

ISCTE  IUL
Instituto Universitário de Lisboa

BANCO CTT: UM BANCO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Pedro Pereira da Graça Mira de Oliveira

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Finanças

Orientador:

Prof. Doutor António Gomes Mota, Professor Catedrático, ISCTE Business School,
Departamento de Finanças

Outubro 2016

Resumo

O presente projeto é um estudo sobre a entrada do Banco CTT no mercado das microempresas e pequenas empresas em Portugal.

Este projeto pretende mostrar a viabilidade do Banco CTT em apoiar clientes empresariais e não apenas clientes particulares, analisando obviamente os riscos inerentes a um projeto desta natureza, bem como, a estratégia e plano de negócios a definir, o mercado onde irá operar e as oportunidades e vantagens a explorar.

Na primeira parte mostrarei o que se considera PME e a importância que estas têm a nível nacional, principalmente sobre as empresas que constituem este segmento e que são foco deste projeto, as micro e pequenas empresas.

Esta primeira parte irá também referir os fatores críticos de abordagem às empresas (a confiança e o relacionamento bancário, a presença geográfica, a evolução tecnológica e o serviço prestado) o financiamento às mesmas e as principais dificuldades associadas.

A segunda parte começa com uma breve descrição do Grupo e Banco CTT, seguida de uma análise de mercado ao setor bancário e às PME, de forma a demonstrar o potencial deste mercado e justificar as oportunidades que representa para o Banco CTT, concluindo com uma observação sobre os principais concorrentes e respetivos indicadores de maior relevância para o setor.

Por último, pretende-se dar a conhecer a melhor forma de implementar este negócio e demonstrar que a abertura do Banco CTT a este mercado trará valor acrescentado para a empresa, para o Grupo CTT e respetivos acionistas.

Palavras-chave: Banca, Crédito, Empresas e Projeto

Classificação JEL: G11; G21

Abstract

The present project is a study regarding the entrance of Banco CTT in the micro and small-sized enterprises' market.

This project intends to show the viability of Banco CTT in supporting enterprises and not only individuals, obviously analyzing inherent risks to a project of this nature, as well as the strategy and business plan to be adopted by the company, namely by defining the market where it will operate and the opportunities that the company is hoping to take advantage of.

In the first part I will explain the concept of Small and Medium Enterprises and I will perform its importance at a national level, as well as the identification of the main players in terms of micro and small-sized companies.

This part also includes the critical factors that should be considered when approaching this type of companies (trust and banking relationships, geographical presence, technological evolution and service quality), the financing to these companies and their main challenges.

The second part will include a brief description to the Group and Banco CTT, followed by a market analysis focused on the banking industry and SME, in order to show the potential of this market and to justify the opportunities it represents to Banco CTT, followed by a competitor's analysis, including their Key Performance Indicators.

Lastly, it is the aim to provide the most efficient way to proceed with the implementation of this business area and to demonstrate that by entering this market, Banco CTT will bring an added value to company, to the CTT Group and its shareholders.

Keywords: Banking, Credit, Enterprises and Project

JEL Classification: G11; G21

Agradecimentos

Gostaria de agradecer e dedicar este trabalho a várias pessoas que me são muito queridas, quer a nível profissional, quer pessoal.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Doutor António Gomes Mota, não só por ter aceite acompanhar-me neste projeto, mas também por todo o conhecimento e experiência partilhados, pelo tempo disponibilizado e pelo apoio prestado, tendo sido determinante desde o início do projeto. Sem ele, este projeto não teria o mesmo resultado.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer a duas pessoas que se revelaram essenciais nesta caminhada, não só pelo apoio dedicado ao projeto, mas sobretudo pela incondicional disponibilidade que sempre demonstraram - Dr. João Mello Franco (CMO do Banco CTT) e ao meu Diretor, António Pedro Silva (Diretor da Rede de Lojas dos CTT). Para eles, um especial obrigado.

Por último, à minha família e amigos, que diariamente me acompanharam, motivaram e incentivaram, também um grande muito obrigado.

ÍNDICE

RESUMO.....	I
ABSTRACT	III
LISTA DE ABREVIATURAS.....	XVII
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1. CONCEITO DE PME	3
2.2. IMPORTÂNCIA DAS PME A NÍVEL NACIONAL.....	3
2.3. FATORES CRÍTICOS DE ABORDAGEM ÀS EMPRESAS	5
2.3.1. Confiança e o relacionamento bancário	5
2.3.2. Capilaridade Rede CTT.....	6
2.3.3. Evolução tecnológica – Serviço	6
2.4. FINANCIAMENTO E PRINCIPAIS DIFICULDADES	8
3. FIGURA DE REFERÊNCIA	11
4. GRUPO CTT	13
4.1 INTRODUÇÃO AO GRUPO CTT.....	13
4.2 BANCO CTT.....	14
4.2.1 Visão	15
4.2.2 Missão	15
4.2.3 Valores	15
5. ANÁLISE DE MERCADO.....	17
5.1 VISÃO GLOBAL SISTEMA BANCÁRIO PORTUGUÊS.....	18
5.2 VISÃO GLOBAL SETOR EMPRESARIAL.....	23
5.3 CONCORRENTES	30

5.3 PRODUTOS E SERVIÇOS	35
6. ANÁLISE INTERNA	37
7. ANÁLISE SWOT	41
8. OBJETIVOS DO PLANO	43
9. ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO	45
9.1 ESTRATÉGIA DE MARKETING	46
9.1.1. Segmentação	46
9.1.2. <i>Targeting</i>	47
9.1.3. Posicionamento	47
9.2. ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	47
9.2.1. Produto (<i>product</i>)	47
9.2.2. Preço (<i>price</i>)	48
9.2.3. Distribuição (<i>placement</i>)	48
9.2.4. Promoção (<i>promotion</i>)	48
10. AVALIAÇÃO FINANCEIRA	51
10.1. PRESSUPOSTOS E AVALIAÇÃO	51
10.1.1. Pressupostos	51
10.1.2. Avaliação	52
10.2. ANÁLISE DE SENSIBILIDADE	56
11. CONCLUSÃO	61
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	77
SITES CONSULTADOS	79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 - Nº LOJAS BCTT 2016 (POR DISTRITO)	63
ANEXO 2 - Nº LOJAS BCTT 2016 (POR CONCELHO).....	65
ANEXO 3 - Nº LOJAS BCTT 2016 (POR CONCELHO).....	67
ANEXO 4 - REDE DE LOJAS CTT – 2016	69
ANEXO 5 - DENSIDADE DE MICROEMPRESAS EM PORTUGAL (2014)	71
ANEXO 6 - DENSIDADE DE PEQ. EMPRESAS (10-19 COLABORADORES) EM PORTUGAL (2014)	73
ANEXO 7 - DENSIDADE DE PEQ. EMPRESAS (19-49 COLABORADORES) EM PORTUGAL (2014)	75

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 - FIGURA DE REFERÊNCIA – RESUMO DA REVISÃO DE LITERATURA	11
FIGURA 2 - RÁCIO DE TRANSFORMAÇÃO.....	18
FIGURA 3 - ANÁLISE SWOT	41

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ESTRUTURA DO FINANCIAMENTO BANCÁRIO PORTUGUÊS	19
GRÁFICO 2 - RÁCIO CRÉDITO-DEPÓSITOS	20
GRÁFICO 3 - IMPARIDADES PARA CRÉDITO	21
GRÁFICO 4 - CRÉDITO VENCIDO DO TOTAL DE EMPRÉSTIMOS	22
GRÁFICO 5 - EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS A SNFs POR INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	24
GRÁFICO 6 - EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS A SNFs POR INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS (MICROEMPRESAS)	25
GRÁFICO 7 - EMPRÉSTIMOS CONCEDIDOS A SNFs POR INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS (PEQ. EMPRESAS)	26
GRÁFICO 8 - Nº DE PESSOAS EMPREGADAS EM PME	27
GRÁFICO 9 - VALOR ACRESCENTADO DAS PME	27
GRÁFICO 10 - VOLUME DE NEGÓCIOS PMEs (1)	28
GRÁFICO 11 - VOLUME DE NEGÓCIOS PMEs (2)	28
GRÁFICO 12 - VOLUME DE NEGÓCIOS - FINANCIAMENTO OBTIDO	29
GRÁFICO 13 - ATIVO, DEPÓSITOS E CRÉDITO (PESO TOP 5 BANCOS EM PORTUGAL).....	30
GRÁFICO 14 - SEGMENTAÇÃO MERCADO EMPRESARIAL PORTUGUÊS.....	46

ÍNDICE DE TABELAS

TABELA 1 - PRINCIPAIS INDICADORES DO SETOR BANCÁRIO PORTUGUÊS	18
TABELA 2 - CRÉDITO VENCIDO DO TOTAL DE EMPRÉSTIMOS.....	22
TABELA 3 - EMPRESAS PORTUGUESAS	23
TABELA 4 - ATIVO, DEPÓSITOS E CRÉDITO (COMPARAÇÃO TOP 5 BANCOS EM PORTUGAL)	31
TABELA 5 - PESO TOP 5 BANCOS EM PORTUGAL NO SETOR BANCÁRIO	32
TABELA 6 - Nº DE BALCÕES E COLABORADORES	33
TABELA 7 - EVOLUÇÃO BALCÕES TOP 5 BANCOS EM PORTUGAL (2010-2016).....	34
TABELA 8 - Nº LOJAS E COLABORADORES CTT.....	34
TABELA 9 - MOVIMENTO FINANCEIRO.....	53
TABELA 10 - CONTA DE RESULTADOS	54
TABELA 11 - AVALIAÇÃO FINANCEIRA.....	55
TABELA 12 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - <i>COST OF EQUITY</i>	56
TABELA 13 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - CET1	57
TABELA 14 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - CRÉDITO POR CLIENTE.....	57
TABELA 15 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - DEPÓSITO POR CLIENTE	57
TABELA 16 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - <i>COST OF EQUITY</i> VS CET1.....	57
TABELA 17 - ANÁLISE DE SENSIBILIDADE - <i>COST OF EQUITY</i> VS CRÉDITO POR CLIENTE .	58
TABELA 18 - PONTOS CRÍTICOS DO PROJETO.....	59

Lista de abreviaturas

ATM - *Automated Teller Machine*

BCTT – Banco CTT

CET1 – *Common Equity Tier 1*

CTT – Correios de Portugal S.A.

EXE – Excedente Bruto de Exploração

INE – Instituto Nacional de Estatística

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atual Líquido

PME – Micro, Pequenas e Médias Empresas

ROE – *Return on Equity*

RWA – *Risk-weighted Assets*

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

TPA/POS - Terminal de Pagamento Automático (*Point of Sale*)

1. Introdução

O presente projeto é um estudo sobre a entrada do Banco CTT no mercado das microempresas e pequenas empresas em Portugal, tem como objetivo analisar a estratégia de abertura do Banco CTT a este segmento de empresas e como principal foco apresentar uma proposta de oferta para o segmento.

Este trabalho pretende também mostrar a viabilidade do Banco CTT em apoiar clientes empresariais e não apenas clientes particulares, analisando obviamente os riscos inerentes a um projeto desta natureza, bem como, a estratégia e plano de negócios a definir, o mercado onde irá operar e as oportunidades e vantagens a explorar.

A criação de um banco integrado numa rede de correios é um projeto único e inovador em Portugal, numa altura de profundas mudanças no setor bancário português, o que torna este projeto ainda mais desafiante e lhe confere características pouco comuns que plenamente justificam o seu estudo.

O foco do projeto será a abertura a micro e pequenas empresas, um segmento crucial da economia portuguesa, uma vez que as PME representam praticamente a totalidade do tecido empresarial português. Os dados mais recentes publicados pelo Banco de Portugal, revelam que este agregado empresarial é constituído em cerca de 99,4% por micro e pequenas empresas o que nos leva a acreditar que este mercado irá ter um papel relevante na afirmação e consolidação do projeto Banco CTT.

Assim sendo, fará todo o sentido a elaboração de um plano de negócios interno e definição de uma estratégia que permita uma eficiente entrada do Banco CTT neste mercado. Neste sentido, após uma primeira abordagem ao segmento de particulares, o objetivo passa pela captação do segmento empresarial, pelo que importa definir uma oferta de produtos e serviços apelativos a este segmento e no qual o Banco CTT poderá ter um papel muito importante.

Beneficiando de uma vasta Rede de Lojas e alguns serviços financeiros que atualmente existem nos CTT, o Banco CTT será um banco focado e próximo dos seus clientes e do seu dia-a-dia, com uma oferta de produtos simples, acessíveis e com baixo custo a toda a população.

Através desta Rede de Lojas, o Banco CTT consegue alcançar mais facilmente segmentos de população que outros bancos não conseguem atingir, população esta que inclui micro e pequenos clientes que à partida têm maiores dificuldades no acesso aos produtos e serviços bancários.

Este conjunto de empresas que serão alvo do Banco CTT foi definido principalmente com base na dimensão do Banco CTT, que sendo um projeto recente e um banco que arranca do zero, não terá capacidade nesta fase inicial para abordar empresas de outra dimensão como as médias e grandes empresas.

De modo a efetuar uma correta e sólida abordagem às empresas é necessário uma boa estrutura, seja comercial ou operacional, pelo que nesta fase do projeto e com a atual estrutura do Banco CTT a primeira abordagem ao mercado empresarial passará pelos micro e pequenos clientes.

Além de que em termos de negócio este agregado de clientes representa um enorme conjunto de oportunidades inexploradas e de clientes com necessidades de apoio bancário, o que poderá ser bastante vantajoso para o BCTT e tornar-se a melhor porta de entrada neste mercado, tendo também em conta a estrutura e dimensão dos próprios clientes.

2. Revisão da Literatura

2.1. Conceito de PME

No presente projeto o foco principal em termos de segmento de empresas são as microempresas e pequenas empresas, segmento este que está inserido no conjunto das PME.

Deste modo, importa definir aquilo que entendemos por PME e principalmente o que se consideram microempresas e pequenas empresas. Assim, é considerada PME qualquer empresa que respeite uma das seguintes condições enunciadas de acordo com o Decreto-Lei n.º 372/2007, de 6 de Novembro:

- Microempresas - são aquelas que empregam menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros;
- Pequenas empresas - são aquelas que empregam menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros;
- Médias empresas - são aquelas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros ou o balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

2.2. Importância das PME a nível nacional

Tendo por base um estudo do INE, no ano de 2010, conclui-se que 99,9% da atividade empresarial é constituída por micro, pequenas e médias empresas, sendo responsáveis por cerca de 55% do volume total de negócios deste sector empresarial. Estes valores, sem dúvida, revelam a importância das PME para a economia nacional, além de que representam 77,6% do total de colaboradores ao serviço e afetos às empresas, excedendo os 3 milhões de pessoas, em contraste com os 22,4% relativos às grandes empresas (INE, Empresas em Portugal 2010).

Num estudo semelhante, referente a 2014, registou-se uma evolução positiva nos principais indicadores económicos e financeiros do setor empresarial (relativamente à atividade não financeira). Face ao ano anterior, comparando o número de empresas e

colaboradores, o crescimento foi de 2,7% e 2,1% respetivamente. Notaram-se também acréscimos de 4,0% no valor acrescentado bruto (VAB) e de 7,2% no excedente bruto de exploração (EBE). Segundo este mesmo estudo (2014) o conjunto de empresas não financeiras em atividade no território nacional totalizavam 1.127.317 de empresas, sendo que 1.120.713 eram micro e pequenas empresas (microempresas – 1.085.184, pequenas empresas – 35.529). Em termos de colaboradores empregados, esta atividade traduz-se em 3.445.226 de pessoas e gerou um volume de negócios de 322.637 milhões de euros, correspondente a um acréscimo de 1,7% face a 2013 (INE, Empresas em Portugal 2014).

“A economia ainda não recuperou da crise. Desde 2008, o valor acrescentado das PME decresceu mais de 18 % e o emprego nas PME recuou mais de 17 %. No entanto, existem sinais de uma retoma. O valor acrescentado aumentou cerca de 2 % em cada um dos dois últimos anos e o emprego nas PME aumentou 3% entre 2013 e 2014” (Ficha Small Business Act de 2015, p.1).

Ainda assim, apesar de a economia não ter recuperado totalmente da crise, em Portugal, comparativamente com a União Europeia, as PME representam valores mais significativos seja em termos de valor acrescentado, 67 % em Portugal (em comparação com 58 % na UE), seja em termos de empregabilidade, quase 79 % do emprego total em Portugal (67 % na UE).

As projeções estão alinhadas com uma tendência positiva, prevendo-se para o período 2014-2016 uma perspetiva de crescimento, com um aumento total de mais de 2% do emprego e do número de PME, e de quase 8% do VA das PME (Ficha Small Business Act de 2015).

Os valores mencionados neste projeto demonstram a importância das PME para a economia, a sua contribuição e peso a nível nacional, sendo que este agregado de empresas consideradas PME é constituído em 99,4% pelo segmento que é foco deste projeto, isto é, 96,2% por microempresas e 3,2% por pequenas empresas (INE, Empresas em Portugal 2014).

Deste modo, é expectável que este conjunto de empresas represente um enorme potencial de negócios para a banca, podendo as instituições financeiras encontrar oportunidades inexploradas, tirando vantagem no apoio às micro e pequenas empresas, tendo em conta que este agregado de empresas constitui a maioria do tecido empresarial presente em Portugal.

2.3. Fatores críticos de abordagem às empresas

2.3.1. Confiança e o relacionamento bancário

Por relação bancária entende-se a “prestação de serviços financeiros através de um intermediário financeiro que investe na obtenção de informações específicas do cliente e que avalia a rentabilidade dos investimentos através de múltiplas interações com o mesmo cliente ao longo do tempo e/ou através de produtos” (Boot, 2000, p.10).

A existência de confiança é uma base essencial para uma boa e duradoura relação bancária, uma vez que a confiança mútua pode permitir ou privilegiar a concessão de financiamentos de longo prazo em situações de opacidade de informação e sem o controlo necessário, que de uma forma geral não são comuns verificarem-se (Vigneron, 2007).

Neste sentido, pressupõem-se que numa relação profissional, seja ela bancária ou outra, existe um fator fundamental que sem a sua presença poderá condicionar a relação e a perseverança da mesma, ou até mesmo aumentar o clima de incerteza entre as partes intervenientes na relação, a confiança.

Este tipo de situação onde se verifica uma maior assimetria de informação financeira e contabilística, é particularmente comum no segmento das micro e pequenas empresas, pois é um segmento empresarial “caraterizado por uma forte interdependência entre a "esfera pessoal" do empresário e a "esfera empresarial", por uma organização administrativa e financeira que privilegia a informalidade dos relacionamentos e por uma importância vital e dominante do(s) empresário(s)” (Matias, 2009), sustentando assim, que para um bom relacionamento bancário é fundamental a confiança entre os intervenientes.

Deste modo, a maior parte da informação solicitada pelos bancos aos seus clientes (micro e pequenos clientes) no âmbito da avaliação de risco de crédito, é realizada por via do relacionamento bancário estabelecido entre o banco e o respetivo cliente, sendo uma forma menos estruturada por comparação com a avaliação do risco de crédito tradicional.

É essencial neste projeto entender que este é um dos fatores fundamentais na abordagem ao cliente, uma vez que os CTT são uma empresa próxima dos seus clientes, presente no seu dia-a-dia, tendo por norma relações de vários anos e de confiança com os seus clientes. Sem dúvida que este fator poderá permitir e levar a que um cliente particular

queira sentir o mesmo apoio do ponto de vista empresarial nascendo assim uma nova relação a nível profissional.

2.3.2. Capilaridade Rede CTT

Atualmente a Rede de Lojas CTT é uma das maiores redes comerciais a nível geográfico no território nacional, contando com 617 lojas (570 no continente e 47 nas ilhas). A capilaridade da rede CTT é uma característica crucial para abordagem às empresas, devido à sua proximidade geográfica e presença em todo o país, além de que poderá ser um fator vantajoso no sentido em que a proximidade e o contato proporcionarão um melhor relacionamento bancário, melhores condições e oferta de produtos e serviços com menor exposição ao risco.

