm que se deslocar a todos os Balcões da Rede Comercial para entregar e recolher documentação. Uma vez que a Rede Comercial do BES

tem mais de 700 Balcões, torna-se óbvio que esta situação acarreta custos e que era preciso estudar uma solução.

Desta forma, desloquei-me a um conjunto de Balcões previamente definidos para conversar com os Gerentes de forma a, não só recolher informações acerca da documentação que circula pelo Correio Interno, mas também para ouvir opiniões e ideias para poder melhorar este processo.

O melhor meio para atingir o objectivo, será criar mecanismos para desmaterializar a documentação que circula pelo Correio Interno, daí que foi necessário fazer um levantamento desta documentação para perceber qual poderia ser digitalizada. Desta forma, além de se evitar que os CTT Express fossem todos os dias aos Balcões, poderia acelerar-se muitos processos. Mesmo relativamente a documentação assinada por Clientes que seja necessária a validação e arquivo, esta poderia ser primeiro digitalizada e enviada imediatamente para acelerar processos e, posteriormente enviada materialmente, sem urgência. Assim, os CTT Express, em vez de irem todos os dias aos Balcões, iriam apenas uma ou duas vezes por semana, o que reduziria os custos consideravelmente.

Este projecto, sendo de extrema importância para o BES, ainda se encontra em desenvolvimento. Continuam a ser feitos levantamentos e a comunicação com os responsáveis da Rede Comercial é constante para a procura de soluções. Muitas vezes, as nossas ideias esbarram nas questões orçamentais e nem sempre podemos prosseguir.

5 - Conclusão e Análise Crítica do Estágio

Este estágio que efectuei no BES, nomeadamente nos projectos em que estive inserido, obrigou-me não só a fazer uso das minhas competências intuitivas mas também das minhas competências técnicas aprendidas na FEUC. O tema teórico que abordo neste relatório, *Estratégia e Desempenho em Serviços*, está intimamente ligado com a actividade que exerci ao longo do meu estágio.

Antes de compreender as tarefas específicas que me foram confiadas, eu precisei de me inserir na cultura intrínseca do Banco, conhecer a sua filosofia, a sua estratégia. Este pensamento estratégico da empresa iria determinar a minha metodologia de trabalho. Foi então importante definir em qual dos lados da balança se encontrava o BES, se por um lado adoptava uma estratégia de diferenciação, estratégia esta que me obrigaria a pensar sobretudo numa perspectiva de qualidade máxima, ou se adoptava uma estratégia de liderança de custos, que me obrigaria a trabalhar numa zona mais quantitativa do que qualitativa. O BES encontra-se num ponto de equilíbrio entre estas duas estratégias, o que não facilitou a minha tarefa, mas tornou-a num desafio mais aliciante: aliar a qualidade ao reduzido custo.

Posto isto, e sendo o BES uma empresa que fornece serviços maioritariamente bancários, todo o meu trabalho se focou numa perspectiva de melhoria de processos, aumentando a eficiência e a eficácia destes. A definição clara deste binómio eficiência-eficácia foi determinante para todo o meu trabalho. Nem sempre é fácil obter resultados de qualidade e que sejam ao mesmo tempo satisfatórios em tempo útil. Em várias situações estes conceitos são antagónicos, influenciando o desempenho.

Ao longo deste estágio no BES, sempre me incentivaram a planear bem as minhas actividades, determinando prazos, sequenciando tarefas e prevendo constrangimentos. Este tipo de pensamento fez com que o output do meu trabalho fosse mais "limpo" no sentido de não ter informação desnecessária. Não só a poupança de tempo, mas também a poupança de esforço, são factores importantes a ter em conta. Executar um trabalho sem desperdícios é uma espécie de lema no BES, onde a metodologia LEAN está implementada em toda a rede.

A actual conjuntura económica internacional obriga cada vez mais as empresas a procurar soluções. Soluções estas que podem passar pelos despedimentos, pela redução de custos fixos ou até mesmo pelas deslocalizações. Contudo, também há soluções que passam pela melhoria dos desempenhos, pelo investimento. Desta forma, é natural que avaliar a *Estratégia e o Desempenho em Serviços* seja um tema cada vez mais importante neste sector.

A actual crise mundial tem afectado imenso o sector financeiro e, obviamente, o Banco Espírito Santo não foge à regra. O fecho de balcões, a melhoria de processos obsoletos e a obrigatoriedade de dinamização dos serviços são consequências óbvias da debilidade do sector bancário. Esta situação teve o condão de me proporcionar um desafio mais aliciante e mais complexo o que me obrigou a dar o máximo das minhas capacidades e a aprender novos conceitos e métodos de trabalho a uma velocidade alucinante.

Desta primeira experiência profissional na área retiro as mais variadas conclusões. Uma delas prende-se com a importância dos conhecimentos informáticos adquiridos, nomeadamente em Microsoft Excel, que se revelaram fundamentais para o meu dia-a-dia no departamento de Organização. Contudo, não posso deixar de ressaltar os escassos conhecimentos que nos são dados pela FEUC no que diz respeito, particularmente, ao funcionamento do sistema bancário português, e, no geral, do sistema bancário internacional. Parece-me essencial para um recém-formado em gestão ter um conhecimento mais profundo da banca, uma vez que é um sector base de toda a economia.

No mesmo âmbito, os conhecimentos em estratégia organizacional obtidos em cadeiras como Estratégia Empresarial e Internacional e Análise Estratégica, revelaram-se de uma utilidade enorme uma vez que me permitiram orientar a minha maneira de actuar, não só na realização das tarefas mas também na discussão de ideias sobre projectos com colegas de trabalho.

