



## Universidades Lusíada

Santos, Virgínia Analidia António dos, 1989-  
Reis, Rui Manuel Gouveia Lopes dos, 1940-

### **Análise do outsourcing no setor bancário angolano**

<http://hdl.handle.net/11067/1716>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2015
<b>Resumo</b>	A necessidade da abordagem deste artigo surge por dois motivos bastantes relevantes. O primeiro diz respeito a uma estratégia empresarial que muitas organizações dispensam por não saberem o seu real valor, ou por a desconhecem como uma técnica de inovação em gestão empresarial, o denominado Outsourcing. Há necessidade das empresas utilizarem estratégias que lhes permitam obter vantagens competitivas das demais concorrentes em mercados dinâmicos como os que observamos atualmente. Muitas empres...
<b>Palavras Chave</b>	Bancos - Contratação externa - Angola, Contratação externa - Planeamento, Planeamento estratégico
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] LEE, n. 19 (2015)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-11-13T09:26:45Z com informação proveniente do Repositório

# **ANÁLISE DO OUTSOURCING NO SETOR BANCÁRIO ANGOLANO**

**Virgínia Analídia António dos Santos**  
Universidade Lusíada de Lisboa

**Rui Lopes dos Reis**  
Universidade Lusíada de Lisboa

**Resumo:** A necessidade da abordagem deste artigo surge por dois motivos bastantes relevantes. O primeiro diz respeito a uma estratégia empresarial que muitas organizações dispensam por não saberem o seu real valor, ou por a desconhecerem como uma técnica de inovação em gestão empresarial, o denominado Outsourcing.

Há necessidade das empresas utilizarem estratégias que lhes permitam obter vantagens competitivas das demais concorrentes em mercados dinâmicos como os que observamos atualmente. Muitas empresas estão focadas no crescimento e diversificação dos seus produtos e serviços, que não deixam de ser variáveis importantes dentro de uma organização, mas também sabemos que só crescimento e diversificação não são suficientes quando estas não sabem; Porquê, Como e Onde irão crescer e diversificar.

O segundo, diz respeito ao setor bancário angolano, que nos últimos anos tem apresentando um crescimento bastante significativo e, dada a atual dinâmica da economia nacional, perspetiva-se uma tendência acentuada de crescimento do mercado bancário, exigindo a construção de um sistema financeiro sólido, eficaz e socialmente responsável, capaz de sustentar a economia. Existe a necessidade do próprio setor começar a preparar-se para atender a demanda que irá encontrar a médio e longo prazo, a fim de proporcionar aos clientes soluções inovadoras e cada vez mais eficientes.

E nada melhor que comecem a rever as estratégias internas neste sector, assim como identificar as actividades que carecem de recursos e necessitam de recursos mais especializados. Neste contexto, o *Outsourcing* pode ser qualificado como uma inovação em gestão e é para muitos gestores uma ferramenta influenciadora e poderosa de mudança organizacional em vários níveis.

*Palavras-chave:* outsourcing; setor bancário; estratégia.

**Abstract:** The need for the approach of this theme arises for two reasons quite relevant. The first concerns to a business strategy that many organizations exclude for not knowing its real value, or for being unaware that it's an innovative technique in enterprise management, the so-called outsourcing. There is need for companies to use strategies that allow them to gain competitive advantage of other competitors in dynamic markets such as we observe today. Many companies are focused on growth and diversification of its products and services, which are nonetheless important variables within an organization, but we also know that

growth and diversification alone are not enough if they do not know Why, How and Where they will grow and diversify.

The second, concerns to the Angolan banking sector, which in the last years has registered significant growth and, given the current dynamics of the national economy, we foresee a marked tendency of the banking market growth, requiring the construction of a solid financial system, effective and socially responsible, able to sustain the economy. There is the need for the sector itself start preparing answers for the demand that will encounter in the medium and long term, in order to provide costumers with more efficient and innovative solutions.

And nothing better than starting to review the internal strategies in this sector, as identify the activities that lack the resources and require more specialized resources. In this context, outsourcing can be qualified as a management innovation and is for many managers an influential and powerful organizational tool for change at various levels.

*Key-words: Outsourcing; banking sector; strategy.*

## 1. Introdução

O mundo tem apresentado uma evolução global cada vez mais dinâmica, levando a Após a decisão do banco de optar pelo Outsourcing, é importante que se faça uma análise interna, identificando as atividades criadoras de valor dentro do banco. Para isso, existe a necessidade de primeiramente serem identificadas as atividades primárias e de apoio, e só depois pensar-se na tipologia de Outsourcing que deverá ser usada. É importante que se estabeleça um contrato, antes da empresa contratada iniciar a atividade, de forma a assegurar que todas as cláusulas estejam em conformidades, sejam cumpridas e que futuramente consigam evitar possíveis transtornos dentro do negócio entre ambas. que todos os países a acompanhem. Os setores económicos têm enfrentado enormes pressões, quer estejam diante da globalização ou desregulação económica, o mercado tem-se tornado cada vez mais exigente e competitivo, onde a inovação se transformou num fator determinante do sucesso dentro das organizações. A verdade é que as organizações devem começar a aprender a fazer mudanças com mais dinamismo do que antes.

E para isso, surgiu uma ferramenta que pode ser qualificada como “Inovação em Gestão”, mais conhecida por “Outsourcing”, de forma a assegurar que as empresas aumentem a sua eficiência e produtividade. Este conceito é cada vez mais popular entre as empresas, que inicialmente era confundido com uma simples subcontratação, circunscrevendo-se a atividades de baixo valor acrescentado como os serviços de limpeza, de segurança, correio, entre outras, e afastadas do core-business da empresa. Com o aumento da competitividade dos mercados, as empresas passaram a concentrar os seus melhores recursos no seu core-business, fazendo dessa forma Outsourcing de atividades, funções ou processos que poderiam ser secundários, uma vez que não eram o negócio fulcral da empresa. Sem esquecer que há cada vez mais especialistas no mercado dispostos a resolver qualquer problema, a qualquer lugar e hora.

O Outsourcing surge como um ferramenta na gestão estratégica das empresas, seja na gestão administrativa, sistema de informação, apoio ao cliente ou qualquer outro serviço, possibilitando que a empresa dedique mais tempo no seu negócio fulcral.

Atualmente o Outsourcing já não é uma incógnita, é conhecido e utilizado por muitas organizações que a definem como uma forma eficaz de mudança organizacional, tornando-as mais flexíveis à medida que vão adquirindo mais

experiência sobre a matéria e ganhando mais confiança na sua utilização. A maioria das organizações já fez o uso desta estratégia pelo menos uma única vez, mas o que muitas não sabem é que essa ferramenta pode ser usada como uma estratégia de gestão para efetuar transformações a nível de toda empresa.

## 2. Problema da pesquisa

A problemática deste trabalho surge quando nos deparamos com instituições que vão perdendo a sua cota de mercado, numa época em que a competitividade vem crescendo, fruto da inovação e melhorias dos serviços desses bancos. Serviços que são produzidos por terceiros, especializados na matéria, produzindo, assim, output com melhor qualidade.

Esta análise suscita as seguintes questões:

- 1) Que atividades apresentam maior preferência pelos bancos em Angola no recurso ao Outsourcing?
- 2) Quais as vantagens e desvantagens mais apontadas quando se recorre ao Outsourcing?
- 3) Qual é o grau de satisfação que os bancos apresentam pela utilização do Outsourcing?
- 4) Qual será o tipo de Outsourcing mais utilizado pelos bancos em Angola?

Estas e outras questões impulsionaram a necessidade de fazer uma análise ao setor bancário angolano, sendo o Outsourcing a principal variável no estudo em causa.

## 3. Definição dos objectivos

Geral

- Analisar a utilização do Outsourcing no setor bancário angolano, de maneira a perceber as vantagens e riscos associados à sua utilização pelos bancos que se encontram em Angola. Assim como, criar um modelo estratégico que os bancos angolanos possam implementar e utilizar dentro das suas instituições.

