

Índice

Prefácio	11
Introdução	13
1. O sistema financeiro	13
2. Regulação dos sistemas financeiros.....	17
3. Modelos de supervisão	20
Capítulo 1 – Origem, evolução e conceito de estratégia	23
1.1. Origens da estratégia	23
1.2. Evolução e conceito de estratégia	24
1.2.1. O conceito de Andrews	25
1.2.2. A indústria e as cinco forças	27
1.2.3. O foco interno na formulação da estratégia.....	31
1.2.4. A estratégia como processo ecológico	34
1.2.5. Os 5 P's da estratégia	37
1.3. Características das decisões estratégicas.....	40
Capítulo 2 – Conceitos e métodos de gestão estratégica	45
2.1. Estratégia e planeamento estratégico.....	45
2.2. Os níveis da estratégia	47
2.3. Estratégia <i>versus</i> táticas.....	52
2.4. A transversalidade da estratégia.....	53
2.5. Uma definição integrada de estratégia	57
Capítulo 3 – Recursos, capacidades e estratégia	61
3.1. Conceitos	61
3.2. Recursos e capacidades.....	63
3.3. Modelo VRIO	65
3.3.1. Valor dos recursos.....	67
3.3.2. Raridade dos recursos	69
3.3.3. Inimitabilidade dos recursos	69
3.3.4. Organização dos recursos	72
3.3.5. Capacidades dinâmicas.....	73
3.4. Concepção da estratégia organizacional	77
3.4.1. Questões base da estratégia	77
3.4.2. Especificidade do negócio financeiro	80

Capítulo 4 – Processo de formulação da estratégia	83
4.1. Visão	85
4.2. Missão	88
4.3. Valores	92
4.4. Análise do meio envolvente mediato	94
4.4.1. Autoridades monetárias Europeias	95
4.4.1.1. Sistema Europeu de Bancos Centrais	95
4.4.1.2. Eurosistema	97
4.4.1.3. Banco Central Europeu	101
4.4.1.4. Área do euro	102
4.4.2. Sistema Financeiro Português	102
4.4.2.1. Modelo de supervisão português	103
4.4.2.2. Estrutura do Sistema Financeiro Português	107
4.4.2.3. Autoridades de supervisão do mercado financeiro português	109
4.4.2.3.1. Conselho Nacional de Supervisores Financeiros	109
4.4.2.3.2. Banco de Portugal	110
4.4.2.3.3. Instituto de Seguros de Portugal	114
4.4.2.3.4. Comissão de Mercado de Valores Mobiliários	119
4.4.2.4. Supervisão prudencial	121
4.4.2.5. Supervisão comportamental	123
4.4.2.6. Instituições de crédito especializado ao consumo	124
4.4.2.6.1. Instituições bancárias	127
4.4.2.6.2. Instituições financeiras de crédito	129
4.4.2.6.3. Sociedades financeiras para aquisições a crédito	129
4.4.2.6.4. As sociedades de locação financeira	130
4.4.2.6.5. As sociedades de cessão financeira	131
4.5. Análise do meio envolvente imediato	132

4.5.1. Actividades do negócio bancário e cadeia de valor	132
4.5.2. Recursos, capacidades cadeia de valor	133
4.5.3. Identificação do negócio bancário	134
4.5.4. Cadeia de valor do sector bancário	136
4.5.4.1. Actividades de suporte	137
4.5.4.2. Actividades primárias	139
4.5.5. Tendências nos mercados financeiros	142
4.5.5.1. Regulação de recurso ao crédito	142
4.5.5.1.1. Crédito responsável	143
4.5.5.1.2. Intermediários de crédito	145
4.5.5.1.3. Responsabilidades de crédito	146
4.5.5.1.4. Alterações regulamentares da Reserva Federal dos E.U.A.	148
4.5.5.2. Comercialização conjunta de produtos	149
4.5.5.3. Pacotes de produtos de investimento de retalho	152
4.5.5.4. Estímulos à mobilidade	153
4.5.5.5. Formação financeira	155
4.5.5.5.1. Recomendações da OCDE	155
4.5.5.5.2. Recomendações da União Europeia	157
4.5.5.5.3. Recomendações em Portugal	159
Capítulo 5 – Escolhas estratégicas	163
5.1. Decisões estratégicas e mudança de paradigma	163
5.2. As armadilhas do mercado	165
5.3. Selecção dos mercados-alvo	167
5.3.1. Posicionamento competitivo	167
5.3.1.1. Estratégias de posicionamento	169
5.3.1.2. Qualidade de um bom posicionamento ...	171
5.3.1.3. Dinâmica do posicionamento	171
5.3.2. Segmentação do mercado	172
5.3.2.1. Conceito de segmentação de mercado	173
5.3.2.2. Finalidades da segmentação do mercado.	174
5.3.2.3. Vantagens da segmentação de mercados	175

5.3.2.4.	Processo de segmentação de mercados	177
5.3.2.5.	Bases para a segmentação de mercados	179
5.3.2.6.	Seleccção dos segmentos alvos	180
5.4.	Bases da estratégia competitiva.....	182
5.4.1.	Estratégias baseadas no preço	183
5.4.2.	Estratégias baseadas na diferenciação	185
5.4.2.1.	Estratégia de diferenciação ampla	185
5.4.2.2.	Estratégias híbridas.....	186
5.4.2.3.	Estratégias de foco	186
5.4.3.	Outras estratégias.....	186
5.5.	Sustentar a vantagem competitiva	187
5.5.1.	Sustentar a vantagem baseada no preço	188
5.5.2.	Sustentar a vantagem baseada na diferenciação ...	190
5.6.	A resposta estratégica.....	191
5.6.1.	Estratégia reactiva.....	191
5.6.2.	Estratégia defensiva	191
5.6.3.	Estratégia adaptativa	192
5.6.4.	Estratégia proactiva	192
5.6.4.1.	Desenvolvimento orgânico	192
5.6.4.2.	Opções de crescimento externo	193
5.7.	Cooperação organizacional.....	195
5.7.1.	Formas de desenvolvimento da cooperação organizacional	196
5.7.2.	A gestão da cooperação organizacional	198
Capítulo 6 – Controlo estratégico		200
6.1. <i>Balanced Scorecard</i>		200
6.1.1.	Principais funções do <i>Balanced Scorecard</i>	202
6.1.2.	Arquitectura do <i>Balanced Scorecard</i>	204
6.1.3.	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	205
6.1.3.1.	Perspectiva financeira	206
6.1.3.2.	Perspectiva dos clientes	207
6.1.3.3.	Perspectiva dos processos internos	207
6.1.3.4.	Perspectiva da aprendizagem e crescimento.....	207

6.1.4. Componentes das perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	208
6.2. Mapas estratégicos	209
6.2.1. Princípios de construção dos mapas estratégicos....	209
6.2.2. Relações de causa e efeito	211
6.2.3. Construção do mapa estratégico	212
6.3. Implementação do <i>Balanced Scorecard</i>	215
6.3.1. Avaliação da organização	216
6.3.2. Estratégia organizacional	216
6.3.3. Objectivos estratégicos	216
6.3.4. Mapas estratégicos.....	216
6.3.5. Indicadores e metas.....	216
6.3.6. Acções a desenvolver	217
6.3.7. Automação de processos.....	219
6.3.8. Cascata de <i>Balanced Scorecards</i>	219
6.3.9. Avaliação global do desempenho	221
6.4. Críticas ao <i>Balanced Scorecard</i>	221
Anexo 1	223
Bibliografia	227