Como vimos anteriormente, é certo que nas relações bancárias o acesso à informação é crucial e para isso uma relação de conhecimento pessoal e proximidade entre o banco e o cliente permite com maior facilidade a disponibilização de informação.

Deste modo, a proximidade geográfica e local ajuda a completar a “*hard information*”, isto é, aos dados e conhecimentos verificáveis sobre os clientes, junta-se a “*soft information*” que se obtém por uma via informal. Além de que os gestores locais, através da partilha de hábitos comuns, quer sociais quer profissionais, podem adquirir informação essencial e única, capaz de selecionar bons projetos e negócios para o banco (Alessandrini et al. 2006).

2.3.3. Evolução tecnológica – Serviço

“O futuro digital da banca de retalho será radicalmente diferente daquilo que é hoje, com a simplicidade, a velocidade e a segurança a emergirem como fatores cruciais para atrair e reter clientes” (A.T.Kearney, 2015).

Num mundo cada vez mais tecnológico e digital, onde a evolução é constante, é importante que as empresas, seja qual for o negócio, tenham uma dinâmica de mudança e adaptação que lhes permita manterem-se competitivas nos mercados em que operam.

Complementando a diversificada Rede de Lojas CTT com um expressivo e sólido investimento a nível digital, na oferta dos seus produtos e serviços, certamente que a abordagem às empresas e aos clientes será efetuada de uma forma simples, funcional e segura, facilitando a relação com os seus clientes, aumentando a sua eficiência e qualidade na capacidade de produzir e servir.

De acordo com um estudo realizado pela consultora A. T. Kearney (2015), “apesar de existirem desafios pela frente para a indústria bancária tradicional, bancos que mantenham o olho na evolução do mercado podem encontrar oportunidades inexploradas”, sustentando assim a ideia de que um bom investimento nesta área será crucial para o desenvolvimento e crescimento do negócio do banco.

Neste mesmo estudo, é também referido que os bancos tradicionais estão a planear, construir e experimentar várias estratégias digitais, uma vez que a base de clientes se vai tornar cada vez mais digital nos próximos 10 a 15 anos. Este estudo prevê que em 2020 mais de 80% dos dispositivos móveis serão smartphones, o que justifica a preocupação por parte das empresas e instituições financeiras em criar novos sistemas e novas abordagens aos mercados bancário e financeiro.

Neste tema, como benchmark útil temos o exemplo do mBank, um caso de sucesso que comprova que esta evolução por parte dos bancos faz todo o sentido. O mBank é o maior banco online da Polónia, a sua forma de operar é totalmente baseada na internet e focada no cliente. Com base num *case study* elaborado pela Forrester, umas das mais influentes empresas de pesquisa e consultoria no mundo, temos que em cerca de 10 - 13 anos após o lançamento do banco, o mBank contava com mais de 4,2 milhões de clientes, valor que superou todas as expectativas por parte dos colaboradores e equipas responsáveis por este projeto (Walker, 2013).

“A tecnologia vem mudar tudo – tornando-se um potente impulsionador para melhor prestação de serviços e redução de custos; a inovação é imperativa”, (Sullivan et al, 2014). Esta afirmação reforça a importância da mudança, da preparação e adaptação a ter em conta a nível tecnológico e digital por parte dos bancos. Neste estudo elaborado pela PwC, que envolveu 560 executivos de instituições financeiras em 17 mercados, concluiu-se que 55% dos executivos bancários vêem os “*non-traditional players*” como uma ameaça e apenas 20% se sentem bem preparados para o futuro.

Assim, a antecipação e investimento nesta área será essencial e poderá representar uma grande vantagem tendo em conta que o Banco CTT não terá de efetuar tantas alterações relativamente aos seus modelos operacionais e estratégicos comparativamente com os bancos tradicionais que já operam no mercado. Esta situação deve-se principalmente ao facto de ser um projeto construído de raiz, pelo que esta antecipação e investimento tecnológico permitirão a criação de uma estrutura sólida, acompanhando as evoluções e inovações tecnológicas que presenciamos quase diariamente, e conseqüentemente, prestar um melhor serviço aos clientes sendo um banco completamente ajustado e adequado à realidade.

2.4. Financiamento e principais dificuldades

Em Portugal, o setor bancário financia direta ou indiretamente, a maior e mais significativa parte da atividade empresarial, que se revela essencial ao desenvolvimento do nosso país, seja a nível económico ou social (Alcarva, 2011). O acesso ao financiamento é um fator determinante para o desenvolvimento e crescimento das PME, e conseqüentemente da economia.

No entanto, um dos principais obstáculos que as PME encaram é a falta de linhas de crédito e disponibilidade de financiamento, a falta de investidores privados e instituições financeiras que respondam às necessidades de financiamento e de capital das empresas (Bădulescu, 2010).

Estas dificuldades são principalmente experienciadas pelas micro e pequenas empresas, devido às suas fragilidades financeiras, à preponderância de informação contabilística (Levin e Travis, 1987) e financeira não auditada, que é facultada e disponibilizada maioritariamente pelas empresas anteriormente referidas. O acesso à informação é essencial para os bancos e a ausência de informação financeira devidamente auditada, gera assimetria de informação relativamente à empresa mutuária o que torna limitado o conhecimento do banco sobre a mesma (Bădulescu, 2010) dificultando assim o acesso ao financiamento.

O segmento das micro e pequenas empresas é considerado bastante competitivo e incerto (comparativamente com as grandes empresas), tendo como consequência alta variabilidade de retorno, implicando elevadas taxas de incumprimento. O poder de

mercado limitado, a falta de demonstrações financeiras credíveis, a insuficiência de ativos fixos tangíveis e ativos circulantes, tendem a criar um perfil de risco elevado, originando relutância por parte dos bancos na concessão de empréstimos a estas empresas (Bădulescu, 2010).

Portugal é um dos países onde as micro e pequenas empresas sentem maior dificuldade no acesso ao financiamento, estando classificado na 46ª posição no ranking sobre a competitividade global de 138 economias mundiais, publicado pelo Fórum Económico Mundial, de acordo com o relatório de Competitividade Mundial 2016-2017. Esta avaliação resultada da combinação de vários indicadores de competitividade como a saúde, a educação, o ambiente macroeconómico, desenvolvimento dos mercados financeiros, entre outros.

No caso concreto de Portugal, o critério que mais penaliza a sua posição global é o desenvolvimento do mercado financeiro (116ª posição), principalmente afetado devido à avaliação atribuída à facilidade de acesso a empréstimos, que se encontra na 80ª posição. Comparando a posição deste critério com outros países, Portugal está pior classificado do que países como a Tanzânia, Paraguai, Bolívia e Venezuela, que no ranking global têm as seguintes posições 116ª, 117ª, 121ª e 130ª respetivamente (World Economic Forum, The Global Competitiveness Report 2016-2017).

3. Figura de Referência

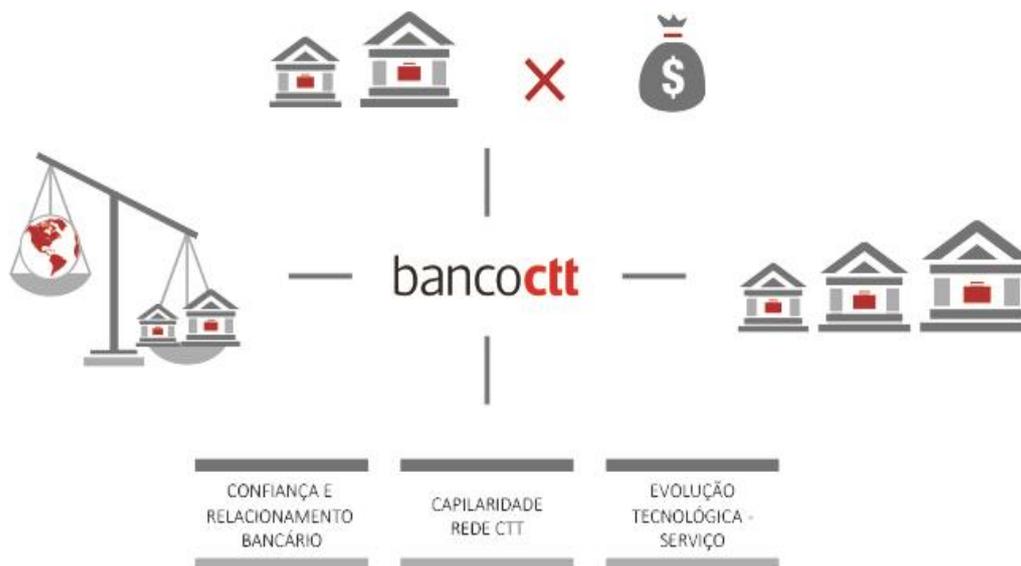


Figura 1 - Figura de Referência – Resumo da revisão de literatura

A figura acima foi elaborada de forma a esquematizar as questões abordadas na revisão de literatura e que importam tomar em consideração para elaboração do projeto e respetivo plano de negócios. Assim, os principais temas do projeto estão abaixo identificados e brevemente explicados.

- **Banco CTT** – empresa para a qual se cria e apresenta o presente projeto e respetivo plano de negócios.
- **PME** – conjunto do segmento de empresas que engloba os clientes-alvo e foco deste projeto, micro e pequenas empresas.
- **Micro e pequenas empresas** – clientes-alvo dada a importância e peso que representam no conjunto das PMEs, bem como, a nível nacional demonstrando o porquê de este agregado de empresas ser o motor da economia nacional.
- **Confiança e relacionamento bancário** – a reputação e confiança que a marca CTT tem junto dos clientes permitirá alicerçar as relações bancárias com o Banco CTT.
- **Capilaridade CTT** – um fator crucial e que dá muita força ao Banco CTT e consequentemente a este projeto, permitindo uma presença massiva e dispersa em todo o território nacional.

- **Evolução tecnológica e serviço** – investimento e inovação a nível tecnológico, acompanhados por um serviço de excelência e com foco total no cliente, os quais, conjugados, permitirão ir ao encontro das necessidades dos clientes, estando totalmente enquadrados e adaptados à realidade atual do mercado e sua constante evolução.
- **Dificuldade no acesso ao financiamento** – é um dos principais problemas que as micro e pequenas empresas enfrentam, agravado desde os períodos de recessão financeira e que maior impacto pode ter na estratégia financeira das empresas, representando uma oportunidade para o Banco CTT na perspectiva deste projeto.

4. Grupo CTT

4.1 Introdução ao Grupo CTT

Os CTT – Correios de Portugal, S.A. (“CTT”) são a empresa-mãe do Grupo CTT e uma das empresas mais antigas em Portugal e das que maior confiança transmite aos portugueses. É uma empresa com quase 500 anos de história, fundada no ano de 1520, ano em que o Rei D. Manuel I criou o primeiro serviço de correio público de Portugal.

Desde a sua criação até aos dias de hoje os CTT já passaram por várias alterações, transformações e adaptações. A sua missão passa por assegurar soluções logísticas e de comunicação, de proximidade e excelência, com o objetivo de estabelecer relações de confiança garantindo o melhor serviço de comunicação, contribuindo assim para uma maior e mais abrangente ligação e desenvolvimento dos cidadãos e da vida em sociedade.

Atualmente, além da referida empresa-mãe que se encontra focada no negócio dos correios e é líder no mercado de comunicações físicas em Portugal, o Grupo conta com as seguintes empresas:

- **CTT Contacto** - empresa vocacionada e orientada para a distribuição de correio e soluções de comunicação publicitária.
- **CTT Expresso, Serviços Postais e Logística** - empresa especializada em serviços de correio urgente, courier e mercadorias.
- **Mailtec** - empresa que tem em vista satisfazer necessidades de gestão global de comunicação escrita entre fornecedores e clientes, assegurando a produção de correio híbrido e físico e a gestão de documentos por via eletrónica.
- **Payshop** - empresa que permite o pagamento de variados serviços (como telefone, eletricidade, gás, água entre outros) numa rede que se estende pelo país inteiro.
- **Tourline Express** - empresa CTT sediada em Espanha, especializada no serviço de courier e transporte de correio urgente.
- **Banco CTT** - é a empresa mais recente do grupo e a ponte de entrada no mercado bancário. Esta empresa é o foco deste projeto de mestrado, analisada mais em detalhe no ponto seguinte.

4.2 Banco CTT

Em 18 de março de 2016, um marco que ficará para a história do Grupo e do país foi inaugurado o Banco CTT, o primeiro banco postal em Portugal estando a partir desta data aberto ao público em geral.

Numa altura de recessão no setor bancário, tanto a nível internacional como a nível nacional, os CTT encontraram neste setor uma oportunidade de crescimento para o Grupo. A criação de um banco de raiz é sem dúvida um projeto inovador e um grande desafio, tendo em conta todas as situações adversas no plano económico-financeiro que vivemos nos últimos anos e que ainda presenciamos atualmente.

É um projeto à semelhança do Grupo CTT, de grande dimensão e de nível nacional, tendo uma característica única e distinta de todos os outros bancos, a criação de um banco integrado numa rede de correios.

O Banco CTT iniciou a sua operação no modelo “*soft opening*” disponível para colaboradores dos CTT e do Banco CTT, na sua agência sede, em Lisboa. A 18 de março de 2016, abriu ao público em geral através de 51 Lojas CTT distribuídas por todo o país, incluindo ilhas, e da sua agência sede (a única agência que não foi implementada numa Loja CTT).

Com uma estratégia bem definida e regendo-se pelos valores, da proximidade, confiança, simplicidade, solidez e transparência; o Banco CTT inicia a sua atividade com uma oferta de produtos e serviços financeiros simples e competitivos, numa lógica de baixo custo e de proximidade para toda a população.

Até ao final do ano de abertura o Banco conta estar em funcionamento em 200 Lojas CTT (consultar anexos 1, 2 e 3), com a expectativa de intensificar a sua presença nos 3 anos seguintes. Afirmando e consolidando a sua posição como uma relevante rede bancária do país.

4.2.1 Visão

O Banco CTT pretende ser uma instituição financeira reconhecida no setor onde atua e tornar-se um banco de referência ao longo do desenvolvimento da sua atividade, devido à sua eficiência, qualidade e criação de valor.

É um banco caracterizado pela sua gestão prudente e transparente face ao seu perfil de risco e modelo de negócio. É uma instituição que se caracteriza também pela abrangente oferta de serviços financeiros, responsabilidade social e ambiental.

Deste modo, a solidez, a transparência, a confiança, a proximidade e a simplicidade são as principais características e valências do Banco CTT.

4.2.2 Missão

A missão do Banco CTT passa por estabelecer e preservar relações de confiança e inovadoras, garantindo produtos e serviços financeiros de excelência e de proximidade.

Tendo em vista o cumprimento da sua missão o Banco tem como objetivo oferecer soluções para as necessidades concretas de cada cliente, desenvolvendo perfis de risco e estratégias sustentáveis, garantindo sempre um contínuo processo de inovação desde o início da sua atividade e tendo como ativo mais relevante da instituição a confiança que proporciona.

4.2.3 Valores

Os valores a preservar e que movem o Banco CTT são a confiança, a inovação, a excelência, a orientação para o cliente e o entusiasmo.

Para o Banco cumprir estes valores significa:

- Confiança – cumprir os compromissos assumidos para dia-a-dia, transmitindo responsabilidade e garantindo integridade e confiança.
- Inovação – apresentar e desenvolver de forma contínua novos processos, soluções e ideias.

- Excelência – trabalhar e proporcionar um serviço eficiente, com qualidade e excelência.
- Orientação para o cliente – garantir os interesses e satisfação das necessidades dos clientes de forma proactiva e cooperante.
- Entusiasmo – trabalho em equipa com pessoas formadas e com qualidade, empenhadas e focadas nos objetivos comuns.

5. Análise de mercado

No seguimento dos temas abordados na revisão de literatura, de modo a criar um plano de negócios para a entrada do Banco CTT no mercado das microempresas e pequenas empresas, importa elaborar a uma análise de mercado e traçar uma visão geral do setor bancário português e das PME.

O sistema bancário português ainda se encontra muito debilitado principalmente devido à crise financeira de 2008 e à crise das dívidas soberanas que conduziu à intervenção do FMI/EU/BCE (Troika) em Portugal em 2011. Em consequência destas crises deparámo-nos com novas realidades onde o crescimento económico é mais baixo, as intervenções estatais na economia e nos bancos tornam-se habituais e a concessão de crédito é mais restritiva.

Com as restrições ao crédito e constrangimentos no acesso ao financiamento as empresas sentem bastantes dificuldades, sobretudo as de menor dimensão (microempresas e pequenas empresas), o que acaba por se tornar prejudicial para a economia nacional pois como já foi visto anteriormente neste trabalho, as PME representam um potencial de crescimento, desenvolvimento e criação de emprego, sendo assim o motor da economia nacional.

Segundo publicação (Overview do Sistema Bancário Português) da Associação Portuguesa de Bancos, a setembro de 2015 o crédito bancário representava aproximadamente 77% das necessidades de financiamento do setor privado, tendo um peso de 50,4% no PIB em Portugal, no que respeita a sociedades não financeiras (incluindo empresas públicas).

Deste modo, o Banco CTT poderá ser fundamental no apoio a micro e pequenas empresas, tirando proveito da Rede de Lojas para alcançar estes clientes e nichos de mercado, onde poderá beneficiar graças à abrangente e envolvente disposição geográfica da Rede Comercial, indo ao encontro dos clientes que sentem mais dificuldades e onde a ausência de apoio por parte da banca se revela de uma forma mais acentuada.

5.1 Visão Global Sistema Bancário Português

O setor bancário português, segundo publicado pela Associação Portuguesa de Bancos, conta com 159 instituições de crédito distribuídas da seguinte forma: 67 bancos, 88 caixas de crédito agrícola mútuo e 4 caixas económicas. Em termos de subsidiárias contamos com a presença de 5.127 em Portugal e 198 em atividade internacional. O número de colaboradores empregados é de 50.110 em Portugal e 1.226 em atividade internacional. Em relação aos sistemas de pagamento, o setor conta com 29.167 ATMs e 237.751 TPA.

Os principais indicadores do setor bancário português a setembro de 2015 apresentaram os seguintes valores:

Principais indicadores do setor bancário português

Rácio de Solvabilidade	12,5%
Rácio Common Equity Tier (CET1)	11,6%
Ativos	€ 414,1 mM
Crédito a clientes	€ 261,5 mM
Depósitos	€ 250,9 mM

Tabela 1 - Principais indicadores do setor bancário português

Fonte: APB, Banco de Portugal – dados relativos a setembro 2015

No seguimento dos indicadores apresentados, nesta fase do projeto os que representam maior relevância são o crédito a clientes, os depósitos de clientes e relação entre ambos. Quando falamos na combinação de crédito e depósitos, este binómio leva-nos ao rácio de transformação bancário que se calcula da seguinte forma:

$$\text{Rácio de Transformação: } \frac{\text{Crédito total} - \text{Imparidades acumuladas para crédito}}{\text{Depósitos Clientes}}$$

Figura 2 - Rácio de transformação

Fonte: Banco de Portugal

Do rácio de transformação resulta um valor percentual usado para medir a liquidez de um banco, dividindo os empréstimos totais do banco pelo total dos seus depósitos.

