

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS

**A Diplomacia Económica Portuguesa e a  
Internacionalização da Banca: Estudo de Caso**

Cláudia Claro Joaquim

Orientação: Prof. Doutora Carla Guapo Costa

Júri:

Presidente: Doutora Maria Fernanda Pargana Ilhéu, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Vogais: Doutor Joaquim Alexandre dos Ramos Silva, Professor Associado com agregação do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa

Doutora Carla Guapo da Costa, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa

**Lisboa, Dezembro de 2011**

## **Resumo**

O conteúdo económico da diplomacia tem vindo a ser ampliado por força do movimento da globalização e pela integração da vertente económica em todos os sectores da sociedade. Esta vertente da diplomacia tem vindo a tornar-se cada vez mais num instrumento fundamental da actividade externa dos Estados e dos interesses de um país. Deste modo, aquela procura adaptar-se às circunstâncias actuais da economia portuguesa, o que obriga ao alargamento de funções e objectivos diplomáticos.

Num contexto de mudança e de crescimento económico a internacionalização tornou-se num imperativo estratégico para qualquer banco. Os bancos portugueses procuram internacionalizar-se para mercados que apresentem vantagens competitivas globais ou específicas, ao mesmo tempo que têm vindo a desempenhar um papel primordial no apoio à internacionalização das empresas nacionais.

Neste sentido, o presente trabalho procura analisar a evolução do modelo de diplomacia económica definido pelos diferentes governos e a internacionalização da banca portuguesa, que tem tido um papel muito relevante para o desenvolvimento económico do país, com a finalidade de constatar se existe relação entre estas duas temáticas.

**Palavras-chave:** Diplomacia, Diplomacia Económica, Internacionalização, Bancos, Internacionalização da Banca.

## **Abstract**

The economic contents of diplomacy have been expanding as a result of the strength in the globalization movement and the integration of economic aspects in all the sectors of society.

This particular type of diplomacy has become increasingly a fundamental tool of the external activity of the states and of the interests of a country. Thus, it seeks to adapt to the present situation of the Portuguese economy, forcing a widening of diplomatic roles and objectives.

In a context of changing and economic growth, the internationalization has become a strategic imperative for any bank. The Portuguese banks seek to internationalize in global financial markets that show global or specific competitive advantages, and at the same time a primordial role in supporting the internationalization of national companies.

With this purpose, the present essay hopes to analyze the evolution of the economic diplomacy model defined by the different governments and the internationalization of Portuguese banking, which has played a major role on the economic development of the country, in order to find if exists a connection between this two topics.

**Key words:** Diplomacy, Economic Diplomacy, Internationalization, Banks, Banking Internationalization.

## Índice

Abreviaturas .....	1
I. Introdução .....	2
1.1. Pergunta de Partida.....	3
1.2. Objectivos e Hipóteses de trabalho .....	4
II. Enquadramento da Diplomacia Económica .....	6
2.1. A Diplomacia e a Diplomacia Económica .....	6
2.2. O modelo de Diplomacia Económica Portuguesa .....	12
III. Internacionalização da Banca Portuguesa .....	16
3.1. Internacionalização da Banca – Enquadramento teórico.....	16
3.2. A Internacionalização da Banca Portuguesa .....	24
3.3. A Internacionalização da Banca Portuguesa: o caso da Caixa Geral de Depósitos e do Banco Espírito Santo .....	28
3.3.1. Metodologia do Estudo de Caso .....	28
3.3.2. A Caixa Geral de Depósitos (CGD).....	29
3.3.3. O Banco Espírito Santo (BES).....	31
3.3.4. A relação com a Diplomacia Económica Portuguesa .....	35
IV. Conclusões .....	37
Bibliografia.....	40
Anexos.....	50

## **Abreviaturas**

AICEP – Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

AEP – Associação Empresarial de Portugal

API – Agência Portuguesa de Investimento

BES – Banco Espírito Santo

BNU – Banco Nacional Ultramarino

CGD – Caixa Geral de Depósitos

DGATE – Direcção Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos

DMIF – Directiva de Mercados de Instrumentos Financeiros

ESFG – Espírito Santo Financial Group

EUA – Estados Unidos da América

ICEP – Instituto do Comércio Externo de Portugal

IDE – Investimento Directo Estrangeiro

MEID – Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento

MiFID – Markets in Financial Instruments Directive

MNE – Ministério dos Negócios Estrangeiros

NAFTA – Tratado de Comércio Livre da América do Norte

NPI – Nova Política para a Internacionalização

ONG – Organizações Não-Governamental

PALOP – Africanos de Língua Oficial Portuguesa

PAIEP – Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas

PME – Pequenas e Médias Empresas

PNB – Produto Nacional Bruto

TICs – Tecnologias da Informação e da Comunicação

UE – União Europeia

## **I. Introdução**

O fim da Guerra Fria e a globalização progressiva dos mercados impeliram mudanças nas relações económicas internacionais, surgindo assim a necessidade de ampliar a Política Externa dos Estados, mantendo a sua focalização nas questões político-estratégicas, mas canalizando-se para temas de ordem económica.

Portanto, o sistema de representação externa dos Estados passou a integrar a esfera política e as questões económicas nas relações diplomáticas externas. Segundo, Ögütçü e Saner (2008:41), *“num mundo globalizado, a diplomacia económica apela cada vez mais para uma menos geopolítica e para mais economia”*.

Num contexto internacional, marcado por uma crescente competitividade global, intensificação da liberalização de trocas e de fluxos de investimento, as diversas entidades políticas, públicas e privadas vêm-se obrigadas a cooperar e a trabalhar em conjunto no sentido de promoção e afirmação nacional nos mercados externos (Leal, 2007).

No caso da economia portuguesa, sendo uma economia de pequena dimensão e com grande dependência de uma presença sustentada e competitiva no plano internacional, a reorientação da diplomacia para a esfera económica torna-se prioritária, reflectindo assim, ainda que parcialmente, a sua adaptação a um mundo globalizado. Deste modo, é necessária a criação de um modelo de diplomacia económica, com o objectivo de aumentar a produtividade e competitividade da economia portuguesa e a formação de relações internacionais que potenciem as presenças económico-empresariais no plano externo.

Neste sentido, as alterações ocorridas nas últimas décadas, no contexto económico e político mundial, induzindo os Estados a procurarem novas abordagens em defesa dos seus interesses, originou um novo modelo de diplomacia económica (Cruz, 2003), de promoção externa do país e que propicie o aumento das exportações portuguesas, a criação e exploração de oportunidades para a internacionalização das empresas, e a captação de investimento directo estrangeiro (IDE) para Portugal.

Porém, a operacionalização deste novo modelo prevê uma articulação entre os objectivos da Política Económica Externa, as práticas da diplomacia económica e a coordenação entre o Ministério dos Negócios Estrangeiros (MNE), o Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento (MEID), Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), Câmaras de comércio e os agentes económicos, capazes de orientar eficaz e eficientemente a acção económica externa.

As empresas são o actor principal dessa resposta, embora o Estado surja como regulador da economia, intervindo nas matérias de internacionalização da mesma. Exemplos disso são a criação de instrumentos de intervenção nos diversos domínios da cooperação financeira ou de cooperação para o desenvolvimento; e a definição de políticas de apoio à internacionalização empresarial, num quadro de concertação e parceria com o sector privado. Segundo Silva (2002:4), deve existir uma “*diplomacia económica activa que coloque o Estado ao lado das empresas e lhes forneça informação e apoio valiosos*”.

Relativamente ao apoio à *internacionalização empresarial* (que surge em 1997, quando o XIII Governo Constitucional aprovou a Resolução do Conselho de Ministros n.º61/97, a “*Nova Política para a Internacionalização [NPI]*”) deverá haver uma articulação com as exigências de competitividade das empresas e o objectivo de crescimento dos rendimentos gerados e apropriados no território nacional, com base na dinâmica da produtividade. Importa, no entanto, referir que a *internacionalização empresarial* abrange a internacionalização do negócio e da empresa, ou seja, as diversas formas de internacionalização como o investimento, a exportação, parcerias e alianças estratégicas, e as actividades económicas transversais a todas as áreas empresariais portuguesas como a indústria, o turismo, os serviços, entre muitas outras.

### **1.1. Pergunta de Partida**

Neste contexto, e tendo em atenção o tema da dissertação, dar-se-á relevância às instituições financeiras, particularmente ao sector da banca. Ora, os grupos financeiros, além de terem a possibilidade de se expandirem para os mercados externos e fazerem eles próprios parte do processo de internacionalização, têm também um papel decisivo no apoio à internacionalização da economia.

Ao longo dos anos, o sector financeiro sentiu a necessidade de se adaptar às novas circunstâncias, criando novos serviços, alargando o seu *network* de relações, bem como a criação gradual de condições, de modo a responder às novas exigências dos mercados e às novas solicitações dos clientes. De facto, a integração de Portugal na União Europeia (UE) originou novos desafios às empresas e às instituições financeiras, pois a liberalização dos movimentos de capitais e o desenvolvimento do mercado de capitais em Portugal reforçou o processo de expansão da economia para o exterior (Santos Silva, 1997).

Desta forma, e no âmbito das prioridades portuguesas, torna-se desejável que as empresas, o Governo e outros agentes económicos, especificamente as instituições financeiras, partilhem o risco do processo de internacionalização.

Depois do desafio da nacionalização, e concluídas as privatizações que visaram dotar o sector de condições competitivas no mundo moderno, os bancos portugueses depararam-se com o desafio da estratégia de internacionalização. A banca portuguesa, num cenário de globalização e de grandes mudanças nos mercados financeiros, tem seguido uma política de internacionalização através da abertura de várias estruturas nos quatro continentes.

Importa destacar o papel activo do movimento de internacionalização por parte da banca, que tem vindo a estabelecer alianças com parceiros estratégicos estrangeiros, e, em determinados mercados prioritários, tem ampliado a sua presença física, reflectindo em alguns casos os eixos primordiais da Política Externa Portuguesa e da agenda diplomática. Neste contexto, o presente estudo tem como pergunta de partida: *o processo de internacionalização da banca portuguesa está articulado com os princípios estratégicos da diplomacia económica?*

Na verdade é consensual, que existem debilidades e potencialidades sobre as quais Portugal deverá actuar, afirmando uma maior flexibilidade e capacidade de adaptação à realidade. Torna-se, assim, necessário desenvolver e dinamizar a diplomacia económica, de modo a que esta responda às expectativas dos agentes económicos nacionais, assumindo para isso um papel instrumental na promoção dos interesses da economia portuguesa, mediante a atracção de investimento directo estrangeiro e a potenciação da actividade das empresas portuguesas no exterior.

## **1.2. Objectivos e Hipóteses de trabalho**

Neste sentido, propõe-se fazer uma análise do papel da internacionalização do sector bancário, com o propósito de dissecar a sua importância e ligação com os eixos prioritários definidos pelo Ministério dos Negócios Estrangeiros e pela agenda diplomática. A temática que se desenvolve nesta dissertação tem assim como objectivo principal estabelecer a relação entre as missões da diplomacia económica e actuação da banca portuguesa no exterior.

Neste contexto, decorrem três objectivos fundamentais: a evolução do modelo da diplomacia económica, tendo presente a necessidade de criar e explorar oportunidades para as empresas e para a economia nacional; a internacionalização da banca, sendo o sector nacional



que tem vindo a fazer face aos desafios de um ambiente de crescente globalização e de mutações constantes; e a existência, ou não, de uma relação entre o sector financeiro e a diplomacia económica nacional.

Uma vez enunciados os objectivos, colocam-se duas hipóteses:

*Hipótese 1:* a banca portuguesa tem optado pelo processo de internacionalização como forma estratégica de dinamizar o negócio;

*Hipótese 2:* Nesse processo de internacionalização houve uma articulação de estratégias com a diplomacia económica.

A metodologia utilizada neste trabalho focar-se-á nos métodos qualitativos de investigação, mediante uma pesquisa e análise documental (fontes documentais directas e indirectas) e uma análise de conteúdo. Foram realizados igualmente dois estudos de caso, designadamente o processo de internacionalização da Caixa Geral de Depósitos (CGD) e do Banco Espírito Santo (BES), com o objectivo de explorar, descrever, explicar e/ou analisar (Yin, 1994). Neste sentido, e de entre os vários métodos de recolha de dados mais comuns num estudo de caso, foram realizados questionários às instituições financeiras referidas.

Em termos de estrutura, esta dissertação é composta por quatro capítulos. O primeiro constituído por uma parte introdutória, onde se faz uma breve contextualização do tema do trabalho e se expõe o objecto de estudo, a pergunta de partida, as hipóteses e a metodologia.

No segundo capítulo procurar-se-á realizar um enquadramento da diplomacia económica portuguesa, analisando o seu conceito e a evolução do modelo, uma vez que a componente económica da diplomacia tem vindo a ganhar importância devido às alterações das relações internacionais. Sendo para isso necessário que as diversas estruturas diplomáticas assumam novas funções e objectivos dinâmicos e competitivos, aumentando desta forma o âmbito instrumental da diplomacia económica.

No terceiro capítulo analisa-se o desenvolvimento da internacionalização do sector bancário, nomeadamente os motivos e as localizações geográficas do processo de expansão internacional, analisando o caso concreto da CGD e do BES. Ora, o desenvolvimento do sector bancário está intrinsecamente relacionado com a abertura ao exterior e a consequente internacionalização da economia portuguesa, ainda que a internacionalização das diferentes entidades bancárias portuguesas possa evoluir de forma diferente.

No final deste capítulo será apresentada uma matriz com base nas respostas ao questionário colocado à CGD e ao BES sobre o seu processo de internacionalização, de modo a verificar a relação entre os processos de internacionalização dos bancos e a diplomacia económica portuguesa.

Por último, serão apresentadas as conclusões, demonstrando a resposta à pergunta de partida e a verificação das hipóteses, salientando alguns limites subjacentes ao trabalho desenvolvido.

## **II. Enquadramento da Diplomacia Económica**

### **2.1. A Diplomacia e a Diplomacia Económica**

De acordo com Calvet de Magalhães (2005:92), a diplomacia é definida como “*um instrumento da política externa, para o estabelecimento e desenvolvimento dos contactos pacíficos entre os governos de diferentes Estados, pelo emprego de intermediários, mutuamente reconhecidos pelas respectivas partes*”.

A diplomacia foi sempre parte fundamental da actividade externa dos Estados e um instrumento importante da sua Política Externa, assumindo funções como a representação, a protecção, a promoção e a negociação. Por sua vez, Adriano Moreira (2002:74) define como conceito tradicional de diplomacia a “*arte de negociação ou o conjunto das técnicas e processos de conduzir as relações entre os Estados*”.

