



**Universidade do Minho**

Escola de Economia e Gestão

**FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SECTOR BANCÁRIO:  
HOMOGENEIZAÇÃO OU DIFERENCIAÇÃO DOS PRODUTOS BANCÁRIOS?**

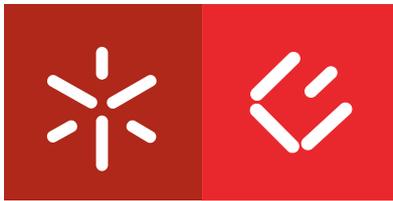
Margarita Arantes Salgueiro de Carvalho

Uminho | 2007

Margarita Arantes Salgueiro de Carvalho

**FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SECTOR BANCÁRIO:  
HOMOGENEIZAÇÃO OU DIFERENCIAÇÃO DOS  
PRODUTOS BANCÁRIOS?**

Março de 2007



**Universidade do Minho**  
Escola de Economia e Gestão

Margarita Arantes Salgueiro de Carvalho

**FUSÕES E AQUISIÇÕES NO SECTOR BANCÁRIO:  
HOMOGENEIZAÇÃO OU DIFERENCIAÇÃO DOS  
PRODUTOS BANCÁRIOS?**

Dissertação de Mestrado em Economia  
Área de Especialização Economia Financeira

Trabalho efectuado sob a orientação do  
**Professor Doutor Carlos Alberto Arriaga**

Março de 2007

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA TESE APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO,  
MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO QUE A TAL SE COMPROMETE

---

Margarida Arantes Salgueiro de Carvalho

## **Agradecimentos**

Ao Professor Doutor Carlos Arriaga Costa, pela sua incansável orientação, pela paciência e dedicação que depositou no meu trabalho e pelo ar alegre com que sempre me recebeu nos nossos momentos de discussão.

Ao Dr. Eduardo Bravo Soares Pinto, pela sua amizade e cumplicidade em momentos cruciais da minha vida. Agradeço-lhe as conversas e os ensinamentos que resumo na máxima de Aristóteles: “A beleza da alma resplandece quando um homem enfrenta, com dignidade, um pesado obstáculo atrás de outro, não por ser imune a eles, mas por ser um homem de carácter elevado e heróico”.

Aos amigos, oportunos em todas as ocasiões.

Aos meus sogros, fiéis devotos da minha jornada.

À minha mãe e ao meu irmão pela força, pela fé e amor incondicionais.

Ao Helder...inequivocamente o meu anjo, pela tranquilidade que nele evoco e pela inabalável confiança que deposita nos meus sonhos.

## **Fusões e aquisições no sector bancário: Homogeneização ou diferenciação dos produtos bancários?**

### **Resumo**

Nos últimos anos, as F&A têm constituído um dos meios privilegiados pela banca para assinalarem a sua posição competitiva. Diversos autores debruçam-se sobre a análise das motivações e consequências das F&A, outros estudos visam encontrar evidência que favoreça a relação entre concentração e poder de mercado.

Existem, no entanto, estudos empíricos que reconhecem a existência de outros instrumentos competitivos, além do preço, e a sua forte relação com a estrutura de mercado. Assim, considerando que os processos de integração levaram as entidades a repensar a sua estratégia ao nível da oferta de produtos e serviços, este estudo incide na análise dos impactos da estratégia de integração resultante dos processos de F&A.

Para o efeito, foi utilizada a metodologia baseada nos estudos de casos específicos, que permitiu não só conhecer a estratégia de integração seguida pelos bancos, mas também o impacto dessa estratégia na oferta de cartões de crédito. Foram também aplicados testes não paramétricos, nomeadamente o Teste de Mann-Whitney, com a finalidade de verificar a existência de diferenças entre os grupos bancários que homogeneizaram a sua oferta de cartões de crédito sob uma única marca e entre os que mantiveram uma oferta diferenciada, com marcas distintas.

Os resultados obtidos no presente estudo permitem concluir que a maioria dos grupos bancários analisados optaram pela homogeneização da oferta bancária e que o seu desempenho foi superior ao dos bancos que mantiveram produtos e marcas sob marcas distintas. Tais conclusões parecem evidenciar a importância que a marca tem como elemento de diferenciação e a sua utilização como instrumento concorrencial.

**Palavras-chave:** fusões e aquisições (F&A), sector bancário, diferenciação do produto.

## **Mergers and acquisitions in the banking sector: Banking products' homogenization or differentiation?**

### **Abstract**

In recent years, M&As have constituted one of the privileged ways for the banking sector to designate its competitive position. Several authors have studied the motivations and consequences of M&As. Other studies aim at finding evidence that favours the relationship between concentration and market power. There are, however, empirical studies that recognize the existence of other non-price instruments and its strong relation with market structure. Thus, considering that integration processes had taken the entities to rethink its strategy at the level of the products and services offer, this study aims at analysing the impacts of the M&As integration strategy.

For that purpose, case study methodology is used, that not only allowed to know the integration strategy followed by banks, but also its impact in the credit card offers. Nonparametric tests, such as the Mann-Whitney test, were also applied, with the purpose to detect differences between the banking groups that uniformed its credit cards offers under a single brand and between those that had kept a differentiated offer, with several brands. The results obtained from the present study allow us to conclude that the majority of the analyzed banking groups had opted for the homogenization of the credit cards offers and that its performance was superior to those that had kept products and services under separate brands. Such conclusions seem to evidence the brand importance as a differentiation element and its use as a competitive instrument.