O gráfico seguinte ilustra a importância dos depósitos como principal fonte de financiamento dos bancos portugueses ao longo dos últimos cinco anos até ao segundo semestre de 2016:

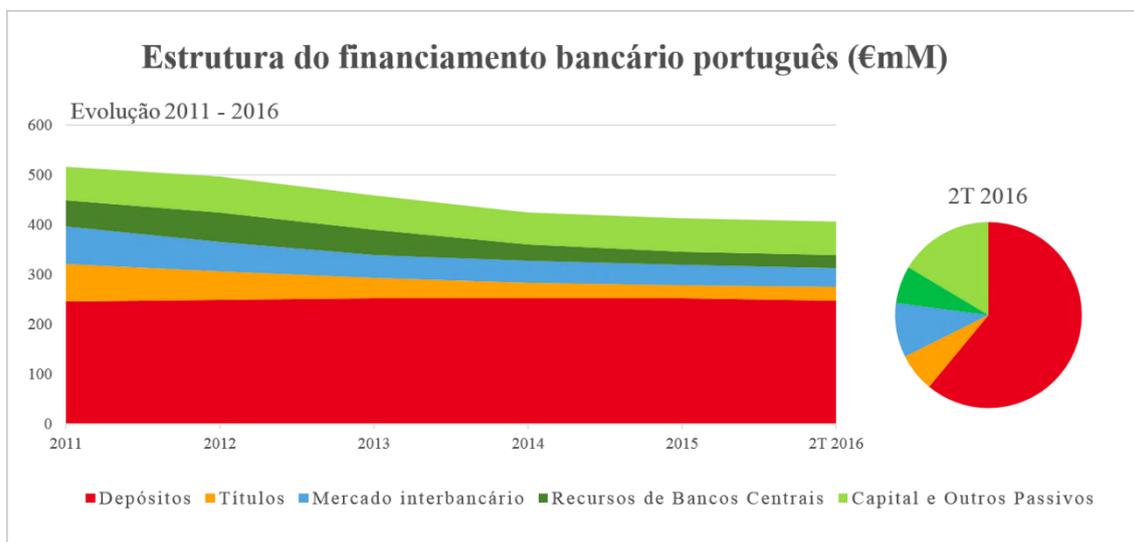


Gráfico 1 - Estrutura do financiamento bancário português

Fonte: adaptado do Banco de Portugal, Sistema Bancário Português – Desenvolvimentos Recentes, 2º semestre 2016, valores em final de período

Como podemos observar, os valores totais vão diminuindo sendo a variável dos depósitos a que apresenta menos oscilações, mantendo-se praticamente constante desde 2011 até ao primeiro trimestre de 2016.

Deste modo, podemos concluir que os depósitos representam um pilar na estrutura do financiamento bancário e por isso o grande foco do sistema bancário em termos de esforço e investimento comercial por parte dos bancos na captação de recursos de clientes (isto é, depósitos de clientes) pois são uma fonte de financiamento que assegura estabilidade aos bancos.

O gráfico 2, abaixo apresentado, mostra-nos a variação do rácio de transformação para o período de 2011 a 2015 e ainda para o primeiro trimestre de 2016:

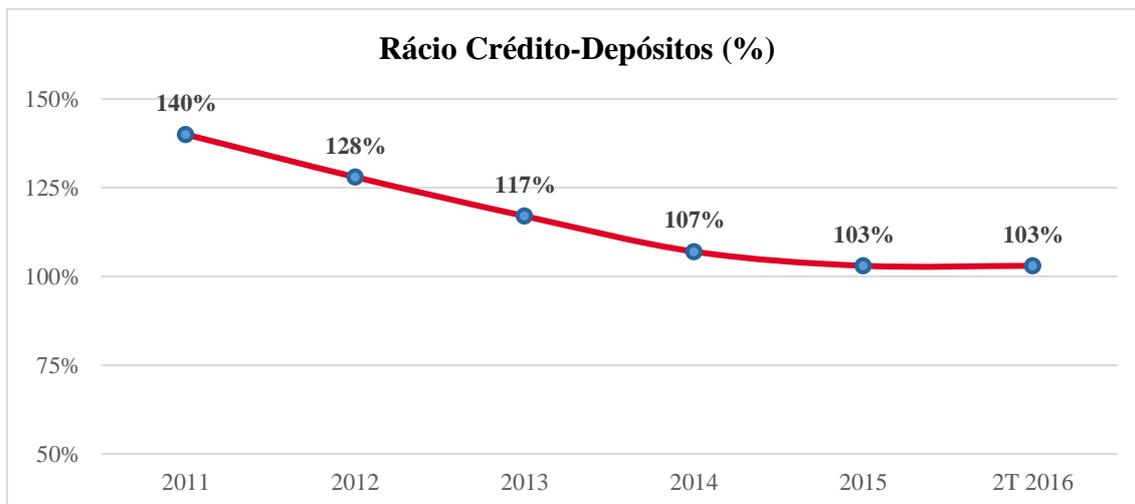


Gráfico 2 - Rácio Crédito-Depósitos

Fonte: adaptado do Banco de Portugal, Sistema Bancário Português – Desenvolvimentos Recentes, 2º semestre 2016, valores em final de período

Como se pode verificar, o rácio de transformação tem tido um movimento decrescente desde 2011 até março de 2016.

Como pudemos observar anteriormente para este mesmo período em análise, os depósitos mantiveram-se constantes, tal significando que o decréscimo no rácio de transformação se deve à diminuição do crédito a clientes. Esta diminuição de crédito é consequência da crise do sistema financeiro, das cada vez mais apertadas regras do Banco Central Europeu e das imposições da troika que exigiu que os bancos portugueses apresentassem um rácio de transformação igual ou inferior a 120%¹ até ao fim do ano de 2014.

Outro fator importante que caracteriza o sistema bancário português está relacionado com as imparidades para crédito e as más heranças que os bancos têm que gerir e que têm sido um dos principais focos de trabalho dos bancos nos últimos anos.

Em consequência das crises anteriormente referidas o setor financeiro sofreu bastantes mudanças levando a que o Banco Central Europeu tenha uma ação mais interventiva, sujeitando os bancos a processos e regras muito mais exigentes de forma a avaliar os seus

¹ Fonte: Gago, Maria João, (2013), Jornal de Negócios, http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca_financas/detalhe/troika_deixa_cair_meta_para_racio_de_transformacao_da_banca.html

ativos com maior rigor, a obterem indicadores mais fortes, balanços mais limpos e transparentes, menos imparidades e menor grau de endividamento.

A figura abaixo reforça a ideia agora mencionada e mostra-nos a evolução das imparidades para crédito em percentagem do crédito bruto:

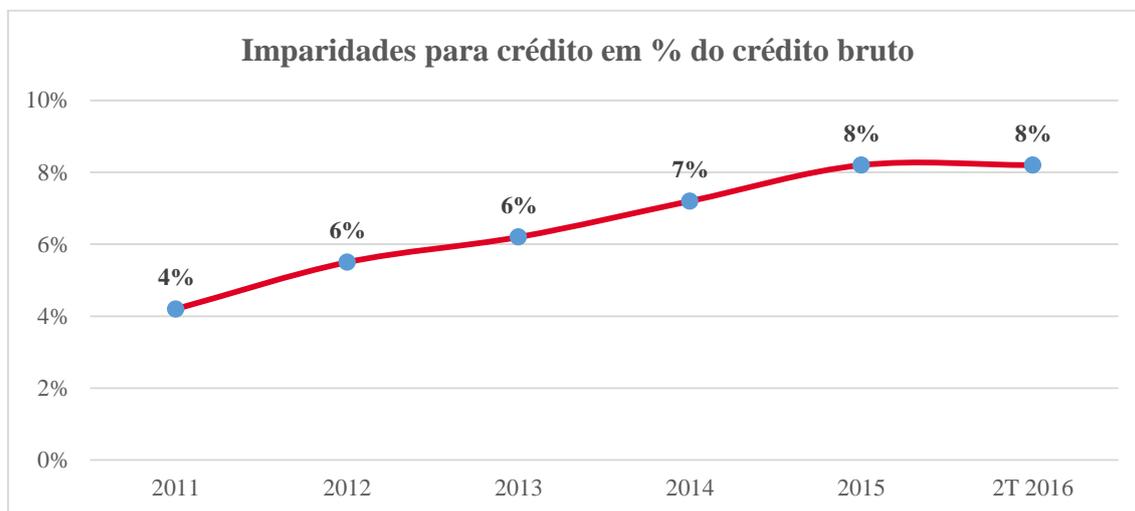


Gráfico 3 - Imparidades para crédito

Fonte: adaptado do Banco de Portugal, Sistema Bancário Português – Desenvolvimentos Recentes, 2º semestre 2016, valores em final de período

Como se pode observar, desde o período pós crise as imparidades têm vindo a aumentar de ano para ano o que dificulta bastante a gestão por parte dos bancos, originando a redução e contração na concessão de crédito. Em seis anos o valor de imparidades para crédito quase duplicou passando de 4,2% (em 2011) para 8,2% (em 2015 e no 1T 2016).

Segundo publicado no Jornal Económico (30 setembro 2016) o Governo quer retirar cerca de 15 mil milhões de crédito malparado da banca, crê-se que em Portugal no total o crédito malparado seja cerca de 18 mil milhões de euros, onde 13 mil milhões dizem respeito a empresas e os restantes cerca de 5 mil milhões são relativos a financiamentos a particulares (Alves, 2016)

Nesta mesma edição do Jornal Económico é ainda referido que o crédito malparado “é um problema que penaliza a rentabilidade dos bancos e dificulta o financiamento à economia, numa altura em que o país precisa de investimento como de pão para a boca”, deste modo, sustentamos um dos principais pontos deste trabalho já anteriormente referido, que é a efetiva contração na concessão de crédito por parte dos bancos.

Com dados retirados do Banco de Portugal, foi possível elaborar o quadro abaixo de modo a ter uma ideia dos valores de crédito malparado relativamente ao segmento de empresas que é foco neste projeto.

Crédito vencido do total de empréstimos				
Data	Microempresas	%	Pequenas Empresas	%
Dez. 2010	2.944	8%	1.267	5%
Dez. 2011	4.068	11%	1.807	7%
Dez. 2012	5.658	17%	2.501	11%
Dez. 2013	6.860	22%	2.832	13%
Dez. 2014	7.204	25%	3.075	15%
Dez. 2015	7.026	25%	2.925	14%
Junho 2016	7.034	26%	2.871	15%

Tabela 2 - Crédito vencido do total de empréstimos

Fonte: Banco de Portugal – Bpstat - valores em milhões de euros

De acordo com os dados apresentados podemos verificar que para o período 2010-2015 o crescimento do crédito vencido tem sido constante, exceto de 2014 para 2015 que decresceu um ponto percentual, voltando a subir para no 1º semestre de 2016.

Para o referido período (2010-2015) o crédito malparado cresce a uma taxa média anual bastante semelhante para as micro e pequenas empresas, correspondendo a 20,21% e 19,59% respetivamente.

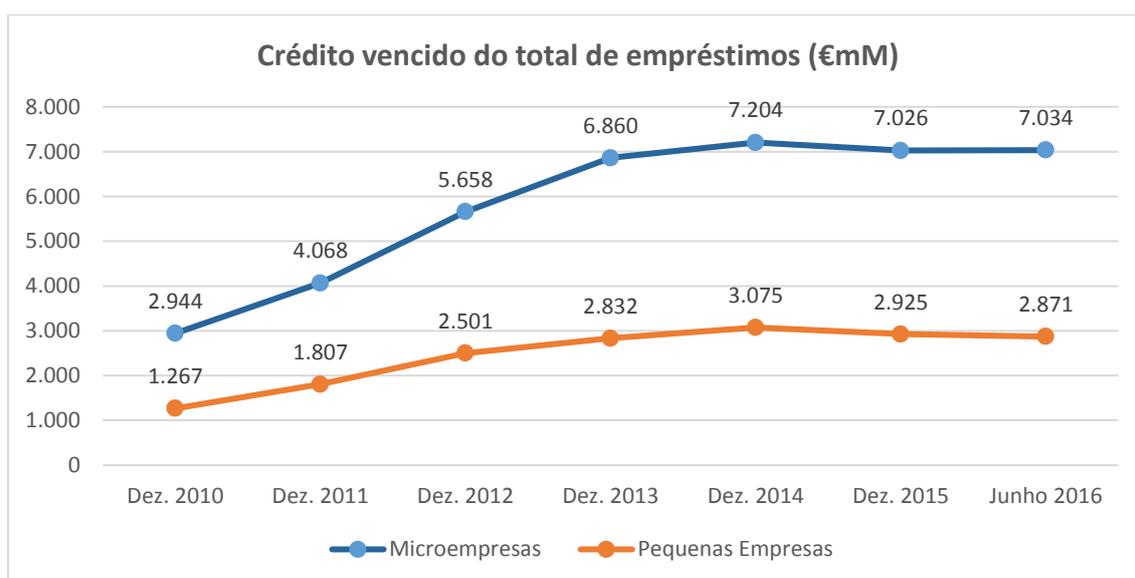


Gráfico 4 - Crédito vencido do total de empréstimos

Fonte: Banco de Portugal - BPstat

5.2 Visão Global Setor Empresarial

No que respeita à visão global do setor empresarial em Portugal, foi-nos possível elaborar o seguinte quadro, com base em valores publicados pelo INE e na Ficha SBA de 2015 (Portugal). O quadro 3 abaixo representado, dá-nos uma ideia dos valores e proporções de alguns dos principais pontos caracterizadores que constituem este setor, onde é possível verificar o nº de empresas, o nº de pessoas empregadas e o valor acrescentado dos vários segmentos empresariais.

	Nº Empresas			Nº de Pessoas Empregadas			Valor Acrescentado		
	Portugal		UE-28	Portugal		UE-28	Portugal		UE-28
	Número	Peso	Peso	Número	Peso	Peso	€ mM	Peso	Peso
Microempresas	1.085.184	96,3%	92,7%	1.614.792	46,9%	29,2%	16	21,3%	21,1%
Peq. empresas	35.529	3,2%	6,1%	648.644	18,8%	20,4%	15	20,0%	18,2%
Médias empresas	5.631	0,5%	1,0%	500.875	14,5%	17,3%	16	21,3%	18,5%
PME	1.126.344	99,9%	99,8%	2.764.311	80,2%	66,9%	47	62,7%	57,8%
Grandes empresas	973	0,1%	0,2%	680.915	19,8%	33,1%	28	37,3%	42,2%
Total	1.127.317	100%	100%	3.445.226	100%	100%	75	100%	100%

Tabela 3 - Empresas portuguesas

Fonte: Empresas em Portugal 2014, INE e Ficha SBA de 2015 (Portugal)

Como podemos observar, o peso do segmento de micro e pequenas empresas que é foco neste projeto, representa 99,4% do setor a nível nacional, mais 0,6% do valor correspondente a nível europeu. Estes valores percentuais traduzem-se em cerca de 2,2 milhões de pessoas empregadas e o valor acrescentado é cerca de 31 mM €, comparando os valores atribuídos a Portugal com os valores europeus temos 65,7% vs 49,6% em termos de empregabilidade e em relação ao valor acrescentado temos 41,3% vs 39,3%.

O conjunto de micro e pequenas empresas consegue ainda ultrapassar o valor acrescentado gerado pelas grandes empresas em cerca de 4%. Este conjunto apenas é superado (em 17,3%) se agregarmos o valor acrescentado das médias e grandes empresas,

continuando superior no que respeita a pessoas empregadas e ao nº de empresas existentes.

Após esta análise fica clara a importância e o peso que as micro e pequenas empresas têm a nível nacional e representam para a economia portuguesa.

Numa altura pós recessão em que as condições de acesso ao financiamento se tornam muito mais exigentes, este segmento de empresas foi aquele que mais sofreu desde logo pela ausência de alternativas ao financiamento da sua atividade, uma vez que os bancos e instituições de crédito se mostraram (e assim continuam) menos acessíveis e disponíveis na concessão do crédito.

Todas as exigências impostas aos bancos levaram a que estes tomassem medidas que lhes permitissem cumprir o que lhes foi exigido, notando-se assim a diminuição no apoio às empresas principalmente em consequência da redução no crédito que se revela essencial à sobrevivência das mesmas (sobretudo as de menor dimensão).

Além do referido, esta ausência de apoio prende-se também com o facto de as micro e pequenas empresas não conseguirem dar provas ou garantias de cumprimento relativamente àquilo que solicitam ou se propõem entregar em troca do apoio bancário.

Os gráficos abaixo mostram os empréstimos concedidos a sociedades não financeiras, por parte das instituições financeiras, para o período de 2009 a 2015 e de seguida para o primeiro semestre de 2016.

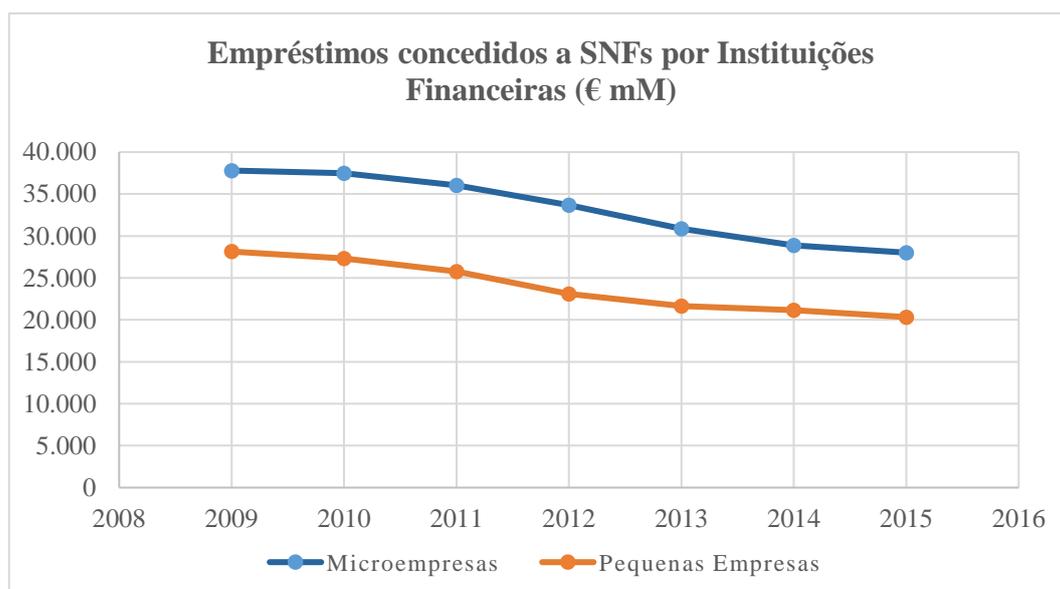


Gráfico 5 - Empréstimos concedidos a SNFs por Instituições Financeiras

Fonte: Banco de Portugal - BPstat

Como se pode verificar no gráfico 5, e como já foi referido neste projeto, a concessão de empréstimos tem tido um comportamento decrescente.

Em 2009, os empréstimos para as micro e pequenas empresas rondavam os 37.799 milhões de euros e 28.142 milhões de euros respetivamente. Seis anos mais tarde, em 2015, os referidos valores decrescem cerca de 26% e 28%, mais concretamente para 28.012 e 20.330 milhões de euros, tendo sido acompanhado pela diminuição do nº de empresas.

Os gráficos seguintes (6 e 7) permitem-nos comparar o 1º semestre de 2015 com o período homólogo em 2016, relativamente aos empréstimos concedidos a sociedades não financeiras por instituições financeiras, começando pelas microempresas e logo de seguida pequenas empresas.