Como afirma Mongiardim (2007:27), a diplomacia é “*o conjunto de actividades, de práticas, de documentos e de formalidades relativas às trocas e às negociações entre os estados, numa época em que a política interna e a política externa se revelam como dois domínios distintos na vida dos estados*”. A diplomacia distingue-se, então, da Política Externa, e traduz-se na actividade exercida pelo aparelho diplomático na prossecução de objectivos previamente definidos no plano político.

A diplomacia tem, então, marcado a condução das relações entre Estados a nível bilateral, recorrendo a diversos métodos consoante a evolução das práticas diplomáticas. Contudo, verificou-se a necessidade de rever os conceitos estabelecidos pela Convenção de Viena sobre as Relações Diplomáticas e sobre a Representação dos Estados nas suas relações com as Organizações Internacionais, já que o conceito clássico de diplomacia passa a abarcar “*outros modelos, métodos vectores e agentes, que transcendem o Estado soberano, tido até*

*então como único interlocutor legítimo na cena internacional, e que não se circunscrevem às funções clássicas do aparelho diplomático”* (Mongiardim, 2007:28). Ora, uma característica da diplomacia actual é a multiplicidade de conteúdos que estão hoje na base das relações internacionais, igualmente marcadas pelo aparecimento de uma pluralidade de novos actores, espaços e formas de representação.

Neste sentido, surge a diplomacia multilateral e, conseqüentemente, uma transformação e reestruturação da representação externa dos Estados e das práticas diplomáticas. Actualmente existem diversas entidades não estatais interventoras nas relações internacionais como as empresas multinacionais, as organizações não-governamentais (ONG's), as forças de pressão, comunidades religiosas, diversos agentes económicos como as sociedades de investimento, fundos de pensões, entre muitos outros (Magalhães, 2005).

Calvet de Magalhães (2005:98) considera que *“através dos tempos, o estilo e as tarefas da diplomacia têm variado bastante mas esta, como instrumento da política externa, manteve sempre aquilo que essencialmente é: a utilização de intermediários nas relações entre os detentores do poder político dos diversos Estados”*.

A diplomacia actual tem-se revestido de diversas modalidades de organização e de método, dependentes do ambiente internacional, ao mesmo tempo que adquire novos conteúdos e dimensões (política, económica, cultural, pública), tendo a necessidade de incluir as diferentes temáticas da Política Externa dos Estados e as diversas matérias abrangidas por organizações especializadas (Mongiardim, 2007), conferindo um novo papel à diplomacia.

Por sua vez, a diplomacia económica tem vindo cada vez mais a ganhar expressão. No entanto, não existe uma definição unânime sobre a mesma, dada a complexidade do conceito. Segundo Carrière, a diplomacia económica consiste na *“procura de objectivos económicos por meios diplomáticos, ou seja, pressupõe uma verdadeira conexão entre a economia e a diplomacia e não a utilização de uma pela outra separadamente, criando relações de dependência ou de subordinação”*<sup>1</sup>.

De acordo com a tipologia estabelecida por Silva (2002), existem três fases da diplomacia económica moderna, a saber:

- ***1ª fase – Segunda metade do século XIX até à I Guerra Mundial***

A diplomacia económica traduzia-se nas políticas vanguardistas da subjugação colonial por forma a obter vantagens económicas;

---

<sup>1</sup> *A Diplomacia Económica em Portugal: o novo modelo*, in Embaixador Francisco Knopfli, *Sebenta Seminário de Práticas Diplomáticas*, ISCSP, Lisboa, 2006, p.114

- **2ª fase – Desde o fim da I Guerra Mundial até aos anos 70**

Devido ao colapso da ordem económica internacional, a diplomacia económica centrou-se nas negociações e acordos multilaterais, de modo a estabelecer uma nova ordem comercial.

- **3ª fase – Desde os anos 80 até à actualidade**

Surgem novas preocupações na acção diplomática, no sentido de acompanhar e estimular a actividade das empresas para o exterior e captar investimento estrangeiro, de forma a alcançar os objectivos económicos nacionais (bem-estar, crescimento económico, ...).

No contexto actual, a globalização económica, a liberalização e a internacionalização do comércio geraram uma maior interdependência entre Estado e Economia, e consequentemente a mudança dos padrões tradicionais da diplomacia e da Política Externa. Com o fim da Guerra Fria, as relações diplomáticas passaram a focalizar-se cada vez mais na vertente económica da diplomacia, em detrimento dos assuntos relacionados com a política e a segurança.

Diante de um contexto de desenvolvimento das relações internacionais, de inovação e utilização das novas tecnologias de comunicação e informação, a interdependência entre as diferentes economias veio demonstrar que os Estados deixaram de ser os únicos actores no plano das relações económicas internacionais, onde as organizações internacionais, as organizações não-governamentais, as empresas multinacionais, as forças de pressão e as diversas entidades da sociedade civil, desempenham um papel preponderante como actores da diplomacia.

Bergeijk e Moons consideram que as relações económicas e comerciais exercidas através da diplomacia levam à manutenção de um clima de paz, ou seja, a diplomacia económica poderá exercer um papel fundamental no controlo de risco em conflitos internacionais. De acordo com estes, é possível conseguir uma segurança económica, mediante relações económicas bilaterais estáveis com interesses e benefícios comuns, envolvendo o sector público e privado. Assim sendo, poderá afirmar-se que a diplomacia abrange cada vez mais os sectores da actividade económica, que por sua vez influenciam a execução da Política Externa de determinado Estado (Bergeijk e Moons, 2009).

Todavia, autores como Bayne e Woolcook (2004) *definem diplomacia económica como diplomacia comercial*, embora hajam outros autores, como Odell (2000), *que consideram que a diplomacia económica abarca todas as etapas da negociação no plano*

*económico*. Na verdade, os diplomatas de hoje adquirem novos conhecimentos e capacidades, ao mesmo tempo que abrem caminho e criam oportunidades às empresas nacionais nos mercados externos, atraem investimento estrangeiro, vinculados a objectivos económicos e comerciais, de maneira a executar da melhor forma a actividade diplomática (Bergeijk e Moons, 2009). De acordo com Leal (2007:222), o Estado “*deve agir em parceria activa, fixando prioridades e concentrando as suas forças sobre objectivos correspondentes às melhores oportunidades de negociações*”, ou seja, os governos devem intervir competitiva e activamente de forma a estimular a internacionalização da economia e, conseqüentemente, das empresas.

Finalmente podem identificar-se três tipos de diplomacia económica. Importa assim referir que existem três modelos de diplomacia económica que correspondem a diferentes esferas em que a mesma acontece ao nível internacional:

- A *diplomacia económica a nível bilateral* (Magalhães, 1996): quando estão envolvidos representantes de dois Estados, ou seja, aquela que é efectuada ao nível dos Chefes de Estado e de Governo, Embaixadas e Consulados, no sentido de potenciar o seu poder económico ao nível internacional;
- A *diplomacia económica a nível regional* (Barston, 2006): presente na constituição de organizações económicas de âmbito regional, como a União Europeia, o Tratado de Comércio Livre da América do Norte (NAFTA), entre outros;
- E por último, a *diplomacia económica a nível multilateral* (Barston, 2006): que se processa colectivamente entre representantes de diversos Estados, através de conferências ou organizações internacionais.

Importa porém realçar que, através das Organizações Internacionais, os Estados procuram obter benefícios com o propósito de atrair investimentos directos e de favorecer as suas empresas em termos de mercados, investimentos, benefícios fiscais, entre outros (Farto, 2006). Com efeito, os governos procuram envolver-se nas actividades das empresas internacionalizadas, incluindo as transnacionais, desenvolvendo políticas activas de apoio e de cooperação a estas, definindo assim os seus interesses nacionais de modo a alcançar bem-estar, crescimento económico, criação emprego e desenvolvimento tecnológico (Silva, 2002).

Por outro lado, ainda que os Estados criem as suas linhas de diplomacia económica e as empresas se articulem com estas, há agentes económicos que definem a sua própria estratégia de internacionalização e que desenvolvem a sua própria diplomacia económica. Segundo Muldoon (2002) e Cooper (2005), citados em *Diplomacia Económica e Empresas de*

Bandeira (2009:118), “a globalização está a empurrar as empresas transnacionais e as Organizações não-governamentais a aumentarem o espaço que ocupam no plano internacional, desafiando a estrutura hierárquica estatocêntrica do sistema internacional”, sendo “o Estado (...) uma parte importante da rede”.

De acordo com Carrière (1998), existe no âmbito da diplomacia económica contemporânea a chamada *diplomacia micro económica*, que tem como actor central as empresas, e a *diplomacia macro económica*, que tem como actor principal das relações internacionais, os Estados. Por sua vez, Saner e Yiu (2003) afirmam que o Estado como actor da diplomacia económica actua também numa vertente comercial, interagindo com os mercados e participando activamente com as empresas. Contudo, as empresas desenvolvem a par da diplomacia económica dos Estados a sua própria diplomacia: ao nível interno, *corporate diplomacy*, referente à forma como as empresas se adaptam à cultura dos países de acolhimento, e ao nível externo, *business diplomacy*, que diz respeito às relações entre a empresa e os outros actores, sendo por vezes necessário definir conjuntamente com as entidades locais e regionais, políticas e estratégias de investimento, negócios, entre outros (Saner e Yiu, 2003).

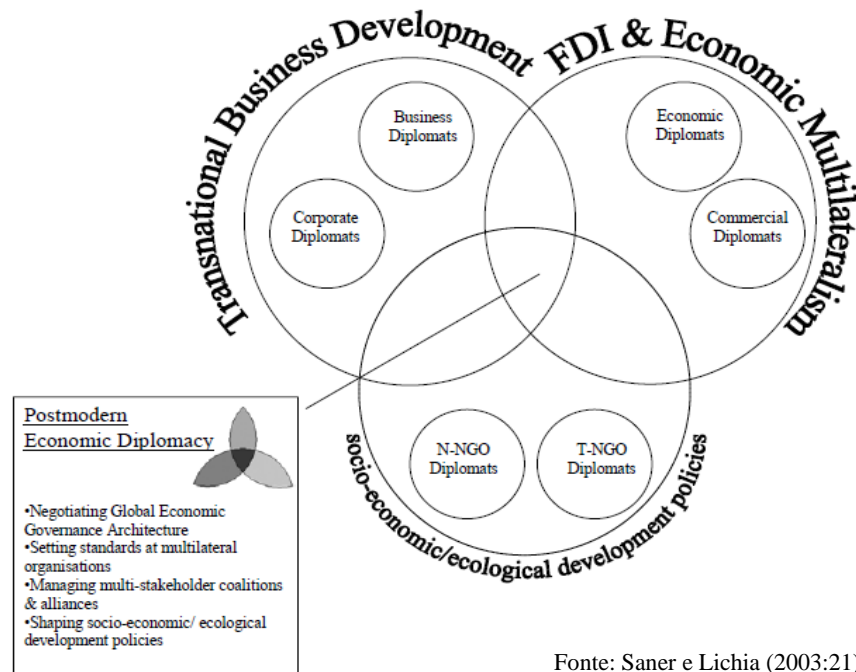
Este modelo de diplomacia económica procura, essencialmente, fomentar as exportações, a internacionalização das empresas e da economia nacional, captar investimento directo estrangeiro, estimular a inovação mediante investigação científica e tecnológica, e construir um perfil económico e político do país.

As empresas, ao incrementarem a sua actividade económica em outros países, são obrigadas a negociar com os governos locais e entidades regionais determinadas condições e obrigações sociais, ambientais e éticas, recorrendo também ao *lobby* empresarial, não esquecendo igualmente o papel preponderante desempenhado pelos diplomatas no fornecimento de informações e assistência institucional (Silva, 2009). De acordo com Yeung (2004:39), a diplomacia económica é definida como “*interstate economic relations manifested through firm-specific activities*”.

Actualmente, a diplomacia económica não se cinge apenas à condução da actividade diplomática pelos Ministérios dos Negócios Estrangeiros. De acordo com Saner e Lichia (2003), a diplomacia económica pós-moderna, em oposição à diplomacia tradicional feita estado a estado, é hoje mais complexa devido à participação de actores não estatais e também de outros ministérios do governo que têm vindo a ganhar relevo, alargando as suas competências institucionais através de uma formação especializada dos seus diplomatas. Desta forma, a diplomacia económica pós-moderna

conjuga a diplomacia comercial, a diplomacia económica, a *business* e *corporate diplomacy* e a diplomacia das ONG's nacionais ou transnacionais, que por sua vez implicam tarefas comuns.

**Figura 1: Tarefas comuns da diplomacia económica pós-moderna**



Fonte: Saner e Lichia (2003:21)

De acordo com Bergeijk (2009), a estratégia para promover a economia e a imagem de um país no exterior através da diplomacia passa pela criação de embaixadas e consulados, na medida em que estas permitem criar boas relações políticas e consequentemente boas oportunidades de comércio e investimento; realização de feiras; missões empresariais; e visitas de estado. Estas são acompanhadas por delegações de empresas e bancos, permitindo a realização e/ou conclusão de acordos de cooperação económica e o estabelecimento de ligações comerciais, melhorando assim as relações entre os países. A participação do Estado torna-se também importante dadas as questões culturais de alguns países, devido ao envolvimento de empresas estatais e de maneira a que as relações económicas não sejam afectadas por questões políticas (Bergeijk, 2009). Em suma, a diplomacia económica é considerada um instrumento indispensável e prioritário da política económica externa de qualquer governo, procurando criar e explorar oportunidades para as empresas e consequentemente para a economia do país, através de estratégias de apoio à internacionalização, de fomento das exportações, de promoção de diversos sectores da actividade económica e de captação de investimento directo estrangeiro.

## **2.2. O modelo de Diplomacia Económica Portuguesa**

Em 1982, foi criado o Instituto do Comércio Externo de Portugal (ICEP) com vista a promover nos mercados externos o comércio, o turismo e o investimento, criando desta forma programas específicos de apoio à internacionalização da economia. Mas foi apenas no IX Governo Constitucional (1983-1985), com o Ministro dos Negócios Estrangeiros Jaime Gama, que se fez alusão pela primeira vez ao conceito de diplomacia económica (Gama, 1985).