**Keywords:** Mergers and acquisitions (M&As), banking sector, product differentiation.

# ÍNDICE

Capítulo I – Introdução.....	11
Capítulo II – Caracterização do sector bancário português.....	20
2.1) Introdução .....	21
2.2) A liberalização e a desregulamentação.....	23
2.3) A intensificação da concorrência bancária .....	24
2.4) A consolidação no mercado bancário.....	27
2.5) Análise da estrutura do sector bancário .....	31
Capítulo III – Fusões e Aquisições – conceitos, tipologias e motivações.....	35
3.1) Introdução .....	36
3.2) Fusões e aquisições: conceitos e tipologias.....	38
3.2.1) Abordagem conceptual das Fusões e Aquisições (F&A).....	38
3.2.2) Tipos de combinações de empresas .....	40
3.3) Motivações para as fusões e aquisições .....	45
3.3.1) A Hipótese da maximização do lucro .....	45
3.3.1.1) Poder de mercado.....	45
3.3.1.2) Eficiência operativa .....	47
3.3.1.3) Eficiência na gestão .....	49
3.3.1.4) Inabilidade dos gestores .....	50
3.3.1.5) Eficiência financeira .....	51
3.3.1.6) A Minimização do risco .....	52
3.3.2) Outras motivações para as fusões e aquisições .....	54
3.3.2.1) O crescimento e a dimensão .....	54
3.3.2.2) Benefícios para outros intervenientes .....	55
3.3.2.3) Redistribuição ou reaplicação estratégica de recursos ou de meios.....	55

3.3.2.4) Salvamento de empresas .....	56
3.3.2.5) Problemas de agência .....	56
Capítulo IV – Poder de mercado e diferenciação do produto bancário .....	59
4.1) Introdução.....	60
4.2) Estrutura de mercado, conduta e performance na actividade bancária .....	62
4.3) Diferenciação do produto na actividade bancária .....	77
4.4) Outros factores determinantes da concorrência e do poder de mercado .....	80
4.4.1) Custos de Mudança.....	80
4.4.2) Relacionamento com os clientes .....	83
Capítulo V – Análise empírica .....	86
5.1) Introdução .....	87
5.2) Aspectos metodológicos.....	88
5.3) Análise empírica .....	91
5.3.1) Cinco estudos de caso: BCP, BES, BPI, CGD e Santander Totta .....	91
5.3.1.1) Grupo Millennium BCP.....	91
5.3.1.2) Grupo BES .....	94
5.3.1.3) Grupo BPI .....	96
5.3.1.4) Grupo CGD .....	98
5.3.1.5) Grupo Santander Totta .....	100
5.3.1.6) Análise comparativa dos casos seleccionados .....	102
5.3.2) Testes não paramétricos .....	107
5.3.2.1) O Teste U de Mann Whitney .....	110
5.3.2.1.1) Testes à aleatoriedade e análise da forma das distribuições .....	111

5.3.2.1.2) Aplicação do Teste de Mann-Whitney e resultados obtidos .....	116
5.4) Resultados obtidos .....	119
Capítulo VI – Conclusão.....	122
Anexos .....	127
Bibliografia.....	133

## Lista de quadros

Quadro 2.1 – Evolução da margem financeira .....	24
Quadro 2.2 – Quota de mercado dos cinco maiores grupos bancários (base consolidada) .....	28
Quadro 2.3 – Quota de mercado dos bancos não domésticos (base consolidada) .....	28
Quadro 2.4 – Posição Ordinal das Instituições Bancárias em Dezembro de 2004 .....	29
Quadro 2.5 – Índices de concentração (activo, crédito, recursos e resultados brutos) .....	33
Quadro 5.1 – Processo de integração do Grupo Millennium BCP .....	91
Quadro 5.2 – Processo de integração do Grupo BES .....	94
Quadro 5.3 – Processo de integração do Grupo BPI .....	96
Quadro 5.4 – Processo de integração do Grupo CGD .....	98
Quadro 5.5 – Processo de integração do Grupo Santander Totta .....	100
Quadro 5.6 – Teste dos Runs (Grupo 1) .....	112
Quadro 5.7 – Teste dos Runs (Grupo 2) .....	112
Quadro 5.8 – Teste para a igualdade das variâncias .....	116
Quadro 5.9 – Ordens .....	117
Quadro 5.10 – Testes Estatísticos .....	117
Quadro A1 – Cartões de crédito da gama Gold .....	128
Quadro A2 – Cartões de crédito da gama Classic .....	130
Quadro A3 – Outros cartões .....	132

## Lista de figuras

Figura 2.1 – Número de bancos .....	29
Figura 5.1 – Caixa de bigodes para a variável ROA .....	113
Figura 5.2 – Caixa de bigodes para a variável ROE .....	114
Figura 5.3 – Caixa de bigodes para a variável OGACA .....	114
Figura 5.4 – Caixa de bigodes para a variável COM.....	115
Figura 5.5 – Caixa de bigodes para a variável BALCÕES .....	115

## **Lista de Siglas**

BBI: Banco Borges & Irmão  
BCP: Banco Comercial Português  
BES: Banco Espírito Santo  
BFB: Banco FONSECAS & BURNAY  
BFE: Banco de Fomento e Exterior  
BIC: Banco Internacional de Crédito  
BNU: Banco Nacional Ultramarino  
BPA: Banco Português do Atlântico  
BPI: Banco Português de Investimento  
BPSM: Banco Pinto & Sotto Mayor  
BSP: Banco Santander Portugal  
BTA: Banco Totta & Açores  
CGD: Caixa Geral de Depósitos  
CPP: Crédito Predial Português  
F&A: Fusões e aquisições  
SCH: Santander Central Hispano

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUÇÃO**

Nos últimos vinte anos, o sector bancário registou uma série de alterações significativas. Entre as forças motivadoras de tais mudanças podem-se destacar a globalização, a crescente desregulamentação e liberalização observadas em quase todas as actividades económicas e o papel desempenhado pelas novas tecnologias.