Específicos

- Identificar as áreas e atividades que mais são objetos de Outsourcing no setor bancário angolano;
- Identificar as vantagens, desvantagens e o grau de satisfação que as instituições sofrem ao utilizar esta ferramenta;
- Identificar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que os bancos defrontam no sector.

#### 4. Metodologia

Foi utilizado o método de abordagem Dialético, juntamente com o Dedutivo, assim como a pesquisa descritiva, onde procurou-se responder às questões acima citadas, através da coleta de dados por questionários, fazendo uma análise completa dos mesmos na qual conseguiu-se chegar as conclusões previstas. Para melhor analisar os dados recolhidos, foi utilizada a abordagem quantitativa, de forma a serem traduzidas em números as informações assim como os resultados dos questionários, entrevistas, tendo sido utilizados o Statistics Package for Social Sciencs (SPSS) e o Microsoft Excel (MS-Excel).

#### 5. Origem e Evolução

Vejam os alguns aspectos sobre a origem e a evolução do outsourcing.

Bruce Caldwell (no prefácio do livro de Klepper e Jones, 1998) alegou que tudo pode ter começado em 1954, quando a primeira empresa a utilizar um computador “General Electric” solicitou os serviços de Arthur Anderson para conseguir a automatização dos seus processos. Na altura havia uma escassez nesta área que aumentava o custo dos equipamentos, o que influenciou o crescimento do outsourcing.

Em 1963, a Electronic Data Systems (EDS) de Ross Perot, passou a dirigir os serviços de processamento de dados para as empresas Frio-Lay e Blue Cross. (Varajão & Quintela, 2001).

Mas foi em 1989 que ocorreu o primeiro acordo histórico, assinado entre a Eastman Kodak Company e a IBM, ganhando na altura a atenção mundial. Na época, o negócio foi muito criticado, tendo enfrentado o Chief Information/Imagination Officer (CIO) da Kodak, Katherine Hudson, o desprezo dos seus colegas e colaboradores, que temiam que, ao abdicar de algumas responsabilidades, a empresa contratada teria a Kodak nas mãos prejudicando os seus serviços<sup>1</sup>.

No entanto, apesar de todas críticas e imposições, descobriu-se que, a longo prazo, esta ideia revolucionária o mercado. Com a terceirização de Information Technology (IT) a um fornecedor especializado, a Kodak poderia concentrar-se mais fortemente sobre as suas capacidades essenciais, garantindo que a IBM teria feito o trabalho que foi programado ou solicitado para fazer. Os seus colaboradores passaram a dedicar mais tempo no core business da empresa, enquanto este negócio entre a Eastman Kodak Company e a IBM começou a ter um profundo impacto sobre a indústria de IT, que até hoje é sentido.

Hätönem e Eriksson (2009) identificam três grandes fases distintas no desenvolvimento do Outsourcing. A era do Big Bang, que durou até final da

---

<sup>1</sup> Allan Dickson - Consultor da Compass Management Consulting, 25 de Fevereiro de 2011.

década de 80, onde o Outsourcing era uma ferramenta para tornar as organizações mais eficientes, as unidades económicas estavam viradas para a maximização do lucro, dando ênfase aos processos para reduzir os custos operacionais. A segunda fase foi a era do Bandwagon<sup>2</sup>, caracterizado pelo seguidismo, em que a imagem transmitida do Outsourcing era muito otimista, mas atingir a eficiência de custos já não era o único motivo. E a terceira fase que teve início na viragem do milénio e que se define como era da Barrierless Organizations, onde a popularidade do outsourcing deixou de ser um diferencial competitivo e passou a ser um regra e não uma exceção. Os recursos passaram a estar disponíveis para todas as empresas, independentemente da sua localização geográfica, setor ou tamanho.

Tabela 1 - Revolução do outsourcing

	BIG BANG	BANDWAGON	BARRIERLESS ORGANIZATIONS
Período de tempo	Finais de 1980 a inícios de 1990	Início de 1990 a início de 2000	A partir de início de 2000 para frente
<b>Motivo principal para a outsourcing</b>	Redução dos custos	Redução de custos, melhoria da capacidade	Transformação da organização
Palavra-chave	Outsourcing	<i>Outsourcing</i> estratégico	<i>Outsourcing</i> transformacional
Posição	Doméstico	Internacional	Global
Gestão	Plena concorrência, transações	Alianças estratégicas	Desenvolvimento colaborativo
Organização	Organização eficiente	Organização focada	Organização virtual
Competências centrais organizacionais	Gestão para unidades de negócios e estratégias fundamentais	Competências estratégicas fundamentais	Competências dinâmicas e de rede
Racionalização estratégica	Maximização dos lucros	Vantagem estratégica e competitiva	Sobrevivência
<b>Objetos para outsourcing</b>	Processos de produção estruturados e objetivos bem definidos	Processo organizacional estrategicamente importante	Criação de projetos baseados no elevado conhecimento
Principais teorias	Teoria do custo de transação	Teoria dos recursos/visão baseada em competências	Teoria organizacional

Fonte: Adaptado a partir de Jussi Häätönen (2008, p.19)

<sup>2</sup> Bandwagon effect”, termo usado por Lacity e Hirschheim (1993) - «designado por efeito seguidismo», o recurso ao outsourcing fica a dever-se a uma decisão que tem por primordial objetivo passar a fazer parte do grupo dos melhores, sem se deixar ultrapassar por outros e sem se preocupar se, no caso específico da empresa em causa, se está ou não em presença da melhor solução.

## 6. Conceito e Tipologias

### 6.1 Conceito

*Outsourcing* é uma expressão de origem anglo saxónica traduzida para português por vários autores como externalização, terceirização ou subcontratação. Autores definem este termo de formas diferentes e ainda acham diferenças entre elas em alguns casos.

Segundo Sebastião Pizarro (2010, p.16), no geral, os países da comunidade europeia utilizam o termo externalização como significado de outsourcing, como podemos ver em alguns países como França onde o termo é traduzido com externalisation, em Espanha - externalizaci3n, em Itália - esternalizzazione e na Alemanha - ausgliedernd. Mas encontramos também definições, na qual o termo é traduzido como subcontratação (Reis, 2008, p.72). Na maior parte dos países da América Latina, o termo é traduzido como terceirização.

**É bem verdade que a definição é bastante vaga, pois, para uns** Outsourcing pode ser entendido como a aquisição de serviços externos, ou ainda a transferência de pessoas para prestar serviços a curto prazo, outros associam o Outsourcing a prestação de serviços desde que este esteja vinculado por cláusulas contratuais.

O Banco Central Europeu em 2004, no seu relatório sobre a estrutura bancária da União Europeia (UE), define o termo outsourcing como “For the purpose of the survey, outsourcing is defined as the supply to a credit institution by another entity of services and facilities that form part of the business processes that are necessary for the provision of banking or other financial services. (Report on EU Banking Structure, 2004, p.25)”.

“Outsourcing significa adquirir serviços a uma empresa exterior que, atualmente, é a própria empresa que executa ou que, normalmente, a maioria das empresas fornece a si própria.” (Linder, 2008, p.28).

Em inglês, a palavra “out” significa “fora”, e “source” significa “fonte”, isto é, a expressão remete para uma fonte que está no exterior. Logo, uma empresa recorre a meios externos especializados que possam desenvolver com eficiência certa tarefa dentro de uma área da empresa, com o objetivo de se focar no seu negócio fulcral.

### 6.2 Tipologias

Quanto aos tipos de Outsourcing, iremos considerar apenas quatro, que acabam por englobar outros tipos, considerados por alguns autores. Nesta senda, são identificados os seguintes tipos de Outsourcing:

*Outsourcing tradicional*: como o próprio nome diz “tradicional” é a forma de outsourcing mais antiga, onde o objetivo principal da empresa se prende no core business, externalizando serviços secundários da empresa, esperando assim a redução dos custos e maximização do lucro. São exemplos: os serviços de limpeza e segurança.