Somente na década de 1990, com o XII Governo Constitucional (1991-1995), embora sem referir qualquer medida operacional, começa a surgir alguma preocupação relativamente à inclusão deste tema nos programas de Governo, dada a necessidade de desenvolver uma diplomacia económica activa, sobretudo no que diz respeito à sua internacionalização e à defesa dos interesses portugueses além-fronteiras.

Acentuou-se, então, a necessidade de reforçar os mecanismos de apoio à internacionalização da economia portuguesa no âmbito da Política Externa, com a criação do Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas (PAIEP), consignada na Resolução do Conselho de Ministros n.º27/92. Mas em Abril de 1997, no âmbito do XVIII Governo Constitucional (1995-1999), surge a Nova Política para a Internacionalização (Costa, 2009) que apelava à criação de políticas de apoio à internacionalização das empresas portuguesas pela via do investimento e apostava num desenvolvimento sustentado da economia nacional.

Em 1996, com a viagem do então Primeiro-ministro António Guterres, estabeleceram-se relações económicas e comerciais entre Portugal e o Brasil, dada importância da proximidade cultural, histórica e linguística, e apelou-se à importância das empresas portuguesas investirem no Brasil, o que levou à reorientação de políticas e instrumentos diplomáticos por parte do governo português (Costa, 2009).

A partir da década de 2000, a diplomacia económica em Portugal começou a ganhar uma crescente importância. No programa do XV Governo Constitucional (2002-2004), foram definidos os eixos estratégicos da diplomacia, privilegiando-se o processo de construção europeia e o espaço lusófono, de maneira a reforçar as relações bilaterais.

Surge, a 6 de Janeiro, o Despacho Conjunto nº39/2004 que veio definir o modelo da diplomacia económica portuguesa, com vista a integrar e harmonizar o aparelho diplomático, onde se previa a articulação do MNE com o Ministério da Economia que, por sua vez, exercia



tutela sobre a actividade do ICEP, de modo a racionalizar os meios e haver uma maior uniformidade nas iniciativas de promoção externa do país.

Com o XVII Governo Constitucional de 2005, dão-se alterações estruturais na esfera política e uma modernização administrativa, de onde surge a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, resultado da junção entre o ICEP e a Agência Portuguesa de Investimento (API), bem como a criação da Direcção Geral dos Assuntos Técnicos e Económicos (DGATE), que tinha como objectivo a articulação da diplomacia económica com as diversas entidades competentes (Ribeiro, 2009).

Neste contexto, e com a Resolução do Conselho de Ministros nº152/2006, o modelo português de diplomacia económica foi modificado e, no XVIII Governo Constitucional de 2009, as principais vertentes da diplomacia económica portuguesa voltaram a ganhar destaque, nomeadamente no que respeita à internacionalização da economia através do aumento das exportações e da internacionalização das empresas portuguesas, incluindo as Pequenas e Médias Empresas (PME), a captação de investimento directo estrangeiro e a projecção da imagem de Portugal no exterior.

No actual contexto de globalização das relações internacionais e com a integração de Portugal no Espaço Europeu, esta vertente da diplomacia ganhou uma importância crescente. *“ A relação de forças dentro e entre Estados está a alterar-se no contexto actual da economia internacional: há uma perda progressiva dos poderes nacionais, aumentam os poderes das transnacionais e aumentam os poderes das organizações regionais e até globais ”* (Leal, 2007:232).

Esta tendência evolucionista foi também seguida pela diplomacia económica portuguesa que foi, no seu início, uma diplomacia comercial devido ao facto de o comércio dominar em larga escala as relações económicas internacionais e as próprias relações entre Estados.

Neste caso, e tendo em conta que a diplomacia económica de hoje caracteriza a estratégia e as relações diplomáticas portuguesas de forma a promover a internacionalização das empresas portuguesas, mais exportações nacionais e captação de investimento directo estrangeiro, as redes diplomáticas e consulares deverão ser capazes de fornecer análises políticas às suas administrações assim como habilitar as suas empresas com informações sobre a realidade socio-económica e empresarial dos países onde estão localizadas e, igualmente, apoiá-las no terreno. Deverão, também, divulgar e valorizar junto da sociedade civil e designadamente dos meios económicos do país onde estão acreditados os interesses

económicos do seu país, promover os bens e serviços nacionais, avaliar o risco político dos negócios e identificar novas oportunidades de negócio.

Porém, é necessário referir que tais funções não poderão ser devidamente desempenhadas se as redes diplomáticas não forem dotadas de meios técnicos e humanos adequados e se os agentes da diplomacia económica não aderirem a uma nova cultura voltada para a economia e mais aberta ao mundo empresarial. Deste modo, a criação da Agência Portuguesa de Investimento, a reestruturação do Investimento e Comércio Externo de Portugal, a Associação Empresarial de Portugal (AEP), o Instituto do Turismo, a influência diplomática portuguesa e os recursos existentes ao nível do Ministério dos Negócios Estrangeiros em coordenação com o Ministério da Economia e Inovação e outros departamentos sectoriais, constituem meios importantes na promoção da economia nacional (Morais, 2006).

Nos últimos anos as Autoridades portuguesas têm tomado consciência da importância que tem a promoção dos empresários portugueses nos mercados externos, sendo essencial publicitar as suas actividades. Deve-se também sublinhar que é fundamental que, na prossecução das actividades relacionadas com a diplomacia económica, os agentes responsáveis provenientes dos vários sectores tenham em atenção que os objectivos fundamentais são comuns e se sobrepõem a quaisquer interesses sectoriais: é preciso promover e melhorar a imagem de Portugal; apoiar as empresas nacionais no processo de internacionalização; e cultivar e aprofundar as relações com os principais agentes económicos estrangeiros que tenham ou possam vir a ter relações com Portugal.

Para além do apoio que devem dar às empresas nacionais, uma das suas maiores preocupações é responder, apoiar e intervir junto das autoridades locais cada vez que surge algum problema que possa afectar as actividades das empresas, bem como desenvolver um relevante trabalho de *lobby* junto das autoridades locais (Parreira, 2007). Por outro lado, existem países onde Portugal não tem Embaixadas ou Consulados a funcionar, nem uma delegação da AICEP, e por isso algumas das funções que a estas caberiam recaem sobre aquelas Representações, sobretudo o acompanhamento de missões empresariais ou a participação em Feiras e outros eventos de interesse para Portugal. Assim, existiu uma tendência para unificar as Embaixadas e as delegações do AICEP, passando os delegados do AICEP a integrar estruturas do MNE como Conselheiros Económicos.

Deste modo, compete ao MNE a coordenação dos diversos organismos que actuam na área da diplomacia económica; no entanto, esta tarefa deve visar um verdadeiro funcionamento em rede de todas as instituições de forma a criar as necessárias sinergias. Para

além disto, a Direcção-geral dos Assuntos Técnicos e Económicos tem desenvolvido um esforço para apoiar directamente as empresas, a nível político, na resolução de problemas e nas missões empresariais (Amado, 2007).

Todavia, a promoção da economia e das empresas portuguesas no exterior não é feita apenas pelas Embaixadas, uma vez que, e segundo Leal (2007), foi criada uma rede de Conselheiros para a Internacionalização da Economia Portuguesa, constituída por empresários portugueses residentes no estrangeiro.

Importa também sublinhar o papel fundamental na promoção da internacionalização da economia nacional por parte das Câmaras de Comércio, embora estas estejam mais canalizadas para o apoio à internacionalização das pequenas e médias empresas, captar IDE e reforçar o comércio bilateral.

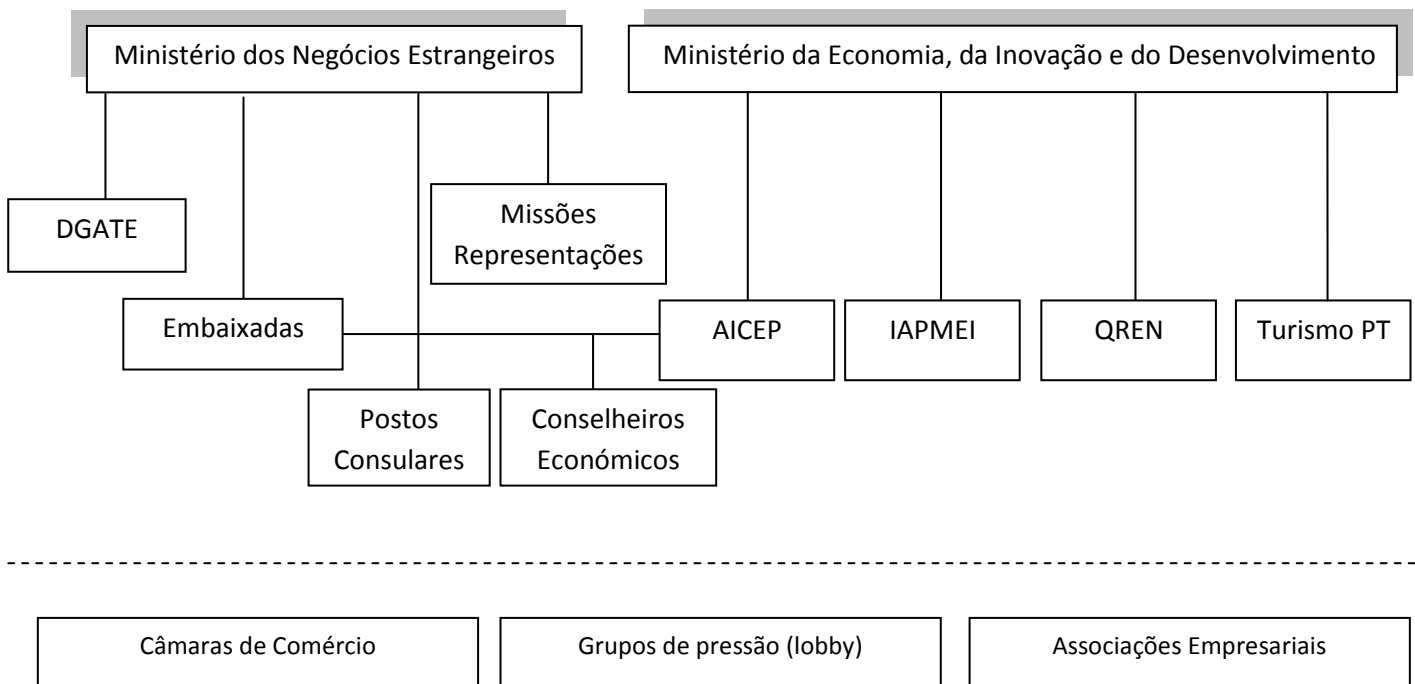
A realidade actual mostra que a diplomacia e a economia estão cada vez mais ligadas, uma vez que muitos países procuram atingir os seus interesses políticos através dos mecanismos da diplomacia económica, e deste modo a diplomacia económica transforma-se num ponto fulcral na agenda dos países. No entanto, e segundo a perspectiva do Embaixador António Martins da Cruz, Ministro dos Negócios Estrangeiros em 2003, *“a diplomacia económica é mais do que a simples soma da economia e da diplomacia, pois pressupõe uma harmonização dos interesses nacionais e internacionais que, de outra forma, seriam tratados separadamente como os custos daí provenientes. A diplomacia económica não tem efeitos apenas nas esferas internacionais ou empresariais, ela mostra consequências ao nível do emprego, do ambiente, do desenvolvimento regional, e isso reflecte-se directamente na vida dos cidadãos – beneficiários últimos deste processo”*.<sup>2</sup>

Como realçou o Ministro dos Negócios Estrangeiros do XVIII Governo Constitucional (2009-2011), as exigências da actual diplomacia económica passam, sobretudo, pela criação e implementação de estruturas dinâmicas e flexíveis, sendo necessário haver uma adequação às novas realidades. Em prol da promoção da imagem de Portugal no exterior é inadiável implementar uma estratégia diplomática integrada que permita, simultaneamente, identificar novas áreas de investimento estruturante em Portugal, promover a captação de Investimento Directo Estrangeiro e o Turismo, e atrair novos mercados para as exportações portuguesas.

---

<sup>2</sup> *A Diplomacia Económica em Portugal: o novo modelo*, in Embaixador Francisco Knopfli, *Sebenta Seminário de Práticas Diplomáticas*, ISCSP, Lisboa, 2006, p.126

**Figura 2: Modelo de Diplomacia Económica Portuguesa**



Fonte: Elaboração própria

### **III. Internacionalização da Banca Portuguesa**

#### **3.1. Internacionalização da Banca – Enquadramento teórico**

O processo de globalização do sistema bancário vem-se manifestando, através da liberalização crescente dos fluxos de bens e serviços internacionais e de uma maior inter – relação das economias, impulsionando a criação de mercados financeiros globalizados.

Ao longo das últimas décadas, tem-se assistido então, a um forte desenvolvimento da internacionalização da actividade bancária, embora este fenómeno se tenha afirmado a partir da Segunda Guerra Mundial.

Dos diversos factores que contribuíram para tal fenómeno, e considerando autores como Kim (1993:44), Brito (1993:75) e Barata (1997), destacam-se os seguintes:

- A liberalização dos movimentos de capitais, possibilitando a criação de mercados financeiros internacionais;

- A interdependência entre as economias dos diversos países;
- O real crescimento económico em termos de Produto Nacional Bruto (PNB) e das trocas comerciais;
- A necessidade de financiar projectos de grande dimensão, excedendo as disponibilidades de um único país;
- A existência de empresas transnacionais;
- A tendência dos próprios bancos para adoptarem uma estrutura multinacional;
- A diversidade de regulamentações nacionais no domínio financeiro, levando os operadores económicos a procurarem em diferentes países condições mais favoráveis;
- O desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação conducentes a uma progressiva internacionalização e consequentemente a uma globalização financeira.

Tanto os grandes centros financeiros (Nova Iorque, Londres, Hong Kong), como outros de menor dimensão, começaram a ser ocupados por instituições bancárias vindas de outros países, o que leva a considerar que a actividade bancária praticada no mercado externo é a actividade internacional desenvolvida por um banco.

Para além de todos os factores já enunciados, constata-se que a existência de um mercado comum europeu desempenhou um papel fundamental relativamente ao movimento da internacionalização da actividade bancária. Ora, as instituições bancárias presentes num determinado Estado-Membro da Comunidade (assim como algumas entidades por elas controladas), podem desenvolver a sua actividade em qualquer outro Estado-Membro da União Europeia.

Neste contexto, verifica-se então que a conjugação de todos estes factores têm vindo a actuar tanto a nível nacional como internacional, levando à criação de um mercado efectivamente global. Todavia, importa referir que a existência de restrições legislativas, de falta de recursos ou de oportunidades, leva a que o processo de internacionalização seja iniciado de forma diferenciada.