A desregulamentação e a liberalização da actividade bancária promoveram a concorrência ao nível interno e internacional e tornaram mais híbrida a separação entre a banca comercial, a banca de investimento e outras actividades não bancárias. Os bancos viram assim a sua capacidade de actuação alargada a outras áreas financeiras que tradicionalmente lhes estavam vedadas. Para tal, contribuiu bastante o aprofundamento da União Europeia, sobretudo a concretização da União Monetária. Por seu turno, as novas tecnologias tiveram impacto a vários níveis, permitindo às instituições alargar a sua oferta a uma gama mais abrangente de produtos e serviços financeiros e estabelecer novos canais de distribuição e de relacionamento com os clientes.

Na perspectiva de Leite (2001: 36), todas estas alterações influenciaram o funcionamento do sistema bancário e exerceram grande influência no seu comportamento e desempenho. A crescente liberalização do mercado contribuiu não só para o aparecimento de novos produtos e novas formas de concorrência, mas também para um crescente esforço de racionalização que em grande parte tem vindo a ser concretizado através de fusões e aquisições (F&A).

As F&A têm constituído um dos meios privilegiados pela banca para assinalarem a sua posição competitiva. Contudo, tal como Matos e Rodrigues referem (2000: 23), apesar deste tipo de operações apresentarem grandes “potencialidades em termos de geração de eficiência, também oferecem maiores perigos para o processo concorrencial, nomeadamente devido ao seu menor grau de flexibilidade e à sua eventual irreversibilidade”. No entanto, pela maior credibilidade que oferecem apresentam uma verdadeira ameaça à concorrência.

Desta forma, o sector bancário evoluiu de uma lógica de produção para uma lógica de performance, onde o principal objectivo é a obtenção da dimensão competitiva que permita fazer face aos concorrentes. Em termos

estratégicos, não é suficiente diferenciar a oferta (já que os produtos bancários são facilmente imitáveis), mas é sobretudo importante segmentar os clientes. Aqui, a gestão das marcas ganha acrescida importância estratégica, contribuindo para clarificar escolhas, visto que a marca torna-se um meio para alcançar a diferenciação.

A nova orientação estratégica para a banca, segundo Freire (1998: 65), passa pela promoção por parte dos grupos bancários de uma “forte dinâmica de competição interna entre todas as suas agências e canais, cabendo ao cliente a decisão última de escolher a oferta que melhor se adequa aos seus interesses e preferências”. No que diz respeito à gestão das marcas, os grupos bancários poderão ter uma marca institucional e ao mesmo tempo marcas específicas para cada rede ou optar por uma marca única para todas as agências, canais e segmentos.

Esta problemática da homogeneização ou diferenciação das marcas e, conseqüentemente, dos produtos bancários tem sido de importância capital sobretudo com as fusões e aquisições que têm sido levadas a cabo por vários grupos nacionais. É, por isso, pertinente analisar até que ponto “reter o valor de marcas antigas e respeitadas no mercado, na convicção de que a integração sob uma marca única afectaria a fidelidade dos clientes” será preferível ou não a tentativa de criar uma “identidade única às várias redes comerciais do grupo, por forma a construir uma imagem mais forte e abrangente no mercado de retalho” (Freire, 1998: 74).

A problemática das F&A tem sido objecto de intensa investigação quer no âmbito da Economia Industrial, quer no âmbito da Economia Financeira. Digamos que estas duas áreas constituem os eixos centrais à volta dos quais se tentam explicar as motivações para a concretização das F&A e se tenta analisar até que ponto ou em que medida os efeitos esperados são de facto os obtidos.

Na área da Economia Industrial, a maioria dos estudos empíricos analisa os efeitos daquele tipo de operações ao nível da performance das empresas com base em indicadores tais como quota de mercado, rácios de rentabilidade, níveis de eficiência, obtenção de economias de escala e de gama. No entanto,

muitas das conclusões a que chegaram parecem divergir e em muitos casos apresentam resultados contraditórios.

Alguns dos estudos sobre F&A averiguam a relação existente entre o grau de concentração e o poder de mercado. O aumento da concentração reduzirá a concorrência existente e permitirá as empresas usufruir de maior poder de mercado.

No entanto, alguns estudos avançam com a hipótese de que o poder de mercado poderá resultar, não necessariamente de uma estrutura de mercado mais concentrada, mas sim da capacidade das empresas em influenciar a concorrencialidade existente através do poder de mercado resultante da sua superioridade em termos de eficiência, da superioridade da sua oferta relativamente à concorrência e/ou ainda da criação de barreiras que limitam a concorrência.

A análise do poder de mercado tem-se revelado interessante para alguns autores na medida em que se verifica que a concorrência entre as empresas poderá ocorrer tendo por base o preço, mas também outros instrumentos. Os estudos que incidem sobre esta temática têm tentado encontrar evidência segundo a qual o poder de mercado se reflecte nos preços praticados, contudo, alguns reconhecem a existência de outros instrumentos competitivos além do preço e a sua forte relação com a estrutura de mercado. De referir, que algumas análises consideram o impacto da desregulamentação e da liberalização no comportamento competitivo considerando que tais alterações foram acompanhadas pelo aumento da concorrência baseada no preço e noutros instrumentos não-preço, outras consideram ainda que tais alterações contribuiriam para a adopção de um comportamento estratégico baseado na utilização de instrumentos concorrenciais, além do preço.

O ponto de partida do presente trabalho reside no facto de uma das características da actividade bancária ser a procura de fusão ou aquisição de um concorrente no mercado doméstico. Estes processos de integração levaram as instituições a repensar as suas estratégias ao nível da oferta de produtos, nomeadamente dos cartões de crédito. A existência de várias unidades de negócio sob o mesmo “chapéu” poderá criar disfuncionalidades na integração, como tal parece plausível que se opte por uma estratégia de uniformização ao

nível do produto (*i.e.* cartão de crédito) com vista a ter uma oferta única – a do Grupo –, sem deixar de privilegiar a diferenciação da clientela.