Desta forma, o estágio correspondeu a um enriquecimento não só das minhas competências técnicas mas também a um enriquecimento pessoal. Ter colaborado com uma empresa da dimensão do Banco Espírito Santo fez-me perceber o quão exigente é o mercado e quais são os principais desafios futuros. Estar inserido num meio altamente

competitivo e com colegas experientes, proporcionou-me indiscutivelmente uma experiência de valor incalculável.

Sendo assim, este processo de estágio constituiu um desafio importante em duas diferentes dimensões. Primeiro, a nível técnico, uma vez que exigiu o melhor dos meus conhecimentos aplicados à prática. Segundo, a nível pessoal, uma vez que trabalhar num ambiente exigente e competitivo, em que a pressão dos superiores é uma constante, obrigou-me a "crescer" depressa, tornando-me mais competente.

Mais uma vez faço referência à importância da percepção e dinâmica entre o conhecimento adquirido na FEUC (quer na Licenciatura quer no Mestrado em Gestão) e o trabalho realizado na empresa, uma vez que apesar da vida profissional ser bastante diferente, todo o trabalho teórico realizado nas salas de aula revelou-se fundamental e insubstituível.

Gostaria ainda de deixar palavras de agradecimento a todos os meus colegas do Banco Espírito Santo, direcção e restantes colaboradores, bem como ao Professor Doutor Fernando Carvalho, que juntos me proporcionaram mais uma etapa do meu crescimento profissional.

Bibliografia

PINTO, João Paulo, *Gestão de Operações na Indústria e nos Serviços*. Lidel - Edições Técnicas, 2006.

ASKIN, R. G. e GOLDBERG, J. B., *Design and analysis of lean production systems*. John Wiley and Sons, Inc., 2002.

WOMACK, J. P. e JONES, D. T., *Lean Thinking*. Simon & Schuster, 1996.

FREIRE, Adriano, *Estratégia: sucesso em Portugal*. Editorial Verbo, 2004.

SANTOS, Francisco Lopes dos, *Estratégia e competitividade*. CIFAG, 1990.

LEAN Banking - *Focusing On Continuous Improvement*. Michigan Banker, 2004.

HANSEN, Fay, *The Lean Banking Behind Chile's Comeback*. Business Credit, 2004.

BENNET, Rex, *Faculty Corner: Marketing and Competitive Advantage: How To Satisfy The Customer, Profitably*. ABA Bank Marketing, 1992.

TORRES JÚNIOR, Noel e MIYAKE, Dario Ikuo, *Melhoria de Desempenho em Serviços: Alternativas para Lidar com o Trade-Off Entre Eficiência e Eficácia*. Revista Produção Online, 2011.

THOMPSON Jr., Arthur A., STRICKLAND III, A. J. e GAMBLE, John E., *Crafting & Executing Strategy - The Quest for Competitive Advantage*. McGraw-Hill, 2007.

GUARRAIA, Peter, CAREY, Gib, CORBETT, Alistair e NEUHAUS, Klaus, *Lean Six Sigma For The Services Industry*. Bain & Company, 2008

GUARRAIA, Peter e SCHWEDEL, Andrew, *For Banks in Need - Getting More From Lean Six Sigma*. Bain & Company, 2008.

LILLYWHITE, Hal, *Management: Effectiveness versus Efficiency*. Helium Articles, 2007.

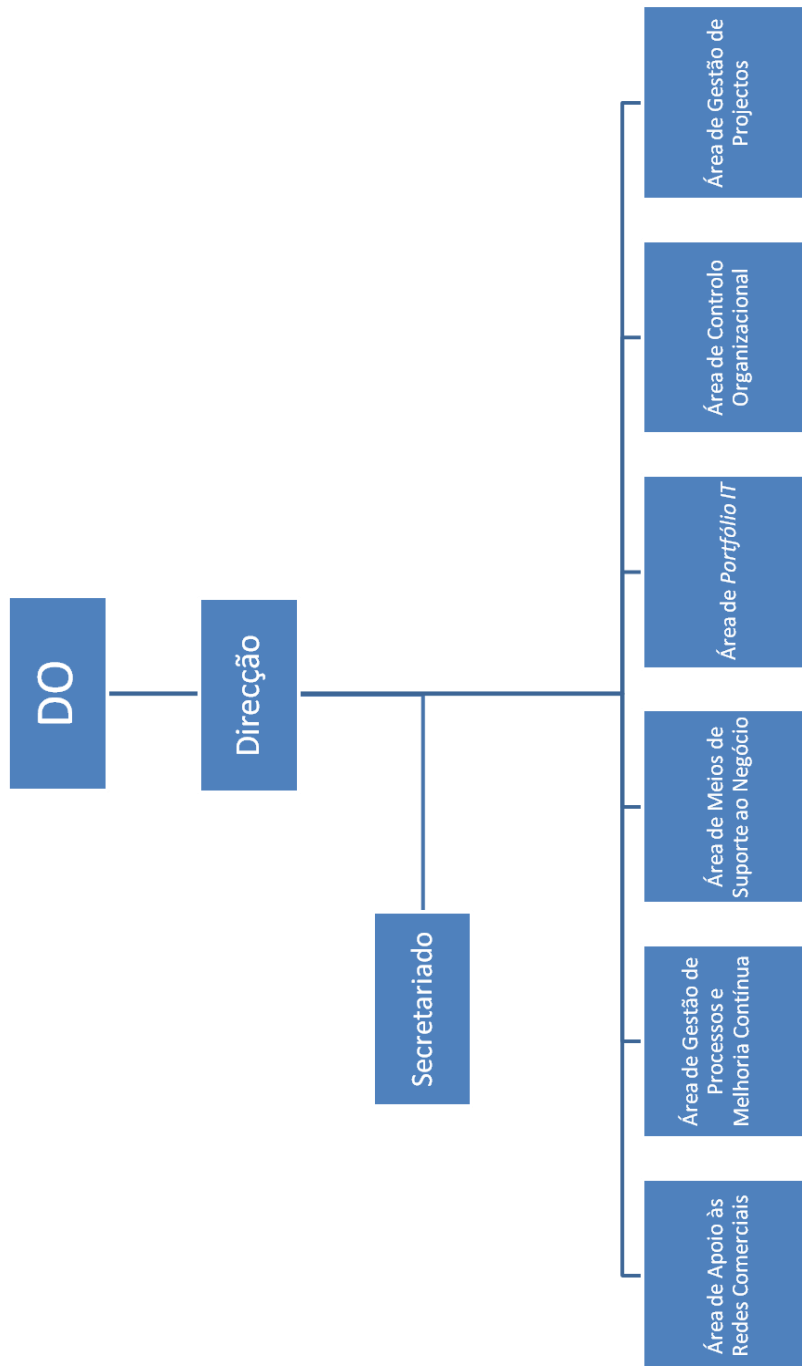
STETTINIUS, Wallace, WOOD, D. Robley, DOYLE, Jacqueline L. e COLLEY, John L., *How To Plan and Execute Strategy: 24 Steps To Implement Any Corporate Strategy Successfully*, McGraw-Hill, 2005.