*Outsourcing estratégico*: está ligado a atividade principal da empresa. Este tipo de outsourcing não se subscreve apenas na redução dos custos, mas sim na melhoria da capacidade instalada, com o objetivo de ganhar vantagens competitivas e competências essenciais face aos concorrentes. Para alguns este é o tipo clássico de outsourcing onde a cooperação entre a empresa e o fornecedor é bastante visível.

*Outsourcing internacional*: pode ser entendida como todo processo de prestação de serviço estabelecida entre empresas de países diferentes. Este estágio de outsourcing muitas vezes é realizado porque as empresas tentam procurar ou um serviço que não possuem no seu país, ou um serviço com um preço mais reduzido comparativamente ao praticado localmente, ou ainda pela troca de experiência que um pode ter com o outro.

*Outsourcing transformacional*: **é uma variante especial, pois engloba o outsourcing de serviços permanentes que são críticos para a obtenção de resultados no negócio. Ele consiste em mudanças grandes e rápidas, com impacto duradouro para uma melhoria sustentável e gradual ao nível do desempenho da empresa.**

Para ser transformacional a mudança tem de ser a nível de toda empresa e não apenas uma pequena função, os seus benefícios têm de ser capazes de mudar a sua cota de mercado ou alterar a sua rentabilidade e apresentar resultados para uma geração (cinco a sete anos) e não apenas momentâneos. (Lider, 2008, p. xx)

## 7. Origem e evolução do sistema bancário angolano

O primeiro estabelecimento bancário em Angola foi a sucursal do Banco Nacional Ultramarino que começou a funcionar em agosto de 1865 em Luanda, emitindo notas que constituíram moeda nacional. A 14 de agosto de 1926, surgiu o primeiro banco independente angolano, o “Banco de Angola”, resultante de uma reforma monetária na altura.

O Banco de Angola era o único com autoridade para emitir notas de banco, assim como exercer o comércio bancário. Deteve até 1957 uma exclusividade do comércio bancário em Angola, passando a contar com a concorrência de mais cinco bancos comerciais, nomeadamente: Banco Comercial de Angola (BCA), Banco de Crédito Comercial e Industrial (BCCI), Banco Totta Standard de Angola (BTSA), Banco Pinto & Sotto Mayor (BPSM) e o Banco Inter Unido, bem como quatro estabelecimentos de crédito: Instituto de Crédito de Angola (ICRA), Banco de Fomento Nacional (BFN), Caixa de Crédito Agro-Pecuária e o Montepio de Angola.

A 14 de agosto de 1975, data que ficou conhecida como a “Tomada da Banca”, constatou-se uma fuga massiva de quadros bancários, associada à retirada de capitais com o perigo da redução imediata da liquidez do sistema. Para o efeito foi criado um grupo de técnicos bancários, com a missão de implementar um plano

estabelecido pelo Ministério do Plano e Finanças, que consistia na ocupação física de instalações dos Bancos Comerciais em Luanda e destituição dos seus órgãos sociais vigentes naquela altura, com o objetivo de evitar o desmoronamento de todo o sistema monetário e financeiro.

Como consequência das transformações político-económicas que ocorriam e, tendo em atenção a importância do sistema monetário e financeiro do País, o Governo criou o Banco Nacional de Angola (BNA), exercendo as funções de Banco Central, Banco Emissor, Caixa do Tesouro e de Comércio Bancário. Assim, apenas um ano após a independência de Angola, a 10 de novembro de 1976, foi criado o BNA pela Lei nº 69/76, publicada no Diário da República N° 266.

A partir de 1978, a atividade bancária passou a ser exclusivamente exercida pelos bancos nacionais, encerrando-se formalmente os bancos comerciais privados, o que facilitou a extensão da rede de balcões do BNA por todo o território nacional. No entanto, em 1978 as seguradoras privadas e outras instituições de mutualidade foram confiscadas, transferindo todos os seus ativos e passivos para a Empresa Nacional de Seguros de Angola (ENSA), ficando a cargo de toda atividade seguradora.

Em 1991 teve início um sistema bancário de dois níveis. O BNA exercia a função de Banco Central, sendo a autoridade monetária e agente da autoridade cambial, deixando de exercer funções comerciais, como abertura de contas de depósitos em moedas nacionais e estrangeiras. Enquanto a Lei das Instituições Financeiras estabeleceu o exercício de funções de crédito e a constituição de outras instituições não monetárias, assegurando a abertura do sistema a instituições de capitais privados, nacionais e estrangeiros.

### 7.1 Estrutura do sistema bancário angolano

A partir de 1991, o sistema bancário angolano além de ser composto pelo BNA, passou a contar com mais dois bancos comerciais angolanos: o Banco de Poupança e Crédito (BPC), anteriormente denominado por Banco Popular de Angola (BPA) e o Banco de Comércio e Indústria (BCI). Foram surgindo também outras filiais de bancos estrangeiros, nomeadamente, o Banco Totta e Açores (BTA), o Banco de Fomento Exterior (BFE) e o Banco Português do Atlântico (BPA).

Atualmente, o sistema bancário angolano é constituído por várias instituições bancárias de capitais nacionais e estrangeiros, sendo os capitais estrangeiros, na sua maioria, de instituições portuguesas, que se fundiram com bancos de direito angolano.

Assim sendo, o sistema financeiro conta, neste momento, com vinte e nove (29) bancos comerciais autorizados, dos quais cinco (5) bancos ainda não concluíram o processo de constituição e registo especial que o BNA exige, e um (1) ainda não iniciou a sua atividade. Das 23 instituições bancárias que exercem atualmente as suas funções, 3 (três) são bancos públicos, 12 (doze) são bancos privados, 8 (oito) são filiais de bancos estrangeiros privados e 1 (um) é um banco misto.

**Tabela 2 - Instituições bancárias presentes em Angola**

Sigla	Nome	Ano de início da actividade
BPC	Banco de Poupança e Crédito, S.A.	1976
BCI	Banco de Comércio e Indústria, S.A.	1991
BCGTA	Banco Caixa Geral Totta de Angola, S.A.	1993
BFA	Banco de Fomento Angola, S.A.	1993
BMA	Banco Millennium Angola, S.A.	1993
BAI	Banco Angolano de Investimento, S.A.	1997
BCA	Banco Comercial Angolano, S.A.	1999
BSOL	Banco Sol, S.A.	2001
BESA	Banco Espírito Santo Angola, S.A.	2002
BRK	Banco Regional do Keve, S.A.	2003
BMF	Banco BAI Micro Finanças, S.A.	2004
BIC	BANCO BIC, S.A.	2005
BDA	Banco de Desenvolvimento de Angola, S.A.	2006
BNI	Banco de Negócios Internacional, S.A.	2006
BPA	Banco Privado Atlântico, S.A.	2006
BANC	Banco Angolano de Negócios e Comércio, S.A.	2007
VTB	Banco VTB, S.A.	2007
BKI	Banco Kwanza Investimento, S.A.	2008
FNB	Finibanco Angola, S.A.	2008
BCH	Banco Comercial do Huambo, S.A.	2010
BVB	Banco Valor, S.A.	2010
SBA	Standard Bank de Angola	2010
STC	Standard Chartered Bank Angola	2013
BIR	Banco Investimento Rural, S.A	N.A
BPPH	Banco de Poupança e Promoção Habitacional, S.A.	N.A
BACA	Banco de Ativos e Crédito de Angola, S,A	N.A
BPR	Banco Prestígio, S.A	N.A
BPAN	Banco Pungo Andongo, S.A	N.A
ECO	Ecobank de Angola, S.A	N.A

## 7.2 Análise SWOT do setor bancário angolano

Esta ferramenta serve de apoio para a formulação e elaboração da estratégia das empresas, através da análise do ambiente interno e externo do setor em causa. No nosso caso, decidiu-se fazer uma análise SWOT do setor bancário angolano, de modo a identificar os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças do setor, oferecendo opções para a identificação de alternativas propensas à seleção cuidadosa de linhas estratégicas.

É muito importante que as organizações formulem as suas estratégias e invistam nelas, mas, para isso, precisam de conhecer o setor tanto internamente, como externamente.