A expressão “Fusão e Aquisição” (F&A) utilizada ao longo do trabalho abarca uma aceção ampla do fenómeno de concentração, pelo que não se pretende qualquer exaustividade na delimitação dos conceitos de fusão e de aquisição ou de outros conceitos que embora não aqui mencionados poderão ser incluídos naquela expressão pelos efeitos que as suas operações provocam nas estruturas empresariais. Desta forma, o conceito de F&A é entendido com base na abordagem do conceito de fusão feita por Matos e Rodrigues (2000: 31), segundo a qual são abrangidas “operações cuja principal característica é a de submeterem a um único centro de racionalidade unidades empresariais que até então gozavam de autonomia. Consequentemente, embora não seja necessária a integração dessas unidades sob uma única personalidade jurídica, passa a existir uma subordinação a uma estratégia comum”.

Com o propósito de alcançar os objectivos propostos, optou-se por efectuar uma análise de estudos de caso relativos aos bancos comerciais dos cinco maiores grupos bancários portugueses (BES, BCP, BPI, CGD e Santander Totta) que seguiram este tipo de estratégia, de realçar que o Banco Internacional de Crédito (BIC), que integra o Grupo BES tem seguido uma estratégia de crescimento orgânico. Não obstante, a análise deste grupo foi considerada pertinente pela crescente integração das estruturas operacionais do BES e do BIC, com vista a obtenção de sinergias e pelo facto de, na fase de realização deste estudo, tomar-se conhecimento da estratégia de fusão por incorporação do BIC no BES.

A análise foi restrita ao estudo da abordagem comercial ao nível da actividade da Banca de Retalho, incidindo especificamente no segmento de particulares e num tipo de produto bancário: o cartão de crédito. Desta forma, ao analisar as diferentes estratégias de integração dos diversos grupos, pretende-se analisar as estratégias seguidas ao nível dos cartões de crédito. Para tal recorre-se à informação institucional disponibilizada na Internet, à análise dos Relatórios e Contas anteriores e posteriores ao momento da integração, às notícias publicadas em jornais e revistas de especialidade e a entrevistas junto dos principais responsáveis e colaboradores de algumas das

instituições, nomeadamente daquelas onde a disponibilidade da informação por outros canais alternativos não era tão completa.

Na análise seguiu-se a abordagem de estudos de caso proposta por Rhoades (1998: 276). Segundo o autor, as análises estatísticas realizadas incluem na amostra uma quantidade significativa de fusões, permitindo a obtenção de generalizações estatísticas válidas. No entanto, dada a limitação do número de observações, os estudos de caso não permitem a obtenção daquele tipo de conclusões.

Assim, tal como o autor salienta, apesar de não ser possível a obtenção de resultados generalizáveis, a análise de casos permitirá obter informação a partir da observação do comportamento e da performance das empresas que a análise estatística não fornece.

A análise qualitativa dos estudos de caso é posteriormente complementada pela análise quantitativa de alguns indicadores económicos e financeiros dos grupos analisados. A aplicação de testes não paramétricos visa essencialmente comprovar ou não as hipóteses levantadas e tem por objectivo principal encontrar possíveis diferenças em termos de desempenho entre os dois grupos de bancos, *i.e.*, entre os bancos que uniformizaram a sua oferta sob uma marca única e entre os bancos que mantiveram a diferenciação dos produtos, através de marcas distintas.

O propósito da tese é o de responder a seguinte questão: quais os impactos da estratégia de integração resultante dos processos de F&A na oferta bancária de cartões de crédito?

Assim, a partir do momento em que os bancos encetam um processo de F&A há todo um conjunto de questões inerentes que se pretende considerar:

- Como é que os bancos desenvolvem o seu processo de F&A?
- Qual o impacto do processo de consolidação sobre a gama de produtos, nomeadamente sobre a gama de cartões de crédito oferecidos?

- Será que um processo de F&A e a conseqüente integração das diversas unidades implica uma estrutura única e conseqüentemente produtos únicos, *i.e.* homogéneos?
- Ou será que em termos de estratégia e de rentabilidade é preferível para o grupo bancário manter uma oferta diferenciada de produtos, detendo a marca institucional do grupo e, simultaneamente, marcas específicas para cada rede?
- Será a marca um elemento diferenciador?

A hipótese de partida do presente trabalho assenta na ideia de que a marca constitui um elemento de diferenciação dos produtos e constitui um elemento gerador de valor e de incremento de poder para os grupos que optam por uma estratégia monomarca.

A tese foi desenvolvida ao longo de 6 capítulos. O capítulo 2 tem por objectivo analisar os principais factores que contribuíram para as transformações do sector bancário. Desta forma, o aumento dos processos de concentração encetados pelas entidades bancárias é resultado do novo ambiente concorrencial em que a banca passou a operar e que, por sua vez, incentivou as entidades bancárias, além do esforço de consolidação, à adopção de formas mais sofisticadas de fazer face à concorrência.

No capítulo 3 apresenta-se o enquadramento teórico relativo à abordagem conceptual das F&A e às diversas tipologias de combinações entre empresas, finalizando com a apresentação das principais motivações de carácter económico ou não que poderão incentivar as empresas a enveredarem por este tipo de estratégia.

No capítulo quarto, abordam-se algumas análises relativas ao poder de mercado no sector bancário, destacando especialmente alguns estudos aplicados a Portugal, que se debruçam sobre a relação entre o poder de mercado e o grau de concorrência existente. Aqui, são de destacar os estudos que se debruçam na análise dos instrumentos competitivos baseados no preço e noutros instrumentos competitivos não relacionados com o preço.

A diferenciação dos produtos, igualmente que outros factores, tem contribuído para reforçar a capacidade concorrencial das empresas. Esta estratégia tem servido como forma de distinguir os produtos bancários facilmente imitáveis e de permitir incrementar o poder de mercado das entidades bancárias. A diferenciação dos produtos deverá ser entendida de uma forma ampla e não apenas no sentido de diferenciar os produtos pelas suas características dos produtos da concorrência. Desta forma, a diferenciação deverá também ocorrer ao nível do serviço prestado, pelo que a reputação e a confiança constituem elementos importantes para uma estratégia de diferenciação eficaz. Aqui, a gestão da imagem de marca poderá servir para manter a fidelização da clientela, criar barreiras de mudança e capacidade concorrencial face aos concorrentes.

