

iscte

**INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA**

**MODELO CAMELS NA ANÁLISE DA PERFORMANCE
BANCÁRIA**

O Caso do Banco Millennium BCP

Rui Carlos Marrachinho Carvalhaes

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:
Doutor Ricardo Barradas, Professor Auxiliar ISCTE-IUL

Novembro, 2022

MODELO CAMELS NA ANÁLISE DA PERFORMANCE
BANCÁRIA
O Caso do Banco Millennium BCP

Rui Carlos Marrachinho Carvalhaes

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:
Doutor Ricardo Barradas, Professor Auxiliar ISCTE-IUL

Novembro, 2022

Agradecimentos

Primeiro, gostaria de deixar o meu agradecimento a todos os professores com quem tive o prazer de me cruzar e obter novos conhecimentos no decorrer do Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência. Também agradecer a todos os meus colegas pela entreaajuda que trocávamos durante as aulas e, igualmente, na realização de trabalhos, além das muitas amizades que se criaram num ambiente extracurricular e ficarão eternas.

Quero agradecer também ao meu orientador, Prof. Ricardo Barradas, com quem trabalhei ao longo do ano para a realização desta dissertação. Pela sua disponibilidade, conselhos e conhecimentos que foram transmitidos, ajudando a melhorar sempre os conteúdos deste trabalho e a corrigir todos os erros que surgiram, permitindo ultrapassar as dificuldades.

Deixo também um agradecimento ao Bernardo Collaço e Luís Morais, que foram os dois colaboradores do Millennium BCP que entrevistei, pelo tempo que dispensaram para a realização da entrevista e pelas suas respostas, permitindo ainda adquirir mais conhecimentos, fora os que tratei nesta dissertação.

Por último, mas igualmente importante e fundamental, agradecer à minha família, por todo o apoio, inspiração e incentivo que me foram dando ao longo do último ano, e que sempre deram ao longo da minha vida.

Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar a *performance* bancária do banco Millennium BCP através do modelo CAMELS e com a aplicação dos rácios que o constituem, a fim de permitir identificar os pontos fortes e fracos do banco, e, por conseguinte, melhorar o seu desempenho financeiro no futuro. Isto é conseguido através da análise a todos os indicadores do modelo entre 2008 e 2021, tanto para o BCP como para os cinco maiores bancos representativos do sistema bancário português, permitindo comparar os resultados do banco com os do setor em Portugal.

O modelo CAMELS é um dos mais importantes sistemas de classificação para a supervisão bancária, permitindo avaliar a eficiência e segurança das instituições financeiras. O modelo é composto por seis dimensões, o que permite uma concentração do estudo nos fatores que realmente influenciam a *performance*, que são: o capital, os ativos, a gestão, os resultados, a liquidez e a sensibilidade.

No estudo será utilizada uma abordagem quantitativa, através da recolha dos dados dos relatórios e contas anuais da atividade individual, tanto do BCP como dos restantes quatro maiores bancos do setor, que foram utilizados para a obtenção dos rácios que compõem o modelo. Também a abordagem qualitativa será importante, através da condução de uma entrevista semiestruturada, permitindo entender algumas medidas que o banco tomou ao longo dos anos, bem como consolidar mais informações obtidas na análise quantitativa.

Após a investigação, conclui-se que o Millennium BCP tem ainda indicadores onde apresenta baixos níveis de *performance*, embora seja notável uma melhoria nos últimos anos.

Palavras-chave: Modelo CAMELS; *Performance* Bancária; Millennium BCP; Setor Bancário Português; Crises Financeiras.

Códigos Classificação JEL: G01; G21.

Abstract

This work aims to analyze the banking performance of Millennium BCP bank through the CAMELS model and with application of the ratios that constitute it, to allow identifying the strengths and weaknesses of this bank and therefore improve its financial performance in the future. This is achieved by assessing all the model indicators between 2008 and 2021, both for BCP and for the five largest banks representative of the Portuguese banking system, allowing a comparison of the bank's results with the sector in Portugal.

The CAMELS model is one of the most important rating systems for banking supervision, making it possible to assess the efficiency and safety of financial institutions. The model has composed by six dimensions, which allows a concentration of the study on the factors that really influence the performance, which are: capital, assets, management, earnings, liquidity, and sensitivity.

A quantitative approach will be used in the study, through the collection of data from the annual reports and financial accounts, the individual activity of both BCP and the other four largest banks in the sector, which were used to obtain the ratios that make up the model. Also, the qualitative approach will be important, through the conduction of a semi-structured interview, allowing to understand some measures that the bank has taken over the years as well to consolidate more information about the results achieved with the quantitative analysis.

After the research, it is concluded that Millennium BCP has still indicators where it presents low performance levels, although it has been remarkable an improvement in the recent years.

Keywords: CAMELS Model; Banking Performance; Millennium BCP; Portuguese Banking Sector; Financial Crisis.

JEL Classification: G01; G21.

Índice Geral

Resumo.....	i
Abstract.....	ii
Índice de Tabelas.....	v
Índice de Gráficos.....	vi
Glossário de Siglas.....	vii
Capítulo I – Introdução.....	1
Capítulo II – Revisão de Literatura.....	4
2.1 Setor Bancário em Portugal.....	4
2.2 Performance e Estabilidade das Instituições Financeiras.....	5
2.3 Conceito e Componentes do Modelo CAMELS.....	6
2.3.1 Adequação de Capital (Capital Adequacy).....	7
2.3.2 Qualidade dos Ativos (Asset Quality).....	8
2.3.3 Qualidade da Gestão (Management).....	8
2.3.4 Resultados (Earnings).....	8
2.3.5 Liquidez (Liquidity).....	9
2.3.6 Sensibilidade ao Risco de Mercado (Sensitivity to Market Risk).....	9
2.4 Definição dos Níveis Rating do Modelo CAMELS.....	9
Capítulo III – Metodologia.....	11
3.1 Abordagem e Conceção da Investigação.....	11
3.2 Fontes e Métodos de Recolha de Dados.....	12
3.3 Modelo CAMELS e Variáveis Utilizadas.....	13
3.3.1 Adequação de Capital (Capital Adequacy).....	13
3.3.2 Qualidade dos Ativos (Asset Quality).....	14
3.3.3 Qualidade da Gestão (Management).....	14
3.3.4 Resultados (Earnings).....	15
3.3.5 Liquidez (Liquidity).....	15
3.3.6 Sensibilidade ao Risco de Mercado (Sensitivity to Market Risk).....	16
3.4 Níveis de Classificação do Modelo CAMELS.....	17
Capítulo IV – Análise Empírica de Resultados.....	18
4.1 Análise Empírica das Dimensões do Modelo CAMELS.....	18
4.1.1 Análise da Adequação de Capital (Capital Adequacy).....	18
4.1.2 Análise da Qualidade dos Ativos (Asset Quality).....	19
4.1.3 Análise da Qualidade da Gestão (Management).....	20
4.1.4 Análise dos Resultados (Earnings).....	21
4.1.5 Análise da Liquidez (Liquidity).....	22
4.1.6 Análise da Sensibilidade ao Risco de Mercado (Sensitivity to Market Risk).....	23
4.2 Aplicação do Modelo CAMELS e Proposta de Rating.....	24

Análise da *Performance Bancária*

<i>4.3 Comparação de Resultados face aos 5 Maiores Bancos Nacionais</i>	25
Capítulo V – Conclusões e Perspetivas Futuras	28
<i>5.1 Conclusões de Resultados</i>	28
<i>5.2 Limitações ao Estudo</i>	29
<i>5.3 Considerações Finais</i>	30
<i>5.4 Perspetivas Futuras e Recomendações</i>	30
Referências Bibliográficas	32
Sitografia	33
Anexos	34

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Níveis de Classificação do Modelo CAMELS	17
Tabela 4.1 Rácio de Solvabilidade	18
Tabela 4.2 Imparidades de Crédito / Crédito a Clientes Líquido	19
Tabela 4.3 Gastos de Transformação / Produto Bancário	20
Tabela 4.4 Resultados Líquidos / Ativo Total Líquido	21
Tabela 4.5 Resultados Líquidos / Capital Próprio	21
Tabela 4.6 Crédito a Clientes Líquido / Depósitos de Clientes e Outros Depósitos	22
Tabela 4.7 Taxa Ativa Agregada – Taxa Passiva Agregada	23
Tabela 4.8 Níveis de classificação CAMELS por componente do banco Millennium BCP	24
Tabela 4.9 Níveis de classificação CAMELS por componente dos 5 maiores bancos em Portugal	25

Índice de Gráficos

Gráfico 4.1 Comparativo entre a Taxa Ativa Agregada e Taxa Passiva Agregada	23
Gráfico 4.2 Evolução do rating CAMELS médio anual.....	27

Glossário de Siglas

AC – Adequação de Capital

APB – Associação Portuguesa de Bancos

APP – Aplicativo Móvel

ATM – *Automated Teller Machine* ou Máquina de Transações Automática (Caixa Multibanco)

BCBS – *Basel Committee on Banking Supervision* ou Comité de Supervisão Bancária de Basileia

BCP – Banco Comercial Português, S.A.

BPI – Banco Português de Investimento, S.A.

CAMELS – *Capital Adequacy, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity, Sensitivity* ou Adequação de Capital, Qualidade dos Ativos, Gestão, Resultados, Liquidez, Sensibilidade.

CGD – Caixa Geral de Depósitos, S.A.

EUA – Estados Unidos da América

INE – Instituto Nacional de Estatística

MTM – *Millennium Teller Machine* ou Máquina de Transações Millennium

NPE – *Non-Performing Exposures* ou Ativos Não Produtivos

PRR – Plano de Recuperação e Resiliência

QA – Qualidade dos Ativos

QG – Qualidade da Gestão

LIQ – Liquidez

RCP – Rendibilidade dos Capitais Próprios

RDA – Rendibilidade do Ativo

ROA – *Return on Asset* ou Rendibilidade do Ativo

ROE – *Return on Equity* ou Rendibilidade dos Capitais Próprios

RWA – *Risk-Weighted Assets* ou Ativos Ponderados pelo Risco

SRM – Sensibilidade ao Risco de Mercado

UFIRS – *Uniform Financial Institutions Rating System* ou Sistema de Classificação Uniforme das Instituições Financeiras

Capítulo I – Introdução

O setor bancário é um dos setores mais importantes e fundamentais na economia de qualquer país, impactando, direta ou indiretamente, todas as atividades que nele são desenvolvidas, tendo uma contribuição estreita para o crescimento dessas economias. Assim, e para que todo o sistema económico funcione de uma forma fluida, a sua avaliação, análise e monitorização do desempenho é bastante importante (Dash & Das, 2009).

O bom funcionamento de um banco é uma garantia não só para os depositantes, acionistas e colaboradores, como também para as economias.

Entre muitas técnicas disponíveis nos dias de hoje para avaliar o desempenho financeiro dos bancos, e após vários anos de estudos e análises para medir a posição financeira de um banco e geri-la de forma eficiente e eficaz, o modelo CAMELS é considerado um dos mais importantes na avaliação do risco, ajudando ao desenvolvimento e controlo do seu desempenho, além de identificar e corrigir eventuais problemas que possam vir a surgir (Roman & Sargu, 2013). As operações bancárias acarretam vários riscos e, como conseqüente, este modelo com a aplicação de vários rácios determinantes ajuda a obter informação prévia para que as medidas adequadas possam ser implementadas, não bastando identificar o risco, mas também sendo necessária a respetiva medição e gestão, pois existem vários riscos com diferentes reações.

O acrónimo CAMELS significa *Capital adequacy* (Adequação de capital), *Asset quality* (Qualidade dos ativos), *Management* (Gestão), *Earnings* (Resultados), *Liquidity* (Liquidez) e *Sensitivity to market risk* (Sensibilidade ao risco de mercado). O principal objetivo das classificações atribuídas pelo modelo é determinar a situação de uma instituição bancária e identificar os seus pontos fortes e fracos em aspetos financeiros, operacionais e gerenciais (Cole & White, 2012).

Por isso, pretendo, primeiramente, analisar a situação do setor bancário em Portugal e a forma como tem evoluído nos últimos anos. Podemos identificar três momentos que nos últimos anos foram preponderantes para a evolução do setor e que causaram graves problemas. Refira-se, em primeiro lugar, a crise financeira do *subprime* em 2008, onde não existia regulamentação apropriada, as baixas taxas de juro e os créditos hipotecários com riscos muito elevados, ou seja, as hipotecas *subprime*, deram origem a uma bolha imobiliária nos Estados Unidos da América. A queda do Lehman Brothers, o quarto maior banco de investimentos dos EUA e com 150 anos de história, foi um dos marcos dessa

Análise da *Performance* Bancária

crise. Mais tarde, quando os efeitos da crise nos EUA atingiram a Europa, entre 2010 e 2012, dá-se a crise da dívida soberana. Esta esteve associada a algum descontrolo orçamental, e a movimentos especulativos da dívida soberana de países europeus, o que levou à implementação de planos de regaste das economias da Grécia, da Irlanda e de Portugal. A economia ficou enfraquecida, as receitas fiscais caíram, o desemprego aumentou e gastaram-se milhões de euros em resgastes bancários, colocando uma grande pressão sobre os orçamentos públicos das economias. Além disso, os países tiveram de pagar taxas de juro cada vez mais elevadas para obter empréstimos, o que aumentava as suas dívidas, criando um círculo vicioso. Por conseguinte, os bancos e empresas, e até mesmo os próprios países, deixaram de ter capacidade de se financiar nos mercados, uma vez que havia uma falta de confiança muito grande no sistema. Num contexto mais recente, que se iniciou com maior relevância durante a pandemia da COVID-19, em 2020, com as suspensões dos pagamentos dos créditos, as moratórias, e as dificuldades que tanto as empresas como os particulares enfrentaram, principalmente o setor do turismo, que é dominante em Portugal, devido às restrições de circulação entre países. Todos estes momentos tiveram um impacto enorme na atividade de gestão bancária. Será que o facto de o banco apresentar uma boa *performance*, é suficiente para fazer face a uma crise? Estará o banco mais bem preparado para ultrapassar uma crise com menos dificuldades? Vivemos atualmente, tanto a nível europeu como a nível mundial, um cenário pouco favorável para a atividade bancária, nomeadamente a questão da guerra, o aumento repentino das taxas de juro e taxas Euribor, o aumento da inflação e a incerteza que se vive face a uma eventual nova crise e uma recessão na Europa. Dessa forma, os bancos devem fazer uma gestão eficiente tendo em conta diferentes contextos que possam ou não atravessar. Para tal, é importante abordar e explicar, numa primeira fase, a revisão de literatura, em que consiste a *performance* bancária e a estabilidade das instituições financeiras.