<http://www.mgt4u.info/>, consultado em Agosto de 2011

<http://www.bes.pt/>, consultado em Julho de 2011

ANEXOS

Anexos 1 - Organograma Departamento de Organização



Anexo 2.2 - Parte 2

DEPÓSITOS MAS ATM [Média de NDY 2010 a ABR.2011]	PT'S (MAR.2011 J)	APC	GER	G380	GPN	GY	AY	C380	GRM	DN	DR	DR36	FM	SEC	(DEP - LEV) / AY	CARGA TRANSACCIONAL	CARGA TRANSACCIONAL J (APC-AY-GY)	DEP - LEV	TIPO (Rural/Urbano)	ATM INTELEGEN E	HORÁRIO DIFERENCIA DD
258	5	0	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	1282	120,82%	40,32%	SIM	URBANO	SIM	SIM
530	7	0	1	0	1	1	4	0	0	0	0	0	0	0	851	107,32%	21,5%	SIM	URBANO	SIM	NÃO
49	4	0	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1805	93,02%	48,52%	SIM	URBANO	NÃO	NÃO
13	5	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1105	71,1%	36,52%	SIM	URBANO	NÃO	NÃO
23	8	0	1	2	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	716	64,0%	16,0%	SIM	RURAL	NÃO	NÃO
288	10	0	1	2	2	1	4	0	0	0	0	0	0	0	524	67,82%	13,82%	SIM	URBANO	SIM	NÃO
9	5	0	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	615	54,82%	15,32%	SIM	RURAL	NÃO	NÃO
32	3	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	888	50,02%	28,02%	SIM	RURAL	NÃO	NÃO
235	4	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	883	52,82%	28,42%	SIM	RURAL	NÃO	NÃO
0	3	0	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	893	52,82%	28,42%	SIM	RURAL	NÃO	NÃO
0	3	0	1	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	0	710	42,42%	21,22%	SIM	URBANO	NÃO	NÃO
2	5	0	1	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	760	47,42%	23,72%	SIM	URBANO	NÃO	NÃO
48	5	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	722	46,02%	23,02%	SIM	URBANO	SIM	NÃO
0	5	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	480	50,62%	16,92%	SIM	URBANO	NÃO	NÃO
0	5	0	1	1	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	688	39,52%	19,72%	SIM	URBANO	NÃO	NÃO
42	4	0	1	0	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	619	39,52%	19,72%	SIM	RURAL	NÃO	NÃO
0	3	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	552	33,12%	16,52%	SIM	RURAL	NÃO	SIM
39	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	983	31,52%	15,52%	SIM	RURAL	SIM	SIM
134	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	556	19,92%	9,92%	SIM	RURAL	SIM	SIM
14	2	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	522	17,82%	8,92%	SIM	RURAL	SIM	SIM
0	3	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,62%	0,0%	NÃO	URBANO	SIM	SIM
187	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,42%	0,0%	NÃO	RURAL	SIM	SIM
166	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,32%	0,0%	NÃO	RURAL	SIM	SIM
201	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0,22%	0,0%	NÃO	RURAL	SIM	SIM