A partir das referências teóricas foi possível estabelecer um conjunto de pressupostos que serviram como base à investigação empírica desenvolvida no capítulo quinto. Numa primeira fase, recorre-se à metodologia de investigação baseada nos estudos de caso dos cinco maiores grupos bancários e com os quais ocorreram processos de consolidação de impacto significativo no mercado e junto à clientela. O objectivo do presente trabalho é o de encontrar diferenças no comportamento dos grupos bancários que optaram ou não por uma estratégia de uniformização da marca. Assim, numa primeira fase, foi realizado um estudo intensivo dos casos seleccionados, com vista a encontrar padrões de comportamento das empresas seleccionadas no que toca a estratégia seguida em termos de imagem de marca e consequente impacto na oferta dos produtos e serviços.

A análise dos processos de integração permitiu conhecer não só a estratégia de integração seguida pelos bancos, mas também o impacto dessa estratégia na gama dos produtos, *i.e.* nos cartões de crédito. Posteriormente, foram analisadas as características dos produtos oferecidos e tentou-se responder à questão principal do presente trabalho que se prende com a uniformização ou não da oferta bancária do grupo – ao nível dos cartões de crédito – e a adopção de uma marca única.

Numa segunda fase da investigação empírica, foram aplicados testes não paramétricos com o objectivo de verificar se existem diferenças entre os grupos que homogeneizaram os seus cartões de crédito sob uma marca única

e entre os grupos que mantiveram uma oferta diferenciada. A existência de diferenças poderá ser um indicador de que de facto a estratégia seguida em termos da gestão da marca poderá constituir um factor determinante para o desempenho. A marca será assim uma componente do produto – do cartão de crédito – que permitirá a sua diferenciação, contudo, trata-se de uma característica que não é imitável. De facto, a marca torna-se um activo intangível do banco e um elemento diferenciador para o cliente.

Finalmente, na conclusão do trabalho é apresentada uma síntese das principais conclusões obtidas a partir do estudo realizado, sem deixar de referir as insuficiências encontradas e eventuais caminhos a seguir em futuras investigações inseridas nesta problemática.

## **CAPÍTULO II**

### **CARACTERIZAÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS**

## 2.1) INTRODUÇÃO

Até meados da década de 80, a banca portuguesa encontrava-se fortemente nacionalizada e condicionada por fortes controlos administrativos e legais. Nos anos seguintes, vários foram os factores que impulsionaram o desenvolvimento deste sector e que contribuíram para o aumento da sua eficiência.

Segundo Tavares e Capucho (2001: 305), esses factores de desenvolvimento traduzem-se na privatização e reprivatização de bancos existentes, na liberalização dos mercados, na desregulamentação e na aproximação da regulamentação existente em Portugal à de outras economias, nomeadamente europeias, e na crescente modernização das instituições impulsionada sobretudo pelo aparecimento e adopção das novas tecnologias.

A adesão de Portugal à União Europeia e a tentativa de criação de um mercado financeiro integrado, também foi um factor impulsionador do processo de liberalização. Tais alterações contribuíram para uma redefinição de objectivos por parte dos agentes nacionais, sobretudo na presença de um ambiente mais competitivo. A liberalização do sector financeiro contribuiu para a reestruturação do sector, com esforços visíveis de racionalização, dos quais os processos de F&A encetados são um exemplo.

A desregulamentação e a desintermediação contribuíram para a redefinição da oferta dos bancos. Segundo Almeida (2001: 19), “no contexto concorrencial que se vive actualmente, a definição de objectivos e a maximização das sinergias passa por uma abordagem do *relationship banking*, que enfatiza o conteúdo do serviço, a qualidade das pessoas que ocupam os diferentes postos de trabalho, [...], de modo a estabelecer laços de confiança com o cliente”.

Almeida (2001: 23) refere ainda que as F&A bancárias transformaram este sector numa “indústria de massa”, o que aliado à desregulamentação do mercado, permitiu “um redimensionamento da oferta por uma redução de preços [...] a qual potencia os efeitos de uma rede de distribuição mais flexível e abrangente, enquanto vantagem concorrencial na distribuição de uma gama de produtos, harmonizados no seu essencial”.

O presente capítulo visa analisar a evolução recente do sector bancário português, tendo em consideração os principais factores que impulsionaram de uma forma mais ou menos directa o processo de consolidação bancária.

A liberalização e a desregulamentação na banca aliados à globalização e à revolução tecnológica promoveram um novo ambiente concorrencial, muito diferente do existente em inícios da década de oitenta. Todas estas transformações criaram para muitos bancos ameaças e oportunidades que motivaram a adopção de um comportamento estratégico defensivo através da realização de operações de F&A com vista a ganharem dimensão competitiva que lhes permitisse actuar a uma escala europeia.

A consolidação no mercado bancário é avaliada em termos evolutivos, evidenciando-se o aumento significativo da concentração bancária a partir de 2000 e com a predominância de cinco grupos bancários, incluindo nestes um banco não doméstico.

Será feita ainda uma análise da estrutura do sector bancário através da utilização de índices de concentração que nos permitirá indagar sobre a concorrencialidade existente no sector.

## 2.2) A LIBERALIZAÇÃO E A DESREGULAMENTAÇÃO

A partir da segunda metade da década de oitenta, o sector bancário inicia um processo de liberalização pautado. De facto, apesar da abolição dos limites de crédito e de outras medidas restritivas da actividade bancária e da autorização concedida aos bancos privados e outras instituições financeiras de operarem em Portugal, as autoridades continuaram a limitar a entrada das entidades bancárias exigindo aos bancos a manutenção de capitais mínimos.