**Tabela 4** - Síntese da matriz SWOT do Sector Bancário Angolano

	Análise interna do setor	Análise externa do sector
Positivo	Pontos fortes	Oportunidades
	Aumento da taxa de bancarização Aumento de produtos e serviços bancários Entrada de bancos filiais estrangeiros Adaptação ao IFRS Conceção de LC ao importador Internacionalização dos bancos nacionais Reforço da supervisão bancaria	Bancarização dos salários Estabilidade política Maturidade da classe empresarial angolana Estabilidade económica e financeira Existência de parceiros angolanos com capital Existência de projetos de reconstrução nacional e desenvolvimento Redução da taxa de inflação Projetos para atrair o investimento estrangeiro
Negativo	Pontos fracos	Ameaças
	Pouca oferta e qualidade dos serviços bancários Pouca diversificação do risco de crédito pelos setores da economia Recuperação do crédito e gestão de risco deficiente Aumento do rácio de crédito vencido Pouca qualidade dos ativos	Elevada concentração do setor Desdolarização dos salários Queda do preço do petróleo Elevada concorrência no setor Surgimento da BODIVA Pouca literacia financeira

### 7.3 As cinco forças de Porter adaptadas ao setor bancário angolano

Tem-se visto a utilização das cinco (5) forças de Porter sempre que uma empresa deseja analisar a sua posição dentro do seu setor, mas, neste caso, será pertinente analisar as 5 forças de Porter do Setor Bancário angolano de forma geral, visto que irá ajudar-nos a clarificar e analisar a posição competitiva dos bancos dentro do setor, assegurando uma melhor adequação dos mesmos no mercado e garantindo o seu posicionamento.



Ilustração 6 - Resumo das Cinco forças de Porter

#### 7.4 A cadeia de valor do setor bancário angolano

A cadeia de valor tem como objetivo central saber quais os recursos e capacidades que uma empresa possui para criar valor aos seus processos de negócio. Nesta linha de pensamento, é pertinente estabelecer-se uma divisão das atividades que os bancos desenvolvem, identificando claramente as atividades primárias e as de apoio ou suporte, visto que cada uma dessas requer recursos e capacidades.

Contudo, podemos dizer que as atividades primárias dentro do setor bancário angolano são aquelas que fazem parte do processo essencial do produto e as atividades de apoio são as restantes. Atendendo que a estrutura orgânica das instituições bancárias em Angola é diferente, utilizamos como modelo para definir e agrupar essas atividades apenas um (1) banco, servindo assim de exemplo e possível adaptação aos restantes bancos

##### a) Atividades de apoio

Essas atividades estarão relacionadas com a vertente interna dos bancos, cujo objetivo é fornecer serviços internos às áreas operacionais.

Com base estudos feitos, análise de Porter (1985) e alguns autores, podemos identificar ou enquadrar as atividades de apoio dos bancos angolanos da seguinte forma:

1. Infraestrutura – podem incluir as áreas de organização e qualidade, gestão global, jurídico e contencioso, serviços gerais, planeamento e controlo, contabilidade e a área de tesouraria e mercado. Estas áreas auxiliam

a cadeia completa e não apenas as atividades individuais. Segundo Rodrigues (2012), a gestão de qualidade é imprescindível dentro do banco, visto que apoia tanto as áreas de suporte como as principais, uma vez que as evidências físicas podem causar impactos profundos sobre a percepção dos clientes ao entrarem para a instituição.

2. Gestão de Recursos Humanos – que, na maior parte dos bancos, é considerada uma direção e também denominada por capital humano, que envolve a contratação, o recrutamento, a formação, o desenvolvimento e a remuneração de todo pessoal. Esta área envolve a cadeia toda.
3. Desenvolvimento Tecnológico – consiste no desenvolvimento das inovações tecnológico-financeiras, isto é, inovações que respondem a uma posição estritamente financeira e tecnológica, acabando por dar suporte interna e externamente no banco. Irá englobar as áreas de serviços e meios de pagamento eletrónicos como cartões, *call-center* e *internet banking*, assim como a área de tecnologia de informação que apoia inteiramente o banco.
4. Gestão de Risco - assim como na Gestão de Recursos Humanos, também podemos encontrar este campo articulado com a uma direção, denominada muitas vezes de Direção de *Risk Office* ou Gestão de Risco Global, que envolve tarefas como análise do risco, conceção de modelos, acompanhamento e recuperação de crédito.

#### b) Atividades primárias

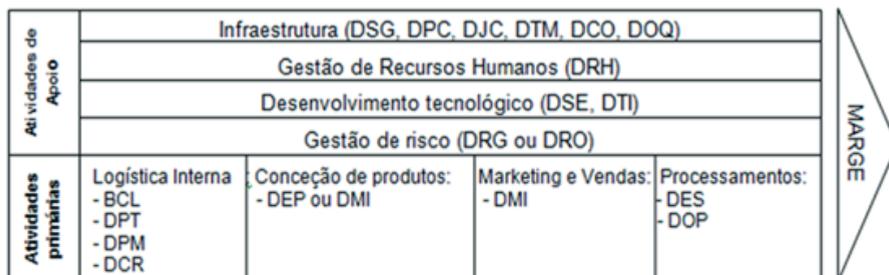
As atividades primárias estão relacionadas com a vertente externa da organização, tendo como objetivo a conceção, produção, venda e sustentabilidade dos produtos ou serviços.

Assim como nas atividades de apoio, utilizamos o mesmo método para identificar as atividades primárias ou principais, podendo identificar e agrupar da seguinte forma:

1. Logística interna – cujo objetivo é a obtenção de fundos, capazes de garantir juros que sustentem o banco. Através dos depósitos de particulares e empresas são feitos financiamentos a terceiros que geram juros no final do período sendo uma das principais formas no negócio bancário. A logística interna pode agrupar as áreas de “crédito”, como Balcão Central (BCL), Direção de Particulares (DPT), Direção de Pequenas e Médias Empresas (DPM), Direção de *corporate* (DCR) e Micro-finanças (DMF). Nestas áreas são concedidos créditos e realizados depósitos.
2. Conceção de produtos e serviços – onde são criados produtos para poupança e aconselhamento dos clientes, estabelecendo-se o preço e criando estratégias para sua implementação. Em alguns bancos encontramos a Direção de Estratégia e Produto (DEP) com essa função e em outros a Direção de *Marketing* está encarregue de executar tais tarefas.
3. *Marketing* e Vendas – tem a função de identificar e definir os objetivos da instituição, estando sempre em sincronia com a(s) área(s) de conceção, no

caso da área de *Marketing* não utilizar o *marketing* estratégico. A Direção de *Marketing* comporta as tarefas de instalação do produto, políticas de comunicação, distribuição e publicidade.

4. Processamento de transações – estabelece o relacionamento bancário entre clientes e entre instituições, através dos meios de pagamento. Neste campo podemos apontar as Direções de Operações para Moeda Nacional (DOP) e para Moeda Estrangeira (DES), onde são realizadas as transferências, operações documentárias, processamento de crédito, compensação, operações do Orçamento Geral do Estado (OGE), entre outras.



**Ilustração 7** - Resumo da Cadeia de valor de Porter. ([Adaptado a partir de] Rodrigues 2012, p. 141)

Olhando para a evolução do setor, sua estrutura, indicadores, análise SWOT, análise da cadeia de valor e análise da competitividade, podemos afirmar que existe uma certa tendência de *Bandwagon* dentro do setor bancário angolano, visto que não existe uma diferenciação no seguimento bancário apenas cinco instituições detêm 72% dos ativos totais num universo de 23 instituições. Além disso, não se justifica o elevado número de bancos com a existência de uma taxa de bancarização baixa, devido ao receio de muitos agentes económicos entrarem para esse setor, ente outros motivos.