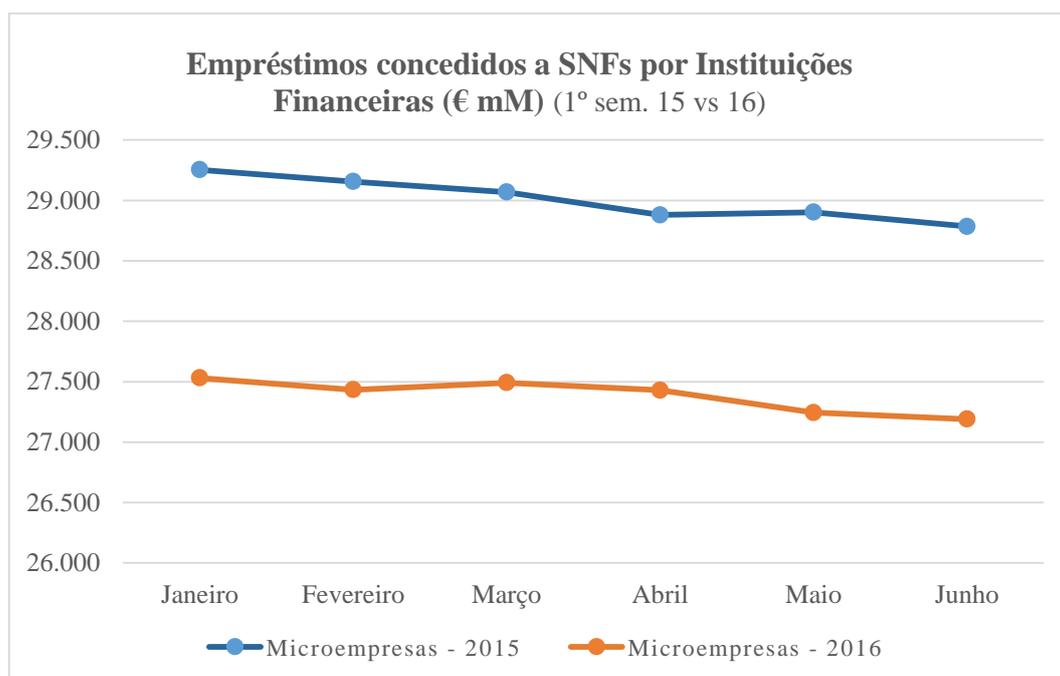


Gráfico 6 - Empréstimos concedidos a SNFs por Instituições Financeiras (microempresas)

Fonte: Banco de Portugal - BPsat

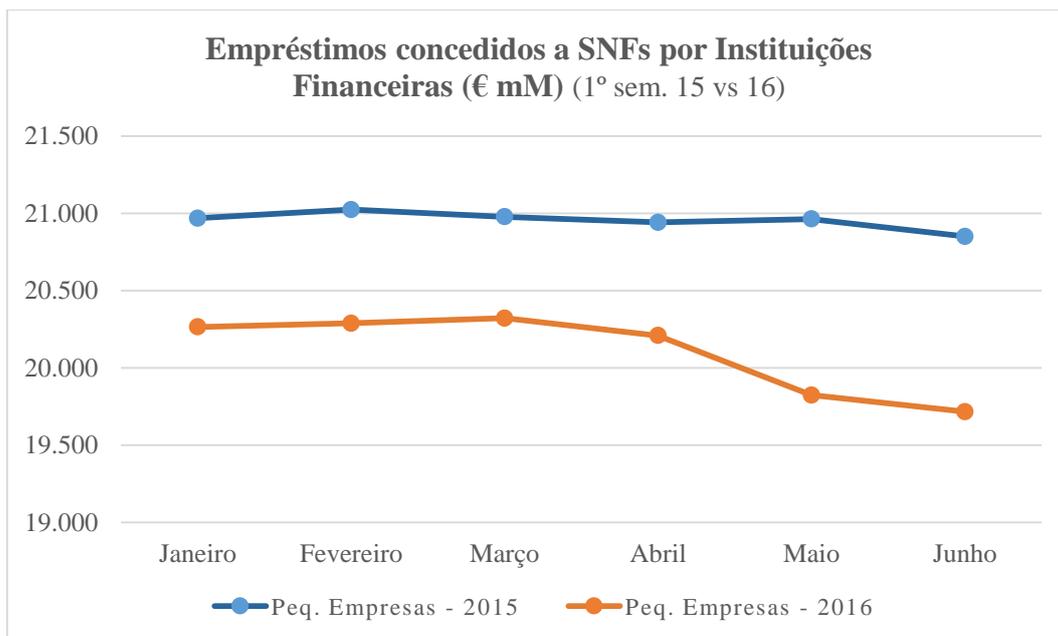


Gráfico 7 - Empréstimos concedidos a SNFs por Instituições Financeiras (peq. empresas)

Fonte: Banco de Portugal - BPstat

No que respeita ao primeiro semestre de 2016 as variações são pouco acentuadas, fazendo-se notar mais entre abril e junho relativamente às pequenas empresas, continuando ainda assim, de uma forma geral com valores inferiores ao valor verificado no final do ano de 2015. Relativamente às microempresas, apesar de os valores em 2016 também serem inferiores aos verificados no período homólogo em 2015, estes apresentam um comportamento mais constante, ou seja, com menos oscilações.

Em termos de empréstimos concedidos o primeiro semestre do presente ano fechou com os seguintes valores, 27.191 e 19.716 milhões de euros, para micro e pequenas empresas respetivamente.

Estes decréscimos acompanharam as crises económica e financeira que se viveram nos últimos anos e que afetaram bastante as empresas em Portugal, principalmente as de menor dimensão. Os decréscimos verificaram-se não só na concessão de crédito mas também na descida do nº de pessoas empregadas e no valor acrescentado como podemos verificar nos gráficos abaixo.

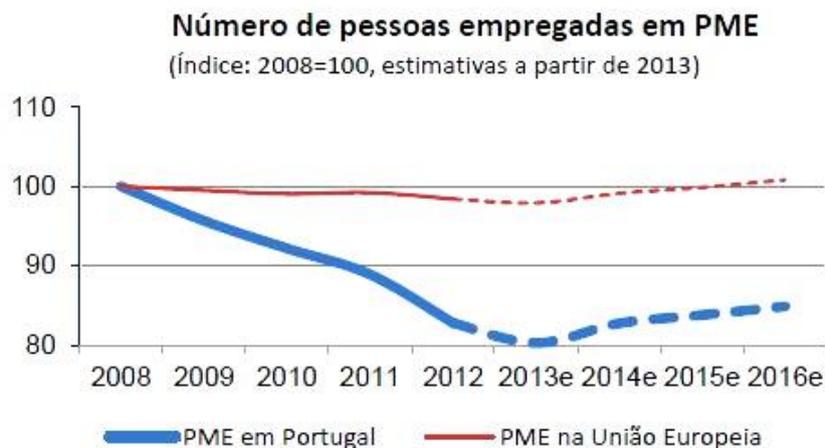


Gráfico 8 - Nº de pessoas empregadas em PME

Fonte: Ficha SBA 2015 – Portugal

Para o período de 2008-2012 nota-se uma quebra bastante acentuada por comparação com os valores na União Europeia, estimando-se uma lenta evolução a partir de 2013.

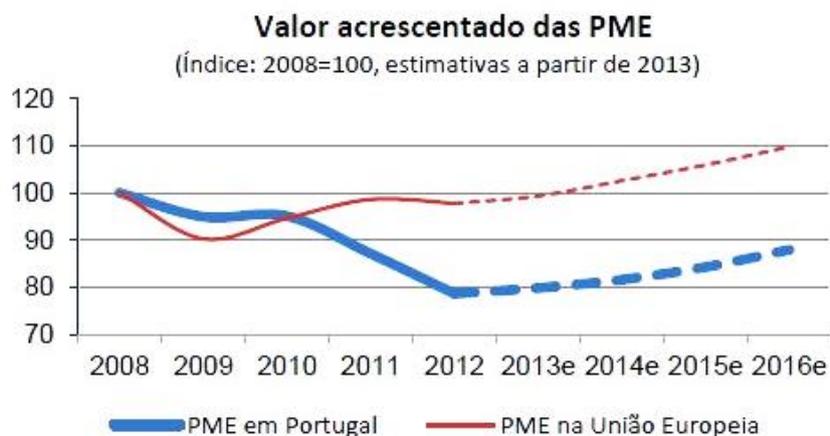


Gráfico 9 - Valor acrescentado das PME

Fonte: Ficha SBA 2015 – Portugal

No que respeita ao valor acrescentado, entre 2008 e 2010 os valores de Portugal mantiveram-se superiores aos da UE, invertendo os sentidos no fim de 2010, tendo Portugal apresentado um comportamento decrescente (até 2012/2013) enquanto os valores da UE demonstraram um comportamento crescente.

Outro aspeto importante para esta análise de mercado no que respeita às PMEs é o volume de negócios. É normal que com a contração na economia e na dificuldade de acesso ao financiamento, o volume de negócios tenha uma tendência de evolução – negativa.

As figuras seguintes comparam o volume de negócios de empresas de diferentes dimensões que constituem o agregado das PME.

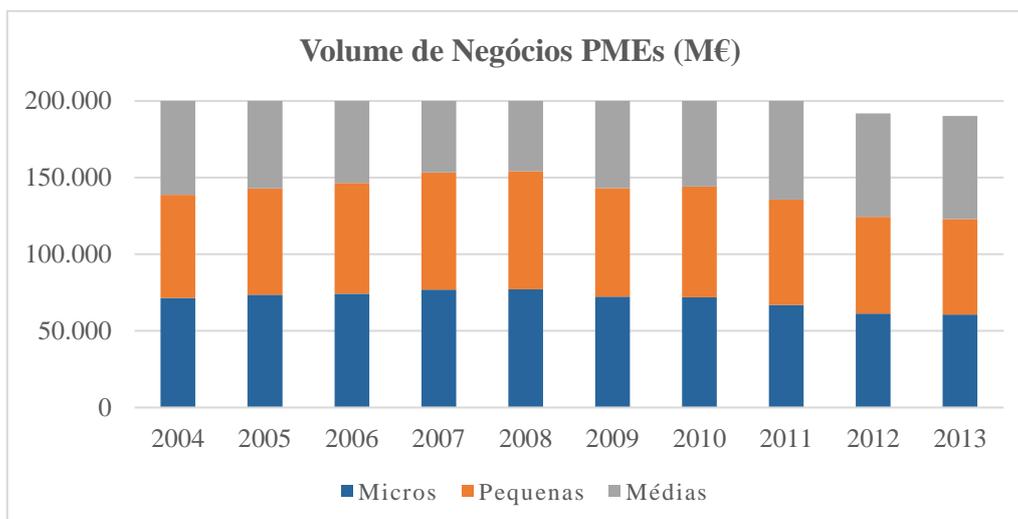


Gráfico 10 - Volume de Negócios PMEs (1)

Fonte: INE, PORDATA

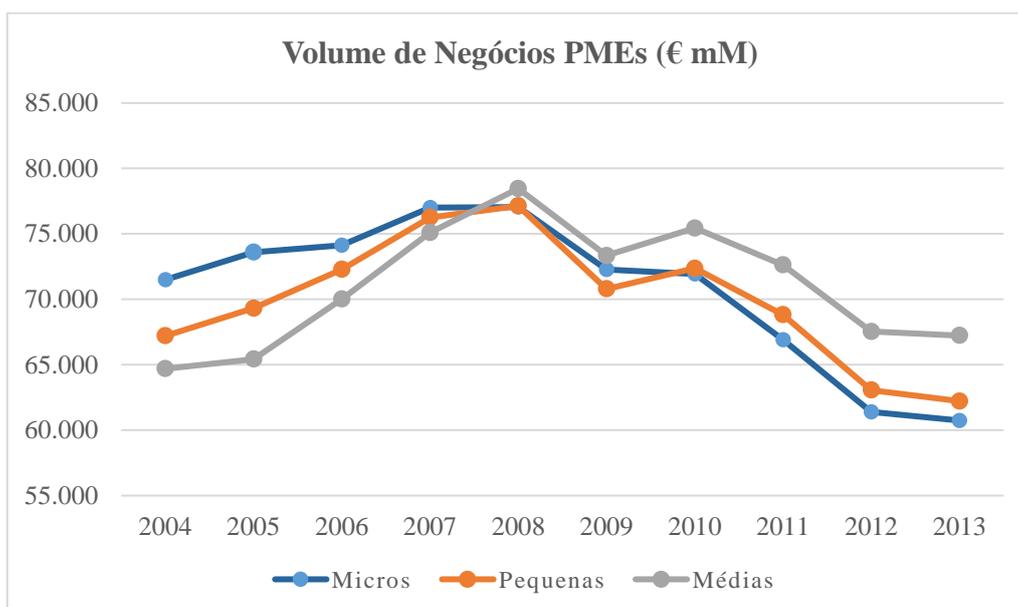


Gráfico 11 - Volume de Negócios PMEs (2)

Fonte: INE, PORDATA

A partir de 2008 a quebra no volume de negócios é bem visível. No período de 2004 a 2008, o volume de negócios é inverso à dimensão das empresas, ou seja, o maior volume de negócios pertence ao segmento das microempresas, seguido das pequenas empresas e por fim empresas de média dimensão.

Temporalmente, o ponto de viragem dá-se em 2008, com uma inversão dos volumes de negócio, passando a apresentar maiores volumes o segmento das médias empresas, seguido das microempresas até início de 2010 e a partir deste momento sempre com a mesma ordem, médias, pequenas e microempresas.

Como já foi referido anteriormente, mas agora com base neste indicador que é o volume de negócios, verificamos que os segmentos mais afetados foram as micro e pequenas empresas, representando assim uma oportunidade de negócio para o Banco CTT e que poderá consolidar a posição do banco neste setor, sendo por isso este conjunto de empresas o principal foco deste projeto.

Após análise destes indicadores, o gráfico seguinte permite observar o comportamento do volume de negócios e do financiamento obtido, e como o volume de negócios é afetado pela falta de apoio bancário (financiamento). Demonstrando deste modo que o financiamento bancário é essencial para as empresas e conseqüentemente para a economia pois é uma variável que afeta diretamente o volume de negócios das empresas. Está evidente a relação entre a falta de financiamento e a degradação da performance das empresas.

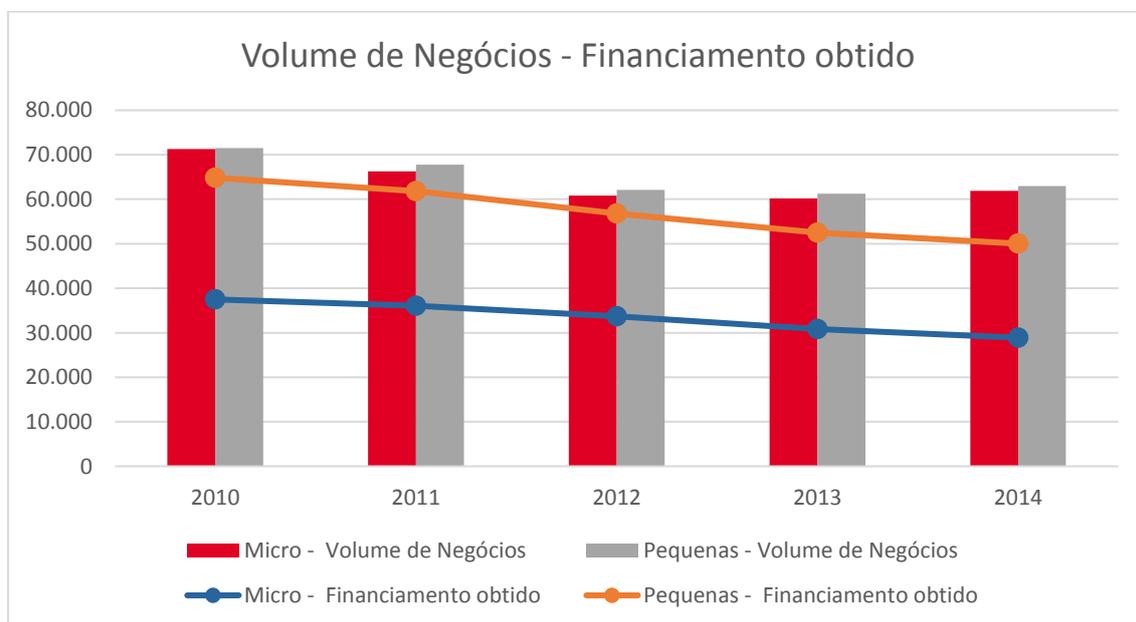


Gráfico 12 - Volume de Negócios - Financiamento obtido

Fonte: Banco de Portugal – Bpstat e INE, Empresas em Portugal 2014

5.3 Concorrentes

Neste capítulo pretende-se dar a conhecer os principais concorrentes presentes do Banco CTT presentes no setor bancário português, através de uma análise aos seus principais indicadores (ativo total, depósitos a clientes, crédito a clientes) bem como, a sua presença em território nacional e a sua constituição no que respeita a recursos humanos.

O mercado bancário português é dominado por cinco grandes bancos – BPI, Caixa Geral de Depósitos, Millennium BCP, Novo Banco e Santander Totta. Em termos globais, relativamente aos principais indicadores neste setor, o conjunto dos bancos anteriormente enunciados representa aproximadamente os seguintes valores:

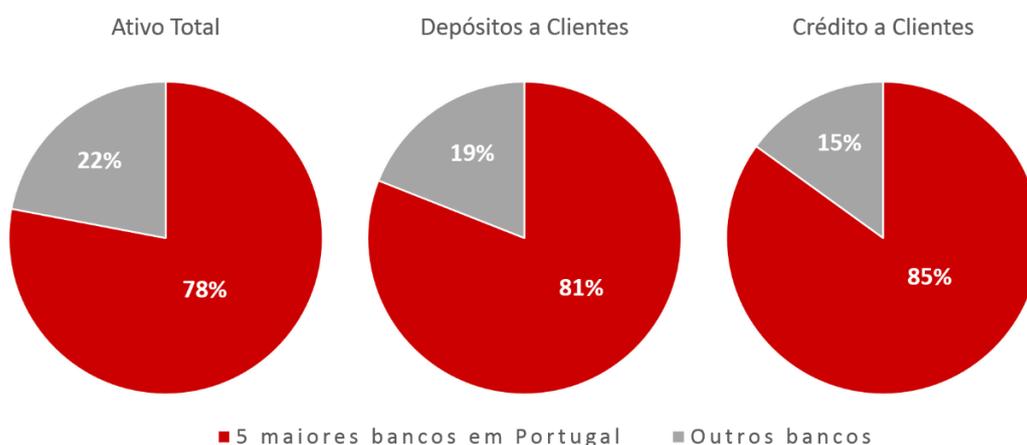


Gráfico 13 - Ativo, Depósitos e Crédito (peso top 5 Bancos em Portugal)

Fonte: Relatórios e contas consolidados dos respetivos bancos, a 31 de dezembro de 2015

Tendo em conta que existem 67 instituições bancárias em Portugal (segundo publicado pela APB, em 2015), estes valores globais demonstram o porquê de serem os principais concorrentes a este projeto, pois o peso que este conjunto de bancos representa no setor bancário é dominante em qualquer um dos principais indicadores apresentados.

Uma análise às contas consolidadas (a 31 de dezembro de 2015) dos cinco bancos que maior influência exercem na economia em Portugal, permitiu elaborar a seguinte tabela por forma a obter uma visão macro de como se representa e constitui o referido grupo de bancos no setor bancário português relativamente aos seus principais indicadores.

Instituições Bancárias	Ativo Total	Depósitos de Clientes	Crédito a Clientes
BCP	74.885	51.539	51.970
BPI	40.673	25.637	27.089
CGD	100.901	72.996	71.376
Novo Banco	57.529	27.364	37.417
Santander Totta	46.928	27.126	31.780
Total	320.916	204.662	219.632

Tabela 4 - Ativo, Depósitos e Crédito (comparação top 5 Bancos em Portugal)

Fonte: Relatórios e contas consolidados dos respetivos bancos, a 31 de dezembro de 2015, valores em €M

A tabela 4 permite-nos comparar os valores dos principais bancos em Portugal, concluindo rapidamente que um deles se destaca em relação aos restantes nos indicadores apresentados, a Caixa Geral de Depósitos, revelando valores bastante superiores comparativamente com o BCP, BPI, Novo Banco e Santander Totta.

A Caixa Geral de Depósitos é o banco público português e um dos mais antigos no país, em 2015 fecha o ano com cerca de 100.901 milhões de euros em ativos, 72.996 milhões em depósitos de clientes e 71.376 milhões em crédito a clientes. Em Portugal conta com 8.410 colaboradores efetivos e tem distribuídas por todo o território nacional cerca de 695 agências bancárias - CGD Portugal (764 se incluirmos agências automáticas e gabinetes de empresas). Deste modo, a Caixa Geral de Depósitos é atualmente o maior banco em Portugal.