Neste estudo, o banco analisado como caso de estudo será o Millennium BCP, já que ocupa o segundo lugar no *ranking* dos maiores bancos em Portugal (tendo em conta o ativo total), e sendo o maior entre os privados, fazendo com que a sua atividade tenha um grande impacto no setor financeiro português. Para isso, será feita uma análise à sua situação económico-financeira, de forma a entender a situação atual e as vulnerabilidades que o banco enfrenta, e como lidam com a concorrência entre bancos a nível nacional. Nesse aspeto, o BCP apresenta uma quota de mercado a rondar os 20%, que é bastante significativa.

Por fim, para que se possa avaliar o desempenho financeiro do banco Millennium BCP, será importante calcular todos os indicadores que compõem o modelo CAMELS, para então se realizar uma análise empírica e chegar a uma conclusão final, realizando as devidas comparações com outros bancos

Análise da *Performance* Bancária

e as médias do sistema bancário português. Após toda esta análise, acredito que será possível responder às questões de investigação propostas e apresentar perspectivas futuras, quer de práticas a manter como a alterar para possíveis correções e melhorias ao nível da *performance*.

Nesta dissertação, inicialmente, serão abordados alguns conceitos ao nível teórico, inseridos na revisão de literatura, nomeadamente como evoluiu o setor bancário em Portugal, como se caracteriza e a sua composição, e alguns dos momentos marcantes que ocorreram, tal como as recentes crises financeiras. Seguidamente, serão apresentados conceitos importantes que serão utilizados no estudo, a *performance* e estabilidade das instituições financeiras e o conceito e componentes do modelo CAMELS, assim como os significados de cada um dos seus níveis de *rating*. Depois, a metodologia, que procura mostrar como é feita a análise empírica, onde estão os subcapítulos abordagem e conceção da investigação, as fontes e métodos de recolha de dados, as componentes do modelo CAMELS e as respetivas variáveis utilizadas, por último, os níveis de classificação. Após isso, passaremos para a análise de resultados, da qual se pretende estudar as seis dimensões do modelo CAMELS, a sua aplicação e propostas de *ratings*, terminando com uma comparação face aos cinco maiores bancos nacionais, que são representativos do sistema bancário português. Por fim, serão elaboradas as respetivas conclusões finais, as limitações ao estudo encontradas, algumas considerações finais e, para finalizar a dissertação, serão apresentadas as perspectivas futuras e recomendações.

Capítulo II – Revisão de Literatura

Para melhor entender aquilo que se passou nos últimos anos em Portugal, nomeadamente ao nível da evolução do setor bancário, nesta revisão de literatura será primeiramente caracterizada a situação atual e evolução nos últimos anos do setor. Posteriormente, apresentar-se-ão alguns conceitos mais importantes para esta análise como, por exemplo, em que consiste a *performance* e estabilidade das instituições financeiras, e depois sim, uma abordagem ao conceito e respetivos componentes do modelo CAMELS, com a explicação individual de cada um.

2.1 Setor Bancário em Portugal

No final de 2021, integravam no sistema bancário português 145 instituições, onde 61 eram bancos, 81 caixas de crédito agrícola mútuo e 3 caixas económicas, sendo os cinco maiores bancos responsáveis por cerca de 80% do total dos ativos. O número de empregados bancários era de 43.726 (o que representa aproximadamente 1% da mão de obra ativa total do país) (APB, Banco de Portugal e Pordata, 2021).

Após a crise financeira mundial que afetou todas, ou quase todas, as economias, Portugal, assim como outros países, viveu alguns anos conturbados (entre 2010 e 2014). Ultrapassado esse período, o sistema financeiro português melhorou significativamente, passando de taxas de crescimento reais do PIB negativas e próximas de 1%, para taxas a rondar os 2 e 3%, atingindo o pico em 2021 com 5,48%. Com a entrada no ano de 2020 e com o início da pandemia da COVID-19, a economia portuguesa viu-se gravemente afetada, após sete anos de crescimento contínuo, com uma queda acentuada no PIB situada em torno de 8%, tendo sido a maior descida verificada em mais de 50 anos – pior que as descidas de 1975 (-5,10%), 2009 (-3,12%) e 2012 (-4,06%). No entanto, para 2021 a economia portuguesa apresenta a sua maior diferença anual ao nível da taxa de crescimento face ao ano anterior, passando para um crescimento do PIB em torno de 5,5%. (INE e Pordata, 2021).

Com os progressos feitos pelo setor bancário português após a grande crise financeira de 2008, o setor estará mais bem preparado e mais resistente, especialmente em termos de liquidez e solvência, o que se revelou extremamente crucial no atual contexto da crise pandémica. Para além disso, o setor tem desempenhado um papel fundamental no apoio ao financiamento da economia e às necessidades de liquidez.

De destacar o aumento dos depósitos de clientes devido ao aumento da poupança em consequência da redução do consumo (relacionada com as restrições de mobilidade impostas pela pandemia), e a elevada incerteza quanto à duração da crise e os seus impactos. Na estrutura do

balanço, no lado do ativo, o stock de empréstimos a clientes aumentou aproximadamente 4% em termos anuais, influenciado pelas medidas de apoio adotadas em resposta à crise (moratórias e empréstimos apoiados por esquemas de garantia pública) (Banco de Portugal, 2021).

2.2 *Performance* e Estabilidade das Instituições Financeiras

A gravidade de uma crise no setor financeiro é hoje maior do que nunca, devido ao problema de contágio entre os diferentes aspetos do setor, uma vez que estão inter-relacionados (King, 2013), o que se verificou na crise financeira de 2008 e que afetou toda a economia mundial. Essa crise levou a que fosse pensada uma forma mais eficiente e eficaz de regulamentação das entidades bancárias que pudesse evitar um novo cenário semelhante ao ocorrido (Klomp & De Haan, 2012). É necessário a regulamentação bancária como forma de proteção quer para os depositantes, acionistas e colaboradores, como também para as economias dos países.

Segundo Peek *et al.* (1999) existem duas razões principais para supervisionar o setor bancário. A primeira é que um problema no setor bancário pode servir como um sinal de alerta precoce para a deterioração das condições na economia mundial. A segunda razão é que, através dessa análise, pode-se detetar mudanças no comportamento de crédito, algo que pode afetar a economia como um todo.

O principal objetivo destas medições de desempenho é manter os bancos num caminho saudável e gerir eficazmente todos os fatores de risco relacionados com o banco. Para esse efeito, normalmente recorre-se ao sistema de *rating* interno, tal como o sistema de *rating* CAMELS, sistema de *rating* ORAP e sistema de *rating* PATROL (Pyle, 1997).

A eficiência do sistema bancário tem sido uma das principais questões no novo ambiente monetário e financeiro. A banca é o núcleo central do sistema financeiro que tem um papel importante no impulsionamento do desenvolvimento económico. Além disso, o setor bancário desempenha um papel importante na melhoria da economia de um país e na garantia de um setor fiável e de eficiência económica. O sistema bancário é uma das condições preliminares mais importantes para o desenvolvimento económico, estando provado o papel das instituições financeiras e especialmente dos bancos no progresso económico de um país.

O modelo CAMELS é uma técnica de auditoria muito eficiente e que é amplamente utilizada em todo o mundo, e tornou-se cada vez mais importante na sequência das recentes crises financeiras no

setor bancário. A má qualidade dos ativos e a baixa base de capital foram vistos como alguns dos fatores responsáveis pelas falhas bancárias. Para tal, foram realizados vários estudos para avaliar o efeito do modelo no desempenho financeiro, tanto nas economias desenvolvidas como nas emergentes (Maude & Dogarawa, 2016).

Com a ajuda deste modelo, é possível investigar a saúde e solidez financeira, os problemas, as fraquezas, entre outros aspetos de um banco. No entanto, a eficiência e competitividade das instituições financeiras não pode ser medida facilmente, uma vez que os seus produtos e serviços são de natureza intangível (Iqbal, 2012).

A literatura atual sobre o desempenho das instituições bancárias, descreve simplesmente o objetivo das organizações financeiras como o de obter retornos aceitáveis e minimizar os riscos assumidos para obter esse mesmo retorno (Hempel *et al.*, 1986).

Geralmente, o desempenho financeiro dos bancos e outras instituições financeiras tem sido medido utilizando uma combinação de análise de rácios financeiros, *benchmarking*, medição do desempenho em relação ao orçamento ou a uma combinação destas metodologias (Avkiran, 1994).

Em suma, o desempenho dos bancos é uma das questões vitais para o funcionamento saudável da economia, embora as medidas que avaliam o desempenho dos bancos sejam amplas (Öztorul, 2011). A fim de assegurar um setor bancário saudável, sólido e estável, os bancos devem ser analisados e avaliados de uma forma que permita a correção e remoção suave das potenciais vulnerabilidades (Roman & Sargu, 2013), porque os bancos desempenham um papel crucial nas economias (Dincer *et al.*, 2011) e os bancos têm um papel proeminente no ambiente financeiro e empresarial (Doumpos & Zopounidis, 2010). Mesmo que os bancos pareçam não criar riqueza adicional, quer as transações como a contração e concessão de empréstimos aceleram de facto o processo de produção, distribuição, troca e consumo de riqueza (Dincer *et al.*, 2011).

2.3 Conceito e Componentes do Modelo CAMELS

Este modelo foi primeiramente utilizado pelas agências reguladoras dos EUA, em 1979, para analisar as instituições bancárias e designava-se oficialmente como *Uniform Financial Institutions Rating System* (UFIRS). Posteriormente, passou a designar-se como CAMEL, contando apenas com cinco componentes, uma vez que não era considerada a sensibilidade ao risco de mercado, e por isso, não se olhava ao exterior das instituições, o que, por sua vez, podia dar origem a resultados contraditórios face ao que se verificava na realidade, pois ficavam de fora importantes variáveis tais como as taxas

Análise da *Performance* Bancária

de câmbio, taxas de juro, inflação, entre outras que estão incluídas nessa componente. Foi então mais tarde, em 1996, que se incorporou esse sexto indicador de sensibilidade, dando origem ao modelo CAMELS (Dash & Das, 2009).

Trata-se de um sistema internacionalmente reconhecido de classificação utilizado pelas autoridades de supervisão bancária, de modo a classificar as instituições financeiras, através da análise detalhada dos rácios disponibilizados nas demonstrações financeiras, de modo a avaliar o desempenho global de um banco e determinar os seus pontos fortes e fracos. Para isso, é utilizado um sistema de *rating*, atribuindo a cada banco uma pontuação que pode variar de 1 a 5 (Kupiec *et al.*, 2017). As classificações mais baixas, próximas de 1, são consideradas melhores, e normalmente são atribuídas a bancos com um bom funcionamento e com pouco risco. Já as mais altas, com um nível perto de 5, são conferidas a bancos com problemas ou mesmo à beira da falência e a necessitar de atuação imediata (Cole & Gunther, 1995). A classificação de cada banco é confidencial e apenas facultada aos gestores de topo, uma vez que uma descida na classificação pode ser um risco para a estabilidade dos bancos e poderia levar a uma “corrida aos depósitos” (Kerstein & Kozberg, 2013).

De seguida, apresenta-se cada componente deste modelo e que formam o acrónimo CAMELS (com as iniciais correspondentes de cada componente em inglês).

2.3.1 *Adequação de Capital (Capital Adequacy)*

O primeiro componente no modelo CAMELS é a Adequação de Capital (do termo inglês *Capital Adequacy*). É um indicador bastante importante na estabilidade financeira de um banco, e é definido como a reserva legal mínima que se espera que os bancos mantenham. Isto dá aos depositantes uma maior confiança de que o banco pode satisfazer quaisquer necessidades adicionais de capital. Mede-se assim, essencialmente, o grau de solidez do banco na medida em que se analisa se o banco consegue fazer investimentos sem recorrer a empréstimos e/ou a uso de ativos, que em bom rigor pertencem aos depositantes. Este é um dos principais *benchmarks* para a avaliação da robustez financeira das instituições bancárias, em que, quanto mais elevado for o valor do rácio, maior a parcela de fundos próprios afetos a salvaguardar a “saúde” do banco (Siddika & Haron, 2020).

Pode ser medido por rácios tais como o rácio de solvabilidade (fundos próprios/ativos ponderados pelo risco), o rácio dívida/fundos próprios, entre outros. Para satisfazer os requisitos de adequação de capital, as instituições financeiras devem cumprir os requisitos de capital baseados nos riscos

prescritos, que são estabelecidos através de requisitos mínimos de capital nos Acordos de Basileia (BCBS, 2011).

2.3.2 *Qualidade dos Ativos (Asset Quality)*

A qualidade dos ativos é um indicador que os bancos se devem preocupar porque os ativos não rentáveis presentes nos balanços afetam negativamente a sua rentabilidade, sendo, por isso, considerado um aspeto importante para a solidez dos bancos, estando associado ao risco dos mesmos (ativos com maior risco podem baixar muito rapidamente de valor) (Diamond & Dybvig, 1983). A percentagem dos ativos não rentáveis em relação ao total de crédito a clientes líquido e a dos ativos garantidos em relação ao total dos ativos são boas medidas da qualidade dos ativos de um banco.