Anexo 2.3 - Parte 3

2011		2009									
SOI (MAR2011)	COST / INCOME (MAR2011)	PRODUTO BANCÁRIO (MAR2011)	# CLIENTES (MAR2011)	# CLIENTES / PT (MAR2011)	# CLIENTES FIDELIZADOS (MAR2011)	SOI (SET2009)	PRODUTO BANCÁRIO (Média Mensal Jan-Set 2009)	Custos CTI (Média Mensal Jan-Set 2009)	% COST / INCOME (SET2009)	RENDA MENSAL (SET2009)	COST / INCOME (ajustado com o valor renda) (2009)
102.8%	19.88%	54 406.1	2 277	455	1 110	84.3%	60 872.1	10 701	17.58%	8 472.1	31.50%
92.3%	21.83%	31 574.1	3 072	439	1 234	83.2%	161 182.1	21 817	13.54%	0.1	13.54%
88.7%	35.29%	32 111.1	1 661	415	820	89.1%	55 244.1	10 651	19.28%	828.1	20.78%
86.0%	19.22%	63 673.1	2 063	414	932	90.1%	60 576.1	13 017	21.49%	951.1	23.06%
98.1%	10.34%	183 758.1	4 443	555	1 751	95.4%	131 775.1	15 877	12.05%	3 269.1	14.53%
93.4%	17.74%	194 203.1	4 715	472	2 528	96.1%	225 949.1	29 088	12.87%	1 407.1	13.50%
92.9%	17.99%	95 013.1	2 516	503	820	89.4%	79 406.1	15 022	18.92%	561.1	19.62%
87.6%	15.65%	74 717.1	1 966	655	977	111.2%	75 514.1	9 199	12.18%	2 239.1	15.16%
93.1%	28.73%	42 481.1	1 488	372	864	101.2%	52 385.1	11 297	21.57%	1 200.1	23.86%
97.1%	15.44%	81 744.1	1 522	381	684	96.7%	91 561.1	11 633	12.70%	571.1	13.33%
88.2%	29.80%	37 223.1	1 012	337	524	113.7%	44 737.1	9 127	20.37%	1 537.1	23.80%
94.3%	28.52%	62 689.1	1 709	342	918	97.6%	85 196.1	18 509	21.73%	5 313.1	27.96%
84.8%	23.42%	70 622.1	1 829	366	1 047	112.1%	160 071.1	15 740	9.83%	1 747.1	10.92%
103.5%	14.56%	107 944.1	2 510	418	1 012	105.4%	86 973.1	15 821	18.19%	3 769.1	22.52%
92.5%	19.13%	61 489.1	1 923	385	1 010	103.3%	91 309.1	12 642	13.85%	1 049.1	14.99%
95.4%	16.57%	78 732.1	1 928	482	808	84.8%	73 569.1	11 344	15.42%	1 083.1	16.89%
102.5%	26.80%	33 823.1	1 080	360	388	94.4%	34 454.1	8 269	24.00%	1 436.1	28.34%
98.3%	50.11%	19 195.1	756	378	363	81.8%	13 714.1	8 350	60.89%	800.1	66.72%
83.1%	23.90%	29 388.1	809	405	476	84.5%	45 792.1	10 431	22.78%	3 787.1	31.05%
89.9%	57.81%	12 660.1	594	297	305	85.4%	12 139.1	6 074	50.04%	793.1	56.57%
101.9%	14.42%	82 206.1	852	284	568	74.7%	45 889.1	10 642	23.19%	0.1	23.19%
87.0%	28.21%	11 212.1	621	621	195	97.7%	11 732.1	3 333	28.41%	450.1	32.24%
93.6%	20.55%	9 620.1	534	534	247	95.3%	6 401.1	3 471	54.23%	398.1	60.45%
107.8%	41.51%	8 418.1	456	456	284	125.6%	2 607.1	3 282	125.86%	0.1	125.86%