Os restantes bancos, Millennium BCP, BPI, Novo Banco e Santander Totta, ainda que com algumas diferenças apresentam valores mais próximos uns dos outros em termos de principais indicadores, dimensão e influência que exercem no mercado (todos eles bancos privados).

Quando comparados com o total da atividade bancária em Portugal estes valores tornam-se bastante expressivos, principalmente o seu agregado. Esta comparação foi realizada para o mesmo período em análise como podemos verificar de seguida.

Instituições Bancárias	Ativo Total	Depósitos de Clientes	Crédito a Clientes
BCP	74.885	51.539	51.970
BPI	40.673	25.637	27.089
CGD	100.901	72.996	71.376
Novo Banco	57.529	27.364	37.417
Santander Totta	46.928	27.126	31.780
Total	320.916	204.662	219.632
Total Sector Bancário (Fonte: APB)	413.487	252.057	258.564
Peso agregado dos bancos	77,61%	81,20%	84,94%

Tabela 5 - Peso top 5 Bancos em Portugal no setor bancário

Fonte: Relatórios e contas consolidados dos respetivos bancos, a 31 de dezembro de 2015, valores em €M

Com base na tabela, a representatividade do agregado do BCP, BPI, CGD, Novo Banco e Santander Totta é bastante expressiva no setor em que atua, sendo que o valor máximo entre os indicadores diz respeito a crédito a clientes, 85% aproximadamente, seguido dos depósitos de clientes com 81% e por fim o valor mais baixo dos indicadores apresentados, 78% relativamente ao ativo total do setor.

Podemos assim afirmar que o setor bancário português é dominado essencialmente por cinco bancos, que serão os principais concorrentes a qualquer instituição que pretenda entrar e operar neste mercado.

Além da análise aos principais indicadores do setor, este capítulo pretende também permitir uma visão relativamente à dimensão e presença geográfica em território nacional e uma comparação em termos de recursos humanos entre as instituições bancárias em análise.

Instituições Bancárias	Nº Balcões	Nº Colaboradores
BCP	671	7.459
BPI	495	5.598
CGD	695	8.410
Novo Banco	596	6.573
Santander Totta	689	5.238
Total	3.146	33.278

Tabela 6 - Nº de balcões e Colaboradores

Fonte: Relatórios e contas consolidados dos respetivos bancos, a 31 de dezembro de 2015, valores em €M

De acordo com os dados apresentados na tabela 6, no que respeita à presença em território nacional tendo por base o número de agências bancárias, podemos classificar os referidos bancos do maior ao menor, começando pela CGD (695 - se considerarmos gabinetes de empresas e agências automáticas totaliza 764 balcões), Santander Totta (689 - inclui agências adquirias ao Banif), BCP (671), Novo Banco (596 – se considerarmos centros de empresas e private banking soma 635) e por fim BPI (495 – se considerarmos centros de investimento (39), centros de empresas (52) e sucursais de Paris (11) este valor passa para 597 balcões).

Em termos de colaboradores a ordem será diferente, sendo a CGD quem emprega mais pessoas (8.410), seguida do BCP (7.459), Novo Banco (6.573), BPI (5.598) e por fim Santander Totta (5.238) que curiosamente tem a maior rede de balcões e o menor número de colaboradores.

Ainda em relação ao nº de balcões importa referir que este decréscimo se tem feito notar de forma acentuada ao longo dos últimos anos, de 2010-2016, notando-se também nos grandes bancos como podemos verificar de seguida na tabela 7.

Este decréscimo do nº de balcões (ou agências bancárias), para o período referido, denotou uma variação de -21% o que equivale a 798 balcões em termos de variação absoluta, no que respeita ao top 5 de bancos presentes no setor bancário português.

Nº Balcões	BCP	BPI	CGD	Novo Banco	Santander Totta	Top 5
2016 (1º S)	646	469	663	576	691	3.045
2015	671	495	695	596	689	3.146
2014	695	546	720	631	594	3.186
2013	774	592	737	643	640	3.386
2012	839	642	793	666	667	3.607
2011	885	649	822	701	659	3.716
2010	892	696	830	731	694	3.843
Var. 2010-2016 (%)	-28%	-33%	-20%	-21%	0%	-21%
Var. 2010-2016 (abs.)	-246	-227	-167	-155	-3	-798

Tabela 7 - Evolução balcões top 5 Bancos em Portugal (2010-2016)

Fonte: Relatórios e contas das respetivas instituições bancárias, referentes aos períodos em análise

No caso concreto dos CTT, relativamente a lojas próprias e colaboradores dedicados ao atendimento em loja, a Rede de Lojas CTT apresentava a seguinte constituição a dezembro de 2015:

Rede de Lojas	Nº de Lojas	Nº de Colaboradores
CCMN	285	1.223
CCMS	290	1.246
RCOA	26	87
RCOM	22	74
Total	623	2.630

Tabela 8 - Nº Lojas e Colaboradores CTT

Fonte: Dados internos Rede de Lojas CTT, 2015

Onde:

CCMN – coordenação comercial norte;

CCMS – coordenação comercial sul;

RCOA – rede comercial açores;

RCOM – rede comercial madeira.

No seguimento daquilo que foi referido neste capítulo, importa referir que em relação aos principais indicadores do setor, o Banco CTT ainda não apresenta valores que permitam uma comparação justa e credível. No entanto, no que respeita a presença a nível nacional

para o período em análise os CTT contam com uma rede de 623 lojas, sendo que 200 terão Banco CTT em pleno funcionamento até ao final do presente ano.

O conjunto de 623 lojas em termos de recursos humanos traduz-se em 2.630 colaboradores, dedicados unicamente ao atendimento em Loja, dos quais 600 (aproximadamente) estarão afetos ao Banco CTT até ao final de 2016.

Nota: atualmente a Rede de Lojas CTT conta com 617 Lojas (anexo 4), embora, por uma questão de coerência com o período em análise respeitante aos principais concorrentes acima mencionados, foram referidos para a Rede de Lojas CTT os valores a dezembro de 2015.

5.3 Produtos e Serviços

Os produtos e serviços atualmente existentes no setor bancário são muito semelhantes em todas as instituições financeiras presentes no mercado. Neste tema o foco principal e de diferenciação do Banco CTT, como tem sido mencionado ao longo do projeto, passa pelo apoio financeiro e concessão de crédito a este segmento específico de clientes - micro e pequenas empresas.

Este apoio prende-se principalmente com o facto de os micro e pequenos clientes serem os que mais dificuldades têm no acesso ao financiamento bancário e no apoio à tesouraria, pelo que o Banco deverá ter como principal objetivo em termos de produtos e serviços a satisfação desta necessidade dos clientes.

Além de corresponder às expectativas financeiras dos clientes, o BCTT deverá oferecer alternativas e soluções competitivas relativamente aos produtos e serviços solicitados recorrentemente aos bancos e instituições financeiras, destacando-se principalmente os seguintes:

- Cartões bancários de débito e crédito;
- Cheque, cheque pré-datado e cheque sobre o estrangeiro;
- Cheque-carta;
- CO-BRANDED CARD;
- Confirming;

- Contas Correntes Caucionadas;
- Crédito Documentário;
- Depósitos a Prazo e à Ordem;
- Desconto Comercial;
- Desconto Livranças;
- Domiciliação de ordenados e transferências de pagamentos;
- Factoring;
- Garantia Bancária;
- Leasing (linha de crédito empresarial para aquisição de equipamentos);
- Serviço Mobile e Homebanking modernos e inovadores;
- TPA - terminal pagamento automático.

6. Análise Interna

Este capítulo será dedicado a uma análise interna deste projeto por forma a obter uma visão dos pontos fortes e dos benefícios que trará à empresa, bem como das suas fraquezas e daquilo que poderá ir contra a estratégia e objetivos do projeto.

Um dos principais suportes, e pontos fortes, que permitiu avançar com o Banco CTT é a Rede de Lojas CTT. Com uma estratégia bem definida conseguiu implementar-se o Banco CTT nas instalações (Lojas CTT) já existentes, sem que fossem adquiridas agências ou espaços especificamente afetos ao funcionamento do banco.

A abertura do banco na rede comercial CTT permitiu uma redução de custos muito significativa em investimentos e custos relacionados com aquisição de instalações.

Outro ponto forte é a proximidade às populações, o conhecimento das pessoas e de toda a envolvente económica e sociocultural. Este aspeto é bastante importante principalmente no que concerne aos micro e pequenos clientes pois como já vimos anteriormente, numa perspetiva bancária, a relação com este tipo de clientes funciona muito à base do conhecimento pessoal e da relação emocional entre os colaboradores e os clientes (a já referida “*soft information*”).

É verdade que esta proximidade é um ponto forte e poderá privilegiar a relação bancária em detrimento de qualquer outra, no entanto, poderá ao mesmo tempo tornar-se prejudicial se o lado emotivo da relação se sobrepor ao foco profissional desejado. Assim, o equilíbrio da relação entre o colaborador e o cliente terá de ser muito bem gerido sendo crucial que estejam bem definidas as esferas pessoais e profissionais que os unem.

O foco no cliente será essencial para este projeto e deverá ser uma das principais armas por parte do Banco CTT. Sem dúvida que poderá fazer toda a diferença e tornar-se numa das principais razões de preferência pelo Banco CTT, pois hoje em dia os bancos estão muito focados em resolver problemas internos, dada por exemplo a dimensão de imparidades para crédito e o seu constante crescimento nos últimos anos.

Estes problemas internos levaram a que os bancos deixassem de ter o atendimento e serviço de excelência que ofereciam nos últimos anos, antes das crises financeiras e económicas que vivemos. Os bancos passaram a focar-se mais em si, na sua recuperação e limpeza dos seus balanços deixando os clientes para segundo plano.

Ao longo dos últimos anos tem-se tornado perceptível e evidente a degradação do crédito. Em consequência a análise e abordagem às propostas de crédito acompanharam esta tendência negativa, sendo que propostas que há uns anos eram aprovadas (ou rejeitadas) em 24/48h, hoje em dia podem demorar entre dois e três meses o que leva as pessoas a optarem por mudar de banco à primeira oportunidade que tenham, se uma outra instituição financeira lhes garantir a resposta em muito menos tempo.

Esta vertente deverá ser explorada e vista como uma oportunidade no âmbito da captação de clientes oferecendo melhores e mais céleres respostas. Um banco focado no cliente, na excelência comercial, e centrado no aconselhamento e oferta de propostas de valor que ajudem à estratégia das empresas, será sem dúvida um banco de preferência no mercado em que opera.

Os pontos fracos além daquilo que acima foi referido prendem-se principalmente com a concorrência e com recursos humanos.

Relativamente à concorrência os bancos de maior estrutura e dimensão já mencionados neste trabalho, são os que mais dificultarão a entrada do Banco CTT neste mercado. É certo que existem outras alternativas de financiamento que ultimamente têm surgido no mercado como por exemplo bolsas de empréstimos, fundos de capital de risco ou *business angels* que se focam bastante no apoio a clientes deste segmento apesar de uma forma global serem muito pouco expressivos.

Assim, bancos como o BCP, BPI, CGD, Novo Banco e Santander Totta, apesar de não estarem propriamente focados nestes micro e pequenos clientes, são os que maior quota de mercado têm relativamente a empresas e que com os seus anos de experiência e conhecimento do mercado podem dificultar a entrada do Banco CTT.

Em termos de recursos humanos o Banco CTT poderia encontrar um ponto fraco para este projeto, pois os colaboradores que operam nas Lojas CTT são pessoas que já pertenciam aos quadros dos CTT, na sua maioria de uma faixa etária mais elevada e que não têm formação bancária nem estudos superiores.

De forma a minorar este problema e de modo a que estes colaboradores possam exercer funções no setor bancário, foi obrigatória a frequência num programa intensivo de formação bancária, através do IFB – Instituto de Formação Bancária, que lhes permitiu desenvolver e obter capacidades e conhecimentos permitindo uma boa prestação de

serviços bancários. Este programa intensivo de formação bancária abrangeu 1.885 colaboradores e equivale a 142.265 horas de formação (valores a setembro de 2016).

No entanto, apesar de estarem aptos a prestar os serviços mínimos bancários, um gestor de empresas deverá conciliar capacidades de análise, estratégia empresarial e conhecimentos de gestão de empresas que nem todos os atuais colaboradores afetos ao Banco reúnem.

Com o objetivo de prestar um serviço de excelência, com qualidade e que acrescente valor às empresas, os colaboradores não devem apenas possuir um curso intensivo de banca. Os colaboradores do BCTT deverão reunir qualificações que lhes permitam estudar uma empresa e/ou negócio e com base em análises à sua gestão, estratégia e organização financeira perceber se o cliente se enquadra com os objetivos do banco e se será uma mais-valia para o Banco.

Colaboradores especializados, com estudos superiores e experiência no setor são essenciais para complementar da melhor forma o conhecimento económico e sociocultural que os atuais colaboradores CTT têm acerca das populações nas respetivas localidades, a já referida “*soft information*”.

Assim, está desde já assegurada a contratação até ao fim do presente ano, de 50 colaboradores com características comerciais relativas à atividade bancária. Todos estes colaboradores vêm do setor bancário, ou seja, são especializados e têm experiência na área.

Este será sem dúvida um fator diferenciador na abordagem de novos clientes e onde será necessário um adequado investimento por parte dos CTT e do Banco CTT, de modo a proporcionar abordagens bem definidas, com uma estratégia objetiva e clara relativamente à forma de abordar, captar e preservar clientes empresariais, sustentando e solidificando o modelo de negócio neste mercado.

7. Análise SWOT

Neste capítulo é apresentada a análise SWOT de modo a enunciar os aspetos que importam considerar no que respeita às forças, fraquezas, oportunidades e ameaças deste projeto.

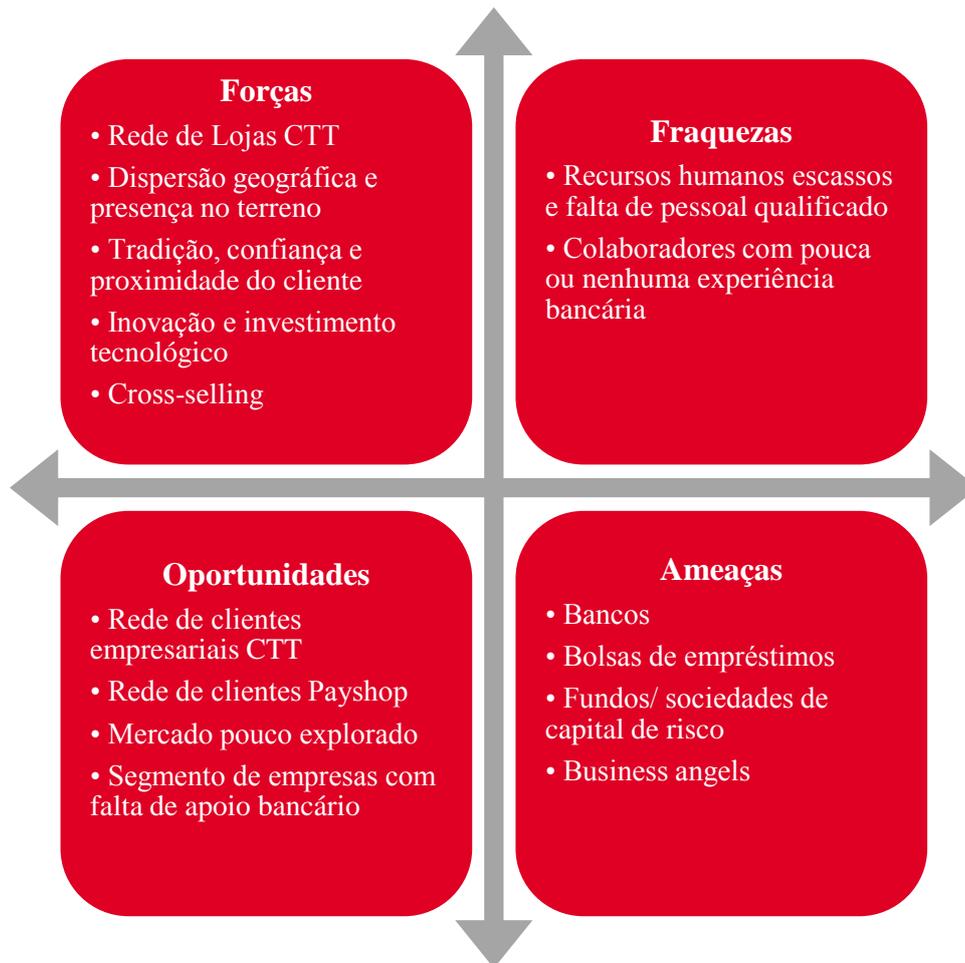


Figura 3 - Análise SWOT

• **Forças** – a Rede de Lojas CTT dada a sua dispersão geográfica e intensa presença no terreno, é uma mais-valia em termos de proximidade e acessibilidade aos clientes. Além da proximidade, a confiança e tradição da marca são valores bem presentes na cultura da empresa e seguramente transmitidos aos clientes que continuam a recorrer aos vários serviços da empresa. A inovação e investimento a nível tecnológico têm sido uma grande aposta do Grupo, facilitando a relação com os clientes acompanhando a natural modernização dos serviços, oferecendo toda a qualidade naquilo que lhe é solicitado. O cross-selling representa uma força pois aos clientes existentes são oferecidos produtos bancários, complementando a oferta financeira já existente nos CTT.

• **Fraquezas** – as principais fraquezas prendem-se com recursos humanos, falta de pessoal qualificado e/ou com pouca ou nenhuma experiência bancária. No entanto, de modo a evitar que estes aspetos negativos pudessem de alguma forma depreciar o projeto Banco CTT, todos os colaboradores afetos ao atendimento bancário foram devidamente formados em programas intensivos do IFB – Instituto de Formação Bancária, consolidando a equipa afeta ao BCTT com novos colaboradores vindos da banca, com experiência e especializados na área. Este programa de formação já abrangeu 1.885 colaboradores correspondendo a 142.265 horas de formação. Até ao fim do presente ano a Rede de Lojas tem assegurada a contratação de 50 colaboradores no âmbito do Banco CTT, especializados e com características comerciais relativas à atividade bancária.

• **Oportunidades** – entre a rede de clientes empresariais CTT e a rede de clientes Payshop, o Banco tem aproximadamente 6.400 clientes prioritários que vão de encontro com o perfil de clientes-alvo pretendidos. Estes clientes pertencem a um segmento empresarial que é pouco explorado, onde está presente a falta de apoio e acompanhamento bancário, representando assim uma oportunidade para o BCTT.

• **Ameaças** – tendo em conta que estamos num mercado concorrencial as principais ameaças são outros bancos a operar no setor, *business angels*, bolsas de empréstimos e fundos de capital de risco que têm também como objetivo o apoio a empresas de menor dimensão.

8. Objetivos do plano

O objetivo do plano de negócios é acrescentar valor à empresa, ao grupo e apresentar resultados positivos aos acionistas, tendo por base o crescimento, expansão e potenciação da empresa e do negócio.

De modo a atingir os objetivos, o plano a seguir deverá ter no seu horizonte o aumento dos recursos e rendimentos, através da captação de micro e pequenos clientes empresariais que necessitam de serviços e produtos bancários e principalmente acesso ao financiamento que por diversas razões (anteriormente já referidas) não vêm as suas necessidades satisfeitas.

O Banco deverá seguir uma estratégia focada nos clientes e em bem servi-los, demonstrando qualidade e rigor no seu trabalho, apresentando propostas que correspondam às suas necessidades no dia-a-dia e às lacunas sentidas, bem como, apoio na sua estratégia empresarial e estrutura financeira por forma a desenvolver e potenciar o seu negócio.