Seria esperado que, com a elevada competitividade do setor e a rapidez com que os bancos entram para o mesmo, assim como os pontos fracos bastante evidentes, que o setor bancário apresentasse algum receio para os investidores que pretendem investir, ou seja, é esperado que a medio/longo prazo comecem a surgir *joint ventures* e alianças estratégicas, fruto da pouca aderência pelos agentes económicos em aderirem a algumas instituições bancárias, uma vez que já se começa a verificar alguma preferência nas escolhas desses bancos. Assim, seria muito importante que antes de entrar para o setor, qualquer instituição bancária analise os verdadeiros motivos do crescente número de bancos, antes de investir, como se tem verificado. E, a optarem por entrarem neste mercado que tenham bastante atenção na definição das suas atividades principais e de apoio, porque estas junto com a disponibilidade dos recursos, ditam a utilização ou não de outsourcing dentro do banco.

## 8. Análise dos resultados

Temos como população alvo, as instituições bancárias que operam dentro do território angolano, independentemente de serem públicas, privadas, mista ou filiais estrangeiras. Foram consideradas como unidade estatística os bancos, sendo a nossa amostra constituída por 23 instituições bancárias autorizadas conforme listagem do BNA, de Março de 2014 e que vigora até à data, foram recebidas as 23 respostas, totalizando assim 100% da nossa amostra. Desta, um pouco mais de metade são bancos privados (52,0%), 31,0% são filiais de bancos estrangeiros, 13,0% são públicos e 4,0% são bancos de capital misto, conforme Ilustração 1.

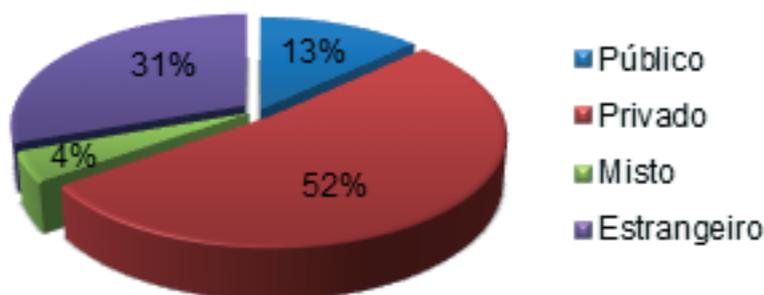


Ilustração 1 - Representação gráfica da estrutura do Sistema Bancário Angolano na amostra

Durante a análise do Outsourcing pelas áreas/departamentos existentes nos bancos em Angola conseguimos tirar algumas ilações, indicando de seguida as principais atividades ou departamentos que mais são objeto de outsourcing atualmente, as que nunca recorreram a este serviço, as que já não utilizam e ainda as que esperam utilizar futuramente.

### 8.1 Atividades com maior utilização do outsourcing

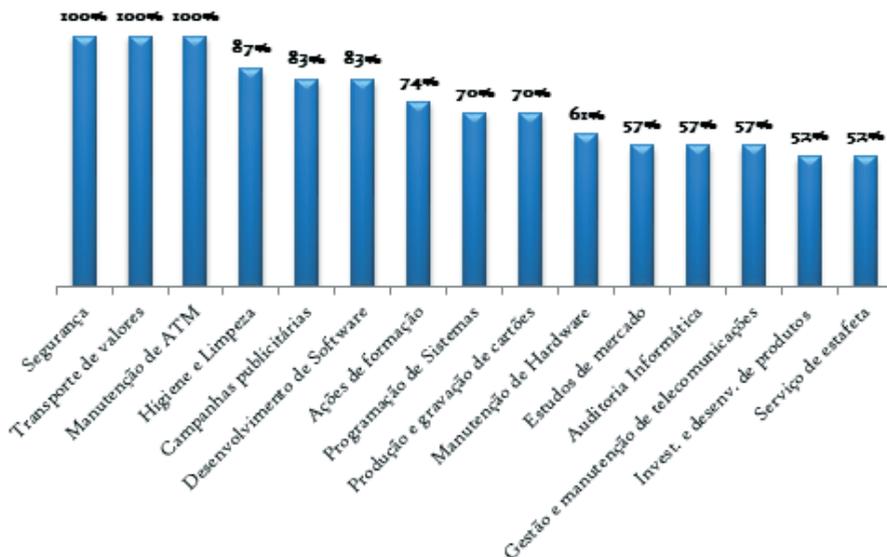
São listadas de seguida as 15 atividades/departamentos que mais recorrem ao Outsourcing.

Existem três atividades que todos os bancos concordaram que utilizam atualmente, ou seja, todas as instituições presentes no inquérito recorreram ao outsourcing para segurança, transporte de valores e manutenção de ATM (100%).

Consegue-se notar também que grande parte dos serviços externalizados pertence ao outsourcing tradicional por não serem estratégias em função do tipo de negócio que os bancos desempenham. Atividades como as supracitadas e higiene e limpeza (87%) são das mais procuradas pelos bancos e oferecidas

pelos outsourcers no mercado angolano. J3 no que se refere a desenvolvimento de software, campanhas publicit3rias, a3es de forma3o, programa3o de sistemas e as restantes indicadas na Ilustra3o 2, requerem pessoal especializado e qualificado para determinado servi3o.

De referir que as empresas de publicidades t3m crescido muito nos 3ltimos anos por se tratar de um servi3o muito procurado em todo mundo e que, de alguma forma, vende a imagem das institui3es, assim como as ag3ncias de forma3o que capacitam os seus colaboradores.



**Ilustra3o 2** – Representa3o gr3fica das atividades com maior utiliza3o de *outsourcing*

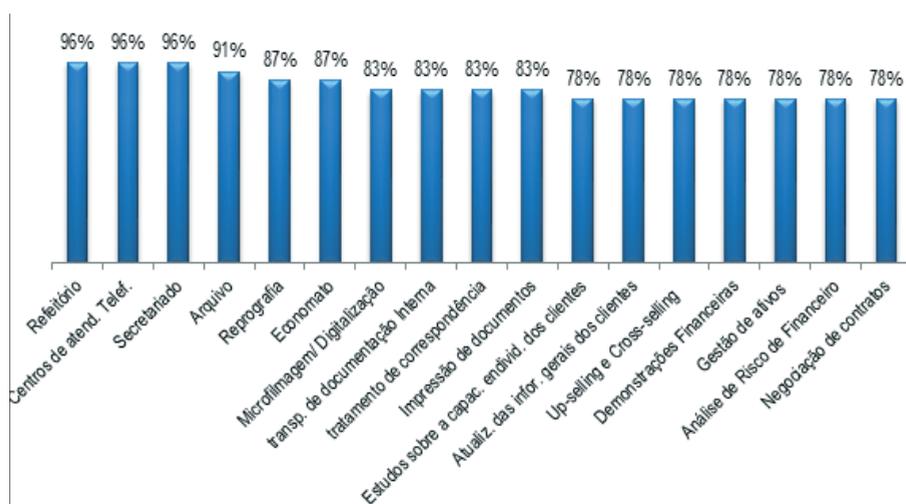
## 8.2 Atividades que nunca recorreram ao Outsourcing

O n3mero de atividades que nunca foram objeto de outsourcing pela maioria dos bancos 3 extremamente elevado comparado com as restantes, al3m do que, mesmo as atividades que s3o apontadas como recorrentes a meios externos, n3o as fazem, na sua maioria, por um n3mero significativo de bancos.

Mais de 50% dos bancos inquiridos n3o utilizam as atividades abaixo indicadas (Ilustra3o 5). Entre eles salientam-se: o refeit3rio e o secretariado por acarretarem determinados encargos que a longo prazo podem ser prejudiciais para a empresa. A instala3o de um refeit3rio, por exemplo, apresenta custos que poderiam ser evitados e para amenizar esses gastos, a maioria dos bancos em Angola, utilizam “subs3dios de refei3o” para os seus colaboradores, evitando assim trabalhos extras como a gest3o, fiscaliza3o, pagamentos, entre outros encargos inerentes 3 empresa prestadora de servi3o. O servi3o de secretariado 3

dos menos oferecidos e procurados pelos bancos, ao contrário, preferem contratar de forma efetiva as suas próprias secretárias, pelo simples motivo que o trabalho desenvolvido acaba por passar pela confiança e segurança que elas passam aos superiores e pela quantidade de informação que as mesmas têm acesso, torna-se mais seguro que não sejam prestadoras de serviços até porque o sigilo é das desvantagens mais apontadas no uso do outsourcing.

