



Elodie Simões Relvas

A INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA. O CASO PRÁTICO DO BANCO BPI, S.A.

Relatório de Estágio

Julho/2015



UNIVERSIDADE DE COIMBRA



FDUC FACULDADE DE DIREITO
UNIVERSIDADE DE COIMBRA

A internacionalização bancária. O caso prático do Banco BPI, S.A.

Relatório de Estágio apresentado à Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra no âmbito do 2.º Ciclo de Administração Pública Empresarial para a obtenção do grau de Mestre.

Elodie Simões Relvas

Orientador: Dr. Ireneu de Oliveira Mendes

Coimbra, julho de 2015

AGRADECIMENTOS

O presente relatório de estágio é fruto de um percurso académico e profissional muito intenso. Ao longo destes dois anos de mestrado, contei com o apoio precioso de várias pessoas que pelo seu voto de confiança me apoiaram e motivaram, pessoas essas que não poderei deixar de agradecer.

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Dr. Ireneu de Oliveira Mendes, por ter aceitado a orientação deste trabalho e pelas suas preciosas opiniões e críticas efetuadas que me permitiram chegar a este trabalho.

Ao Sr. Carlos Calças, Diretor de área do Banco BPI, S.A. em Coimbra pela avaliação dada a este estágio e pelo voto de confiança.

Ao Dr. Paulo Oliveira, da Direção dos Recursos Humanos do BPI que me autorizou a tratar deste tema no relatório de estágio.

À Dra. Maria Manuel Lobo, e ao Dr. João Machado, meus gerentes no decorrer deste estágio no Banco BPI, S.A., que sempre me apoiaram e acompanharam ao longo do estágio assim como todos os meus colegas do balcão (Amália, Fernando, Joana, João, Paulo Rui, Sérgio e Sofia) e outros colaboradores do banco que me fizeram sentir em casa e que me proporcionaram uma preciosa ajuda em todo o processo de aprendizagem.

Um agradecimento muito especial aos meus pais, António e Julia que me permitiram chegar até aqui. Estarei sempre grata pelo facto de me terem dado a possibilidade de estudar nesta ilustre Universidade.

Ao meu irmão, Tony, que sempre me apoiou e confiou em mim.

A todos os elementos da minha família que confiaram no meu percurso académico e que me apoiaram e particularmente aos meus avós, que teriam tido muito orgulho na conclusão deste meu percurso.

Aos meus amigos, cujo nome não vou citar, que são a minha família em Coimbra e que sempre confiaram em mim, que me ajudaram quando mais precisei e que sempre me deram conselhos muito preciosos. Um muito obrigada, orgulho-me de ser vossa amiga.

A todos os meus antigos Professores, que sempre me souberam aconselhar e apoiar.

Por último, agradeço a quem me deu a conhecer a existência deste mestrado, pois sem este precioso conselho, não teria tido esta formação.

RESUMO

A internacionalização é uma estratégia adotada por empresas de todos os setores há várias décadas. Com o surgimento da abertura das fronteiras e mais particularmente com o fim da segunda Guerra Mundial, esta dimensão estratégica tornou-se cada vez mais popular.

Este conceito, apresenta várias modalidades e teorias, que fazem com que muitas vezes seja pela sua implementação, que passa a decisão dos gestores de topo na medida em que poderá potenciar o crescimento e a sustentabilidade das empresas. Para fazer face à concorrência e à competitividade, múltiplas empresas devem-se internacionalizar para manter a relação com os seus clientes que se deslocam para países estrangeiros.

No setor bancário, a internacionalização surge com o objetivo de seguir o cliente para o seu país de emigração, afim de perceber quais as suas necessidades financeiras mas também visando os ganhos da obtenção de economias de escala e experiência.

Assim, o principal objetivo deste trabalho consiste num primeiro momento em apresentar esta dimensão estratégica empresarial de uma forma geral, e ainda abordar a internacionalização bancária com base na análise do caso concreto do Banco BPI, S.A.

No que diz respeito ao caso prático apresentado, iremos verificar que o processo de internacionalização pode ser alvo de grandes mudanças em termos regulamentares situação que poderá colocar em causa a sua implementação, e bem assim, alterar as modalidades existentes.

Palavras-Chave: Internacionalização, Internacionalização Bancária, Modalidades de Internacionalização bancária, Estratégia.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
LISTA DE ABREVIATURAS	III
INTRODUÇÃO	1
CAPITULO I – A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO DIMENSÃO ESTRATÉGICA	3
1.1. Enquadramento	3
1.1.1. Definições	4
1.1.2. Modelos e suas aplicações	5
1.2. Integração Internacional: Noções / Dimensões	9
1.3. Benefícios, custos e riscos da internacionalização	9
1.4. Evolução da estratégia de internacionalização	13
CAPITULO II – A INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA	15
2.1. Estado da arte	15
2.2. Teorias de internacionalização bancária	18
2.3. Formas de implementação bancária no estrangeiro	21
2.4. Desafios futuros	23
CAPITULO III – O CASO PRÁTICO DO BANCO BPI, S.A.	24
3.1. O Banco BPI, S.A. – da sua fundação até aos dias de hoje	24
3.2. Formas de implementação bancária no estrangeiro do Banco BPI, S.A.	27
3.2.1. A Sucursal	27
3.2.2. O Escritório de Representação	28
3.2.3. As participações do BPI em bancos estrangeiros	29
3.3. O Segmento Não Residente na atividade doméstica em Portugal	30
3.4. O futuro da internacionalização bancária do Banco BPI, S.A.	32
3.5. Atividades desenvolvidas em sede de estágio curricular	33
CAPITULO IV – CONCLUSÕES	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	1

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 – Logótipo do Banco BPI, S.A.....	1
FIGURA 2 – A presença de sucursais e escritórios de representação do BPI, S.A. na Europa.....	2

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Forma como a percentagem de participação no capital da entidade externa define o modelo de internacionalização escolhido.....	7
Tabela 2 – Síntese dos Benefícios, Custos e Riscos da Internacionalização via Investimento Direto.....	10
Tabela 3 – Síntese dos Benefícios, Custos e Riscos da Internacionalização via Projetos.....	11
Tabela 4 – Síntese dos Benefícios, Custos e Riscos da Internacionalização via Transações.....	12

LISTA DE ABREVIATURAS

ATM – Automated Teller Machine

BES – Banco Espírito Santo

BCI – Banco Comercial e de Investimentos

BFA – Banco Fomento de Angola

BPI – Banco Português de Investimento

BPN – Banco Português Nacional

CE – Comissão Europeia

DSFM – Direção de Serviços Financeiros Moçambique

OPA – Oferta Pública de Aquisição

SPI – Sociedade Portuguesa de Investimento

TPA – Terminal de Pagamento Automático

INTRODUÇÃO

O presente relatório de estágio, intitulado “A internacionalização bancária. O caso prático do Banco BPI, S.A.”, foi elaborado no âmbito do segundo ano de Mestrado de Administração Pública Empresarial da Faculdade de Direito de Universidade de Coimbra. O estágio, foi realizado, no Banco BPI, S.A. no balcão da Rua da Sofia, sito em Coimbra.

Com o surgimento da globalização, as empresas passaram a ter cada vez mais necessidade de atuarem ao nível internacional para poderem responder às exigências do mercado e da concorrência.

Este trabalho tem como objetivo, abordar o tema da internacionalização, e mais concretamente da internacionalização bancária, pois pretende-se perceber o processo de internacionalização da instituição acolhedora do estágio.

É importante, proceder à revisão bibliográfica sobre este tema em concreto e analisar as formas e modelos de internacionalização bancária possíveis.

Neste sentido iremos analisar neste trabalho, o caso do Banco BPI, S.A. (banco privado português) analisando as várias formas de internacionalização que foram adotadas pelo banco e a localização geográfica do mesmo para além do seu país de origem (Portugal). Será alvo de abordagem a atividade internacional do Banco BPI no continente africano e será analisada a questão das alterações regulamentares da Comissão Europeia em termos de supervisão bancária que poderão vir a por em causa a exposição do BPI em Angola.

Com o estudo de caso deste trabalho, pretendemos analisar se existe alguma evolução gradual na internacionalização ou se de alguma forma poderemos falar de desinternacionalização.

Para a realização deste relatório de estágio, foram utilizadas várias estratégias de investigação: a pesquisa (via observação), o estudo de caso (Banco BPI, S.A.) e a investigação arquivista ou análise documental (via utilização de publicações do banco).

O presente relatório é composto por cinco capítulos.

No presente capítulo, apresenta-se o tema do relatório e a sua pertinência assim como a forma como se encontra estruturado o presente trabalho.

De seguida, será apresentado o conceito de internacionalização para que seja possível fazer um enquadramento geral do tema e apresentar algumas definições essenciais para um correto entendimento das matérias em análise.

No segundo capítulo, iremos abordar as estratégias de internacionalização empresarial em termos gerais. Falaremos das premissas necessárias para a internacionalização empresarial, nomeadamente da importância da definição das orientações estratégicas fundamentais antes de iniciar qualquer processo de internacionalização empresarial (Freire, 2004).

No terceiro capítulo, dedicado à internacionalização bancária, será exposto o estado da arte do tema e serão apresentadas as teorias assim como as formas de implementação bancária no estrangeiro existentes. Serão ainda apresentados alguns dos desafios futuros da internacionalização bancária.

O quarto capítulo é dedicado ao caso prático da entidade acolhedora do estágio, o Banco BPI, S. A.. Será apresentada de forma sucinta a sua história evolutiva até aos dias de hoje, para de seguida apresentar a sua presença internacional e demonstrar a importância que o Banco dá aos seus clientes residentes no estrangeiro e na sua atividade doméstica em Portugal. Ainda neste capítulo serão apresentados alguns cenários possíveis para o futuro da instituição no que diz respeito à sua presença internacional.

No quinto e último capítulo, serão apresentadas as conclusões deste relatório, onde se apresentam sumariamente as ideias que mereceram especial atenção ao longo do desenvolvimento do presente trabalho e onde se deixam algumas janelas de oportunidades para investigações futuras.

CAPITULO I – A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO DIMENSÃO ESTRATÉGICA

1.1. Enquadramento

Com o final da II Guerra Mundial, a situação económica mundial sofreu fortes mudanças. A abertura dos mercados e das fronteiras levou as empresas a atuar para além dos seus países de origem com o objetivo de fazer face às necessidades da concorrência e dos consumidores.

A internacionalização surgiu inicialmente nas empresas do continente norte-americano e gradualmente estendeu-se para o mundo inteiro. O grau de internacionalização pode variar em função da dimensão da empresa e da sua atividade. Nos países em via de desenvolvimento, as empresas tendem a exportar alguns dos seus produtos e não tanto a deslocalizar-se, pois os custos associados a esse modo de internacionalização são muito elevados e as empresas nem sempre têm recursos financeiros suficientes. Em França, surgiu recentemente uma empresa chamada *Lulu Frenchie* cuja atividade é a produção de óculos de sol cujas lentes são personalizadas pelo consumidor. A empresa tem a sua linha de montagem sediada na cidade de Lyon (França) e exporta os seus óculos personalizados para o mundo inteiro através de uma encomenda on-line.

Deste modo, a empresa não necessita de se deslocalizar, pois consegue enviar num curto espaço de tempo o seu produto para o seu consumidor sem se preocupar com a localização geográfica deste último. Nos seus inícios, a internacionalização surgiu no setor industrial, e mais tarde, como veremos mais à frente neste trabalho, em todos os setores, inclusivamente nos serviços.

Atualmente, muitas empresas procuram internacionalizar a sua atividade, pois com o aumento da globalização e das facilidades de expansão da informação, produtos produzidos em qualquer país podem ser requisitados a milhares de quilómetros de distância.

1.1.1. Definições

O conceito de internacionalização tem vindo a ser investigado pela literatura com base em diferentes perspetivas. As definições do termo *internacionalização* são numerosas, as primeiras datam do século XIX, outras são mais contemporâneas. Desta forma, importa assim apresentar algumas definições recolhidas na literatura da área.

Muitos autores defendem que a *internacionalização* tem uma evolução gradual na vida da empresa, outros como Calof e Beamish (1995), Welch e Luostarinen (1988), Chetty (1999) ou Benito e Welch (1997), defendem que as empresas podem desinternacionalizar-se.

A internacionalização de uma empresa pode ser definida como sendo uma estratégia que nasce do desenvolvimento da empresa individual que permite criar relacionamentos e adquirir conhecimentos sobre os mercados externos e desse modo poder integrar os mesmos (Johanson e Vahlne, 1977: 23).

Segundo Welch e Luostarinen (1988), a internacionalização corresponde a “*um processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa*” (De Souza e Fellini, 2012: 104).