2.3.3 *Qualidade da Gestão (Management)*

Na qualidade da gestão estuda-se a qualidade da instituição bancária em termos de organização dos seus recursos em função das suas necessidades. Serão analisados rácios cuja existência serve para providenciar ao analista a informação relativa aos gastos de certas áreas da empresa. Se forem altos, temos a indicação de que a empresa tem muitos gastos em relação ao ativo, indicando uma má gestão. Por oposição, uma empresa com múltiplas áreas que originam custos baixos é uma empresa mais bem gerida. Pode ser medido pelo rácio de eficiência denominado *cost-to-income*, que são os gastos de transformação divididos pelo produto bancário (Chandani *et al.*, 2014).

2.3.4 *Resultados (Earnings)*

Os resultados, ou rentabilidade, é uma das variáveis utilizadas pelas análises económico-financeiras e corresponde ao rendimento de uma empresa. No caso de um banco, a sua rentabilidade pode ser definida como o seu lucro, ou seja, os ganhos em relação às suas despesas.

Rentabilidade é a medida na qual um investimento se traduz em lucro. Quanto maior a rentabilidade de um investimento, maior o lucro imputado ao mesmo. Assim, é importante observar numa análise financeira de uma instituição bancária, a rentabilidade das suas componentes. Através desta variável serão analisados rácios como a Rentabilidade do Ativo (ROA) e a Rentabilidade dos Capitais Próprios (ROE) (Roman & Sargu, 2013), mas também se poderia analisar a Alavancagem Financeira, sendo os rácios mais importantes a serem abordados nesta componente do modelo.

2.3.5 *Liquidez (Liquidity)*

“Liquidez é a capacidade de um banco para financiar aumentos em ativos e cumprir as obrigações à medida que vencem, sem incorrer em perdas inaceitáveis” (BCBS, 2008: 1).

A análise de liquidez e o respetivo risco são conceitos fundamentais para o dia a dia de uma instituição financeira. Deste modo, cabe a cada instituição decidir quanto de liquidez é que pretende constituir de modo a enfrentar os problemas que possam surgir no sistema bancário. A liquidez é a capacidade dos ativos, quer sejam bens ou investimentos, em serem convertidos em caixa. Porém, num contexto real, a liquidez é importante pois confronta dois conceitos: a facilidade de conversão do ativo contra a perda de valor inerente na operação. Neste sentido, o risco de liquidez corresponde ao risco relativo, ao facto de as instituições bancárias, num determinado período, não terem capacidade suficiente para satisfazer os seus compromissos (Duttweiler, 2011).

2.3.6 *Sensibilidade ao Risco de Mercado (Sensitivity to Market Risk)*

Por último, a sensibilidade ao risco de mercado é avaliada pelo grau de alterações nas condições de mercado, tais como as alterações nas taxas de juro e de câmbio, nível de preços, entre outros, que possam afetar negativamente os ganhos e/ou o capital de um banco (Grier, 2007).

O risco com maior relevância para os bancos é o risco da taxa de juro, já que é através deste que o banco capta a maior parte dos seus lucros e, por isso, é aquele que tem mais impacto em resultado de possíveis alterações nas taxas de juro. Por exemplo, um elevado rácio entre títulos totais e ativos totais é uma indicação de uma elevada suscetibilidade ao risco de mercado. No que toca ao risco global e para o cálculo desta componente, o *spread* agregado será o rácio mais indicado (que tal como se verá mais à frente, corresponde à diferença entre os rendimentos e os custos das operações).

2.4 Definição dos Níveis *Rating* do Modelo CAMELS

Os níveis de classificação são concebidos para ter em conta e refletir todos os fatores financeiros e operacionais significativos que os analistas aferem na sua avaliação de desempenho de uma instituição financeira. Essas instituições são avaliadas utilizando uma combinação de rácios financeiros específicos e de juízos qualitativos dos analistas.

O sistema de classificação CAMELS deve ser avaliado numa escala de 1 a 5, onde a classificação 1 é a classificação mais alta para o banco, que mostra um desempenho mais forte, enquanto a

Análise da *Performance* Bancária

classificação 5 é a mais baixa e o pior nível de desempenho do banco (*National Credit Union Administration* – NCUA, 2021).

Resumidamente, cada classificação pode ser interpretada da seguinte forma:

Classificação 1: Significa uma forte posição do banco. A atribuição deste nível denota operações seguras e sólidas através de um forte desempenho e boas práticas de gestão do risco. As instituições deste grupo resistem melhor a perturbações económicas e financeiras externas, lidam mais facilmente com os pontos fracos e podem controlar o risco associado às atividades comerciais. Tais instituições não dão qualquer motivo para preocupação de supervisão.

Classificação 2: Reflete operações seguras e sólidas através de desempenho satisfatório e práticas satisfatórias de gestão do risco. Nesta posição os bancos são estáveis e têm a capacidade de suportar uma recessão económica. É necessária supervisão para orientar o banco a manter a posição atual, e as pequenas áreas de fraquezas estão dentro das capacidades e vontade da administração e direção do banco.

Classificação 3: Aqui o desempenho é marginal, o banco tem fraquezas em diferentes áreas. Práticas insatisfatórias de gestão do risco, exigindo uma preocupação na supervisão, embora ajude a identificar os pontos fracos e a orientar para um melhor desempenho. Em condições adversas podem-se deteriorar facilmente se as ações não forem eficazes na correção dos pontos fracos. A gestão pode não ter capacidade ou vontade de resolver eficazmente as fraquezas.

Classificação 4: É significativamente abaixo da média, fraco desempenho e requer atenção de supervisão e ação imediata. O desempenho insatisfatório do banco deve-se principalmente a insuficiências de gestão ou financeiras, sendo a administração incapaz de assumir as falhas e fraquezas para resolver o problema. Existe um elevado risco de solvência do banco, e são necessárias ações corretivas e uma atenção especial em termos de supervisão.

Classificação 5: Reflete um desempenho inseguro, arriscado e instável do banco. Há uma grande probabilidade de fracasso e é muito difícil de controlar por parte da direção, não assumindo totalmente o controlo dos pontos fracos, estando para além das suas capacidades ou vontade para controlar ou corrigir. É necessária supervisão dos reguladores e assistência financeira do exterior para evitar a elevada e provável falência do banco. Devem-se tomar medidas imediatas sob a forma de liquidação, pagamentos aos acionistas, fusão, aquisição, entre outras.

Capítulo III – Metodologia

3.1 Abordagem e Conceção da Investigação

Trata-se de uma metodologia de estudo de caso, da qual se pretende avaliar o desempenho financeiro do banco Millennium BCP, estando a análise concentrada nos seis parâmetros do modelo CAMELS [adequação de capital, qualidade dos ativos, qualidade da gestão, resultados, liquidez e sensibilidade ao risco de mercado] de modo a responder posteriormente às questões de investigação propostas.

Um caso de estudo define-se como um estudo mais detalhado de um assunto específico, podendo estar relacionado com o estudo de uma pessoa, um grupo, uma organização, entre outros. São bons para descrever, entender, avaliar e comparar diferentes aspetos de um determinado problema específico. Para a sua realização, recorre-se geralmente a métodos quantitativos, mas também os qualitativos podem ser usados (Flyvbjerg, 2011).

Para analisar o desempenho financeiro deste banco, é utilizada uma abordagem quantitativa. Os métodos quantitativos dão ênfase à medição objetiva e à análise numérica dos dados recolhidos a partir das demonstrações financeiras e dos relatórios anuais e individuais do banco. A análise quantitativa permite obter dados garantidos e específicos, e ajuda a compreender as tendências e padrões, ainda que fique aquém nas explicações e na origem dos valores, e, para tal, a abordagem qualitativa é importante, permitindo conhecer os fatores que estiveram na génese dos mesmos (Lakshman *et al.*, 2000). Como tal, neste caso de estudo, será também utilizada uma abordagem qualitativa, mediante a realização de uma entrevista semiestruturada a dois colaboradores do Millennium BCP, como forma de entender algumas medidas que o banco tomou ao longo dos anos e a obter mais informação sobre os resultados alcançados com a análise quantitativa, principalmente nos anos onde se observaram as maiores alterações nos dados.

Neste estudo será utilizada uma análise descritiva dos vários rácios financeiros que compõem o modelo de modo a medir, descrever e analisar o desempenho do banco durante o período compreendido entre 2008 e 2021. Ou seja, a análise será iniciada no ano de uma das grandes crises financeiras, em 2008, e terminada no ano de 2021, de modo que se possam comparar as eventuais diferenças entre os resultados obtidos após as crises de 2008 e 2012 e no decorrer do crescimento da economia nos anos subsequentes, e a situação atual causada pela pandemia da COVID-19, em 2020, e o que poderá vir a suceder nos próximos anos. Por último, será feita uma comparação em conjunto com os cinco maiores bancos domésticos, através do somatório dos resultados individuais de cada um

desses maiores bancos do sistema bancário português, formando um “banco” conjunto que é representativo do setor. A escolha de apenas cinco bancos e não do setor na sua globalidade, justifica-se pelo facto de que os dados da Associação Portuguesa de Bancos (APB), que disponibiliza os dados do setor total, não permitirem o cálculo dos rácios referentes à adequação de capital e à qualidade dos ativos, uma vez que não apresentam os valores de três rubricas, que são os fundos próprios totais, os ativos ponderados pelo risco (ou RWA) e as imparidades de crédito, sendo necessário observar os resultados e contas individuais e anuais de cada um desses maiores bancos, o que considero ser suficiente nesta análise, uma vez que estes representam 80% do setor. Para além disso, a APB não fornece informação sobre o ano de 2008.

3.2 Fontes e Métodos de Recolha de Dados

Para a realização deste caso de estudo, a recolha de dados quantitativos será realizada através das demonstrações financeiras de cada entidade bancária referente à sua atividade individual (balanços e demonstrações de resultados), no período compreendido entre 2008 e 2021. Para isso, serão consultados os relatórios e contas anuais de cada uma das instituições bancárias selecionadas (que tenham impacto no estudo e que poderão servir de comparação) nos anos em análise. Após a recolha de todos os dados pretendidos, dar-se-á início ao cálculo dos principais rácios financeiros para o banco Millennium BCP, os quais serão também utilizados no cálculo do modelo CAMELS e respetiva classificação média final.

Os dados qualitativos serão recolhidos através de uma entrevista semiestruturada a dois colaboradores da direção de relações com investidores do Millennium BCP, de modo a entender algumas medidas que o banco adotou ao longo dos anos, principalmente nos anos de maior dificuldade.

A entrevista funcionará como uma tentativa de triangulação de resultados, de modo a compreender melhor de que forma se chegou aos dados recolhidos e analisados no próximo capítulo, bem como o que poderá estar na origem de determinados valores que tenham maiores oscilações, obtendo uma visão interna do banco, além de permitir identificar o tipo de comportamento que foi adotado pela instituição para se obter tais resultados. A principal finalidade de preferir a entrevista semiestruturada prende-se com o facto de surgirem novas ideias e novas questões que não estavam inicialmente delineadas, e que poderão ser úteis para uma melhor perceção sobre a condição e desempenho financeiro do banco.

Análise da *Performance* Bancária

Posto isso, espera-se que as análises sejam finalizadas a todos os indicadores, tanto do banco como dos cinco maiores em representação do setor, as questões de investigação possam ser respondidas e as conclusões retiradas para o momento atual e apresentar aquilo que se pode perspetivar nos próximos anos no que toca à *performance* bancária do banco BCP.

3.3 Modelo CAMELS e Variáveis Utilizadas

De entre os vários rácios existentes para cada uma das dimensões do modelo CAMELS, optou-se por escolher os principais e de maior relevância, com a aplicação posterior ao banco Millennium BCP. Para isso, são apresentados e explicados detalhadamente cada um desses rácios de seguida.

Os rácios escolhidos em cada componente são os mais utilizados por parte da literatura e são aqueles considerados mais precisos para a análise, o que permite concentrar o estudo no que realmente é necessário, não desperdiçando recursos na análise em rácios que pouco afetam a *performance*. Alguns dos autores que se destacam e que aplicaram estes rácios nos seus estudos são Babar e Zeb (2011), Sarwar e Asif (2011), Rozzani e Rahman (2013).

3.3.1 Adequação de Capital (*Capital Adequacy*)

- Rácio de Solvabilidade

Através deste rácio observa-se uma perspetiva inversa à alavancagem. Como a alavancagem mede o grau no qual se podem usar ativos para suportar investimentos por parte da instituição bancária, aqui, mede-se a parcela de fundos próprios que o banco tem capacidade para utilizar no caso de a intenção ser um investimento.

Mede-se, essencialmente, o grau de solidez do banco na medida em que se analisa se o banco consegue fazer investimentos sem recorrer a empréstimos e/ou a uso de ativos que, em bom rigor, pertencem aos depositantes. Este é um dos principais *benchmarks* para a avaliação da robustez financeira das instituições bancárias, em que, quanto mais elevado for o valor do rácio maior a parcela de fundos próprios afetos a salvaguardar a “saúde” do banco. Em consonância com as metas traçadas nos acordos de Basileia, o valor deste rácio nunca deverá ser inferior a 4%. Ou seja, por cada 100 euros que o banco possui de ativos ponderados pelo risco existem cerca de 4 euros de capitais próprios.

A fórmula de cálculo é dada por Fundos Próprios / Ativos Ponderados pelo Risco.

3.3.2 *Qualidade dos Ativos (Asset Quality)*

- *Imparidades de Crédito / Crédito a Clientes*

Possivelmente, uma das rubricas de maior relevo corresponde a este rácio. Devido à crise financeira que “assombrou” o sistema bancário em 2008, uma das maiores preocupações de cada instituição bancária é conhecer quanto do crédito concedido é possível reaver. Qualquer crédito que não seja possível reaver constitui uma imparidade para a instituição, isto é, um prejuízo ao qual não é possível fazer frente numa “batalha direta”. Cabe a qualquer instituição que se preze ter um capital para que estas imparidades possam ser mitigadas. Chama-se a isso uma conta de provisões. É um indicador com o propósito de servir ao analista a informação necessária para que este possa providenciar um parecer quanto à estabilidade do banco.