Existem ainda áreas como financeira, internacional e de contabilidade onde mais de 70% dos bancos nunca recorreu ao outsourcing, por englobarem serviços que são considerados pertencentes ao core business dos bancos. Estes preferem não terceirizar e serem eles mesmos a desempenharem essas funções, devido à fuga de informação que pode ocorrer nessas empresas.



**Ilustração 5** – Representação gráfica das atividades que nunca recorreram ao *outsourcing*

### 8.3 Análise do outsourcing pelo grau de satisfação/vantagens e desvantagens

Foi também analisado o grau de satisfação do setor bancário angolano, quanto às áreas indicadas no inquérito, assim como as vantagens e desvantagens decorrentes do seu uso em alguns serviços.

Para efeito, foi utilizada a estatística descritiva (valores mínimos e máximos, médias e respetivos desvios padrão) para medir o grau de satisfação dos bancos relativamente aos serviços de outsourcing que utilizam.

#### a) Grau de satisfação

Na Ilustração 6 podemos apreciar as áreas onde se verificam níveis de satisfação mais elevados. A área de organização (média = 4,36) foi das áreas mais indicadas com um nível de satisfação correspondente a “satisfeito”, apesar dos seus valores terem sido distribuídos equilibradamente no que respeita ao uso ou não do outsourcing.

Isso leva-nos a crer que o serviço prestado pelos outsourcers, na reestruturação das áreas de negócios e elaboração de manuais de procedimentos e documentação interna têm sido aceite e muito bem desempenhado por essas empresas.

Seguidamente, temos a área de Informática e Sistemas (média = 4,26), onde mais de 50% dos bancos alegou utilizar atualmente serviços de terceiros em todas as atividades questionadas no inquérito, os resultados também revelam um nível de satisfação elevado. Era previsível este resultado, já que atualmente existem muitas empresas a oferecer serviços informáticos e cada vez mais especializadas e inovadoras em termos de prestação de serviço.

As áreas restantes apresentam igualmente um nível de satisfação aceitável, sendo a área jurídica (média = 3,38) a que apresenta o grau de satisfação mais baixo relativamente às demais, indicando “pouco satisfeito”, seguida da área operacional (média = 3,87) e da área de marketing e comercial (média = 3,96), estas mais próximas de “satisfeito”, conforme dados.



Ilustração 6 – Representação gráfica do grau de satisfação das áreas que recorrem ao outsourcing

#### b) Vantagens e Desvantagens

Foram identificados vários motivos que poderiam ser assinalados como vantagens ao recorrer ao outsourcing. Dos resultados obtidos na Ilustração 7, constatamos que 100% da amostra, correspondente aos 23 bancos inquiridos, alegaram que o outsourcing proporciona o aumento das suas receitas, assim como permite que a empresa se focalize no seu core business. A melhoria da qualidade dos serviços prestados aos clientes (82,6%), o aumento da produtividade (69,6%), maior controlo sobre os custos e vantagens competitivas (65,2% para ambas), afetação eficiente e racional dos recursos (60,9%) e aprendizagem em termos da gestão realizada pela empresa outsourcer (52,2%) foram indicados como os principais motivos pelos quais os bancos recorrem, já recorreram ou pensam em recorrer quando se fala na utilização de outsourcing.



Ilustração 7 – Representação gráfica das vantagens da utilização do outsourcing

Quanto às desvantagens ao recorrer ao outsourcing (Ilustração 8), a perda do sigilo de procedimentos da organização foi a mais expressiva (100%), todos os bancos alegaram que a perda do sigilo é uma das consequências decorrentes da utilização do outsourcing, por isso o nível de concorrência que se verifica no mercado angolano para este setor obriga os bancos a pensarem seriamente quando ocorre a necessidade de se externalizar certos serviços.

A dependência de terceiros, a perda do controlo da atividade e os conflitos entre os trabalhadores da área afetada e a empresa contratada (69,6% para cada), perda de know-how e de competências interna (56,5%), aumento do custo de serviço e desmotivação dos colaboradores da área afetada (52,2% para ambos) foram apontadas como as maiores consequências quando se pensa ou se recorre ao outsourcing.

O conflito entre os trabalhadores das duas empresas é muito verificado em Angola, assim como a desmotivação na maior parte dos casos, porque o fator “salário” reflete-se muito, sempre que existem outsourcers dentro de uma área nas instituições. Outra desvantagem muito verificada e questionada é a dependência de terceiros, pois existem bancos que utilizam outsourcers de uma determinada área há mais de 10 anos, esquecendo-se de capacitar os seus colaboradores e, conseqüentemente, passam a depender de terceiros para este serviço, que a longo prazo provoca um aumento dos seus custos.



Ilustração 8 – Representação gráfica das desvantagens da utilização do outsourcing

#### 8.4 Enquadramento tipológico do Outsourcing no sistema bancário angolano

Quando foi questionado se os bancos sabiam diferenciar sobre o tipo de outsourcing utilizado nas suas instituições, muitos alegaram que não. No entanto, os dados mostram que, na sua maioria, mesmo sem conhecer muito a diferença entre os vários tipos existentes, 87% deles afirmou recorrer ao outsourcing tradicional, seguido pelo outsourcing internacional (69,6%). Este último, no caso de Angola, verifica-se não só pela falta de mão-de-obra qualificada para determinados serviços como também pela grande oferta que as empresas estrangeiras oferecem no nosso mercado atualmente.

O outsourcing estratégico ainda é muito pouco observado na realidade angolana, não por o desconhecerem, mas pela falta de confiança existente entre as empresas, o sigilo, a falta de rigor na elaboração dos contratos e uma lei que regule esse tipo de acordos.

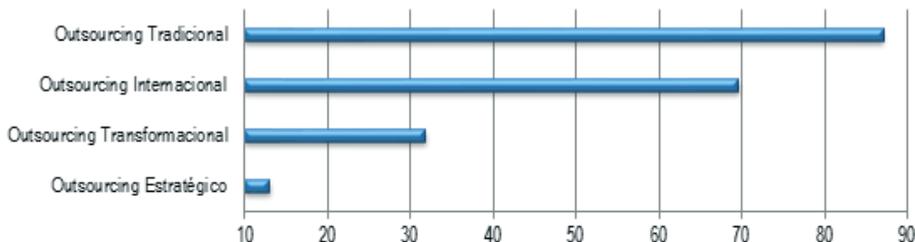


Ilustração 9 – Representação gráfica dos tipos de *outsourcing* utilizados em Angola

## 9. Conclusões e recomendações

Através da análise feita nos pontos acima mencionados, é-nos possível agora responder às questões do ponto 2, onde foi levantada a problemática deste trabalho. Para isso, é importante fazer uma retrospectiva de todos os temas abordados que permita verificar uma congruência em todo trabalho.

A nossa amostra foi composta por 23 bancos, sendo o setor bancário angolano constituído por 29 instituições bancárias, mas apenas 23 têm os seus serviços operacionais.

Uma das questões levantadas no início do nosso trabalho foi sobre o tipo de outsourcing que os bancos angolanos mais utilizam. Com uma taxa de resposta de 87%, o outsourcing tradicional foi apontado como o mais procurado pelos bancos angolanos, lembrando que, neste tipo de outsourcing, as organizações procuram externalizar os serviços não estratégicos ou serviços de apoio da empresa, como limpeza, segurança, entre outros, lembrando que o mesmo baseia-se na teoria do custo de transação. Logo, podemos concluir que pelo menos 20 instituições (87%) no setor bancário angolano ainda utilizam o outsourcing não como uma ferramenta estratégica para ganhar vantagens competitivas no mercado face aos concorrentes, mas sim como alternativa para tentar diminuir os seus custos dentro da empresa. Porém, como sabemos, o recurso ao outsourcing não deve ser apenas motivado pela redução dos custos, pelo que, atualmente, algumas empresas já perceberam que, para obter vantagens competitivas, devem focar-se no seu core business, vendo o outsourcing como uma solução.