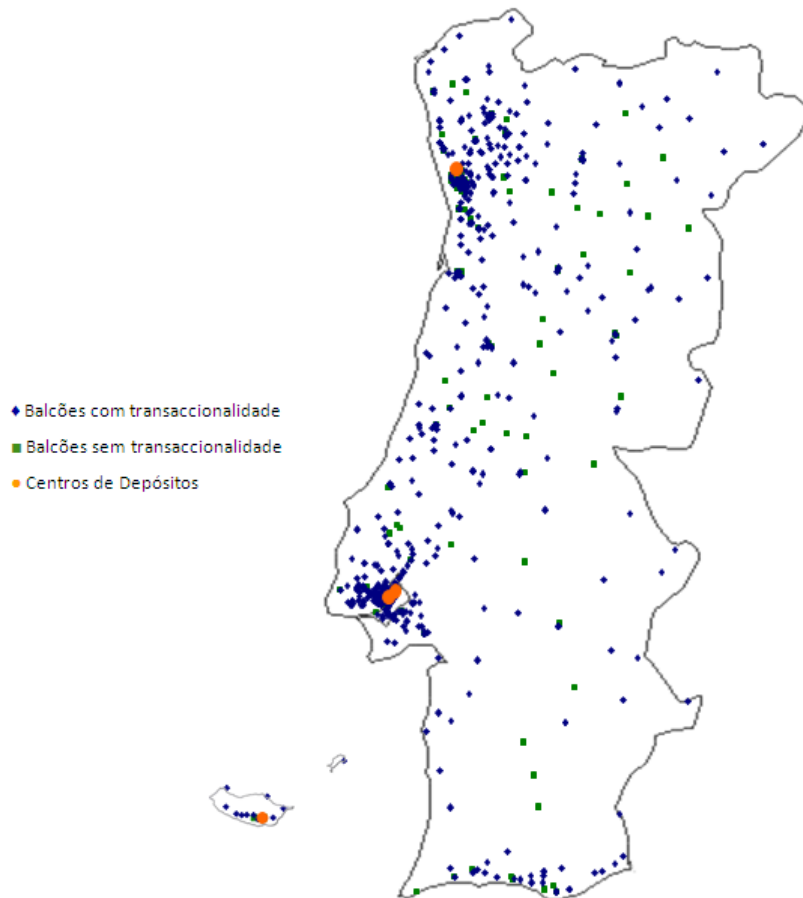
Anexo 2.4 - Parte 4

ESPAÇO (BES / Alugado ³)	LATITUDE	LONGITUDE	DISTÂNCIA PARA BALÇÃO MAIS PRÓXIMO (KM)	CÓD. BALÇÃO MAIS PRÓXIMO	BALÇÃO MAIS PRÓXIMO	DATA ABERTURA PÚBLICA	BALÇÃO SUBSTITUIÇÃO
ALUGADO	39.74	-8.81	1.18	B1278	CENTRO BES 360º LEIRIA	12-12-2006	B0309 POMBAL
BES	39.74	-8.81	1.18	B1278	CENTRO BES 360º LEIRIA	04-05-1955	B0349 MARINHA GRANDE-EMBRA
ALUGADO	39.75	-8.93	0.49	B0239	MARINHA GRANDE	16-06-1994	B0223 LEIRIA
ALUGADO	39.92	-8.95	5.33	B0382	VIEIRA DE LEIRIA	05-02-1990	B1066 PATAIAS
ALUGADO	40.06	-8.63	9.37	B1218	LOURICAL	03-01-1977	B0344 GUIA
ALUGADO	39.75	-8.92	0.49	B0349	MARINHA GRANDE-EMBRA	01-09-1966	B1060 LEIRIA ESTÁDIO
ALUGADO	39.90	-8.27	5.43	B0362	AVELAR	23-02-1939	B0140 NOVA LEIRIA
ALUGADO	39.87	-8.93	5.33	B0288	LEIRIA / ENGD PACH	24-07-1995	B1130 VARZEAS
ALUGADO	39.73	-8.93	1.30	B0349	MARINHA GRANDE-EMBRA	15-05-2006	B0375 MACEIRA LIS
ALUGADO	39.92	-8.36	4.96	B0599	ANSIÃO	20-12-1994	B0684 SERTA
ALUGADO	39.73	-8.85	1.93	B0223	LEIRIA	05-05-2005	B1066 PATAIAS
ALUGADO	39.80	-8.77	4.60	B1135	TELHEIRO BARREIRA	03-03-1996	B0239 MARINHA GRANDE
ALUGADO	39.92	-8.62	0.39	B0309	POMBAL	05-12-1996	B0362 AVELAR
ALUGADO	39.92	-8.63	0.39	B1068	POMBAL SRA BELEM	09-12-1991	B0212 FIGUEIRO DOS VINHOS
ALUGADO	39.67	-8.90	3.14	B0530	BATALHA	21-06-1995	B0131 MARINHA GRANDE-ZONA INDUSTRI
ALUGADO	39.84	-8.79	7.13	B1218	LOURICAL	22-09-1994	B0253 SOURE
ALUGADO	39.84	-8.10	11.95	B0212	FIGUEIRO DOS VINHOS	06-03-2001	B1068 POMBAL SRA BELEM
ALUGADO	39.85	-8.84	5.48	B0382	VIEIRA DE LEIRIA	07-11-2006	B0382 VIEIRA LEIRIA
ALUGADO	39.67	-8.99	3.78	B0375	MACEIRA LIS	28-11-1996	B0288 LEIRIA-DUARTE PACHECO
ALUGADO	39.76	-8.79	1.05	B1278	CENTRO BES 360º LEIRIA	12-12-2006	B0309 POMBAL
BES	39.75	-8.80	1.05	B1135	TELHEIRO BARREIRA	31-03-2008	B0349 MARINHA GRANDE-EMBRA
ALUGADO	39.91	-8.44	4.96	B0362	AVELAR	03-07-2006	B0239 PARCEIROS
ALUGADO	39.85	-8.70	6.00	B1060	LEIRIA ESTADIO	03-07-2006	B1135 TELHEIRO BARREIRA
BES	40.00	-8.74	7.13	B0344	GUIA	27-12-2007	B0362 AVELAR
	39.80	-8.35				01-06-2011	B0362 AVELAR