Para Johanson e Mattson (1988) as relações da empresa são fundamentais na sua internacionalização, pois esta é definida como sendo o fruto das relações estabelecidas que se desenvolvem ou rompem em função dos objetivos da empresa (De Souza e Fellini, 2012: 104).

Para Freire (2004), autor mais contemporâneo, “*a internacionalização de uma empresa, consiste em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias internacionais de produtos-mercados e de integração vertical para os outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia internacional*” (Freire, 2004: 315).

Estes autores definem a internacionalização como sendo o produto da expansão da atividade da empresa que ao desenvolver a sua atividade doméstica e criando relações com os mercados estrangeiros, acaba por desenvolver a sua atividade nos mesmos.

Porém, alguns autores defendem que a internacionalização nem sempre tem uma evolução crescente (Chetty e Campbell-Hunt, 2003: 798).

Calof e Beamish (1995) seguem esta linha de pensamento ao defender que a internacionalização também pode tomar a forma de desinternacionalização. Segundo estes autores, este processo ocorre nos casos em que uma empresa tem que retirar um

produto do mercado, despedir trabalhadores cuja função é o desenvolvimento da estratégia de internacionalização da atividade ou ainda vender os seus planos de produção para o mercado externo.

Este fenómeno de redução ou eliminação da estratégia de internacionalização da empresa observa-se também quando existem alterações quanto ao modo como a empresa se internacionaliza. Tal pode ser observado no caso em que uma empresa cessa o investimento direto e volta à exportação (Chetty, 1999).

A desinternacionalização, definida por Chetty e Campbell-Hunt (2003) como sendo um fenómeno que ocorre quando uma empresa reduz as suas vendas internacionais ou se retira do mercado internacional, poderá, segundo Benito e Welch (1997), ter repercussões de grandes dimensões, pois, este tipo de estratégia pressupõe também uma redução de trabalhadores e desperta reações tanto a nível dos trabalhadores, como das partes afetadas e dos próprios governos do país para qual a empresa se internacionalizava (Benito e Welch, 1997: 8).

Vemos então que o termo de *internacionalização* é alvo de grandes divergências, não só no que diz respeito à sua definição, como também na sua evolução. Para alguns autores como Johanson e Vahlne (1977) a *internacionalização* é um processo gradual, enquanto para outros como Benito e Welch (1997) esta pode ser diminuída ou mesmo extinta na atividade da empresa.

1.1.2. Modelos e suas aplicações

Após termos apresentado algumas definições do termo *internacionalização*, é altura de apresentar os modelos desta dimensão estratégica e as suas diversas aplicações possíveis.

No decorrer do processo de internacionalização de uma empresa, é fundamental definir para onde e como internacionalizar. Existem assim três categorias diferentes nas modalidades da internacionalização: as transações, o investimento direto e os projetos (Freire, 2004: 315).

Neste trabalho decidimos apresentar as modalidades da internacionalização segundo as três categorias definidas por Freire (2004).

Calof e Beamish (1995), definem estes modelos como sendo disposições institucionais que permitem a uma empresa usar os seus produtos ou serviços noutra

país. Estes autores enumeram seis modalidades de internacionalização, nomeadamente: “o licenciamento/*franchising*, as exportações diretas e indiretas, as subsidiárias de vendas, as *joint-venture* e as subsidiárias integradas”¹(Calof e Beamish, 1995: 116).

Segundo Ferreira, Serra e Reis (2011), a escolha do modelo de internacionalização depende das motivações da empresa no que se refere ao tipo de negócio e ao país onde se irá estabelecer (Ferreira, Serra e Reis, 2011: 34).

O modelo das transações definido por Freire (2004), inclui as exportações e o licenciamento. Trata-se de uma modalidade em que a empresa comercializa “*mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa a entidades estrangeiras restringindo a internacionalização à transposição da matriz de produtos-mercados para os mercados externos.*” (Freire, 2004: 315).

Segundo o autor, no caso das exportações existem três tipos de atividade. A exportação *spot*, que consiste na venda ocasional de produtos nos mercados externos; a exportação a médio e longo prazo em que a empresa vende regularmente produtos diretamente a clientes externos e a exportação via agentes ou distribuidores em que a empresa assegura a comercialização dos seus produtos nos respetivos mercados das entidades locais a quem faz recurso.

No caso do licenciamento, as empresas podem optar pelo licenciamento da tecnologia ou marca ou ainda pelo *franchising*. O licenciamento consiste em permitir que entidades externas usem as suas tecnologias ou marcas em mercados estrangeiros em troca de uma remuneração. O *franchising* resulta da permissão a entidades externas não apenas de usar a marca da empresa em mercados estrangeiros, mas também de beneficiar de uma prestação regular de serviços ou o fornecimento regular de produtos. O investimento direto pode ser feito via *joint-venture* ou via subsidiárias, a participação no capital da entidade externa é que irá diferenciar estas duas formas de investimento direto.

Para autores como Chetty (1999), o investimento direto corresponde à fase final da internacionalização de uma empresa. Para a autora, quando uma empresa opta pelo investimento direto, esta está perante uma fase de grande maturidade.

No caso da *joint-venture*, segundo Freire (2004), a participação no capital da entidade externa é inferior a 90%.

¹ Tradução livre da autora. No original “*Mode forms include licence/franchise, indirect export, direct export, sales subsidiary, joint venture, and wholly owned production subsidiary.*” (Calof e Beamish, 1995: 116).

A *joint-venture* também pode ser definida como sendo uma empresa criada por várias empresas que trabalham em conjunto (Masum et al., 2008) ou como uma empresa cujo capital é criado por várias empresas autónomas (Simões, 1997).

Em Portugal, podemos referir as lojas Hussel que comercializam chocolates e produtos relacionados: são fruto de uma *joint-venture* entre o Grupo Jerónimo Martins (que detém 51% da marca) e o Grupo alemão Douglas AG (que detém os restantes 45%). A primeira loja abriu em 1990 no Centro Comercial das Amoreiras, atualmente, existem vinte e quatro lojas distribuídas por todo o país.

Esta modalidade poderá ser de distribuição e marketing ou integrada.

A *joint-venture* de distribuição e marketing refere-se a uma empresa de capitais mistos que é criada no estrangeiro para distribuir o produto da empresa. A *joint-venture* integrada é uma empresa de capitais mistos que é criada para desempenhar todas as funções da cadeia operacional e não apenas as comerciais.

A subsidiária poderá ela também ser apenas de distribuição e marketing ou integrada. A participação no capital da entidade externa será, nesta forma de investimento direto, superior a 90%. A subsidiária de distribuição e marketing corresponde a uma empresa de capitais próprios criada no estrangeiro que desempenha as funções comerciais da cadeia operacional. A subsidiária integrada, empresa de capitais próprios criada no estrangeiro, desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

A Elis é uma empresa familiar que se tornou multinacional pela sua crescente expansão essencialmente por via do investimento direto. A empresa de prestação de serviços que nasceu em França em 1883, iniciou a sua internacionalização uma década mais tarde por via de aquisições na Bélgica. Hoje em dia, lidera o setor do vestuário de trabalho com a sua presença em mais de dez países. A Elis é um ótimo exemplo de sucesso em termos de internacionalização via subsidiária integrada.

Tabela 1 – Forma como a percentagem de participação no capital da entidade externa define o modelo de internacionalização escolhido.

	Joint-venture	Subsidiária
Percentagem de participação no capital da entidade externa	Inferior a 90%	Superior a 90%

Fonte: Autoria própria

Segundo Ferreira, Serra e Reis (2011), o investimento direto será mais adequado a um envolvimento de longo prazo enquanto as exportações serão um modelo mais propício ao cumprimento de objetivos de curto prazo (Ferreira, Serra e Reis, 2011: 34).

Os *projetos* são também uma modalidade da internacionalização empresarial. Estes podem ser classificados em três formas: os projetos chave-na-mão, os projetos BOT (*Build-Operate-Transfer*, em português: *Construir-Operar-Transferir*) ou os contratos de gestão.

Os projetos chave-na-mão consistem em construir no estrangeiro uma fábrica e que será transferida para uma empresa local assim que estiver preparada para iniciar a atividade, em troca de uma remuneração que é estabelecida no início. Freire (2004), exemplifica esta forma de projetos com o caso da empresa portuguesa de produtos farmacêuticos Atral-Cipan que participou em vários projetos deste tipo no Médio Oriente no âmbito de construir unidades de produção de medicamentos (Freire, 2004: 317).

O projeto BOT difere do projeto chave-na-mão no sentido em que a empresa apenas será transferida para a empresa local após a empresa ter operado na fábrica durante um certo período de tempo. Podemos referir para esta forma de projetos a Degrémont Ibéria, pertencente ao Grupo Degrémont, filial da Suez Environnement. Trata-se de uma empresa que integra os projetos BOT na sua atividade: a empresa concebe, constrói opera e presta serviços no âmbito do bom funcionamento das instalações de tratamento de águas. Nos contratos BOT com a Degrémont, existe também um serviço de financiamento em complemento. Por isso, durante a vigência do contrato, o cliente remunera o serviço prestado através de uma tarifa que cobre a atividade de exploração e a amortização do contrato fornecido para que no final do contrato (geralmente terá uma duração de duas ou três décadas), a instalação seja transferida para o cliente.

Nos contratos de gestão, a empresa tem como única função gerir operações num mercado externo apesar de estas não serem da sua propriedade. Freire (2004), refere o caso da empresa norte-americana de exploração petrolífera Aramco que se viu privada dos seus ativos na Arábia Saudita mas que manteve a sua participação na empresa através de contratos de gestão renovados de forma regular (Freire, 2004: 317).

Resumidamente, a modalidade de internacionalização terá sempre que ser escolhida em função de vários critérios de modo a que a empresa que desejar internacionalizar a sua atividade opte pela modalidade mais adequada (Freire, 2004).

Segundo autores como Johanson e Vahlne (1977), as empresas alteram a modalidade de internacionalização consoante o ganho de experiência e de conhecimento

no mercado estrangeiro, trata-se de uma mudança efetuada segundo vários estágios de internacionalização que a empresa irá passar gradualmente. Porém, autores como Hedlund e Kverneland (1985) e Millington e Bayliss (1990), demonstraram que algumas empresas não seguiram esse processo.

1.2. Integração internacional: Noções/Dimensões

Ao decidir internacionalizar a sua atividade, as empresas têm que escolher uma das quatro opções de internacionalização existentes. A empresa poderá ser uma empresa local, multinacional, global ou transnacional (Freire, 2004: 330).

Segundo o autor na empresa local, os produtos são desenvolvidos e comercializados no mercado doméstico e vendidos de forma independente no mercado externo sem grandes alterações.

No caso da empresa multinacional, Freire (2004) menciona que a empresa procura desenvolver produtos adequados às preferências dos clientes dos diferentes mercados geográficos e as operações de cada país são geridas com uma elevada autonomia.

A empresa global é definida por Freire (2004) como tendo uma gama pouco variada de produtos que são fabricados num número restrito de plataformas de produção, com vista ao alcance da liderança de custos à escala mundial.

Por fim, a empresa transnacional procura conciliar os benefícios de custos derivados da integração global com as vantagens comerciais da adequação local, explorando as suas competências centrais à escala mundial mas prestando atenção às especificidades de cada mercado (Freire, 2004).

1.3. Benefícios, custos e riscos da internacionalização

A internacionalização de uma empresa deve ter benefícios, para isso deverá ser uma ferramenta para que esta intensifique a sua competitividade a longo prazo (Freire, 2004: 320).

Segundo o autor existem três vias para que a internacionalização tenha um impacto positivo na empresa em termos de competitividade.

Para que tal aconteça, a empresa deverá explorar as competências centrais nos novos mercados para os quais se irá direcionar. Essa exploração implica que a empresa

alcance por via do investimento direto e com recurso ao *franchising*, uma forte competitividade internacional e assuma a liderança no segmento de produtos comercializados na sua escala de internacionalização.

Tabela 2 – Síntese dos Benefícios, Custos e Riscos da Internacionalização via Investimento Direto

Investimento Direto	Benefícios	Custos	Riscos
Joint-venture de distribuição e marketing	Partilha de recursos, <i>know-how</i> e riscos comerciais com parceiros	Partilha de receitas com parceiros e quota-parte dos investimentos no estrangeiro	Dificuldade de relacionamento com parceiros e risco de competição futura
Joint-venture integrada	Partilha de recursos, <i>know-how</i> e riscos operacionais com parceiros	Partilha de receitas com parceiros e quota-parte dos investimentos no estrangeiro	Dificuldade de relacionamento com parceiros e risco de competição futura
Subsidiária de distribuição e marketing	Aproveitamento de todos os proveitos da atuação comercial no estrangeiro	Investimento na criação e gestão da subsidiária comercial no estrangeiro	Incapacidade de adequação às práticas de gestão e aos consumidores locais
Subsidiária integrada	Aproveitamento de todos os proveitos da atuação integrada no estrangeiro	Investimentos na criação e gestão da subsidiária integrada no estrangeiro	Incapacidade de adequação às práticas de gestão e aos consumidores locais

Fonte: Freire, Adriano (2004) *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo, 322, Tabela 7.3

A realização de economias de localização é outra via possível, segundo Freire (2004), para obter benefícios da internacionalização. A empresa deverá deslocalizar as suas atividades para regiões em que conseguirá reduzir os custos de produção e obter a matéria-prima a um preço favorável.