O outsourcing internacional é a segunda forma mais utilizada em Angola, tendo uma taxa de resposta de 69,6%, e este facto é bem visível não apenas dentro do setor bancário, mas sim em todos os outros setores por um simples motivo, troca de experiência e mão-de-obra qualificada. Normalmente, os serviços utilizados dentro do outsourcing tradicional são oferecidos por nacionais por serem aqueles que exigem menos qualificação do pessoal e que mais o mercado oferece. É muito utilizado pelos bancos em Angola, em várias atividades como campanhas publicitárias, ações de formação, auditoria, I&D de produtos e áreas de informática.

O outsourcing transformacional e estratégico são os que os bancos alegam recorrer menos, com taxas de respostas de 31,8% e 13% respetivamente. Quanto ao estratégico, podemos dizer que ainda existe um grande receio entre os bancos angolanos em terceirizarem atividades consideradas estratégicas, primeiro porque eles não utilizam o outsourcing como uma ferramenta para ganharem vantagens competitivas face aos seus concorrentes, mas sim para obtenção de lucros e diminuição de custos. Depois de a empresa identificar ou separar as atividades de apoio e as estratégicas, ela deveria olhar para os seus recursos que, de acordo com a teoria da dependência dos recursos, são eles que determinam a utilização ou não do outsourcing dentro da empresa. Se o banco, por ventura, olhar para alguma atividade que considere importante (estratégica), mas que reconheça que

não tem capacidade de produzir internamente, deveria terceirizá-la e não tentar desempenhá-la com recursos próprios, pois corre o risco de obter resultados não tão bons como os pretendidos.

Quanto ao outsourcing transformacional, pelo menos sete bancos confirmaram estarem a utilizar este tipo de outsourcing, mas, das instituições visitadas, nenhuma apresentou características que nos levasse a crer que estivesse em processo transformacional, podendo os mesmos estarem a passar por um processo de reforma interna e requalificação de algumas áreas.

Foi também questionado sobre as atividades bancárias que apresentavam maior preferência pelos bancos em Angola, no recurso ao outsourcing. Estes responderam, de forma unânime (100% de respostas), que as atividades de segurança, transporte de valores e manutenção de ATM são realizados por empresas contratadas, seguidas da higiene e limpeza, e como já referido acima, podem ser enquadradas na tipologia de outsourcing tradicional. As restantes, como campanhas publicitárias, desenvolvimento de software, ações de formação e programação de sistemas são, na sua maioria, desempenhadas por empresas estrangeiras, o que confirma que o setor bancário angolano faz uso do outsourcing internacional e de certa forma do estratégico, visto que a área de Marketing pode ser definida como uma atividade principal dentro deste setor. Mas, a maioria dos bancos que operaram neste setor em Angola, fixam os seus maiores esforços nas áreas financeiras que de certa forma merece uma atenção redobrada.

Quanto às vantagens mais apontadas pelas instituições inseridas no setor bancário angolano, foi-nos possível confirmar, mais uma vez, a visão que estes têm sobre o outsourcing.

Todos os bancos concordaram (taxa de resposta de 100%) que, ao recorrerem ao outsourcing, obtiveram ou obtêm (para quem faz uso atualmente) benefícios, tais como: o aumento das suas receitas e focalização da empresa no seu core business (100%), seguida da melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus clientes (82,6%), aumento da produtividade (69,6%), maior controlo dos custos e obtenção de vantagens competitivas (65,2% para ambos), afetação eficiente e racional dos recursos (60,9%) e aprendizagem em termos da gestão realizada pela empresa outsourcer (52,2%) e só depois a redução de custos (47,8%). Esta que por sua vez, chamou-nos a atenção para o seguinte detalhe: a questão colocada sobre as tipologias de outsourcing mais utilizadas pelos bancos angolanos teve como resposta de mais de 50% dos bancos o “outsourcing tradicional” que, pelas suas características, engloba atividades não estratégicas da empresa e é suportada pela teoria do custo de transação, o que significa que os bancos, ao terceirizarem as suas atividades, esperam que os seus custos diminuam, ou seja, consideram beneficiar da redução dos custos, mas esta foi uma opção pouco relevante (abaixo de 50%) aquando do preenchimento do questionário. Pelo contrário, as suas motivações não vão de encontro aos resultados, isto é, as respostas obtidas levam-nos a crer que os bancos inquiridos, ao recorrerem ao outsourcing, não o fazem de uma maneira estratégica (esperando obter benefícios como aumento da produtividade e

outros anteriormente mencionados), mas sim apenas por uma questão de aumento da eficiência e maximização do lucro.

Quanto às desvantagens, a perda do sigilo bancário é apontada pelas 23 instituições inquiridas como o principal risco ao recorrerem ao outsourcing. Esta, que pode ser considerada como um risco de negócio, deve ser protegida durante as negociações, estabelecendo cláusulas contratuais fortes. Neste sentido, a perda do sigilo dentro das instituições pode ser a causa de muitos bancos em Angola hesitarem em terceirizar certas atividades consideradas estratégicas. Foram apontados também a dependência de terceiros, a perda do controlo da atividade e conflitos entre os trabalhadores das duas empresas (69,3% para cada). Ao contrário do que se poderia esperar, os bancos não apontam os custos “ocultos” nas cláusulas contratuais como um grande empecilho em estabelecer uma relação de outsourcing, o que nos leva a crer que estas cláusulas, no que respeita a esses custos, são bem definidas, evitando assim constrangimentos. No entanto, o aumento do custo de serviço apresenta uma taxa de resposta que pode ser considerada significativa (52,2%) por representar mais da metade dos bancos inquiridos, ou seja, os bancos ainda vêm os seus custos a crescerem ao recorrerem ao outsourcing, o que deveria ser ao contrário. Este facto pode não ser um bom indicador na gestão de determinado banco, se o mesmo perdurar por prazos muito longos. Este aumento de custos de serviços a longo prazo faz-nos ver que existe uma dependência do banco para com a empresa contratada, que pode ainda desencadear outras desvantagens ou consequências para a instituição, como a perda da capacidade criativa e inovadora, diminuição da produtividade dos colaboradores, perda do controlo da atividade, entre outras.

Por último, era importante saber qual seria o grau de satisfação dos bancos perante esta ferramenta, considerando todos os benefícios e desvantagens. Assim, separando por áreas de atividade foi-nos possível analisar e tirar algumas ilações, tais como:

- Todas as áreas apresentam um nível de satisfação acima de pouco satisfeito, e verificam uma tendência a satisfeito e muito satisfeito.
- Salientam-se três áreas que apresentam graus mais elevados de satisfação como:
  - A área de organização, que não é objeto de outsourcer por todos os bancos, mas os poucos que externalizaram as suas atividades obtiveram grande satisfação dos serviços prestados pelas empresas Outsourcers. Mesmo sendo considerada como uma área de suporte, existe uma grande pressão atualmente em Angola na reestruturação das áreas de negócios, pelo crescente aparecimento de bancos filias estrangeiros, que transportam consigo estruturas organizacionais cada vez mais modernas.
  - A área de informática e sistemas, sendo a área que mais recorre ao outsourcing em todas as suas atividades por mais da metade dos bancos inquiridos, era previsível obter um grau de satisfação acima do satisfeito, por ser dos serviços com empresas cada vez mais especializadas e que os

bancos não hesitam em contratar.

- • A área financeira, internacional e contabilidade, ao contrário das duas acima referidas, são as que menos os bancos aceitam recorrer, mas, das instituições que utilizam ou já utilizaram o outsourcer nessas atividades, obtiveram um grau de satisfação elevado, o que a longo prazo pode incentivar outros bancos a começarem a terceirizar algumas tarefas afetadas a estas áreas.