Anexo 3 - Matriz de distâncias entre estruturas BES

MATCH		=IF(\$B13=\$M\$6;"";2*ASIN(SQRT((SIN((M\$3-SH13)/2))^2+COS(M\$3)*COS(SH13)*(SIN((M\$4-SI13)/2))^2))*100																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
1																			
2																			
3									LAT	38.72098	38.773332	38.774023	38.738063	38.708188	38.73558	38.739758	38.705278	38.420239	
4									LONG	-9.3389512	-9.3564711	-9.284338	-9.4065705	-9.173844	-9.3963681	-9.2221842	-9.227529	-9.1346702	
5									B0040	B1058	B0384	B1208	B0001	B0553	B0070	B0036	B0050		
6		COD DE	MOD DIR	NOME D	MOD BAL	ONE BAL	LOCALDA	CONC E	LAT	LONG	ABOBODI	ABRINHÉ	AGUALV	ALCABO	ALCANTA	ALCOTA	ALFRAGI	ALGES	ALGES/A
7	DCS	42000	DCS-DEPAR	B1285	CENTRO DEF	LISBOA	110633	SAN	38.787113	-9.098756	12.88	12.34	8.90	15.51	7.18	15.04	6.68	9.00	34.76
8	DCS	B0954	DR LISBOA	B00075	PARQUE DA	LISBOA	110633	SAN	38.786036	-9.1046178	12.88	12.08	8.64	15.22	6.94	14.75	6.37	8.71	34.63
9	DCS	B0954	DR LISBOA	B1226	PARQUE DA	PARQUE DA	110633	SAN	38.781185	-9.0955393	12.89	12.60	9.17	15.64	6.79	15.16	6.64	8.75	34.18
10	DCS	B0954	DR LISBOA	B00064	MOSCAVDE	MOSCAVDE	110709	MOS	38.776236	-9.100959	13.04	12.12	8.70	15.49	7.90	15.03	6.96	9.54	35.66
11	DCS	B0954	DR LISBOA	B1284	PARQUE DA	LISBOA	110633	SAN	38.77984	-9.09801	13.30	12.23	8.83	15.68	8.29	15.23	7.26	9.89	36.03
12	DCS	B0954	DR LISBOA	B00068	ENCARNAC	LISBOA	110633	SAN	38.776983	-9.1198453	12.24	11.23	7.81	14.63	7.58	14.17	6.24	8.99	35.68
13	DCS	B0954	DR LISBOA	B00048	OLVAIS SUI	LISBOA	110621	MAF	38.754805	-9.1128478	11.94	11.93	8.51	15.74	5.78	14.30	5.66	7.69	33.48
14	DCS	B0954	DR LISBOA	B00699	PARQUE DA	MOSCAVDE	110739	MOS	38.782214	-9.0974601	13.40	12.24	8.85	15.74	8.51	15.29	7.41	10.08	36.27
15	DCS	B0950	DR SALDAN	B00032	ALVALADE	LISBOA	110642	SAO	38.755795	-8.1392543	10.69	10.65	7.25	13.49	5.26	13.00	4.43	6.78	33.55
16	DCS	B0954	DR LISBOA	B00056	PRIOR VELH	PRIOR VELH	110723	PRIO	38.790014	-8.1218626	12.69	11.11	7.77	14.79	8.77	14.35	6.98	9.97	36.99
17	DCS	B0950	DR SALDAN	B1189	PRACA DE	LISBOA	110642	SAO	38.752685	-8.1432603	10.42	10.54	7.16	13.28	4.90	12.79	4.15	6.42	33.25
18	DCS	B0954	DR LISBOA	B00019	SACAVEM	SACAVEM	110712	SAC	38.793319	-9.1069884	13.45	11.81	8.50	15.53	9.32	15.10	7.71	10.64	37.34
19	DCS	B0954	DR LISBOA	B1027	SACAVEM-C	SACAVEM	110712	SAC	38.794482	-9.1034459	13.64	11.98	8.68	15.72	9.49	15.29	7.91	10.83	37.47
20	DCS	B0950	DR SALDAN	B00090	AV DO BRAI	LISBOA	110609	CAM	38.755395	-9.1054658	10.14	10.12	6.74	12.94	5.06	12.45	3.90	6.38	33.53
21	DCS	B0956	DR LISBOA	B00048	LUMIAR	LISBOA	110618	LUM	38.786747	-9.1583705	10.14	9.51	6.07	12.65	6.11	12.18	4.15	7.08	34.68
22	DCS	B0950	DR SALDAN	B00080	AV ROMA	LISBOA	110604	ALV	38.747182	-9.1410662	10.42	10.81	7.48	13.40	4.43	12.90	4.14	6.12	32.69
23	DCS	B0954	DR LISBOA	B00051	OLAIAS	LISBOA	110603	ALTI	38.74051	-9.1242033	11.18	11.84	8.53	14.29	4.29	13.78	4.95	6.42	32.03
24	DCS	B0950	DR SALDAN	B1082	AREIRO	LISBOA	110603	ALTI	38.741591	-9.133201	10.74	11.38	8.08	13.82	4.12	13.32	4.50	6.10	32.14
25	DCS	B0950	DR SALDAN	B00014	CAMPO GRA	LISBOA	110604	ALV	38.747788	-9.147873	10.10	10.47	7.14	13.06	4.37	12.56	3.82	5.92	32.76
26	DCS	B0950	DR SALDAN	B1274	CENTRO BE	LISBOA	110643	SAO	38.742073	-8.137625	10.52	11.15	7.86	13.60	4.05	13.09	4.27	5.94	32.18
27	DCS	B0950	DR SALDAN	B1251	AV. FORCA	LISBOA	110609	CAM	38.748056	-9.1511436	9.94	10.31	6.98	12.89	4.34	12.40	3.66	5.82	32.80
28	DCS	B0950	DR SALDAN	B00011	P. DE LONDR	LISBOA	110643	SAO	38.74071	-9.1371511	10.53	11.23	7.94	13.63	3.94	13.13	4.30	5.88	32.05
29	DCS	B0954	DR LISBOA	B00002	POCO DO B	LISBOA	110607	BEA	38.732478	-9.1061979	12.06	13.00	9.72	15.29	4.40	14.78	5.94	6.91	31.27
30	DCS	B0956	DR LISBOA	B00037	TELHERAS	LISBOA	110618	LUM	38.78161	-9.1709637	9.38	9.00	5.59	11.98	5.54	11.50	3.35	6.33	34.21
31	DCS	B0956	DR LISBOA	B00083	HOSPITAL S	LISBOA	110609	CAM	38.748042	-9.159878	9.52	9.90	6.59	12.46	4.25	11.96	3.24	5.52	32.82
32	DCS	B0950	DR SALDAN	B1272	CENTRO BE	LISBOA	110623	NOS	38.740607	-9.14839	9.97	10.71	7.45	13.07	3.68	12.56	3.73	5.42	32.05