Neste seguimento, o projeto deverá ser entendido como uma alternativa aos grandes bancos presentes no setor bancário (aos quais normalmente este segmento de clientes não tem acesso e sente bastantes dificuldades na obtenção de apoio que permita satisfazer as suas necessidades), aos fundos de capital de risco, a *business angels* e bolsas/linhas de empréstimo.

Após abordagem e entrada no segmento dos particulares acredito plenamente que o direcionamento para o segmento das micro e pequenas empresas constituirá uma boa oportunidade de negócio e uma boa forma de o banco consolidar a sua posição no setor bancário, permitindo o crescimento e expansão do próprio banco, dada a dimensão que este segmento (micro e pequenas empresas) representa no tecido empresarial português e com a entrada num novo mercado onde existe um conjunto de oportunidades inexploradas.

9. Estratégia de Desenvolvimento e Implementação

Após abertura do Banco CTT ao público em geral e até ao final deste ano de 2016 o banco conta com nove meses de trabalho, com presença e pleno funcionamento em 200 Lojas da Rede de Lojas CTT. Estes nove meses serão essenciais para perceber a adesão de clientes e a forma como este projeto (BCTT) foi recebido no mercado.

Como projeto inovador, ambicioso e desafiante que é, após abertura a clientes particulares será altura de entrar no mercado empresarial, tendo como alvo clientes com dimensão adequada à estrutura do Banco CTT e que se enquadrem nos seus objetivos.

Numa abordagem a um novo segmento de clientes o Banco já deverá ter uma estrutura sólida, bem distribuída a nível nacional que lhe permita responder de forma célere e eficiente às necessidades dos novos clientes, e que deste modo consiga entrar de forma objetiva e clara, totalmente focado no novo mercado.

Como referido anteriormente os clientes empresariais que são alvo deste projeto são micro e pequenas empresas, que segundo publicado pelo INE, totalizavam em 2014 1.120.713 empresas (1.085.184 microempresas e 35.529 pequenas empresas).

No entanto, numa primeira fase de entrada neste novo mercado fará todo o sentido abordar os clientes empresariais dos CTT e os clientes da rede Payhsop, pois são empresas que já têm uma relação com o Grupo CTT e que encaixam perfeitamente no perfil dos clientes-alvo do BCTT enquadrando-se com aquilo que é pretendido para cumprimento dos objetivos do Banco. Assim, as redes de clientes empresariais mencionadas são os clientes-alvo prioritários caracterizando-se da seguinte forma:

- **Rede de Clientes Empresariais da Rede de Lojas CTT** - conta com aproximadamente 5.578 clientes, dos quais 2.288 devem ser abordados no âmbito do BCTT por corresponderem ao perfil pretendido. O conjunto de clientes empresariais agora referido gerou um volume de negócios de cerca de 4,6 mil milhões de euros em 2015.

- **Rede de Agentes Payshop** - esta rede conta com 4.102 agentes que dado o seu perfil empresarial deverão também ser abordados no âmbito do BCTT. A rede de agentes Payshop tem cobertura a nível nacional atingindo atualmente 2,5 milhões de portugueses.

É certo que o BCTT nos próximos anos pretende continuar expandir a sua presença pela Rede de Lojas CTT, de uma forma mais moderada e ponderada, tendo por base outros motivos que não apenas a intensificação da sua presença como inicialmente se mostrou necessária, por razões óbvias de impacto de uma nova marca que acaba de entrar no setor.

Tendo em conta que o BCTT já está em pleno funcionamento a estratégia agora será mais focada nos novos serviços a prestar e na melhor maneira de entrar neste negócio, no entanto, de forma a chegar a estes novos clientes e de dar a conhecer que o BCTT está agora aberto para clientes empresariais, será essencial definir campanhas de marketing e estratégias de comunicação e organização financeira.

9.1 Estratégia de Marketing

9.1.1. Segmentação

Após referida a nova área de negócio proposta para o BCTT (clientes empresariais), o potencial mercado de novos clientes deverá estar bem identificado e segmentado, com base na dimensão e volume de negócios transacionado pelas sociedades não financeiras que constituem o tecido empresarial português.

O mercado empresarial português é constituído por um largo conjunto de empresas, de forma geral designadas PMEs e grandes empresas, estando segmentado da seguinte forma:

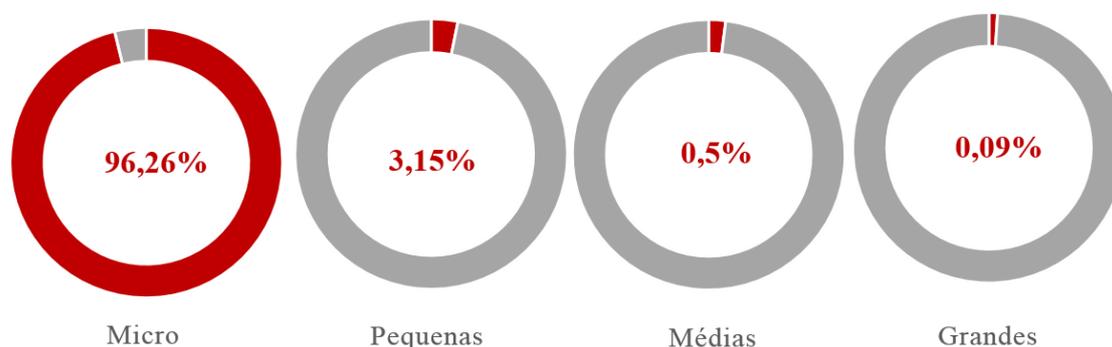


Gráfico 14 - Segmentação mercado empresarial português

Fonte: Indicadores demográficos das empresas não financeiras em Portugal, 2010-2014, INE

9.1.2. Targeting

Tendo em conta a segmentação efetuada ao mercado, assim como a nova área de negócios proposta para o BCTT (nomeadamente a criação de linhas de crédito para clientes empresariais), os segmentos referentes às micro e pequenas empresas - que conjuntamente perfazem quase a totalidade do mercado (1.120.713 empresas) – serão aqueles em que o Banco CTT se irá focar para a sua comunicação.

Este conjunto de empresas representou em 2014, segundo dados publicados pelo INE, quase 125 mil milhões de euros em volume de negócios (vendas e prestações de serviços), equivalente a 39% do volume de negócios a nível nacional e 65% do volume de negócios total de PMEs.

9.1.3. Posicionamento

O Banco CTT deverá ser visto como um banco presente, próximo do cliente e com capacidade de resposta. Um banco que oferece produtos simples e acessíveis agora com um conjunto de serviços e produtos que se estende a micro e pequenos clientes empresariais. É um banco com boas soluções de baixo custo (e por baixo custo entenda-se competitividade e não soluções “baratas”) representando uma excelente alternativa às atuais instituições a operar no setor.

9.2. Estratégia de comunicação

9.2.1. Produto (*product*)

A criação de produtos para as micro e pequenas empresas tem como objetivo a prestação de serviços a um conjunto de clientes - que atualmente sente enormes dificuldades na obtenção de soluções que satisfaçam as suas necessidades – sem sobrecarregar os custos suportados com os mesmos. De destacar a solução de crédito e apoio à tesouraria, pensada e criada para este conjunto específico de clientes, que como já foi demonstrado se revelou uma das suas maiores dificuldades.

9.2.2. Preço (*price*)

Tendo em conta a estratégia global do BCTT até ao momento, assim como a maior sensibilidade dos clientes presentes nos segmentos-alvo, esta nova área de negócios apresentará um leque de preços competitivo face aos produtos e serviços prestados, tendo em conta os preços praticados no mercado.

O preço é um tema essencial no sentido em que terá de ser bem analisado e acompanhado, pois tratando-se de um mercado concorrencial e regulamentado, é normal que se tenha de proceder a ajustes e adaptações de acordo com a evolução dos preços de mercado e praticados pelos concorrentes.

9.2.3. Distribuição (*placement*)

Com base no reconhecimento da marca CTT, a nova oferta de serviços bancários do banco estará disponível nas lojas do Grupo, com uma área dedicada ao Banco de forma a criar sinergias com os clientes e outros serviços do Grupo, bem como, nas plataformas *online* (*mobile* e *homebanking*). Deste modo, não fará sentido investir em infraestruturas para a abertura de espaços dedicados aos clientes empresariais, tendo em conta a vasta Rede de Lojas já existente e presente em todo país.

9.2.4. Promoção (*promotion*)

Com o objetivo de promover os novos serviços, destinado a clientes empresariais, pretende-se criar uma campanha multicanal para que os clientes-alvo vejam no BCTT um parceiro para o seu negócio.

Desta forma, será contratado o serviço marketing direto dos CTT – Geocontacto - que permite a distribuição seletiva de publicidade em frações geográficas com determinadas características socioeconómicas, proporcionando uma maior precisão junto dos consumidores finais com o perfil pretendido, ou seja, com maior propensão à resposta.

Adicionalmente, à semelhança daquilo que foi realizado aquando da abertura do Banco CTT e da sua presença nas várias Lojas CTT sucessivamente, este novo negócio deverá também ter campanhas publicitárias *outdoor*, *online*, de rádio e televisão, assim como presença promocional pela Rede de Lojas CTT (e não apenas nas lojas com BCTT).

O foco dado pela promoção nas lojas a esta nova área de negócios será variável, tendo em conta a presença de clientes-alvo no território abrangido por cada uma das lojas. Em anexo (anexos 5, 6 e 7) é possível consultar a densidade de microempresas e pequenas empresas em Portugal.

Esta estratégia deverá transmitir que o banco se encontra disponível e pretende apoiar os seus clientes empresariais e que tem como principal objetivo oferecer soluções de resposta integrada às necessidades de cada cliente e sua estratégia.

10. Avaliação Financeira

O presente projeto é concluído com a avaliação financeira relativa a esta nova unidade de negócio do BCTT. Este capítulo dedicado à análise da estratégia financeira a adotar pelo Banco é constituída por três pontos principais, pressupostos e avaliação, análise de sensibilidade e conclusões.

10.1. Pressupostos e avaliação

10.1.1. Pressupostos

De modo a elaborar a avaliação financeira deste projeto foram considerados/assumidos alguns dados, tendo estes sido indicados pelo Conselho de Administração do Banco CTT no alinhamento dos objetivos pretendidos para o presente projeto.

- Crédito contraído por cliente 150 (k€)
- Depósito por cliente 30 (k€)
- *Share of wallet* BCTT 35% (crédito) 50% (depósitos)
- *Spread* 4%
- Rácio de comissionamento 0,5%
- Custo de funding 0,5%
- Custo de risco 1,5%
- Custos operacionais 0,5%
- Amortização
- Imposto 27%
- Ponderador RWA 75% (indicação BCTT com base em requisitos regulatórios)
- CET1 12% (target definido pelo BCTT com base em requisitos regulatórios)
- *Cost of Equity* 11% (target definido pelo BCTT)

- CAPEX 1M€ (investimento necessário para adaptar sistemas para o mercado de empresas).
- Taxa de crescimento na perpetuidade 2% (a taxa de crescimento na perpetuidade situa-se tipicamente entre a taxa de inflação histórica (2-3%) e a taxa de crescimento do PIB histórica (4-5%)²; 2% é um valor conservador frequentemente utilizado em projetos de investimento em Portugal, que tem em conta o risco do país e as perspetivas de crescimento).

10.1.2. Avaliação

O objetivo dos acionistas e qualquer outro investidor é aplicar o seu capital hoje, tendo em vista num determinado momento futuro, obter um valor superior ao qual investiu. Ao elaborar esta análise financeira pretende-se entender a viabilidade deste projeto e se trará valor acrescentado aos seus investidores assim como é pretendido.

A metodologia de avaliação utilizada para este projeto foi o Valor Atual Líquido (VAL ou NPV – *Net Present Value*). Como sabemos, o projeto deve ser aceite se o valor que obtemos referente ao VAL for superior ou igual a zero.

VAL > 0 – O projeto é economicamente viável. O investimento realizado é recuperado, os capitais são remunerados à taxa pretendida e ainda gera excedentes.

VAL = 0 – O projeto é economicamente viável. O investimento realizado é recuperado, os capitais são remunerados à taxa pretendida, no entanto, há que analisar a taxa de atualização utilizada pois bastará uma pequena modificação para que o projeto deixe de ser viável.

VAL < 0 – Economicamente o projeto não é viável, devendo ser rejeitado.

No caso concreto deste projeto, o VAL obtido é de 9,3 (milhões de euros) o que significa que o projeto deve ser aceite, pois é economicamente viável e permite recuperar o capital investido remunerado à taxa pretendida, além de ainda gerar excedentes a partir de certo momento no futuro.

² Fonte: <http://macabacus.com/valuation/DCF/terminal-value>

De seguida apresenta-se o cálculo do movimento financeiro e respetiva explicação.

	1	2	3	4	5	6	7
Quota de mercado	0,50%	1,00%	2,00%	3,00%	4,00%	4,50%	5,00%
Universo (# clientes)	150.990	152.500	154.025	155.565	157.121	158.692	160.279
Base de clientes BCTT (# clientes)	755	1.525	3.080	4.667	6.285	7.141	8.014
Depósitos por cliente (k€)	30	30	30	30	30	30	30
Share of wallet BCTT	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Depósitos (M€)	11,3	22,9	46,2	70,0	94,3	107,1	120,2
Crédito por cliente (k€)	150	150	150	150	150	150	150
Share of wallet BCTT	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
Crédito (M€)	39,6	80	162	245	330	375	421
Movimento Financeiro (M€)	51,0	103	208	315	424	482	541

Tabela 9 - Movimento Financeiro

A quota de mercado de clientes BCTT estima-se que seja de 5% no ano 7 do projeto. Admitindo que o BCTT terá 300 Lojas dedicadas a clientes empresariais, a quota de mercado foi calculada com base na representação das Lojas BCTT no setor bancário ($300/4000 = 7,5\%$). Ora, tendo em conta que uma Loja BCTT terá uma produtividade 30-50% inferior a uma agência bancária, estipulou-se que a quota de mercado a sete anos seria de 5%, sendo 0,5% no primeiro ano e posteriormente crescendo de forma gradual até ao sétimo ano.

De seguida, o nº de clientes BCTT foi calculado com base na quota de mercado correspondente a cada ano, assumindo que no primeiro ano o Banco apenas atinge 70% do universo de micro e pequenas empresas que contraem crédito ($215.700 * 0,7 = 150.990$), atingindo mais 1% anualmente nos períodos seguintes. Deste modo, conjugando a quota de mercado definida com o nº de clientes que o BCTT atinge, concluímos o nº de clientes BCTT para cada período.

De acordo com a *share of wallet* BCTT definida, 50% nos depósitos e 35% no crédito, uma vez que já temos o nº de clientes BCTT rapidamente obtemos o valor dos depósitos e de crédito concedido para cada período. Deste modo, somando o valor dos depósitos e do crédito temos o movimento financeiro de cada período.

Após apurarmos o movimento financeiro procedeu-se à elaboração da conta de resultados.

Conta de resultados (valores em M€)	1	2	3	4	5	6	7
<i>Stock</i> crédito (médio)	20	60	121	203	287	352	398
<i>Spread</i> (%)	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
Resultado Financeiro	0,79	2,39	4,84	8,13	11,50	14,10	15,91
Rácio comissionamento (%)	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Comissões	0,30	0,90	1,81	3,05	4,31	5,29	5,97
Custo Funding (%)	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
Custo Funding	0,10	0,30	0,60	1,02	1,44	1,76	1,99
Custo Risco (%)	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Custo do Risco	0,30	1,20	2,43	3,68	4,95	5,62	6,31
Rácio CO (%)	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%	0,50%
Custos Operacionais	0,10	0,30	0,60	1,02	1,44	1,76	1,99
Amortizações	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1
Resultado Bruto	0,39	1,29	2,81	5,28	7,79	10,14	11,49
Impostos	0,11	0,35	0,76	1,42	2,10	2,74	3,10
Resultado Líquido	0,29	0,94	2,05	3,85	5,68	7,40	8,39

Tabela 10 - Conta de Resultados

A primeira rubrica, resultado financeiro, é calculada através do *spread* definido pelo banco e do *stock* de crédito (médio). Por sua vez, o *stock* de crédito, é calculado tendo em conta o crédito concedido no período em questão e o crédito concedido no período anterior, através da média entre os respetivos valores. Este cálculo aplica-se a todos os períodos à exceção do ano 1, que sendo o primeiro período de concessão de crédito, o seu *stock* médio equivale a metade do crédito concedido próprio período.

Após o cálculo do resultado financeiro, procedemos ao apuramento do rácio de comissionamento (1,5%), do custo de funding (0,5%), do custo de risco (1,5%) e dos custos operacionais (0,5%), todos eles variando de acordo com o *stock* de crédito de cada período. Se ao resultado financeiro calculado anteriormente, adicionarmos o valor das comissões e subtrairmos o valor dos custos (de funding, de risco e operacionais), bem como das amortizações, obtemos o resultado bruto.

Assim, para obtermos o resultado líquido basta tributar o valor dos impostos (27%) ao resultado bruto.

Por último, tendo o valor do movimento financeiro apurado e a conta de resultados elaborada, podemos proceder à metodologia de avaliação do projeto.

Avaliação (valores em M€)	1	2	3	4	5	6	7	
Capital Inicial	0	3,6	7,2	14,6	22,1	29,7	33,7	
<i>Cash Flow</i>	0,5	1,1	2,3	4,1	5,9	7,5	8,5	
Injeção Capital/Dividendo	3,1	2,5	5,1	3,4	1,8	-3,5	-4,4	
Capital Fim de ano	3,6	7,2	14,6	22,1	29,7	33,7	37,9	
Ponderador RWA	75%							
Rácio target CET1	12%							<i>Terminal Value</i>
Free cash flow	-3,1	-2,5	-5,1	-3,4	-1,8	3,5	4,4	49,5
<i>Cost of equity</i>	11%							
NPV	13,6							
ROE	19,2%							
TIR	28,8%							

Tabela 11 - Avaliação Financeira

O capital inicial corresponde ao capital de fim de ano do período anterior, assim, o capital inicial do primeiro ano é obviamente zero.

O *cash flow* gerado é obtido somando as amortizações ao resultado líquido.

Para desencadear a concessão do crédito é necessário ter capital em balanço que permita dar início à operação, sendo este capital calculado com base num target CET1 (*common equity tier 1*) de 12% e um ponderador RWA (*risk-weighted assets*) de 75% (CET1*RWA*Crédito concedido).

Tendo o *cash flow* gerado e o valor de capital do fim de ano que se revela necessário para colmatar as exigências sentidas devido à concessão de crédito, conseguimos obter o valor a injetar pelos acionistas ou o valor de excedentes gerados. Se a diferença for positiva temos o valor de capital necessário a injetar, se a diferença for negativa temos o valor de dividendos gerados.

Apesar de gerar *cash flows* positivos desde o primeiro ano, esta nova unidade de negócio só começa a gerar dividendos no fim do ano 5. Este acontecimento deve-se ao facto de o capital necessário no fim do ano ser superior ao valor gerado pelo *cash flow* do projeto.

É um projeto totalmente financiado por capitais próprios, uma vez que se trata do desenvolvimento de uma unidade interna de negócio, não implicando aquisições de empresas e tendo o apoio dos acionistas (CTT) como se tem sentido até ao momento. Permitindo deste modo ao Banco CTT e aos CTT manter o total controlo e autonomia na gestão do negócio, sem incorrer em custos de financiamento através de capitais alheios.

Ora, sendo um projeto financiado por capitais próprios torna-se necessária a injeção de capital por parte dos acionistas até certo momento do projeto. Esta situação inverte-se apenas no sexto ano, onde o *cash flow* representa um valor superior ao capital de fim de ano ($37,2 > 33,7$). Ou seja, até ao fim do ano 5 os acionistas terão de injetar capital para satisfazer as necessidades exigidas por esta unidade de negócio, sendo apenas gerados excedentes a partir do ano 6 onde não só já não será necessária a injeção de capital por parte dos acionistas, como o projeto irá gerar dividendos.