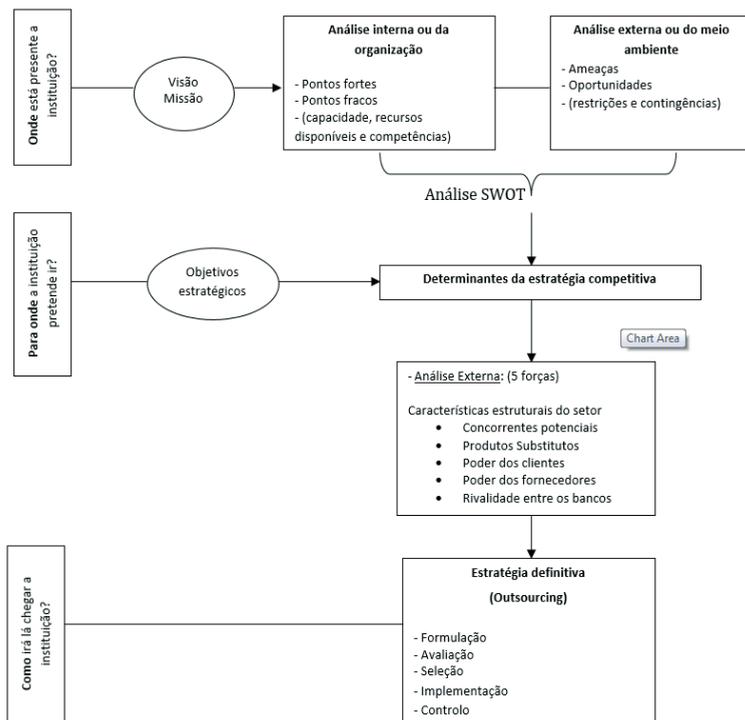
Mas, logo após terem sido traçados os objetivos, seja quais forem, é importante que os bancos formulem uma estratégia para alcançar esses objetivos.

As primeiras questões a serem colocadas são:

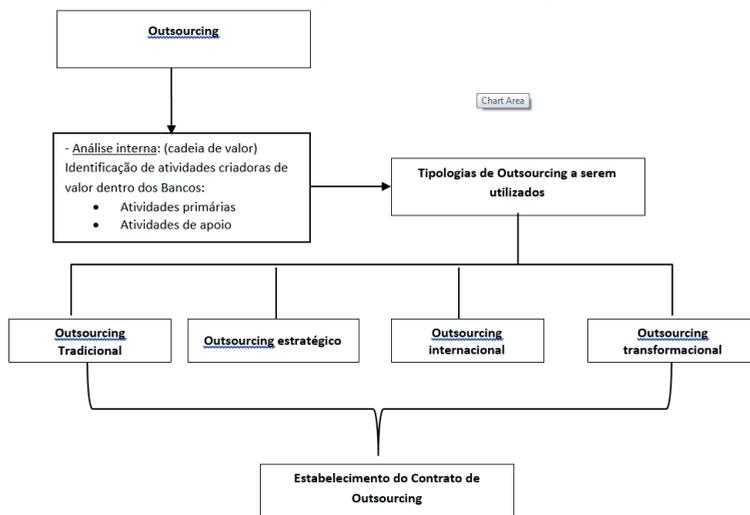
- Onde está presente a instituição?
- Para onde a instituição pretende ir?
- Como irá lá chegar a instituição?

A resposta a essas questões, irá levar os bancos a concretizarem os seus objetivos e, conseqüentemente, a terem sucesso no seu negócio (se bem respondidas) ou a falhar a concretização dos objetivos (se mal respondidas).

### Modelo de formulação da estratégia do setor bancário angolano para implementação do Outsourcing (1)



**Ilustração 10 - Modelo de formulação da estratégia.  
Modelo de formulação da estratégia do setor bancário angolano para  
implementação do Outsourcing (2)**



**Ilustração 11 - Modelo de formulação da estratégia.**

Os modelos acima descritos (ilustração 10 e 11), são um resumo do caminho que os bancos deviam percorrer antes de optarem pela externalização de uma atividade.

Neste caso, tudo começa com uma pequena pergunta “onde está presente a instituição?”, que podemos responder identificando a nossa Missão e Valores que nos impulsionam na criação da mesma. Essa resposta vem acrescida a análise SWOT, para que em conjunto, a instituição consiga identificar os pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças existente no mercado angolano.

É importante que os bancos saibam para onde pretendem ir, e neste caso surge uma segunda questão “para onde a instituição pretende ir”, que por conseguinte, é respondida com a identificação dos objetivos estratégicos do banco. Esses objetivos devem conciliar com as características estruturais do setor, ou seja, para sua determinação é importante que o Banco identifique as 5 forças competitivas dentro do setor, para que saiba lidar e prevenir-se de determinadas situações como os potenciais concorrentes, produtos substitutos, a rivalidade entre os bancos, o poder dos clientes e dos fornecedores.

E por fim, uma última questão relacionada com os instrumentos ou meios que as instituições irão utilizar para alcançar os seus objetivos. Neste caso, a pergunta “como irá lá chegar a instituição?”, deveser respondida dependendo do instrumento estratégico que o banco está disposto a utilizar, assim como o mais adequado no momento.

No caso de, a instituição optar por utilizar o Outsourcing dentro da organização, o modelo 2 (ilustração 11) poderia servir como auxílio ou guia para obtenção de

melhores resultados.

Após a decisão do banco de optar pelo Outsourcing, é importante que se faça uma análise interna, identificando as atividades criadoras de valor dentro do banco. Para isso, existe a necessidade de primeiramente serem identificadas as atividades primárias e de apoio, e só depois pensar-se na tipologia de Outsourcing que deverá ser usada. É importante que se estabeleça um contrato, antes da empresa contratada iniciar a atividade, de forma a assegurar que todas as cláusulas estejam em conformidade, sejam cumpridas e que futuramente consigam evitar possíveis transtornos dentro do negócio entre ambas.

## 10. Bibliografia

- AAKER, D. A. (2007) - Administração estratégica de mercado. 7.<sup>a</sup> Ed. Porto Alegre : Bookman.
- CORREIA, Elisabete M. F. (2010) - O desenvolvimento do outsourcing, seus fundamentos, riscos e benefícios. Revista Universidade Lusíada. 11 (2010) 160-180.
- COSTA, Renato L. (2010) - O outsourcing dos sistemas de informação como fator de competitividade do setor da banca. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. 9 (2010) 11-19.
- COSTA, Renato L. (2012) - Estratégia organizacional e outsourcing : os recursos estratégicos de competitividade empresarial. Coimbra: Edições Almedina.
- FRIEDMAN, T.L. (2005) - The world is flat. New York : Straus & Giroux.
- HARRISON, J. S. (2005) - Administração estratégica de recursos e relacionamento. Porto Alegre : Bookman.
- KOTLER, P. (1996) - Administração de marketing : análise, planeamento, implementação e controle. São Paulo : Atlas.
- KPMG ANGOLA - AUDIT, TAX, ADVISORY (2014) - Análise ao setor bancário angolano 2014. Luanda : Kpmg.
- LACITY, Mary C. ; HIRSCHHEIM, Rudy (1993) - Information systems outsourcing : myths, metaphors and realities. New York : John Wiley & Sons.
- LINDER, Jane C. (2008) - Outsourcing para mudança radical : uma abordagem sustentada para a transformação da empresa. Lisboa : Monitor.
- OLIVEIRA, Susana (2002) - Outsourcing no Setor Bancário. Porto : Vida Económica.
- PAGNANI, M. (1989) - A subcontratação na pequena e na média empresa. [S.l.] : Unicamp.
- PIZARRO, Sebastião N. (2010) - O contrato de Outsourcing. Coimbra: Wolters Kluwer Portugal.
- PORTER, Michael. E. (1989) - Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus.
- REIS, Elizabeth (2009) - Estatística descritiva. Lisboa: Sílabo.
- REIS, Lopes (2008) - Estratégia empresarial: análise, formulação e implementação. Lisboa : Presença.