Segundo Mexia e Leite (1992: 25), o maior obstáculo à entrada de novas empresas residia na discricionariedade existente no que respeitava à concessão de autorizações pelas autoridades responsáveis. Tal actuação constituía um verdadeiro obstáculo à liberalização e ao ambiente concorrencial inerente.

Os autores salientam ainda que a existência de tais barreiras se fundamentava no reforço da solidez financeira das instituições, nomeadamente dos bancos públicos, criando condições para a maximização dos resultados das privatizações e para a consolidação da sua posição competitiva.

O processo de liberalização ganhou contornos mais reforçados com a adesão de Portugal à União Europeia e posterior implementação do Acto Único Europeu. O tratado previa o estabelecimento de um verdadeiro mercado interno até 1992, impulsionando desta forma o processo de liberalização do mercado europeu e a conjugação de esforços para a harmonização das regras de funcionamento dos mercados, nomeadamente dos mercados financeiros.

A partir da década de noventa, a liberalização é impulsionada pela plena liberalização dos movimentos de capitais com a União Europeia e pela desregulamentação e harmonização da legislação aplicável ao sector bancário, sendo de destacar a este propósito a *Segunda Directiva de Coordenação Bancária*<sup>1</sup>.

Esta directiva estabeleceu um modelo de banca universal e permitiu aos bancos e a outras instituições de crédito estabelecerem-se através de filiais e prestarem serviços em qualquer país da União Europeia. Posteriormente, o

---

<sup>1</sup> A *Segunda Directiva de Coordenação Bancária* (Directiva 89/646/CEE, de 15 de Dezembro de 1989) foi transposta para o ordenamento jurídico português através do Decreto-lei n.º 298/92, de 31 de Dezembro, que estabelece o Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras.

estabelecimento da criação de uma União Económica e Monetária e consequente adopção da moeda única – o Euro – permitiria a integração dos mercados financeiros.

### **2.3) A INTENSIFICAÇÃO DA CONCORRÊNCIA BANCÁRIA**

O processo de liberalização e desregulamentação conduziu ao aumento substancial da concorrência, não só a nível interno, mas também a nível internacional. Verificou-se a partir da década de noventa a entrada no mercado de novos actores aos quais as actividades bancárias estavam vedadas e, por seu turno, os bancos viram as suas áreas de actuação alargadas. O modelo universal de banca criou a necessidade por parte dos bancos de adquirirem dimensão competitiva.

O aumento da concorrência aliado à inovação tecnológica e à redução das assimetrias de informação no mercado enfraqueceu o papel da banca como intermediário financeiro.

Tal perda de importância da intermediação verifica-se também, segundo Azofra (2004: 36), pela perda da rentabilidade a que os bancos têm assistido no que toca às suas margens de intermediação. Esta observação é confirmada pelos valores constantes no quadro 2.1 relativos à evolução da margem financeira no sistema bancário português, entre 1999 e 2004.

**Quadro 2.1 – Evolução da margem financeira**

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Margem financeira</b>	2.45	2.21	2.24	2.12	2.00	1.94

Fonte: Relatório do Conselho de Administração do Banco de Portugal, 2003 e 2004

Azofra (2004: 36) refere ainda que para tal diminuição da rentabilidade não só contribuiu o maior protagonismo que agora tem o mercado financeiro, mas também o aparecimento de instituições financeiras não bancárias que rivalizam com os bancos nos serviços que prestam. Este processo de desintermediação contribuiu para o alargamento da gama de produtos e serviços oferecidos pelas instituições bancárias. Tal realidade, segundo Boot (1999: 2), caracteriza muitos bancos, mesmo com uma tradição de actuação

focalizada, forçando-os a redefinir a sua actuação e a enveredar por outras actividades de cariz não bancário<sup>2</sup>.

Para o aumento do ambiente concorrencial contribuíram também as novas tecnologias ao permitirem a redução de custos, o aumento da produtividade e ganhos de eficiência, mas sobretudo ao permitirem a adopção de novos canais de comercialização de produtos.

De salientar também que tais inovações contribuíram para a maior sofisticação da clientela, o que aliado ao aumento do número de bancos, impulsionou a adopção de estratégias de diversificação de produtos e serviços e de diferenciação face à concorrência. Boot (1999: 11) considera que os desenvolvimentos na área das tecnologias de informação permitem gerir um vasto conjunto de informações e aceder a um mercado mais alargado de consumidores. A obtenção de informação específica ao cliente e o seu cruzamento poderá possibilitar a obtenção de economias de gama, permitindo uma adequada segmentação do mercado e adequação da oferta às necessidades dos clientes.

A propósito da alteração do padrão concorrencial, Almeida (2001: 54) refere que a competitividade poderá ser influenciada através do recurso à especialização em áreas específicas, com vista à obtenção de economias de escala e da minimização dos custos, ou através da diversificação aumentando a gama de produtos e serviços financeiros, no sentido de alcançar e fidelizar um número alargado de clientes, respondendo de forma eficaz às suas necessidades.

Tal ideia está em conformidade com Cabrita (2001: 56), segundo a qual um banco poderá em termos competitivos optar por uma estratégia de baixos custos ou por uma estratégia de diferenciação.

A primeira privilegia uma oferta de serviços ao mais baixo preço, assegurando um nível de qualidade *standard*. Muitos dos bancos que adoptam esta postura consideram difícil criar vantagem competitiva pela diferenciação dos produtos bancários, visto que estes são facilmente imitáveis. Este tipo de

---

<sup>2</sup> Boot (1999) questiona a capacidade dos bancos aumentarem a sua rentabilidade ao expandirem a sua actuação para outras áreas de actividade, a este respeito refere que a diversificação poderá destruir valor, tal destruição poderá ocorrer quando a gestão das grandes organizações, pela complexidade que acarretam, gera ineficiências que anularão os benefícios resultantes do aumento da escala e da gama.

estratégia privilegia a eficiência na utilização dos recursos e a produtividade dos mesmos.