Tendo determinado o valor previsto dos *free cash flows* para os respetivos períodos do projeto, o passo seguinte é perceber qual o valor do *cash flow* após este período uma vez que o BCTT e esta unidade de negócio continuarão a operar no futuro. Assim, calculámos o *terminal value* do projeto.

O *terminal value* é determinado da seguinte forma: $Cash\ Flow / (Cost\ of\ Equity - Growth\ rate)$, assumindo neste modelo que a taxa de crescimento na perpetuidade é de 2%. Daqui resulta o *terminal value* do projeto, 49,5 €M. Concluído o *terminal value*, usando os *free cash flows* e o *Cost of Equity* obtemos o VAL do projeto que é 13,6 €M.

10.2. Análise de Sensibilidade

As análises de sensibilidade elaboradas procuram determinar o efeito da variação de algumas das principais variáveis no VAL. Assim, foram elaboradas análises com a variação de determinantes no cálculo do VAL como o *Cost of Equity*, CET1, crédito por cliente e depósitos por cliente.

Em primeiro lugar apresentam-se as análises de sensibilidade com variação nos determinantes acima mencionados, seguindo-se de uma análise com variação de dois destes fatores em simultâneo.

- Variação do *Cost of Equity*

Análise de Sensibilidade - Avaliação		
<i>Cost of Equity</i>	10,0%	18,0
	10,5%	15,6
	11,0%	13,6
	11,5%	11,8
	12,0%	10,2

Tabela 12 - Análise de Sensibilidade - *Cost of Equity*

- Variação do CET1

Análise de Sensibilidade - Avaliação		
CET 1	10,0%	21,1
	11,0%	17,4
	12,0%	13,6
	13,0%	9,8
	14,0%	6,0

Tabela 13 - Análise de Sensibilidade - CET1

- Variação do crédito por cliente

Análise de Sensibilidade - Avaliação		
Crédito por Cliente (€k)	100	9,2
	125	11,4
	150	13,6
	175	15,8
	200	18,0

Tabela 14 - Análise de Sensibilidade - Crédito por Cliente

- Variação dos depósitos por cliente

Análise de Sensibilidade - Avaliação		
Depósito por Cliente (€k)	20	13,6
	25	13,6
	30	13,6
	35	13,6
	40	13,6

Tabela 15 - Análise de Sensibilidade - Depósito por Cliente

Apresenta-se agora a análise de sensibilidade com variação de dois indicadores em simultâneo. Em primeiro lugar por variação do *Cost of Equity* e do CET1 e logo de seguida por variação do *Cost of Equity* e do crédito por cliente.

Análise de Sensibilidade - Avaliação						
		CET 1				
		16,0%	15,0%	12,0%	11,0%	10,0%
Cost of Equity	10,0%	1,2	5,4	18,0	22,2	26,4
	10,5%	-0,3	3,7	15,6	19,6	23,6
	11,0%	-1,6	2,2	13,6	17,4	21,1
	11,5%	-2,7	0,9	11,8	15,4	19,0
	12,0%	-3,6	-0,2	10,2	13,6	17,0

Tabela 16 - Análise de Sensibilidade - *Cost of Equity* vs CET1

Análise de Sensibilidade - Avaliação						
		Crédito por Cliente (€k)				
		100	125	150	175	200
Cost of Equity	10,0%	12,1	15,1	18,0	21,0	23,9
	10,5%	10,6	13,1	15,6	18,2	20,7
	11,0%	9,2	11,4	13,6	15,8	18,0
	11,5%	8,0	9,9	11,8	13,7	15,6
	12,0%	6,9	8,5	10,2	11,8	13,4

Tabela 17 - Análise de Sensibilidade - *Cost of Equity* vs Crédito por Cliente

Observando as várias análises de sensibilidade podemos tirar várias conclusões relativamente ao VAL do projeto. Em relação ao *Cost of Equity* quanto maior for esta taxa menor é o valor do projeto, por outro lado a diminuição deste indicador aumenta o VAL do projeto. O CET1 tem o mesmo comportamento, ou seja, quanto maior a sua taxa menor o valor do projeto e quanto menor for o CET1 maior é o valor do projeto.

Em relação ao crédito concedido, como seria expetável, quanto maior for o seu valor maior é o valor do projeto e quanto menor for o valor do crédito concedido menos valor tem o projeto.

Os depósitos por sua vez, não apresentam tanto impacto no VAL do projeto, pelo menos para os valores considerados. Ou seja, se os depósitos variarem entre 20-40 (€k) o valor do projeto não se altera.

As duas últimas tabelas referentes à análise de sensibilidade mostram o impacto da variação de dois indicadores ao mesmo tempo. Como vimos anteriormente, o comportamento individual das variações do *Cost of Equity* e do CET1 são semelhantes, ou seja, quanto menores forem os seus valores maior é o VAL do projeto e quanto maiores os valores menor se torna o VAL do projeto. Assim, uma diminuição simultânea destes valores aumenta o VAL do projeto e um aumento conjunto destes valores diminui o VAL do projeto.

Por outro lado, no caso em que se observa a variação do *Cost of Equity* em simultâneo com o crédito por cliente, o valor do VAL dependerá muito do peso que se atribui à variação individual dos indicadores em questão, pois estes apresentam comportamentos diferentes em consequência do aumento ou descida do seu valor.

Após apresentadas as várias análises de sensibilidade, concluímos este tema com os pontos críticos do projeto, ou seja, até que ponto podemos variar determinados fatores que nos levem a obter um VAL igual a zero.

Pontos Críticos (VAL=0)	
<i>Cost of Equity</i>	18,00%
CET1	15,58%

Tabela 18 - Pontos Críticos do Projeto

Como podemos observar na tabela 18, referente aos pontos críticos do projeto, com um *Cost of Equity* de 18,00% ou um CET1 de 15,58% o VAL do nosso projeto é igual a zero. Ou seja, a mínima variação além dos valores agora apresentados tornará o VAL deste projeto negativo, o que significa que o projeto se torna economicamente inviável.

11. Conclusão

A elaboração deste projeto serviu para tentar demonstrar que existe uma oportunidade de negócio para o Banco CTT, a viabilidade desta nova área de negócio e que fará todo o sentido a entrada num novo mercado (empresarial). Ao longo do projeto tornou-se evidente esta oportunidade e a importância que pode representar na consolidação do BCTT e dos seus objetivos.

Em primeiro lugar identificou-se o mercado a abordar e porquê. Determinou-se o segmento de empresas que deve ser o alvo principal do Banco CTT tendo em conta a sua atual estrutura, demonstrando em simultâneo o peso deste segmento de empresas na economia e a nível nacional. Seja pelo seu volume de negócios, pelo valor acrescentado ou pela empregabilidade que representam.

Após compreender o peso e importância que agregado de empresas representa, demonstraram-se os vários fatores que permitem uma abordagem credível a este mercado. Esta abordagem deve-se principalmente à abrangente cobertura da Rede de Lojas CTT, permitindo uma forte presença no terreno e proximidade das populações. Uma rede com estas características, complementada com um forte investimento a nível tecnológico e de serviços, com total foco no cliente, potencia este projeto de uma forma sólida e consistente, beneficiando de uma estrutura operacional e comercial robusta.

A estas particularidades junta-se a confiança, tradição e força de uma marca com quase 500 anos de história e presença no dia-a-dia dos portugueses, a marca CTT.

De seguida, identificaram-se as principais fragilidades sentidas por estas empresas e como poderíamos transformar um problema numa oportunidade para o Banco CTT.

A degradação do apoio bancário a estes clientes faz-se notar de várias formas, destacando-se a contração da concessão de crédito que se tem feito notar desde o período das crises financeira e da dívida soberana, afetando especialmente as empresas de menor dimensão. Acompanhando esta evolução negativa - na concessão de crédito e no acesso ao financiamento - destacou-se também a falta de acompanhamento bancário a estes clientes empresariais e o menor foco no serviço prestado aos clientes em geral.

Ao principal argumento do BCTT, apoio à gestão e tesouraria das empresas, junta-se uma vasta oferta de produtos e serviços focados nestas empresas. Deste modo concluímos os

clientes-alvo do BCTT, percebemos as suas fragilidades e aquilo que poderemos oferecer de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.

Dando seguimento ao plano de negócios foi elaborada a estratégia de marketing e comunicação, bem como, a avaliação financeira do projeto. A estratégia de marketing e comunicação permite-nos perceber a segmentação do mercado, como o BCTT se vai posicionar e como vai chegar aos clientes oferecendo um conjunto de produtos e serviços competitivos.

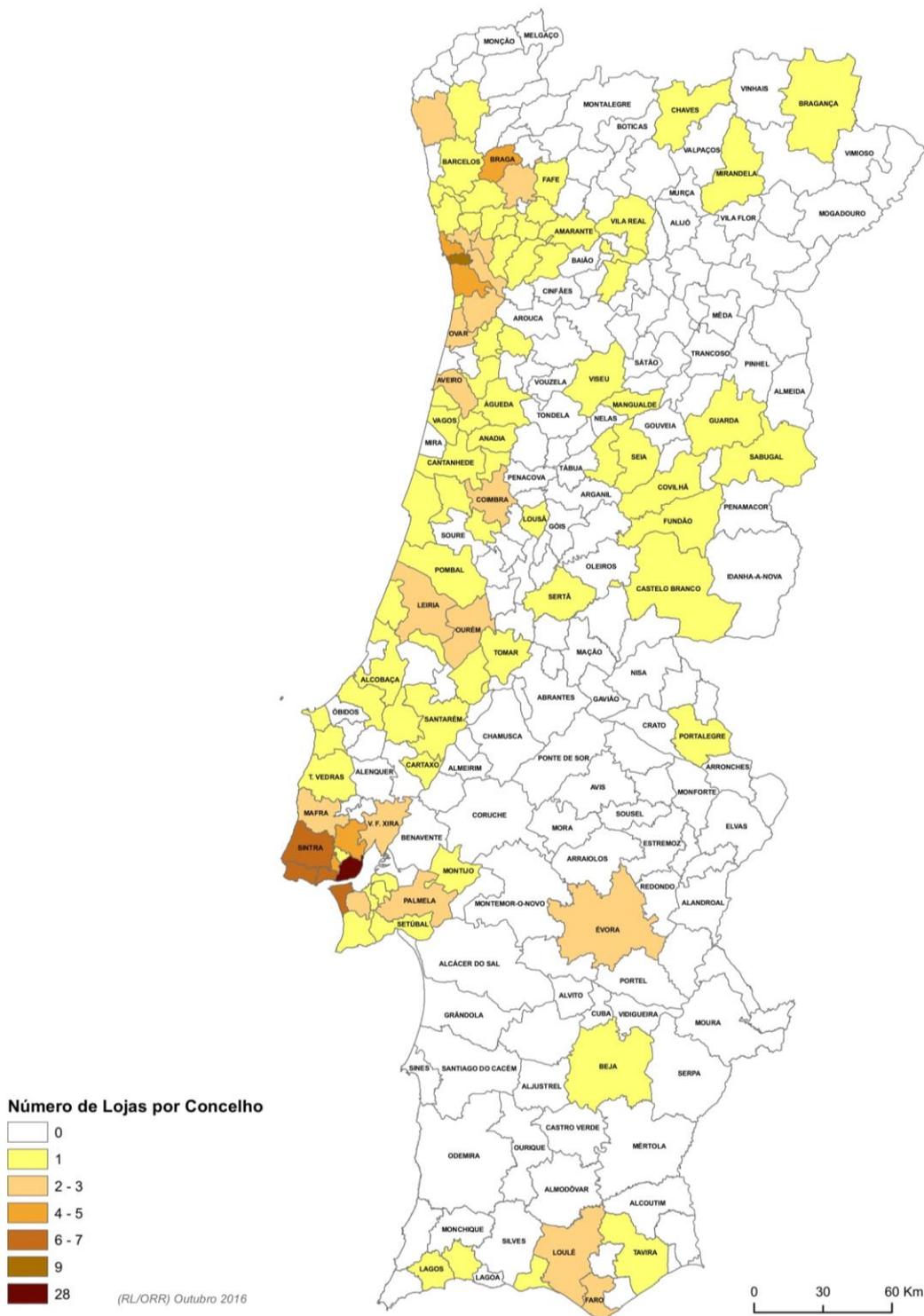
Por último, foram elaboradas a avaliação financeira e respetivas análises de sensibilidade, com o objetivo de definir se o projeto é economicamente viável e se deve avançar ou não.

Neste caso, após análise da avaliação financeira conclui-se que o projeto deve ser aceite pois apresenta um VAL de 13,6 milhões de euros, o que significa que além de economicamente viável irá gerar dividendos num dado momento futuro do projeto (neste caso concreto no ano 6). O projeto apresenta um ROE de 19,2%, demonstrando assim que o projeto tem eficiência a gerar lucros e potencial em acrescentar valor com recursos próprios, e apresenta uma TIR (IRR) de 28,81% que é a taxa máxima a que se pode remunerar dos capitais investidos.

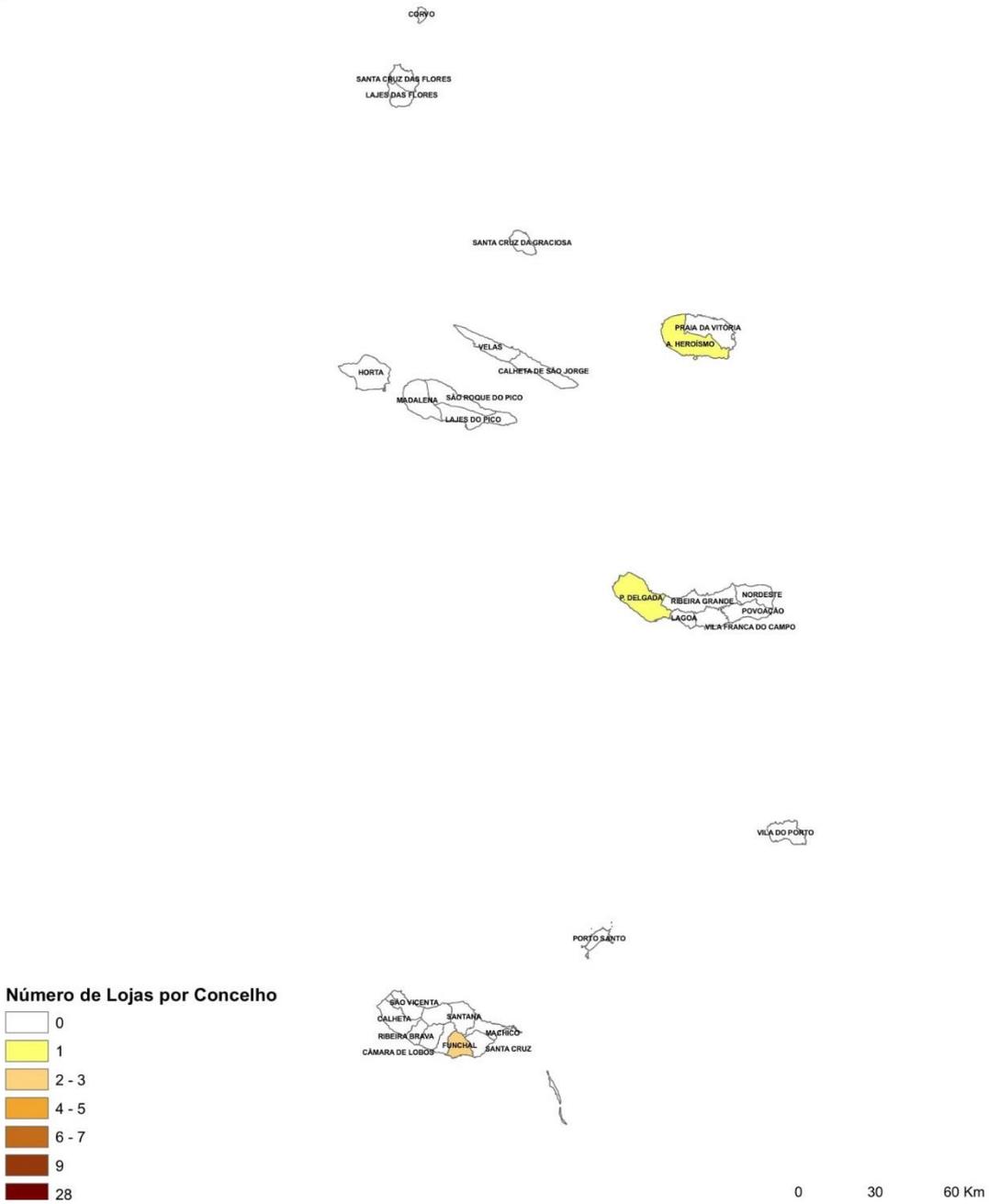
Anexo 1 - N° Lojas BCTT 2016 (por distrito)



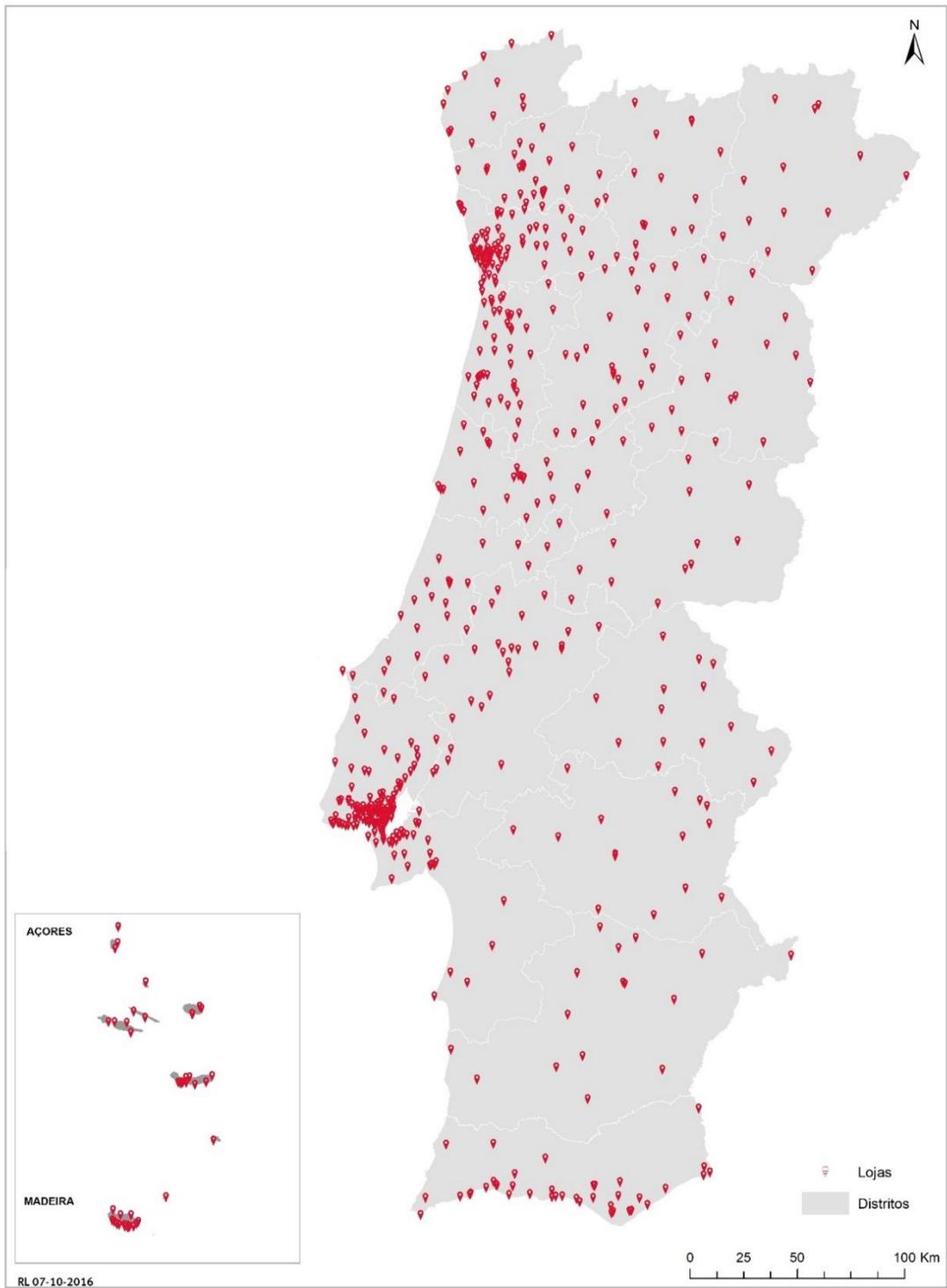
Anexo 2 - Nº Lojas BCTT 2016 (por concelho)