Anexo 4 – Georeferenciação



Anexo 6 - Clusters Transaccionais Departamento Comercial Norte

	A	B	C	D	E	H	I
1							
2		Direcção Regional	Cód Balcão	Balcão	Transaccionalidade (t) (Média de OUT.2010 a MAR.2011)	Distância ao Balcão mais transaccional (Km)	
3		DR PORTO CENTRO/ORIENTAL	B0410	PORTO/BALCÃO	4 824		
4		DR PORTO CENTRO/ORIENTAL	B0407	SÁ DA BANDEIRA	2 945	0.64	
5		DR PORTO CENTRO/ORIENTAL	B0404	MOUZINHO SILVEIRA	1 111	0.69	
6		DR PORTO OCIDENTAL	B0413	D.MANUEL II	1 382	0.93	
7		DR PORTO SUL	B0441	GENERAL TORRES	1 237	1.00	
8		DR PORTO CENTRO/ORIENTAL	B0408	CAMPO 24 AGOSTO	3 203	1.08	
9		DR PORTO CENTRO/ORIENTAL	B0406	CEDOFEITA	1 965	1.11	
10		DR PORTO OCIDENTAL	B0447	GALIZA	752	1.36	
11		DR PORTO CENTRO/ORIENTAL	B0403	COSTA CABRAL	2 554	1.67	
12		DR PORTO OCIDENTAL	B0448	JÚLIO DINIS	2 709	1.81	
13		DR PORTO CENTRO/ORIENTAL	B0435	BES ANTAS	2 131	2.42	
14				TOTAL	24 812		
15		DR BRAGA	B0602	BRAGA	3 641		
16		DR BRAGA	B1006	BRAGA PRACA REPUBLICA	2 240	0.06	
17		DR BRAGA	B0632	MAXIMINOS BRG	2 549	0.89	
18		DR BRAGA	B0642	BRAGA/S.TECLA	1 959	0.91	
19		DR BRAGA	B0087	S VICENTE - BRAGA	1 518	1.04	
20		DR BRAGA	B0693	GUALTAR	884	2.01	
21		DR BRAGA	B0684	BRAGA/LAMACAES	1 288	2.03	
22		DR BRAGA	B0690	NOGUEIRA/BRAGA	1 538	2.16	
23		DR BRAGA	B1240	MERELIM	854	3.07	
24		DR BRAGA	B0679	CELEIROS	2 581	4.20	
25				TOTAL	19 052		
26		DR COIMBRA	B0292	PEDRULHA	3 421		
27		DR COIMBRA	B0363	COIMBRA/CHOUPAL	2 773	2.88	
28		DR COIMBRA	B0289	COIMBRA-VISCONDE LUZ	2 941	3.40	
29		DR COIMBRA	B0202	COIMBRA	1 519	3.70	
30		DR COIMBRA	B0354	COIMBRA/CELAS	1 835	3.75	
31		DR COIMBRA	B0392	SANTA CLARA / COIMBRA	1 131	3.99	
32		DR COIMBRA	B0376	S MARTINHO DO BISPO	1 790	4.19	
33				TOTAL	15 411		
34							
35							

Anexo 7 - Pressupostos Análise Break-Even Centros de Depósitos

	A	B	C	D	E	F	G
1		Rentabilidade do Centro de Depósitos					
2		PRESSUPOSTOS					
3							
4							
5							
6		Tempo unitário depósito (minutos)		2.9			
7		Aumento do Produto Bancário por hora de trabalho do Comercial		19.87	DME		
8		Aumento do Produto por Balcão e por ponto percentual por mês para o 1º ano de vida do produto		2	DME		
9		Nº Balcões		653	Média de 2007		
10		Pessoas nos Balcões		2952	Valores de Maio 2010 (BES + BAC)		
11		Horas de trabalho diário		8.5			
12		Dias úteis por mês		22			
13							
14							
15							

Anexo 8 - Cálculos para *Break-Even* do Centro de Depósitos Conde Valbom

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Rentabilidade do Centro de Depósitos Conde Valbom									
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										
22										
23										
24										

	Valbom	Valbom #
Renda	4 500.00 €	2 584.19 €
Limpeza*	150.00 €	150.00 €
Electricidade*	375.00 €	375.00 €
Água*	25.00 €	25.00 €
Manutenção equipamentos*	70.00 €	70.00 €
Outros Custos*	390.00 €	390.00 €
Total custos	5 510.00 €	3 594.19 €

	Valbom	Valbom #
Total de Proveitos (igual ao Total custos)	5 510.00 €	3 594.19 €
Tempo Comercial (pp)	0.05	0.03
FTEs	1.48	0.97
Tempo (horas)	277.30	180.89