A segunda estratégia baseia-se na qualidade superior da oferta bancária. A diferenciação obtém-se através da liderança em sistemas de informação, na inovação sucessiva de produtos e na qualidade superior da prestação de serviços.

Comparativamente à primeira, a estratégia baseada na qualidade da oferta, segundo Almeida (2001: 55) assegura uma vantagem competitiva mais sólida, na medida em que oferece um conjunto de produtos e serviços que satisfazem as necessidades dos clientes, mas são também privilegiados outros factores diferenciadores da oferta como o atendimento, a proximidade das agências, a imagem, a especificidade da oferta, a reputação da marca, entre outros. Tal vantagem competitiva traduz-se como sendo a “capacidade de competir associada à capacidade de resposta à totalidade das preocupações financeiras dos seus clientes” (Almeida, 2001: 55). O autor afirma ainda a importância da lógica de rentabilidade assente no cliente e não num produto específico, onde o que deveras importa é a qualidade da oferta global.

Calomiris e Karceski (1998: 101) referem a este propósito que os bancos poderão obter economias de gama significativas através da combinação de diversos produtos sob a mesma entidade. Tais economias permitirão retornos mais elevados que, segundo Azofra (2004: 75) poderão resultar da repartição dos custos fixos por uma gama mais alargada de produtos, da redução do risco como resultado do esforço de diversificação, das economias ao nível do marketing e da venda cruzada de produtos e serviços, da partilha de informação e de outros recursos, do aproveitamento do prestígio de uma das marcas existentes como forma de introduzir os produtos de outra marca com menor reputação e da existência de um conjunto de clientes que preferirá ter um único fornecedor para adquirir uma diversidade de produtos e serviços.

Desta forma, Calomiris e Karceski (1998: 101) e Almeida (2001: 56) salientam que o conceito de rentabilidade estará subjacente à globalidade de produtos e serviços que as entidades oferecem e não se poderá confinar a uma mera transacção individual.

O excesso de oferta associado à lógica de massificação acabou por conduzir, segundo Monteiro (2001) à pouca diferenciação de escolhas. Aqui, a

gestão das marcas ganha acrescida importância estratégica, contribuindo para clarificar escolhas: a marca torna-se, assim, um meio para alcançar a diferenciação.

## **2.4) A CONSOLIDAÇÃO NO MERCADO BANCÁRIO**

A década de noventa é de especial importância para o sector bancário português, sobretudo pelas importantes transformações que sofreu. A partir desta fase começam-se a implementar medidas de racionalização da oferta bancária, os bancos portugueses começam a operar num mercado alargado – o europeu – e começam a enfrentar novos concorrentes e novas formas de concorrência.

A nível doméstico são encetadas operações de concentração com a finalidade de se obter dimensão e vantagem competitiva. A este propósito Tavares e Capucho (2001: 308) destacam as operações mais importantes e que influenciaram significativamente o grau de concentração do sector: a aquisição da maioria do capital do Banco Português do Atlântico pelo Banco Comercial Português e pela Companhia de Seguros Império, em Março de 1995, a aquisição pela Companhia de Seguros Mundial Confiança e pelo Banco Pinto & Sotto Mayor de 50% do capital do Banco Totta & Açores, em Abril de 1995, e aquisição de cerca de 96% do capital do Banco de Fomento e Exterior pelo Banco Português de Investimento.

De acordo com o Banco de Portugal (1999, 2000 e 2003), apesar do ano de 1999 ter sido caracterizado pela dinamização dos processos de reestruturação dos sistemas bancários europeus, através de F&A e alianças estratégicas, a concentração da actividade do sector bancário avaliada pela quota de mercado dos cinco maiores grupos bancários sofreu uma diminuição. Esta diminuição da quota de mercado dos grupos de maior dimensão foi acompanhada por um maior protagonismo dos bancos de menor dimensão e dos mercados não domésticos.

Contudo, a partir de 2000, verifica-se um aumento significativo da concentração da actividade doméstica por consequência das operações de F&A concretizadas, sendo que 50 por cento da quota de mercado se encontrava nas mãos dos dois maiores grupos bancários. Em termos de activo

total, a quota de mercado dos cinco maiores grupos bancários correspondia a 83.4 por cento, um valor superior aos 75.1 por cento registados em 1999.

De salientar, no entanto, que apesar das operações de consolidação verificadas no mercado doméstico e que contribuíram para o aumento da concentração, também é importante referir o aumento da importância que os bancos não domésticos passaram a ter no contexto português. Em 2000, a quota de mercado destas instituições situavam-se entre 15 e 20 por cento. As aquisições levadas a cabo por um grupo bancário não doméstico<sup>3</sup> foram determinantes para o maior protagonismo destas entidades no sector bancário português.

A evolução da concentração manteve-se mais ou menos estável até 2003, registando-se ligeiras reduções na quota de mercado dos cinco maiores grupos bancários (2001, 2002 e 2003), no entanto, o sistema bancário português continuou a caracterizar-se por um grau de concentração elevado. No que toca à importância dos bancos não domésticos no conjunto do sistema bancário português, esta continuou a aumentar. De notar que um dos bancos não domésticos inclui um dos cinco maiores grupos bancários.