Com o surgimento da globalização e a abertura das fronteiras, muitas empresas optaram pela deslocalização das suas fábricas no âmbito de reduzir os custos de produção do produto final. No caso do setor automóvel, grandes marcas deslocalizaram parte das suas fábricas no que diz respeito às diferentes componentes da viatura para esse efeito. A empresa francesa Renault, constrói grande parte das caixas de velocidade das suas viaturas em Cacia, no âmbito de reduzir os custos de produção. No caso do

setor dos serviços, várias empresas de telecomunicação também optaram pela deslocalização dos seus *call-center* no âmbito de prestar um serviço a um custo reduzido.

Tabela 3 – Síntese dos Benefícios, Custos e Riscos da Internacionalização via Projetos

Projetos	Benefícios	Custos	Riscos
Projetos chave-na-mão	Receitas consideráveis derivadas de contratos ocasionais	Custos financeiros e operacionais de fornecimento a projetos chave-na-mão	Risco de criação de concorrentes internacionais risco cambial
Projetos BOT	Receitas consideráveis derivadas de contratos irregulares	Custos de transação dos contratos de fornecimento a projetos BOT	Risco de insolvência ou dificuldades de apagamento do cliente, risco cambial
Contratos de gestão	Obtenção de receitas e acesso ao mercado sem investimentos garantidos	Custos de transação relacionados com os contratos gestão	Dificuldade de relacionamento local e risco de criação de competidores

Fonte: Freire, Adriano (2004) *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo, 323, Tabela 7.4

Por último, a terceira via para que a internacionalização traga benefícios à empresa, consiste em aumentar as economias de escala e de experiência, isto é, aumentar a produção e as vendas para uma zona geográfica em que o produto tem mais sucesso, com o objetivo de aumentar o volume de vendas e fazer face à perda de quota de mercado no seu país de origem (Freire, 2004).

Tabela 4 – Síntese dos Benefícios, Custos e Riscos da Internacionalização via Transações

Transações	Benefícios	Custos	Riscos
Exportação spot	Aumento pontual das vendas sem investimentos significativos	Custos administrativos e operacionais derivados da exportação ocasional	Imagem de exportador marginal pode afetar atuação a longo prazo
Exportação a médio e longo prazo	Economias de escala e de experiência resultantes do nível operacional acrescido	Custos administrativos e de transporte relacionados com as exportações regulares	Perca de quota para competidores com agentes locais, risco cambial
Exportação via agentes ou distribuidores	Economias derivadas das vendas acrescidas e maior controlo dos mercados finais	Custos de estabelecimento e supervisão de relações com distribuidores locais	Dependência dos agentes, risco cambial e de substituição por outros fornecedores
Licenciamento da tecnologia ou marca	Aumento das receitas a longo prazo sem investimentos operacionais	Custos de transação relacionados com os contratos de licenciamento	Perca de controlo sobre ativos próprios e risco de competição com licenciados
Franchising	Aumento das receitas a longo prazo sem investimentos operacionais	Custos de implementação e controlo dos contratos de <i>franchising</i>	Danos na imagem e risco de competição futura com franchisados

Fonte: Freire, Adriano (2004) *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Verbo, 322, Tabela 7.2

Não obstante a existência destes benefícios, o processo de internacionalização de uma empresa também implica custos e riscos. Ao tomar a decisão de internacionalizar a sua atividade, uma empresa não poderá omitir as dificuldades que poderá enfrentar e as barreiras que deverão ser ultrapassadas. Uma empresa precisa de um grande investimento não só em termos financeiros mas também de todos os recursos que dela fazem parte.

Em função do modelo de internacionalização escolhido, os benefícios, custos e riscos irão diferir. Nas tabelas 2, 3 e 4 encontramos a síntese dos benefícios custos e riscos que a empresa tem nos três modelos de internacionalização referidos anteriormente.

1.4. Evolução da estratégia de internacionalização

Como vimos anteriormente neste trabalho, a *internacionalização* pode ser feita de diferentes modos e aplicada de várias formas. Esta estratégia empresarial pode evoluir de forma crescente como poderá também ter que deixar de existir por diversas razões. A internacionalização de uma empresa, é alvo de uma série de mudanças, pois esta passa por várias. Demonstraremos de seguida que a evolução da estratégia de internacionalização de uma empresa tem várias fases.

Desta forma, podemos dizer que existem quatro fases na evolução da estratégia de internacionalização de uma empresa: a fase doméstica, a fase internacional, a fase multinacional e a fase mundial (Freire, 2004: 335).

A fase doméstica segundo a definição de Freire (2004), refere-se ao momento em que a empresa atua principalmente no mercado doméstico. Pode recorrer à *exportação spot*, ao *licenciamento* ou a *projetos* mas a sua orientação comercial tem como base as necessidades dos consumidores do mercado doméstico. Nesta fase, as barreiras que a empresa poderá enfrentar são as tarifas alfandegárias e as diferenças culturais.

Segundo o autor, a fase internacional corresponde ao momento em que a empresa atua no mercado doméstico e em raros mercados externos. As modalidades de internacionalização adotada nesta fase poderão ser as exportações a médio e longo prazo ou via distribuidores e agentes, o *franchising* ou os projetos. A orientação comercial deverá ter em conta as necessidades dos consumidores domésticos mas estas serão adaptadas para os mercados externos. Nesta fase, para além das barreiras que a empresa poderá enfrentar na fase doméstica, esta deverá aceder a canais de distribuição para os seus produtos.

A fase multinacional é descrita como sendo uma fase em que a empresa atua em múltiplos mercados externos para além da sua atuação no mercado nacional. As modalidades de internacionalização serão para além das opções da fase internacional, o investimento direto *em joint-venture* ou subsidiárias integradas ou apenas de distribuição e marketing. Os produtos terão que responder tanto às necessidades dos consumidores domésticos como dos externos. Para além das questões relacionadas com o acesso aos canais de distribuição que a empresa encontra na fase internacional, também deverá ter recursos humanos locais e criar parcerias.

Por último, a quarta fase de desenvolvimento internacional de uma empresa é mundial. Nesta fase, a empresa atua praticamente em todo o mundo, correspondendo à

expansão máxima da empresa. Optando por exportações via distribuidores e agentes, *franchising*, investimento direto em *joint-ventures* ou subsidiárias integradas, a empresa terá que responder às necessidades dos consumidores de cada região. Com tal expansão da sua atividade, a empresa deverá fazer face à interligação dos fluxos cruzados de produtos, à informação, e a uma grande quantidade de recursos financeiros e humanos (Freire, 2004: 335).

Como referimos anteriormente neste trabalho, alguns autores como Chetty (1999), também fazem referências às diferentes fases da estratégia de internacionalização de uma empresa referindo que numa fase inicial a empresa limitar-se-á às exportações e numa fase em que terá mais maturidade, irá recorrer ao investimento direto. Pois, a internacionalização implica custos elevados que as empresas nem sempre podem suportar. Porém, apesar de existirem várias fases na estratégia de internacionalização de uma empresa, referimos anteriormente neste trabalho que alguns autores concluíram que existem empresas que se internacionalizaram de uma forma diferente, isto é, como refere Abrantes (1999), algumas empresas optam pelo investimento direto desde o início da sua atividade internacional sem previamente exportarem os seus produtos ou serviços (Abrantes, 1999: 2).

Assim, vimos também anteriormente que as empresas têm por vezes que suspender as suas atividades internacionais de forma temporária ou definitiva por não conseguirem assumir os custos associados a esta estratégia. Fala-se então de desinternacionalização.

CAPITULO II – A INTERNACIONALIZAÇÃO BANCÁRIA

2.1. Estado da arte

Após termos definido na primeira parte deste trabalho a internacionalização em termos gerais, é altura agora de abordar o tema principal deste trabalho, a internacionalização bancária.

Tal como para a internacionalização em termos gerais, existem várias definições da internacionalização bancária. Uiboupin (2005), refere que a internacionalização bancária pode ser definida de várias formas e que as definições deste termo ao longo do tempo vão-se diferenciando (Uiboupin, 2005: 19).

Grubel (1977) foi dos primeiros teóricos a escrever sobre a internacionalização bancária. Este autor refere-se a um sistema bancário multinacional em que a evolução se assimila ao crescimento do investimento direto estrangeiro nas unidades de produção (Grubel, 1977: 351). Neste sentido, Grubel (1977) defende que a internacionalização bancária ocorreu em simultâneo com o rápido crescimento do investimento direto no exterior. Assim, os bancos podiam responder às necessidades das empresas em crescimento (Grubel, 1977: 352). O autor explica que este acompanhamento feito pelos bancos às suas empresas que iam iniciando a sua atividade no exterior não apenas permitiu manter a relação com os seus clientes, como impediu que estes se dirigissem a outros bancos concorrentes que pudessem estar implementados no país onde as empresas nacionais se internacionalizavam (Grubel, 1977: 352).

Segundo Edwards (1975), os euromercados (mercado que possibilita emprestar moedas fora dos seus países de origem) são a principal atividade dos bancos internacionais.

Para Aliber (1984), poucos são os bancos que são verdadeiramente internacionais. Segundo o autor, a maioria dos bancos ditos internacionais não são mais do que bancos nacionais que possuem algumas instalações no estrangeiro (Aliber, 1984: 662).

Lewis e Davis (1987), definem que os bancos internacionais “abrangem tanto as atividades bancárias dos euromercados de bancos estrangeiros como as operações

bancárias na moeda do país de acolhimento”² (Lewis e Davis, 1987: 248). Williams (1997) também adotou esta definição para a internacionalização bancária (Williams, 1997: 73).

Segundo Taeho (1993), a internacionalização bancária consiste em expandir a atividade de um banco para o estrangeiro e substituir a atividade doméstica por uma atividade internacional (Taeho, 1993 *apud* Uiboupin, 2005: 20).

Pintjens (1994) distingue dois tipos de internacionalização na internacionalização bancária: a “*inward internationalization*” e a “*outward internationalization*” (Pintjens, 1994: 301). Para o autor, a “*inward internationalization*” sucede quando uma instituição bancária se estabelece num país estrangeiro ou numa região ou quando as atividades bancárias nesse lugar são essencialmente expressas em moeda estrangeira (Pintjens, 1994: 301). A “*outward internationalization*” ocorre quando uma instituição bancária se instala num outro país (Pintjens, 1994: 301).

Em termos cronológicos, podemos dizer que esta vaga de internacionalização iniciou-se com o surgimento da desregulamentação, a abertura das fronteiras e a inovação financeira. Segundo Claessens *et al.* (2000), a internacionalização bancária deve-se à liberalização financeira que ocorreu em todo o mundo (Claessens *et al.*, 2000: 2). Tal como a internacionalização da indústria, este movimento, teve a sua origem no continente norte-americano para mais tarde se estender pelo mundo inteiro. Hoje em dia, a internacionalização bancária é visível na maioria dos países com a presença de bancos estrangeiros.

Quando falamos no estado da arte da internacionalização bancária, pretendemos fazer uma breve apresentação das publicações existentes sobre este tema.

Segundo De Laubier (1986), existem três fases no início da internacionalização dos serviços financeiros.

A primeira fase referida por este autor, diz respeito ao início dos anos sessenta, e nasceu da necessidade sentida pelos bancos em seguir os seus clientes para fora dos seus países de origem, devido não só ao rápido desenvolvimento das exportações mas também, ao reaparecimento dos investimentos diretos industriais e comerciais no estrangeiro que tinham cessado devido às grandes guerras mundiais e à grande crise que as separou (De Laubier, 1986: 64).

A segunda fase segundo De Laubier (1986), ocorreu nos finais dos anos sessenta e teve uma duração ligeiramente superior a uma década. Esta foi devida à rápida expansão

² Tradução livre da autora. No original “*embraces both the Eurocurrency banking activities of foreign banks and their banking in host country currencies*” (Lewis e Davis, 1987: 248).

dos euromercados que ocorreu inicialmente em resposta às saídas de capitais dos Estados Unidos, e mais tarde, pelos excedentes financeiros dos países produtores de petróleo nos anos seguintes aos dois grandes choques petrolíferos de 1973 e 1979 (De Laubier, 1986: 67).