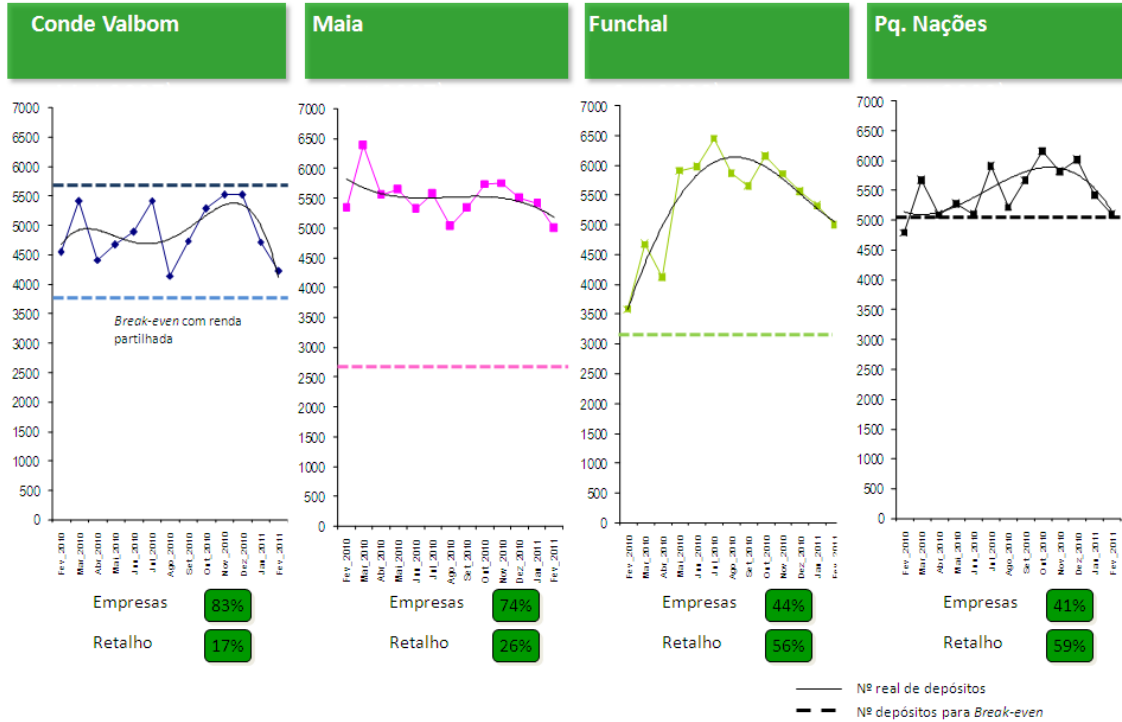
Número Mensal de Depósitos para Break-even	5 737	3 742
---	--------------	--------------

Custo da renda partilhado com DR

= G13
 = G15/Pressupostos\$C\$7/Pressupostos\$C\$11/Pressupostos\$C\$12/Pressupostos\$C\$10*100
 = G17*Pressupostos\$C\$10/100
 = G18*(Pressupostos\$C\$11*Pressupostos\$C\$12)
 = G19/(Pressupostos\$C\$6/60)

Anexo 9 - Evolução Transaccionalidade Centros de Depósitos

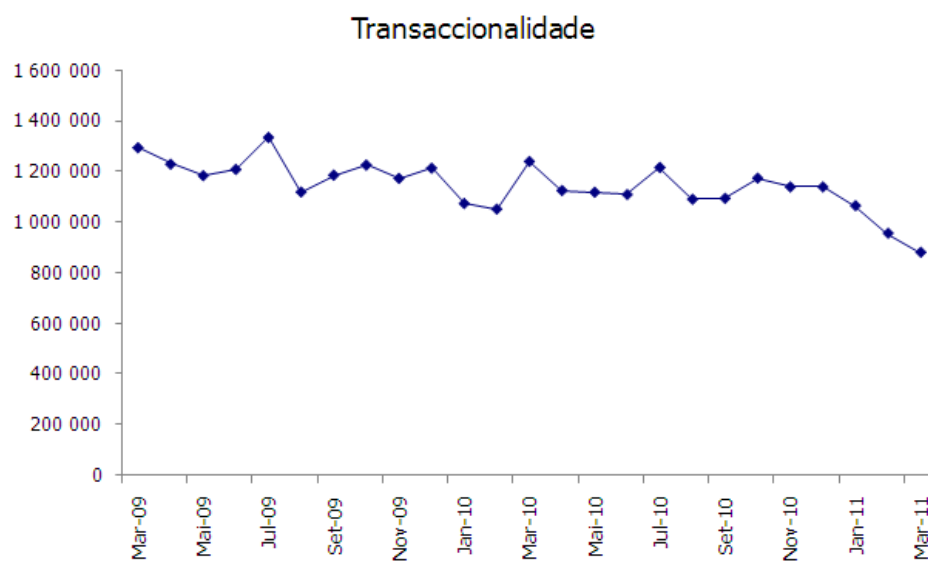
Centros de Depósitos: Evolução da transaccionalidade



Anexo 10 - Quadro de Evolução Transaccional Rede Comercial

	Che + Num	Lev + Pag	Transaccionalidade Total
Jan-09	1 081 891	109 244	1 191 135
Fev-09	1 021 860	104 616	1 126 476
Mar-09	1 175 981	117 654	1 293 635
Abr-09	1 110 569	118 429	1 228 998
Mai-09	1 075 848	107 394	1 183 242
Jun-09	1 098 272	109 850	1 208 122
Jul-09	1 208 120	126 192	1 334 312
Ago-09	1 011 792	106 991	1 118 783
Set-09	1 078 285	107 104	1 185 389
Out-09	1 114 241	110 911	1 225 152
Nov-09	1 068 268	104 578	1 172 846
Dez-09	1 090 734	122 259	1 212 993
Jan-10	982 067	91 520	1 073 587
Fev-10	959 391	91 856	1 051 247
Mar-10	1 131 222	108 458	1 239 680
Abr-10	1 024 757	100 086	1 124 843
Mai-10	1 020 496	97 618	1 118 114
Jun-10	1 010 700	98 207	1 108 907
Jul-10	1 103 226	112 795	1 216 021
Ago-10	989 350	100 860	1 090 210
Set-10	995 421	98 388	1 093 809
Out-10	1 067 004	106 672	1 173 676
Nov-10	1 036 426	102 470	1 138 896
Dez-10	1 025 754	113 257	1 139 011
Jan-11	975 816	89 290	1 065 106
Fev-11	875 044	80 977	956 021
Mar-11	815 857	65 051	880 908

Anexo 11 - Gráfico de Evolução Transaccional da Rede Comercial



Anexo 12 - Organograma