### Teorias de Internacionalização aplicadas ao sector bancário

Das diversas teorias sobre o Investimento Directo Estrangeiro, são poucos os autores que se dedicaram ao estudo da internacionalização da actividade bancária, uma vez que a

maioria dos restantes estudos sobre a Internacionalização da Banca tendem a ser descritivos e qualitativos.

No entanto, existem trabalhos de autores como Aliber (1976), Grubel (1977), Gray e Gray (1981) e Casson (1990) que se adaptam à Internacionalização da Banca. Assim, abordar-se-ão de forma sucinta a Teoria Eclética, a Teoria das Imperfeições do Mercado, a Teoria da Internalização, a Teoria de Hymer-Kindleberger (HK) e por último o Modelo de Internacionalização de Uppsala.

### Teoria Eclética

Em 1981, Gray e Gray (1981) tentaram aplicar o Paradigma Eclético à internacionalização da actividade bancária.

Dunning explica a existência de investimento directo estrangeiro pelas vantagens de internacionalização (Paradigma OLI de Dunning), daí considerar que a internacionalização oferece vantagens de propriedade (*O* *ownership advantages*), vantagens de localização no estrangeiro (*L* *location*) e vantagens de internacionalização (*I* *internalization*).

Todavia, e segundo Gray e Gray, esta teoria é mais complexa e genérica do que é por hábito necessário para efectuar a aproximação à internacionalização da banca. Assim, segundo estes autores esta teoria pode ser simplificada e as suas principais características podem ser separadas, dando origem a três pressupostos relativos à eficiência da internalização e outros três relativos à especificidade de localização: Imperfeições no mercado dos produtos; imperfeições no mercado dos factores; economias nas actividades internas; manutenção das relações comerciais com os clientes; entrada nos mercados em crescimento ou muitíssimo desenvolvidos e assegurar o acesso à matéria-prima.

Porém, a aplicação destas condições não implica que haja qualquer sequência ou interdependência, por comparação entre a banca e as empresas, ou seja, estas condições podem ocorrer de uma forma aleatória e independente.

Para estes autores existe a convicção de que o primeiro pré-requisito de Dunning – a existência de vantagens específicas associadas à propriedade é um factor intrínseco a qualquer banco que se queira tornar multinacional. Importa ainda realçar que apesar dos factores que conduzem a este objectivo, não serem idênticos entre um Banco e uma Empresa não bancária, ou seja, o processo de intermediação financeira ser distinto em ambas, existe no entanto uma correlação ao nível da utilização deste pré-requisito.

### Teoria das Imperfeições do Mercado

No ano de 1981, Gray e Gray adaptam à banca a teoria de Hymer quanto ao papel dos mercados imperfeitos.

Segundo os autores citados, o principal sustentáculo desta teoria consiste na existência de mercados imperfeitos que levam a que as empresas não financeiras se internacionalizem. De acordo com esta teoria, as empresas multinacionais só investem no mercado estrangeiro se existir alguma imperfeição no mercado, isto é, se puderem usufruir de alguma vantagem sobre as empresas locais.

Hymer considera que estas vantagens podem relacionar-se com a concorrência imperfeita derivada da diferenciação do produto, da dimensão do mercado, das capacidades produtivas, do acesso ao capital e as capacidades de gestão diversificadas, e do acesso a patentes ou propriedade intelectual.

Em conclusão, e segundo Gray e Gray a teoria de Hymer, pode adaptar-se ao sector financeiro, tendo no entanto a particularidade de que o exercício da actividade bancária está condicionado à regulamentação emanada por uma entidade supervisora e pela política monetária do banco central. Aliás, um banco tende a procurar um mercado que lhe possibilite desenvolver a sua actividade bancária sem restrições em termos de regulamentação, por forma a obter maiores resultados.

### Teoria da Internalização

Também a Teoria da Internalização, desenvolvida por Buckley e Casson (1985), foi aplicada à actividade bancária internacional. Estes defendem que existem determinadas falhas no mercado, como custos de informação e transacção, levando a empresa a utilizar o investimento directo como forma de entrada nos mercados externos.

Desta forma, a empresa deve possuir uma estrutura organizacional equilibrada e desenvolver capacidades para integrar e incorporar as transacções que o mercado realiza de uma forma ineficiente ou mais dispendiosa para a empresa, ou seja, as empresas internalizam as suas actividades de modo a tornar perfeito um mercado imperfeito, criando um mercado interno no interior da empresa. Toda a experiência baseada nos conhecimentos e nos processos tecnológicos adquiridos no exterior são assimilados pela própria empresa para uso interno.

Estes autores defendem ainda que a internalização possui algumas vantagens, tais como o maior controlo e planificação da produção que permite explorar mercados mediante preços diferenciados e evita a incerteza e a potencial intervenção dos governos.

Casson (1990), ao aplicar esta teoria à banca, destacou que o facto de haverem determinadas vantagens competitivas para os bancos, através da propriedade e do controlo, optam pelo IDE em detrimento da contratação de produtos intermédios num mercado que supostamente é imperfeito.

Outro autor que se dedicou ao estudo da teoria da internalização aplicada à banca foi Huertas (1992), que estudou a internacionalização dos bancos americanos na década de 1960, justificando que as alterações tecnológicas e outras são decorrentes da alteração da estrutura de custos de transacção do banco, através da utilização de hierarquias em detrimento dos mercados de transacções.

Todavia, William (1997) considera que tanto a teoria eclética como a teoria da internalização devido ao seus graus de abstracção e elevada complexidade do objecto de estudo, não se lhes torna possível criar hipóteses empiricamente testáveis que expliquem o fenómeno da internacionalização da banca.

#### Teoria de Hymer-Kindleberger (HK)

O paradigma de Hymer-Kindleberger (HK) aplicada às empresas multinacionais, mas também à banca, baseia-se, segundo Tschoel (1982), no seguinte: uma empresa que se pretenda assumir no mercado externo face aos seus directos concorrentes terá que ter uma vantagem extremamente competitiva, de forma a poder ultrapassar as desvantagens que tenha face às outras empresas.

Grubel (1977) defende que este princípio aplicado ao IDE das empresas industriais também pode ser transposto para as empresas financeiras, aplicando a teoria HK, ou seja, um banco estrangeiro pode sobrepor-se a um banco local do país de destino através da utilização de *know-how* de marketing e tecnologia de gestão, importados do mercado interno a um baixo custo marginal.

Tschoel (1987) afirma ainda, com base nesta teoria, a possibilidade de definir três pressupostos, os quais permitem averiguar a possibilidade de um banco ter a capacidade de exercer o negócio de retalho no mercado externo:

O primeiro pressuposto, enquadra-se na existência da concorrência local do país de destino. A sua inexistência conduz a uma supremacia do banco estrangeiro, uma vez que os bancos locais não estabelecem medidas de actuação para fazer face a essa concorrência. O facto dos países, principalmente em desenvolvimento, receptores do investimento estrangeiro, estarem em crescimento poderá ser gerador de oportunidades para o banco estrangeiro.



O segundo pressuposto, prende-se com as empresas estrangeiras, que têm maiores custos de funcionamento do que as empresas locais, pois desenvolvem a sua actividade suportada por custos normais e também por outros custos decorrentes da gestão à distância e da adaptação a um novo mercado, em termos económicos, culturais, legais, e políticos. Em relação ao custo de aprendizagem este poderá ser reduzido com o recrutamento de quadros locais. Contudo, segundo Tschoel, um banco poderá ter mais vantagens ao deter sucursais em mercados externos do que no próprio mercado doméstico, sobretudo devido aos benefícios das novas tecnologias de informação e comunicação.

Um terceiro pressuposto preconiza que os bancos estrangeiros têm que ter três vantagens económicas para fazer face à concorrência e aos custos:

A primeira vantagem passa pela integração do banco no mercado, assumindo dois tipos de bancos, os do tipo 1 que são especializados na captação de recursos e aplicação de fundos nos bancos de tipo 2. Os bancos de tipo 2 são especializados na concessão de empréstimos e na captação de recursos no mercado interbancário. Os bancos multinacionais poderão ter vantagens sobre os bancos nacionais do país de destino através dos movimentos cambiais, controlo de crédito e sistemas fiscais.

A segunda vantagem está relacionada com o facto de o banco ser estrangeiro ou derivar de situações especiais que ocorrem por razões de organização do mercado, da regulamentação em cada país de destino face à actividade bancária internacional, e da motivação para investir nos mercados externos de forma a sustentar as actividades de concessão de crédito realizadas na moeda do país de destino.

Por último, a terceira vantagem refere-se às vantagens internas do banco e do país de origem, tais como:

- A oferta de produtos diferentes aos dos concorrentes no país de destino. Segundo Grubel, este argumento explica o IDE na banca de retalho, porém esta vantagem poderá não ser consistente uma vez que os bancos locais poderão também adoptá-la.

Também Tschoegl argumenta que existe uma diferenciação de produtos entre os bancos locais e os bancos multinacionais, pelo facto de não serem concorrenciais e terem pouca experiência das técnicas de distribuição.

- O país de origem pode transmitir segurança e supervisão ao banco central desse país;
- O acompanhamento dos clientes, em termos de informação comercial sobre eles, sendo uma vantagem face à concorrência local;
- Os recursos humanos;
- O desenvolvimento de uma boa gestão é crucial na internacionalização da banca.

## Modelo de Internacionalização de Uppsala

Segundo este modelo, a internacionalização das empresas é resultado do seu crescimento, independentemente do tipo de operação utilizado (exportação, investimento directo estrangeiro).

Por outras palavras, quando já não se verificam grandes oportunidades de expansão no mercado doméstico a empresa tende a procurar essas oportunidades nos mercados externos. A escolha por parte de uma empresa, de determinado mercado externo é baseada na distância psicológica entre o país de origem e o país de destino, contribuindo para essa escolha determinados factores: culturais, políticos, entre outros. A evolução de todo o processo de internacionalização de uma empresa está dependente do conhecimento do mercado, uma vez que o impacto desta variável neste processo influenciará a capacidade e a estrutura organizacional de uma empresa.

Segundo os autores Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização de uma empresa é resultado não só de etapas já previamente definidas, como de etapas de natureza incremental que influenciam a performance e desempenho da empresa nos mercados estrangeiros.

O processo de internacionalização de uma empresa passa pela escolha dos modos de operações, bem como da selecção dos mercados estrangeiros em que se pretende realizar o investimento. Refira-se ainda que, em termos de operacionalização a empresa inicia todo este processo pela simples exportação directa, podendo evoluir para outro modo de operação (até ao estabelecimento de Filiais) conforme o aumento dos conhecimentos desse mercado. A evolução deste processo depende também da distância psicológica, pois quanto maior a distância entre o país de origem e o país de destino, maior será o esforço dispendido pela empresa na internacionalização e maior as incertezas quanto ao novo mercado.

Em suma, a teoria da internacionalização de Johanson e Vahlne, atribui o processo evolutivo ao modo como as empresas vão avançando desde a exportação até à *joint-venture* e às subsidiárias, ou seja, à medida que as empresas adquirem experiência internacional, os riscos percebidos nos mercados externos são reduzidos.

Segundo Tschoegl (1982), à semelhança dos estudos realizados na vertente empresarial, e com base num estudo sobre a entrada de bancos estrangeiros no Japão e na Califórnia constatou que, os bancos também sofrem um processo gradual de envolvimento sequencial ao longo do tempo, passando pelas várias formas de entrada na actividade internacional (desde o Escritório de Representação à Filial). A experiência internacional adquirida por um banco, isto é, o número de países em que o banco possui Sucursais ou

Filiais é uma das variáveis que determina o maior ou menor grau de envolvimento nos mercados de destino. Por outro lado, a variável tempo é também muito relevante, uma vez que quanto mais tempo a casa-mãe permanecer em determinado mercado, maior será o seu envolvimento nesse mercado.

Importa ainda destacar o modelo das estratégias de internacionalização bancária de Uiboupin (2005), que assenta em três estratégias distintas: *the customer following strategy*; *the market seeking strategy* e *the follow the leader strategy*. As operações de um banco no exterior são afectadas pelo modo de entrada e portanto, os bancos têm de definir a sua estratégia e quais os objectivos futuros que pretendem, ao entrar num novo mercado (Uiboupin, 2005).

De acordo com Gonçalves (1995:1), “*as instituições financeiras pretendendo implementar estratégias de internacionalização poderão optar por vários veículos, consoante o apoio desejado a diversos negócios (e.g. apoio a clientes nacionais no estrangeiro, a presença em mercados financeiros internacionais, penetração junto de emigrantes, banca universal ou investimento financeiro, entre outros)*”.

Neste sentido, dos principais modelos estruturais de internacionalização bancária, poder-se-ão distinguir o Escritório de Representação, a Filial ou Subsidiária e a Sucursal (*Sucursal Offshore*).

**Tabela 1: Principais modalidades de presença internacional bancária**

	Características
Escritórios de Representação	Estabelecimento de uma instituição financeira com Sede noutro país; efectua exclusivamente operações não bancárias
Subsidiárias	Banco de direito local dotado de personalidade jurídica; detido por uma instituição financeira que sobre ele exerce uma relação de domínio
Sucursais	Estabelecimento bancário pertencente a uma instituição financeira sediada noutro país, sem personalidade jurídica própria; com oferta comercial local
<i>Offshore</i>	Sem personalidade própria, sem capital afecto, instalada num país com regime fiscal especial

Porém, os bancos podem optar por iniciar ou desenvolver uma estratégia de internacionalização com base noutras modalidades de suporte, que servem de alternativa ou complemento às modalidades mais usuais. Tal acontece quando existe a necessidade de cobrir um âmbito alargado de mercados geográficos ou sectoriais, e que de outra forma seria mais complexo. De facto, nos últimos anos tem-se assistido a uma vaga de aquisições e fusões de bancos nos mercados internacionais, o que vem confirmar a relevância da estratégia da internacionalização da banca.

**Tabela 2: Estratégias de Internacionalização**

	Vantagens	Desvantagens
Escritórios de Representação	Permite a avaliação do mercado-alvo a baixo custo com vista a entrada futura	Actividade limitada
Sucursais	Desenvolvimento de operações mais diversificadas, por comparação com os E.R.	Custos de implantação
Alianças Estratégicas	Transferência de <i>know-how</i> : Custos inferiores a uma estratégia de aquisição	Potencial de crescimento limitado
<i>Joint Ventures</i>	Usufruto do <i>know-how</i> local detido pelo parceiro; Fortalecimento da cooperação entre parceiros	Poder estratégico de decisão condicionado
Aquisições	Maior controlo sobre as actividades da instituição adquirida; Uso de sinergias entre as duas instituições	Investimento realizado

Fonte: *The Banker*, Fev. 2002, in *Economia Pura*, Nov.2004

### **3.2. A Internacionalização da Banca Portuguesa**

Nas décadas de 1980 e 1990, um conjunto de factores como: a integração de Portugal na União Europeia; a necessidade do Governo português de intervir nas actividades do mercado externo, no âmbito da liberalização dos movimentos de capitais no quadro comunitário; a criação de grupos financeiros estatais; a abertura do sector bancário à iniciativa privada e o desenvolvimento dos mercados monetários e financeiros; originaram uma intensa transformação do sector bancário português.

Após a Revolução de Abril de 1974 e terminado o processo de descolonização, ocorreram várias nacionalizações no sector bancário português. Em 1986, com a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia, acentuou-se o desenvolvimento estrutural do sistema bancário. Neste sentido, e a par do surgimento de novos bancos, sucederam-se diversas privatizações em múltiplas áreas da actividade económica, incluindo o sector da banca (Calixto, 1990), fomentando, conseqüentemente, a internacionalização da economia.

Um dos principais eixos estratégicos da economia portuguesa em geral (Programa do XIII Governo Constitucional), e do sector bancário em particular, consistiu em acompanhar as comunidades portuguesas no estrangeiro. Os principais bancos portugueses lideraram assim o processo de internacionalização da economia portuguesa, quer apoiando os emigrantes quer apoiando as empresas portuguesas na sua expansão internacional, como por exemplo: Suíça, França, Bélgica, Reino Unido, Estados Unidos da América, Brasil, Venezuela e África do Sul. No final dos anos sessenta essa poupança representava já 9% do Produto Nacional Bruto.

Já no final do século XX, e devido ao crescimento económico que se vivia na época, os bancos portugueses começaram a realizar estudos de mercado e a ponderar as melhores oportunidades de negócio, originado assim uma nova fase da internacionalização da economia. Porém, importa salientar que estes tiveram também um papel primordial de liderança e incentivo, no processo de *Business Diplomacy*, sendo que este era essencial às empresas nacionais que procuravam expandir-se para o estrangeiro.

A captação das remessas geradas pelos emigrantes era bastante relevante para o sector bancário nacional, assim como a criação de uma *plataforma internacional de negócios*, que possibilita acompanhar e apoiar a expansão dos clientes dos bancos em novos mercados, e conseqüentemente a criação de novos parceiros de negócios. Ou seja, os bancos portugueses já não procuram seguir somente os seus clientes, mas desenvolver estruturas de raiz, desafiando novas línguas e culturas; captando novos mercados; novos clientes e concorrentes.

Ao quererem internacionalizar-se, os bancos portugueses sentiam naturalmente a necessidade de expandirem-se para países com ligações históricas, culturais e linguísticas com Portugal (Programa XV Governo Constitucional). De facto, os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP), o Brasil, Timor-Leste e Macau, eram excelentes oportunidades para uma implementação de êxito. Todavia, devido à proximidade geográfica de Espanha, os bancos nacionais viam o país vizinho como uma boa opção de negócio internacional e também por forma a contrabalançar a forte presença de bancos espanhóis no sistema financeiro português.

As mudanças ocorridas na estrutura do sector bancário, a crescente internacionalização, os avanços tecnológicos, a melhoria dos canais de distribuição e das operações, e a inovação nos produtos e serviços, contribuíram para que o sector bancário se tornasse um dos sectores mais competitivos da economia portuguesa. Porém, os obstáculos ao crescimento doméstico, a baixa produtividade da economia portuguesa, a reduzida dimensão do mercado de capitais nacional, entre outros factores, incentivam à presença internacional como uma opção estratégica.

Para responder à necessidade de definir estratégias de internacionalização, e segundo Gonçalves (1995), os bancos portugueses têm procurado cada vez mais a sua implementação em mercados externos, podendo porém prosseguir objectivos diferenciados, classificados em três aspectos:

- I. Objectivos proactivos – exploração de vantagens competitivas; penetração em novos negócios, aproveitando as economias de escala, acesso a *know-how* e recursos financeiros;
- II. Objectivos neutros – a resposta às necessidades dos clientes domésticos; investimento financeiro em instituições estrangeiras; reforço da presença nos mercados financeiros internacionais; diversificação passiva dos riscos e dos resultados e;
- III. Objectivos reactivos – a limitação à entrada de concorrentes estrangeiros.

As instituições bancárias, no seu processo de expansão internacional, visam alcançar objectivos diferentes, partindo de posições distintas em termos de dimensão, mercado doméstico e das actividades internacionais já implementadas, isto é, cabe a cada banco adoptar a estratégia de expansão internacional que melhor se adequa às suas capacidades, estrutura e situação competitiva.

A verdade é que a crescente integração das economias num ambiente concorrencial cada vez maior, os bancos portugueses procuraram alcançar objectivos distintos conforme o período em que iniciaram a sua presença no exterior. De facto, têm sido várias as motivações que levam à internacionalização:

- Participar no desenvolvimento do comércio internacional e do investimento directo, o que levou os bancos a seguirem os seus clientes;
- Obter vantagens do crescimento dos mercados financeiros internacionais;

- Obter acesso à informação: devendo o banco estar atento às oportunidades de negócio;
- Disseminação de riscos: quando o mercado de origem está saturado, o banco deve procurar outros mercados para as suas actividades bancárias;
- Estrutura de representação no exterior, tornou-se numa questão de imagem e *status* de um banco;
- Acompanhar os clientes que residam ou tenham interesses comerciais noutras países: os bancos ao acompanharem os seus clientes beneficiam de vantagens comparativas;
- Liberalização dos fluxos de capitais e de harmonização da desregulamentação de bancos;

Para além destes motivos, e de acordo com Frazer (1990) e Carvalho (2000), existem outras razões que levam as instituições financeiras a internacionalizarem-se:

- Diversificar para além dos mercados domésticos congestionados, evitando as políticas governamentais que impedem o crescimento do sector bancário no país;
- Aproveitar vantagens de mercados em crescimento ou mais rentáveis;
- Incrementar a actividade internacional por forma a aumentar as receitas;

Neste sentido, a internacionalização do sector bancário português tem-se orientado sobretudo para mercados e segmentos onde existe vantagem comparativa de cariz concorrencial. Assim, países onde as empresas portuguesas já tenham uma elevada actividade produtiva ou comercial (Angola, Espanha e Brasil); países que possuam afinidades históricas, culturais e linguísticas; novos mercados que proporcionem boas oportunidades de negócio, possibilitando transportar conhecimentos ou outro tipo de sinergias (Polónia, Roménia, Magreb), têm sido os alvos preferenciais do processo de internacionalização.

As instituições bancárias já não procuram aproveitar apenas os mercados de destino de emigração, mas também estabelecer um processo de internacionalização de cariz estratégico, apostando em serviços que tragam valor acrescentado (gestão de activos, *investment banking...*) ou no domínio de factores estratégicos de concorrência (banca de retalho).

Todavia, os bancos portugueses ao internacionalizarem-se devem ter em atenção a existência de determinados riscos, sendo então necessário reforçar as capacidades endógenas de avaliação e redução dos riscos, como por exemplo risco político (intervenção do governo

nacional nas actividades económicas; ambiente legislativo), o risco económico-financeiro e oportunidades de negócio.

É também essencial ter em conta o facto de existir concorrência bancária local e nacional, o que leva a que o banco estrangeiro crie produtos concorrenciais para oferecer aos segmentos de particulares e empresas nesse país e que possam concorrer com os restantes bancos.

Por último, devido ao avanço tecnológico e à complexidade crescente nos mercados financeiros surge a Directiva de Mercados de Instrumentos Financeiros (DMIF), também denominada *Markets in Financial Instruments Directive (MiFID)*<sup>3</sup>.

A MiFID, propõe criar um verdadeiro mercado único, integrado e pan-europeu, para os serviços e produtos financeiros no espaço europeu, implicando a tomada de medidas que irão: harmonizar as regras aplicáveis às entidades financeiras operantes na União; melhorar a organização e funcionamento das empresas de investimento; e facilitar as transacções fora de fronteiras e promover a harmonização dos mercados de capitais da União Europeia.

Esta Directiva estabelece ainda o princípio do Passaporte Europeu, possibilitando às empresas uma actuação em qualquer mercado europeu, assim como o fim do monopólio dos mercados regulamentados, surgindo novas oportunidades ao desenvolvimento do negócio das entidades financeiras, com menores custos de transacção devido ao aumento da concorrência, o que facilita o processo da internacionalização.

### **3.3. A Internacionalização da Banca Portuguesa: o caso da Caixa Geral de Depósitos e do Banco Espírito Santo**

#### **3.3.1. Metodologia do Estudo de Caso**

De acordo com Yin (1994:13) o “*estudo de caso é realizado com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos*”. Existem vários métodos de recolha de dados que se podem utilizar numa investigação, no

---

<sup>3</sup> Directiva nº2004/39/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 21 de Abril, e Directiva nº2006/73/CE, da Comissão, de 10 de Agosto, transposta para a legislação portuguesa, através do Decreto-Lei nº 357-A/2007



entanto, os métodos de recolha e os métodos de análise dos dados deverão ser escolhidos em conjunto e em função dos objectivos e das hipóteses de trabalho (Quivy e Campenhoudt, 2008).

Neste sentido, para realizar o estudo de caso procedeu-se à construção de questionários para recolha de dados. Foram enviados 5 questionários às principais instituições bancárias acerca do processo de internacionalização das mesmas, tendo sido obtidas apenas duas respostas. Os principais temas abordados foram os motivos, destinos, processos e benefícios de internacionalização, bem como a articulação com as orientações da diplomacia económica portuguesa. As respostas foram analisadas em termos comparativos em relação aos dois bancos.

### **3.3.2. A Caixa Geral de Depósitos (CGD)**

A CGD nasceu como uma instituição do Estado, operando actualmente em 23 países, com os quais mantém fortes laços históricos, económicos e linguísticos, bem como nas maiores praças financeiras internacionais, visando apoiar a economia nacional na área das exportações e da internacionalização das suas empresas.

Estando também atenta às oportunidades proporcionadas pelas economias emergentes, a CGD tem como principais objectivos estratégicos de internacionalização:

- Consolidar a evolução de crescimento rentável (em Portugal e nos principais mercados internacionais) e contribuir para o desenvolvimento económico;
- Apoiar e acompanhar a internacionalização das empresas portuguesas, incluindo as Pequenas e Médias Empresas,
- Estar presente em países que mantenham fortes relações comerciais e de investimento com Portugal;
- Seguir os portugueses não residentes nas suas iniciativas económicas, alargando sempre que possível este conceito às comunidades portuguesas mais relevantes;
- Estar presente em países com afinidade histórica, cultural e linguística com Portugal;
- Estar presente nos principais mercados financeiros internacionais e em regiões com grande potencial de desenvolvimento.

- Consolidar a presença do Grupo a nível internacional, através da oferta de um serviço global, aplicando a definição “*cross-border/cross-selling*”.

Presente em 4 continentes, a Caixa Geral de Depósitos, tem vindo a construir uma vasta e diversificada plataforma internacional, com um elevado número de unidades no estrangeiro em representação de activos resultantes da actividade externa e em presença geográfica. A rede internacional do Grupo CGD procura acompanhar e desenvolver a relação com os seus clientes residentes no estrangeiro, bem como desenvolver actividades de banca de retalho, de banca de investimento e de *wholesale*, formada por Escritórios de Representação, Sucursais e Bancos (ver Anexo I).

**Tabela 3: Rede Internacional da Caixa Geral de Depósitos**

	CGD
Escritórios de Representação	Bélgica, Alemanha, Suíça; China; Índia; Venezuela; México; Canadá;
Sucursais	Reino Unido (Londres); Timor-Leste; China (Zhuhai); EUA (Nova Iorque); Ilhas Caimão;
Agências	França, Luxemburgo
Offshore	CGD Subsidiária <i>Offshore</i> de Macau
Parcerias	Banco Comercial do Atlântico; Banco Interatlântico (Cabo Verde); Banco Internacional de São Tomé e Príncipe; Banco Comercial e de Investimentos (Moçambique); Mercantile Bank (África do Sul);
Bancos	Banco Caixa Geral Espanha; Banco Caixa Geral Totta de Angola; Banco Nacional Ultramarino (Macau); Banco Caixa Geral Brasil, S.A.

Fonte: Elaboração própria

Existem diversos factores que influenciam o processo de internacionalização da Caixa Geral de Depósitos – factores intrínsecos a Portugal e da própria CGD. Um primeiro factor é a reduzida dimensão e a fraca dinâmica do mercado português para um produto/serviço específico ou a baixa procura a nível interno, e daí a necessidade de procurar mercados externos atractivos.

O Grupo Caixa é um grupo financeiro universal, empenhado em ser um parceiro estratégico, estabelecendo acordos com organismos institucionais, visando a internacionalização da economia portuguesa, reforçando a competitividade, a capacidade de inovação e dando apoio à exportação e internacionalização das empresas portuguesas nos diversos mercados externos, levando a que a própria se internacionalize.

Importa ainda referir que a existência de relações institucionais privilegiadas entre Portugal e o país de destino (como o caso do Brasil e Venezuela) é também um factor que conduz à estratégia de internacionalização.

### **3.3.3. O Banco Espírito Santo (BES)**

O BES iniciou a sua actividade internacional em 1967, com a aquisição de uma participação no Banque Interatlantique no Luxemburgo. É na década de 1980, devido à vaga do processo de nacionalizações das instituições de crédito nacionais, que o BES sente a necessidade de desenvolver a sua actividade no exterior, sobretudo para o Brasil, Suíça França e EUA, levando à criação, em 1975, da Espírito Santo Internacional Holding, sediada no Luxemburgo, mas que em 1984 deu origem a uma nova *holding* na vertente financeira, a Espírito Santo Financial Group (ESFG). Estava assim iniciado o processo de internacionalização do Banco Espírito de Santo, cujos objectivos consistiam em apoiar os negócios dos seus clientes no exterior e ganhar competitividade nos mercados financeiros.

A actividade do Grupo Espírito Santo “*assenta numa estratégia de crescimento sustentando, investindo em mercados diversos, explorando complementaridades e sinergias do grupo Espírito Santo e do BES*” (Cunha, 2003:195).

Actualmente, o Grupo BES, considerado o mais internacional dos grupos financeiros privados nacionais, está presente em 23 países, com uma rede internacional (ver Anexo II) constituída por Escritórios de Representação na Cidade no México, Caracas, Rio de Janeiro, São Paulo, New Jersey, Connecticut, Rhode Island, Toronto, Paris, Milão, Lausanne, Génèbra, Zurich, Colónia, Londres, Jonesburgo e Xangai; por Subsidiárias e Associadas no Brasil, EUA, Cabo Verde (BES Cabo Verde), Irlanda, França, Polónia (BES Investimento), Líbia (Aman Bank), Angola, Moçambique (Moza Bank), Índia (Execution Noble), Macau e Hong Kong (Execution Noble); por Sucursais, nas Ilhas Caimão, Flórida, New York, Nassau, Funchal, Madrid e Londres; e tem ainda participações financeiras no Brasil e em Marrocos (Banque Marocaine du Commerce Exterieur).

Desta forma, o BES assume-se pela presença nos principais centros financeiros mundiais e junto dos centros de emigração e comunidades portuguesas no estrangeiro. A estratégia de internacionalização do Grupo consiste em acompanhar os seus clientes quer particulares quer empresas portuguesas na sua expansão internacional, direccionando-se por isso para países com ligações culturais e linguísticas com Portugal, mas também para países

com grande potencial de crescimento, nomeadamente em sectores específicos onde o Grupo detenha competências. Neste contexto, o BES tem como linhas estratégicas de internacionalização:



- Orientação para países com afinidades culturais e económicas com Portugal, bem como apoiar e acompanhar as comunidades portuguesas radicadas no estrangeiro;
- Exposição a economias emergentes com grande potencial de crescimento, ricos em recursos naturais e com um papel de relevo no comércio internacional;
- Apoio aos clientes do Grupo no estrangeiro, sobretudo, financiar e apoiar a internacionalização das PME, acompanhar a expansão da actividade das empresas nacionais para os mercados onde exportam e investem mas também para onde o BES está presente;
- Exportação do *expertise* e competências do Grupo em *Private Banking*, na Banca de Empresas, na Banca de Investimento e na área de *Trade Finance*, de forma a servir os clientes locais e os clientes que desenvolvam actividades económicas internacionais.

O banco tem-se focalizado em mercados onde existam boas oportunidades de negócio, potenciada pela presença do Grupo, directamente ou através de parcerias com bancos locais, de forma a prestar todo o apoio nos países de destino. Um exemplo notório, foi a criação, em 2008, da Unidade Internacional *Premium*, especializada no processo de internacionalização dos seus clientes (abordagem aos mercados internacionais, investimento, exportação). Importa ainda realçar que a estratégia de internacionalização do BES é complementada por iniciativas que visam promover missões empresariais com empresas portuguesas para eixos geográficos específicos (Brasil, EUA, Angola, Marrocos, Argélia, Líbia) e pela oferta de produtos e serviços inovadores, como por exemplo a criação do portal *BESnetwork*.

A internacionalização constitui uma área chave do BES, sendo também uma forma de superar o abrandamento da actividade doméstica. O Grupo apostou, desde o início, num eixo geográfico composto por países com ligações culturais e económicas com Portugal, onde o triângulo estratégico (Península Ibérica, África e Brasil) tem contribuído de forma notável para o crescimento da área internacional, pois em 2010 teve um resultado no valor de 137.5 milhões de Euros.

Neste âmbito, e embora a crise financeira internacional dos últimos anos, pode concluir-se que a actividade internacional tem crescido de forma satisfatória. A expansão internacional do Grupo tem contribuído para aumentar os níveis de rendibilidade, como complemento ao crescimento doméstico e com a missão de criar valor para os accionistas.

Com os dados recolhidos foi possível elaborar a matriz abaixo representada sobre os motivos e processos de internacionalização, tendo sido as respostas analisadas em termos comparativos:

	 <b>Caixa Geral de Depósitos</b>	 <b>BANCO ESPÍRITO SANTO</b>
Motivos e Destinos de Internacionalização;	<p>Acompanhar os clientes não residentes nas suas actividades económicas internacionais;</p> <p>Apoiar a internacionalização das empresas portuguesas;</p> <p>Presença junto das Comunidades portuguesas relevantes;</p> <p>Presença em diversos continentes e países com grande potencial de desenvolvimento (PALOP, Brasil, China).</p>	<p>Acompanhar os centros de emigração e as comunidades de emigrantes portugueses;</p> <p>Avançar para Mercados de Capitais (encontrar financiamento);</p> <p>Expansão para os novos mercados emergentes (América Latina; África Austral, Cabo Verde e Guiné Equatorial; China; Magreb).</p>
Processo realizado com recursos próprios ou recursos externos	Recursos próprios	Recursos próprios
Recursos Humanos disponíveis (para a internacionalização)	Há Recursos Humanos disponíveis	Não há Recursos Humanos disponíveis
Mais-valias	<p>Diversificação da fonte de resultados;</p> <p>Menor exposição a uma única unidade financeira;</p>	<p>Diversificação da fonte de resultados;</p> <p>Menor exposição aos ciclos económicos portugueses.</p>
A internacionalização contribui para o aumento de volume de negócios da Banca	Sim	Sim

Os bancos portugueses, nomeadamente a CGD e o BES, têm seguido uma política de internacionalização nos últimos anos, através da abertura de diversas estruturas ou do estabelecimento de parcerias internacionais, por todo o Mundo.

Quando um banco decide iniciar a sua estratégia de internacionalização, e paralelamente ao tipo de negócio e modelo de presença internacional escolhido, cada instituição bancária tem de ter em conta o local onde aplicará a sua estratégia de penetração. Para além do potencial de mercado e da distância geográfica, a escolha do país de destino é fortemente influenciada por um conjunto de factores culturais, ou seja, no caso da Caixa, os mercados geográficos prioritários são aqueles onde a Caixa terá maiores vantagens competitivas e que tenham uma maior afinidade económica, cultural, linguística e histórica com Portugal. A Caixa tem uma presença histórica em Macau (através do BNU) e alguns Escritórios de Representação noutros países da região. Tratam-se, de mercados emergentes, e onde a Caixa pensa ter condições de crescimento sustentável, designadamente no Sul da China.

Relativamente ao Grupo BES, este tem também orientado a sua estratégia de internacionalização para países com relações culturais e económicas com Portugal, como é o caso do Brasil, de Espanha e de Angola, mas também para mercados que mostrem um forte potencial em sectores particulares onde o BES detenha competências específicas.

Ambos os bancos, possuem uma boa plataforma internacional que poderão alavancar e que permite dar um importante apoio aos seus clientes e às empresas portuguesas em expansão internacional.

Além dos países geograficamente mais próximos ou com os quais Portugal mantém relações económicas, comerciais e de investimento mais intensas, a Caixa expande a sua actividade para países onde a comunidade portuguesa esteja presente, como também para a comunidade local desse país. Por sua vez o Grupo BES direccionou, numa primeira fase, o processo de internacionalização para países com importantes comunidades de emigrantes portugueses. No entanto, a necessidade de procurar novos mercados de capitais e a maior facilidade de captação de recursos, levou o Grupo BES a apostar em economias emergentes com elevado potencial de crescimento e com uma estabilidade política que antes não existia.

Um aspecto essencial a ter em conta é o facto de existir concorrência bancária local e nacional, o que leva a que os bancos inovem e criem novos produtos e serviços. No caso da Caixa, existe a preocupação em criar produtos concorrenciais para oferecer aos segmentos de particulares e empresas onde têm presença física e que possam concorrer com os restantes bancos. Já o Grupo BES procura exportar o *know-how* adquirido no mercado doméstico para os mercados externos nas áreas de *private banking*, *corporate banking*, e banca de investimento de forma a assistir os clientes locais e acompanhar as empresas no seu processo de expansão.

O processo de internacionalização da CGD é realizado com capitais próprios. Inicia-se o processo com uma análise de mercado, de rentabilidade e de custos, e por último é feita uma proposta à Administração. Em relação aos recursos humanos, existem pessoas com vontade para trabalhar no exterior, uma vez que permite adquirir experiência profissional e contactar com novas culturas/línguas. A estratégia de consolidação e crescimento da Caixa, leva à necessidade de se expandir para novos mercados dada a reduzida dimensão do território português, e neste sentido a internacionalização tem contribuído para o aumento do volume de negócios da banca e tem também possibilitado aumentar os resultados da casa-mãe. O modo como é feito processo de internacionalização do Banco Espírito Santo depende muito da legislação do país de acolhimento. No caso da criação de estruturas de raiz, o processo é realizado com o recurso a consultores locais, já nos países em que é difícil abrir uma estrutura autónoma, o BES procura estabelecer parcerias com outros bancos, embora em ambos os casos o processo seja efectuado com recursos próprios.

Quanto aos recursos humanos, inicialmente as pessoas não queriam ir para fora, uma vez que o pacote remuneratório não era atractivo, a progressão na carreira era incerta e por vezes tinham que deslocar-se para países com condições difíceis. Contudo, nos últimos anos, o BES evoluiu neste aspecto, dando boas condições a quem vai para fora, proporcionando oportunidades de carreira no estrangeiro, como foi o caso da equipa da Líbia. A área internacional tem contribuído para compensar a contracção do mercado doméstico e para a consolidação da actividade e da estratégia de crescimento do Grupo.

### **3.3.4. A relação com a Diplomacia Económica Portuguesa**

Um dos objectivos do modelo de diplomacia económica consiste na necessidade de criar e desenvolver oportunidades para as empresas e para a economia nacional, através da sua internacionalização, do aumento das exportações e da promoção da imagem de Portugal no exterior. Deste modo, compete às embaixadas bem como às agências ou gabinetes especializados, apoiar as empresas nacionais na vertente da internacionalização, promover os bens e serviços nacionais e identificar áreas estratégicas e oportunidades de negócio. Neste contexto, quer a CGD quer o BES, apoiam a internacionalização das empresas portuguesas e promovem as exportações de bens e serviços.

O facto de existirem países com boas relações culturais e económicas com Portugal, facilita a entrada das empresas portuguesas nos mercados e consequentemente dos bancos

portugueses, ou seja, se o Governo português apostar e criar condições em determinados países, que incentivem à internacionalização das empresas, e se existirem oportunidades de negócio rentáveis, os bancos deslocam-se para esses países considerados estratégicos. As visitas de Estado a países que Portugal tem interesses políticos e económicos bilaterais e a realização de missões empresariais, poderão originar negócios para os bancos, dando apoio financeiro a projectos de internacionalização. A cooperação de *know-how* que se estabeleceu entre a CGD e o Banco Nacional da Argélia, é um exemplo. Por sua vez, o BES procurou entrar em países como Espanha, Angola e Brasil (triângulo estratégico) e que têm uma importância acrescida para a economia portuguesa.

Importa ainda realçar a existência de protocolos entre a CGD, o BES e a AICEP, que visam apoiar a internacionalização das empresas portuguesas: desenvolver instrumentos que incrementem as exportações, o investimento empresarial e o aumento da competitividade. Neste sentido, a CGD criou Linhas de Financiamento à Exportação e ao Investimento para PME e o BES desenvolveu uma Linha de Apoio para Investimento das empresas exportadoras em Portugal. Já em 2010, co-organizou juntamente com a AICEP e a AIP, o Fórum Portugal Exportador, que consiste em apoiar a internacionalização das PME nacionais.

O sector financeiro tem tido um papel primordial no apoio à internacionalização do tecido empresarial português, e neste sentido, pode constatar-se que existe relação entre a internacionalização da banca e a diplomacia económica.

A Caixa Geral de Depósitos tem procurado reforçar a sua presença no exterior, em países onde há vastas comunidades portuguesas, e desta forma recorre à Secretaria de Estado das Comunidades Portuguesas, ao Observatório da Emigração, a vários organismos estatísticos internacionais, de forma a actualizar e recolher dados viáveis acerca dos destinos da emigração portuguesa, uma vez que tais dados não são registados nos Consulados. Recorre também às delegações da AICEP, que constituem uma fonte de informação, para analisar o comportamento das economias e da balança de pagamentos, mas não constitui um motivo que leve a CGD a internacionalizar-se para determinado país. Ora, todos estes dados são apenas informações das quais o banco pode socorrer-se para a avaliação de mercados e para identificação de oportunidades de negócio interessantes.

Todavia, é de salientar que a CGD, enquanto banco público, pode estar sujeito a receber orientações do accionista Estado, embora seja do interesse do accionista Estado que as experiências de internacionalização sejam economicamente viáveis, permitindo a consolidação de resultados do Grupo e da própria CGD. Neste sentido, se a concretização do



objectivo político não resultar em benefícios para a Caixa, não existe uma relação entre a internacionalização da banca e a diplomacia económica portuguesa.

A estratégia de internacionalização do BES, visa seguir os seus clientes (particulares e empresas), criar e procurar oportunidades de negócios rentáveis. O BES ao afectar capital a países com risco, procura obter a rentabilização das operações e que estas sejam sustentáveis. Ora, os bancos são conservadores e optam por um negócio seguro e que não ponha em causa o dinheiro dos depositantes.

O Banco Espírito Santo define a sua própria estratégia de internacionalização, e quando decide expandir-se para os mercados externos, reúne-se com os bancos locais e com os bancos estrangeiros já instalados, não recorrendo às embaixadas para reunir informação sobre o mercado. Neste sentido, o BES define a sua estratégia de internacionalização, afastando-se das orientações e das estruturas da diplomacia económica.

#### **IV. Conclusões**

No actual contexto da globalização e da internacionalização, a diplomacia económica tem ganho uma importância crescente relativamente ao papel tradicional, tornando-se numa estratégia para o desenvolvimento e prospecção da economia portuguesa.

Neste contexto, o desenvolvimento tecnológico e a interdependência entre as várias economias, levaram ao aparecimento de novos actores nas relações económicas internacionais, como as organizações internacionais, as empresas multinacionais, as ONG's, o que contribuiu para que os Estados promovessem uma articulação mais estreita com os diversos sectores da actividade económica, principalmente, com as empresas.

O modelo da diplomacia económica portuguesa pressupõe uma articulação entre os interesses económicos do país, os diversos agentes diplomáticos e outras entidades públicas e privadas, nomeadamente, o MNE, o MEID, a AICEP, o IAPMEI, de forma a identificar oportunidades e a promover a internacionalização das empresas portuguesas, as exportações nacionais, a imagem do país e a captação de IDE, em prol do crescimento da economia portuguesa.

Neste contexto, e tendo em conta o objecto de estudo da dissertação, a banca portuguesa tem desenvolvido um enorme esforço de internacionalização, tendo ao mesmo tempo um papel estratégico no apoio à internacionalização das empresas e da economia nacional.

As mudanças ocorridas na estrutura do sector bancário nacional a partir da década de 1990 e os avanços tecnológicos, contribuíram para que o sector bancário se tornasse um sector competitivo da economia portuguesa. Porém, os obstáculos ao crescimento doméstico, a baixa produtividade da economia portuguesa, a reduzida dimensão do mercado de capitais nacional, entre outros factores, incentivam à procura de novos mercados.

De facto, e depois da consolidação no mercado doméstico, a presença internacional tornou-se um imperativo estratégico para qualquer banco. São várias as motivações que levam a Caixa Geral de Depósitos e o Banco Espírito Santo a internacionalizarem-se. Devido à crescente internacionalização das economias e à consequente expansão do comércio e dos fluxos monetários, surge a necessidade de acompanhar os seus clientes e as receitas geradas por estes.

Os bancos iniciam o seu processo de internacionalização de forma diferenciada, todavia, a estratégia de internacionalização da CGD e do BES, têm seguido um trajecto idêntico, com uma diversificada plataforma internacional assente em 23 países. Têm como objectivo acompanhar os seus clientes e captar as oportunidades proporcionadas pelas economias emergentes, têm também desempenhado um papel crucial no apoio à internacionalização das empresas nacionais, principalmente através do apoio às Pequenas e Médias Empresas, contribuindo assim, para a crescente internacionalização da economia nacional. Deste modo, têm vindo a orientar-se para mercados com um elevado potencial de crescimento mas também para países com relações culturais, linguísticas e económicas com Portugal.

Neste sentido, e tendo em conta a pergunta de partida desta dissertação, constata-se que o processo de internacionalização da banca portuguesa está de certa forma articulado com determinados princípios estratégicos da diplomacia económica. Sendo a diplomacia económica um instrumento fundamental na defesa e promoção dos interesses nacionais, há que saber utilizá-la de modo eficiente, por forma a potenciá-la para a internacionalização da economia portuguesa, onde o contributo da banca se torna indispensável. De facto, o sector bancário aposta em eixos geográficos compostos por países com afinidades culturais e económicas com Portugal.

Relativamente à primeira *hipótese*, verifica-se que a banca portuguesa tem optado pelo processo de internacionalização como forma de crescimento do seu negócio. A internacionalização tornou-se num eixo estratégico para os bancos portugueses, sobretudo na actualidade, uma vez que permite manter o relacionamento com os seus clientes, diversificar a fonte de resultados, captar novos mercados, com a consequente diversificação e redução de

riscos e ganhar dimensão, de forma a ultrapassar a saturação existente no mercado nacional e a obter crescimentos que só se tornam possíveis com a actividade internacional.

A segunda *hipótese* colocada não se confirmou, uma vez que, se o interesse político e económico de Portugal em determinado mercado não resultar em benefícios para os bancos, não existe uma relação entre a internacionalização da banca e a diplomacia económica portuguesa.

A estratégia de internacionalização da banca, principalmente da Caixa Geral de Depósitos e do Banco Espírito Santo, visa seguir os seus clientes, criar e procurar oportunidades de negócios rentáveis e seguras. Neste sentido, estes recorrem a algumas estruturas de modo a obter informações viáveis para avaliação dos mercados internacionais, mas não constitui um motivo que leve os bancos a internacionalizarem-se para país A ou B.

Todavia, importa referir que os bancos portugueses, com bons níveis de rentabilidade e de eficiência, dispõem de capacidades de base para triunfar nos mercados internacionais, seguindo uma estratégia de internacionalização que tem como objectivo, apoiar as empresas portuguesas no seu processo de expansão internacional, procurar estar presente nos países com comunidades portuguesas relevantes e em países que mostrem boas relações com Portugal, facilitando por vezes a entrada destes nos mercados estrangeiros. Ora, todos estes aspectos vão ao encontro a certas orientações da diplomacia económica portuguesa, e de facto os bancos portugueses têm desempenhando um papel de crescente importância no desenvolvimento da economia portuguesa.

No âmbito deste estudo, considera-se que a diplomacia económica deverá adaptar-se aos desafios e realidades presentes e futuras, conciliando os interesses políticos e económicos e desenvolvendo esforços neste sentido, sempre em estreita articulação com os diversos impulsionadores da internacionalização, em concreto com o sector bancário português, de forma a contribuir para o crescimento do mercado doméstico e da produtividade da economia nacional.

Neste sentido, poderão ser desenvolvidos diversos estudos para um maior aprofundamento do tema e de forma a ultrapassar as dificuldades sentidas na elaboração deste trabalho, nomeadamente, a falta de informação directa e indirecta, a ausência de respostas por parte das entidades, o que impossibilitou a realização de um estudo mais específico e detalhado, podendo originar uma maior diversificação de resultados.

## **Bibliografia**

ABEGÃO, Jorge (2005), *Política pública, internacionalização e envolvente empresarial*, Janus Online, Ed. 2005

ALMEIDA, Luís Chucho de (1984), *Diplomacia ir Polis – Enciclopédia Verbo do Estado e da Sociedade*, Lisboa, Verbo, volt. II

AMADO, Luís (2007), *Diplomacia Económica*, in *O Economista*, Nº20, pp.90-93

AMARAL, Luís Mira (2009), *O pós-crise e o futuro da banca*, in *Cadernos de Economia*, Nº89, pp.64-70

AMARAL, Luís Mira (2010), *A crise e a evolução do sector bancário*, in *Cadernos de Economia*, Nº93, pp.38-43

BAGANHA, Maria I. (1994), *As correntes emigratórias portuguesas no século XX e o seu impacto na economia nacional*, in *Análise Social*, Vol. XXIX, nº128

BARSTON, R.P. (2006), *Modern Diplomacy*, Third Edition, Person Education Limited

BARALLAT, L. (1995), *Actividad internacional de la banca española: Nuevos Enfoques de Gestión Bancaria*, Editorial Maestre Ediban, Madrid

BARATA, José Manuel Monteiro (1996/1997), *Estrutura Sectorial, Estratégia Competitiva e Tecnologia na banca*, *Estudos de gestão*, Revista do Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, Vol. III

BAYNE, N.; WOOLCOCK, S. (2004), *The New Economic Diplomacy – Decision- Making and Negotiation in International Economic Relations*, G8 and Global Governance Series

BERGEIJK, P. (2009), *Economic Diplomacy and the Geography of International Trade*, Elgar Publishing Limited, Cheltenham

BERGEIJK, P.; MOONS, S. (2009), *Economic Diplomacy and Economic Security*, in COSTA, C. G.; Org. , *New Frontiers for Economic Diplomacy*, UTL-ISCSP

BERNARDO, Paula (2010), *A intervenção do Estado é fundamental*, in *Cadernos de Economia*, Nº92, pp.46-49

BRANCO, Maria Alberto (2004), *A internacionalização das empresas portuguesas*, *Janus Online*, ed.2004

BRITO, M. (1993), *Os contratos bancários e a Convenção de Roma de 19 de Junho de 1980 sobre a lei aplicável às obrigações contratuais*, *Revista da Banca*, Associação Portuguesa de Bancos, Nº28 (Outubro/Dezembro), Lisboa

BUCKLEY, Peter J. e CASSON, Mark (1985), *The Future of Multinational Enterprise*, Londres, Macmillan Press, Lda.

CAETANO, Gonçalo (1999/2000), *Empresas portuguesas: internacionalização e globalização*, *Janus Online*, ed.1999/2000

CALIXTO, José Gabriel P.(1990), *O Sistema Bancário Português face à Criação do Mercado Único Comunitário*, BFE

CANALS, J. (1996), *Bancos Universales y Diversificación empresarial*, Madrid, Alianza Editorial

CARRIÈRE, Carron de la (1998), *La diplomatie économique*, *Economia*, Paris

CARVALHO, Mário Jorge (2000), *Banca e Banqueiros Globais: Vinte anos de Estratégia Bancária*, Edição Hermart Consultores, Porto

CASSON, Mark (1990), *The Economic Theory of Multinational Banking: An Internalisation Approach*, RU, Universidade de Reading

COSTA, Carla Guapo da (2005), *A Cultura Como Factor Dinamizador da Economia: os Investimentos Portugueses no Brasil*, ISCSP, UTL, Lisboa

COSTA, Carla Guapo (2009), *Public policies as a privileged instrument to promote competitiveness: The case of a small open economy in a globalized arena*, in COSTA, C. G.; Org. , *New Frontiers for Economic Diplomacy*, UTL-ISCSP, pp. 69-86

COSTA, G. (1997), *Internacionalização de Empresas e Intervenção do Estado*, in *Economia e Prospectiva*, Ministério da Economia, Vol.1,Nº2

CRUZ, António Martins (2003), *Diplomacia Económica*, in *O Economista*, Nº16, pp.63-67

CUNHA, António Silva da (2003), *Internacionalização da Banca Portuguesa: Opções Estratégicas*, Universidade Autónoma de Lisboa, Edual, Lisboa

DAMAS, Carlos Alberto; ATAÍDE, Augusto de (2004), *O Banco Espírito Santo: uma dinastia financeira portuguesa*. Lisboa, Banco Espírito Santo

DAVIS, Steven J. (1990), *A Excelência na Banca*, Publicações Dom Quixote, Lisboa

DOMINGUINHOS, P.M. (1997), *O Processo de Internacionalização: a Experiência das Empresas Portuguesas*, Tese de Mestrado em Economia Internacional, Lisboa, ISEG

ESPERANÇA, José Paulo (2000), *Estratégias de Internacionalização do Sector Bancário Português 1989-1998*, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

FARTO, Manuel, e FERREIRA, Raquel (2005), *O crescimento e a internacionalização da economia*, *Janus Online*, ed.2005

FARTO, Manuel (2006), *A diplomacia económica contemporânea*, *Janus Online*, ed.2006

FARTO, Manuel (2006), *Objectivos e tarefas: a nova diplomacia económica*, *Janus Online*, ed.2006

FERNANDES, J.V., e PORTELA, J.L. (1994), *O Sistema Bancário Português*, Lisboa, Ed.Caixa Geral de Depósitos, 5ª Edição

FERREIRA, Carlos Santos (2008), *Desafios para o sector financeiro português*, in *O Economista*, Nº21, pp.214-217

FRAZER, P. (1990), *Financial Revolution in Europe: how banks and insurance companies must face future*, A Management Report by Lafferty Business Research in association with INDEVO Ltd., Management Consultants, Lafferty Publications Ltd., London

FREIRE, Adriano (1998), *Internacionalização – Desafios para Portugal*, Edições Verbo, Lisboa

GONÇALVES, Jorge J. (1995), *O desafio da Internacionalização da Banca Portuguesa*, *Revista da Banca*, N.º 36, Lisboa

GRAY, Jean M. e GRAY, H.Peter (1981), *the Multinational Bank: a Financial MNC?* *Journal of Banking and Finance*, Vol. 5, Nº 1,

GRUBEL, Herbert G. (1977 ), *Theory of Multinational Banking*, Banca Nazionale del Lavoro Quarterly Review, Nº123

GRUPO DE LISBOA (1994), *Limites à Competição*, 2ª Edição, Publicações Europa-América, Lisboa

GULAMHUSSEN, Mohamed Azzim (2009), *O Investimento Internacional no sector da Banca – Uma análise e síntese das principais teorias, e estimação de um modelo económico*, Bnomics, Lisboa

HORTA, Basílio (2009), *Economic Diplomacy as a key instrument to the international economic equilibrium*, in COSTA, C. G.; Org., *New Frontiers for Economic Diplomacy*, UTL-ISCSP, pp.111-119

HUERTAS, Thomas F. (1992), *US Multinational Banking: History and Prospects*, in *Banks as Multinationals*, Ed.por Geoffrey Jones, London, Routledge

JESUS, Mário de (2009), *As etapas da internacionalização*, in *O Economista*, N°22, pp.245-248

JOHANSON, J. e VAHLNE, J-E. (1997), *The Internationalization Process of the Firm - A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, *Journal of International Business Studies*, N° 8

KIM, T. (1993), *Internacional Money and Banking*, Routledge, London

KNOPFLI, Embaixador Francisco (2006), *A Diplomacia Económica em Portugal: o novo modelo*, *Sebenta Seminário de Práticas Diplomáticas*, ISCSP, Lisboa

LEAL, A. C. P. M., (2007), *A diplomacia económica em Portugal no século XXI : que papel no investimento directo português no exterior?* - *Revista Negócios Estrangeiros*, N° 11

MACHADO, Carolina Feliciano de Sá Cunha (1999), *Internacionalização e Recursos Humanos: Estudos de caso no sector bancário português*, Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga

MAGALHÃES, José Calvet de (2005), *A Diplomacia Pura*, Editorial Bizâncio, Lisboa

MARQUES, Raul (2010), *O papel do Estado no sector financeiro*, in *Cadernos de Economia*, N°92, pp.58-61

MARSHALL, Peter (1999), *Positive Diplomacy*, London, Macmillan

MATOS, Jorge Rocha de (2007), *Desafios para a economia portuguesa*, in *Cadernos de Economia*, N°78, pp.38-41

MENDES, José Amado (2002), *A empresa bancária em Portugal no Séc.XX: Evolução e estratégias*, *Gestão e Desenvolvimento*, N°11

MENDES, Nuno Canas, *O Instituto Diplomático e a formação dos diplomatas*, in *Negócios Estrangeiros*



MENDES, Francisco (2005), *O investimento português no exterior*, *Janus Online*, ed.2005

MENDONÇA, A. (1997), *O Investimento Directo Estrangeiro em/ de Portugal*, in *Comércio e Investimento Internacional*, ICEP, Lisboa, 2ª edição, pp.153-198

MOITA, Luís (2006), *Nova diplomacia: paradigma, actores, espaços, e Nova Diplomacia: agenda, métodos, desafios*, *Janus Online*, ed.2006

MOITA, Luís (2006), *Da diplomacia clássica à nova diplomacia*, *Janus Online*, ed.2006

MONGIARDIM, M. R. (2007), *Diplomacia*, Edições Almedina, Coimbra

MONTEIRO, A. (2004), *Diplomacia Económica*, *O Economista – Anuário da Economia Portuguesa*, Lisboa, Ordem dos Economistas, N°17, pp. 42-4

MORAIS, Henrique (1997), *Internacionalização da Economia Portuguesa*, *Janus Online*, ed.1997

MORAIS, Henrique (2005), *A internacionalização dos serviços financeiros*, *Janus Online*, ed.2005

MORAIS, Henrique (2006), *As delegações ICEP e API na diplomacia económica*, in *Janus Online*, ed.2006

MORAIS, Henrique (2006), *A rede MNE e a diplomacia económica portuguesa*, *Janus Online*, ed.2006

MORAIS, Henrique (2006), *O modelo português de diplomacia económica*, *Janus Online*, ed.2006

MORAIS, Henrique (2006), *Portugal: diplomacia económica e promoção externa*, *Janus Online*, ed.2006

MOREIRA, Adriano (2002), *Teoria das Relações Internacionais*, Almedina, Coimbra

MORENO, Conceição (2005), *Os factores de inovação e a internacionalização*, *Janus Online*, ed.2005

ODELL, J. (2000), *Negotiating the World Economy*, Cornell University Press

ÖGÜTÇÜ, Mehmet, e SANER, Raymond (2008), *Fine-tuning Turkey's economic diplomacy*, in *Eurasia Critic Magazine*

PARREIRA, Pedro Conceição (2007), Desvelar alguns dos Novos Caminhos para a Diplomacia Económica, in *Negócios Estrangeiros*, Nº10, pp.489-499

PEREIRA, Raul Silva (1989), *História da Caixa Geral de Depósitos*, Edição limitada, Lisboa  
*Política Externa Portuguesa*, Relações Internacionais, Nº28, Dezembro de 2010

PINTO, A. (1993), *Os desafios da banca nos anos 90*, InforBanca, Revista do Instituto de Formação Bancária, Nº19, Lisboa

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, LucVan (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Trajectos Nº17, 5ª edição, Gradiva, Lisboa

RIBEIRO, Ana Margarida C. A. (2007), *A evolução do paradigma diplomático: a emergência da diplomacia económica – o caso português*, Tese de Mestrado em Relações Internacionais, ISCSP, Lisboa

RIBEIRO, Margarida Almeida (2009), *State Economic Diplomacy – A comparative overview on European commercial Diplomacy structures –The Portuguese case*, in COSTA, C. G.; Org., *New Frontiers for Economic Diplomacy*, UTL-ISCSP, pp. 143-163

RIORDAN, S. (2003), *The New Diplomacy*, Polity Press, UK

SALGUEIRO, João (2007), *O Sector Financeiro face aos desafios da economia*, in *Cadernos de Economia*, Nº81, pp.65-70

SANER, R.; Yiu Lichia (2003), *International Economic Diplomacy: mutations in postmodern times*, Netherland Institute of International Relations Clingendael

SILVA, Artur Santos (1997), *O Sistema Financeiro Português e o Movimento de Internacionalização de Empresas*, Economia e Prospectiva, in GEPE Ministério da Economia, Vol. I, Nº 2, Jul/ Set

SILVA, Joaquim Ramos (2002), *Estados e Empresas na Economia Mundial*, Editora Vulgata, 1ª ed., Lisboa

SILVA, Joaquim Ramos (2002), *Os Desafios da Internacionalização*, 11 Novembro, PÚBLICO 500 MAIORES EMPRESAS NÃO FINANCEIRAS

SILVA, J. R. (2009), *Language Networks and the New Economic Diplomacy*, in COSTA, C. G.; Org., *New Frontiers for Economic Diplomacy*, UTL-ISCSP, pp. 55- 68

SILVA, José António Vieira da Silva (2009), *Prioridades para uma internacionalização ganhadora*, in *Cadernos de Economia*, Nº89, pp.41-44

TSCHOEGL, Adrian E.B (1982), *Concentration Among International Banks*, *Journal of Banking and Finance*, Vol.6, Nº 4

TSCHOEGL, Adrian E. (1982), *Foreign Bank Entry into Japan and California*, in *New Theories of the Multinational Enterprise*, ED. por Alan M. Rugman, London, Croom Helm

TSCHOEGL, Adrian E. (1987), *Internacional Retail Banking as a Strategy: an Assessment*, *Journal of International Business Studies*, Nº2

UIBOUPIN, J. (2005), *Foreign Banks in Central and Eastern European Markets: Their Entry and Influence on the Banking Sector*, University of Tartu

WILLIAMS, B. (1997), *Positive theories of multinational banking: eclectic theory versus internalization theory*, *Journal of Economic Surveys*, 11, 1

YEUNG, Henry Wai-Chung (2004), *Strategic governance and economic diplomacy in China: the political economy of government-linked companies from Singapore*. In *East Asia*, Vol. 21, N.º 1, pp. 40-64

YIN, Robert K. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Edition, Thousand Oaks, SAGE Publications

ZHANG, Xiangyang (2008), *Analysis on the Motivations for the Internationalization Operation of China's Commercial Bank*, *Asian Social Science*, Vol. 4, Nº9

## **Webgrafia**

<http://bdjur.almedina.net/>

<http://bpi.bancobpi.pt/>

[http://economico.sapo.pt/noticias/internacionalizar-e-decisivo-para-o-crescimento-da-economia\\_117428.html](http://economico.sapo.pt/noticias/internacionalizar-e-decisivo-para-o-crescimento-da-economia_117428.html)

<http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/02/0237.pdf>

<http://janusonline.pt/>

[http://noticias.portugalmail.pt/artigo/bes-e-cgd-colaboram-no-apoio-internacionalizacao-de-empresas\\_226799](http://noticias.portugalmail.pt/artigo/bes-e-cgd-colaboram-no-apoio-internacionalizacao-de-empresas_226799)

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6098/7/cap%C3%ADtuloIII-Acerca%20da%20especificidade%20do%20sector%20banc%C3%A1rio%20port.pdf>

<http://www.apb.pt/> (Boletins informativos APB)

<http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=D23601D8-F6FB-4609-B172-FFB20A35560C>

<http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=932049C3-03BA-42BA-8A83-58C34A683269>

<http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=292AF390-446F-4D7D-BE0C-BCF3DF715E64>

(Relatórios e Contas)

<http://www.bportugal.pt>

[http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/dkp/201009dkp\\_b\\_.pdf](http://www.bundesbank.de/download/bankenaufsicht/dkp/201009dkp_b_.pdf)

<http://eiba2008.ttu.ee/public/Papers/94.pdf>

<https://www.cgd.pt/Institucional/Missao/Pages/Missao.aspx>

<https://www.cgd.pt/Corporativo/Pages/Grupo-CGD.aspx>

<https://www.cgd.pt/Corporativo/Actividade-Internacional/Pages/Actividade-Internacional.aspx>

<https://www.cgd.pt/Corporativo/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2009/Pages/Relatorio-CGD-2009.aspx> (Relatórios e Contas)

<http://www.eurasiacritic.com/sites/default/files/e-magazine/July 2008/wsdea/index.html>

<http://www.iapmei.pt/iapmei-art-03.php?id=1320>

<http://www.ifb.pt/Publicacoes/InforBanca/>

<http://www.min-economia.pt/>

[http://www.missionofportugal.org/mop/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80&Itemid=74](http://www.missionofportugal.org/mop/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=74)

<http://www.millenniumbcp.pt>

<http://www.mne.gov.pt/mne/pt/>

<http://www.observatorioemigracao.secomunidades.pt/>

<http://www.portugalglobal.pt/>

<http://www.portugal.gov.pt>

[http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/PrimeiroMinistro/Intervencoes/Pages/20100331\\_PM\\_Int\\_AR.aspx](http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/PrimeiroMinistro/Intervencoes/Pages/20100331_PM_Int_AR.aspx)

[http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/Documentos/Programa\\_GC18.pdf](http://www.portugal.gov.pt/pt/GC18/Documentos/Programa_GC18.pdf)

# **ANEXOS**

# Anexo I

## Plataforma Internacional da CGD



## Resultados das Principais áreas de negócio do Grupo CGD

(milhares de euros)	Março 2010	Março 2011	Estrutura	
			Março 2010	Março 2011
Actividade bancária	95 455	73 379	95,3%	87,9%
Nacional	69 710	48 538	69,6%	58,1%
Internacional	25 745	24 841	25,7%	29,8%
Actividade dos seguros e saúde	4 665	10 094	4,7%	12,1%
<b>Total</b>	<b>100 120</b>	<b>83 472</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

## Anexo II

### Presença internacional do Grupo BES

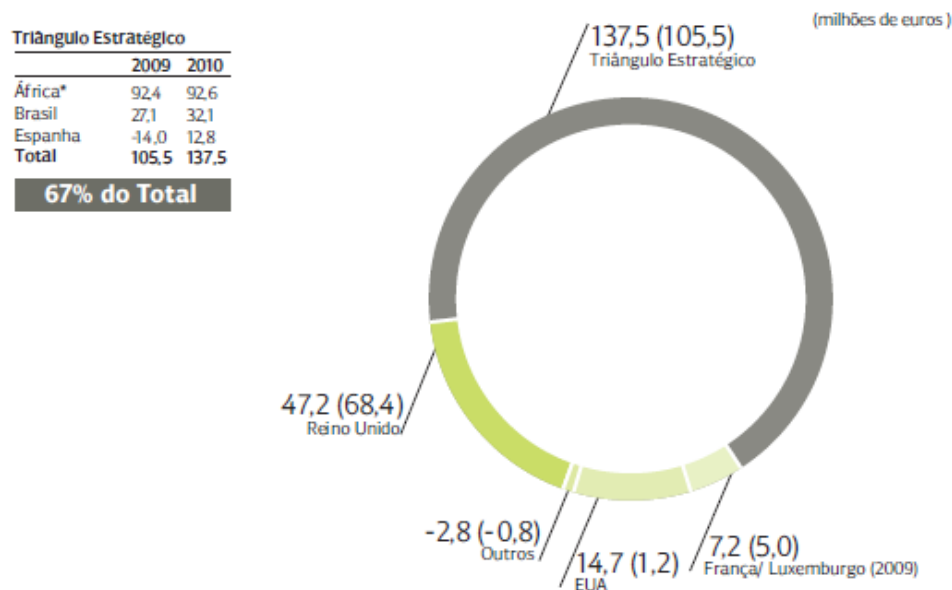




## Anexo III

### Contribuição da Área Internacional do Grupo BES

#### Contribuição da Área Internacional para o Resultado Consolidado



#### Resultados da Actividade Doméstica e Internacional

(milhões de euros)

	Actividade Doméstica			Actividade Internacional		
	2009	2010	Variação	2009	2010	Variação
Resultado Financeiro	861,8	611,2	-29,1%	339,1	552,8	63,1%
+ Serviços a Clientes	567,7	610,0	7,4%	150,2	196,9	31,1%
= Produto Bancário Comercial	1 429,5	1 221,2	-14,6%	489,3	749,7	53,2%
+ Resultados de Oper.						
Finanças e Diversos	382,9	408,9	6,8%	147,7	24,0	-83,7%
= Produto Bancário	1 812,4	1 630,1	-10,1%	637,0	773,7	21,5%
Custos Operativos	834,2	886,7	6,3%	221,5	282,8	27,7%
= Resultado Bruto	978,2	743,4	-24,0%	415,5	490,9	18,1%
- Provisões Líquidas de Reposições	540,8	430,5	-20,4%	167,9	103,1	-38,6%
Crédito	387,0	258,7	-33,2%	152,9	93,1	-39,1%
Títulos	71,8	76,9	7,1%	1,1	-0,4	....
Outras	82,0	94,9	15,8%	13,9	10,4	-25,0%
= Resultado antes de Impostos e Interesses que não Controlam	437,4	312,9	-28,5%	247,6	387,8	56,6%
- Impostos	88,9	-16,0	....	21,0	59,6	....
= Resultado após Impostos	348,5	328,9	-5,6%	226,6	328,1	44,8%
- Interesses que não Controlam	5,7	22,2	....	47,3	124,3	....
= Resultado do Exercício	342,8	306,7	-10,5%	179,3	203,8	13,6%

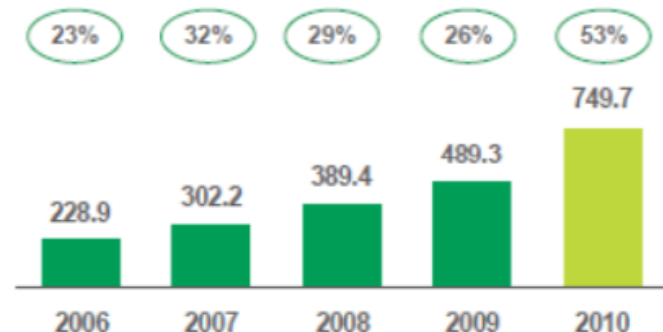
### Contributo da Área Internacional para os Resultados Consolidados

○ Contr. p/ Res. Liq. consolidado (milhões de euros)



### Produto Bancário Comercial Internacional

○ Variação homóloga (milhões de euros)



## Resultado Líquido

(milhões de euros)	1ºTrim. 2010	1ºTrim. 2011	Peso no Total
<b>Triângulo Estratégico</b> (África*, Brasil e Espanha)	24,2	38,7	69%
<b>Reino Unido</b>	20,5	10,2	
<b>EUA</b>	2,3	4,5	
<b>França/Luxemburgo</b>	1,6	1,8	
<b>Outros</b>	-0,5	0,8	
<b>Total área internacional</b>	<b>48,1</b>	<b>56,0</b>	
<b>% Consolidado</b>	<b>40%</b>	<b>92%</b>	

\* Angola, Líbia, Cabo Verde e Moçambique



Triângulo Estratégico		
	1T2010	1T2011
África(*)	18,6	27,2
Brasil	3,1	5,7
Espanha	2,5	5,8
<b>Total</b>	<b>24,2</b>	<b>38,7</b>

\* Angola, Líbia, Cabo Verde e Moçambique

## ANEXO IV

### Questionário: O processo de Internacionalização

1. Quais os motivos que levam à internacionalização?
2. Para onde se internacionaliza? Como é que são seleccionados os destinos de internacionalização?
3. Como é que é feito o processo? É com recursos próprios ou com recursos externos?
4. Há recursos humanos disponíveis para essa internacionalização?
5. Que tipo de mais-valias é que têm?
6. A internacionalização tem contribuído para o aumento do volume de negócios da Banca?
7. Na escolha da estratégia de internacionalização, o banco segue as orientações da diplomacia económica/recorre às estruturas diplomáticas?