Por último, o autor defende que a terceira fase teve o seu início no final dos anos oitenta, e refere-se a um período em que existe uma crescente desregulamentação e uma onda de inovações financeiras, nomeadamente, com o surgimento dos centros offshores, os bancos começaram a poder fugir das barreiras nacionais (De Laubier, 1986: 69).

Uiboupin (2005) também refere na sua pesquisa que a internacionalização bancária foi influenciada pelas alterações que ocorreram no comércio internacional. O autor refere entre essas alterações o crescimento do investimento direto estrangeiro e o surgimento de programas de ajuda internacionais. O choque petrolífero de 1973 também é referido pelo autor como fator do surgimento de esta vaga de internacionalização: a acumulação de recursos monetários nos países petrolíferos foi uma das razões que levou os bancos a iniciarem a sua internacionalização para esses países por via da implementação de subsidiárias (Uiboupin, 2005: 25)

Segundo Focarelli e Pozzolo (2002), as motivações para a internacionalização bancária diferem em função da dimensão dos bancos: para os bancos de pequena dimensão, esta estratégia consiste na necessidade de seguir o cliente enquanto para os bancos de maior dimensão, outras são as políticas que estão na origem da internacionalização da atividade bancária (Focarelli e Pozzolo, 2002).

No que diz respeito aos benefícios da internacionalização bancária nos dias de hoje, Berger et al. (2000), defendem que esta estratégia permite a diversificação dos mercados e a redução da possibilidade de falência dos bancos (Berger et al., 2000).

No caso concreto de Portugal, as evoluções da internacionalização do setor financeiro ascenderam desde a entrada de Portugal na atual União Europeia, em 1986. A partir dessa data o setor financeiro foi alvo de variadas alterações e reformas de liberalização que alteraram, não só as relações internas, como as relações com o exterior (Hibou, 2002: 3).

Já desde 1985, a liberalização progressiva do sistema financeiro em Portugal possibilitou a criação de bancos privados e a abertura do mercado aos bancos estrangeiros. Em consequência, o sistema bancário português atual é essencialmente

privado, pois a Caixa Geral de Depósitos é o único banco nacional público (Hibou, 2002: 9).

Podemos concluir observando que hoje em dia existe em Portugal uma forte presença de bancos estrangeiros como por exemplo o Banco BBVA, o Banco Popular, o Banco Santander Totta ou o Deutsche Bank.

2.2 Teorias de internacionalização bancária

Após termos introduzido o tema da internacionalização bancária e apresentado o estado da arte do conceito, é importante abordarmos algumas das numerosas teorias de internacionalização bancária.

Nunes, Serra e Ferreira (2011), elaboraram uma pesquisa sobre a bibliografia existente sobre a internacionalização bancária. Entre os vários trabalhos analisados, podemos destacar duas teorias de internacionalização bancária presentes em vários artigos científicos da área: a teoria do paradigma eclético de Dunning (1977) e a teoria dos estágios de internacionalização também conhecida por Teoria da Escola de Uppsala.

O paradigma eclético de Dunning (1977) enumera três vantagens para a internacionalização de uma empresa: a vantagem de propriedade, a vantagem de localização e por último a vantagem de internalização (Dunning, 2000: 163-164). Dunning (1988) enumera ainda três motivações para a internacionalização de uma empresa: a procura de recursos, a procura de mercado e por fim , a procura de eficiência. Mais tarde, Dunning introduziu uma quarta motivação para internacionalização de uma empresa: a procura de estratégias de mercado (Dunning, 1994).

Este paradigma foi aplicado ao estudo da internacionalização bancária por diversos investigadores como por exemplo Gray e Gray (1981) e Grubel (1977) que usaram o paradigma eclético de Dunning como referência no que diz respeito aos motivos que levam uma empresa a investir no exterior (Blandón, 1998: 3).

Yannopoulos (1983), também aplicou o paradigma eclético de Dunning no setor bancário. Para este autor, esta estratégia permite adquirir vantagens na preservação do cliente na medida em que permite segui-lo, enfrentar as restrições específicas dos países e as barreiras à entrada (Uiboupin, 2005: 28).

Uiboupin (2005), defende que este paradigma permite perceber os motivos que levam um banco a expandir-se e as implicações que a expansão do banco estrangeiro terá para o país acolhedor (Uiboupin, 2005: 28).

Segundo Williams (1997), “a vantagem de propriedade presente no paradigma eclético de Dunning é crucial, uma vez que é a detenção desta vantagem que permite ao banco estrangeiro superar as vantagens usufruídas pelos bancos domésticos devido a incumbências”³ (Williams, 1997: 81). O autor defende que quando um banco se instala num país terceiro, é imune a certas barreiras que os bancos domésticos terão que enfrentar.

Porém, Qian e Delios (2008) consideram que o paradigma eclético de Dunning tem uma abordagem demasiada estática para explicar a internacionalização bancária.

A teoria dos estágios da internacionalização surgiu na década de 70 na Universidade de Uppsala na Suécia que mais tarde veio a dar o nome a esta teoria, atualmente também conhecida por Modelo de internacionalização de Uppsala.

No âmbito desta teoria de internacionalização por estágios, Johanson e Vahlne (1977) desenvolveram uma nova forma de estudar a internacionalização não apenas via teorias económicas mas cruzando estas últimas com teorias de comportamento organizacional. Johanson e Vahlne (1990), no seguimento de uma visão integradora das teorias do comportamento organizacional na análise da internacionalização, defendem que os primeiros investimentos diretos estrangeiros de uma empresa deverão ter lugar em países próximos do país de origem.

Uiboupin (2005), define esta teoria como sendo meramente descritiva. Segundo o autor, a principal ideia desta teoria é que a internacionalização é feita por via de uma sequência de estágios em que as empresas iniciam a sua atividade internacional por via de exportações e mais tarde, com o ganho de experiência, desempenham atividades mais sofisticadas em países mais distantes. Inicialmente, as empresas apenas se internacionalizam para países vizinhos cuja cultura é semelhante (Uiboupin, 2005: 30).

Ferreira e Serra (2009), também referem a teoria dos estágios da internacionalização como defensora da ideia de que a empresa começa o seu processo de internacionalização para países próximos e que apenas irá distanciar os seus investimentos diretos à medida que irá ganhar experiência (Ferreira e Serra, 2009).

³ Tradução livre da autora. No original “*ownership advantages are crucial in the eclectic framework, as it is the possession of these advantages that allows the foreign bank to overcome the advantages enjoyed by the domestic banks due to incumbency*” (Williams, 1997: 81).

Para Hilal e Hemais (2003), o processo de internacionalização segundo o modelo da escola de Uppsala nasce do aumento de relação com os mercados que leva gradualmente a empresa a passar da exportação dos seus serviços para deslocalização e eventual criação de uma subsidiária no país estrangeiro, de forma a que o sucesso da atividade aumente com a diminuição da distância dos clientes (Hilal e Hemais, 2003: 111).

Jumpponen et al. (2004), defendem que o modelo da Escola de Uppsala não pode ser aplicado aos bancos, pois as exportações não são um modelo de internacionalização aplicável ao setor financeiro. Para estes autores, os bancos terão que enfrentar as dificuldades da internacionalização desde o início da implementação da estratégia escolhida, pois contrariamente às empresas, não poderão iniciar essa atividade por via de exportações e se deslocalizarem para o país acolhedor numa fase em que terão adquirido conhecimento suficiente sobre o mercado de destino (Jumpponen et al., 2004: 85)

Porém, segundo Mello e Rocha (2003), a internacionalização bancária por via da teoria de estágios do modelo da Escola de Uppsala é perfeitamente viável: a ideia é ilustrada com o exemplo do banco Itáú na sua internacionalização para a Argentina (Nunes et al., 2011: 62). A história da internacionalização do banco Itáú iniciou-se nos anos 1970 com a abertura de várias agências no estrangeiro, nomeadamente, em Nova Iorque, nas Ilhas Cayman e na Argentina. Em 1994, o banco Itáú obteve a autorização de transformar a sua agência na Argentina em subsidiária o que levou este último a abrir várias dezenas de agências no país. Mais tarde, em 1998, o banco Itáú acaba por adquirir o Banco del Buen Ayre na Argentina e assim criar o Banco Itaú Buen Ayre S.A. Além da sua presença na Argentina, o banco Itáú também está presente sobre outras formas de internacionalização bancária em diversos países, nomeadamente no Peru sobre forma de escritório de representação. Deste modo, podemos confirmar que a implementação internacional do banco Itáú corresponde à teoria de estágios do modelo de Uppsala.

Estas duas teorias foram aplicadas à internacionalização bancária e usadas como referência em estudos desta área. Porém, as opiniões são diversas, como referido anteriormente, a teoria do paradigma eclético poderá ser a referência para autores como Uiboupin (2005) e ser considerada demasiada estática por autores como Quian e Delios (2008) assim como autores defenderão o modelo da escola de Uppsala como sendo a teoria mais adequada ao estudo da internacionalização bancária, como é o caso de Mello e Rocha (2003).

2.3. Formas de implementação bancária no estrangeiro

Após termos apresentado duas teorias de internacionalização bancária, vejamos as possíveis formas que os bancos podem optar para se implementarem no estrangeiro.

Entre as várias formas de implementação bancária, podemos definir dois grupos: as formas “juridicamente dependentes do banco-mãe”⁴ e as “formas juridicamente independentes do banco-mãe”⁵ (Boubacar, 2008: 2).

Entre as formas juridicamente dependentes da instituição-mãe, existe o escritório de representação e a sucursal.

Segundo a definição do Banco de Portugal, os escritórios de representação têm sede no estrangeiro e uma atuação muito limitada. A sua função consiste apenas em representar a instituição de crédito à qual pertencem e informar sobre as operações possíveis na instituição-mãe. É vedado aos escritórios de representação a realização de forma direta de atividades das instituições que representam, nomeadamente conceder créditos, captar depósitos ou realizar operações de intermediação financeira.

Segundo Blandón (1998), o escritório de representação é a forma de implementação bancária no estrangeiro mais económica. O autor define esta forma de internacionalização como sendo uma forma de fazer a prospeção de novas oportunidades e negócios (Blandón, 1998: 2).

O Banco de Portugal sublinha na sua definição que o escritório de representação deverá registar-se no Banco de Portugal mediante apresentação de certificado emitido pela autoridade de supervisão do país de origem antes de iniciar a sua atividade.

Toda a legislação aplicável aos escritórios de representação de instituições financeiras com sede no estrangeiro que desejam atuar em Portugal consta nos artigos 62.º a 64.º e 125.º do Decreto-Lei n.º 298/92 de 31 de dezembro.

A sucursal, é a outra forma de implementação bancária no estrangeiro juridicamente dependente da instituição-mãe, pois, apesar de apresentar uma certa independência, a sucursal não tem autonomia jurídica (Boubacar, 2008: 3). Segundo a definição presente na alínea 29 do artigo 4.º da Diretiva 2007/64/CE, a sucursal não tem personalidade jurídica embora “*execute diretamente todas ou algumas operações inerentes à atividade*

⁴ Tradução livre da autora. No original “*les formes juridiquement dépendantes de la banque mère*” (Boubacar, 2008: 2).

⁵ Tradução livre da autora. No original “*les formes juridiquement indépendantes de la banque mère*” (Boubacar, 2008: 2).

*da instituição de pagamento.*⁶ Ainda, a definição presente nesta diretiva acrescenta que “*todos os locais de atividade criados num mesmo Estado-Membro por uma instituição de pagamento com administração central noutro Estado-Membro são considerados uma única sucursal;*”.

Posto isto, podemos desde já diferenciar a atividade da sucursal em relação à atividade do escritório de representação cuja definição analisámos anteriormente. A sucursal, ainda que à semelhança do escritório de representação permaneça juridicamente dependente da instituição-mãe, pode realizar as operações definidas no Anexo I das Diretivas 2006/48/CE e 2007/64/CE.

Após termos definido as formas de implementação bancária dependentes juridicamente da instituição-mãe, vejamos

agora as formas juridicamente autónomas da instituição-mãe, são elas o banco filial e a filial.

O banco filial possui um nome próprio. É um estabelecimento no qual a instituição-mãe possui uma percentagem do capital inferior a 50% (Boubacar, 2008: 3). Nesta forma de implementação bancária no estrangeiro, a instituição-mãe não é a única detentora do capital do banco filial (Boubacar, 2008: 4). O banco filial é juridicamente autónomo da instituição-mãe, pois este deve gerir a sua atividade pela lei do país onde está localizado, o que por vezes dá origem a conflitos entre as respetivas direções (Boubacar, 2008: 4).

A filial é, segundo a alínea 1 do artigo 13.º do Decreto-Lei n.º298/92 de 31 de Dezembro, “*a pessoa coletiva relativamente à qual outra pessoa coletiva, designada por empresa mãe se encontre numa relação de controlo ou sobre a qual o Banco de Portugal considere que a empresa-mãe exerça uma influência dominante [...]*”⁷. Segundo Boubacar (2008), trata-se de uma sociedade dotada de personalidade moral e autónoma em relação à instituição-mãe (Boubacar, 2008 :4). Tschoegl (2004) define a filial bancária como sendo uma entidade que possui uma casa-mãe detentora de 50% do seu capital. As atividades desenvolvidas pelas filiais bancárias são idênticas às atividades desenvolvidas pelos bancos do país onde está presente (Boubacar, 2008: 4). Por exemplo, veremos no próximo capítulo o caso prático do banco BFA, filial do banco BPI, S.A que atua no mercado angolano da mesma forma que os outros bancos angolanos.

⁶ Diretiva 2007/64/CE. Acedido a 1 de junho de 2015 em: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/Directiva2007n64CE.pdf>

⁷ Decreto-Lei n.º298/92 de 31 de Dezembro. Acedido a 1 de junho de 2015 em: <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/DL298ano92.pdf>

Deste modo, podemos dizer que por via da filial, a instituição-mãe pode exercer várias atividades no estrangeiro contrariamente às formas de implementação bancária no estrangeiro juridicamente dependentes da instituição-mãe em que a atividade é limitada (Blandón, 1998: 2).

As diferentes sucursais e os escritórios de representação existentes atualmente em Portugal estão nas tabelas 5 a 7 em anexo no presente trabalho.

2.4. Desafios futuros

Após termos apresentado as diferentes formas de implementação bancária no estrangeiro, podemos questionar-nos sobre os desafios futuros da internacionalização bancária.

A internacionalização bancária está dependente das várias legislações dos países e da comunidade europeia. Algumas formas de implementação bancária no estrangeiro são dependentes do aval do Ministro das Finanças do país acolhedor. É por exemplo o caso para o estabelecimento de uma sucursal de uma instituição com sede num país externo à União Europeia.

Isto significa que em caso de conflito com o país onde está sediado o banco-mãe, o Ministro das Finanças poderá recusar o estabelecimento da sucursal em questão em Portugal.

Recentemente, um novo desafio surgiu para vários bancos-mães da União Europeia. A Comissão Europeia criou um novo sistema de supervisão bancária europeu que compreende não apenas o Banco Central Europeu (BCE), mas também as autoridades de supervisão nacionais dos países participantes entre quais o Banco de Portugal. Esta nova disposição que zela para a estabilidade dos bancos da União Europeia, deixou de fora vários Estados em que bancos-mães europeus tinham as suas filiais.

Veremos posteriormente neste trabalho que no caso de Portugal, o Banco BPI, S.A é um dos bancos portugueses que está afetado por este novo sistema nomeadamente com a sua exposição ao banco BFA, pois Angola faz parte dos 200 Estados que ficaram de fora deste sistema por não terem um padrão de supervisão semelhante ao europeu.

Futuramente, os bancos deverão analisar de forma pormenorizada as implicações que a sua internacionalização poderá ter e assegurarem que as suas futuras filiais tenham uma supervisão semelhante ao sistema de supervisão do seu país de origem.

CAPITULO III – O CASO PRÁTICO DO BANCO BPI, S.A.

3.1. O Banco BPI, S.A. – da sua fundação até aos dias de hoje

Antes de falar do Banco BPI, S.A. como o conhecemos hoje em dia, é importante referir alguns marcos históricos.

A história do Banco BPI começa em outubro de 1981, com a criação da Sociedade Portuguesa de Investimento (SPI). O objetivo da criação desta sociedade, cujos acionistas eram cem das mais dinâmicas empresas portuguesas assim que um conjunto de cinco das mais importantes instituições financeiras internacionais, era financiar projetos de investimento do setor privado, e contribuir para o relançamento do mercado de capitais e a modernização das estruturas empresariais portuguesas (Banco BPI, 2011).

Quatro anos depois, em março 1985, fundou-se o BPI, Banco Português de Investimento, que não só podia captar depósitos à ordem ou a prazo como conceder crédito a curto prazo, intervir nos mercados interbancários ou assim praticar operações cambiais. No ano seguinte, em 1986, para além da abertura do capital, as ações foram admitidas à cotação nas Bolsas de Valores de Lisboa e Porto (Banco BPI, 2011).

Uma década após a criação da Sociedade Portuguesa de Investimento, em 1991, o BPI era já líder nas principais áreas da Banca de Investimento, e desempenhava um papel hegemónico no programa de privatizações em Portugal. Notava-se a vontade de consolidar a sua posição entre os principais grupos financeiros portugueses. É neste clima de ascensão que o BPI adquiriu, em agosto do mesmo ano, o Banco FONSECAS & BURNAY (BFB), o que permitiu a entrada sua entrada na Banca Comercial e um ganho de dimensão (Banco BPI, 2011).

Com a aquisição do BFB, o BPI pretendia estar à altura de responder às necessidades financeiras das empresas e dos particulares. Neste sentido, foi criada uma parceria com o Grupo Itáu – que começou a sua internacionalização nos anos 1970 com a abertura de agências no estrangeiro – por via de uma participação no BFB. Posteriormente, em 1993, essa participação passou a ser no próprio BPI, do qual se tornou desde então um dos principais acionistas (Banco BPI, 2011).

Cerca de dois anos mais tarde, em novembro de 1995, devido a uma reorganização da composição do Grupo, o BPI foi transformado numa holding bancária sobre forma de SGPS, única sociedade do Grupo cotada na Bolsa de Valores (Banco BPI, 2011).

Por via desta reorganização, o Grupo conseguiu uma melhor definição da sua estrutura acionista. Dois novos parceiros estratégico de grande dimensão juntaram-se ao Grupo Itáu: La Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona (La Caixa), e a Allianz (Banco BPI, 2011).

No ano seguinte, em outubro de 1996, o Grupo BPI adquiriu o Banco de Fomento e Exterior e o Banco Borges & Irmão. Esta integração deu origem, em julho de 1998, à criação do atual Banco BPI (fruto da fusão do Banco FONSECAS & BURNAY, do Banco Fomento e Exterior, do Banco Borges & Irmão e da absorção, no final do ano 1998, de um banco in-store, o Banco Universo), que passou a deter a maior rede de balcões de marca única em Portugal. Este processo veio simplificar de forma significativa a estrutura, pois a holding bancária, criada em novembro de 1995, apenas passou a integrar: o Banco Português de Investimento (BPI - Investimentos) e um novo Banco Comercial, o Banco BPI (Banco BPI, 2011).

O sucesso da fusão de 1998, confirmou-se no triénio 1999-2001: observamos nesse ano um crescimento da quota de mercado, um aumento da rede de distribuição, uma revolução tecnológica. O BPI tornou-se um banco multicanal e revelou-se uma das marcas com maior vitalidade do sistema financeiro (Banco BPI, 2011).

Em 2002, concluiu-se um importante programa de reorganização interna, que permitiu, através de uma constituição jurídica simplificada, a centralização do negócio da Banca Comercial no Banco BPI e, a concentração no Banco de Investimento, do respetivo negócio natural. A nível nacional, a holding bancária incorporou o Banco BPI, que passou a assumir o papel de entidade de topo do Grupo. No mercado exterior, e mais precisamente em Angola, foi criado no mesmo ano o Banco de Fomento, que nasceu da transformação da sucursal de Luanda do Banco BPI em banco de direito angolano (Banco BPI, 2011).

No sentido de afirmar os objetivos que constituem o projeto do banco para o futuro (eficiência, qualidade e serviço) e que se encontra permanentemente em vigor, “o BPI intensificou, em simultâneo o programa de racionalização, rejuvenescimento e qualificação dos seus recursos humanos, de aperfeiçoamento da sua tecnologia, aprofundamento dos canais de distribuição e desenvolvimento da Marca” (Banco BPI, 2011).

No decorrer da Assembleia Geral de Acionistas de 20 de abril de 2004, Artur Santos Silva, fundador da SPI e líder do BPI desde a sua criação, cessa funções executivas mas mantém a Presidência do Conselho de Administração – sendo substituído pelo Dr. Fernando Ulrich que até aos dias de hoje assume a função (Banco BPI, 2011).

Tomando como referência a criação da SPI, o BPI completou o seu vigésimo quinto ano de atividade em outubro de 2006. Alguns meses depois, em maio de 2007, uma OPA do BCP lançada em março 2006, é rejeitada por unanimidade, tendo sido aceite por apenas 3,9% do capital do BPI. Com a rejeição da OPA lançada pelo BCP, o BPI pode continuar a sua estratégia de criação de valor não só para os seus clientes como também para os seus Acionistas e Colaboradores, o que se traduziu na forte rentabilidade das suas ações desde a sua fundação até ao final do exercício de 2007, que tiveram uma rentabilidade média anual de 16% (Banco BPI, 2011).

Com o surgimento da grave crise financeira em 2008, a gestão do banco a partir do terceiro trimestre de 2007 procurou encontrar um equilíbrio entre três pilares: a segurança e solidez, a defesa da base de mercado e a rentabilidade da operação. Neste sentido, as prioridades do banco passaram a ser: a defesa e reforço do capital, a garantia dos níveis de liquidez, a redução do risco e o fortalecimento da relação com os Clientes (Banco BPI, 2011)⁸.

A 31 de Março de 2015, a detenção do capital do Banco BPI era partilhada por um total de 20 339 Acionistas. Assim, 11,1% do capital do Banco BPI era detido por particulares, enquanto os restantes 88,9% eram detidos por investidores institucionais e empresas. Na mesma data, os investidores detentores de mais do que 2% do capital eram: o CaixaBank, S.A com 44,10%, a Santoro Finance – Prestação de Serviços, S.A., com 18,58%, a Allianz SE com 8,42% e a HVF com 2,58% (Banco BPI, 2015).

À data de 25 de maio de 2015, o capital social do Banco BPI era de 1.293 M.€, constituído por um total de “1 457 milhões de ações ordinárias nominativas e escriturais, sem valor nominal” (Banco BPI, 2015)⁹.

O número de clientes do Banco BPI é atualmente superior a 1,7 milhões de Clientes (número que incluiu os clientes particulares, as empresas e os clientes institucionais). O Banco possui atualmente em Portugal e na Europa um total de 649 balcões – 546

⁸ Banco BPI – Relações com investidores (2011) “Marcos históricos”. Acedido a 17 de junho de 2015 em: <http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?rildArea=AreaGdpi&rild=GHistoricos>

⁹ Banco BPI – Relações com investidores (2015) “Estrutura Acionista”. Acedido a 17 de junho de 2015 em: <http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?rildArea=AreaAccionistas&rild=AAccionista>

balcões tradicionais, 39 centros de investimento, 52 centros de empresas, 11 balcões na sucursal de França e 1 escritório de representação em Lyon (Banco BPI, 2015)¹⁰.

Para além destes números, veremos mais detalhadamente nos seguintes pontos deste capítulo, a presença do negócio de Banca Comercial do BPI no exterior, nomeadamente em Angola e Moçambique assim que a sucursal de Espanha (em Madrid) e os numerosos escritórios de representação situados em três continentes.

Figura 1 – Logótipo do Banco BPI, S.A



Fonte: Banco BPI

3.2. Formas de implementação bancária no estrangeiro do Banco BPI, S.A.

3.2.1. A Sucursal

O Banco BPI possui atualmente duas sucursais: uma sucursal em França (Paris) com uma rede de onze balcões e uma sucursal em Espanha (Madrid) com um Centro de Empresas e atividades de *project finance*.

Como vimos no segundo capítulo deste trabalho, a sucursal é uma forma de implementação bancária no estrangeiro que é juridicamente dependente da instituição mãe.

Segundo o Relatório e Contas 2014 do BPI¹¹, a sucursal de França dispõe de 11 agências (Paris) com uma carteira de recursos de 212 M.€ (-0,4 face a 2013) e uma carteira de crédito a Clientes de 84 M.€ (-0,4% face a 2013).

¹⁰ Banco BPI – Relações com investidores “Rede de Distribuição”. Acedido a 17 de junho de 2015 em: <http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?rildArea=AreaGbpi&rild=GDistribuicao>

A presença da Sucursal em França, é gerida pela Direção de Não Residentes e apoia a Banca de Particulares, Empresários e Negócios na ligação às comunidades de portugueses e luso-descendentes não residentes em Portugal.

A sucursal de Madrid, contrariamente à sucursal de França, esta direccionada para o segmento empresarial: a sua atividade é efetuada através de um Centro de Empresas e atividades de *project finance*. À data da elaboração do Relatório e Contas do BPI em 2014, 62 empresas cotadas no mercado ibérico eram cobertas em Espanha.

Em relação aos dados presentes no Relatório e Contas do BPI de 2013¹² no que diz respeito à carteira de crédito da Sucursal de Madrid, observa-se no relatório de 2014 um decréscimo de 16% que é devido ao facto do Banco não entrar em novas operações sindicadas em Espanha.

3.2.2. O Escritório de Representação

Figura 2 – A presença de sucursais e escritórios de representação do BPI, S.A. na Europa



Fonte: Banco BPI

Como definido no capítulo anterior, a atividade do escritório de representação limita-se a

¹¹ Relatório e Contas do BPI de 2014 (2015). Acedido a 1 de junho, em: <http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=9D173409-C77F-4865-BF8B-EC2FFB80EBBF>

¹² Relatório e Contas do BPI de 2013 (2014). Acedido a 1 de junho, em: <https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=2F52BD2C-C630-47A6-9306-3BE808E81484>

prestar informações sobre as operações possíveis no banco-mãe e representar a instituição de crédito à qual pertencem.

No caso do Banco BPI, os escritórios de representação estão localizados nas cidades estrangeiras onde vivem grandes comunidades de emigrantes portugueses. A data em que este relatório de estágio está a ser redigido, o Banco possui nove escritórios de representação localizados em oito países: África do Sul (Joanesburgo), Canadá (Toronto), Estados Unidos (Fall River, Newark), Venezuela (Caracas), Alemanha (Hamburgo), França (Lyon), Reino Unido (Londres) e Suíça (Genebra). Recentemente, o Banco encerrou o escritório de representação no Luxemburgo.

3.2.3. As participações do BPI em bancos estrangeiros

As participações do Grupo BPI em bancos estrangeiros consubstancia atividade internacional. O negócio da Banca Comercial do BPI no exterior é essencialmente desenvolvido em Angola pelo Banco de Fomento (BFA) no qual detém 50,1% e em Moçambique pela detenção de 30% do BCI Fomento (BCI).

Segundo os dados presentes no Relatório e Contas de 2014 do BPI, o Banco Fomento de Angola (BFA) está atualmente numa fase de crescimento da sua atividade por via da expansão da sua rede de distribuição física. Com a abertura de dez novos balcões tradicionais e um centro de investimento no ano 2014, o BFA possui atualmente um total de 186 balcões (161 balcões tradicionais, 9 centros de investimento e 16 centros de empresas).

Em termos de ativos, no final de 2014 observou-se um crescimento de 15,8% em relação ao ano 2013. O Relatório e Contas de 2014 indica que o BFA possui 2.526 Colaboradores e serve mais de 1.3 milhões de Clientes. Em termos de cartões e banca automática, o BFA detém uma posição de liderança de cartões de crédito e de débito em Angola, com um total de 883.000 cartões de débito válidos no final do ano 2014 (o que correspondia a uma quota de mercado de 18,8%) e cerca de 17.000 cartões de crédito ativos entre as gamas Classic e Gold.

Em relação aos Terminais de Pagamento Automático (TPA) e Bancos Automáticos (ATM), o BFA possuía no final de 2014 um total de 6.564 TPA ativos correspondendo a uma quota de mercado de 24% o que leva o BFA a ocupar o primeiro lugar e, 371 ATM correspondendo a uma quota de mercado de 14,5% que posiciona o BFA em segunda posição.

Quanto ao Banco Comercial e de Investimentos (BCI) de Moçambique, regista-se um crescimento anual de 17,7% no ativo total do banco: fixando-se no ano 2014 em 2.389 M.€. Assim, o BCI é o segundo maior banco moçambicano representando 26,8% dos ativos totais do sistema financeiro no final de 2014.

Relativamente à rede de distribuição do BCI, abriram 37 novos balcões em 2014 e encerraram duas unidades. Segundo o Relatório e Contas de 2014 do BCI, no final do ano o BCI dispunha de um total de 168 pontos de distribuição (146 balcões tradicionais, 21 centros exclusivos e 2 centro de negócios) e de 2.456 colaboradores (correspondendo a um acréscimo de 15,8% em relação ano 2013) para um total de 1 milhão de clientes (correspondente a um crescimento de 33,5% relativamente ao ano anterior). Em termos de TPA e de ATM, o banco possuía no final de 2014 um total de 477 ATM e de 6303 TPA (registando um crescimento respetivo de 45% e 34,3% em relação ao final do ano 2013).

Para além da presença da rede comercial em Moçambique, o Relatório e Contas de 2014 também refere a Direção de Serviços financeiros Moçambique que dá apoio à preparação e à formalização do arranque da atividade da BPI Moçambique através dos contatos promocionais e da angariação de mandatos no país e em Portugal assim que dos trabalhos associados à execução da mesma. No seguimento das atividades desenvolvidas por esta Direção, a BPI Moçambique – Sociedade de Investimentos, S.A., dedicada à prestação de serviços na área da consultoria financeira e à estruturação de financiamentos de médio/longo prazo em Moçambique e países limítrofes, iniciou formalmente as suas atividades em 17 de Abril de 2014 em Maputo, assumindo formalmente os mandatos em curso da Direção de Serviços Financeiros Moçambique do BPI (DSFM), que continua a prestar todo o apoio técnico necessário.

3.3. O Segmento Não Residente na atividade doméstica em Portugal

Como vimos anteriormente neste capítulo, o Banco BPI, S.A., com a sua forte presença juntamente com a sua comunidade portuguesa no estrangeiro e os luso-descendentes, para além de possuir um forte presença em França e Espanha com as suas respetivas sucursais onde os clientes podem efetuar operações semelhantes às possíveis no Banco em Portugal, referimos que também existem vários escritórios de representação que permitem informar os clientes das operações possíveis em Portugal. Nesse sentido, na sua atividade doméstica em Portugal, o Banco BPI, S.A. possuiu um segmento não-residente que está especialmente dirigido aos clientes cuja residência permanente é no estrangeiro.

O Segmento Não Residente no Banco BPI, S.A., foi pensado e criado para os clientes estrangeiros ou portugueses cuja residência habitual não é em Portugal. Assim, os clientes têm acesso a diversos produtos exclusivamente direcionados para eles.

O Banco BPI, S. A., também facilita as transferências bancárias efetuadas a partir de certos bancos localizados no estrangeiro para as contas BPI dos seus clientes.

A partir de França, os clientes têm várias formas de facilitar as suas transferências para as suas contas BPI sediadas em Portugal: ao abrirem uma conta na Sucursal de França, os clientes não-residentes podem facilmente efetuar transferências através de um simples débito na sua conta na sucursal e crédito na conta em Portugal. Atualmente, o Banco BPI, S. A., também tem acordos locais com o Crédit Agricole e o Crédit Mutuel que facilitam as transferências por débito em conta para crédito nas contas do BPI.

A partir de Angola e Moçambique, existe atualmente um preçário favorável para os clientes que pretenderem transferir dinheiro das suas contas do BFA ou do BCI para as suas contas no BPI em Portugal: para isso, o cliente poderá dar a ordem de transferência em qualquer balcão do seu respetivo banco no âmbito de debitar a sua conta do BFA ou do BCI e creditar a sua conta no BPI em Portugal.

No que diz respeito às contas à ordem, o Banco BPI em Portugal, tem na sua oferta uma conta à ordem especial para clientes Não Residentes em que o cliente deverá fornecer no ato de abertura de conta um comprovativo de morada do seu país de residência. Em termos de aplicações financeiras, também existem aplicações dirigidas especialmente aos clientes Não Residentes: entre quais dois seguros de capitalização: o Aforro Não Residentes (para clientes Não Residentes que são avessos ao risco e que pretendam constituir para si ou para um beneficiário que designarem, um investimento com uma rentabilidade estável, acompanhando as taxas de juro de curto prazo), e o BPI Multi-Soluções Não Residentes (para clientes não avessos ao risco que procurem uma aplicação que possibilita ao investidor diversificar os seus investimentos pelos diferentes fundos autónomos em função da sua tolerância ao risco).

Para os clientes Não Residentes que procurem ter uma casa de férias em Portugal, o BPI possuiu ainda condições de financiamento exclusivas para este segmento de clientes.

3.4. O Futuro da Internacionalização bancária do Banco BPI, S.A.

Como referido no segundo capítulo deste trabalho, a Comissão Europeia criou um novo sistema de supervisão bancária europeu. Com a sua exposição ao Banco BFA, o Banco BPI deve fazer face a um novo desafio. Tal como referido no Relatório e Contas do BPI de 2014, a República de Angola não faz parte dos países terceiros cuja regulamentação e supervisão pode ser equiparada às da União Europeia. Neste sentido, a partir de 1 de Janeiro de 2015, a exposição indireta em kuanzas do banco BPI ao Estado Angolano e ao Banco Nacional de Angola (BNA), deixou de ser considerado nos cálculos dos rácios do Banco BPI, de ponderadores de riscos iguais aos previstos na regulamentação angola para este tipo de exposição. Por consequência, os ativos ponderados pelo risco da atividade internacional aumentaram de mais de 4.500 M.€.

Com estas alterações em termos de regulamentação europeia, o Banco BPI, S.A., poderá ter que diminuir a sua exposição ao BFA. A diminuição da exposição do BPI ao BFA irá ter um forte impacto nos resultados do Banco BPI pois ainda em 2014, a detenção de 50,1% do BFA deu um contributo de 116,9 M.€ ao BPI nos lucros da sua atividade internacional.

Poderá ser esta nova regulamentação da Comissão Europeia, o início do fim da atividade internacional do BPI em Angola?

À data da redação deste relatório de estágio, a questão da exposição a Angola do BPI ainda não se encontrava resolvida mas várias soluções são e foram discutidas.

Em resposta à nova regulamentação da Comissão Europeia, o Banco procurou rever a sua estrutura no âmbito de poder manter a sua exposição a Angola¹³. Para tal, o Banco BPI, S.A., apresentou à Comissão Europeia uma nova forma de cálculo do rácio da atividade internacional que não foi considerada viável¹⁴.

A compra do Novo Banco¹⁵ foi uma das soluções que o banco viabilizou para poder aumentar cumprir os rácios da exposição a Angola. A rejeição da proposta de compra¹⁶,

¹³ Informação presente no comunicado do Banco BPI de dia 16 de dezembro de 2014. Acedido a 1 de junho 2015 em: <http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.E2C9E097-1AA3-42A3-B7F9-9F2B158C48DB.1.pt.asp?id=D36DCE42-2305-4255-98D7-6505DDAE01E2>

¹⁴ Informação presente no comunicado do Banco BPI de dia 16 de dezembro de 2014. Acedido a 1 de junho 2015 em: <http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.E2C9E097-1AA3-42A3-B7F9-9F2B158C48DB.1.pt.asp?id=D36DCE42-2305-4255-98D7-6505DDAE01E2>

¹⁵ Informação presente no comunicado do Banco BPI de dia 16 de dezembro de 2014. Acedido a 1 de junho 2015 em: <http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.E2C9E097-1AA3-42A3-B7F9-9F2B158C48DB.1.pt.asp?id=2CB8A445-2235-4FF1-BA60-47057C4C696D>

obrigou o banco a ter que estudar novas alternativas caso não deseja vender parte da sua exposição ao Banco BFA. Entre as soluções possíveis, existe a possibilidade do aumento de capital do BPI que permitiria eventualmente fazer com que os rácios fossem cumpridos.

Também, se a OPA do CaixaBank fosse um sucesso¹⁷, o Banco BPI passaria a pertencer a um grupo maior e a sua exposição a Angola já não iria de encontro com as novas diretivas europeias.

A atuais notícias em torno de uma fusão com o Milénio, poderia fazer com que a exposição a Angola deixasse de ser problemática. Embora a venda de parte da sua posição no BFA, não deixa de ser apresentada como uma das situações para reduzir a exposição.

3.5. Atividades desenvolvidas em sede de estágio curricular

No âmbito do estágio no Banco BPI, S.A., desempenhei funções de assistente comercial, à exceção das atividades relacionadas com a função de “caixa”.

No início do estágio, comecei por assistir aos atendimentos presenciais efetuados pelos meus colegas “Gestores de Cliente” para perceber como deve ser efetuado o atendimento presencial no banco.

Pela observação do trabalho dos meus colegas, apreendi os procedimentos a ter em conta no ato da abertura de conta, na elaboração de uma aplicação financeira, na venda de um produto não financeiro ou de um seguro.

Antes da hora de abertura aos clientes, tratava de algumas tarefas administrativas e a partir do fecho do balcão, fazia cursos *e-learning* com o objetivo de aprender a trabalhar com a plataforma do banco e ter algumas formações, nomeadamente em termos de segurança de informação, e de técnicas de atendimento.

¹⁶ Informação presente no comunicado do Banco BPI de dia 18 de abril de 2015. Acedido a 1 de junho 2015 em: <http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.E2C9E097-1AA3-42A3-B7F9-9F2B158C48DB.1.pt.asp?id=528A6F6E-4394-4D11-BC4D-474BEF60D2AE>

¹⁷ Informação presente no comunicado do CaixaBank de dia 18 de junho de 2015. Acedido a 20 de junho de 2015 em: <http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.E2C9E097-1AA3-42A3-B7F9-9F2B158C48DB.1.pt.asp?id=82995641-2F53-4948-91A1-472B4D50D765>

As formações *e-learning* em complemento da observação do atendimento presencial, permitiram-me perceber como deveria agir perante um cliente e como prestar um atendimento de qualidade.

Após algumas semanas de aprendizagem e familiaridade com a plataforma, pedi para ter um pouco mais de autonomia e poder ter uma carteira de clientes alocados para poder efetuar a gestão das contas dos meus clientes e o atendimento geral do balcão.

Rapidamente, comecei a me familiarizar com a plataforma e com a forma de abordar os clientes e agendar reuniões, o que me permitiu chegar ao final do estágio com uma forte experiência de vendas.

No decorrer dos atendimentos presenciais, concretizei vários tipos de aplicações financeiras (Fundos de Investimento, Seguros de Capitalização, Depósitos Indexados, Planos de Poupança Reforma, Contas Poupança, Depósitos a Prazo, Obrigações), vender alguns produtos não financeiros (Caixas de Vinho, Relógios, Moedas de Coleção) e numa fase final do estágio, após obter a certificação de mediador de seguros ligado, vender seguros.

Para além do atendimento presencial, também tive a possibilidade de efetuar algumas visitas a clientes fora do balcão, clientes estes que não tinham disponibilidade para se deslocarem ao balcão, e que preferiram agendar uma reunião no seu local de trabalho. Estas visitas foram efetuadas graças à disponibilidade dos meus colegas que me acompanharam.

No que diz respeito às aberturas de conta, tive várias experiências: abertura de contas a clientes estrangeiro – em que o atendimento tinha que ser feito em inglês ou espanhol, abertura de contas a menores em que os procedimentos são diferentes tendo estes que serem representados pelo representante legal, abertura de conta de serviços mínimos – em que o processo é particular.

Ainda, tive situações em que atendi clientes invisuais. Neste caso, o atendimento teve que ser feito com muita precaução, no âmbito de me assegurar que o cliente estava a perceber os documentos que necessitava e que eu estava a entregar – diferenciando os documentos com a presença de um agrafo ou um clip.

Para além da atividade tradicional do banco, tive a oportunidade de participar não apenas em eventos de convívio para os colaboradores como para clientes, nomeadamente um evento para o segmento não residente, ou ainda em eventos patrocinados pelo Banco BPI, como o 1.º encontro de vinhos e sabores da bairrada em Sangalhos.

A experiência deste estágio foi muito importante em todos os sentidos.

A nível pessoal, aprendi a lidar com pessoas diferentes, com clientes mais ou menos exigentes em que é fundamental prestar um atendimento de qualidade e adaptar-se ao tipo de pessoa no âmbito de criar um bom relacionamento com o mesmo.

A nível profissional, confirmei o meu gosto pela área comercial e a preocupação com a satisfação do cliente. Num banco, devemos lidar com pessoas muito diferentes e ter a preocupação de ganhar a confiança do cliente, pois temos acesso a muita informação pessoal que não pode ser divulgada.

O sigilo bancário é fundamental, a informação é exclusivamente para uso interno e em nenhuma circunstância poderá ser evocado o nome ou a condição financeira de um cliente.

Em suma, a experiência profissional que o estágio me proporcionou superou todas as expectativas que tinha em relação ao desafio que eu abracei com muito gosto durante os últimos meses.

CAPITULO IV – CONCLUSÕES

Em jeito de conclusão, é notório que o conceito de internacionalização, no sentido amplo do termo, possui numerosas definições. Enquanto alguns autores citados neste trabalho defendem que a internacionalização tem uma evolução constante, outros limitam o conceito, e evocam a desinternacionalização, que corresponde à ideia de que as empresas podem reduzir a sua atividade internacional ou mesmo extingui-la por completo.

As modalidades existentes na internacionalização são múltiplas e igualmente alvo de algumas divergências. Porém, a escolha da modalidade de internacionalização empresarial deverá sempre ser feita em função de vários critérios respeitantes ao tipo de atividade internacional que a empresa pretende. Para além da modalidade e da forma como a empresa escolhe internacionalizar a sua atividade, vimos que existem várias opções de internacionalização em função do tipo de mercado que a empresa quiser servir.

Embora apresente muitos benefícios, a internacionalização de uma empresa consubstancia um processo que implica diversos custos e riscos que deverão ser devidamente refletidos antes de iniciar a atividade internacional. Ao longo do desenvolvimento da atividade internacional, a empresa deverá passar por várias fases que são o resultado da aplicação das modalidades decorrentes das opções escolhidas.

Em relação ao capítulo referente à internacionalização bancária, as particularidades são igualmente numerosas. Apesar de relativamente escassa, a literatura relativa ao tema apresenta teorias distintas que demonstram formas muito diferentes de analisar e definir a internacionalização bancária. Enquanto alguns teóricos aplicam a teoria do paradigma eclético de Dunning, outros preferiram aplicar o modelo da Escola de Uppsala.

Quanto às formas de implementação bancária podemos definir dois grupos nomeadamente, as formas de implementação bancária que dependem da instituição-mãe, como os escritórios de representação e as sucursais, e as formas de implementação bancária que não dependem juridicamente da instituição mãe, como as filiais.

Após a revisão da literatura existente sobre a internacionalização em geral no primeiro capítulo e sobre a internacionalização bancária no capítulo seguinte, abordamos o caso prático do Banco BPI, S.A., instituição onde foi realizado o estágio no âmbito do segundo

ano do Mestrado em Administração Pública Empresarial da Faculdade de Direito da Universidade de Coimbra.

De acordo com o caso de estudo, podemos concluir que a internacionalização bancária do Banco BPI, S.A. não segue um processo gradual e contínuo. A questão apresentada neste trabalho sobre as incertezas da atividade internacional do BPI demonstra que a internacionalização pode ser reduzida ou eliminada. As alterações que podem existir em termos de regulamentação ou de gestão podem fazer com que uma empresa, neste caso uma instituição bancária, se retire de um determinado mercado ou reduza a sua atividade de forma temporária ou definitiva.

Assim, apesar de atualmente o Banco BPI ter escritórios de representação nas cidades em que as comunidades lusófonas são importantes, poderão existir razões relacionadas com aspetos da gestão ou de regulamentação, que podem levar ao encerramento das instalações do banco e assim confirmarem a teoria da desinternacionalização.

No que se relaciona com aquilo que foi a experiência do estágio, esta revelou-se muito positiva, uma vez que superou todas as minhas expectativas. A aprendizagem foi contínua ao longo do estágio e muito enriquecedora tanto a nível pessoal como profissional.

O facto de ter tido a oportunidade de gerir uma carteira de clientes e de me relacionar com todo o tipo de clientes ao longo do estágio, permitiu-me desenvolver importantes ferramentas de análise, de adaptação e outras soft skills, em situações bastantes diferentes consoante o tipo de clientes.

O acompanhamento e a disponibilidade dos meus colegas e superiores hierárquicos ao longo do estágio foi crucial e assim foi algo que me ajudou imenso a sentir-me bem na organização, o que me deu sempre vontade de aprender mais e de ter orgulho em pertencer ao Banco BPI.

O voto de confiança que obtive por parte dos meus superiores, permitiu-me pôr em prática toda a aprendizagem que tive ao longo do estágio e estar sempre confortável para pedir ajuda nos momentos em que as dúvidas surgiram.

Este estudo apresenta algumas limitações, nomeadamente em termos da análise da internacionalização bancária em Portugal, na medida em que poderia ser interessante estender a análise a todo o sistema bancário português. No entanto, e tendo em conta que a atual situação bancária nacional ainda não é totalmente estável, facto que se relaciona primordialmente com os processos BPN e o recente caso do BES, poderão

consubstanciar pontos de partida interessantes para futuras análises, quando o cenário neste âmbito for mais estável e assim permitir comparações viáveis.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrantes, A. (1999). A internacionalização empresarial numa economia mundializada. *Millenium*, 15.
- Aliber, R. Z. (1984). International Banking: A Survey. *Journal of Money Credit and Banking*, 16, 661-78.
- Benito, G.R.G. & Welch L.S. (1997). De-internationalization. *Management International Review*, 37, 1-25.
- Berger, A. N., DeYoung, R., Genay, H., Udell, G. F. (2000). Globalization of financial institutions: evidence from cross-border banking performance. *Brookings-Rochester Economic Series*, 3, 120.
- Blandón, J. G. (1998). The choice of the form of representation in multinational banking: Evidence from Spain., 1–17. Acedido a 25 de junho de 2015 em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=111928
- Boubacar, H. (2008), Les déterminants des formes d’implantation bancaire à l’étranger, *Cahier de Recherche GIREF 02-2008*, 1-24.
- Calof, J., Beamish, P., (1995). Adapting to foreign markets: explaining internationalization. *International Business Review*, 4, 115-31.
- Chetty, S. (1999). Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel industry. *European Journal of Marketing*, 33, 121-142.
- Chetty, S., & Campbell-Hunt, C. (2003). Paths to internationalization among small- to medium-sized firms: A global versus regional approach. *European Journal of Marketing*, 37, 796–820.
- Claessens, S., Demirgüç-Kunt, A. and Huizinga, H. (2000). How Does Foreign Entry Affect Domestic Banking Markets?. 1-29. Acedido a 25 de maio de 2015 em <http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1114437274304/final.pdf>
- De Laubier, D. (1986) L’internationalisation des services financiers, 61-89. Acedido a 25 de junho de 2015 em : http://www.cepii.fr/IE/PDF/EI_26-4.pdf
- De Souza, E. C. L. & Fenili, R.R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências Da Administração*, 14, 103-118.
- Dunning, J. H. (1977). Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In B. Ohlin, P. O. Hesselborn, & P. M. Wijkman, *The international allocation of economic activity*, 395-418. London: Macmillan.

- Dunning, J. H. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, 19,1–31.
- Dunning, J. H. (1994). Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment. *Transnational Corporations*, 3, 9–22.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 163-190.
- Edwards, F. (1975). International banking: an overview. *Columbia Journal of World Business*, Winter, 7-8.
- Ferreira, M. A., Serra, F. & Reis, N. M. (2011). Motivações para a internacionalização e modos de entrada nos mercados externos. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 10, 29-54.
- Ferreira, M. P., Serra, F. A. (2009) Estratégias de entrada nos mercados externos face ao ambiente institucional: Interfaces externas e internas. *ENANPAD*, 1-16.
- Focarelli, D. & Pozzolo, A. F. (2002) Where Do Banks Expand Abroad? An Empirical Analysis. Acedido a 25 de junho de 2015 em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.301644>
- Freire, A. (2004). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa/ São Paulo: Editorial Verbo.
- Gray, J. M., and Gray, H.P. (1981). The multinational bank: A financial MNC?. *Journal of Banking and Finance*, 5, 33-63.
- Grubel, H. (1977). A Theory of Multinational Banking. *Banka Nazionale del Lavoro Quarterly Review*, 123, 349–363.
- Hedlund, G. & Kverneland, A. (1985). Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management and Organization*, 15, 41-59.
- Hibou, B. (2002) L'historicité de la construction européenne : le secteur bancaire en Grèce et au Portugal, *Les études du CERI nº85-86*, 2-62.
- Hilal, A., Hemais, C. A. (2003). O Processo De Internacionalização Na Ótica Da Escola Nórdica: Evidências Empíricas Em Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7, 109-124.
- Johanson, J. & Mattsson L-G. (1988). Internationalization in Industrial Systems -A Network Approach. In: Buckley P.J and Ghauri, P.N. (Eds) *The Internationalization of the Firm: A Reader*, 303-21. Academic Press, London

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23–32.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7, 4, 11-24.
- Jumpponen, J., Liuhto, K., & Sörg, M. (2004). Banks ' Internationalization : Estonian and Russian Banks ' Expansion to the Foreign Markets, 79–102.
- Lewis, M. & Davis, K. (1987) *Domestic and International Banking*, Oxford : Philip A Allan.
- Masum, M. I. & Fernandez, A. (2008). Internationalization Process of SMEs: Strategies and Methods. Dissertação de Mestrado em International Business and Entrepreneurship .Mälardalen University School of Sustainable Development of Society and Technology, Västerås Suécia.
- Mello, R. C., Rocha, A. (2003). Internacionalização de um Banco Brasileiro no Mercosul: Itaú Buen Ayre. In: ROCHA, A. (Org.). As Novas Fronteiras: A multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Estudo COPPEAD.
- Millington, A. I. & Bayliss, B. T. (1990). The Process of Internationalization: UK Companies in the EC. *Management International Review*, 30, 151-161.
- Nunes, C. C. D. C., Serra, F. A. R., & Ferreira, M. P. (2011). Internacionalização bancária brasileira: Estudo de caso do Banco Itaú. *RA UnP*, 57-74.
- Pintjens, S. (1994). The Internationalization of the Belgian Banking Sector: A Comparison with the Netherlands. *In: The Competitiveness of Financial Institutions and Centres in Europe*, Kluwer Academic Publishers, 301–311.
- Qian, L, Delios, A. (2008) Internalization and experience: Japanese banks' international expansion, 1980–1998. *Journal of International Business Studies*, 39, 231–248.
- Simões, V. C. (1997), A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas:
- Simões, V. C. (1997). A Internacionalização das Empresas Industriais Portuguesas: Características e Perspectivas. *Conselho Económico e Social*.
- Taeho, K. (1993). International Money and Banking. *T.J. Press Ltd*, 416
- Tschoegl, A. E. (2004). Who owns the major US subsidiaries of foreign banks? A note. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 14, 255–266.

Uiboupin, J. (2005). Eastern European Markets: Their Entry and Influence on the Banking Sector. Dissertação de Doutoramento em Administração. Faculty of Economics and Business Administration - University of Tartu, Tartu.

Welch, L. S. & Luostarinen, R. K. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of General Management*, 14, 34-55.

Williams, B. (1997). Positive Theories of Multinational Banking: Eclectic Theory versus Internalisation Theory. *Journal of Economic Surveys*, 11, 71-100.

Yannopoulos, G. N. (1983). The growth of transnational banking. In M. Casson, (ed.), *The Growth of International Business*, George Allen and Unwin.

REFERÊNCIAS ELETRÓNICAS

<http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?rildArea=AreaAccionistas&rild=AAccionista>

<http://bpi.bancobpi.pt/index.asp?rildArea=AreaGdpi&rild=GHistoricos>

<http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=9D173409-C77F-4865-BF8B-EC2FFB80EBBF>

<http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=9D173409-C77F-4865-BF8B-EC2FFB80EBBF>

<http://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.E2C9E097-1AA3-42A3-B7F9-9F2B158C48DB.1.pt.asp?id=82995641-2F53-4948-91A1-472B4D50D765>

<http://clientebancario.bportugal.pt/pt-PT/Instituicoes/Paginas/instituicoes.aspx>

<http://www.bancobpi.pt/particulares>

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/Directiva2006n48CE.pdf>

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/Supervisao/SupervisaoPrudencial/RegrasAcessoActividade/Paginas/default.aspx>

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/Supervisao/SupervisaoPrudencial/RegrasAcessoActividade/Paginas/Escritoriosderepresentacao.aspx>

<http://www.bportugal.pt/pt-PT/Supervisao/SupervisaoPrudencial/RegrasAcessoActividade/Paginas/Estabelecimentosucursal.aspx>

<https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=2F52BD2C-C630-47A6-9306-3BE808E81484>

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/Directiva2007n64CE.pdf>

<https://www.bportugal.pt/pt-PT/Legislacaoenormas/Documents/DL298ano92.pdf>

ANEXO I - Sucursais de Instituições de crédito com sede na União Europeia

Denominação da Instituição	Localidade em Portugal	Denominação da sede no estrangeiro	Sede	Data de início de atividade
ABANCA CORPORACIÓN BANCÁRIA, SA, SUCURSAL EM PORTUGAL	Porto	ABANCA CORPORACIÓN BANCARIA, SA	Espanha	2011-12-30
BANCO DE CAJA DE ESPAÑA DE INVERSIONES SALAMANCA Y SORIA, SA – SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	BANCO DE CAJA DE ESPAÑA DE INVERSIONES, SALAMANCA Y SORIA, SA	Espanha	1995-07-03
BANCO DO BRASIL AG – SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	BANCO DO BRASIL AKTIENGESELLSCHAFT	Áustria	2009-01-01
BANK OF CHINA (LUXEMBOURG), SA LISBON BRANCH – SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	BANK OF CHINA (LUXEMBOURG), SA	Luxemburgo	2013-04-22
BANQUE PSA FINANCE (SUCURSAL EM PORTUGAL)	Portela Irs	BANQUE PSA FINANCE	França	1997-07-01
BARCLAYS BANK, PLC	Lisboa	BARCLAYS BANK PLC	Reino unido	1985-10-22
BMW BANK GMBH, SUCURSAL PORUGUESA	Porto salvo	BMW BANK GMBH	Alemanha	2000-07-01
BNP PARIBAS	Lisboa	BNP PARIBAS	França	1985-11-04
BNP PARIBAS LEASE GROUP, SA	Lisboa	BNP PARIBAS LEASE GROUP, SA	França	2002-01-02
BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES	França	2008-01-01

CATERPILLAR FINANCIAL CORPORACION FINANCIERA SOCIEDAD ANONIMA ESTABLECIMIENTO FINANCIERO DE CREDITO- SUCURSAL EM PORTUGAL	Prior velho	CATERPILLAR FINANCIAL CORPORACION FINANCIERA SOCIEDAD ANÓNIMA ESTABLECIMIENTO FINANCIERO DE CRÉDITO	Espanha	1995-05-31
CITIBANK INTERNATIONAL LIMITED - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	CITIBANK INTERNATIONAL LIMITED	Reino unido	2000-05-01
COFIDIS	Lisboa	COFIDIS	França	1996-10-11
CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG), SA - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	CREDIT SUISSE (LUXEMBOURG), SA	Luxemburgo	2013-07-17
DE LAGE LANDEN INTERNATIONAL, B.V. - SUCURSAL EM PORTUGAL	Paço de arcos	DE LAGE LANDEN INTERNATIONAL, B.V.	Holanda	2008-04-14
DEUTSCHE BANK AKTIENGESELLSCH AFT - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	DEUTSCHE BANK AKTIENGESELLSCHAFT	Alemanha	2011-11-30
DEUTSCHE LEASING IBÉRICA, E.F.C., S.A.U. - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	DEUTSCHE LEASING IBÉRICA, E.F.C., S.A.U.	Espanha	2012-10-01
DEXIA SABADELL, SA - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	DEXIA SABADELL, SA	Espanha	2007-08-01
EDMOND DE ROTHSCHILD EUROPE - SUCURSAL PORTUGUESA	Lisboa	EDMOND DE ROTHSCHILD EUROPE	Luxemburgo	2000-10-18
FCE BANK PLC	Lisboa	FCE BANK PLC	Reino unido	1993-12-30
FINANCIERA EL CORTE INGLES, E.F.C., SA (SUCURSAL EM PORTUGAL)	Lisboa	FINANCEIRA EL CORTE INGLES, E.F.C., SA	Espanha	1999-09-30
HYPOTHEKENBANK FRANKFURT AG - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	HYPOTHEKENBANK FRANKFURT AG	Alemanha	2002-09-12

IBERCAJA BANCO, SA - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	IBERCAJA BANCO, SA	Espanha	2004-10-01
ING BELGIUM SA/NV - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	ING BELGIUM SA	Bélgica	1999-01-21
ITAÚ BBA INTERNATIONAL PLC - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	ITAÚ BBA INTERNATIONAL PLC	Reino unido	2013-02-21
LICO LEASING SA, ESTABLECIMIENTO FINANCIERO DE CREDITO-SUCURSAL	Lisboa	LICO LEASING SA, ESTABLECIMIENTO FINANCIERO DE CREDITO	Espanha	1999-04-01
POPULAR SERVICIOS FINANCIEROS, E.F.C., SA - SUCURSAL EM PORTUGAL	Porto	POPULAR SERVICIOS FINANCIEROS, E.F.C., SA - UNIPERSONAL	Espanha	1997-10-27
RCI BANQUE SUCURSAL PORTUGAL	Lisboa	RCI BANQUE	França	2000-07-01
UNION DE CRÉDITOS INMOBILIÁRIOS, S.A., ESTABLECIMIENTO FINANCIERO DE CRÉDITO (SOCIEDAD UNIPERSONAL) - SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	UNION DE CRÉDITOS INMOBILIÁRIOS, S.A., ESTABLECIMIENTO FINANCIERO DE CRÉDITO (SOCIEDAD UNIPERSONAL)	Espanha	1999-02-11
VOLKSWAGEN BANK GMBH - SUCURSAL EM PORTUGAL	Amadora	VOLKSWAGEN BANK, GESELLSCHAFT MIT BESCHRANKTER HAFTUNG	Alemanha	2012-02-14

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal

ANEXO II – Sucursais de Instituições de Crédito com sede em países terceiros

Denominação da Instituição	Localidade em Portugal	Denominação da sede no estrangeiro	Sede	Data de início de atividade
BANQUE PRIVÉE ESPÍRITO SANTO, SA – SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	BANQUE PRIVÉE ESPÍRITO SANTO, SA	Suiça	2008-01-11
ST. GALLER KANTONALBANK, AG – SUCURSAL EM PORTUGAL	Lisboa	ST. GALLER KANTONALBANK, AG	Suiça	2013-11-29

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal

ANEXO III – Escritórios de representação com sede no estrangeiro

Denominação da Instituição	Localidade em Portugal	Denominação da sede no estrangeiro	Sede	Data de início de atividade
AX MARKETS LIMITED PORTUGAL	Lisboa	AX MARKETS LIMITED	Reino Unido	2004-12-15
BANC - BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO, SA - ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO EM PORTUGAL	Lisboa	BANC - BANCO ANGOLANO DE NEGÓCIOS E COMÉRCIO, SA	Angola	2013-11-01
BANCO EQUADOR – ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO	N/A	N/A	N/A	N/A
BANCO INDUSTRIAL E COMERCIAL DA CHINA (MACAU), SA (ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO)	Lisboa	BANCO INDUSTRIAL E COMERCIAL DA CHINA (MACAU), SA	China	2006-08-01
BANCO NATWEST ESPAÑA, SA	Porto	BANCO NATWEST ESPAÑA, SA	Espanha	1992-02-21
BANCO TYUMEN CREDIT	Lisboa	BANCO TYUMEN CREDIT	Russia	1995-03-15
BANQUE CENTRALE DE COMPENSATION - LCH. CLARNET, SA	Porto	BANQUE CENTRALE DE COMPENSATION	França	2005-01-01
BANQUE MAROCAINE DU COMMERCE EXTERIEUR INTERNATIONAL, SA - ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO	N/A	BANQUE MAROCAINE DU COMMERCE EXTERIEUR INTERNATIONAL, SA	Espanha	2009-12-02
CRÉDIT AGRICOLE CORPORATE AND INVESTMENT BANK - ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO EM PORTUGAL	Lisboa	CREDIT AGRICOLE CORPORATE AND INVESTMENT BANK	França	2005-02-25
CRÉDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL, SA	Lisboa	CRÉDIT INDUSTRIEL ET COMMERCIAL - CIC	França	1982-05-10

DEXIA CRÉDIT LOCAL	Lisboa	DEXIA CRÉDIT LOCAL	França	2000-07-01
ESPIRITO SANTO BANK OF FLORIDA	Lisboa	ESPIRITO SANTO BANK OF FLORIDA	Estados Unidos da América	1981-04-13
IRONFX GLOBAL LIMITED, REPRESENTAÇÃO PERMANENTE	Lisboa	IRONFX GLOBAL LIMITED	Chipre	2013-09-21
JPMORGAN CHASE BANK NATIONAL ASSOCIATION - ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO EM PORTUGAL	Lisboa	JPMORGAN CHASE BANK NATIONAL ASSOCIATION	Estados Unidos da América	1993-09-15
SOCIÉTÉ BANCAIRE DE PARIS	Porto	SOCIÉTÉ BANCAIRE DE PARIS	França	1982-06-01
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	Lisboa	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	França	1978-04-20
STANDARD CHARTERED BANK (CI), LIMITED	Arrentela	STANDARD CHARTERED BANK (CI), LIMITED	Reino Unido	2000-06-13
STORMHARBOUR SECURITIES LLP - ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO	Lisboa	STORMHARBOUR SECURITIES LLP	Reino Unido	2012-07-01
THE BANK OF TOKYO - MITSUBISHI UFJ, LTD (ESCRITÓRIO DE REPRESENTAÇÃO)	Lisboa	THE BANK OF TOKYO - MITSUBISHI UFJ, LTD	Japão	2000-09-01

Fonte: Adaptado de Banco de Portugal