3.3.3 *Qualidade da Gestão (Management)*

- *Cost-to-Income*

Cost-to-income é o indicador que mede a capacidade dos órgãos que têm custos para a entidade contra a capacidade destes de gerar lucro. Relaciona os gastos operacionais (gastos com o pessoal, gastos administrativos, depreciações e amortizações) do banco em relação ao total de rendimentos que estes geram, ou seja, o seu produto bancário (corresponde ao somatório dos juros, rendimentos e encargos similares assim como a margem financeira que o banco possui). Quanto menor este valor, menores os gastos quando comparados com os rendimentos resultantes dos mesmos.

Conclui-se que, quanto menor o valor deste rácio, melhor a situação e a eficiência da instituição bancária. Este é igualmente importante na análise anterior da qualidade da gestão, uma vez que está bastante relacionado com a eficiência, onde esta se traduz geralmente numa gestão de boa qualidade.

A fórmula de cálculo aqui aplicada é dada por $\text{Gastos de Transformação} / \text{Produto Bancário}$.

3.3.4 Resultados (*Earnings*)

- Rendibilidade do Ativo (RDA ou ROA)

A rendibilidade do ativo mede essencialmente a capacidade dos ativos em gerar lucro. Quanto maior o valor deste indicador melhor está a empresa em termos de ativos e da qualidade dos mesmos.

Para se obter esta rendibilidade, utiliza-se a fórmula Resultados Líquidos / Ativo Total Líquido.

- Rendibilidade do Capitais Próprios (RCP ou ROE)

A rendibilidade dos capitais próprios tem uma descrição semelhante à anterior, diferindo, tal como o nome indica, na componente a ser analisada. Aqui tem-se em atenção a capacidade dos capitais próprios de gerar lucro para a instituição. Tem de se comparar com o *trade-off* dos detentores de capital, ou seja, é necessário comparar a rendibilidade do investimento face ao que o detentor de capital teria caso não estivesse inclinado a colaborar com o banco. Caso a rendibilidade seja melhor, o detentor vai introduzir os seus fundos em capital próprio da instituição.

A fórmula de cálculo aqui é igual à anterior, mas no denominador encontramos os capitais próprios, ou seja, Resultados Líquidos / Capital Próprio.

3.3.5 Liquidez (*Liquidity*)

- Crédito a Clientes / Depósitos de Clientes e Outros Depósitos

Através deste indicador, observa-se a dependência que uma instituição bancária tem das aplicações geradas pelos clientes para conceder crédito. Analisa-se, portanto, quanto dos depósitos dos clientes é que são atribuídos, sob a forma de empréstimos, a outros clientes da instituição bancária.

Este rácio pretende demonstrar qual a parcela do montante total de depósitos de clientes e outros que o banco possui é utilizado na concessão de crédito a clientes. A importância do mesmo advém do facto de ser obrigatório para qualquer analista verificar as diversas parcelas do ativo. Aqui, a parcela em análise são os recursos de clientes, que é a rubrica com mais peso no lado do ativo na maioria dos bancos.

3.3.6 *Sensibilidade ao Risco de Mercado (Sensitivity to Market Risk)*

- Taxa Ativa Agregada

Com base neste indicador mede-se a taxa que o banco obtém ao negociar. Por outras palavras, representa a taxa que o banco obtém ao utilizar os seus ativos com o propósito de gerar lucro. Quanto mais elevada for esta taxa, mais elevado é o valor do retorno de investimento feito pela instituição, ou seja, mais dinheiro se faz por cada unidade investida.

É obtida através da fórmula $(\text{Juros e Rendimentos Obtidos} + \text{Outros Rendimentos}) / \text{Ativos Financeiros}$.

- Taxa Passiva Agregada

Esta taxa apresenta o inverso da anterior, chegando-se ao valor em proporção que o banco paga por cada operação realizada. Quanto menor for o valor desta taxa melhor, pois indica que o banco paga pouco por operação. É objetivo de a instituição pagar o menos possível e tirar o maior lucro possível, e estas duas taxas medem exatamente isso.

A fórmula de cálculo é $(\text{Juros e Encargos Similares}) / \text{Passivos Financeiros}$.

- *Spread* Agregado

Para o cálculo da sensibilidade ao risco de mercado, utilizamos o *spread* agregado, que se obtém através da subtração (diferença) das duas taxas apresentadas anteriormente, ou seja, Taxa Ativa Agregada – Taxa Passiva Agregada. Quanto maior for o valor, maior a diferença entre rendimentos e custos das operações.

É um dos indicadores mais diretos de eficiência, visto que mede literalmente a capacidade que o banco tem de se envolver em operações de menor custo com maior rendimento possível. Evidentemente, quanto maior for esta diferença melhor estará a instituição bancária em termos de operações.

3.4 Níveis de Classificação do Modelo CAMELS

Dentro de cada componente do modelo CAMELS serão retirados os principais rácios de modo a ser possível chegar ao *rating* final médio e retirar-se as devidas conclusões em relação à *performance* do banco. Os rácios escolhidos são considerados os mais relevantes dentro de cada um dos seis parâmetros que foram apresentados anteriormente, em concordância com a literatura bem como os autores abordados e outros. Segundo Desta (2016), e com adaptação desses mesmos autores já referidos e outros, dos quais se destacam Babar e Zeb (2011), Majithiya e Pattani (2010), Rozzani e Rahman (2013) e Sarwar e Asif (2011), a Tabela 3.1 mostra os respectivos intervalos de valores que atribuem os respectivos níveis de classificação a cada componente.

Tabela 3.1 Níveis de Classificação do Modelo CAMELS. Fonte: Desta (2016).

Componente	Fórmula	Nível de Classificação				
		1	2	3	4	5
Adequação de Capital	$\frac{\text{Fundos Próprios}}{\text{Ativos Ponderados pelo Risco}}$	> 15%	12 – 14.99%	8 – 11.99%	7 – 7.99%	< 6.99%
Qualidade dos Ativos	$\frac{\text{Imparidades Crédito}}{\text{Crédito a Clientes}}$	< 1.25%	2.5 – 1.26%	3.5 – 2.6%	5.5 – 3.6%	> 5.6%
Qualidade da Gestão	$\text{Cost – to – Income} = \frac{\text{Gastos de Transformação}}{\text{Produto Bancário}}$	< 25%	30 – 26%	38 – 31%	45 – 39%	> 46%
Resultados	$\text{ROA} = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Ativo Total Líquido}}$	> 1%	0.9 – 0.8%	0.35 – 0.7%	0.25 – 0.34%	< 0.24%
	$\text{ROE} = \frac{\text{Resultados Líquidos}}{\text{Capitais Próprios}}$	> 22%	17 – 21.99%	10 – 16.99%	7 – 9.99%	< 6.99%
Liquidez	$\frac{\text{Crédito a Clientes}}{\text{Depósitos de Clientes e Outros}}$	≤ 55%	62 – 56%	68 – 63%	80 – 69%	≥ 81%
Sensibilidade ao Risco de Mercado	$\text{Spread Agregado} = \text{Taxa Ativa Agregada} - \text{Taxa Passiva Agregada}$	≤ 25%	30 – 26%	27 – 31%	42 – 38%	≥ 43%

Capítulo IV – Análise Empírica de Resultados

4.1 Análise Empírica das Dimensões do Modelo CAMELS

4.1.1 Análise da Adequação de Capital (Capital Adequacy)

- Rácio de Solvabilidade

Tabela 4.1 Rácio de Solvabilidade. Elaboração própria.

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
AC	11,50%	14,10%	14,20%	12,10%	16,30%	14,80%	13,21%	13,83%	15,23%	16,50%	15,06%	17,96%	18,49%	20,14%

Analisando os valores do banco Millennium BCP, verifica-se que de 2008 a 2021 a instituição cumpre consecutivamente o mínimo exigido pelas entidades internacionais, ou seja, nunca sendo inferior a 4% (a verde o ano em que se verificou o melhor valor, e vermelho o inverso). Neste período, ainda que tenhamos quatro anos com decréscimos pouco significativos, na sua globalidade, é notável a evolução, passando do valor mais baixo em 2008 para o maior em 2021. O valor dos fundos próprios totais manteve-se praticamente inalterado ao longo dos anos analisados, na ordem dos 6 mil milhões de euros, ainda que com algumas subidas e descidas entre o período. Relativamente aos ativos ponderados pelo risco é de notar uma clara melhoria, passando de valores a rondar os 60 mil milhões de euros para 30 mil milhões, o que fez com que o rácio melhorasse, aumentando a confiança dos investidores.

Esta redução dos ativos ponderados pelo risco teve maior impacto desde 2013-2014, quando o BCP implementou o seu plano de reestruturação, de 2013 a 2017, reduzindo o seu ativo, através da redução do crédito e do número de sucursais, reduzindo simultaneamente a exposição creditícia a setores de atividade que comportavam mais riscos, como por exemplo, o crédito a empresas de construção e promoção imobiliária, aos clubes de futebol, créditos com ações como colaterais, entre outros (Millennium BCP, 2013). Tal análise foi corroborada por parte dos entrevistados, acrescentando estes que, depois das crises financeiras que se observaram entre 2008 e 2012, “os bancos também vieram a reforçar os seus rácios de capital, não só porque do ponto de vista regulamentar também assim o foi exigido, mas também pelo facto de que ter mais capital significa ter mais capacidade para enfrentar adversidades”.

4.1.2 Análise da Qualidade dos Ativos (Asset Quality)

- Imparidades de Crédito / Crédito a Clientes Líquido

Tabela 4.2 Imparidades de Crédito / Crédito a Clientes Líquido. Elaboração própria.

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
QA	1,12%	2,94%	3,94%	5,70%	8,46%	10,46%	12,48%	12,63%	9,53%	8,35%	7,40%	5,75%	4,20%	3,45%

No caso do banco Millennium BCP, a estratégia referida anteriormente com vista à criação de provisões significativas teve reflexo direto nas imparidades de crédito. Esta medida teve maior impacto após a crise da dívida soberana em 2012/2013, com os efeitos a surgirem em 2014 e 2015. Após o ano de 2015, segundo referido pelos entrevistados, “o banco tem reduzido significativamente o crédito malparado, nomeadamente através da venda de crédito”. Pese embora os valores tenham sofrido várias oscilações durante o período analisado, é de destacar o esforço que o banco tem feito, e que se espera que continue a fazê-lo, para reduzir as imparidades de crédito. Note-se que em 2015, o valor de imparidades de crédito ascendia os 4.000.000 de euros, estando em 2021 em torno de 1.000.000 de euros. No que toca ao volume de crédito a clientes líquido também se observou uma redução até 2018, voltando depois a subir até 2021 para próximo de 37 biliões de euros, conforme observado nas demonstrações financeiras do banco nesses anos.

É também referido na entrevista que “o BCP, por gozar de uma quota de mercado significativa e de uma exposição mais transversal a diferentes setores, pode ter sofrido mais do que outros bancos, com mais exposição à promoção imobiliária, aos clubes de futebol, a financiar clientes que davam como garantia ações ou obrigações, e, portanto, teve de ter a capacidade de ultrapassar a crise de liquidez, reduzindo a sua carteira de crédito”.

4.1.3 Análise da Qualidade da Gestão (Management)

- *Cost-to-Income*

Tabela 4.3 Gastos de Transformação / Produto Bancário. Elaboração própria.

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
QG	51,51%	50,27%	47,54%	73,61%	54,90%	85,09%	46,03%	38,71%	41,05%	44,42%	46,82%	51,70%	50,81%	52,30%

Entre 2008 e 2021, este rácio passou por diversas fases, com altos e baixos. O pico no período analisado foi atingido em 2013 e dois anos depois temos o valor mais baixo da série, com 38,71%. No que toca aos gastos de transformação, que englobam os gastos com pessoal, gastos gerais administrativos e as amortizações e depreciações do período, o BCP apresentou uma tendência constante de valores entre 2008 e 2012, sendo que em 2013, esses gastos atingiram um dos valores mais elevados e, em sentido inverso, o produto bancário atinge o valor mais baixo, passando para metade daquilo que era observado nos primeiros anos de análise, o que originou o rácio tão elevado de 85,09% nesse ano.

Em 2012 e 2013 o banco reduziu os seus colaboradores e isso teve impacto direto na rubrica dos gastos com pessoal. Estas reduções surgiram no âmbito do programa de reestruturação ocorrido em 2012, onde se incluíram, reformas antecipadas e rescisões por mútuo acordo, e ainda relativas ao programa de redimensionamento do banco, com a saída de 965 colaboradores em 2012 e 262 colaboradores em 2013. De salientar ainda que a sua margem financeira decresceu, em 2012, 56,4% e 38,8% no ano seguinte, sendo que em 2012 teve um aumento nos juros que pagou, e em 2013 uma diminuição nos juros recebidos. Concomitantemente, viu também o seu produto bancário reduzir para o mínimo em 2013, o que resultou nas diferenças percentuais observadas (conforme consta no relatório e contas do Millennium BCP de 2013). Este valor no rácio em 2013, dá a indicação de que os gastos de transformação representam cerca de 85% do produto bancário, ou seja, indica que após “pagar as contas” para o seu funcionamento, a instituição fica apenas com 15% do produto bancário disponível, o que indica uma falta de eficiência notória.

Após estes dois anos mais complicados do ponto de vista dos gastos com pessoal, o banco volta a estabilizar em 2015, aumentando também o seu produto bancário, e isso refletiu-se no rácio. Após esse ano, e até 2021, o banco tem mantido o seu produto bancário semelhante, na ordem dos 1,3 biliões de euros. O aumento em 2021, está relacionado com a subida em cerca de 10% dos gastos com pessoal, devido aos custos ocorridos de ajustamentos do quadro com pessoal, no âmbito do processo de reestruturação, com redução no mesmo (Millennium BCP, 2021).

4.1.4 Análise dos Resultados (Earnings)

- Rendibilidade do Ativo (RDA ou ROA)

Tabela 4.4 Resultados Líquidos / Ativo Total Líquido. Elaboração própria.

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RDA	0,51%	0,22%	0,29%	-0,48%	-1,73%	-2,55%	-1,19%	0,42%	-0,19%	0,15%	0,11%	0,24%	0,08%	0,13%

Como se pode constatar na Tabela 4.4, a rendibilidade dos ativos do Millennium BCP não é a melhor. No decorrer do período em análise, os valores mais altos andam entre 0,20% e 0,50%, o que não chega nem a metade para atingir o *rating* 1 nos níveis de classificação CAMELS. Além disso, entre 2011 e 2014 e depois em 2016, os ativos geraram uma rendibilidade negativa que, embora retome a valores positivos em 2015 e mais tarde a partir de 2017, tem implicações muito questionáveis em termos da confiança do banco, ou seja, os ativos do banco resultam em prejuízo, em vez de lucrar como seria esperado. De 2017 em diante, os dados revelam uma recuperação notória em termos de rendibilidade, que é suportada não só pelo aumento do produto bancário, como também pela redução de provisões e imparidades. De notar ainda que a conta de provisões e imparidades se reduziu na ordem dos 80% de 2013 para 2021, o que, por sua vez, resulta num aumento do resultado líquido, regressando a valores positivos (dados dos relatórios e contas anuais do Millennium BCP).

- Rendibilidade dos Capitais Próprios (RCP ou ROE)

Tabela 4.5 Resultados Líquidos / Capital Próprio. Elaboração própria.

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RCP	8,13%	3,10%	4,55%	-10,37%	-39,40%	-110,40%	-23,79%	6,60%	-2,24%	1,33%	1,06%	2,36%	0,85%	1,53%

A rendibilidade dos capitais próprios, de forma semelhante à rendibilidade do ativo, gera uma tendência em forma de “V”. O valor mais baixo situa-se no ano de 2013, com -110,40%, tendo uma queda acentuada face ao ano anterior, e voltando a recuperar no ano seguinte, e em 2015 já teríamos uma rendibilidade positiva, mas ainda longe do ideal. Estes valores observados entre 2011 e 2014 e também em 2016, resultam, tal como no rácio anterior, de uma passagem do resultado líquido positivo

Análise da Performance Bancária

para negativo nesses cinco anos. De 2012 para 2013, essa descida do resultado líquido é de 32%, que embora seja superior à observada de 2010 para 2011 (-255%) e de 2011 para 2012 (-194%), foi acompanhada também por uma descida de 52,9% no capital próprio, o que não se verificou nos anos transatos, tendo a maior descida sido observada em 2013.

A situação teve de ser retificada rapidamente, com um esforço notório por parte do banco, tendo sido possível, em 2015, observar-se uma rendibilidade dos capitais próprios positiva e aceitável, mas que volta a descer nos anos seguintes. Se fossem analisados apenas os anos entre 2011 e 2014, a confiança que se teria no banco seria nula. No entanto, numa análise mais ampla, mostra que o banco tem demonstrado capacidade para melhorar e atingir rendibilidades mais elevadas.

De facto, nestes dois rácios de resultados, os valores negativos estão relacionados com o montante muito elevado de provisões que o banco teve de criar para fazer face ao montante extremamente elevado de crédito malparado, tal como descrito no rácio da qualidade dos ativos, que também é bastante influenciado pelo montante de provisões, e também confirmado na entrevista.

4.1.5 Análise da Liquidez (Liquidity)

- Crédito a Clientes Líquido / Depósitos de Clientes e Outros Depósito

Tabela 4.6 Crédito a Clientes Líquido / Depósitos de Clientes e Outros Depósitos. Elaboração própria.

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
LIQ	175,55%	167,51%	168,96%	148,13%	131,77%	115,63%	104,86%	99,87%	100,21%	95,20%	90,56%	88,75%	84,65%	80,94%

Perante estes valores, conclui-se que o Millennium BCP é uma instituição bancária pouco dependente dos depósitos que dispõe para concessão de crédito aos seus clientes e necessita de elevados montantes de empréstimos junto do Banco Central. Contudo, observa-se um decréscimo constante neste parâmetro ao longo dos anos, tendo passado de valores a rondar os 175% em 2008, para o valor mais baixo em 2021, com apenas 80%. Ou seja, em 2008, o banco por cada euro de depósito concedia 1,75€ de crédito, já em 2021, por cada euro concedia 0,80€ de crédito. No entanto, este valor continua elevado na perspetiva do modelo CAMELS, em que o nível ideal seria alcançado com um rácio inferior a 55%.

Com base no valor de 2008, onde o crédito concedido a clientes foi de 55.673.236 milhares de euros face aos 31.713.736 milhares de euros provenientes dos depósitos de clientes e outros

Análise da Performance Bancária

(Millennium BCP, 2008), pode-se observar claramente a diferença para 2021, onde o crédito passou para 36.917.137 milhares de euros (ainda que com um aumento entre 2018 e 2021) e os depósitos para 45.608.375 milhares de euros (Millennium BCP, 2021), ou seja, com o decréscimo no crédito concedido e o aumento no montante de depósitos, permitiu que este rácio de liquidez se reduzisse.

4.1.6 Análise da Sensibilidade ao Risco de Mercado (*Sensitivity to Market Risk*)

- **Spread Agregado**

Tabela 4.7 Taxa Ativa Agregada – Taxa Passiva Agregada. Elaboração própria.

Ano	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
SRM	2,35%	2,16%	2,09%	1,41%	2,16%	1,78%	3,46%	3,81%	3,45%	3,25%	2,92%	2,60%	2,27%	2,13%

Aqui retira-se a conclusão relativamente à componente “Sensibilidade ao Risco de Mercado” (do inglês *Sensitivity to Market Risk*). Verifica-se a diferença entre o rendimento e o custo das operações do Millennium BCP. Com um *spread* positivo na ordem dos 2%, pode-se constatar que o banco consegue consistentemente tirar rendimento dos empréstimos que os seus clientes contraem.

Assim sendo, não existem críticas a fazer neste indicador, visto que o banco apresenta taxas aceitáveis e, por isso, apresenta um bom nível de eficiência. Ainda que seja notável o decréscimo desde 2014-2015, tal como se observa no Gráfico 1, em que a taxa ativa agregada tem uma tendência para se aproximar da taxa passiva agregada. Isto é algo que o banco deve tomar atenção de modo a evitar que o seu *rating* baixe neste indicador, o qual se tem mantido no melhor nível até agora.

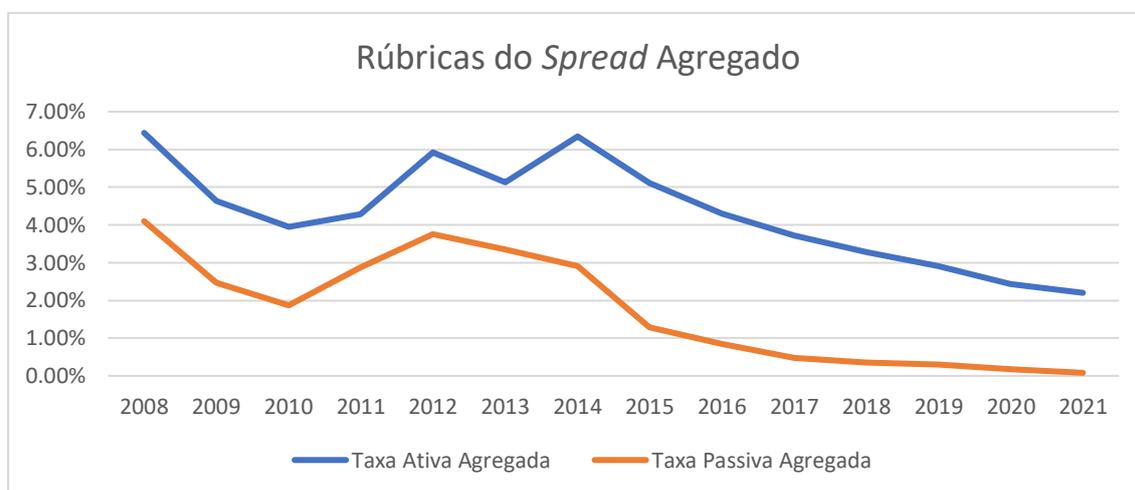


Gráfico 4.1 Comparativo entre a Taxa Ativa Agregada e Taxa Passiva Agregada. Elaboração própria.

4.2 Aplicação do Modelo CAMELS e Proposta de *Rating*

A Tabela 4.8, abaixo, foi obtida através da Tabela 3.1, onde se observou em que intervalos de valores cada dimensão do modelo se enquadra para depois apresentar o nível *rating* a atribuir a cada uma. No fim é feita uma média simples de todos os indicadores de cada ano.

Após uma rápida observação da Tabela 4.8, pode-se constatar que os maiores problemas do banco, ao nível da sua *performance*, centram-se sobretudo na qualidade da gestão, nos resultados (rendibilidade do ativo e dos capitais próprios) e no rácio de liquidez. Estas são as áreas que merecem maior atenção para uma eventual correção e mudança de *rating*, para valores mais próximos de 1, a fim de melhorar o seu desempenho nesses indicadores.

Tabela 4.8 Níveis de classificação CAMELS por componente do banco Millennium BCP. Elaboração própria.

Componente		Nível de Classificação CAMELS – Banco Millennium BCP													
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Adequação de Capital		3	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1
Qualidade dos Ativos		1	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3
Qualidade da Gestão		5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
Resultados	RDA	3	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
	RCP	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Liquidez		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Sensibilidade ao Risco de Mercado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Média Final		3,1	3,7	3,7	4,0	3,9	4,0	4,0	3,6	3,7	3,7	3,9	3,9	3,7	3,4

4.3 Comparação de Resultados face aos 5 Maiores Bancos Nacionais

Abaixo, apresenta-se a Tabela 4.9 com os níveis de classificação CAMELS para as cinco maiores instituições financeiras domésticas, que exercem atividade em Portugal. Parece-me indicado comparar e agregar os cinco maiores bancos, uma vez que estes representam 80% do setor bancário em Portugal, da qual fazem parte: Caixa Geral de Depósitos (CGD), Millennium BCP, Santander, Novo Banco (que seria o Banco Espírito Santo até 2014) e Banco Português de Investimento (BPI).

Os dados recolhidos dos outros bancos servem de termo comparativo para com os dados do BCP, de forma a perceber-se a situação do banco face aos restantes concorrentes. Igualmente, poder-se-ia realizar uma comparação ao nível da península ibérica ou mesmo num contexto europeu, mas nesta análise apenas se considera a atividade individual de cada banco com o foco exclusivamente virado para uma comparação a nível nacional.

A Tabela 4.9 é obtida da mesma forma que a anterior, mas desta vez considerando os dados dos cinco maiores bancos agregados, chegando-se aos níveis de *rating* que o modelo atribui a cada indicador e as respetivas médias anuais.

Tabela 4.9 Níveis de classificação CAMELS por componente dos 5 maiores bancos em Portugal. *Elaboração própria.*

Componente		Nível de Classificação CAMELS – TOP5 Bancos Portugueses													
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Adequação de Capital		3	2	2	3	2	2	3	2	3	1	1	1	1	1
Qualidade dos Ativos		2	2	3	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3
Qualidade da Gestão		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resultados	RDA	3	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
	RCP	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Liquidez		5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Sensibilidade ao Risco de Mercado		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Média Final		3,1	3,3	3,6	4,0	3,9	4,0	4,1	4,0	4,1	3,9	3,9	3,7	3,7	3,3

Análise da *Performance* Bancária

Sob uma abordagem geral, e observando as duas tabelas (Tabela 4.8 e Tabela 4.9), os valores não se diferenciam muito na sua generalidade. Talvez se possa justificar pelo facto de o Millennium BCP, como já referido, representar cerca de 20% do setor e ter bastante influência no mesmo.

Ao nível da adequação de capital, o BCP teve uma melhor resposta aos anos em que ocorreram crises, obtendo *ratings* melhores entre 2011 e 2016, estando a partir daí em igualdade com o restante setor.

Relativamente à qualidade dos ativos, o mesmo já não se verifica, uma vez que o banco teve uma queda acentuada em 2009 e só voltou a conseguir recuperar em 2020. No setor em Portugal, os efeitos só se vieram a sentir mais tarde, em 2015 chegando ao *rating* 5. Já a recuperação deu-se um ano mais cedo que o BCP, visto que em 2019 já eram observados sinais de melhorias.

Relativamente à qualidade da gestão, tanto o banco como o setor, apresentam-se com um fraco desempenho, ainda que seja no banco BCP que se nota uma ligeira melhoria entre 2015 e 2017, voltando ao *rating* 5 nos anos seguintes. O mesmo se aplica aos resultados, tanto na rentabilidade do ativo como dos capitais próprios, com exceção do ano de 2015, onde o BCP tem uma melhoria derivado do seu resultado líquido do período positivo, enquanto o setor mantinha valores negativos. Nos anos anteriores, entre 2008 e 2010, o banco apresentou resultados inferiores ao setor.

No que toca à liquidez, o setor em Portugal não conseguiu em nenhum momento sair do pior nível de classificação CAMELS, mantendo-se sempre com o *rating* 5. Por outro lado, o banco conseguiu sair desse nível, mas apenas em 2021, onde apresentou um *rating* 4, mantendo-se também, no restante período, no pior nível. No entanto, os entrevistados são da opinião que o valor já é muito positivo, e referem que “atualmente os bancos nacionais têm todos, ou na generalidade, um rácio abaixo dos 100%, sendo o ideal estar próximo dos 100%”. No setor também ocorreu uma melhoria constante ao longo dos anos, começando com cerca de 154% em 2008 e terminando com 83% em 2021, embora ainda não sendo possível sair do nível 5. Também foi referido na entrevista que, desde 2012, e após a crise da dívida soberana que abalou a Europa, “os bancos vieram a evoluir de forma muito positiva, não só reduzindo a sua alavancagem, como também diminuindo o rácio de liquidez”.

Por último, não existem muitos comentários a fazer relativamente à sensibilidade ao risco de mercado, já que tanto o banco BCP como o setor representado pelos cinco maiores bancos, apresentam o melhor nível possível, não se esperando alterações nos próximos anos, uma vez que têm ainda uma boa margem.