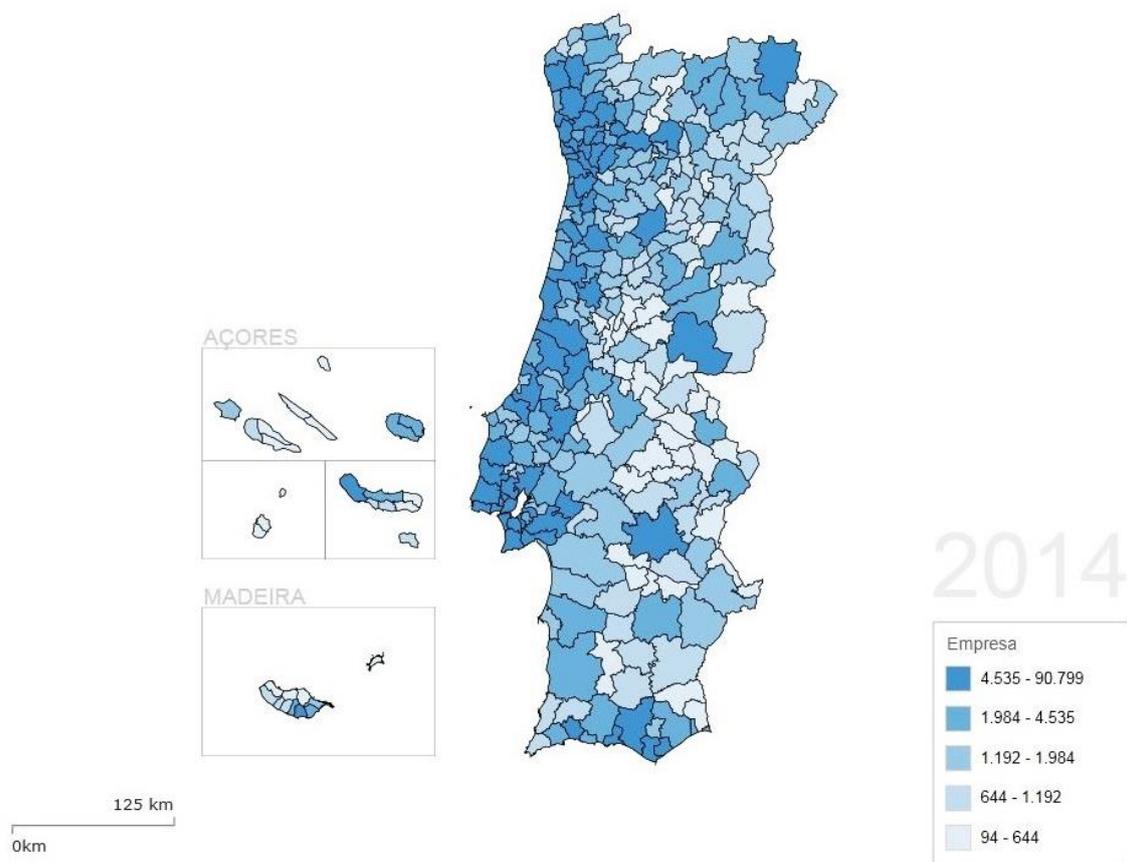
Anexo 3 - Nº Lojas BCTT 2016 (por concelho)



Rede de Lojas CTT

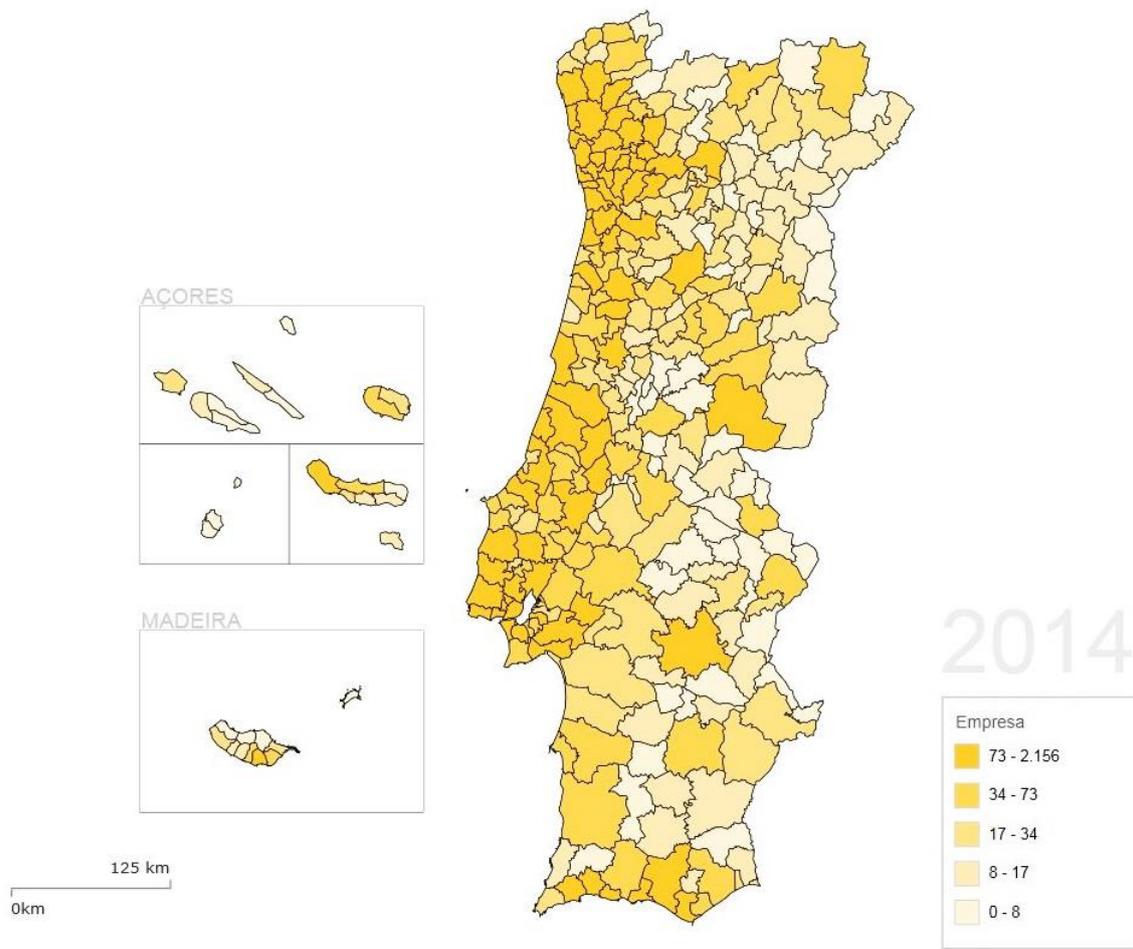


Anexo 5 - Densidade de microempresas em Portugal (2014)



Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas
Fonte: PORDATA

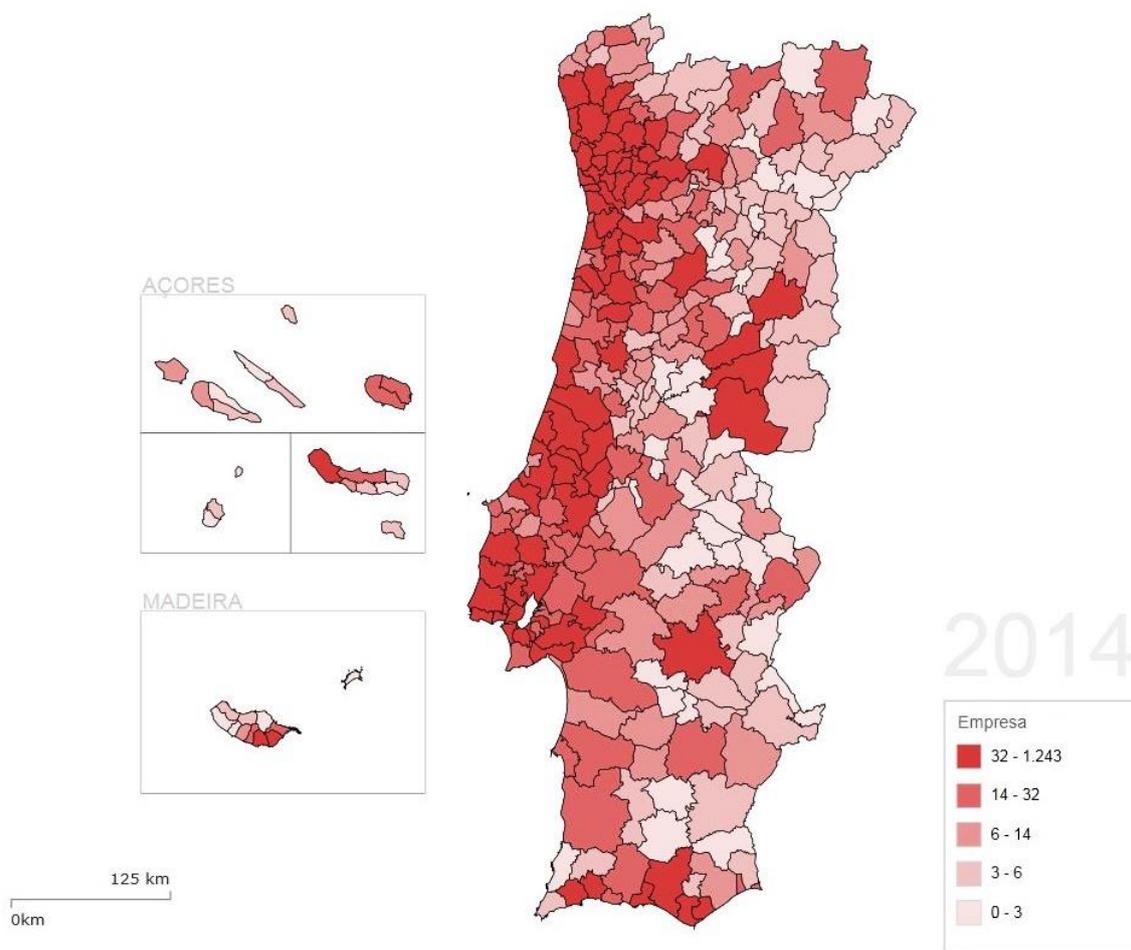
Anexo 6 - Densidade de peq. empresas (10-19 colaboradores) em Portugal (2014)



Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA

Anexo 7 - Densidade de peq. empresas (19-49 colaboradores) em Portugal (2014)



Fontes de Dados: INE - Sistema de Contas Integradas das Empresas

Fonte: PORDATA

Referências bibliográficas

- Alcarva, P., (2011). *A Banca e as PME*. Porto: Vida Económica – Editorial, SA
- Alessandrini, P., Presbítero, A. & Zazzaro, A. (2006), Banks, Distances and Firms' Financing Constraints. *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139
- Alves, F. (2016) *Jornal Económico*. Setembro 30: p. 6
- Bădulescu, D. (2010). SMEs Financing: the Extent of Need and the Responses of Different Credit Structures. *Theoretical and Applied Economics*, Vol.17, N°7 (548), 25-36.
- Boot, A.W.A., 2000. Relationship Banking: What Do We Know? *Journal of Financial Intermediation* 9, p.7–25.
- Instituto Nacional de Estatística. (2010). Empresas em Portugal 2010. *Estatísticas oficiais*. Pp 1-157, ISSN 0872-9514.
- Instituto Nacional de Estatística. (2014). Empresas em Portugal 2014. *Estatísticas oficiais*. Pp 1-12, ISSN 0872-9514
- Levin, R., Travis, V. (1987), “Small Company Finance: What the Books Don’t Say”, *Harvard Business Review*, 65(6): 30 – 32.
- Matias, M.N., (2009, março). *O relacionamento bancário e o financiamento das PME: Uma revisão da literatura*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, OUT/DEZ 2008 e JAN/MAR 2009., p 22.
- Ficha Small Business Act (SBA), (2015). Ficha Informativa relativa ao SBA Portugal
- Sullivan, B., Garvey, J., Alcocer, J. & Eldridge, A. (2014). *Retail Banking 2020: Evolution or Revolution?* pp 1, 43
- Vigneron, L. (2007), "*Relations de Clientèle Bancaire et Conditions de Financements des ME: Une Etude Empirique sur le Portefeuille d'une Grande Banque Française*", in Sahut, J. (ed), "*Finance de Marché et Finance d'Entreprise: Complémentarités et Nouvelles Approches*", Hermès Sciences.
- Walker, S., (2013, November 12). *Case Study: mBank Builds A Next-Generation Online Banking Experience*. Forrester Research

Sites consultados

(Entre janeiro e outubro de 2016)

Associação Portuguesa de Bancos, (2015), Overview do Sistema Bancário Português novembro 2015, http://www.apb.pt/content/files/Novembro_-_Overview_do_Sistema_Bancario_Portugus_PT.pdf

A.T.Kearney, (2015), *The 2015 Retail Banking Radar, Time to Reinvent Your Banking Model* <https://www.atkearney.com/documents/10192/5903614/Time+to+Reinvent+Your+Banking+Model.pdf/ec08fb0d-44e8-4c83-9b58-37d731515bf5>

Banco BPI, (2011), Relatório e Contas Banco BPI 2010, <https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=328309D9-07F0-42E2-816B-FFD8D3C67290>

Banco BPI, (2012), Relatório e Contas Banco BPI 2011, <https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=1CF0496D-C773-4B42-9251-D04C191ACFD7>

Banco BPI, (2013), Relatório e Contas Banco BPI 2012, <https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=0818CBBB-E086-49BA-8F41-BBC8A7AD18BF>

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

Banco BPI, (2015), Relatório e Contas Banco BPI 2014, <https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=9D173409-C77F-4865-BF8B-EC2FFB80EBBF>

Banco BPI, (2016), Relatório e Contas Banco BPI 2015, <https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=7474EE02-D67F-43D1-9E52-E1C779CF786C>

Banco BPI, (2016), Relatório e Contas Consolidado 1º Semestre 2016 Banco BPI, <https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=97A374F3-232F-415C-9E70-2D5097EF9A76>

Banco CTT, (2016), Relatório e Contas Banco CTT 2015, https://www.bancoctt.pt/contentAsset/raw-data/550a1fe0-e61f-4b37-b6fe-9295058091c6/ficheiro/61cf15fd-fd4e-4baa-a68d-c3ca7db2185e/export/RC%20BancoCTT_digital%20V2.pdf

Banco de Portugal, (2016), BPstat estatísticas online, [http://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/\(S\(da00ewbgtfbs1bn2apbxxy3\)\)/Default.aspx](http://www.bportugal.pt/EstatisticasWeb/(S(da00ewbgtfbs1bn2apbxxy3))/Default.aspx)

Banco de Portugal, (2016), Sistema Bancário Português, Desenvolvimentos Recentes 2.º trimestre 2016, https://www.bportugal.pt/pt-PT/EstabilidadeFinanceira/Publicacoes/Documents/SistemaBancario_PT.pdf

Banco Espírito Santo, (2011), Relatório e Contas Grupo Banco Espírito Santo 2010, http://www.bes.pt/RelatorioeContas/2010_Relatorio_Consolidado.pdf

Banco Espírito Santo, (2012), Relatório e Contas Grupo Banco Espírito Santo 2011, http://www.bes.pt/RelatorioeContas/2011_Relatorio_Consolidado.pdf

Banco Espírito Santo, (2013), Relatório e Contas Grupo Banco Espírito Santo 2012, <http://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=d22e3c41-a9eb-4670-839d-afb634737253>

Banco Espírito Santo, (2014), Relatório e Contas Grupo Banco Espírito Santo 2013, http://www.bes.pt/RelatorioeContas/2013_Relatorio_Consolidado.pdf

Caixa Geral de Depósitos, (2011), Relatório e Contas 2010, <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2010/Documents/Relatorio-CGD-2010.pdf>

Caixa Geral de Depósitos, (2012), Relatório e Contas 2011, <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2011/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2011.pdf>

Caixa Geral de Depósitos, (2013), Relatório e Contas 2012, <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2012/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2012.pdf>

Caixa Geral de Depósitos, (2014), Relatório e Contas 2013, <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2013/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2013.pdf>

Caixa Geral de Depósitos, (2015), Relatório e Contas 2014, <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2014/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2014.pdf>

Caixa Geral de Depósitos, (2016), Relatório e Contas 2015, <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2015/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2015.pdf>

Caixa Geral de Depósitos, (2016), Atividade consolidada da caixa geral de depósitos a 30 de junho de 2016 <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-aos-Investidores/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2016/Documents/Atividade-Consolidada-30-junho-2016.pdf>

Gago, Maria João, (2013), Jornal de Negócios, http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/banca_financas/detalhe/troika_deixa_cair_meta_para_ratio_de_transformacao_da_banca.html

Millennium BCP, (2011), Relatório e contas volume I 2010, http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2010_RelContas_Vol1.pdf

Millennium BCP, (2012), Relatório e contas volume I 2011, http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2011_RelContas_Vol1.pdf

Millennium BCP, (2013), Relatório e contas 2012, <https://bo.millenniumvideos.net/documents/luEPxVGtLGDITQx4.pdf>

Millennium BCP, (2014), Relatório e contas 2013, <https://bo.millenniumvideos.net/documents/014UShdM0k51Yna1.pdf> <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/RCBCP2014PT.pdf>

Millennium BCP, (2015), Relatório e contas 2014, <https://bo.millenniumvideos.net/documents/kqyDAQdhPBVJRUIh.pdf>

Millennium BCP, (2016), Relatório e contas 2015, <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2015/RCBCP2015PT.pdf>

Millennium BCP, (2016), Relatório e contas do 1º semestre 2016, http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2016/RCBCP1S2016_PT.pdf

Novo Banco, (2015), Relatório e contas 2014, <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?srv=207&stp=1&id=752588&fext.=.pdf>

Novo Banco, (2016), Relatório e contas 2015, <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?srv=207&stp=1&id=759009&fext.=.pdf>

Novo Banco, (2016), Relatório e contas intercalar consolidado e individual 1º semestre 2016, <https://www.novobanco.pt/site/cms.aspx?srv=207&stp=1&id=797798&fext.=.pdf>

Pequenas e Médias Empresas (PME), [http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%c3%a9dias+Empresas+\(PME\)-378](http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Pequenas+e+M%c3%a9dias+Empresas+(PME)-378)

Santander Totta, (2011), Relatório Anual 2010, https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/RelBST2010final.pdf

Santander Totta, (2012), 2011 Annual Report, https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/RelGestBSTSA11ING.pdf

Santander Totta, (2013), 2012 Annual Report, https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/RelatBST2012INGLESfinal_Part1.pdf

Santander Totta, (2014), Relatório Anual 2013, https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/RelatorioBSTfinal2013.pdf

Santander Totta, (2015), 2014 Annual Report, https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/RelatorioContas2014Ingles.pdf

Santander Totta, (2016), Relatório Anual 2015, https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/reIBST2015depoisassembleia1.pdf

Santander Totta, (2016), Relatório 1º semestre 2016, https://www.santandertotta.pt/pt_PT/pdf/RelGestaoBST1Sem2016CMVM.pdf

World Economic Forum, (2016), http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf