

**ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NA BANCA: OS CASOS DO  
BCP E DO BES**

Bruna Marisa Fortunato Nini

Caso Pedagógico  
Mestrado em Gestão

Orientador(a):  
Prof. Doutor Pedro Leite Inácio, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Finanças

Outubro 2012

# ESTRATÉGIAS DE CRESCIMENTO NA BANCA: OS CASOS DO BCP E DO BES

**Bruna Marisa Fortunato Nini**

## **Resumo**

As empresas têm opções de crescimento estratégico diferenciadas e consoante a sua escolha e implementação verificam resultados diferentes. A escolha da estratégia de crescimento mais adaptada a cada empresa é um factor chave de sucesso, não existindo uma única receita a seguir, muito pelo contrário, esse sucesso depende da escolha adequada à estrutura da empresa, ao mercado, sector e economia onde se insere.

O trabalho encontra-se dividido em duas partes distintas: o caso de estudo e a nota pedagógica. No caso de estudo foi feito um enquadramento do sector bancário, detalhando a sua evolução histórica e situação atual, e também foi apresentado um retrato das duas instituições em análise, o BES e o BCP, evidenciado a sua história de crescimento, o seu posicionamento internacional, as suas redes de distribuição e a forma de desenvolvimento da imagem e marca de cada instituição. Na nota pedagógica é elaborada uma revisão da literatura, pretendendo desenvolver os aspetos mais importantes ao nível da estratégia em geral e das estratégias de crescimento possíveis para uma organização – crescimento interno (ou orgânico), externo e internacionalização.

No final, e através da análise de 4 questões, pretende-se aplicar na prática as definições teóricas de estratégia de crescimento e analisar as opções escolhidas pelos Bancos em análise, procurando relacionar essas opções estratégicas com a situação atual de cada Banco.

Palavras-chave: Banca, Estratégia, Crescimento, Internacionalização

Classificações no Sistema de Classificação JEL:

- G21 – Banks; Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages
- M00 – General Business Administration

## **Abstrat**

Companies have different choices for their strategic growth and we find different results for each one according to the implementation process. The growth strategy choice adapted to the company reality is a key success point during the company lifetime, but there is no one optimal strategy to follow, but a multiple optimal choices according to the structure of the company, market development, activity sector or economic situation of the country where the company is installed.

The work is divided into two parts: case study and pedagogical note. In the case study it was made a banking sector framework, detailing the historical evolution and the present situation, and the particularities of the two institutions were presented at the case, BCP and BES, in particular the growth strategy, the international positioning, the distribution network and the particularities of the image and branding of each bank. At the pedagogical note level, it was presented a literature review about strategy and growth strategy options like internal growth (or organic growth), external growth, and internationalization as a mean to achieve a bigger size.

At the end and through the analysis and discussion of four questions, it is expected that the case can provide the possibility to apply the theoretical definitions of strategy and growth strategy and discuss the options taken by both banks, trying to match the growth strategy choices to their actual situation and market position.

Keyword: Banks, Strategy, Growth, Internacionalization

Classifications of JEL Classifications System:

- G21 – Banks; Depository Institutions; Micro Finance Institutions; Mortgages
- M00 – General Business Administration

## **Agradecimentos**

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao meu namorado por toda a paciência, compreensão e motivação que me deu ao longo deste caminho e que se revelou ser imprescindível para a realização deste trabalho.

Agradeço ao meu orientador, o Prof. Doutor Pedro Leite Inácio, pelos conselhos dados, pela disponibilidade e orientação ao longo deste trabalho.

A minha família e amigos pelo apoio incondicional.

A todos os que de alguma forma deram um contributo para o resultado final desta tese.

## Índice

Mestrado em Gestão.....	1
<b>1. Caso .....</b>	<b>1</b>
1.1. Sector Bancário .....	2
1.1.1. Evolução do sector Bancário em Portugal .....	2
1.1.2. Consolidação no sector bancário em Portugal .....	4
1.1.3. Caracterização atual do sector bancário em Portugal e desafios futuros .....	6
1.2. O Banco Millennium BCP .....	9
1.2.1. História e crescimento da Instituição em Portugal.....	9
1.2.2. A Internacionalização do Grupo BCP .....	14
1.2.3. Distribuição comercial .....	16
1.2.4. Marca e Comunicação .....	18
1.3. O Banco Espírito Santo .....	19
1.3.1. História e crescimento da Instituição em Portugal.....	19
1.3.2. A Internacionalização do BES .....	23
1.3.3. Distribuição comercial .....	25
1.3.4. Marca e Comunicação .....	27
<b>2 Nota Pedagógica .....</b>	<b>29</b>
2.1. Público-Alvo .....	29
2.2. Objetivos Pedagógicos .....	29
2.3. Revisão da literatura.....	30
2.3.1. Estratégia.....	30
2.3.2. Estratégias de crescimento empresariais .....	34
2.3.2.1 Crescimento orgânico ou interno.....	34
2.3.2.2 Crescimento externo .....	35
2.3.2.3 Internacionalização .....	38
2.4. Ferramentas de análise .....	40
2.5. Plano de animação.....	41
2.6. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos .....	42
2.7. Resolução das questões de animação .....	42
2.7.1. Análise de evolução do sector bancário (Questão 1) .....	42
2.7.2. Análise Interna, Externa e Interna/Externa (Questão 2) .....	46
2.7.2.1. Análise Externa - PEST(E) .....	46
2.7.2.2. Análise Externa - Modelo de Porter .....	47
2.7.2.3. Análise interna - metodologia dos 7 P's .....	50
2.7.2.3. Análise Interna – Evolução de indicadores.....	52
2.7.2.4. Análise Interna e Externa – Matriz A. D. Little.....	54
2.7.2.5. Análise interna e externa – Análise Swot BCP.....	55
2.7.2.6. Análise Interna e Externa – Análise Swot BES.....	56

2.7.3.	Estratégias de crescimento do BES e do BCP (Questão 3).....	57
2.7.4.	Qual a melhor estratégia de crescimento e em que situações deve ser implementada (Questão 4) .....	61
2.8.	Ilações a retirar do presente caso.....	63
<b>3</b>	<b>Bibliografia .....</b>	<b>66</b>
<b>4</b>	<b>Anexo 1 – slides de Resolução .....</b>	<b>71</b>

## **Índice de Tabelas, Gráficos e Imagens**

Tabela 1:	Quota de mercado dos cinco maiores grupos bancários em Portugal .....	5
Gráfico 1.	Crédito total do sistema Bancário em Portugal.....	6
Gráfico 2.	Quota de mercado de crédito por Instituição Bancária – Mercado Doméstico.....	6
Gráfico 3:	Recursos totais do sistema bancário em Portugal .....	7
Gráfico 4:	Quota de mercado de recursos de Clientes dos principais Bancos em Portugal.....	7
Tabela 2:	Rácio de Crédito Vencido superior a 90 dias dos principais bancários em Portugal.	8
Tabela 3:	Indicadores de dimensão até 2000 do Millennium BCP .....	10
Tabela 4:	Indicadores de negócio até 2000 do Millennium BCP.....	10
Tabela 5:	Indicadores de dimensão até 2007 do Millennium BCP .....	11
Tabela 6:	Indicadores de negócio até 2007 do Millennium BCP.....	11
Tabela 7:	Indicadores de dimensão até 2011 do Millennium BCP .....	12
Tabela 8:	Indicadores de negócio até 2011 do Millennium BCP.....	12
Gráfico 5:	Evolução da cotação bolsista do BCP e do PSI 20 .....	13
Figura 1 –	Evolução Histórica do Banco Millennium BCP .....	13
Figura 2 –	Posicionamento internacional do Millennium BCP.....	15
Tabela 9 –	Indicadores de dimensão das principais operações do Millennium BCP.....	16
Figura 3:	Segmentação de Clientes do Millennium BCP.....	17
Tabela 10:	Indicadores de dimensão até 2000 do BES .....	20
Tabela 11:	Indicadores de negócio até 2000 do BES.....	21
Tabela 12:	Indicadores de dimensão até 2007 do BES .....	21
Tabela 13:	Indicadores de Negócio até 2009 do BES .....	22
Tabela 14:	Indicadores de dimensão até 2011 do BES .....	22
Tabela 15:	Indicadores de negócio até 2011 do BES.....	23
Gráfico 6:	Evolução da cotação bolsista do BES e do PSI 20 .....	23
Tabela 16 –	Indicadores de dimensão das principais operações do BES.....	25
Figura 4:	Segmentação de Clientes do BES.....	26

## Lista de Siglas

- BCP: Banco Comercial Português
- BCE: Banco Central Europeu
- BES: Banco Espírito Santo
- BESCL: Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa
- ATM: Automatic Teller Machine
- BFB: Banco Fonecas & Burnay
- BFE: Banco Fomento e Exterior
- BIC: Banco Internacional de Crédito
- BTA: Banco Totta e Açores
- BPA: Banco Português do Atlântico
- BPI: Banco Português de Investimento
- BPSM: Banco Pinto e Sotto Mayor
- BST: Banco Santander Totta
- CGD: Caixa Geral de Depósitos
- CPP: Crédito Predial Português
- EUA: Estados Unidos da América
- M&A: Merger and acquisitions (Fusões e Aquisições)
- OPA: Oferta Pública de Aquisição
- PSI 20: Portuguese Stock Index 20
- ROE: Return on Equity (rentabilidade do capital próprio)
- UBP: União de Bancos Portugueses

## 1. Caso

O sector bancário em Portugal é um sector muito competitivo, no qual as instituições bancárias verificaram um crescimento muito acelerado desde a reprivatização das instituições financeiras em Portugal ocorridas na década de 80. Atualmente podemos encontrar em Portugal uma instituição financeira pública (CDG) que é o maior banco em Portugal, seguindo-se duas instituições bancárias privadas de grande dimensão, o BCP e o BES.

O BCP e o BES verificaram um crescimento muito acelerado após as reprivatizações do sector bancário, sendo que o BCP nasceu como uma nova instituição em Portugal na década de 80 e o BES, já com uma história passada que envolveu a nacionalização do Banco, como um banco de grande dimensão que foi reprivatizado.

Embora as duas instituições tenham hoje dimensões muito similares, quando analisamos a sua evolução histórica, concluímos que os dois bancos em análise implementaram estratégias de crescimento completamente diferenciadas entre si, o BES com um crescimento orgânico muito forte e o BCP com um crescimento verificado sobretudo através de aquisições de outras instituições no mercado nacional.

O presente caso pretende analisar as estratégias de crescimento implementadas pelas duas instituições financeiras e analisar vantagens e desvantagens das escolhas implementadas pelos bancos, e analisar possíveis erros cometidos na sua implementação, relacionando as estratégias implementadas com a situação atual de cada uma das instituições no mercado bancário (posicionamento relativo, situação económica e financeira, posicionamento da marca, etc...).

Existirá uma estratégia de crescimento ótima para um Banco implementar? A estratégia de crescimento escolhida pode influenciar de forma determinante o posicionamento da empresa no mercado e a capacidade de sobrevivência em períodos de maior adversidade?

## 1.1. Sector Bancário

### 1.1.1. Evolução do sector Bancário em Portugal

Na segunda metade da década de 70, o mercado bancário encontrava-se fortemente condicionado dadas a regulação e a presença do Estado no sector (período pós nacionalizações das Instituições financeiras em Portugal). O sector estava fortemente condicionado, pois para além da nacionalização das instituições, existiam fortes barreiras que impossibilitavam o aparecimento de instituições privadas. As instituições financeiras viam a sua atividade limitada através, por exemplo, da existência de limites de crédito, da especialização existente nas instituições (ausência da banca universal) e da instrumentalização dos bancos feita pelo estado no financiamento a empresas públicas. Após a revolução de 1974, o país encontrava-se em situação de desaceleração económica, perda de competitividade externa e aumento do deficit comercial o que teve como consequência o aumento do endividamento externo do país. O sector bancário, fruto da situação do país, era utilizado para financiamento do interesse do estado (deficits), o que implicava fortes perdas para a economia com impacto ao nível da produtividade do país. O facto do capital existente estar a ser canalizado para investimentos não rentáveis, que por vezes não se recuperava, trazia um custo de oportunidade para a economia por esse capital não estar a ser canalizado para investimentos produtivos no país e custos muito elevados para o sector bancário, que via muitos dos seus investimentos não rentabilizados [Borges (1994)].

Na segunda metade dos anos 80 começou a inverter-se a tendência de queda do sector que se verificava até então, uma vez que, com a entrada de Portugal na Comunidade Europeia, começaram a surgir reformas no sistema financeiro, iniciando-se o processo de liberalização e modernização do sector. Iniciou-se o processo de reprivatização dos bancos: BTA em 1989, BPA em 1990, BES em 1991, BFB em 1991, CPP em 1992, UBP em 1993, BPSM em 1994 e BFE 1996, e foram criadas condições para o aparecimento de novos bancos privados, o que implicou um aumento imediato na concorrência e na racionalidade dos investimentos feitos pelos bancos. A abertura do sector à iniciativa privada foi acompanhada de alterações regulamentares importantes que criavam condições para a concorrência no sector, por um lado, e proteção dos depositantes, por outro (exemplo do *General Regulation of Credit Institutions and Financial Societies* que estabeleceu os princípios gerais para a atividade bancária na ótica de banco universal). Como consequência destas alterações regulamentares, o

mercado bancário ficou mais competitivo e tecnologicamente avançado contribuindo para a inversão na tendência de aumento das taxas de intermediação bancária.

A conjuntura que o país começou a viver após a adesão à Comunidade Europeia trouxe uma forte dinâmica de crescimento ao sector de que são exemplo as reprivatizações, o aparecimento de novos bancos, a expansão dos bancos no território nacional (abertura de agências), as fusões e aquisições e a modernização tecnológica das instituições. Este crescimento foi impulsionado a partir da década de 90 com a plena liberalização de movimentos de capitais que permitiu que as instituições financeiras portuguesas se pudessem também estabelecer através de filiais e prestar serviços bancários em qualquer país da união económica e monetária. O sector tornou-se extremamente exigente do ponto de vista de competição. Os bancos Portugueses passaram a enfrentar uma concorrência transnacional, o que implicou uma necessidade de ganho de escala, quer por via da internalização dos bancos, quer por via da implementação de modelos de crescimento acelerado, como é o exemplo das fusões e aquisições no sector.

Apesar das operações de concentração e do aumento da dimensão dos principais bancos portugueses, também é importante referir a importância e o peso que bancos internacionais passaram a ter em Portugal, principalmente o Grupo Santander com a aquisição do Banco Totta e Açores e Crédito Predial Português, passando a ser um dos 5 maiores grupos bancários em Portugal.

Após esta fase de reorganização do sector pós período de privatizações, concentrações e crescimento dos principais *players* bancários em Portugal, verifica-se a partir de 2007 mais uma mudança substancial no mercado com a reestruturação e modernização dos principais bancos, dos quais são exemplo o *rebranding* e a aposta nas tecnologias de informação (modernização e democratização da utilização de sites como meios de transação, a proliferação de meios de transação automáticos como as ATMs).

Até 2007 as instituições financeiras beneficiaram de um contexto financeiro muito favorável, caracterizado pelo fácil acesso a liquidez a um baixo custo e a uma alavancagem do seu balanço, permitindo que as instituições financeiras atingissem uma dimensão mais elevada (crescimento de balanço). Em 2007/2008, o sector financeiro mundial é afetado por uma crise profunda que teve na sua origem a excessiva concessão de crédito denominado “*subprime*”, que afetou em larga escala o mercado bancário Norte Americano.

A crise financeira surgida no verão de 2007 rapidamente se tornou uma crise económico-financeira global. Dada a globalização financeira e as interligações que hoje os

diferentes sistemas financeiros têm entre si (ex. Mercado monetário interbancário, produtos de securitização de crédito), os produtos denominados “tóxicos” estavam espalhados por praticamente todas as economias desenvolvidas em maior ou menor concentração. As economias Europeias começaram a sentir os efeitos da crise norte americana, com títulos de dívida desvalorizados ou mesmo sem qualquer valor, com *ratings* revistos negativamente, com os mercados acionistas com tendências fortemente recessivas e com falências de bancos e empresas a ritmos mais acelerados do que até então.

Embora Portugal não tivesse uma exposição demasiado elevada a produtos “tóxicos”, também o sistema financeiro e económico se retraiu com a crise mundial que assombrava as economias vizinhas. A economia portuguesa e os bancos portugueses, fortemente dependentes do mercado internacional começaram a sentir sinais da crise: início da queda dos mercados acionistas e saída de capitais estrangeiros, aumento da volatilidade dos mercados e reavaliações de ativos, nomeadamente títulos de dívida de países Europeus em crise (ex. Grécia). Toda esta nova conjuntura debilitou o sistema financeiro que começou a evidenciar algumas fraquezas, sobretudo em bancos com uma estrutura mais frágil (acionista ou práticas de gestão incorretas – *moral hazard*), culminando, nos casos extremos, em falências de instituições financeiras como o Banco Português de Negócios e o Banco Privado Português.

Com a nova conjuntura recessiva que afetou o país e o sistema financeiro como um todo, os bancos tiveram que implementar novas estratégias de “sobrevivência” como a redução do seu GAP comercial (rácio entre crédito e recursos), novas formas de incremento da sua margem financeira, contenção do risco de crédito e a implementação de planos de recapitalização, que em alguns casos significou a entrada do Estado no capital dos bancos.

### **1.1.2. Consolidação no sector bancário em Portugal**

A partir da década de 90 iniciou-se um processo de consolidação das instituições financeiras em Portugal. Os bancos em Portugal, fruto da crescente concorrência internacional, necessitavam de ganhar dimensão para ganhar competitividade quando passaram a competir também com o sector bancário Europeu. Como consequência verificaram-se muitas operações de concentração no sector [Tavares e Capucho (2001)] como a aquisição do Banco Português do Atlântico pelo Banco Comercial Português e pela companhia de Seguros Império (1995), pela aquisição de 50% do Banco Totta e Açores pelo

Banco Pinto & Sotto Mayor e pela Companhia de Seguros Mundial (1995) e pela aquisição de 96% do Banco Fomento Exterior pelo Banco Português de Investimento (1995).

A partir do ano 2000 as operações de concentração bancária aumentaram significativamente, fazendo com que o mercado aumentasse em muito o seu nível de concentração. Verificava-se uma concentração de mais de 50% da quota de clientes apenas em dois principais grupos bancários (CGD e BCP) e uma dominância geral de 5 grupos bancários (CGD, BCP, BES, BTA e BPI). Beleza (1999) descreve o processo de concentração bancária em Portugal em duas fases: 1) Primeira vaga com o “objetivo de recuperar instituições particularmente débeis que foi conduzida pelo estado enquanto acionista” onde se podem encontrar exemplos de operações de aquisições como a do Banco Nacional Ultramarino pela Caixa Geral de Depósitos e a integração do Banco Borges e Irmão no Banco de Fomento e Exterior e 2) segunda vaga que teve como origem estratégias de crescimento de grupos privados para ganhar quota e posição dominante no mercado como é o exemplo da aquisição do BPA pelo BCP.

**Tabela 1: Quota de mercado dos cinco maiores grupos bancários em Portugal**

<b>Agregado</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>
Crédito a Clientes	75,6	81,6	80,1	79,0	78,1
Recursos de Clientes	77,8	80,8	79,0	77,8	77,5
Ativo	75,0	81,7	79,6	78,8	79,2
Balcões	67,2	72,0	69,3	67,4	65,6

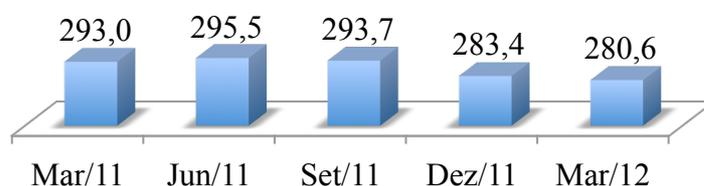
Fonte: Relatório do Conselho de Administração do Banco de Portugal. Dezembro 2003

Esta concentração verificou-se ainda dominante até 2003, sendo que posteriormente se verificou uma diminuição na supremacia existente pelos principais grupos bancários. A entrada de *players* internacionais começou de certa forma a ameaçar a posição dominante dos principais bancos Portugueses, assim como a própria racionalidade dos clientes bancários que viam as suas poupanças totalmente concentradas apenas numa instituição bancária após a fusão de várias instituições financeiras.

### 1.1.3. Caracterização atual do sector bancário em Portugal e desafios futuros

O sector bancário em Portugal é hoje dominado por um conjunto de 4 grupos bancários Portugueses e 1 grupo bancário internacional: CGD, BCP, BES, BPI, BST respetivamente. Ao longo dos últimos trimestres, os bancos, fruto da conjuntura e das exigências regulamentares, têm vindo a prosseguir estratégias de desalavancagem do balanço, caracterizadas pela forte contenção e seletividade na concessão de crédito.

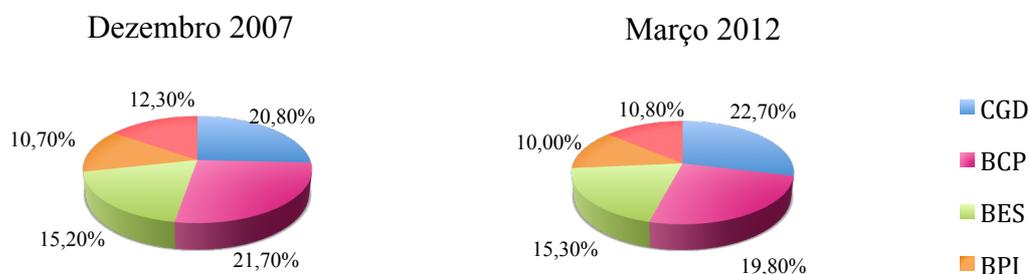
#### Gráfico 1. Crédito total do sistema Bancário em Portugal



Fonte: Sector – Banco de Portugal/ Boletim Estatístico (excluindo instituições financeiras monetárias). 1º trimestre de 2012

A redução da carteira de crédito tem sido comum a todo o sector bancário em Portugal, nomeadamente a partir de Setembro de 2011. Dado que a redução é global do sector, esta nova realidade não altera significativamente as posições relativas entre bancos.

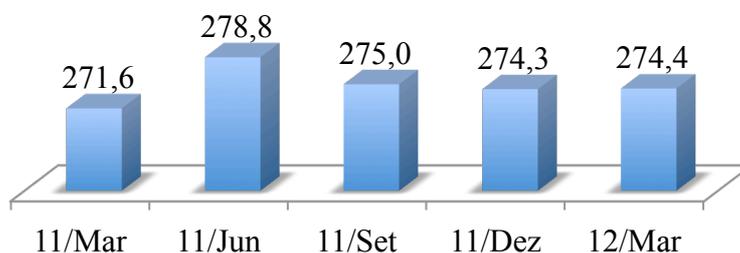
#### Gráfico 2. Quota de mercado de crédito por Instituição Bancária – Mercado Doméstico



Fonte: Sector – Banco de Portugal / Boletim Estatístico (excluindo as instituições financeiras monetárias); Bancos – Relatórios e Contas. 1º trimestre de 2012

Ao longo dos últimos trimestres acentuou-se a escassez e o elevado custo de *funding*, o que forçou as instituições financeiras a depender de forma crescente do financiamento junto do BCE. Com o objetivo de diversificar as fontes de financiamento e de reduzir os *gaps* comerciais (objetivo de atingir uma meta de 120% no rácio *Loans to deposits* em 2014 estabelecida no programa de ajustamento económico e financeiro), os bancos portugueses intensificaram os esforços de captação de depósitos.

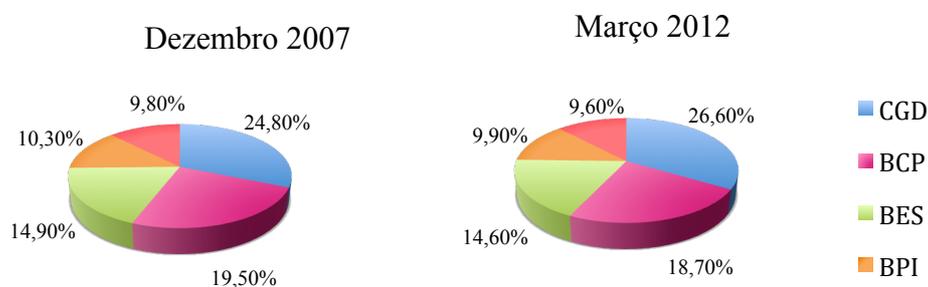
### Gráfico 3: Recursos totais do sistema bancário em Portugal



Fonte Sector – Banco de Portugal / Boletim Estatístico (excluindo as instituições financeiras monetárias). 1º trimestre 2012

Não obstante o elevado esforço de captação de depósitos e o aumento global dos depósitos no sistema face a Dezembro de 2011, comparando Março de 2012 com Dezembro de 2007 (início da crise), os 5 principais bancos verificaram uma diminuição da quota de mercado com a exceção da CGD.

### Gráfico 4: Quota de mercado de recursos de Clientes dos principais Bancos em Portugal



Fonte: Sector – Banco de Portugal / Boletim Estatístico (excluindo as instituições financeiras monetárias); Bancos – Relatórios e Contas. 1º trimestre de 2012

Os resultados líquidos dos principais grupos bancários refletem as atuais condições do país e os esforços de adaptação do negócio bancário às novas condições impostas pelas autoridades de supervisão (capital e liquidez). A diminuição verificada nos resultados dos Bancos incorporam os vários efeitos negativos resultantes da crise financeira que envolveu a zona euro, imparidades decorrentes da reavaliação da dívida soberana e da degradação dos níveis de crédito vencido que continua a aumentar na generalidade dos bancos.

A atividade bancária em Portugal tem sofrido uma profunda alteração que coloca em causa a sustentabilidade e a racionalidade do negócio bancário, uma vez que as taxas de produtos de ativo históricas, nomeadamente as relacionadas com crédito a particulares (habitação e pessoal), fruto da excessiva concorrência no sistema, se encontram muito baixas e as taxas de produtos de passivo, decorrentes da chamada “guerra de depósitos”, passaram a situar-se em patamares muito elevados. Adicionalmente, os bancos começaram a enfrentar um problema “crónico” do crédito vencido que consome cada vez mais capital (decorrente das imparidades de crédito) e cuja resolução está muito ligada à evolução económica do país.

**Tabela 2: Rácio de Crédito Vencido superior a 90 dias dos principais bancários em Portugal**

<b>Bancos</b>	<b>CGD</b>	<b>BCP</b>	<b>BES</b>	<b>BPI</b>	<b>BST</b>
Março de 2010	2,6%	2,5%	1,8%	1,8%	1,2%
Março de 2011	2,7%	3,3%	2,3%	2,0%	1,6%
Março de 2012	4,0%	5,1%	3,1%	2,5%	2,5%

Fonte: Sector – Banco de Portugal / Boletim Estatístico (excluindo as instituições financeiras monetárias); Bancos – Relatórios e Contas. 1º trimestre de 2012

## **1.2. O Banco Millennium BCP**

### **1.2.1. História e crescimento da Instituição em Portugal**

O Banco Millennium BCP iniciou atividade em Portugal como Banco Comercial Português em 1985. O banco foi constituído por um grupo de mais de 200 acionistas fundadores numa altura em que se davam os primeiros passos na desregulamentação da indústria bancária.

A primeira fase de desenvolvimento caracterizou-se por crescimento orgânico, que teve um grande impulso com o lançamento da NovaRede em 1989, um banco de massas que prometia ao mercado um serviço rápido, barato e para todos, complementando o serviço oferecido pelo Banco BCP, um Banco dedicado a elites com um serviço de elevada qualidade, mas cujo acesso estava limitado a clientes bancários de maior património. De 1985 até 1994, seguindo uma estratégia de crescimento orgânico, o banco conseguiu aumentar de forma expressiva a sua quota no mercado de serviços financeiros em Portugal. Em 1994 (menos de dez anos após o seu nascimento) o BCP atingiu quotas 8,3% em ativos totais, 8,7% em crédito a clientes e 8,6% em depósitos de clientes [Associação Portuguesa de Bancos].

Após esta fase de consolidação orgânica, o Banco decidiu adquirir um banco doméstico com o objetivo de aumentar a sua quota de mercado em Portugal. Em Março de 1995, o BCP adquiriu o controlo do Banco Português do Atlântico, na época o maior banco comercial em Portugal, através de uma OPA conjunta pela totalidade do capital social do Atlântico lançada com a companhia de Seguros Império.

A operação de concentração com o Atlântico, levou ao estabelecimento de uma relação de cooperação com o Grupo José de Mello, o maior acionista da Império, culminando na incorporação do Banco Mello no BCP em Junho de 2000. Ainda no ano de 2000, em Março, o BCP chega a acordo com a CGD para a compra de uma participação de controlo do Banco Pinto & SottoMayor, adquirindo para além das ações da CGD também as restantes ações na posse dos acionistas minoritários, sendo o Banco SottoMayor incorporado no BCP em Dezembro de 2000.

**Tabela 3: Indicadores de dimensão até 2000 do Millennium BCP**

<b>Indicadores de dimensão</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1995</b>
Número de Sucursais (Portugal)	1.383	915	749
Número de Colaboradores (Grupo)	16.099	12.598	12.304
Ativo Total (Milhões Euros)	61.979	39.179	26.957
Capitalização bolsista (Milhões Euros)	11.874	5.510	1.113

Fonte: Relatório e Contas do Millennium BCP. 2000

**Tabela 4: Indicadores de negócio até 2000 do Millennium BCP**

<b>Indicadores de negócio</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1995</b>
Crédito a Clientes (Milhões Euros)	41.113	23.736	9.960
Recursos de Clientes (Milhões Euros)	56.642	32.483	20.625
Lucro líquido (Milhões Euros)	505	430	101
ROE	27,7%	25,0%	12,3%
Cost-to-Income	54,1%	42,4%	53,1%

Fonte: Relatório e Contas do Millennium BCP. 2000

Após este período de aquisições, o BCP altera a sua estratégia, nomeadamente em relação ao ramo segurador, bastante forte no grupo após todas as aquisições de grupos bancários com empresas seguradoras associadas. A aposta do Banco, passa por um conceito de *Bancassurance*, substituindo desta forma uma rede própria de distribuição de seguros. Em consequência, o BCP vendeu a totalidade do capital social da Império Bonança, da Seguro Direto e 51% do capital social da Ocidental, Ocidental Vida e Médis.

Durante 2005, o Banco teve uma estratégia forte de enfoque nos ativos core, tendo alienado um número significativo de posições fora do seu negócio estratégico. Estas vendas geraram mais valias substanciais contribuindo para o reforço dos fundos próprios do Banco. No decurso de 2006 o Banco continua com a estratégia de focalização no *core business*.

Na data de 13 de Março de 2006, o Millennium BCP fez um anúncio preliminar de lançamento de Oferta Pública Geral de Aquisição de ações representativas do capital social do Banco BPI. No entanto, esta operação não teve o sucesso pretendido. Contudo, em 25 de Outubro de 2007, o BCP recebe uma proposta de negociação para uma eventual fusão entre os dois bancos, tendo o Conselho de Administração Executivo em 30 de Outubro deliberado considerar inadequados e inaceitáveis os termos da proposta e de manifestar ao Conselho de

Administração do Banco BPI que o Banco estaria disponível para encetar negociações, que pudessem levar a uma solução equitativa, onde a instituição resultante tivesse plena autonomia estratégica. Em 25 de Novembro de 2007, estas negociações concluíram-se sem sucesso.

A OPA do BCP ao BPI foi um marco de mudança histórica do Banco, tendo-se iniciado conflitos entre membros da gestão do Banco e entre acionistas, evidenciando algumas debilidades da instituição ao mercado. Seguiram-se notícias negativas sobre práticas incorretas de gestão, queda do título BCP, o que aliado à crise financeira que surgiu em 2007, veio colocar este Banco numa situação mais débil. Esta nova conjuntura interna e externa veio obrigar a instituição a reforçar os seus capitais próprios e a desinvestir em ativos não core (operação nos EUA, operação na Turquia e identificação de outras operações não core como a Roménia e Grécia).

**Tabela 5: Indicadores de dimensão até 2007 do Millennium BCP**

<b>Indicadores de dimensão</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Número de Sucursais (Portugal)	885	864	909
Número de Sucursais (Exterior)	743	614	642
Número de Colaboradores (Grupo)	21.122	19.325	19.648
Ativo Total (Milhões Euros)	88.166	79.045	76.850
Capitalização bolsista (Milhões euros)	10.545	10.112	8.361

Fonte: Relatório e Contas Millennium BCP. 2007

**Tabela 6: Indicadores de negócio até 2007 do Millennium BC**

<b>Indicadores de negócio</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Crédito a Clientes (Milhões Euros)	65.650	56.670	52.909
Recursos de Clientes (Milhões Euros)	63.953	57.239	56.363
Lucro líquido (Milhões Euros)	563,3	787,1	753,5
ROE	13,7%	22,0%	24,1%
Cost-to-Income	62,6%	60,0%	63,3%

Fonte: Relatório e Contas Millennium BCP. 2007

Os objetivos estratégicos hoje admitidos pelo Banco passam pela a manutenção da integridade e consistência do Grupo, apostando em operações internacionais com ligação à

atividade dos clientes e acionistas, preservar a atratividade do banco enquanto instituição privada, evitando a entrada do Estado com capital na instituição, criando condições para o reembolso do financiamento público e favorecendo a capitalização do Banco, explorando sinergias, *know how* e capacidades das diversas operações. O Banco hoje vive um processo de refundação, procurando fortalecer novamente os seus alicerces e as novas bases para o seu crescimento.

**Tabela 7: Indicadores de dimensão até 2011 do Millennium BCP**

<b>Indicadores de dimensão</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Número de Sucursais (Portugal)	885	892	911	918
Número de Sucursais (Exterior)	837	852	898	886
Número de Colaboradores (Grupo)	21.567	21.370	21.796	22.589
Ativo Total (Milhões Euros)	93.482	100.001	95.550	94.424
Capitalização bolsista (Milhões euros)	980	2.732	3.967	3.826

Fonte: Relatório e Contas Millennium BCP. 2011

**Tabela 8: Indicadores de negócio até 2011 do Millennium BCP**

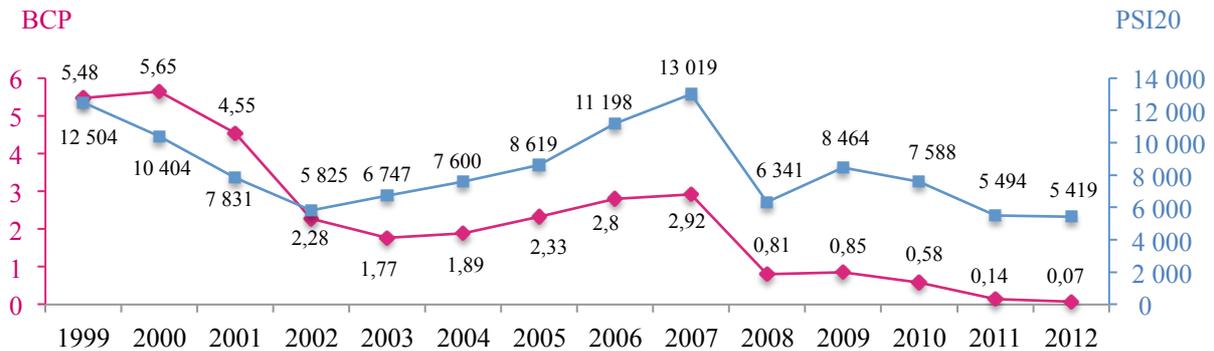
<b>Indicadores de negócio</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Crédito a Clientes (Milhões Euros)	68.046	73.905	74.789	74.295
Recursos de Clientes (Milhões Euros)	65.530	67.596	66.516	65.325
Lucro líquido (Milhões Euros)	-848,6	301,6	225,2	201,2
ROE	-22,0%	6,1%	4,6%	4,5%
Cost-to-Income	58,4%	56,3%	63,6%	58,6%

Fonte: Relatório e Contas Millennium BCP. 2011

A capitalização bolsista do Millennium BCP acaba por ser um espelho da evolução histórica da instituição. Com um período de grande crescimento até 1999 onde a cotação atingiu um valor superior a 5 euros, o Banco inicia uma trajetória de queda na sua cotação bolsista, que a partir de 2003 retomou a sua trajetória de valorização. O ano de 2007 é um ano de viragem na valorização bolsista do banco no mercado, uma vez que a OPA falhada sobre o BPI, as crises internas que se seguiram, acompanhadas por uma crise financeira que se instalou após este ano significaram para o banco uma queda muito acentuada no seu valor bolsista (uma variação negativa de cerca de 97%). Quando comparado com a evolução do

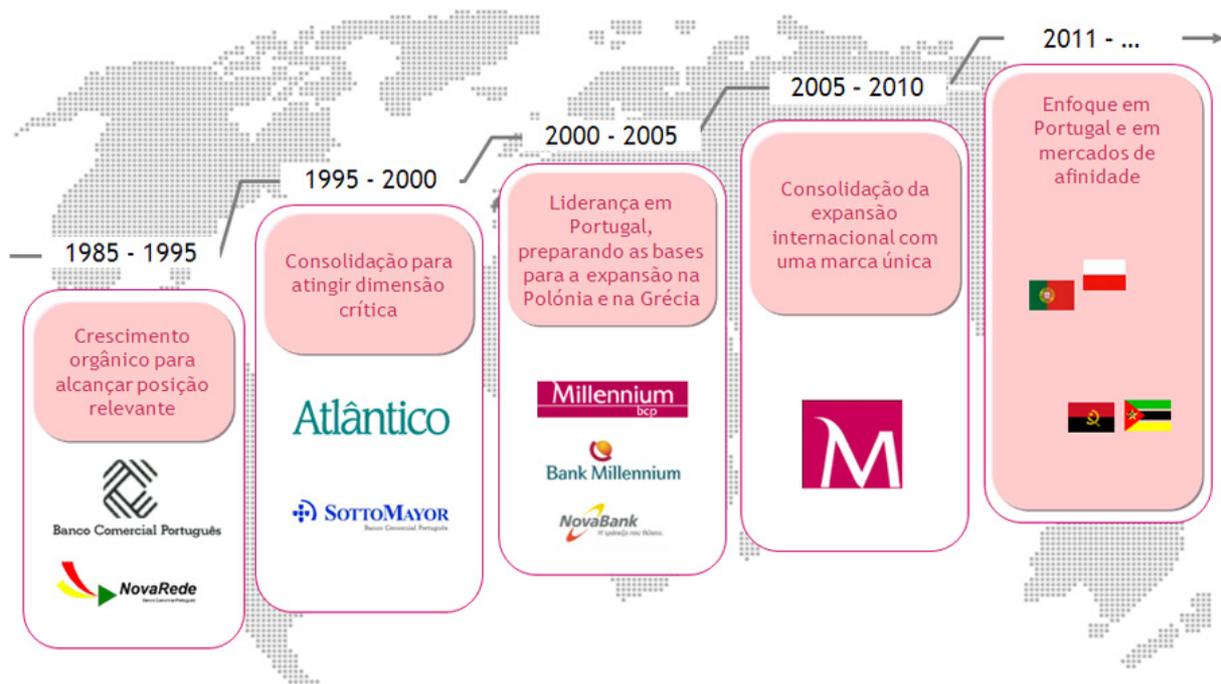
PSI20 (índice bolsista onde está inserido), o banco verificou uma melhor performance até 2002, sendo que até 2007 teve um crescimento menos acelerado do que o respetivo índice, mas no entanto teve a partir de 2008 uma performance relativa mais positiva do que o PSI20, com a percentagem de queda a ser mais reduzida.

**Gráfico 5: Evolução da cotação bolsista do BCP e do PSI 20**



Fonte: Site “bolsapt.com”

**Figura 1 – Evolução Histórica do Banco Millennium BCP**



Fonte: Site externo do Millennium BCP. 2012

Hoje o Millennium BCP apresenta-se no mercado com a aspiração de “ser um banco de referência no serviço ao cliente, com base em plataformas de distribuição inovadoras e com mais de dois terços do capital alocado ao retalho e às empresas. Operando em mercados de elevado potencial, que apresentam crescimentos anuais esperados de volumes de negócio superiores a 10%, o banco visa atingir um níveis de eficiência superior, traduzindo num compromisso com um rácio de eficiência que se situe em níveis de referencia para o sector e com uma reforçada disciplina na gestão de capital e custos”. A instituição assume publicamente que os seus valores têm na posição central as pessoas e como tal os seus 5 valores estão ligados ao respeito pelas pessoas e instituições, o enfoque no cliente, uma vocação de excelência, a confiança e a ética e responsabilidade. Através do exercício da sua atividade alicerçada nestes valores, o Millennium BCP pretende cumprir a sua missão na sociedade “criando valor para o cliente através de produtos e serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa e crescendo com rentabilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos acionistas, que fundamente e reforço a autonomia estratégica e a identidade corporativa”.

### **1.2.2. A Internacionalização do Grupo BCP**

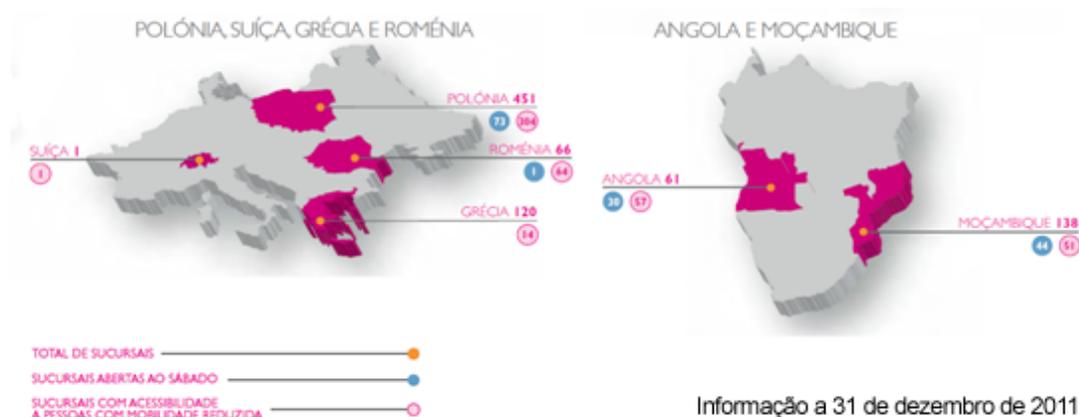
Paralelamente à consolidação da operação em Portugal, o BCP iniciou um forte processo de expansão do seu negócio de retalho em outras geografias. Os objectivos implícitos a esta estratégia foram o desenvolvimento da sua posição em mercados com grande ligação histórica e cultural (ex. Angola e Moçambique) e em mercados onde existia uma racionalidade comercial forte de forma a poder desenvolver operações num modelo similar ao adotado no mercado Português (ex. Polónia e Grécia). Iniciou esta estratégia em 1998 com o lançamento de uma *joint venture* com um grupo Polaco na Polónia, iniciando as suas atividades neste mercado como Millennium, (designação que veio posteriormente a dar nome a todas as operações do Grupo) vindo a tomar o controlo desta instituição em 2006.

Em 1999 lançou em conjunto com uma seguradora Grega um novo banco na Grécia – NovaBank – conseguindo em 2005 o seu controlo, fazendo no ano seguinte o *rebranding* da marca para Millennium bank.

Em 2007, e após ter falhado a aquisição do Banco Publico Romeno Banca Comerciala Romana em 2005, o BCP lança uma operação *greenfield* na Roménia, continuando a sua estratégia de aposta em mercados emergentes.

Adicionalmente, e investindo em mercados com ligação histórica a Portugal, o Banco fez uma forte aposta no continente Africano, detendo o principal Banco Moçambicano – Millennium BIM – e uma Banco de menor dimensão em Angola – Millennium Angola.

**Figura 2 – Posicionamento internacional do Millennium BCP**



Fonte: Site externo do Millennium BCP

Nem toda a estratégia internacional foi bem sucedida, sendo que nos últimos anos o Grupo BCP implementou uma estratégia de desinvestimento nos ativos internacionais denominados não estratégicos. No ano de 2005, o grupo alienou os seus negócios bancários e seguradores em Macau, iniciou o seu processo de venda de 80,1% do capital do Banque BCP France e do Banque BCP Luxemburgo a um grupo Francês, operação que se veio a concluir em 2006, e já em 2006 também alienou a totalidade do capital do BCPbank Canadá. Em 2010, e já como consequência da crise financeira instalada, o BCP vendeu também 95% do Banco que detinha na Turquia e a totalidade do capital do Banco que detinha dos EUA.

Assim, o BCP hoje mantém-se presente nos mercados denominados por *core*, Polónia, Moçambique e Angola, em mercados não *core* Grécia e Roménia, detendo ainda uma sucursal bancária em Macau, escritórios de representação espalhados pelo mundo, nomeadamente onde existem concentrações de comunidades Portugueses (Suíça, Alemanha, Inglaterra,

Venezuela, África do Sul e Brasil), assim como diversos acordos bancários que visam servir as comunidades Portugueses como é o exemplo de França, Canadá, EUA e Austrália.

As operações internacionais têm hoje uma importância muito elevada para os resultados e negócio efetuado pelo Grupo BCP. No final de 2011 as operações internacionais já contribuíam com 54% dos Colaboradores, 49% das sucursais, 24% do ativo total do Grupo. Estas operações têm contribuições muito relevantes para os resultados do grupo, 207,3 Milhões euros positivos num total de -848,6 Milhões de Euros do Grupo.

**Tabela 9 – Indicadores de dimensão das principais operações do Millennium BCP**

<b>Milhões Euros. 2011</b>	<b>Polónia</b>	<b>Angola</b>	<b>Moçambique</b>	<b>Grécia</b>	<b>Roménia</b>
Colaboradores	6.289	893	2.377	1.212	690
Sucursais	451	61	138	120	66
Ativo	11.404	1.388	1.792	6.364	522
Recursos	9.292	872	1.338	2.983	275
Crédito	9.545	506	1.061	4.865	398
Resultado líquido	113,3	33,3	89,4	-3,5	-17,8
Quota crédito	5,0%	3,4%	35,9%	2,0%	0,8%
Quota Recursos	4,9%	2,6%	33,7%	1,4%	0,6%

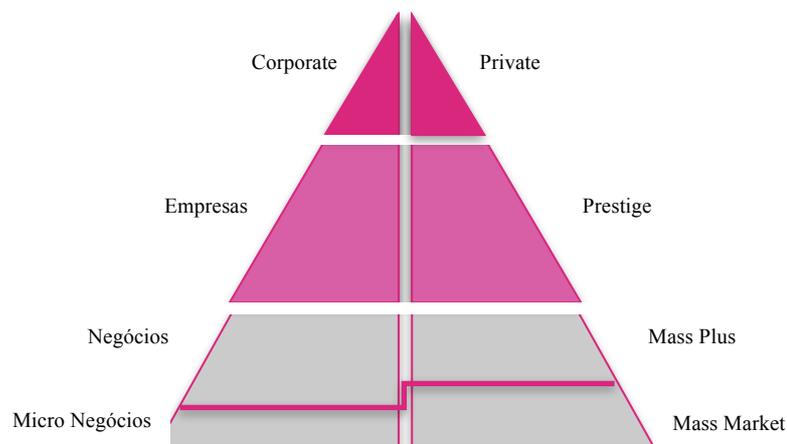
Fonte: Relatório e Contas Millennium BCP. 2011

### **1.2.3. Distribuição comercial**

O BCP é um banco universal fornecendo todos os serviços financeiros disponíveis no mercado a todos os segmentos de clientes, no entanto o principal enfoque estratégico do Banco é a banca de retalho.

A banca comercial do Banco está organizada em 4 grandes redes comerciais, retalho, private, empresas e corporate, sendo que dentro de cada rede comercial ainda existem subsegmentos de clientes com estratégias de *Customer Relationship Model*, serviço e produto diferenciado por segmentos.

**Figura 3: Segmentação de Clientes do Millennium BCP**



Fonte: Millennium BCP. 2012

A rede de retalho em Portugal serve os clientes particulares, dos segmentos *Mass Market* (património inferior a 50 mil euros) e *Prestige* (património inferior a 350 mil euros), e os clientes negócios, dos segmentos Micronegócios (faturação inferior a 500 mil euros) e Negócios (faturação inferior a 2,5 Milhões de euros), beneficiando de uma rede de distribuição de cerca de 860 pontos físicos de atendimento ao público. Em termos organizacionais a rede retalho está organizada numa ótica geográfica contígua, servindo os clientes numa lógica de serviço especializado. Embora a hierarquia das sucursais no retalho não esteja organizada por segmento, quando se desce ao nível das sucursais, o Banco organiza a sua distribuição por tipologia de cliente. Assim, atualmente, o Banco tem sucursais de *Mass Market*, que são sucursais especializadas no serviço de clientes *Mass* de património mais reduzido (numa lógica muito similar ao conceito NovaRede lançado pelo Banco), sucursais *Prestige*, composta apenas por gestores de cliente com carteiras de clientes *Prestige*, sucursais Negócios, totalmente especializadas no serviço e atendimento a clientes empresariais do retalho e apenas em casos em não exista massa crítica de clientes, o Banco opta por modelos assentes em plataformas mistas de serviço ao cliente.

A rede empresas do Banco é uma rede totalmente especializada no serviço a clientes Empresa com níveis de faturação entre 2,5 milhões de Euros e 50 Milhões de Euros. A rede de distribuição da rede empresas é muito inferior à rede retalho, contando com cerca de 50 sucursais em todo o país. Quando subimos no nível de faturação dos clientes, nomeadamente ao nível da rede *Corporate* o Banco é composto por uma direção de coordenação que é apenas

responsável pela gestão de cerca de 6 sucursais concentradas nas áreas metropolitanas de Lisboa e Porto.

A rede *Private* do Millennium BCP tem como objetivo o fornecimento de um serviço verdadeiramente diferenciador cliente a cliente (*tailor made*). O Millennium BCP aposta numa rede de distribuição *private* muito discreta cujo pilar principal é o gestor de cliente, denominado *Private Banker*. Para este segmento, o Banco implementou a estratégia de deslocação do *Private banker* ao encontro do cliente em detrimento de uma rede de distribuição espalhada pelo país. Em consequência, esta rede apenas dispõe de 3 polos em todo o país: Lisboa, Porto e recentemente, em 2012, Braga.

O Millennium BCP tem atualmente uma rede de distribuição para todos os segmentos e redes totalmente assente na marca Millennium, não existindo implementada uma distinção das redes com uma marca própria. Até 2004, o Banco, fruto da estratégia que implementou de fusões e aquisições, tinha um número de marcas muito elevado no mercado, o que criava dificuldades e ineficiências inerentes à gestão de um conjunto de marcas muito alargado (ex. BCP, Mello, Banco Pinto e Sotto Mayor, Nova Rede, etc...). Em 2004, o Banco implementou o *rebranding* da sua marca adotando apenas uma designação uniforme em todo o negócio, quer a nível nacional, quer a nível das suas operações internacionais. Assim, o Grupo BCP passou a apresentar-se ao mercado como Millennium, implementando depois submarcas para identificação do país ou do segmento. Embora sem uma visibilidade externa muito vincada, o banco distingue os seus segmentos, serviços e comunicação através de submarcas *Prestige*, *Negócios*, *Empresas*, *Corporate* e *Private*.

Relativamente ao negócio internacional, o Millennium BCP implementou uma estratégia de banca de retalho nas suas operações. As principais operações do Banco fora de Portugal estão muito enfocadas no desenvolvimento de banca de retalho (Polónia, Grécia, Moçambique, Angola e Roménia). Devido à implementação desta estratégia, o Banco já tem mais de 50% de colaboradores fora de Portugal e uma contribuição muito relevante dos resultados obtidos nas operações internacionais para o total de resultados do Grupo.

#### **1.2.4. Marca e Comunicação**

A marca Millennium foi lançada em 2004, com o *rebranding* de todas as sucursais do Grupo em Portugal, unificando todas as marcas apenas numa marca conhecida pelo público – a marca Millennium. A marca aquando do seu lançamento veio romper com os *standards* até

aí implementados ao nível do sector Bancário: uma cor diferenciadora, demonstrando inovação, modernidade/juventude, dinamismo e qualidade [Marketest (Basef)]. Numa única noite, o BCP fez o *rebranding* de toda a sua rede comercial, reabrindo e surpreendendo o mercado com a sua nova cor e designação. A opção estratégica por implementar uma marca única deveu-se fundamentalmente às razões de aumento de eficiência, pois permitiria racionalizar o investimento em diversas marcas e o *back office* de apoio a cada marca e assegurar uma designação que pudesse ser implementada em todas as geografias (uma identidade comum).

Paralelamente à nova marca, o Banco implementa uma assinatura “a vida inspira-nos” expressando um compromisso com a sociedade e um posicionamento de “alegria de viver” e de “fazer parte da vida dos clientes”.

Num estudo publicado pela *International Brand Finance* [global banking 500], a marca Millennium registou um valor de 357 Milhões de dólares (272 Milhões de Euros) posicionando-se na 248ª posição mundial.

A marca Millennium sofre um importante impacto negativo com a crise interna que afetou o Banco a partir de 2007. Problemas internos, más práticas de gestão, mudanças de gestores de topo, “guerras” entre acionistas, colocando em causa a seriedade e o profissionalismo de uma instituição que até aí tinha uma história de sucesso de grande crescimento e confiança. No entanto, em termos comerciais a marca Millennium continuou com bons resultados junto do público em geral permanecendo em 2º lugar nos índices de “top of mind” e “recordação espontânea” e 1º banco na “recordação espontânea” de campanhas publicitárias.

### **1.3. O Banco Espírito Santo**

#### **1.3.1. História e crescimento da Instituição em Portugal**

O Banco Espírito Santo (BES) tem uma história que remonta ao século XIX com 143 anos de existência. A Instituição nasceu em 1869 com a criação da Caza de Câmbio, especializada na transação nacional e internacional de instrumentos financeiros, sendo o conceito alargado em Lisboa em meados da década de 80, com a abertura de sucessivas casas bancárias. Em 8 de Abril de 1920, acontece um dos principais marcos na história do Banco Espírito Santo, a abertura da sucursal de Torres Vedras, um dia antes da transformação da

casa Bancária Espírito Santo Silva & Ca em Banco Espírito Santo SA, seguindo-se uma fase de abertura de sucursais em várias zonas do país. Em 1926, o BES posiciona-se no Grupo das 5 principais instituições privadas em Portugal.

A partir de 1932, com o novo modelo de gestão implementado, o BES inicia uma fase de consolidação e expansão da Instituição, assumindo em 1936 a liderança na banca privada em Portugal, na altura com um total de 18 agências. Em 1937, e por via da fusão com o Banco Comercial de Lisboa, nasce o nome Banco Espírito Santo e Comercial de Lisboa (BESCL).

As décadas 50 e 60 foram décadas de grande crescimento para a instituição, acompanhando e promovendo o crescimento do país, nomeadamente o desenvolvimento internacional da economia Portuguesa. Em 1960, o Banco já contava com 47 sucursais, e 6 anos depois quase que duplicava a rede com 82 sucursais, adquirindo neste mesmo ano a casa bancária Blandy Brothers a operar no Funchal.

Após a revolução de Abril 1974, dá-se uma alteração profunda à forma de gestão do Banco no mercado. No seguimento da política de nacionalizações em Portugal, a família Espírito Santo foi obrigada a refazer os seus interesses financeiros no exterior, em países como o Brasil, Suíça, França e Estados Unidos da América, culminando com a criação do Grupo Espírito Santo (GES), voltando a Portugal em meados dos anos 80 para fundar o BIC (Banco Internacional de Crédito) em parceria com o Crédit Agricole e com a ESSI.

Em 1991, o Grupo Espírito Santo recupera o controlo do BESCL durante o processo de reprivatização. O Banco consolida a sua presença em Portugal, com o reforço da sua quota de mercado no segmento de retalho e no segmento de empresas, chegando aos Açores, em 2002, com o Banco Espírito Santo dos Açores que inicia a sua atividade nesta geografia, sendo detido maioritariamente pelo Banco Espírito Santo e pela Caixa Económica da Misericórdia de Ponta Delgada.

**Tabela 10: Indicadores de dimensão até 2000 do BES**

<b>Indicadores de dimensão</b>	<b>2000</b>	<b>1999</b>	<b>1998</b>	<b>1997</b>
Número de Sucursais (Portugal)	629	608	574	540
Número de Colaboradores (Grupo)	nd	nd	nd	nd
Ativo Total (Milhões Euros)	42.657	37.445	32.120	26.768
Capitalização bolsista (Milhões euros)	3.580	3.278	3.106	2.389

Fonte: Relatório e Contas BES. 2000

**Tabela 11: Indicadores de negócio até 2000 do BES**

Indicadores de negócio	2000	1999	1998	1997
Crédito a Clientes (Milhões Euros)	21.789	16.987	14.051	9.861
Recursos de Clientes (Milhões Euros)	30.059	25.949	21.673	18.131
Lucro líquido (Milhões Euros)	228,0	205,5	168,4	150,2
ROE	21,94%	21,14%	20,25%	22,75%
Cost-to-Income	51,0%	53,1%	55,1%	56,2%

Fonte: Relatório e Contas BES. 2000

Em 2006 o Banco refunda a sua identidade, lançando uma nova imagem e uma nova linha publicitária e de comunicação, tentando mostrar ao público a sua capacidade de rejuvenescimento, vitalidade e modernidade. Atualmente o BES tem como prioridades a captação de clientes particulares e empresas, o reforço do *share of wallet* (principalmente na vertente de poupança) através da diversificação e inovação na oferta de produtos e serviços assente em iniciativas de *cross-selling* e *cross-segment*. Outra grande aposta do BES em Portugal é o apoio à internacionalização da economia com o apoio a empresas Portuguesas para a sua expansão nos mercados internacionais, com parcerias com entidades locais, missões comerciais com empresários em países relevantes, a aplicação de *know how* existente no *trade finance* e a implementação de equipas especializadas para apoiar estes produtos para empresas. No que diz respeito à sua atividade internacional, o BES tem continuado a apostar nas regiões e nos países com afinidades culturais e com crescente aproximação económica a Portugal (Espanha, Brasil e África).

**Tabela 12: Indicadores de dimensão até 2007 do BES**

Indicadores de dimensão	2007	2006	2005
Número de Sucursais (Portugal)	700	623	600
Número de Sucursais (Exterior)	57	46	39
Número de Colaboradores (Grupo)	9.481	8.804	8.524
Ativo Total (Milhões Euros)	93.819	84.628	71.687
Capitalização bolsista	7.500	6.810	4.080

Fonte: Relatório e Contas BES. 2007

**Tabela 13: Indicadores de Negócio até 2009 do BES**

<b>Indicadores de negócio</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>2005</b>
Crédito a Clientes (Milhões Euros)	43.161	35.752	31.662
Recursos de Clientes (Milhões Euros)	54.305	49.634	43.558
Lucro líquido (Milhões Euros)	607.1	420.7	280.5
ROE	16,6%	14,7%	13,5%
Cost-to-Income	47,5%	52,3%	56,0%

Fonte: Relatório e Contas BES. 2007

Atualmente, o Banco Espírito Santo tem uma posição reforçada no mercado tendo ultrapassado o BCP na capitalização bolsista e aproximado os seus volumes de negócio, estando a lutar pela liderança na Banca Privada em Portugal. O BES assume como sendo o seu principal objetivo a criação de valor para os Clientes, Colaboradores e Acionistas. Assume como sua missão o alinhamento de uma estratégia de reforço constante e sustentado da sua posição competitiva no mercado com um total respeito pelos interesses e bem-estar dos seus clientes e colaboradores. O BES entende que é seu dever permanente contribuir de forma cada vez mais aprofundada e proactiva para o desenvolvimento social, cultural e ambiental do país. Os princípios do Grupo BES estão ligados ao valor (criação de valor com base numa governação responsável, de modo a merecer a confiança e a lealdade dos acionistas, clientes, colaboradores e fornecedores), ao saber (desenvolvimento da sua atividade encorajada na transmissão e acumulação de conhecimento ao longo de mais de um século de história), ao rigor (definição de políticas exigentes na gestão dos vários riscos inerentes à atividade bancária) e na transparência (na informação com os *stakeholders* e na definição dos seus objetivos estratégicos).

**Tabela 14: Indicadores de dimensão até 2011 do BES**

<b>Indicadores de dimensão</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
Número de Sucursais (Portugal)	701	731	734	743
Número de Sucursais (Exterior)	100	97	65	60
Número de Colaboradores (Grupo)	9.863	9.858	8.902	8.943
Ativo Total (Milhões Euros)	98.589	104.912	105.915	97.882
Capitalização bolsista (Milhões Euros)	1.973	3.360	5.332	3.345

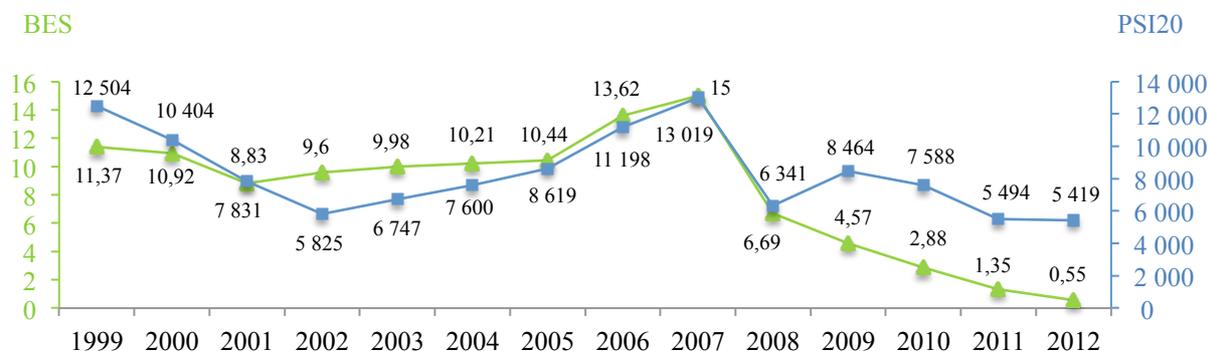
Fonte: Relatório e Contas BES. 2011, 2010, 2009 e 2008

**Tabela 15: Indicadores de negócio até 2011 do BES**

Indicadores de negócio	2011	2010	2009	2008
Crédito a Clientes (Milhões Euros)	51.221	52.606	50.531	48.198
Recursos de Clientes (Milhões Euros)	54.383	55.988	60.595	55.698
Lucro líquido (Milhões Euros)	-108,8	556,9	571,7	419,2
ROE	-0,1%	9,4%	11,0%	10,2%
Cost-to-Income	57,9%	46,7%	41,1%	52,2%

Fonte: Relatório e Contas BES. 2011

O BES verificou um período de grande crescimento do seu valor bolsista entre 1999 e 2007, ano em que se iniciou a crise financeira mundial (crescimento de 32%). Neste período a performance do BES foi melhor do que a evolução do respetivo índice nos anos de 1999 a 2001 e nos anos de 2005 a 2007. Nos restantes períodos e principalmente no período de 2007 a 2012, a performance do título BES foi mais negativa do que a evolução do respetivo índice onde está inserido.

**Gráfico 6: Evolução da cotação bolsista do BES e do PSI 20**

Fonte: Site “a bolsa”

### 1.3.2. A Internacionalização do BES

Durante a década de 90, a atividade do BES expandiu-se geograficamente, sendo que em 1992, o BES adquiriu o Banco Industrial del Mediterrâneo, que posteriormente alterou a sua designação para Banco Espírito Santo (Espanha), e alargou as suas operações no mercado espanhol, onde reforça a sua posição em 2000 com a aquisição da Benito y Monjardin e da

GES Capital. Em 1995 o BES inaugura em Macau o Banco Espírito Santo do Oriente e em 1998, a Societé Bancaire de Paris (mais tarde Banque Espírito Santo et de la Vénétie).

Os anos de 2000 e 2001 marcam uma mudança na estratégia do Banco reforçando a importância do portfólio internacional para o Grupo. Em 2000 o BES estabeleceu uma importante parceria com o Grupo Bradesco, levando à aquisição pelo BES de 3,25% do capital do Bradesco e à aquisição pelo Bradesco de 3% do capital do BES. Os investimentos no continente Americano chegaram aos EUA, onde o BES adquiriu o capital do Espírito Santo Bank, um Banco de Private Banking dirigido a clientes da América Latina. Em 2001, e para completar o chamado “triângulo estratégico”, foi constituído o BES Angola, um banco de direito Angolano, que iniciou a sua atividade em 24 e Janeiro de 2002. Em 2003, o BES vendeu 20% do capital do BES Angola ao grupo Angolano GeniGroup.

Os anos que se seguiram a 2005 foram anos de consolidação do Grupo. Em 2005, o BIC é integrado no BES e em 2006 o BES consolida a sua expansão internacional através da incorporação do BES (Espanha), passando a sucursal, bem como com a abertura de uma sucursal em Cabo Verde. No triénio de 2009 a 2011, a expansão internacional foi uma prioridade estratégica do Grupo e o BES reforça a sua presença em África com a aquisição de uma participação de 40% do Aman Bank (Líbia) e de uma participação direta de 25,1% no Moza Banco (Moçambique). Adicionalmente o BES estabelece uma parceria com uma empresa de leasing na Argélia e transforma o balcão de Cabo Verde na sucursal BES Cabo Verde (BESCV).

O BES, em termos de estratégia internacional, tem uma posição nos segmentos de maior valor acrescentado, nomeadamente ao nível da Banca de investimento e Banca de empresas. Esta estratégia é evidenciada quando se analisa a dimensão de balanço decorrente da parte internacional do negócio: 23% dos Colaboradores, 26% do ativo total, 21% do total de crédito, 22% dos recursos, 12% das sucursais mas com uma contribuição muito relevante para os resultados do grupo (160,8 Milhões euros num total de -108,8 Milhões de Euros do Grupo).

**Tabela 16 – Indicadores de dimensão das principais operações do BES**

<b>Milhões Euros. 2011</b>	<b>Espanha</b>	<b>Reino Unido</b>	<b>América do sul</b>	<b>África</b>
Colaboradores	567	210	197	1047
Sucursais	25	1	2+Bradesco	45
Ativo	5.300	3.575	2.600	6.900
Recursos	nd	nd	nd	2.200
Crédito	3.500		637	3.900
Resultado líquido	9,9	18,6	20,4	242

Fonte: Relatório e Contas BES. 2011

Para além das operações bancárias que o BES tem no exterior, o Grupo também tem uma estrutura de escritórios de representação espalhados pelo mundo, nomeadamente nos locais onde existe maior concentração de Portugueses ou em locais de interesse maioritário para empresas Portuguesas. Neste sentido, o BES está também presente através desta figura jurídica em Países Europeus como a França, Suíça, Alemanha e Itália e em outros continentes através de uma presença no Canadá, EUA, África do Sul, México, Brasil e China. Adicionalmente o BES tem também uma forte presença através de sucursais bancárias na Venezuela e Luxemburgo.

### **1.3.3. Distribuição comercial**

O Grupo BES é a segunda maior rede de distribuição Privada bancária em Portugal, servindo todos os segmentos de clientes particulares, empresas e institucionais, abordando estes segmentos de forma diferenciada. A sua rede de distribuição é hoje consequência da estratégia de crescimento orgânico implementada, alavancada na força da marca BES.

A especialização da abordagem comercial em torno das necessidades financeiras dos clientes motivou ao longo dos últimos anos a criação de apostas de valor distintas e de equipas dedicadas e especializadas para fornecer serviços aos segmentos de retalho, *private banking* e banca de empresas.

**Figura 4: Segmentação de Clientes do BES**



Fonte: Site externo do BES

À data de 31 de Dezembro, o BES tinha uma rede de distribuição de 701 balcões de retalho, 22 centros de private banking e 24 centros de empresas. Como negócio complementar, o Grupo BES conta ainda com parcerias em curso com cerca de 2.000 agentes de seguros ao abrigo do programa *assurfinance* (uma parceria com a companhia de seguros Tranquilidade) e cerca de 2.700 promotores externos.

A rede de retalho serve a atividade desenvolvida com clientes de negócio (faturação inferior a 2,5 Milhões de euros) e clientes particulares como o segmento *affluent* (património superior a 50 mil euros) e *Mass Market* (património inferior a 50 mil euros). O Banco tem uma abordagem especializada, sendo distinta face à apresentada pela restante concorrência. Em termos estratégicos, o BES opta uma estratégia multi-serviço no mesmo local físico apresentando nas sucursais de retalho um serviço de gestão personalizada através do “implante” de gestores do segmento BES 360°. Assim, contrariamente à estratégia do BCP, que apresenta um espaço totalmente dedicada aos segmentos de maior valor, o BES, prefere ter maior capilaridade do serviço apresentando-o disponível em mais postos físicos. Em termos de estrutura de gestão da rede de retalho, o BES apresenta uma estrutura de gestão matricial ao nível das direções comerciais, pois o Gestor BES 360°, para além de reportar ao respetivo responsável de sucursal onde está inserido e ao respetivo Diretor Comercial, reporta ainda a um Diretor comercial totalmente especializado na gestão do segmento *affluent* do BES.

A rede Empresas e Institucionais do BES é uma rede que abarca a atividade com as grandes e médias empresas e o negócio com clientes institucionais e municípios. O Grupo BES detém uma importante presença neste segmento, fruto do seu tradicional papel no financiamento a este sector. Esta rede serve um conjunto de clientes com faturação superior 2,5 Milhões de euros no caso das médias empresas e superior a 50 milhões de euros no que diz respeito a clientes *Corporate*.

Para servir os clientes particulares de maior património, o BES tem o serviço *Private Banking* que é servido por 22 centros *private* em Portugal. Estes centros *Private Banking* acompanham os clientes de elevado património através de especialistas que avaliam de forma global as necessidades dos clientes, onde se inclui a prestação de serviços de banca de investimento à medida e assessoria financeira.

Relativamente à estratégia internacional, o BES tem implementado um modelo de negócio mais ligado a segmentos de alto valor, onde se inclui a Banca de Investimento. O BES apenas implementou uma estratégia de retalho em Angola, Moçambique, sendo que as restantes operações estão mais vocacionadas para a Banca de Empresas e Banca de Investimento.

#### **1.3.4. Marca e Comunicação**

O Banco Espírito Santo lidera o top 10 do “*brands Portugal 2011*” (interbrand), sendo a marca mais valiosa em Portugal entre as empresas que compõem o PSI20 (951 Milhões de Euros de valor estimado). O BES associa à sua marca uma imagem de solidez, antiguidade, família e confiança, construída ao longo de muitos anos de existência.

Como forma de fortalecer a sua marca junto do público, o BES faz uma aposta muito grande na conjugação da sua marca com iniciativas de responsabilidade social (ex. BES Art, BES Biodiversidade, BES Futuro Sustentável, etc...), integrando também os principais índices mundiais relacionados com o tema (ex. *Dow Jones Sustainability Indexes e FTSE4Good*).

O BES em 2006 alterou a sua imagem radicalmente face à anterior, passando de uma cor verde-escuro para um verde mais forte, ficando com uma imagem mais jovem e enquadrada nas alterações que se vinham a verificar no mercado bancário. Ao tornar a imagem mais clara, mais transparente, menos pesada e mais moderna, o BES pretendeu passar uma imagem de um Banco virado para o futuro e modernidade – mensagem de “verde futuro”.

Nos últimos anos, o BES fez uma forte aposta na promoção da sua marca junto do público em geral associando a sua imagem a causas (ex. seleção nacional) e a pessoas de referencia para o país (ex. Cristiano Ronaldo), fazendo uma ligação entre a sua comunicação e uma imagem de “Portugalidade”.

## **2** Nota Pedagógica

### **2.1.** Público-Alvo

O caso apresentado dirige-se aos alunos da área de gestão, nomeadamente áreas especializadas em estratégia e em gestão de instituições financeiras (bancos).

Este caso poderá ser lecionado nos seguintes níveis de escolaridade: Licenciatura, Mestrado e Pós-graduações.

O caso adequa-se para ser lecionado na licenciatura de gestão, no entanto carece de alguns conhecimentos mais avançados na área e portanto sugere-se que seja apresentado no 3º ano, podendo ser um caso adequado para a disciplina de Estratégia Empresarial.

Para alunos do mestrado ou ensino pós graduado sugere-se que o caso pedagógico seja apresentado em cursos/disciplinas relacionadas com estratégia (industrial ou de serviços), gestão geral e relacionadas com a área financeira ou da banca. Com este caso pedagógico, os alunos poderão adquirir conhecimentos gerais sobre o sistema bancário em Portugal e avaliar estratégias diferenciadas de crescimento de uma empresa no mercado.

### **2.2.** Objetivos Pedagógicos

O caso apresentado descreve o crescimento verificado nos dois maiores bancos privados em Portugal atualmente, o Millennium BCP e o Banco Espírito Santo. Os dois bancos optaram por estratégias de crescimento diferenciadas e como tal obtiveram um resultado diferente na sua história. O objetivo deste caso é analisar as duas formas de crescimento que tiveram por base na evolução dos bancos apresentados e analisar os impactos das opções estratégicas de cada banco na posição que hoje detêm. Pretende-se ainda debater neste caso as vantagens e desvantagens das duas estratégias, em que conjunturas/situações são preferíveis e ainda os resultados de cada estratégia em cenários adversos, nomeadamente em alturas de crise profunda como o sistema financeiro mundial atravessa neste momento.

A resolução deste caso permitirá aos alunos o desenvolvimento de competências e conceitos relacionados com:

- Entender o mercado bancário em Portugal atualmente e a sua evolução recente;

- Aprender as estratégias de crescimento organizacional que podem ser aplicadas de forma genérica pelas empresas e quais os seus impactos e riscos esperados;
- Perceber a importância das tomadas de decisão estratégicas numa empresa e relacionar essas escolhas com a própria sustentabilidade da empresa no mercado;
- Perceber de que forma as estratégias estão relacionadas e sobretudo dependentes do contexto onde a empresa se insere (económico, social, político e concorrencial).

### **2.3. Revisão da literatura**

No capítulo da revisão de literatura são apresentados os principais conceitos para melhor entender o caso apresentado, nomeadamente os conceitos relacionados com as estratégias de crescimento empresariais, detalhando também a internacionalização de empresas como uma fonte importante para um crescimento sustentado.

#### **2.3.1. Estratégia**

Para melhor entender as escolhas que os dois bancos apresentados, BCP e BES, fizeram ao longo da sua existência e que marcam a sua dimensão e posicionamento atual, devemos entender o que é a estratégia e qual a sua aplicação na dimensão empresarial.

A estratégia começou inicialmente por ser um termo muito ligado à prática militar, no entanto hoje é aplicado a uma multiplicidade de situações, afirmando-se que a estratégia “é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta a existência de uma definição de consenso” [Hambrick (1983)].

A estratégia está hoje totalmente ligada à vida empresarial, como um meio de sobrevivência concorrencial. Existem várias definições de estratégia, no entanto existe um fator que é comum a todas as elas, a inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente, uma vez que este poderá representar uma oportunidade mas também condicionalismos à atividade das organizações.

Na literatura podemos encontrar várias definições de estratégia ao longo dos anos, podendo encontrar-se uma evolução do conceito nas diferentes versões. Chandler (1962) define a estratégia como “a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos”, por sua vez, Steiner e Miner (1977) definiram estratégia como “o forjar de missões da empresa, estabelecimento à luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implementação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos”, e mais recentemente, Porter (1980) definiu estratégia competitiva como “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento” ou Mintzberg (1987) que define estratégia como “uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente”. Independentemente das definições e entendimentos, a estratégia é um conceito que pode ser aplicado a várias ciências e áreas de interesse como a militar, já antes referida, biologia, economia, gestão, entre outras.

A estratégia torna-se um factor essencial para o desenvolvimento e permanência de uma organização no mercado, conseguindo preservar as suas diferenças e o seu posicionamento face aos concorrentes de uma forma sustentável. O desenvolvimento de uma estratégia para uma organização não é um processo *standard* e raramente copiável de outra organização, pois a sua definição implica uma conjugação de uma série de factores, como os factores externos (meio envolvente da empresa – ex. concorrência) e os factores internos, como por exemplo as capacidades dos recursos humanos da empresa, as capacidades organizacionais, tecnológicas e científicas, entre outras.

A definição de uma estratégia para uma organização implica uma análise em diversas vertentes:

- 1) “onde estamos?”, que permite à empresa perceber o cenário onde se encontra e estruturar o seu posicionamento quer relativamente às forças externas, quer relativamente às capacidade internas. Esta fase do processo permite à empresa conhecer as condições onde opera e assim tomar decisões mais informadas adaptadas à realidade onde se encontra. A empresa deverá fazer uma análise do meio envolvente englobando os factores de natureza política, legal e fiscal, económica e demográfica, social e cultural, tecnológica, ecológica, entre outras

[Carvalho & Filipe (2008)]. Para tal, sugerem-se várias teorias para apoiar a organização nesta fase inicial para perceber o enquadramento onde se encontra como a análise das 5 forças de Porter (1980), onde se analisa a competitividade da indústria com base no poder de negociação dos compradores, poder negocial dos fornecedores, ameaça de produtos/serviços substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes e rivalidade na indústria, o modelo da indústria de Brandenburger e Nalebuff (1996), que embora seja uma aproximação ao modelo de 5 forças de Porter, dá também importância à cooperação para além da concorrência, ou a análise PEST onde são analisados os aspetos políticos, económicos, sociais e tecnológicos. Para além da análise ao envolvimento externo, também a análise ao envolvimento interno deverá ser feita nesta fase, percebendo quais as competências distintivas da organização face à concorrência. Ao nível interno poderão ser aplicadas teorias de Mintzberg (1987) tendo em conta a estrutura organizacional da empresa, as competências e os recursos internos, bem como o modelo dos 7 P's [Booms & Bitner, (1981) que pressupõe a análise do produto, preço, comunicação, distribuição, processos, o lugar (*place*) e as pessoas. As duas vertentes (externa e interna) devem também ser analisadas em conjunto permitindo conjugar os factores externos com os factores internos da empresa. Para tal podem ser aplicadas a análise SWOT que combina uma análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, ou a matriz BCG que permite uma avaliação dos negócios da empresa (produtos ou localizações) tendo em conta a quota de mercado e a taxa de crescimento de mercado.

2) “Para onde queremos ir?”, que implica uma definição de um caminho para chegar a um determinado objetivo, evitando tudo o que desvia a organização desse mesmo caminho. A resposta a esta pergunta permite à empresa alinhar todos os comportamentos (externos –ex. clientes ou interno- ex. colaboradores), em torno de um objetivo e caminho comum. Carvalho & Filipe (2006) sugerem as seguintes definições de visão, missão, objectivos e valores:

- Visão: poderá entender-se como sendo uma utopia da empresa, do que pretende ser no futuro, sendo um elemento motivador e mobilizador de todos;
- Missão: define o negócio da empresa e o desafio que apresenta diariamente a todos;

- Objetivos: são os fins da empresa e o que a empresa se propõe atingir de forma global, devendo ser o mais quantificados possível (sugere-se a aplicação da metodologia smart – *specific, measurable, achievable, rewarding/results oriented, time-bound*);
- Valores da empresa: devem ser a base para todas as vertentes anteriores, sendo o conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e as práticas no interior de uma organização.

Estando definidas as principais linhas de orientação da organização, a empresa inicia a implementação da sua estratégia escolhendo o melhor caminho para cada negócio e para toda a organização, como a estratégia de baixo custo e/ou diferenciação de Kim & Mauborgne (2004) que poderá seguir um caminho de *Red Ocean* (competição dado o mercado atual) ou *Blue Ocean* (encontrando novo espaço no mercado), a estratégia da vantagem competitiva de Porter (1980), que poderá implementar a sua estratégia pelo custo (redução de custos), diferenciação (melhorando a relação qualidade preço e assim ganhar valor do produto ou serviço apresentado), focalização (através de apostas em determinados nichos de mercado com alta rentabilidade), ou a estratégia da velocidade de Wheelen & Hunger (2006), que estabelecem 3 estratégias diferentes que as empresas podem implementar, sendo o crescimento (através da concentração ou diversificação da carteira de negócios), a estabilidade (com a manutenção dos termos do negócio estáveis no mercado) ou a estratégia defensiva (ligada a uma mudança substancial do negócio culminando com a sua falência ou venda).

A implementação da estratégia definida acaba por ser o principal *Key driver* de sucesso de uma organização. A capacidade de implementação da estratégia definida, do envolvimento de todos os *stakeholders* nessa mesma estratégia, o acompanhamento dos resultados, a implementação de ações corretivas atempadas são tudo factores que a empresa deve ter como foco durante a sua atuação. As estratégias mal sucedidas são normalmente consequência de uma incorreta implementação por parte dos órgãos de gestão. Mais importante do que desenhar uma estratégia para uma organização é a capacidade da organização implementar essa estratégia e ter a capacidade de mudar quando tal é exigido pelo mercado ou pelos objetivos da organização.

### **2.3.2. Estratégias de crescimento empresariais**

As empresas que operam num mercado competitivo necessitam hoje de ter uma flexibilidade e uma capacidade de crescimento sustentável que lhes permita manterem-se ativas e competitivas face aos seus pares. As dinâmicas dos mercados desenvolvidos impõem às empresas uma dinâmica de crescimento e de mudança que caso não seja acompanhada pelas mesmas as faz desaparecer (mercado pelo controlo das empresas). Adicionalmente, a própria gestão das empresas tende a favorecer um crescimento da organização, uma vez que a dimensão e a complexidade da organização atribui maior poder à gestão, dado o maior afastamento entre esta e os acionistas e os restantes *stakeholders*.

Para prosseguir o objetivo de crescimento de uma organização, a gestão poderá optar por implementar um conjunto de estratégias diferenciadas, que poderão passar por um crescimento interno ou externo à própria organização, sendo que a estratégia a optar não é única para cada sector, empresa ou segmentos de negócios, podendo ambas ser aplicadas em condições similares e produzir efeitos muito diferenciados [Bento (1998); Ferreira (2002)]. Uma empresa pode optar por uma estratégia de crescimento que poderá seguir por duas direções: através de aquisições e fusões com outras empresas (crescimento externo) ou aumentando os seus próprios ativos através do reinvestimento dos seus próprios *cash flows* no negócio existente (crescimento orgânico ou interno). Estas duas tipologias de estratégias são também regularmente usadas em simultâneo.

#### **2.3.2.1 Crescimento orgânico ou interno**

O crescimento orgânico é o meio mais usual de crescimento das organizações, pela utilização dos meios gerados internamente para reinvestimento produtivo. É uma estratégia que aproveita as potencialidades da empresa (tecnológicas, organizativas, produtivas, capacidade de inovação e recursos financeiros disponíveis) para desenvolver estratégias e investimentos que permitam um crescimento da empresa e uma posição de mercado de maior relevância.

A implementação de uma estratégia de crescimento interna, normalmente implica um maior controlo da empresa e da gestão e encoraja a um maior empreendedorismo interno, uma vez que obriga a uma aposta constante na exploração de novos produtos e serviços, no conhecimento, em competências internas e na implementação de rotinas de melhoria

constantes dos seus processos internos [Levitt & March (1988); March (1991)]. Este tipo de estratégia de crescimento normalmente atribui maior conhecimento aos acionistas sobre os ativos da empresa e na generalidade implica investimentos mais planeados e com resultados estimados de forma mais próxima à realidade.

A aposta numa estratégia de crescimento interno tem vantagens que importa referir como a exigência de menos capital ou como um maior controlo da empresa, pois incentiva a um maior empreendedorismo interno e uma maior proteção da cultura interna. No entanto esta estratégia apresenta alguns riscos e limitações que deverão ser tidos em conta, pois as empresas que optam por esta forma de crescimento tendem a focar-se nos processos e técnicas que permitiram um maior crescimento e desenvolvimento inicial, reduzindo assim as capacidades internas para o desenvolvimento de novas linhas de negócio. É também uma estratégia que implica normalmente um crescimento mais lento uma vez que necessita de um investimento maior nos recursos internos [Bento (1998)].

O crescimento interno é o meio preferencial de crescimento para uma organização que pretende um crescimento linear e mais controlado, uma vez que permite um maior controlo da evolução da dimensão da empresa causando menos impacto ao nível organizacional e cultural da empresa.

### **2.3.2.2 Crescimento externo**

As principais motivações para seguir uma estratégia de crescimento externo da organização estão relacionadas com a criação de sinergias e economias de escala [Peteraf (1993)], uma vez que as sinergias são um meio para que os resultados das unidades quando combinadas sejam superiores aos resultados obtidos pelas unidades individualmente [Gaughan (2002)], um melhor e maior controlo da empresas *takeovered*, uma vez que os novos corpos de gestão têm maior facilidade para abandonar estratégias de mercado ou hábitos internos incorretos [Jensen (1988)] e a criação de poder de mercado que corresponde a uma maior possibilidade de atuação no mercado menos dependente dos clientes e concorrentes [Carlton & Perlof (1990)].

A estratégia de crescimento externo pode ser implementada de diversas formas, nomeadamente fusões, acordos entre empresas, aquisição de participações ou aquisição de ativos, de empresas ou constituição de novas empresas ou sociedades comuns e é uma forma

de revitalização das empresas, criando condições para antecipar e reagir adequadamente às alterações de mercado.

A estratégia de crescimento externo apresenta como principais vantagens a possibilidade de aceder a recursos e ativos já em fase de exploração, com possibilidade de rentabilização mais rápida, o aumento quase imediato de quotas de mercado e da base de Clientes, o acesso a novos recursos (humanos e tecnológicos) e o aumento do poder de mercado quer pela aquisição de concorrentes quer através da aquisição de empresas a jusante ou a montante. No entanto este tipo de crescimento pode trazer alguns inconvenientes que podem ter um efeito contrário ao desejado, como o aparecimento de conflitos sociais entre colaboradores das organizações envolvidas, elevados custos de integração de novas estruturas (informáticas, tecnológicas, marcas, etc...), erros de avaliação que podem implicar perdas avultadas de forma imediata e potencial perda de clientes superior ao estimado (ex. na banca os clientes bancários normalmente tentam dividir o seu património por mais de uma instituição financeira). Adicionalmente esta forma de crescimento carece de um maior controlo por parte dos acionistas da empresa, uma vez que está sujeita a um maior risco de investimento para proveito próprio, pois um conglomerado de negócios maior cria uma maior proteção dos cargos exercidos pelos órgãos de gestão – problema de agência [Amihud & Lev (1981), Shleifer & Vishny (1989), Jensen (1986)].

Uma estratégia de crescimento externo poderá ser implementada através de diversos mecanismos como as fusões, aquisições de empresas ou agrupamentos contratuais de empresas.

As Fusões e Aquisições (M&A) são dois mecanismos que permitem juntar capital de duas ou mais organizações para prosseguirem objetivos em conjunto, sendo que existe uma distinção que deverá ser feita entre estes dois conceitos. As fusões, de acordo com o código das sociedades comerciais, consiste na combinação de duas ou mais empresas numa só empresa que irá funcionar após a operação, implicando necessariamente que pelo menos uma das organizações deixa de existir [Ferreira (2000)]. As fusões e aquisições podem ser distinguidas consoante o tipo de entidades envolvidas ou consoante o tipo de entidade que é criada com a operação. No que diz respeito ao tipo de entidades envolvidas, podemos distinguir as fusões e aquisições em 1) horizontais, na qual as empresas envolvidas atuam no mesmo ramo de atividade, sendo o principal objetivo a obtenção de uma posição mais dominante no mercado com o aumento do número de clientes, da quota de mercado e de uma posição concorrencial no mercado mais vantajosa, 2) verticais, na qual as empresas

envolvidas fazem parte da mesma cadeia de valor, atuando no entanto em fases diferentes da cadeia de valor (a jusante ou a montante), sendo que o principal objetivo deste tipo de operações é aumentar a autonomia da empresa no mercado, passando uma só entidade a dominar outras fases do processo como é o exemplo de fornecedores e produtores finais ou produtores finais e redes de distribuição, 3) conglomerado, na qual as empresas atuam em ramos de atividade normalmente não relacionados, onde o principal objetivo prende-se com a diversificação do risco da atividade do grupo empresarial envolvido ou 4) concêntrica, na qual as empresas envolvidas têm atividades diferenciadas mas que no entanto estão relacionadas entre si, procurando assim obter vantagens competitivas, nomeadamente na prestação de um serviço mais completo ao cliente, podendo beneficiar de uma economia de experiência já adquirida [Ferreira (2000)]. Por outro lado as fusões podem ser também classificadas quanto tipo de entidade que é criada com a operação. Assim, podemos encontrar no mercado operações de fusão por incorporação, na qual se preserva a existência de uma das sociedades para integração da outra ou outras envolvidas na operação (com estas últimas a extinguirem-se no mercado) ou fusão por concentração, na qual todas as empresas envolvidas deixam de existir autonomamente para dar origem à criação de uma nova entidade jurídica (nova empresa no mercado).

Contrariamente às fusões, as aquisições pressupõem que uma das empresas pretende assumir o controlo, total ou parcial, do capital de outra ou outras empresas envolvidas. As aquisições, também conhecidas vulgarmente pelo seu termo Anglo-Saxónico como *takeovers*, são um importante mecanismo de crescimento de uma empresa no mercado, pois mesmo nos casos em que a empresa alvo não está de acordo (evitando assim uma fusão por mútuo acordo) é um mecanismo que permite avançar com operações de concentração de mercado. Este mecanismo tem especial importância num mercado liberalizado pois acaba por ser um mecanismo de controlo à atividade dos gestores e assim de diminuição do problema de agência ligado à *corporate governance* das empresas [Levine (2004)]. Dado o afastamento natural entre a gestão e propriedade das empresas (consequência do aumento da dimensão das organizações), os gestores são pressionados pelo próprio mercado a manter performances positivas e uma gestão eficiente das organizações. Nos casos em que se viola este princípio, o mercado atua, subvalorizando as empresas e permitindo ações de aquisição (por vezes hostil) por parte de empresas mais eficientes no mercado.

Os agrupamentos contratuais de empresas são operações que não implicam operações de aquisição ou fusão de capital entre as empresas, mas também tem impacto importante ao

nível do mercado e da concorrência. Os agrupamentos podem assumir a forma de 1) *joint ventures*, na qual duas ou mais empresas com o objetivo de partilhar riscos e tecnologia, sendo esta solução muito implementada no caso de instituições financeiras de diferentes países para lançamento de um projeto único, criam uma nova empresa, 2) Agrupamento complementar de empresas, no qual um grupo de empresas cooperam de forma autónoma, através da criação de uma nova empresa distinta das empresas que a compõem, normalmente utilizado para projetos de grande dimensão, como é o caso por exemplo da construção de um aeroporto, 3) consórcio de empresas, na qual as empresas cooperam entre elas para exercer uma atividade concertada.

### **2.3.2.3 Internacionalização**

A internacionalização é uma estratégia de crescimento importante numa nova conjuntura de interligação de economias, mercados mais liberalizados e maior concorrência dentro de fronteiras. A internacionalização implica desafios muito grandes para uma organização, nomeadamente o conhecimento do mercado de destino e investimentos importantes ao nível financeiro e de estrutura de gestão. Adicionalmente, e talvez o maior desafio está ligado à gestão intercultural, uma vez que, se por um lado existe a necessidade de compreender e incluir a cultura do país de destino no Grupo, por outro lado existe a necessidade de preservar a cultura já construída no Grupo procurando integrar as duas realidades de uma forma saudável, aproveitando tudo o que de melhor existe nas duas culturas [Cox et al. (2003), Ireland et al. (2003)]. Um dos grandes riscos da internacionalização deve-se à incorreta gestão das diferenças culturais e a uma subvalorização natural das competências dos naturais dos países de destino. As empresas internacionalizadas tendem a ocupar os lugares de topo por expatriados do país de origem. Esta forma de gestão tende a ser compreendida pelos colaboradores da empresa do país de destino nos primeiros tempos de investimento. No entanto, um dos *drivers* de sucesso está ligada à retirada progressiva de colaboradores expatriados substituindo-os por colaboradores locais nas posições de maior relevância, evidenciando um maior envolvimento e confiança com a cultura local. Quando uma empresa atinge este ponto de maturidade nos países de destino passam a ser aceites como empresas locais com maior ligação da força de trabalho e do próprio mercado à forma de estar da organização.

Uma razão para a aposta numa estratégia de internacionalização é a procura por um mercado mais abrangente e por lucros mais elevados, nomeadamente quando a empresa está num nível de maturidade elevado no(s) mercado(s) onde está presente. Outra importante razão prende-se com a atração de capitais e investimento estrangeiro, uma vez que aumenta a visibilidade do grupo e facilita a entrada de capitais dos mercados de destino na empresa.

No que diz respeito ao mercado bancário, na última década muitos bancos iniciaram uma estratégia de entrada em outros mercados, especialmente em países em grande crescimento. Tradicionalmente os bancos optam por estratégias de internacionalização em consequência da internacionalização de empresas não financeiras, acompanhando o desenvolvimento dos seus Clientes. Estudos revelam que o investimento em mercados estrangeiros no sector da banca está diretamente relacionado com o comércio bilateral entre os dois países [Grosse & Goldberg (1991), Williams (1998), Yamori (1998)]. Como razões adicionais para o investimento estrangeiro de bancos, a literatura aponta para a diversificação de riscos, a obtenção de elevados níveis de rentabilidade pelo investimento em países com elevados níveis de crescimento, aproveitando ineficiências do mercado (nomeadamente taxas de bancarização reduzidas) [Focarelli & Pazzolo (2000)] e o aproveitamento de similaridades entre países, nomeadamente enquadramento legal, regulação bancária e custos operacionais similares ou inferiores [Galindo, Micco e Serra (2003)].

Em termos gerais os bancos tendem a escolher destinos com algumas similaridades com o país de origem da instituição, com níveis similares de informação e com ambientes institucionais semelhantes. Assim se um banco opera num mercado com níveis de informação mais transparentes, habitualmente escolhe países onde a informação disponível no mercado também é transparente abundante e vice versa. Assim as diferenças institucionais acabam por ser um factor limitador das possibilidades de expansão das Instituições [Galindo et al (2003)].

Existem várias teorias na literatura que tentam explicar as razões para a internacionalização da banca, entre os quais 1) Teoria de Aliber (1976) que atribui fundamentalmente duas razões para a internacionalização, sendo uma ligada à economia industrial uma vez que os bancos mais eficientes e com menores custos de serviço tinham maior propensão à internacionalização e a segunda mais ligada à teoria do comércio internacional que implicava maior circulação do dinheiro e das próprias empresas entre países; 2) Grubel (1977) aponta 3 grandes razões para a internacionalização bancária. A primeira razão identificada prende-se com o aproveitamento de um mercado mais alargado, passando a servir clientes bancários em outros países, a segunda razão mais ligada à

continuidade do serviço, na qual os bancos se deslocam para acompanhar os seus clientes e assim manter um relacionamento e até aumentar o negócio na mesma base de clientes e a terceira razão mais ligada ao aproveitamento de imperfeições no mercado europeu decorrente das diferenças regulamentares existentes para determinadas transações (esta última com menos validade dadas todas as alterações entretanto verificadas na regulação europeia); 3) teoria das imperfeições do mercado [Rugman (1981), Casson (1990)], na qual os autores defendem que a internacionalização dos bancos muitas vezes está relacionada com imperfeições no mercado que incentivam os bancos a estabelecer atividade fora de fronteiras. Um dos exemplos mais dados tem a ver com as restrições à movimentação de fundos, o que incentiva os bancos a criarem sucursais bancárias fora de fronteiras para assim poder beneficiar da obtenção de fundos nesse mesmo mercado, que de outra forma seria mais restritivo.

#### **2.4. Ferramentas de análise**

As ferramentas de análise sugeridas analisar o caso apresentado são as seguintes:

##### Análise externa e interna

- 1) Análise Swot: Ferramenta de análise que permite sistematizar os pontos fortes e fracos internos a cada uma das organizações assim como factores externos à empresa que devem condicionar/incentivar determinadas estratégias como as oportunidades e ameaças existentes no sector, mercados ou determinada conjuntura;
- 2) Matriz A D. Little: Ferramenta de gestão que pode ser usada para definir a posição e a estratégia adequada para uma determinada empresa dado o grau de competitividade do mercado e o ciclo de vida do produto. Sendo uma matriz mais adaptada para o sector industrial, também pode ser aplicada aos serviços de forma adaptada;

##### Análise externa

- 1) PEST: A análise PEST representa as categorias típicas no ambiente externo que devem ser analisadas permitindo assim identificar ameaças e oportunidades no contexto externo: contexto político, económico, sócio cultural, tecnológico. Adicionalmente poderá ser complementado por uma análise legal e de ambiente (duas

realidades com crescente importância). Existem outras variantes da análise PEST com a adição de outras frentes de análise como é o exemplo da ecológica;

- 2) Modelo das 5 Forças de Porter: Modelo que representa um enquadramento teórico e desenvolvimento estratégico de um sector que analisa a competitividade de um mercado. Este modelo poderá enquadrar e compreender as razões para a opção por determinada estratégia;
- 3) Contexto: Análise do contexto bancário subjacente às decisões que foram tomadas pelas duas instituições;

Análise interna:

- 1) Indicadores: Comparação dos indicadores históricos apresentados entre as duas instituições (ex. Indicadores de rentabilidade e eficiência ou de valorização de mercado);
- 2) 7 p's: Modelo de análise que permite distinguir duas empresas através dos principais quadrantes competitivos (produto, preço, distribuição, promoção, pessoas, processos e evidencia física).

Estratégias de crescimento: estratégias de crescimento internas e externas que podem ser aplicadas por uma organização.

## **2.5. Plano de animação**

Sugere-se que a resolução deste caso, dada a complexidade e dimensão, seja feita em grupo, aconselhando-se um grupo com um máximo de 5 elementos. O caso deverá ser discutido e resolvido individualmente pelo grupo para posterior apresentação na aula. Após apresentação do caso pelo Grupo deverá haver um período de *brainstorming* com o resto da turma, onde o Professor deverá funcionar como mediador. O objetivo é que se gerem novas formas de resolução do caso, e sejam apresentadas outras visões, ideias e até críticas construtivas em relação à resolução do mesmo. Para além da resolução científica do caso e da aplicação dos conhecimentos teóricos, os alunos deverão ser estimulados a mostrar a sua visão geral do mercado bancário, dos possíveis desafios e oportunidades existentes no contexto particularmente difícil que o sector vive neste momento. Como nota final e para criar

maior envolvimento dos alunos poderá ser feito um desafio adicional do “e se cada Banco tivesse optado por outra estratégia?”

## **2.6. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos**

- **Questão 1:** Analise o mercado Bancário em geral analisando a sua evolução nomeadamente comparando os anos 80 com o período atual.
- **Questão 2:** Desenvolva uma análise externa, externa/Interna e interna para os dois bancos apresentados no caso.
- **Questão 3:** Analise as estratégias de crescimento dos dois bancos (dentro e fora de Portugal) elaborando uma análise crítica dessas escolhas.
- **Questão 4:** Relacione as estratégias adoptadas pelos dois bancos com as dificuldades ou vantagens competitivas que hoje as duas instituições bancárias apresentam no mercado e conjuntura atual.

## **2.7. Resolução das questões de animação**

Apresenta-se de seguida a resolução sugerida para as questões a colocar no âmbito desta atividade. Esta sugestão de resolução pretende apresentar os principais tópicos de análise, no entanto os alunos podem apresentar outras metodologias de análise e emitir opiniões sobre as empresas apresentadas. No anexo 1 são apresentados slides tipo de resolução do caso.

### **2.7.1. Análise de evolução do sector bancário (Questão 1)**

O sector bancário em Portugal enfrentou uma evolução muito grande nos últimos 30 anos. Este sector era caracterizado por um conjunto muito alargado de bancos de pequena/média dimensão e por uma diferenciação muito vincada entre as marcas bancárias. Com a adesão à Comunidade Europeia e a liberalização do sector bancário, surgiram novos *players* no

mercado o que implicou um aumento imediato da concorrência no sector. A partir da década de 90 com a plena liberalização de movimentos de capital, as instituições bancárias nacionais passaram também a enfrentar uma concorrência transnacional.

Estas alterações implicaram a implementação de modelos de crescimento acelerado, fusões e aquisições, que permitiram aos bancos ganhar dimensão e tornarem-se mais competitivos. No ano 2000 verificava-se uma concentração de mais de 50% da quota de clientes em apenas duas instituições, a CGD e o BCP. Posteriormente a entrada de *players* internacionais começou a ameaçar a posição dominante dos principais bancos portugueses e a própria racionalidade dos clientes bancários que viam as suas poupanças concentradas em apenas uma instituição após a fusão de várias instituições.

O sistema bancário transformou-se na principal forma motora da economia Portuguesa, passando a ser a base de todo o crescimento. Em Dezembro de 1998, o crédito concedido por instituições financeiras em Portugal ultrapassava ligeiramente os 100 mil milhões de euros, sendo este valor atualmente cerca de 3 vezes superior. A economia em Portugal apoiou o seu crescimento na alavancagem das operações com recurso a crédito, sendo esse apoio fornecido maioritariamente pelos Bancos.

O sector bancário em Portugal evolui de um sistema pouco desenvolvido, que serve fundamentalmente os interesses do estado, com muitas ineficiências, para um sistema muito desenvolvido, com grupos bancários de maior dimensão e com introdução de inovações financeiras no seu funcionamento, que o distinguem como um dos sectores financeiros mais evoluídos do mundo (ex. variedade de operações disponíveis em máquinas ATM).

Para além de todo o apoio que o sistema bancário deu ao crescimento económico, fazendo com que os balanços dos Bancos ficassem em alguns casos 3 a 4 vezes superiores, o sistema em Portugal teve uma evolução muito grande no que diz respeito à desmaterialização do dinheiro, criando condições para que os clientes bancários reduzissem substancialmente a utilização do dinheiro físico, substituindo essa mesma utilização por outros meios de pagamento electrónicos.

Atualmente, dada a crise financeira que assombrou o mundo financeiro, o sector bancário em Portugal tem agora novos desafios, para os quais necessita de dar resposta:

- Desalavancagem de balanço: para equilibrar o rácio *loans to deposits*, e dado que a vertente de crescimento de recursos se encontra mais limitada, os bancos estão a “forçar” a redução de crédito, o que implica uma redução da dimensão das instituições financeiras. Os bancos terão que encontrar novas alavancas de crescimento não

baseadas totalmente no crédito, desenvolvendo novas estratégias de negócio e produto;

- Crise económica do país: Os Bancos Portugueses têm uma carteira de investimentos com risco elevado, pois estão muito dependentes da atividade em Portugal e têm normalmente uma carteira de crédito muito concentrada num número muito reduzido de sectores. Os Bancos Portugueses terão que apostar cada vez mais no mercado internacional, o que permite diversificar o risco dos seus investimentos e evitar excessivas concentrações em sectores de atividade específicos (ex. construção civil);
- Participação na recuperação económica do país: Os bancos têm um papel muito importante no funcionamento da economia. Em alturas de crise a participação dos bancos no financiamento da economia é fundamental para a recuperação económica. Em Portugal os bancos têm esta participação comprometida dados os seus compromissos de equilíbrio do *Gap* Comercial, para o qual uma das soluções é a redução de crédito;
- Preço: a concorrência e a aposta excessiva do crescimento de balanço em Portugal criou uma pressão de redução dos *spreads* praticados na concessão de crédito, nomeadamente no crédito de médio e longo prazo. Com o aumento das taxas de depósito decorrentes da concorrência por liquidez, os bancos têm agora um desafio relacionado com a sustentabilidade da sua margem financeira procurando inverter a tendência das taxas ativas e passivas e encontrando novas formas de receita;
- Diferenciação: Dada a facilidade de copiar produtos e serviços, os bancos têm um desafio de demonstrar aos seus clientes a diferença do seu serviço face a outros concorrentes. Sem esta diferenciação clara os bancos enfrentam uma grande dificuldade em manter estável a sua base de clientes de negócio.
- Eficiência: A liberalização recente do mercado bancário levou ao aparecimento de instituições de maior dimensão, cujo crescimento se baseou em grande parte na receita proveniente do processo de bancarização da população. Neste ambiente de grande crescimento, a vertente de racionalização/otimização de custos não era um tema central na estratégia de mercado dos bancos, uma vez que a receita mais do que compensava possíveis ineficiências internas. Numa nova conjuntura em que as fontes de receita são escassas, as instituições tenderão cada vez mais a implementar estratégias de reorganização interna dos seus processos e serviços de forma a reduzirem substancialmente a sua estrutura de custos não produtivos;

- Reputação: Com a crise financeira surgiu um número elevado de falências de Instituições financeiras em todo o mundo e várias bancos ficaram debilitados dada a visibilidade acrescida das suas fragilidades. Esta situação criou um clima de maior desconfiança, nomeadamente em relação aos bancos nacionais em Portugal, que necessitam agora de reforçar esse valor junto dos seus clientes sob pena de perda de negócio para bancos internacionais a operar no mercado;
- Capital: as novas imposições regulamentares em termos de capital criam necessidades adicionais para o cumprimento dos rácios exigidos. A nova conjuntura traz novos desafios para as instituições financeiras que dificultam a obtenção de capital adicional devido a 3 razões principais: 1) maior aversão ao risco por parte dos investidores e aumento da rentabilidade de investimentos alternativos com menor risco (obrigações e depósitos a prazo), 2) descapitalização e menor capacidade financeira de alguns investidores para aumentar ou iniciar uma posição acionista e 3) maior desconfiança no investimento no sector bancários dadas as suas elevadas perdas em bolsa nos últimos anos.

## 2.7.2. Análise Interna, Externa e Interna/Externa (Questão 2)

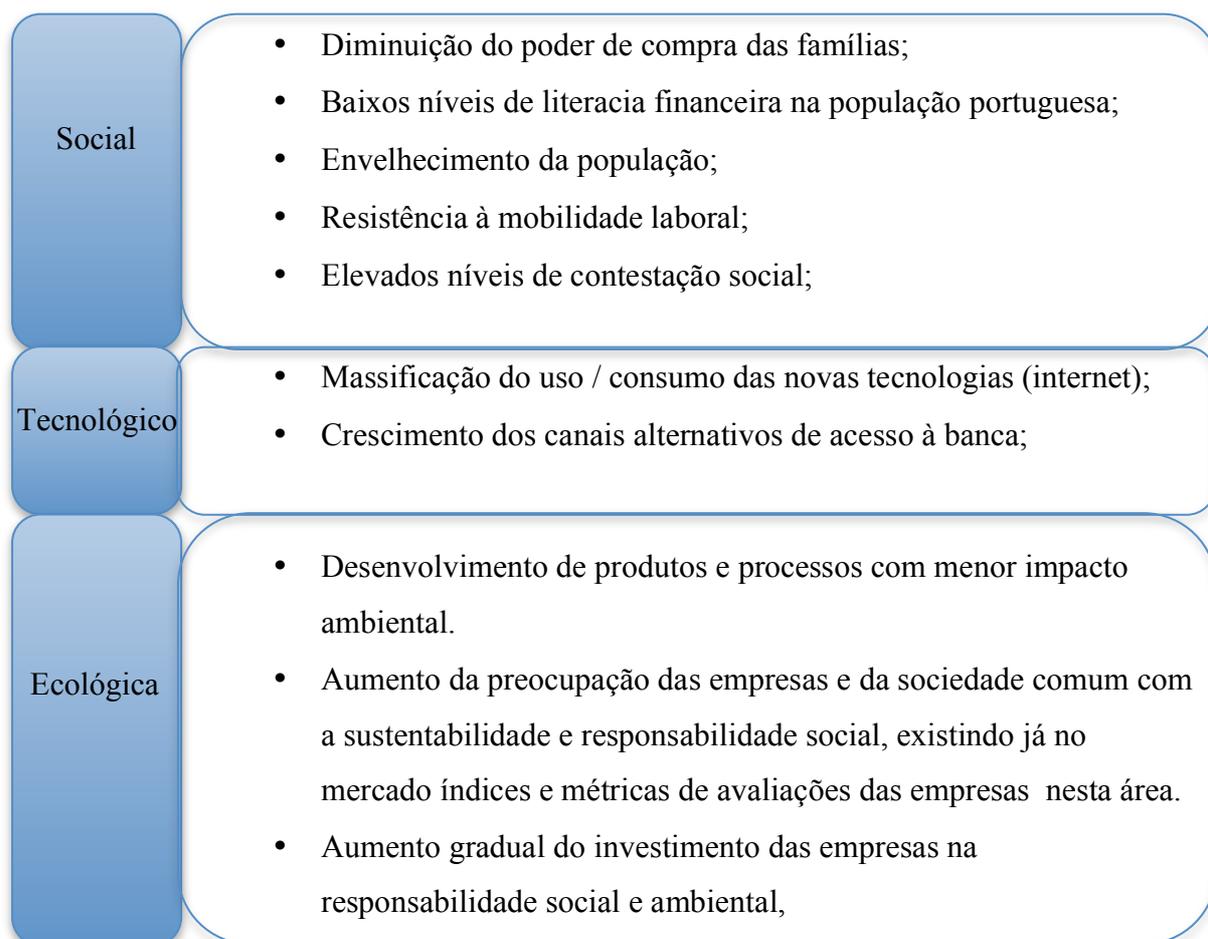
### 2.7.2.1. Análise Externa - PEST(E)

#### Política

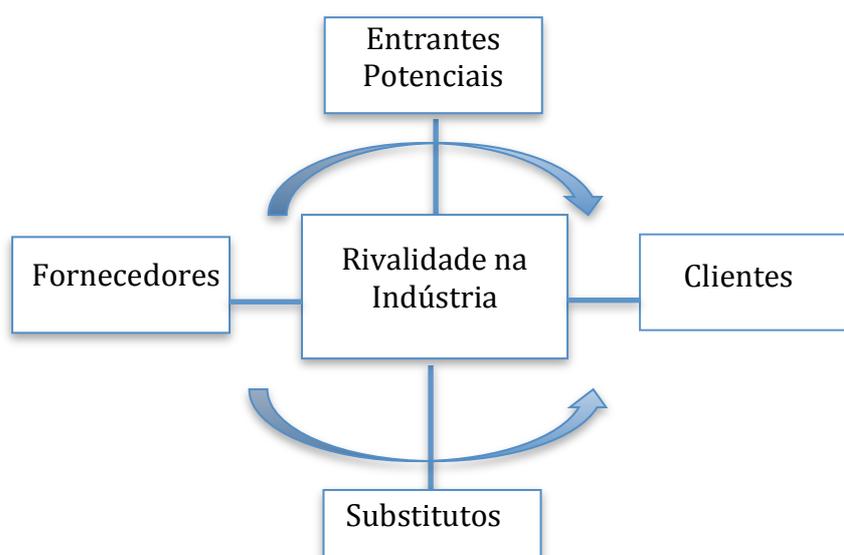
- Forte regulamentação do sector financeiro, com imposições regulamentares internacionais que exigem rácios mais elevados de capital e liquidez;
- Recente alteração do partido do governo, com legislatura de maioria absoluta através de coligação entre o PSD e CDS;
- Início de alguma instabilidade política, dada a elevada contestação social;
- Implementação do Plano de austeridade acordado com a Troika com implicações ao nível do aumento da carga fiscal;
- Introdução de medidas legais para o aumento da flexibilidade do trabalho;
- Aumento do número de fiscalizações por parte das entidades reguladoras;
- Crise financeira global que afecta muitos países onde os grupos em análise estão presentes. (ex. Grécia);

#### Económica

- Fraca produtividade e fraco desempenho económico, o PIB em volume apresentou uma taxa de variação homóloga de -3,3% no 2º trimestre de 2012;
- Nível de desemprego elevado, atingindo os 15% no segundo trimestre de 2012;
- Aumento do rácio de crédito vencido;
- Aumento do número de casas entregues aos bancos, nos primeiros 3 meses de 2012 foram entregues 2.300 casas, um aumento de 74% face ao mesmo período do ano passado;
- Agravamento dos indicadores de sentimento económico e de confiança dos consumidores;
- Taxa de juro em baixa;



### 2.7.2.2. Análise Externa - Modelo de Porter



### **Aparecimento de novos Bancos**

Dado que Portugal está inserido numa união Europeia que tem por base a livre circulação de bens, serviços e capitais, o sector bancário está hoje muito mais aberto à entrada de novos concorrentes estrangeiros (grandes grupos internacionais), como está também sujeito à concorrência dos restantes bancos europeus nos seus países de origem (livre circulação de capital). Assim, independentemente da entrada formal de um novo banco, o sector bancário enfrenta a concorrência de todos os bancos da União Europeia, nomeadamente os que detêm algum tipo de estrutura representativa em Portugal (ex. Escritórios de representação ou sucursais bancárias em Portugal).

Embora a concorrência no mercado Europeu esteja em aberto, a entrada de novos bancos no mercado Português tem algumas restrições que acabam por ser dissuasoras desta mesma estratégia:

- O mercado bancário é um mercado que se rege pela confiança dos clientes com a instituição. Assim uma nova instituição estrangeira que entre no país tem de enfrentar todo um processo moroso para ganhar esta confiança do público;
- Elevados custos de entrada com necessidade de elevados montantes de investimento em capital próprio;
- Necessidade de elevado investimento para a criação de uma nova estrutura de distribuição para servir o negócio de retalho – rede de sucursais que implicam elevados investimentos iniciais;
- As restrições regulamentares limitam o aparecimento de novos concorrentes no mercado, nomeadamente novos bancos no mercado mundial, uma vez que para essa mesma criação terão que passar por uma fase muito rigorosa de avaliação;
- A diferenciação no mercado bancário é muito difícil dada a falta de capacidade existente para diferenciar em relação à concorrência, uma vez que os produtos bancários são muito facilmente copiáveis

### **Clientes/fornecedores**

Os clientes e os fornecedores no sector bancário normalmente não se diferenciam, uma vez que o sector tem como função a intermediação do dinheiro, ou seja, emprestar o dinheiro de clientes aforradores a clientes devedores (em grande parte são devedores e aforradores em simultâneo). Os Clientes dos bancos têm elevado poder negocial enquanto fornecedores de dinheiro, uma vez que com o aparecimento da crise de liquidez, os Bancos

passaram a necessitar de maiores níveis de liquidez dada sua carteira de crédito. Por outro lado, enquanto clientes que necessitam de crédito, os clientes têm menor poder negocial na conjuntura atual, uma vez que o crédito é um “bem escasso”, estando o poder da concessão do lado dos bancos que podem selecionar a quem pretendem emprestar.

### **Fornecedores**

Para além dos próprios clientes do banco, podemos ter outros 2 tipos de fornecedores:

- Fornecedores de bens de funcionamento físico das instalações, com poder negocial muito baixo, dado o elevado número de empresas neste sector;
- Restantes fornecedores de “dinheiro” como bancos internacionais ou instituições internacionais que têm um poder negocial muito elevado, dada a conjuntura do país e a necessidade de liquidez que os bancos em Portugal enfrentam.

### **Substitutos**

Não existem produtos substitutos aos fornecidos pelo sector bancário, pois mesmos os produtos financeiros alternativos são intermediados pelas Instituições bancárias.

### **Rivalidade na Indústria**

A rivalidade na indústria bancária é elevada dada a similaridade de produtos e serviços oferecidos pelos bancos concorrentes e pelo grau de liberalização do mercado bancário a nível nacional e Europeu. Adicionalmente, existe incentivo para que os Clientes tenham relação bancária com mais do que uma instituição o que aumenta a concorrência entre bancos no mercado dada a facilidade de “migração” da relação entre bancos.

2.7.2.3. Análise interna - metodologia dos 7 P's

7 P's	BCP	BES
<i>Product</i>	<p>Produtos de crédito de curto, médio e longo prazo, para empresas e particulares;                      Produtos de investimento de balanço e fora de balanço;                      Intermediação financeira em operações de bolsa;                      Banca de Investimento;                      Intermediação na venda de seguros, no caso do BCP da Ocidental, no caso do BES da Tranquilidade;                      Não existe diferenciação nos produtos, mas sim nas condições e serviço;</p>	
<i>Place</i>	<p>885 sucursais em Portugal especializadas por segmento e 837 no exterior das quais 451 na Polónia, 138 em Moçambique e 120 na Grécia. Existem ainda vários escritórios de representação em locais com grande concentração de emigrantes Portugueses como a Suíça, Alemanha, Inglaterra, África do Sul, Venezuela e Brasil.</p>	<p>701 sucursais em Portugal sem especialização física entre BES 360° e <i>Mass Market</i> e 100 no exterior das quais 45 se localizam em África e 25 em Espanha. Existem ainda vários escritórios de representação em locais com grande concentração de emigrantes Portugueses como a Suíça, França, Alemanha, Canadá e EUA, entre outros.</p>
<i>Price</i>	<p>As políticas de preço são semelhantes. As diferenças poderão advir de necessidades específicas decorrentes da conjuntura e estratégia da instituição. No segundo trimestre de 2012 o BES pagava mais por depósitos, decorrente da necessidade de liquidez</p>	
<i>Promotion</i>	<p>O BCP tinha uma forte presença em todos os meios de comunicação, nomeadamente na televisão. Após o primeiro trimestre de 2012 a estratégia começou a ser alterada com a diminuição da presença na televisão (apenas com a promoção da Médis), passando a sua presença a estar muito</p>	<p>O BES, similarmemente tem também uma presença muito forte na televisão e também muito bem-sucedida ao nível da rádio. Na segunda metade de 2012 o BES também diminuiu substancialmente o seu investimento continuando no entanto muito ativo na televisão, Rádio e jornais. O BES tem um posicionamento da sua</p>

	<p>forte em <i>muppies</i> de rua, rádio e jornais. O BCP iniciou uma estratégia recente de ligação da sua imagem ao desporto (patrocínio da taça da liga no passado e jogos Olímpicos no presente). Adicionalmente a sua imagem também está associada a grandes eventos, com mobilização de muito público como é o caso do Rock in Rio. A cara do BCP é neste momento José Mourinho tentando passar a imagem de confiança, trabalho, dedicação e vitória</p>	<p>marca mais ligado ao futebol com patrocínio à seleção Portuguesa de Futebol e ligas e clubes de futebol. A cara do BES também está associada ao mundo do futebol associando-se a um dos melhores jogadores do Mundo Cristiano Ronaldo passando imagem de vitória, trabalho e confiança nos resultados</p>
<i>People</i>	<p>O BCP tem cerca de 21.000 Colaboradores, dos quais cerca de 10.000 estão em Portugal. Os Colaboradores do BCP tinham até ao ano de 2007 uma forte compensação dos resultados obtidos do grupo. A partir de 2007 a distribuição de resultados deixou de existir passando apenas a existir um sistema de incentivos para as áreas comerciais que foi cancelado em Setembro de 2012</p>	<p>O BES tem cerca de 10.000 colaboradores do grupo dos quais cerca de 2.300 estão fora de Portugal. O BES implementou para as suas áreas comerciais um sistema de incentivos que foi cancelado no início do exercício de 2012</p>
<i>Processes</i>	<p>Elevada capilaridade da rede em todo o país, qualidade do serviço com preços na média do mercado, <i>Bancassurance</i>, aposta na rapidez de serviço no <i>mass market</i> e na qualidade e personalização para segmentos de maior valor</p>	<p>Elevada capilaridade da rede em todo o país, forte aposta na banca de investimento, <i>bancassurance</i> mas também com rede de distribuição de seguros própria (Tranquilidade). Mais centrado na imagem de empresa familiar com um posicionamento forte na responsabilidade social</p>

<p><i>Physi- cal Eviden- ce</i></p>	<p>Dualidade no tipo de agências, com agências de maior dimensão (pelo menos uma por grande cidade onde se concentram todos os segmentos), e agências de pequena dimensão para servir o segmento de <i>mass market</i>. Agências muito bem situadas em <i>corners</i> de grande visibilidade.</p>	<p>Agências de média dimensão, nomeadamente aquelas que têm também a presença de Gestores BES 360°. Agências muito bem situadas em <i>corners</i> de grande visibilidade.</p>
---	---	---

### 2.7.2.3. Análise Interna – Evolução de indicadores

#### **Análise dos indicadores do Millennium BCP**

- Banco privado com maior quota de crédito (19,8%), quota de recursos (18,7%), tendo no entanto perdido quota de mercado face a 2007 onde tinha uma quota de crédito de 21,7% e uma quota de recursos de 19,5%.
- Banco do sistema bancário Português com maior rácio de crédito vencido superior a 90 dias o que indica um maior nível de risco global da carteira de crédito.
- Maior rede de distribuição bancária em Portugal, com 885 balcões físicos e cerca de 10.000 Colaboradores.
- Ativo total em 2011 de 93.482 Milhões Euros, mais que triplicando o seu valor num período de 15 anos.
- Com um total de mais de 5 Milhões de clientes em todo o mundo uma carteira de recursos de 65,5 Mil Milhões de euros e uma carteira de crédito de 68 Mil Milhões de euros.
- Em termos de resultados atingiu em 2011 o seu pior ano de sempre no que diz respeito ao resultado líquido, -849 Milhões de euros, que compara com 301 Milhões de euros positivos de 2010. O melhor ano do BCP foi em 2006 com um resultado líquido do exercício de 787 Milhões de euros.
- Evolução muito positiva do *cost-to-income* nos últimos anos, tendo atingido em 2011 58,5%, indicador este que já foi superior a 60% em 2007.

- Em termos de retorno para o acionista medido pelo ROE, dados os resultados negativos do Banco, são negativos, tendo vindo a diminuir consecutivamente nos últimos anos para níveis que impossibilitam pagamento de dividendos (era cerca de 14% antes da crise).
- Capitalização bolsita do BCP muito baixa, sendo um dos factores mais negativos do Banco, sendo em 2011 inferior a Mil Milhões euros, um valor inferior do valor de capitalização do Millennium Bank Polónia (comparar com um valor de 11 mil milhões de euros em 2007)

### **Análise dos indicadores do BES**

- Banco privado com 2ª maior quota de crédito (15,3%), quota de recursos (14,6%). Quando comparado com 2007 verifica-se um aumento da quota de crédito em 0,1 ponto percentual e uma diminuição da quota de recursos de 0,3 pontos percentuais.
- Rácio de crédito vencido superior a 90 dias de 3,1% mais baixo que a CGD e BCP.
- Rede de distribuição bancária em Portugal de grande dimensão, com 700 balcões físicos.
- Ativo total em 2011 de 98.589 Milhões de euros, mais que triplicando o seu valor num período de 15 anos.
- Banco com uma carteira de recursos de 54,4 mil milhões de euros e uma carteira de crédito de 51,2 mil milhões de euros (gap comercial positivo).
- Em termos de resultados atingiu em 2011 o seu pior ano de sempre no que diz respeito ao resultado líquido, -109 Milhões de euros, que compara com 556 Milhões de euros positivos de 2010. O melhor ano do BES foi em 2007 com um resultado líquido do exercício de 607 Milhões de euros.
- Evolução negativa do cost to income, tendo atingido em 2011 57,9%, que compara com 47% em 2010 e 41% em 2009.
- Retorno do capital (ROE) negativo em 2011 decorrente do resultado líquido negativo, sendo no entanto um banco com um ROE acima da média do sector após início da crise de 2007 (9,4% em 2010 e 11% em 2009).
- Capitalização bolsita de 2 mil milhões de euros, verificando uma grande queda de valor bolsita devido à queda verificada no sector financeiro, compara com 7,5 mil milhões de euros em 2007.

2.7.2.4. Análise Interna e Externa – Matriz A. D. Little

		Estado da maturidade a indústria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
P o s i ç ã o  C o m p e t i t i v a	Dominante	Crescimento rápido Criar barreiras Agir ofensivamente  BCP Moçambique	Crescimento rápido Procurar liderança em custo Defender posição Actuar Ofensivamente	Defender posição Aumentar a importância do custo Agir ofensivamente	Defender posições Focalizar Considerar uma retirada
	Forte	Crescimento rápido Diferenciar	Baixar custo Diferenciar Atacar os pequenos BCP Polónia	Focalizar Diferenciar Ferir pequenas empresas	Fazer esforço  BES Portugal BCP Portugal
	Favorável	Crescimento rápido Diferenciar BCP Angola BES Angola	Focalizar Diferenciar Defender	Aguentar ou retirar retirar Nicho	Retirar
	Ténue	Crescer com a indústria focalizar  BES Moçambique	Aguentar ou retirar Apostar em nichos Procurar crescimento	Aguentar ou retirar Nicho BES Espanha BES Reino Unido	Retirar  BCP Grécia
	Fraca	Procurar um nicho Tentar apanhar outros	Nicho ou retirar  BCP Roménia BES Brasil	Retirar	Retirar

2.7.2.5. Análise interna e externa – Análise Swot BCP

Pontes fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maior rede de sucursais do país;</li> <li>- Instituição de maior dimensão em termos de ativo;</li> <li>- Presença em mercados de grande crescimento (Moçambique, Angola e Polónia);</li> <li>- Qualidade do serviço (em 2012 foi escolha do consumidor);</li> <li>- Níveis de capital, nomeadamente rácios Tier I e Core Tier I com níveis bastante confortáveis face as exigências regulamentares (após aumento de capital efectuado 2012);</li> <li>- Elevada quota de mercado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise reputacional;</li> <li>- Empréstimo obrigacionista do Estado com superior a 8%.</li> <li>- Risco médio da carteira de crédito superior a média do sector;</li> <li>- Presença em países intervencionados pelo FMI (Portugal, Grécia e Roménia)</li> <li>- Prejuízos elevados decorrentes da crise Grega e grande incerteza quando ao futuro da Grécia;</li> <li>- Elevada estrutura de custos em Portugal;</li> <li>- Dificuldade de financiamento no mercado interbancário;</li> <li>- Valor da ação;</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefício do crescimento de economias como Polónia, Angola e Moçambique;</li> <li>- As crises normalmente são oportunidade de mudanças a nível interno (aumento de eficiência) e a nível externo com exploração de novos mercados ou produtos;</li> <li>- Diminuição de <i>players</i> no mercado, pela saída de algum grupo internacional, ou pela falência de alguma instituição;</li> <li>- Entrado de novos créditos com menor níveis de risco (bem escasso);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolução das taxas de mercado (Euribor – a sua queda implica elevados prejuízos);</li> <li>- Alteração negativa das exigências dos organismos Europeus, face ao países intervencionados;</li> <li>- Reorganização internas como o encerramento de sucursais e redução de pessoas pode implicar efeitos reputacionais negativos;</li> <li>- Dependência face a decisões Europeias, decorrentes de possíveis exigências pela intervenção do estado;</li> <li>- Evolução negativa futura da economia portuguesa;</li> </ul>

2.7.2.6. Análise Interna e Externa – Análise Swot BES

Pontes fortes	Pontos fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagem associada a empresa familiar e reputacionalmente forte;</li> <li>- Presença em mercados de forte crescimento (Angola, Moçambique e Brasil);</li> <li>- Eficiência no mercado internacional decorrente da aposta em banca de investimento e banca de empresas (elevada rentabilidade com estrutura de custos reduzida);</li> <li>- Crescimento orgânico histórico favorece uma estrutura mais organizada e eficiente;</li> <li>- Rede de sucursais de grande dimensão em Portugal;</li> <li>- Mantém total independência face ao Estado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolução negativa futura da economia portuguesa;</li> <li>- Necessidades de liquidez elevadas;</li> <li>- Dificuldade de financiamento no mercado interbancário;</li> <li>- Evolução negativa no mercado acionista;</li> <li>- Pagamento de taxas muito elevadas, muito acima da média de mercado na captação de recursos de clientes;</li> <li>- Elevada concentração dos resultados no negócio de banca de investimento que implica maior volatilidade;</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefício do crescimento de economias como Angola, Moçambique e Brasil;</li> <li>- Diminuição de <i>players</i> no mercado, pela saída de algum grupo internacional, ou pela falência de alguma instituição;</li> <li>- Maiores dificuldades do maior concorrente, criam oportunidades de crescimento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolução das taxas de mercado (Euribor – a sua queda implica elevados prejuízos);</li> <li>- Alteração negativa das exigências dos organismos Europeus, face ao países intervencionados;</li> <li>- Possibilidade futura de recorrer a ajuda do estado;</li> <li>- Presença no mercado Espanhol, onde está eminente a intervenção pelo FMI;</li> </ul>

### 2.7.3. Estratégias de crescimento do BES e do BCP (Questão 3)

O BES e o BCP optaram por uma estratégia de crescimento e de obtenção de posição competitiva bastante diferenciadas e as opções de crescimento decididas no passado condicionam de certa forma a sua forma de atuar dada a conjuntura atual.

#### Estratégia de crescimento do Millennium BCP

O BCP optou por um misto de estratégias de crescimento orgânico e crescimento externo, sendo que a sua principal alavanca de crescimento foi o crescimento por fusões e aquisições de outras Instituições Financeiras.

#### -1ª fase de crescimento: Crescimento orgânico

Com o aparecimento do Banco Comercial Português, este viveu uma época de forte crescimento orgânico que cimentou como um Banco de qualidade e de elites. Uma vez que o Banco necessitava de crescer no mercado e o nicho de elites era reduzido para concretizar os objetivos de crescimento que o Banco tinha à data, este optou pelo lançamento de outra rede bancária, desta vez focada no mercado de *Mass Market* que tinha como desígnio a rapidez e qualidade do serviço – lançamento da NovaRede, um caso de sucesso em Portugal.

#### - 2ª fase de crescimento: Crescimento por aquisições

A meio da década de 90, o Banco altera a sua estratégia de crescimento iniciando uma forte vaga de aquisições de outros Bancos em Portugal. Iniciou-se com a aquisição do Banco Atlântico (na altura o maior banco comercial em Portugal), seguindo-se posteriormente a aquisição do Banco Mello e do Banco Pinto e Sotto Mayor. O BCP transforma-se assim no maior grupo bancário em Portugal, tanto no que diz respeito a ativos, como no que diz respeito a quotas de mercado.

#### - 3ª fase de crescimento: crescimento por internacionalização

Na fase final da implementação da estratégia de crescimento por aquisições o BCP inicia a sua estratégia de crescimento no mercado internacional. Na Europa, o Banco inicia a sua estratégia internacional na Polónia com o lançamento de uma *joint venture* com um grupo financeiro Polaco, sob o nome “Millennium”. Em 1999 o BCP lança em conjunto com uma seguradora Grega um novo Banco na Grécia, do qual veio posteriormente a adquirir a maioria do capital. Posteriormente lançou uma operação *greenfield* na Roménia, após uma tentativa falhada de aquisição do maior banco Romeno. A estratégia na Europa acaba por ser diferente da seguida em Portugal, pois baseia-se numa estratégia de parcerias, primeiro estabelecia

sempre uma parceria com um parceiro local e posteriormente adquiria o controlo dos bancos em causa. Em paralelo o Banco desenvolve também a sua estratégia de crescimento em outros continentes, em países como os EUA e Canadá (posteriormente abandonados) e em África que hoje é um dos polos de crescimento estratégicos do Grupo.

- 4ª fase: o desinvestimento e reestruturação de operações

Após este período de forte crescimento o Banco teve que repensar o seu posicionamento e reestruturar os seus ativos core e não core, com a venda de diversas operações em Portugal e fora de Portugal (Credilar, Império Bonança, Seguro Direto, Banque BCP França, BCPbank Canadá, Millennium bank Turquia e mais recentemente a alienação do Millennium Bank EUA). Com um posicionamento externo apenas em operações estratégicas (com exceção da Grécia e Roménia por dificuldades de mercado) e com um reenfoque interno na banca de retalho e de empresas.

#### Estratégia de crescimento do Banco Espírito Santo

O BES optou por uma estratégia mais coerente, seguindo única e exclusivamente uma estratégia de crescimento orgânico em Portugal, tendo apenas na sua história aquisições de pequena dimensão

1ª fase de crescimento: Antes da nacionalização dos bancos

O BES, após o seu nascimento em 1869 como Casa de Câmbio, iniciou uma estratégia de crescimento orgânico em Portugal, tendo, através da implementação desta estratégia, chegado à liderança na banca privada em Portugal em 1936. O BES atingiu uma posição relativamente elevada em Portugal através da abertura de sucursais e de uma estratégia de consolidação da sua posição no mercado implementada fundamentalmente a partir de 1932. As operações de concentração foram feitas fundamentalmente com outras operações do Grupo.

2ª fase de crescimento

A família Espírito Santo regressa a Portugal após o período de reprivatizações dos Bancos para fundar o Banco BIC em Portugal na década de 80. Sempre com o objetivo de recuperar o controlo do BESCL o que veio a acontecer em 1991. As duas instituições seguiram a sua trajetória de crescimento de forma separada, tendo em 2005 verificado a fusão das duas instituições em Portugal. Durante este período o BES implementou uma estratégia de crescimento orgânico muito agressiva com a abertura de um número de balcões muito alargado, posicionando-se como segundo maior banco privado em Portugal.

3ª fase de crescimento: A internacionalização

Na década de 90, o Banco Espírito Santo inicia a sua estratégia de expansão internacional com a aquisição do Banco Industrial del Mediterrâneo em Espanha (posteriormente BES Espanha) e do Banco Benito y Monjardim também neste país, sendo Espanha um dos países de forte aposta do BES. Ainda nesta década, o BES expande a sua atividade para Macau, onde cria o BES Oriente e a França com a criação da Société Bancaire de Paris (posteriormente BES et de La Venetie).

Os anos de 2000 representam uma mudança na estratégia internacional do BES que iniciou um processo de expansão para os Continentes Americano e Africano. Em 2000 o BES estabelece uma parceria estratégica muito importante com o Banco Bradesco no Brasil e cria o Espírito Santo Bank nos EUA e o BES Angola em Angola.

O fim da primeira década de 2000 e o início da segunda década marcam o Grupo Espírito Santo pela forte aposta na expansão internacional com a aquisição 25,1% de um Banco em Moçambique (Moza Bank) e a transformação do Balcão de Cabo Verde em Sucursal Bancária.

#### Análise das estratégias implementadas pelas duas Instituições

Neste caso pedagógico analisam-se duas estratégias de crescimento muito diferentes que levaram a posições de mercado próximas entre as duas instituições Bancárias: o BCP com uma estratégia mais focada nas aquisições e o BES com uma estratégia mais focada no crescimento orgânico. Hoje ao analisarmos os dois bancos podemos encontrar uma forte correlação entre a situação de cada banco no mercado e as escolhas de crescimento efetuadas no passado.

A estratégia implementada pelo BCP teve vantagens indiscutíveis ao nível de ganhos de economia de escala e de dimensão no mercado. Hoje o Millennium BCP é o maior banco privado em Portugal em termos de ativos, clientes e sucursais, e essa posição deve-se sobretudo ao crescimento que verificou com as aquisições efetuadas. No entanto esta estratégia de crescimento rápido e excessivo também trouxe sérios problemas à instituição, que de certa forma acabam por condicionar a performance do Banco numa conjuntura de crise como a vivida em Portugal atualmente. Hoje em dia o BCP tem um número de sucursais e Clientes (descontando o crescimento da % de população bancarizada) muito similar aquele que tinha quando adquiriu o BPA o que significa que a compra dos bancos Mello e BPSM possa ter sido um investimento com um retorno muito pouco significativo ou nulo. Adicionalmente a estratégia de crescimento do BCP também fez com que o seu capital ficasse

muito diluído por um número muito elevado de acionistas, nenhum deles muito fiel à missão da Instituição, sendo apenas acionistas de mercado com menores ligações emocionais ao grupo. O crescimento muito acelerado que a Instituição verificou significou posteriormente um desinvestimento em alguns ativos anteriormente adquiridos, perda de clientes pelo facto de estes diversificarem o seu património por outros bancos, uma estrutura de colaboradores “partida” entre várias culturas e um banco demasiadamente pesado para se adaptar a mudanças rápidas impostas pelo mercado.

O BES optou por uma estratégia de crescimento orgânico de forma coerente ao longo de toda a sua história o que também implicou efeitos positivos e negativos na sua posição de mercado e situação atual. A estratégia de crescimento orgânico tem um factor muito positivo associado a um crescimento sustentado e controlado, permitindo criar uma cultura homogénea em toda a organização, permite criar uma estrutura de custos e organizacional mais eficiente e coerente e permite um maior controlo e conhecimento sobre todos os negócios implementados. Isto permite criar uma instituição mais controlada e mais ágil no mercado. No entanto, num período de grande crescimento como o verificado na década de 90 em Portugal no sector bancário, uma estratégia de crescimento orgânico acaba por ser uma estratégia demasiadamente lenta de crescimento, o que fez com que o BES acabasse por “perder” a sua posição de liderança na banca privada em Portugal. O facto de não acompanhar o crescimento rápido que se verificava no mercado fez com que o BES perde-se o seu poder de mercado e a sua capacidade de evidenciar a sua marca, a sua imagem e criar um *word of mouth* positivo em torno da instituição. Hoje o BES tem uma posição mais forte, no entanto essa posição acabou por ser mais passiva, decorrente da “queda” verificada no seu maior concorrente.

#### **2.7.4. Qual a melhor estratégia de crescimento e em que situações deve ser implementada (Questão 4)**

Da análise efetuada aos dois bancos e das vantagens ou desvantagens competitivas que os dois bancos observam no mercado, podemos concluir que não existe uma estratégia ótima de crescimento, mas sim que a estratégia a implementar depende da conjuntura e do mercado onde a empresa se insere.

Analisando o tipo de mercado onde a empresa se insere, se a empresa está inserida num mercado de forte crescimento e a posição de mercado que detém é muito reduzida face à concorrência, a única estratégia possível para obter uma posição de mercado mais forte parece ser a estratégia de crescimento externo via fusões ou aquisições com outros *players* no mercado. No entanto esta estratégia deve ser implementada com moderação, não devendo a empresa sobredimensionar-se face ao mercado e consequentemente destruir valor no mercado e para a própria empresa, levando no futuro à implementação de estratégias de desinvestimento e/ou perda do valor adquirido anteriormente (saída de clientes e negócio). Esta parece ser a melhor estratégia a adotar num mercado em crescimento pois a empresa poderá atingir uma dimensão mais elevada e como tal ter um maior benefício desse mesmo crescimento no mercado. Por outro lado, se a empresa está num mercado maduro, cujo crescimento é mais reduzido parece que a estratégia de reorganização interna e crescimento orgânico parece ser a mais adequada, uma vez que num mercado desta natureza são as empresas mais organizadas e mais preparadas para eventuais quebras de mercado ou crises que sobrevivem. Nestas conjunturas de maturidade, a opção por uma estratégia de crescimento via fusões ou aquisições pode ter um risco demasiadamente elevado, pois quando duas empresas se juntam existe sempre alguma perda de negócio (a soma das duas raramente é igual à junção das mesmas) e como tal a empresa pode estar num mercado em que a perda que verifica não é compensada pelo crescimento do negócio.

Se analisarmos o estado de evolução da empresa também podemos diferenciar a estratégia ótima para uma empresa recém entrada no mercado ou uma empresa já com maturidade no mercado. Assim da análise que se faz da literatura e dos dois casos apresentados parece que a melhor estratégia de uma *greenfield* é o crescimento externo para mais rapidamente atingir alguma posição competitiva no mercado onde se está a inserir e para adquirir *know how* e um parceiro local para desenvolver o seu negócio. Uma empresa que já está no mercado com um posição competitiva forte parece que o crescimento orgânico é a melhor estratégia uma vez que já tem uma marca, uma posição relativa confortável que permite através do seu *know*

*how*, imagem e distribuição existente obter bons níveis de crescimento e de acompanhamento do mercado.

Analisando os dois casos de crescimento apresentados podemos identificar algumas estratégias corretas e outras incorretas de mercado. No caso do BCP parece que a estratégia de crescimento externo foi a mais adequada dada o recém aparecimento da marca no mercado e a necessidade de crescimento e de obtenção de posição relativa forte no mercado bancário, no entanto parece que a instituição não soube alterar a sua estratégia a tempo, passando de um crescimento externo para um crescimento orgânico já com uma base de clientes e negócio superior, continuando a sua estratégia de crescimento orgânico superior ao necessário e desejável para um crescimento sustentável, obrigando posteriormente a desinvestimentos e à destruição de valor. Quando ao BES a opção por um crescimento única e exclusivamente assente num crescimento orgânico foi arriscada uma vez que ficou dependente da evolução dos seus principais concorrentes, não obtendo uma posição similar no mercado em altura própria de crescimento do mesmo.

Analisando o passado e o presente, a conclusão que se retira é a de que a estratégia que teria sido adequada, dada a conjuntura e o mercado bancário passado e futuro, seria uma estratégia mista dos dois bancos. Uma estratégia de forte crescimento inicial via fusões e aquisições (um grande banco que permitisse obter uma posição forte no mercado e não um número excessivo de bancos), seguida de uma estratégia de reestruturação, consolidação e crescimento orgânico para fortalecer uma cultura e uma estrutura organizacional.

## **2.8. Lições a retirar do presente caso**

O mercado bancário em Portugal verificou um crescimento e uma evolução tecnológica muito grandes nos últimos 25 anos, após a fase de reprivatização do sistema financeiro. O sistema bancário em Portugal passa de um sistema pouco desenvolvido, instrumentalizado pelo Estado para financiamento dos “interesses públicos”, para um sistema na sua maioria independente nas suas decisões de financiamento à economia.

Com o desenvolvimento do sistema financeiro em Portugal surgem dois grandes grupos bancários de origem muito diferenciada: um banco “greenfield”, Banco Comercial Português, e um banco reprivatizado com uma longa história no mercado bancário em Portugal. O BCP e o BES, tornam-se nos maiores bancos privados em Portugal, atingindo quotas de 20% e 15% no crédito e 19% e 15% nos recursos, respetivamente.

A história de crescimento dos dois maiores bancos privados em Portugal apresenta contornos totalmente diferenciados entre si, tanto no que diz respeito à sua atividade em Portugal como no que diz respeito à sua atividade além fronteiras. Em Portugal o BCP implementou uma estratégia de crescimento do seu negócio através de fusões e aquisições com outros bancos nacionais, dos quais se destacam o Banco Português do Atlântico, o Banco Mello e o Banco Pinto & Sotto Mayor. Através destas fusões o Banco Comercial Português transforma-se de uma forma acelerada no principal banco comercial em Portugal. O BES implementou uma estratégia de crescimento em Portugal baseada no crescimento orgânico/interno da organização, através do desenvolvimento das suas valências internas, atingindo uma posição de segundo maior banco privado em Portugal em ativos e quotas de mercado e maior banco atualmente no que diz respeito à capitalização bolsista. Os dois bancos hoje estão estabelecidos em Portugal com uma operação *whole sale banking*, servindo todos os segmentos de clientes, beneficiando de uma grande rede de distribuição de agências, sendo este um factor distintivo pela comodidade e conveniência que significa para os seus clientes bancários. Em termos de imagem, os dois bancos em análise apostaram num rejuvenescimento da sua imagem, rompendo com os standards existentes até à data para o sector bancário e forçando o resto do sector a adaptar-se a esta nova forma de estar no mercado.

Em termos internacionais o BCP e o BES verificam diferenças substanciais na estratégia implementada e também nos tipos de mercados escolhidos. Ao nível da estratégia internacional, o BES optou por um desenvolvimento de Banca de retalho num número reduzido de países. A sua principal aposta e fonte de receita proveniente do exterior vem da

banca de investimento e banca de empresas, funcionando em larga escala como uma plataforma de trade finance para os seus Clientes Empresa. A estratégia foi selecionar e desenvolver países com grande afinidade e com fortes relações comerciais com Portugal (ex. Espanha, Brasil, Angola). No que diz respeito ao BCP a estratégia seguida em termos de negócio foi muito centrada no desenvolvimento da banca de retalho nas suas principais operações, aproveitando o know how desenvolvido em Portugal. Assim o BCP implementou o seu modelo de banca de retalho em 5 principais geografias (Polónia, Grécia, Roménia, Angola e Moçambique) com uma imagem e um look and feel muito similares ao existente em Portugal. O desenvolvimento dessas operações seguiu uma estratégia de parcerias com parceiros locais, obtendo posteriormente o controlo da maioria do capital destas operações.

Analisando as estratégias adotadas pelos dois maiores bancos privados em Portugal, verificam-se consequências positivas e negativas decorrentes dessas decisões passadas. Por um lado o Banco Comercial Português, seguindo a sua estratégia de crescimento por aquisições e fusões com outras instituições financeiras, verificou um crescimento muito elevado da sua quota de mercado no crédito e recursos transformando-se em poucos anos no maior banco privado em Portugal. No entanto, esta forma de crescimento acelerado também trouxe muitas desvantagens competitivas à instituição, uma vez que implicou grandes investimentos na compra e integração das várias estruturas bancárias, perdas líquidas de negócio pois o resultado final das aquisições foi inferior à soma das parcelas quando consideradas individualmente, perdas na coesão da cultura da empresa e menor flexibilidade para adequação a cenários adversos, como é o cenário macroeconómico que Portugal e o sector financeiro em global vivem. Por outro lado o Banco Espírito Santo optou por uma estratégia de crescimento baseado no desenvolvimento das suas estruturas internas que, por um lado, permitiu que a instituição crescesse de forma sustentável, garantindo a criação de uma cultura comum, com custos mais reduzidos e maior eficiência e com uma estrutura interna organizativa mais estruturada e com maior flexibilidade de adaptação. No entanto, esta forma de crescimento custou ao BES a perda da liderança no mercado bancário Português, passando para segundo maior banco privado em Portugal, dado que a estratégia de crescimento orgânico traz normalmente resultados de forma mais lenta.

Os dois bancos em análise seguiram estratégias de crescimento diferenciadas cujo resultado foi diferente, ambas as estratégias com as suas vantagens e desvantagens. Neste sentido coloca-se a questão: existirá uma estratégia de crescimento ótima a seguir por uma empresa? ou uma estratégia de crescimento ótima específica para uma instituição financeira?

Da análise dos dois casos apresentados e da análise da literatura sobre estratégias de crescimento na Banca, a resposta parece ser negativa, não parecendo existir uma estratégia ótima e aplicável em qualquer circunstância por um banco. A estratégia ótima a seguir depende do mercado onde o banco se insere e do estado de desenvolvimento e da posição relativa da empresa face à concorrência, sendo que ambas as estratégias poderão ser aplicadas pela mesma organização. Assim, uma estratégia mista seria uma estratégia mais adequada para um crescimento sustentado. Na década de 90, as Instituições em causa necessitavam de implementar uma estratégia para ganhar dimensão relativa muito elevada, o que seria facilitado através de uma aquisição de um banco concorrente. No entanto, essa aquisição deveria ser a suficiente para ganhar dimensão necessária no mercado, passando depois a implementar uma estratégia de crescimento orgânico, criando os “alicerces” para um crescimento sustentado no longo prazo.

Em conclusão: Ambos os tipos de estratégia são possíveis e com possibilidade de gerarem resultados positivos (ou negativos) no longo prazo, no entanto estes resultados estão muito dependentes da forma de implementação das mesmas.

### 3 Bibliografia

#### Monografias (Livros)

- Bitner, J., Booms, B. (1981), *Marketing strategies and organization structures for service firms*, American Marketing Association
- Brandenburger, A., Nalebuff, B. (1996), *Co-opetition: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation in the marketplace: the game theory strategy that changing the game of business*, Harper-Collins
- Carlon, D. W., Perlof, J.M. (1990), *Modern Industrial Organization*, Scott-Foresman (Glenview, IL)
- Carvalho, J. C., Filipe, J. C. (2006), *Manual de Estratégia: conceitos, prática e roteiro*, Edições Sílabo
- Casson, M. (1990), *Evolution of multinational banks: A theoretical perspective*, em G. Jones (ed.) *Banks as Multinationals*.
- Cox, L. W., Ensley, M. D., Camp. S. M. (2003), *The Resource Balance Proposition: Balancing Resource Allocations and Firm Growth*, ed. G. Libecap, London, JAI Press
- Faria, M. (2001) *Banco Comercial Português, a primeira década 1985-1995*, Edições Inapa
- Ferreira, D. (2002), *Fusões, aquisições e reestruturações de empresas*, vol.1, Edições Sílabo
- Gaughan, P.A.(2002), *Mergers, acquisitions and Corporate restructurings*, third edition, John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*, Free Press
- Rugman, A.M. (1981), *Inside the Multinationals. The economics of internal markets*, Croom Helm. London.
- Steiner, G. A. Miner, J. B., *Management Policy and Strategy – text, Readings and Cases*. New York: McMillan Publishers Inc, 1977
- Wheelen, T., Hunger, J. (2006), *Strategy management and business policy: concepts and cases*, Pearson

### Contribuições para trabalho Colectivo

- Altunbas, Y., Ibáñez, D. M., (2004), *Merger and acquisitions and Bank Performance in Europe, the role of strategic similarities*, European Central Banks, Working Paper séries, no 398
- Calderón, C., Loaya, N., Servén, L., (2004), *greenfield foreign direct investment and merger and acquisition: feedback and macroeconomic effects*, World Bank Policy Research working paper 3192
- Chandler, A. D. (1962), *Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise*, MIT Press, Cambridge, Mass.
- Focarelli, D., Pozzolo, A., (2000), *The Determinants of Cross-Border Bank Shareholdings: An Analysis with Bank-Level Data from OECD Countries*, Federal Reserve Bank of Chicago, *Proceedings* (May)
- Galindo, A., Micco, A., Serra, C. (2003), *Better the Devil That You Know: Evidence on Entry Costs Faced by Foreign Banks*, Inter American Development Bank, Working Paper No. 477.
- Harzing, A., (2001), *Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes*, University of Melbourne
- Levine, R., (2004), *The Corporate Governance of Banks: A Concise Discussion of Concepts and Evidence*, Brown University - Department of Economics; National Bureau of Economic Research.
- Samaras, V. (2007), *Internal vs External growth: impact on operational and market performance*, Working paper
- Tavares, C., Capucho, J. (2001), *A mudança no sistema bancário português – passado recente e perspectivas*, in *What Financial System for the Year 2000?*, Margarida Abreu e Victor Mendes (org.), Ed. BVLP - Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S.A

### Periódicos científicos

- Aliber, R.Z. (1976), *Towards a theory of international banking*, *Economic Review*, primavera
- Amihud Y., Baruch, L., (1981), *Risk reduction as a managerial motive for conglomerate mergers*, *Bell Journal of Economic*, 12: 605-617

- Associação Portuguesa de Bancos (1995), *Boletim Informativo*, 15, Lisboa.
- Beleza, M., (1999), *Sistema Financeiro Português: A Consolidação*, Anuário da Economia Portuguesa 1999
- Estudos Marketest (basef), fornecidos por Millennium bcp
- Grosse, R., Goldberg, L.G. , 1991. *Foreign bank activity in the United States: An analysis by country of origin*, *Journal of Banking and Finance* 15, 1093-1112.
- Grubel, H., (1977): *A theory of multinational banking*, Banca Nazionale del Lavoro, Quarterly Review, Dezembro, 123, 349-363.
- Hambrick, D.C., (1983), *High Profit strategies in mature capital goods industries: a contingency approach*, *Academy of management journal* 1983, vol 26, no 4
- Ireland, R. D. , Hitt, M.A., Sirmon, D. G., (2003), *A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions*, *Journal of management* 29: 963-989
- Jensen, M.C. (1988), *Takeovers: their causes and consequences*, *Journal of Economic Perspective*, 2: 21-48
- Kim, C., Mauborgne, R., (2004), *Blue ocean strategy*, *Harvard Business Review*, October 76-85
- Levitt, B., March, J., (1998), *Organizational Learning*, *Annual Review of Sociology* 14, 319-340
- March, J., (1991), *Exploration and exploitation in organizational learning*, *Organization Science* 2, 71-87
- Mintzberg, H. (1987), *Five P's for Strategy*, *California Management Review*, 30
- Peteraf, M.A. (1993), *The cornerstone of competitive advantage: A resource-based view*, *Strategic Management Journal*, 14(3): 179-191
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1989), *Management Entrenchment: the case of manager-specific investments*, *Journal of Financial Economics*, 27: 143-164
- Williams, B., (1998), *Factors Affecting the Performance of Foreign-Owned Banks in Australia: A Cross-Sectional Study*, *Journal of Banking and Finance*, vol. 22, 197-219.
- Yamori, N., (1998), *A Note on the Location Choice of Multinational Banks: the Case of Japanese Financial Institutions*, *Journal of Banking and Finance*, vol. 22, 109-120.

## Teses

- Borges, M., (1994), *O Sector Bancário Português: Evolução recente*, Grupos Estratégicos e Perspectivas futuras, Dissertação para obtenção de grau de mestre em Economia, Lisboa, UTL – Instituto Superior de Economia e Gestão
- Bento, P., (1998), *Concentração Bancária: o Caso Português entre 1992 e 1996*, Tese de Mestrado em Finanças Empresariais, Lisboa, ISCTE
- Carvalho, M. (2007), *Fusões e aquisições no sector bancário: homogeneização ou diferenciação dos produtos bancários*, Tese de Mestrado em Economia, Universidade do Minho, EEG
- Silva, T. (2009), *Concentração bancária em Portugal*, Tese de Mestrado em Gestão, Lisboa, ISCTE

## Referências não publicadas retiradas da Internet

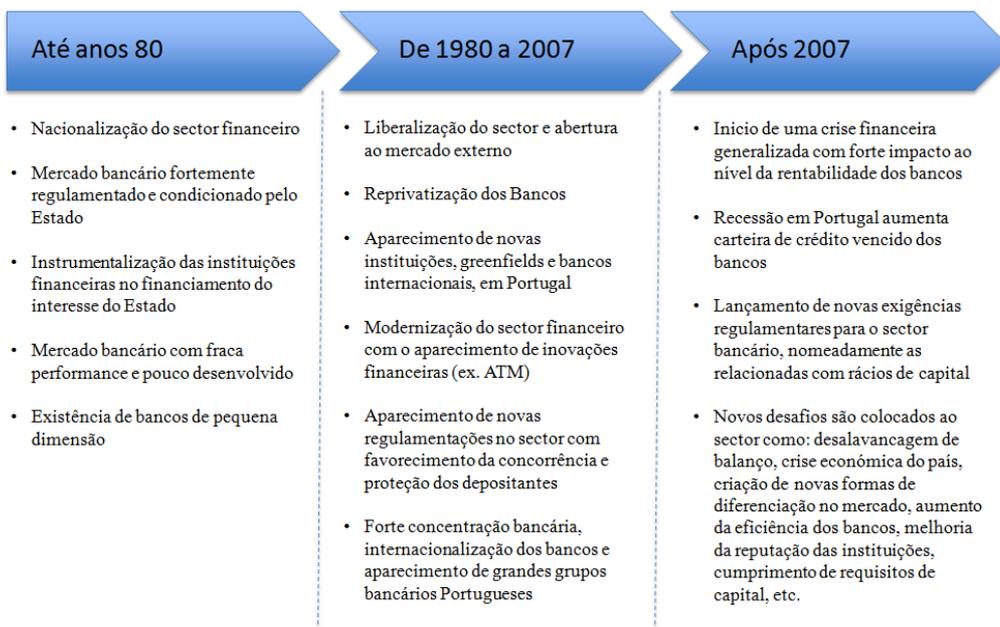
- Banco de Portugal (2012), Boletim Estatístico  
[http://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/BEAnteriores/Lists/FolderDeLishtaComLinks/Attachments/141/BEMar12\\_pt.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/BEAnteriores/Lists/FolderDeLishtaComLinks/Attachments/141/BEMar12_pt.pdf)
- Banco de Portugal (2003), Relatório do Conselho de Administração  
[http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/RelatorioAnual/RelAnuaisAnteriores/Documents/rel\\_03\\_p.pdf](http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/RelatorioAnual/RelAnuaisAnteriores/Documents/rel_03_p.pdf)
- BES, Marcos Históricos  
<http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=2A6A9A1F-49C3-4386-AB54-CCC70A0756D4>
- BES, Relatórios e contas, 2000, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011  
<http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=9cd2375d-71c8-49c3-93ec-5e827bd6a1a0>
- Bolsapt, Cotação bolsista desde 1999, BCP e BES  
<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx>
- International Brand Finance, Global banking 500  
[http://brandirectory.com/league\\_tables/table/banking-500-2012](http://brandirectory.com/league_tables/table/banking-500-2012)
- Millennium bcp, A nossa história

<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>

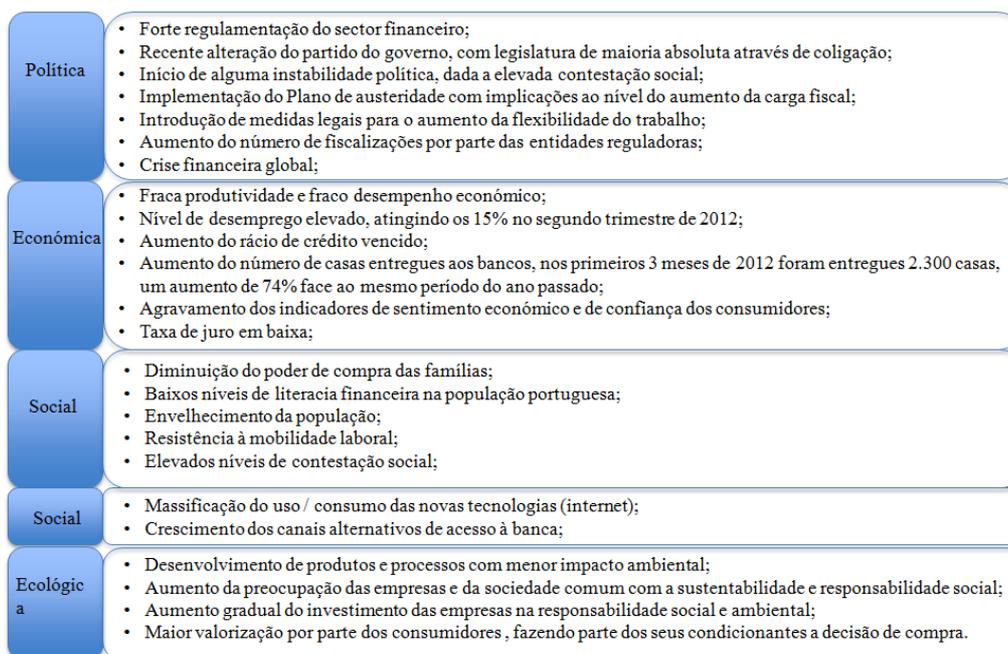
- Millennium bcp, Relatório e contas 1999,  
<http://mil.millenniumbcp.pt/pubs/pt/investidores/informacaofinanceira/relatorioecontas/?grupo=1>
- Millennium bcp, Relatório e contas 2000,  
<http://mil.millenniumbcp.pt/pubs/pt/investidores/informacaofinanceira/relatorioecontas/?grupo=3>
- Millennium bcp, Relatório e contas 2005,  
<http://mil.millenniumbcp.pt/pubs/pt/investidores/informacaofinanceira/relatorioecontas/rc2005anual/;jsessionid=BDBEEWHSPSZMNQFIAMGCFFOAVABQYIY4>
- Millennium bcp, Relatórios e contas 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011,  
<http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Pages/RelatorioContas.aspx>

## 4 Anexo 1 – slides de Resolução

### Questão 1: Evolução do Sector Bancário



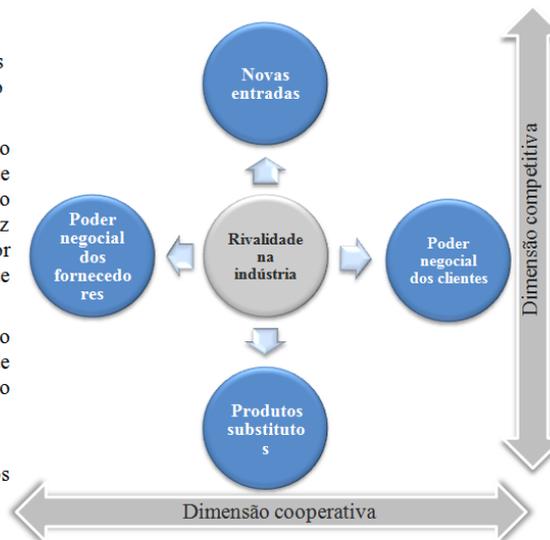
### Questão 2: Análise Externa- Pest(E)



## Estratégias de crescimento na Banca: os casos do BCP e do BES

### Questão 2: Análise Externa- Modelo de Porter

<b>Potencial de novas entradas</b>	Existência de restrições ao estabelecimento de bancos limitam o aparecimento de novas instituições. Crise financeira nacional como limitação adicional
<b>Poder negocial dos Clientes/ Fornecedores</b>	Os cliente e fornecedores no sector bancário normalmente não se diferenciam em grande parte da relação. Fornecedores de dinheiro com elevado poder negocial dada a escassez de liquidez e clientes de crédito com menor poder negocial na conjuntura atual de crédito escasso.
<b>Fornecedor es</b>	Fornecedores de dinheiro com elevado poder negocial e fornecedores de bens de funcionamento com poder negocial muito baixo
<b>Produtos Substitutos</b>	Não existem produtos substitutos aos fornecidos pelo sector bancário



**Rivalidade na Indústria:** Elevada, dadas;

- 1) Similaridade de produtos e serviços oferecidos
- 2) Grau de liberalização do mercado bancário a nível Europe
- 3) Incentivo para que os Clientes tenham relação bancária com mais do que uma instituição

### Questão 2: Análise Interna- Metodologia dos 7 P'S

	BCP	BES
<b>Product</b>	Produtos de crédito de curto, médio e longo prazo, para empresas e particulares, produtos de investimento, intermediação financeira em operações de bolsa e intermediação de seguros. Não existe diferenciação nos produtos, mas sim nas condições e serviços.	
<b>Place</b>	885 sucursais em Portugal especializadas por segmento e 837 no exterior	701 sucursais em Portugal sem especialização física e 100 no exterior
<b>Price</b>	As políticas de preço são semelhantes. As diferenças poderão advir de necessidades específicas decorrentes da conjuntura e estratégia da instituição.	
<b>Promotion</b>	Forte presença nos meios de comunicação. Ligação da imagem ao desporto, a cara do BCP é neste momento José Mourinho tentando passar a imagem de trabalho, dedicação e vitória	Forte presença nos meios de comunicação. Posicionamento mais ligado ao futebol com patrocínio à seleção Portuguesa de Futebol e ligas e clubes. A cara do BES também está associada ao mundo do futebol, Cristiano Ronaldo
<b>People</b>	21.000 Colaboradores, dos quais cerca de 10.000 estão em Portugal. Em 2007 deixou de existir distribuição de resultados passando apenas a existir um sistema de incentivos para as áreas comerciais que foi cancelado em Setembro de 2012	O BES tem cerca de 10.000 colaboradores do grupo dos quais cerca de 2.300 estão fora de Portugal. O BES implementou para as suas áreas comerciais um sistema de incentivos que foi cancelado no início do exercício de 2012
<b>Processes</b>	Elevada capilaridade da rede em todo o país, qualidade do serviço com preços na média do mercado, <i>Bancassurance</i> , aposta na rapidez de serviço no <i>mass market</i> e na qualidade e personalização para segmentos de maior valor	Elevada capilaridade da rede em todo o País, forte aposta na banca de investimento, <i>bancassurance</i> mas também com rede de distribuição de seguros própria (Tranquilidade).
<b>Physical Evidence</b>	Dualidade no tipo de agências, variando de dimensão de acordo com o segmento que servem. Agências bem situadas em <i>corners</i> de grande visibilidade.	Agências de média dimensão, nomeadamente aquelas que têm também a presença de Gestores BES 360°. Agências muito bem situadas em <i>corners</i> de grande visibilidade.

## Estratégias de crescimento na Banca: os casos do BCP e do BES

### Questão 2: Análise Interna- Evolução de Indicadores

	BCP	BES
<b>Quotas</b>	Crédito: 19,8% (-1,9 pp face a 2007) Recursos: 18,7% (-0,8 pp face a 2007)	Crédito: 15,3% (+0,1 pp face a 2007) Recursos: 14,6% (-0,3 pp face a 2007)
<b>Crédito vencido</b>	Maior carteira do sistema – 5,1% da carteira de crédito vencida há mais de 90 dias	Rácio de 3,1% da carteira de crédito vencida há mais de 90 dias
<b>Rede distribuição</b>	Maior rede de distribuição com 885 balcões e cerca de 10.000 colaboradores em Portugal	Rede de 700 balcões em Portugal
<b>Ativo</b>	Mais de 93 mil milhões de euros (mais do que triplicado nos últimos 15 anos)	Mais de 99 mil milhões de euros (mais do que triplicado nos últimos 15 anos)
<b>Negócio</b>	Carteira de recursos de 65,5 mil milhões € Carteira de crédito de 68 mil milhões € Gap Comercial negativo	Carteira de recursos de 54,4 mil milhões € Carteira de crédito de 51 mil milhões € Gap Comercial positivo
<b>Resultados</b>	Negativo em 2011: -849 Milhões € 301 Milhões € em 2010 e 787 Milhões € em 2006	Negativo em 2011: -109 Milhões € 558 Milhões € em 2010 e 607 Milhões € em 2007
<b>Cost-to-income</b>	Boa performance nos últimos anos atingido 58,5% em 2011 (60% em 2007)	Evolução negativa atingindo 57,9%, quando já foi 47% em 2010 e 41% em 2009
<b>ROE</b>	Performance negativa desde 2007	Performance negativa desde 2007
<b>Capitalização bolsista</b>	Um dos factores mais negativos do banco. Inferior a 1 mil milhões de euros em 2011	Cerca de 2 mil milhões de euros verificando uma grande queda desde 2007

### Questão 2: Análise Interna e Externa- Matriz A. D. Little

		Estado da maturidade a indústria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
P o s i ç ã o  C o m p e t i t i v a	Dominante	Crescimento rápido Criar barreiras Agir ofensivamente  BCP Moçambique	Crescimento rápido Procurar liderança em custo Defender posição Actuar Ofensivamente	Defender posição Aumentar a importância do custo Agir ofensivamente	Defender posições Focalizar Considerar uma retirada
	Forte	Crescimento rápido Diferenciar	Baixar custo Diferenciar Atacar os pequenos BCP Polónia	Focalizar Diferenciar Ferir pequenas empresas	Fazer esforço  BES Portugal BCP Portugal
	Favorável	Crescimento rápido Diferenciar BCP Angola BES Angola	Focalizar Diferenciar Defender	Aguentar ou retirar Nicho	Retirar
	Ténue	Crescer com a indústria focalizar BES Moçambique	Aguentar ou retirar Apostar em nichos Procurar crescimento	Aguentar ou retirar Nicho BES Espanha BES Reino Unido	Retirar  BCP Grécia
	Fraca	Procurar um nicho Tentar apanhar outros	Nicho ou retirar BCP Roménia BES Brasil	Retirar	Retirar

**Questão 3: Estratégias de crescimento do BCP e do BES**

BCP	<b>1ª fase de crescimento Crescimento Orgânico</b>	Forte crescimento orgânico após o seu aparecimento como um banco para elites. Dado que o mercado de elites era limitado, o Banco implementou uma estratégia de crescimento através do lançamento de um novo banco para Mass Market
	<b>2ª fase de crescimento Crescimento por aquisições</b>	Vaga de aquisições de outros bancos nacionais como o Atlântico, Mello, Pinto e Sotto Mayor, transformando-se no principal Banco privado em Portugal
	<b>3ª fase de crescimento Internacionalização</b>	Expansão do modelo de retalho implementado em Portugal a outras geografias como a Polónia, Grécia, Roménia, Angola e Moçambique. Iniciou a sua atividade inicialmente com parcerias locais tomando posteriormente o controlo da operação
	<b>4ª fase de crescimento Desinvestimento e reestruturação</b>	Enfoque nas operações e negócios core do banco, com o subsequente desinvestimento em operações como a França, Canadá, Turquia e EUA ou negócios como o segurador <i>stand alone</i>
BES	<b>1ª fase de crescimento Antes nacionalizações</b>	Desenvolvimento de um Banco num mercado bancário em fase de início de bancarização, que verificou uma expansão visível no mercado com a abertura sucursais bancárias, assumindo a liderança no sector até ser nacionalizado
	<b>2ª fase de crescimento Reprivatização</b>	Com o regresso a Portugal a família Espírito Santo volta a assumir o controlo do Grupo, iniciando-se uma fase de grande crescimento orgânico em Portugal atingindo a posição de segundo maior banco em Portugal
	<b>3ª fase de crescimento Internacionalização</b>	Expansão da marca BES a outros Países com especial enfoque na banca de investimento e banca de empresas. O BES aposta assim em Espanha, Brasil e África (triângulo estratégico internacional).

**Questão 4: Qual a melhor estratégia de crescimento e em que situações deve ser implementada**