Análise da Performance Bancária

Comparando agora apenas as médias anuais, e com o apoio do Gráfico 4.2, que mostra a evolução da média do *rating* CAMELS do Millennium BCP e dos cinco maiores bancos portugueses, constata-se que existiram três momentos em que as diferenças foram mais significativas, nomeadamente entre 2008 e 2009 e depois em 2019, onde o BCP estava pior ao nível da *performance* face ao setor. Por outro lado, entre 2014 e 2017 esteve com um desempenho superior, tendo uma evolução mais favorável, principalmente através de uma melhor adequação de capital, ou seja, um rácio de solvabilidade melhor, e uma qualidade da gestão mais eficiente, tal como observado anteriormente.

Observa-se que o setor em Portugal a partir de 2012 tem um decréscimo ao nível da sua *performance*, onde atingiu em 2014 e 2016 o seu valor mais baixo com 4,1 de *rating* médio, mas, a partir desse momento, tem-se observado uma melhoria significativa, ainda que não se tenha atingido o melhor valor registado, que foi 3,1 em 2008. No entanto, foi possível chegar, em 2021, ao *rating* médio de 3,3. Relativamente ao BCP, aquilo que se observou, face ao setor, é que o banco teve mais dificuldades após a crise de 2008 ainda que tenha mais tarde, entre 2014 e 2017, obtido uma melhor *performance*, tendo conseguido manter-se acima do setor (mesmo com uma evolução negativa). A partir de 2018-2019 o BCP volta a melhorar o seu *rating*, embora bastante semelhante ao restante setor.

Em 2021, contrariando aquilo que se verificou após as crises de 2008 e 2012, anos em que pioraram os seus rácios, tanto o banco como o setor, conseguem melhorar face à crise pandémica ocorrida em 2020, o que dá um sinal bastante positivo da melhoria de *performance* face às crises.

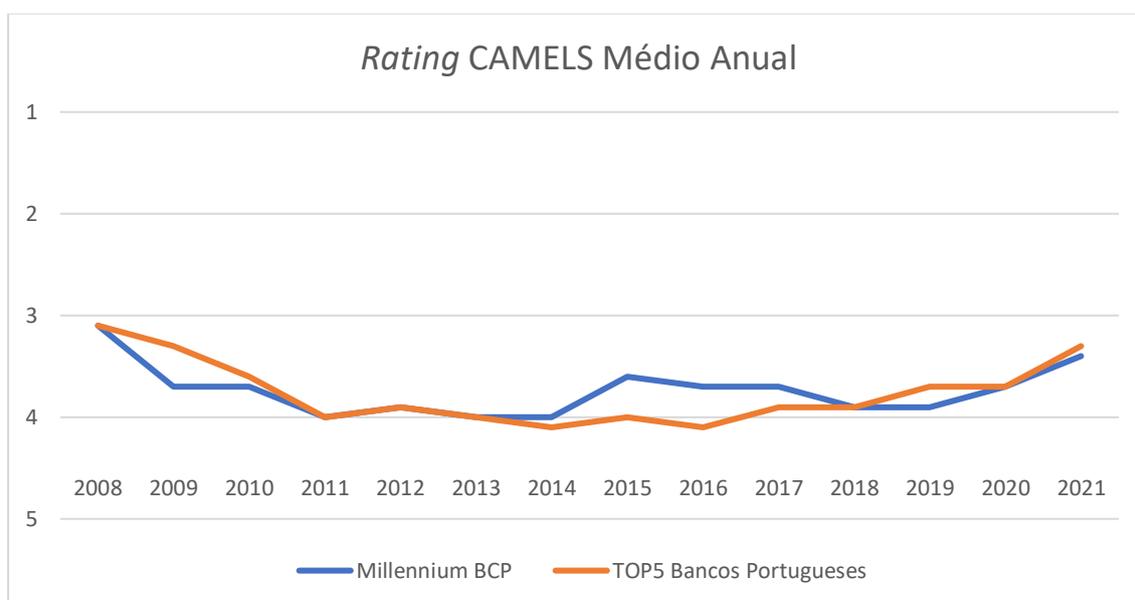


Gráfico 4.2 Evolução do rating CAMELS médio anual. Elaboração própria.

Capítulo V – Conclusões e Perspetivas Futuras

5.1 Conclusões de Resultados

O banco Millennium BCP atravessou várias crises, tal como já abordado, e a perspetiva é que tenha cada vez mais capacidade e esteja mais bem preparado para fazer face a uma eventual crise que possa surgir. Nota-se que o BCP teve mais dificuldades para evoluir os seus rácios no período pós-crise financeira de 2008, mas conseguiu um crescimento mais rápido após a crise em 2012, ou seja, estavam mais bem preparados do que o setor para enfrentar a crise. Já para 2020 e 2021, os valores andam muito próximos entre o banco e o setor, verificando-se uma melhoria para 2021 com o valor médio em torno de 3,3 para o setor e 3,4 para o BCP. Isto dá-nos a indicação, segundo o modelo CAMELS, de que o desempenho está aquém das expectativas, sendo que o banco apresenta dificuldades em algumas áreas, como é o caso dos resultados e a qualidade da gestão, o que exige uma preocupação ao nível da supervisão, principalmente nestas áreas referidas. Ainda assim, os pontos fracos estão identificados, e o banco pode trabalhar com vista a melhorá-los, de forma a obter uma melhor *performance*, se assim a gestão conseguir e tiver vontade. Por outro lado, caso essa gestão não seja eficaz para melhorar os pontos fracos, estes podem deteriorar-se mais e com facilidade.

Segundo apurado na entrevista, refere-se que “houve um problema de liquidez que resolvemos, houve um problema de ativos não produtivos, crédito malparado, que reduzimos (mais de 10.000 milhões de euros ao longo dos últimos anos), e estamos agora numa fase muito importante também de geração de capital, onde precisamos de atingir um nível de capital mais próximo dos 12% e atualmente estamos em torno dos 11,5%. Este é agora o desafio e no nosso modelo de negócio permite-nos numa base trimestral, gerar capital”. Tal como é referido, o banco tem como objetivo aumentar o seu nível de capital, o que permite melhorar os seus rácios ao nível do modelo CAMELS, nomeadamente no que toca à redução dos riscos e aprimorar a qualidade da gestão, que é um dos problemas observados.

Aquilo que se verificou na análise é que de facto, tanto o banco Millennium BCP como o setor financeiro em Portugal, estão mais bem preparados para uma eventual recessão, o que é notório em 2021, após a crise pandémica, e ao contrário do que se verificou depois das crises de 2008 e 2012, em que pioraram os seus rácios, tanto o banco como o setor, conseguem melhorar a sua *performance*, o que permite dar resposta às questões de investigação. Ainda assim, é importante manter o nível em torno de um *rating* não superior a 3, para que a crise seja enfrentada com menos dificuldades.

5.2 Limitações ao Estudo

Relativamente à utilização do modelo CAMELS para estudar a *performance* bancária, é possível detetar algumas limitações, e que foram confrontadas no decorrer deste caso de estudo.

Primeiramente, os indicadores são tratados todos de igual forma, com o mesmo peso na média final. Isto é algo controverso, na medida em que numa análise a uma instituição financeira, existem indicadores com maior importância. Atente-se ao exemplo do rácio de solvabilidade, que está incluído na adequação de capital. Será mais vantajoso a um banco observar e focar a sua análise num bom rácio de liquidez ou em aspetos da qualidade dos seus ativos, ao invés de trabalhar para obter uma rentabilidade do ativo ou um *spread* agregado, por exemplo, mais elevados, e baixando os restantes. Muito se fala nos dias de hoje que um dos problemas mais graves da banca nacional são os ativos não produtivos, ou crédito malparado. Segundo apurado na entrevista, “os balanços dos bancos estavam pouco diversificados e estavam muito expostos a determinados setores, como o exemplo do crédito para a aquisição de ações. Havia uma grande exposição à promoção imobiliária, aos clubes de futebol (que, entretanto, o BCP deixou de financiar os clubes de futebol), entre outras, que faziam aumentar os ativos não produtivos”. Por isso, é importante considerar as diferentes dimensões do modelo CAMELS, mas com pesos diferentes, estando a adequação de capital e a qualidade dos ativos na liderança dos mais importantes, e são também aqueles que, conforme observado, os bancos trabalham mais afincadamente nos dias de hoje para atingir melhores resultados.

Outra limitação ao estudo que foi relevante na hora de analisar as dimensões do modelo, tem a ver com os rácios que são escolhidos em cada uma delas. Por exemplo, na adequação de capital, outro rácio importante e que analisa a mesma área, seria o capital próprio sobre os recursos de clientes (ou depósitos). Ou seja, saber a proporção entre o capital próprio do banco e os depósitos, o que permite verificar a segurança da instituição, na medida em que se observa quanto dos recursos de clientes é que o banco consegue devolver sem recorrer a qualquer instrumento externo. Se for elevado, podemos concluir que caso os clientes tivessem a intenção de levantar os seus depósitos, o banco teria capital próprio para satisfazer a vontade dos seus depositantes imediatamente sem recorrer à assistência de outras entidades, sejam elas bancárias ou não. Por outro lado, se fosse baixo, o banco não teria capacidade de fazer face a uma “corrida aos depósitos” de forma estável. Também no caso do rácio *cost-to-income*, sendo um rácio de eficiência, sendo algo que se pretende avaliar na qualidade da gestão, de modo a saber se a gestão é eficiente ou não, mas também se poderia considerar como um rácio de rentabilidade e estar incluído na análise dos resultados. Depende muito do ponto de vista

de cada autor e da maneira como estudam as instituições financeiras e daquilo que defendem, embora em nenhum dos casos esteja incorreta a escolha de rácios diferentes.

5.3 Considerações Finais

Atualmente, e como constatado na entrevista e amplamente falado na comunicação social, tanto o BCP como o setor financeiro, estão a beneficiar de um contexto de taxas de juro positivas, permitindo que o banco consiga melhorar a sua margem financeira (que é a diferença entre os juros que recebem do crédito e os juros que pagam dos depósitos), a qual estava nos últimos anos, devido às taxas de juro negativas e próximas de zero, bastante limitada.

Segundo Bernardo Collaço, na entrevista, “é preciso manter o reconhecido nível de serviço que é dado aos clientes, que estão disponíveis para pagar pelos serviços que são prestados pelo banco e sustentar o elevado volume de clientes, próximo dos dois milhões de clientes, que pagam uma mensalidade para ter conta aberta. O BCP conta com um modelo de negócio, do ponto de vista de receitas, muito equilibrado, e ao nível das comissões e da margem financeira”.

O banco deve continuar a manter as suas estratégias de gestão que até agora tomou, que foram eficazes e visíveis desde a última crise de 2012, e agora úteis para atravessar a crise pandémica em 2020. É importante manter uma gestão muito rigorosa relativamente aos custos, e devido ainda à necessidade de redução dos ativos problemáticos sobretudo pela normalização do custo do risco, ou seja, diminuindo o montante feito de provisões, através de uma carteira de melhor qualidade, removendo os de pior qualidade e os que estão em incumprimento, contribuindo adicionalmente para a sua conta de resultados.

5.4 Perspetivas Futuras e Recomendações

Tal como foi respondido numa das questões na entrevista, em que foi questionado como é perspectivado o futuro do banco Millennium BCP: “Somos otimistas por natureza, e os nossos serviços são reconhecidos pelos nossos clientes, quer particulares quer empresariais, e olhamos para o futuro de uma forma positiva, tendo consciência que os ventos que vêm não são ventos favoráveis devido ao contexto que vivemos a nível europeu, contudo, mais uma vez, com uma posição de liquidez reforçada, com o capital também fortalecido, com uma redução significativa ocorrida no tema dos ativos

Análise da *Performance* Bancária

problemáticos, creio que temos aqui a expectativa de que de facto o banco em Portugal tenha capacidade para nos próximos anos vir a aumentar a sua rendibilidade”.

Obviamente que é preciso ter consciência que se vive num contexto adverso, com uma guerra na Europa e onde se espera um cenário recessivo. Contudo, Portugal tem condições para estar mais bem preparado e ter uma *performance* superior a alguns países europeus. Além disso, também estará menos exposto a um eventual risco de uma nova recessão na Europa, quando comparado, por exemplo, a outros países europeus, uma vez que está menos dependente de indústrias pesadas, como o exemplo da economia alemã e outras da Europa Central. A nossa economia está mais relacionada com serviços como, principalmente, o turismo. Neste sentido, a menor exposição, a menos que haja uma recessão muito forte e as pessoas deixem de viajar – não sendo isso o que se tem verificado – e o turismo continuar com níveis altos, a economia portuguesa não será tão afetada. E assim se espera no futuro.

Referências Bibliográficas

- Avkiran, N. K. (1994). Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking. *International journal of bank marketing*.
- Babar, H. Z., & Zeb, G. (2011). CAMELS rating system for banking industry in Pakistan: Does CAMELS system provide similar rating as PACRA system in assessing the performance of banks in Pakistan?. BCBS. (2008). *Principles for Sound Liquidity Risk Management and Supervision*. Bank for International Settlements.
- BCBS. (2011). *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Bank for International Settlements.
- Chandani, A., Mehta, M., & Chandrasekaran, K. B. (2014). A Working Paper on the Impact of Gender of Leader on the Financial Performance of the Bank: A Case of ICICI Bank. *Procedia Economics and Finance*, 11, 459-471.
- Cole, R. A., & Gunther, J. W. (1995). Separating the likelihood and timing of bank failure. *Journal of Banking & Finance*, 19(6), 1073-1089.
- Cole, R. A., & White, L. J. (2012). Déjà vu all over again: The causes of US commercial bank failures this time around. *Journal of financial services Research*, 42(1), 5-29.
- Dash, M., & Das, A. (2009). A CAMELS analysis of the Indian banking industry. Available at SSRN 1666900.
- Desta, T. S. (2016). Financial performance of “The best African banks”: A comparative analysis through CAMEL rating. *Journal of accounting and management*, 6(1), 1-20.
- Diamond, D. W., & Dybvig, P. H. (1983). Bank runs, deposit insurance, and liquidity. *Journal of political economy*, 91(3), 401-419.
- Dincer, H., Gencer, G., Orhan, N., & Sahinbas, K. (2011). A performance evaluation of the Turkish banking sector after the global crisis via CAMELS ratios. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1530-1545.
- Doumpos, M., & Zopounidis, C. (2010). A multicriteria decision support system for bank rating. *Decision support systems*, 50(1), 55-63.
- Duttweiler, R. (2011). *Managing liquidity in banks: a top down approach*. John Wiley & Sons.
- Flyvbjerg, B. (2011). Case study. *The Sage handbook of qualitative research*, 4, 301-316.
- Grier, W. A. (2007). *Credit analysis of financial institutions*. Euromoney Books.
- Hempel, G., Coleman, A., Smon, D. (1986). *Bank Management Text and Cases* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Iqbal, M. J., (2012). Banking Sector's Performance In Bangladesh – An Application Of Selected CAMELS Ratio. *Asian Institute of Technology, School of Management, Thailand*.
- Kerstein, J., & Kozberg, A. (2013). Using accounting proxies of proprietary FDIC ratings to predict bank failures and enforcement actions during the recent financial crisis. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 28(2), 128-151.
- King, M. R. (2013). The Basel III net stable funding ratio and bank net interest margins. *Journal of Banking & Finance*, 37(11), 4144-4156.
- Klomp, J., & De Haan, J. (2012). Banking risk and regulation: Does one size fit all?. *Journal of Banking & Finance*, 36(12), 3197-3212.
- Kupiec, P., Lee, Y., & Rosenfeld, C. (2017). Does bank supervision impact bank loan growth?. *Journal of Financial Stability*, 28, 29-48.
- Lakshman, M., Sinha, L., Biswas, M., Charles, M., & Arora, N. K. (2000). Quantitative vs qualitative research methods. *The Indian Journal of Pediatrics*, 67(5), 369-377.
- Majithiya, R., & Pattani, A. (2010). Rating the performance of the bank through CAMELS model. *Post Diploma thesis, Tolani Institute of Management Studies, India*.
- Maude, F. A., & Dogarawa, A. B. (2016). A Critical Review of Empirical Studies on Assessing Bank Performance using CAMEL Framework. *Maude, FA & Dogarawa, AB, A Critical Review of Empirical*

- Studies on Assessing Bank Performance using CAMEL Framework. Nigerian Journal of Management Technology and Development, A publication of Faculty of Management Technology, Abubakar Tafawa Balewa University, Bauchi, 7(2), 21-32.*
- Millennium BCP (2008). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2009). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2010). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2011). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2012). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2013). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2014). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2015). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2016). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2017). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2018). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2019). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2020). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- Millennium BCP (2021). *Relatório e Contas*. Porto, Portugal.
- National Credit Union Administration (2021). *Camels Rating System*. Virginia, United States.
- Öztorul, G. (2011). *Performance Evaluation of Banks and Banking Groups: Turkey Case*. Master Thesis, Middle East Technical University. Department of Economics, İstanbul.
- Peek, J., Rosengren, E. S., & Tootell, G. M. (1999). Is bank supervision central to central banking?. *The Quarterly Journal of Economics, 114(2)*, 629-653.
- Pyle, D. H. (1999). Bank risk management: theory. In *Risk Management and Regulation in Banking. Springer.*, pp. 7–14.
- Roman, A., & Şargu, A. C. (2013). Analysing the financial soundness of the commercial banks in Romania: an approach based on the camels framework. *Procedia economics and finance, 6*, 703-712.
- Rozzani, N., & Rahman, R. A. (2013). Camels and performance evaluation of banks in Malaysia: conventional versus Islamic. *Journal of Islamic Finance and Business Research, 2(1)*, 36-45.
- Sarwar, A., & Asif, S. (2011). Safety & soundness of financial sector of Pakistan: CAMEL rating application. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 3(2)*, 624-630.
- Siddika, A., & Haron, R. (2020). Capital Adequacy Regulation. In *Banking and Finance*. IntechOpen.

Sitografia

- Associação Portuguesa de Bancos – <https://www.apb.pt/>
- Banco de Portugal – <https://www.bportugal.pt/>
- Banco Millennium BCP – <http://millenniumbcp.pt/>
- Instituto Nacional de Estatística – <https://www.ine.pt/>
- Pordata – <https://www.pordata.pt/>

Anexos

Anexo A – Entrevista a dois colaboradores do Millennium BCP

Entrevistados:

- Bernardo Collaço – Diretor Coordenador da Direção de Relações com Investidores do Millennium BCP.
- Luís Morais – Responsável Dívida e *Ratings* da Direção de Relações com Investidores do Millennium BCP.

Guião e respostas:

Questão 1:

De que forma é visto o banco Millennium BCP no setor bancário português?

Respostas:

Bernardo: Em primeiro lugar, o Millennium é o segundo maior banco em Portugal e o maior privado, que não pertence a nenhuma instituição que não portuguesa. Por exemplo, o Santander tem a casa-mãe em Espanha, apesar de o Santander Totta estar em Portugal, mas é uma subsidiária do Santander Espanha. Tal como o BPI é uma subsidiária do CaixaBank e, portanto, o BCP é o único banco efetivamente português.

Para além desta característica, é um banco, que em primeiro lugar, foi criado em 1985 com um modelo de negócio diferente de todos os bancos que atuavam na altura, um modelo que assenta sobretudo na proximidade e no relacionamento com os seus clientes quer empresariais quer particulares, e se nós tivermos que definir exatamente como é que o BCP se distingue ou quais são as suas principais características, é um modelo de proximidade assente numa estrutura segmentada, ou seja, olhamos para o lado particular e para o lado de empresas de uma forma segmentada de acordo com o seu património financeiro, em forma de pirâmide. No lado dos clientes na base temos o *Mass-Market*, que é digamos o ponto de entrada, e no topo o *Private Banking* onde são clientes de elevado património, sendo o extremo dos particulares. Em relação às empresas também tem a base com as pequenas empresas e depois em cima tem as grandes empresas que também trabalham com o BCP, tal como a Galp, EDP etc. Mas a principal distinção deve-se, desde a sua criação, à proximidade dos clientes e à capacidade de inovar e de responder do ponto de vista de serviço aos clientes.

Luís: Desde alguns anos a esta parte, o BCP é claramente o banco inovador em Portugal em termos de criação de um site de Internet e hoje é um dos bancos líderes em termos de digitalização com a *app* Millennium e é distinguido como o melhor banco digital em Portugal. Portanto a digitalização atualmente é uma componente muito importante do modelo de negócio do BCP e está claramente na liderança do setor financeiro português em termos de disponibilização de uma *app* que permita aos clientes fazerem todas as transações sem se deslocarem a uma sucursal. Para além da *app* tem também uma máquina que não é uma ATM, mas sim uma MTM, que permite que as pessoas depositem dinheiro sem sequer ter de entrar numa sucursal, e sem terem de falar com o colaborador que está na sucursal, ou seja até para depositar dinheiro é possível fazer sem interagir com uma pessoa. O banco está a transformar-se de facto num banco completamente digital ao público.

Análise da *Performance* Bancária

Bernardo: Tentando aqui também sistematizar um pouco, portanto, foi um banco que não só assentou o seu modelo de negócio na proximidade dos clientes, mas também na inovação tecnológica, e, portanto, estes foram de facto dois fatores distintivos desde a sua criação. Como eu referi, o BCP foi criado em 1985 com um modelo de negócio diferenciado, que mesmo sendo um modelo mais caro comparativamente aos outros, as pessoas faziam fila para abrir conta no BCP. Depois massificou essa sua estrutura e tem aqui na sua génese, como disse, uma forte capacidade de tecnologia associada (antigamente era tudo muito feito à mão e o BCP inovou muito de facto com a sua componente digital, criou uma nova rede). O modelo de negócio teve tanto sucesso que na verdade o BCP, com o crescimento orgânico difícil, chegou a adquirir bancos de uma dimensão muito superior ao próprio BCP, como o Banco Português do Atlântico, Banco Pinto & Sotto Mayor e o Banco Mello, e, portanto, consolidou até atingir a dimensão que hoje tem. Em consequência deste sucesso e do modelo de negócio, o BCP aquilo que fez também foi a internacionalização, ou seja, o seu modelo teve tanto sucesso em Portugal que o banco foi à procura de outras geografias, de outros países que estivessem num estágio muito idêntico ao português, onde o seu modelo pudesse também ter sucesso e, portanto, internacionalizou-se. De 2005 a 2012, das várias operações que disponha, em Portugal, Polónia, Moçambique, Angola, Grécia e Roménia, sendo que algumas delas depois foram descontinuadas, passou a trabalhar com a marca única chamada Millennium BCP, mas os primeiros países onde se internacionalizou foi na Polónia e na Grécia, que eram dois países que tinham uma situação macroeconómica e social muito idêntica à portuguesa. Hoje estamos apenas presentes com operações em Portugal, na Polónia e em Moçambique, sendo que temos depois uma participação também num banco em Angola. Nós estamos a olhar só para este bocadinho em Portugal, e só para o banco em Portugal, não para as subsidiárias como seja o caso do ActivoBank, como seja o caso da Interfundos, etc. Portanto estamos a olhar para a operação do banco em Portugal.

Para resumir, acima de tudo temos um modelo de negócio que foi implementado desde a sua criação muito assente na proximidade e na inovação tecnológica, e que foi sempre sendo aperfeiçoado. Tal como dito anteriormente, outro dos motivos pelo qual o banco tem tido grande sucesso é na sua forma de abordar os clientes, de uma forma segmentada. No lado dos particulares tem o *Mass-Market* na base, depois os clientes *Prestige*, significam clientes de património mais elevado, e no topo os clientes *Private*. No lado das empresas também a segmentação. Para além do património e da faturação das empresas, é o facto de os clientes terem um gestor personalizado ou não. No *Mass-Market* o cliente não tem um gestor, e no *Prestige* já tem um gestor que acompanha a sua conta. Para ser cliente *Prestige* tem de ter um ordenado ou um património financeiro acima de um determinado valor. Por exemplo para ser cliente *Private Banking*, um dos requisitos é ter um património superior a 500.000€. Outro exemplo, um gestor de clientes *Private* tem se calhar uma carteira que acompanha de clientes na casa dos 120 clientes, por exemplo, portanto uma maior proximidade, enquanto um gestor *Prestige* se calhar tem uma carteira de 300 clientes, o mesmo no lado das empresas.

Questão 2:

Qual é o papel principal do banco Millennium BCP no setor bancário em Portugal?

Respostas:

Bernardo: Nós podemos aqui fazer um conjunto de análises, mas depende muito dos indicadores que estejamos a utilizar. Mas só para ter aqui uma ideia, se nós quisermos definir quem é (e estou a olhar para a atividade doméstica apenas) o principal banco do setor bancário em Portugal do ponto de vista de crédito, estamos a falar obviamente da Caixa Geral de Depósitos, e do ponto de vista de depósitos idem. Portanto, o principal e porque é um banco público, que tem uma quota de mercado superior a 20%, do ponto de vista de crédito e depósitos, e se quiser do ponto de vista do ativo total, o maior banco em Portugal é a Caixa Geral de Depósitos. Se pensarmos depois no segundo maior banco em Portugal, aí sim, o Millennium BCP assume essa posição do ponto de vista de ativo total. Estou aqui a cingir-me obviamente a junho e setembro, mas não variará muito no final do ano de 2021. Isto porque

Análise da Performance Bancária

o BCP não é o maior banco em termos de crédito, de concessão de crédito (excluindo a CGD), o Santander por exemplo tem mais crédito do que o BCP, mas o BCP tem mais depósitos do que o Santander. Portanto do ponto de vista de ativos totais, nomeadamente entre outros ativos, temos para além do crédito temos aqui por exemplo a carteira de obrigações, etc., o BCP é de facto o segundo maior banco em Portugal e o primeiro privado. Nós apresentamos também muito o BCP neste sentido, que é o segundo maior banco português, mas é o maior banco privado em Portugal. Do ponto de vista do número de sucursais por exemplo o BCP está, salvo erro, no terceiro lugar, mas do ponto de vista de geração de resultados operacionais *core* (aqui fala-se em: margem financeira + comissões - custos operacionais), o BCP é o primeiro banco nacional. Crédito bruto + Recursos de clientes nós somos o segundo, o terceiro há de ser o Santander depois temos o CaixaBank BPI e o Novo Banco, sendo o primeiro a CGD. Como eu estava a dizer, não somos o número 1 em termos de sucursais, não somos o número 1 ou estamos muito próximos, alinhados com o número 1, em termos de colaboradores, mas do ponto de vista de resultado *core* somos o banco com a maior quota de mercado. Fazendo esta análise para o sistema bancário português como um todo, o BCP tem a maior quota de mercado. Portanto, tentando responder à sua pergunta de uma forma clara, o maior banco é a Caixa Geral de Depósitos. O BCP o segundo maior e é o maior privado em Portugal. Depende também da forma como se analisa. Se perguntarem quem é o maior banco do ponto de vista de crédito, com a maior carteira de crédito, a seguir à CGD não será o BCP será o Santander, mas do ponto de vista de ativos totais é o BCP.

Questão 3:

É reconhecido que o banco Millennium BCP tem um papel preponderante no sistema bancário português, tal como os restantes bancos.

O que faz o banco Millennium BCP para se comparar com os outros bancos? Quais são os indicadores mais utilizados e com regularidade é feito? É utilizado algum modelo?

Respostas:

Bernardo: Tal como eu já referi, obviamente os bancos são grande suporte da economia e o BCP como o segundo maior banco português obviamente que desempenha um papel muitíssimo importante. Do ponto de vista da organização interna, temos vários departamentos, como o departamento de planeamento, departamento de marketing, dentro deste, marketing de empresas, marketing de particulares, etc., e como deve imaginar cada uma destas áreas faz várias análises da concorrência de várias formas, por exemplo através de clientes mistério, vendo o que os outros bancos estão a oferecer ou mesmo, de uma forma mais estandardizada, analisamos um conjunto de indicadores baseados na informação que é publicada pelos bancos, fazemos uma análise *benchmarking*, nos mais diversos indicadores. Por exemplo, imaginando uma área do lado dos particulares, a área responsável pelo crédito, está constantemente a fazer uma análise do que é que os concorrentes estão a fazer e até mesmo também do que é que outros *players* em outras geografias estão a fazer, e, portanto, é muito dinâmico. Não consigo dizer se olham semanalmente, mensalmente, trimestralmente ou anualmente, estão sim constantemente a analisar a concorrência. Não só inovar por nós, e a nossa ideia não é estar a copiar os outros, mas sermos de facto inovadores e o banco é reconhecido pela sua inovação, mas obviamente vamos acompanhando o que a concorrência faz. Comparamos sucursais, comparamos números de colaboradores, através de análises com grande detalhe e dos mais diversos indicadores, como rácios de capital, requisitos regulamentares, como é que estão em termos de fundos de pensões, de liquidez, etc. Das apresentações de resultados que são disponibilizadas pelos bancos ao mercado numa base trimestral. Depois há aqui um trabalho de compilação, até porque o que nós fazemos não se cinge aos maiores bancos em Portugal, nós depois comparamos inclusivamente com a média dos bancos da Europa e com a média dos bancos em Espanha, analisando como é que estamos comparativamente aos outros bancos domésticos, enquadrando o sistema bancário português e até mesmo o europeu.

Análise da Performance Bancária

Em suma, realizamos análises da concorrência, desempenho comparando os principais bancos portugueses, não só com o BCP em Portugal, mas como para o grupo BCP que inclui outras operações. Fazemos uma avaliação contínua do que está a ser oferecido pelos outros bancos e uma comparação. Não há aqui nenhum modelo específico, analisa-se os indicadores mais relevantes, tal como o capital, liquidez, evolução do crédito a particulares, evolução do crédito a empresas, evolução do retorno dos capitais, rentabilidade, etc. Para permitir uma comparabilidade mais assertiva, é utilizado como denominador os RWA's, que são os *Risk-Weighted Assets* (ativos ponderados pelo risco), e, portanto, quando nós fazemos uma comparabilidade, por exemplo da rentabilidade, faz sentido analisar a rentabilidade do BCP face aos seus RWA's, da mesma forma para a rentabilidade de outros bancos. Eles podem apresentar uma rentabilidade muito elevada, mas porque de facto o denominador é diferente, e já não permite ter uma boa comparabilidade. Uma outra comparação, por exemplo, se compararmos o nível de comissionamento, os bancos têm dimensões diferentes, portanto eu posso ter o BCP em Portugal com um nível de comissionamento ou com comissões que são geradas trimestralmente na casa dos 140-150 milhões de euros como é que eu comparo com um banco que só faz 100 milhões de euros? Eu vou dizer que sou muito melhor que faço 140? Não, temos depois de utilizar aqui um denominador que faça sentido para todos os bancos.

Questão 4:

De um modo geral, como avalia a evolução do banco Millennium BCP ao longo dos últimos anos? Quais foram os principais problemas enfrentados, quais as oportunidades que surgiram e que estratégias foram adotadas?

Respostas:

Bernardo: Como referi anteriormente, o BCP foi um banco com forte crescimento. Do período que está a analisar, 2008-2021, houve aqui várias crises. Podemos identificar aqui 2 momentos específicos ou mesmo 3, atualmente temos 3. Em primeiro lugar a crise do *subprime* em 2008, desencadeada pela Lima, depois a crise da dívida soberana, período 2011 e 2012, e agora mais recentemente também o tema da COVID-19, em 2020-2021. Portanto tivemos aqui 3 períodos de grandes crises. Ao longo destes períodos houve uma evolução muito positiva dos bancos, sobretudo desde o final da crise da dívida soberana. Desde esse momento os bancos vieram a evoluir de forma muito positiva, não só reduzindo a sua alavancagem, como também diminuindo o rácio de liquidez. Os bancos concediam muito mais crédito que aquilo que tinham de depósitos e a determinada altura nós tínhamos, aquilo que é um dos indicadores muitíssimo importantes do ponto de vista de liquidez, um rácio *loans/deposits* (créditos sobre depósitos) acima dos 150%, o que significa que por cada euro de depósito eu concedia 1,50€ de crédito. Para fazer isto eu tinha de me financiar nos mercados internacionais. Atualmente os bancos nacionais têm todos, ou na generalidade, um rácio abaixo dos 100%, sendo o ideal estar próximo dos 100%, ou seja, não estar muito alavancado, os bancos tiveram que desalavancar um pouco os seus balanços. Na crise do *subprime* e na crise da dívida soberana houve o primeiro problema que é um problema de liquidez, em que o banco teve a capacidade de ultrapassar esse desafio, desalavancado, ou seja, reduzindo a exposição creditícia que tinha aos clientes particulares e empresas mostrando que eles tinham capacidade de sobreviver e de viver com menos crédito, melhorando esses rácios de liquidez. Isso também é bem visível na evolução do rácio *loans/deposits* desde 2015, decresceu significativamente. Por outro lado, os bancos também vieram a reforçar os seus rácios de capital, não só porque do ponto de vista regulamentar também assim o foi exigido, mas também pelo facto de que ter mais capital significa ter mais capacidade para enfrentar adversidades. O segundo problema que aconteceu e muitíssimo grave na banca nacional tem a ver com aquilo que se tem ouvido muitas vezes que é o crédito malparado ou ativos não produtivos, os chamados NPE's (*non-performing exposures*). Como os balanços dos bancos estavam pouco diversificados e estavam muito expostos a determinados setores, como o exemplo do crédito para a aquisição de ações. Havia uma grande exposição à promoção imobiliária, aos clubes de futebol (que,

Análise da Performance Bancária

entretanto, o BCP deixou de financiar clubes de futebol), entre outras, que faziam aumentar os ativos não produtivos, nomeadamente com a crise ocorrida em 2007-2008. Em 2009 o BCP tinha um rácio de *loans/deposits* de 167%, os bancos em Portugal 153%, e a média da zona euro era 137%, portanto nós não estávamos aqui a fazer nada que não fosse uma prática europeia. O que é interessante ver é que de facto passámos de uma situação onde aquilo que tínhamos de depósitos não chegava para o que nós chamamos de GAP comercial, ou seja, de uma situação de escassez, para uma situação de excesso, havendo excesso de liquidez nos dias atuais.

No período pós crise da dívida soberana, em 2013, o BCP tinha mais de 13.000 milhões de euros em crédito malparado, e o banco tem reduzido significativamente o crédito malparado, nomeadamente através da venda de crédito e outras vias, que obviamente quem as compra depois aplica um desconto, ou fazendo aquilo que é o *rate-off*, que é o mesmo que dizer: este crédito é incobrável e assumindo como uma perda ou tentando junto dos clientes encontrar soluções de recuperação. Houve uma redução expressiva dos ativos problemáticos em cerca de 10.000 milhões de euros, que é mais ou menos 5% do peso do PIB português, o que é notável. Para isto, e também explicando alguns dos resultados negativos que se verificaram nesses anos, para que este trabalho fosse feito, tivemos de criar provisões significativas, ou seja, tínhamos ativos não produtivos que estavam em risco, em crédito malparado, sobre o qual o banco teve de criar provisões. Na demonstração de resultados uma das linhas tem precisamente as provisões para risco de crédito, e que permitem abater, assumindo que não vamos recuperar. Por exemplo, eu concedi um crédito de 100 milhões de euros, não vou recuperar nada, eu para o abater tenho de ter uma provisão de 100 milhões de euros, e isso tem impacto na conta de exploração e implica resultados negativos.

Tentando resumir aqui um pouco, o BCP enfrentou bastantes adversidades bem como o sistema bancário português, mas obviamente o BCP, por gozar de uma quota de mercado significativa e de uma exposição mais transversal a diferentes setores, pode ter sofrido mais do que outros bancos, com mais exposição à promoção imobiliária, aos clubes de futebol, a financiar clientes que davam como garantia ações ou obrigações, e, portanto, teve de ter a capacidade de ultrapassar a crise de liquidez, reduzindo a sua carteira de crédito. Desde 2013, e comparando mais atrás ainda seria mais elevado, até 2016, eu estive a reduzir a minha carteira de crédito precisamente para aquele outro processo que eu lhe falei que era melhorar o rácio de *loans/deposits*, reduzindo de 167% em 2013 para 80% atualmente. Quer dizer que eu estive a desalavancar, eu tive as torneiras do crédito fechadas e tive inclusivamente a demonstrar a alguns clientes que eles viveriam bem sem crédito. A partir de 2017 entrámos aqui num estágio diferente, já com o nível de rácio *loans/deposits* equilibrado e fortalecido e com uma capacidade adicional de voltar a conceder crédito e, por isso, desde 2017 até agora um aumento significativo da carteira de crédito.

Resumidamente, houve um problema de liquidez que resolvemos, houve um problema de ativos não produtivos, crédito malparado, que reduzimos (mais de 10.000 milhões de euros ao longo dos últimos anos), e estamos agora numa fase muito importante também de geração de capital, onde precisamos de atingir um nível de capital mais próximo dos 12% e atualmente estamos em torno dos 11,5%. Este é agora o desafio e no nosso modelo de negócio permite-nos numa base trimestral, gerar capital.

Questão 5:

Qual é a perspetiva para a evolução futura do banco Millennium BCP? Quais os pontos fortes e os pontos fracos que identificam, e a forma como serão utilizados?

Respostas:

Bernardo: Mais uma vez e depois destes meus comentários muito longos, acima de tudo nós temos de continuar a inovar, temos de continuar a servir da melhor forma as necessidades dos nossos clientes, e cada vez são necessidades mais digitais e, portanto, temos que obviamente continuar a procurar melhorar o nosso serviço olhando para o futuro, que já é um serviço de elevado valor. Nós estamos neste momento a vivenciar uma normalização dos juros, com taxas de juros positivas, pois o

que era normal era taxas de juro negativas. Em Portugal não podíamos cobrar taxas de depósito negativas aos clientes, mas sim colocar o excesso de liquidez que tínhamos, os depósitos que os clientes colocavam junto de nós, com taxas negativas no Banco Central Europeu, e, com isso perdíamos dinheiro. Hoje vamos beneficiar deste contexto de taxas de juro positivas, ou seja, vai haver aqui com o aumento da taxa de juro, e tem sido muito falado o aumento das prestações do crédito à habitação, etc., portanto beneficiamos desse contexto de normalização, não vou dizer que é um contexto anormal, este sim é um contexto normal, de melhoria da margem financeira. Somos um banco também pelo reconhecido nível de serviço que damos, onde os clientes estão disponíveis para pagar pelos serviços que nós prestamos e, portanto, nós temos uma base de clientes muitíssimo forte, se não me engano estamos com 2.000.000 de clientes que pagam *fee* mensal para ter conta conosco no banco, o que lhes dá acesso a um pacote de serviços, tal como ter direito a um cartão de débito, a um determinado seguro e a uma série de outras coisas, e portanto nós temos um modelo de negócio do ponto de vista de receitas muito equilibrado no que diz respeito a comissões e a margem financeira. Depois temos feito uma gestão muito eficiente e somos um dos bancos mais eficientes do ponto de vista de custos. Nós estamos atualmente com um rácio *cost-to-income* abaixo dos 40%, quando a maior parte dos bancos e a média europeia ainda se situam muito próximo dos 50%, portanto, pela redução do risco, vamos fazer menos provisões. Esta é a perspetiva futura, que é positiva. Como também é debatido na comunicação social, nós temos fundos europeus que vêm no âmbito do PRR de muitos milhões de euros, estamos a falar de mais de 60.000 milhões de euros ao longo dos próximos anos, que vão também suportar aqui a economia. O BCP, conforme demonstrou até mesmo no momento da pandemia da COVID-19, o apoio que deu às famílias nomeadamente as moratórias, a forma rápida como executou, bem como o apoio também às empresas onde disponibilizou as linhas de crédito garantido com garantias do governo português e hoje também tem disponibilizado de uma forma muito ativa linhas com garantias europeias. Digamos que queremos estar na linha da frente no apoio às empresas e às famílias portuguesas, e vamos continuar a estar a apoiar estas empresas. Diria ainda que a nossa perspetiva, como eu lhe disse, tendo custos controlados, tendo um aumento das receitas por via de um contexto de taxas de juro positivas normais e ainda espaço para reduzir as imparidades e aproximá-las ao nível dos nossos concorrentes, que não sofreram tanto porque não tinham tanta exposição a determinados setores. Pode-me perguntar então e a CGD, que era o maior banco. Mas a CGD teve recentemente o Estado que fez um aumento de capital significativo e que permitiu em *one shot*, limpar esses ativos problemáticos. Nós em conjunto com os nossos acionistas, que são acionistas privados (temos mais de 140 mil acionistas), podíamos fazer um aumento de capital significativo para levantar 10.000 milhões de euros, mas essa não foi a estratégia seguida e foi uma gestão muito eficaz de redução dos ativos problemáticos.

Como é que perspetivamos o futuro? Somos otimistas por natureza, queremos e os nossos serviços são reconhecidos pelos nossos clientes, quer particulares quer empresariais, e olhamos para o futuro de uma forma positiva, tendo consciência que os ventos que vêm não são ventos favoráveis devido ao contexto que vivemos a nível europeu, contudo, mais uma vez, com uma posição de liquidez reforçada, com o capital também fortalecido, com uma redução significativa ocorrida no tema dos ativos problemáticos, creio que temos aqui a expectativa de que de facto o banco em Portugal tenha capacidade para nos próximos anos vir a aumentar a sua rendibilidade.

Luís: Não acrescento nada aqui, o Bernardo identificou o principal risco também que era a outra questão que estava subjacente a esta última pergunta, que é o risco de eventualmente haver uma recessão na Europa, mas como disseste, o BCP e a economia portuguesa estarão menos expostos ao risco de uma recessão do que outros países centrais europeus, por se apresentarem com uma indústria mais pesada, e a os fundos europeus darão sem dúvida um suporte à economia.