**Quadro 2.2 – Quota de mercado dos cinco maiores grupos bancários (base consolidada)**

	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Crédito a clientes</b>	75.6	81.6	80.1	79.0	78.1
<b>Recursos de clientes</b>	77.8	80.8	79.0	77.8	77.5
<b>Activo</b>	75.0	81.7	79.6	78.8	79.2
<b>Balcões</b>	67.2	72.0	69.3	67.4	65.6

Fonte: Relatório do Conselho de Administração do Banco de Portugal, 2001 e 2003

**Quadro 2.3 – Quota de mercado dos bancos não domésticos (base consolidada)**

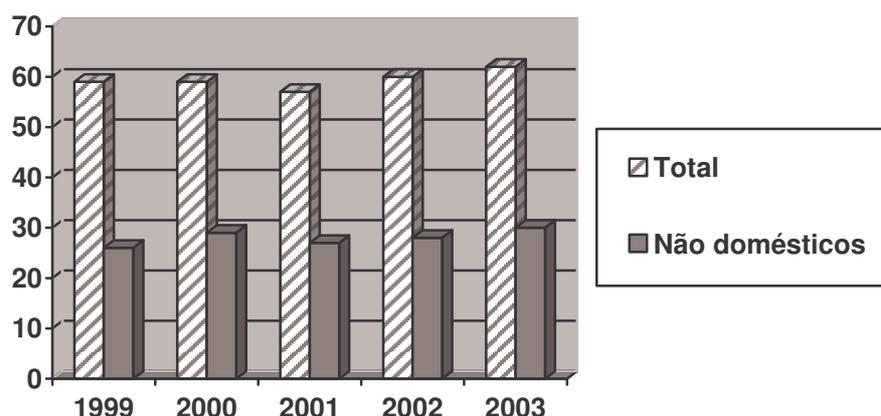
	1999	2000	2001	2002	2003
<b>Crédito a clientes</b>	8.1	15.9	16.8	17.3	19.2
<b>Recursos de clientes</b>	5.2	14.9	15.7	14.8	17.2
<b>Activo</b>	10.6	16.0	17.8	17.4	19.3
<b>Balcões</b>	6.0	14.0	15.6	14.8	14.6

Fonte: Relatório do Conselho de Administração do Banco de Portugal, 2003

A figura nº 2.1 apresenta a evolução do número total de bancos em Portugal e permite indagar sobre a importância dos bancos não domésticos no sistema bancário português.

<sup>3</sup> Em 2000, o Banco Totta & Açores e Crédito Predial Português foram adquiridos pelo Grupo Santander Central Hispano (SCH).

Figura 2.1 – Número de bancos



Fonte: Relatório do Conselho de Administração do Banco de Portugal, 2003

Os processos de concentração iniciados na década de 90 foram seguidos por um período de crescimento económico e de implementação de uma União Económica e Monetária, registando-se uma melhoria dos níveis de eficiência. O crescimento favorável que acompanhou aquele período é considerado para alguns autores como um dos factores explicativos da vaga de F&A a que se assistiu.

A partir de 2000, o sistema bancário português caracteriza-se pela predominância de cinco grupos bancários que, de acordo com a Associação Portuguesa de Bancos (APB), apresentam para os indicadores em análise diferenças significativas comparativamente a outras instituições bancárias, tal como se pode verificar pelo quadro seguinte<sup>4</sup>.

Quadro 2.4 – Posição Ordinal das Instituições Bancárias em Dezembro de 2004

BANCOS	ACTIVO		CRÉDITO S/CLIENTES		RECURSOS CAPTADOS		SITUAÇÃO LÍQUIDA		RESULTADO LÍQUIDO	
	Valor (mil euros)		Valor (mil euros)		Valor (mil euros)		Valor (mil euros)		Valor (mil euros)	
<b>CGD</b>	72.579.285	1	44.903.011	2	58.389.547	1	3.550.177	1	269.060	1
<b>BCP</b>	68.528.026	2	50.475.740	1	46.470.258	2	2.960.311	2	239.136	2
<b>BES</b>	44.081.680	3	27.587.407	3	31.282.232	3	2.131.260	3	131.765	4
<b>BTA</b>	30.692.439	4	18.538.579	4	19.290.562	4	1.639.614	4	135.409	3
<b>BPI</b>	23.691.244	5	18.412.132	5	16.955.497	5	1.391.765	5	86.680	5

Fonte: Associação Portuguesa de Bancos, Boletim Informativo n.º 34.

<sup>4</sup> A título de exemplo, o banco que detém o sexto lugar em termos de valor de activo é o Crédito Predial Português (CPP), com um total de 14.503.127 milhões de euros, apresentando também para as outras variáveis diferenças significativas. Contudo, importa referir que a análise versa essencialmente sobre a actividade consolidada, mas também são incluídas instituições cujas contas não foram consolidadas, como é o caso do CPP.

Segundo Neves (1999: 51), durante a década de 80 – classificada como a quinta vaga<sup>5</sup> – a maioria das F&A foram realizadas ao nível doméstico, apesar de também se verificar um esforço de internacionalização destas operações. Contudo, o autor salienta que, no caso português, o processo de concentração foi iniciado mais tarde. Durante os anos 80, muitos grupos económicos encontravam-se numa fase de reconstituição, após um período de nacionalizações. Segundo alguns autores, entre os quais Boot (1999), tem-se verificado, no caso europeu, uma maior concentração no mercado doméstico e o surgimento de instituições de tipo universal.

Antunes (1999), referindo-se ao processo de concentração da banca europeia, justifica que o carácter doméstico das F&A poderá ser explicado pelo facto de o processo de consolidação europeu ser mais recente comparativamente ao americano. Assim, justifica-se que ao nível doméstico os bancos adquiram a dimensão suficiente que lhes permitam obter vantagem competitiva para enfrentar o ambiente fortemente concorrencial e só depois do processo de consolidação doméstico ter esgotado as suas potencialidades poder-se-á avançar para a internacionalização deste tipo de operações.

A este propósito Azevedo (1999: 39) refere que a realidade europeia obriga a uma redefinição de estratégias que passa pelo “arrumar da própria casa, para depois se avançar para fora, mesmo que seja na Eurolândia”. Neste caso, estamos perante a tentativa de obter a dimensão necessária que permita aos bancos adquirir vantagem competitiva para poder competir nos mercados externos<sup>6</sup>. De realçar ainda que a autora também explica tal processo de concentração pela existência de excesso de capacidade ao nível europeu.

De acordo com Boot (1999: 15), a dimensão política é importante no contexto de consolidação europeu. O autor considera o processo de consolidação europeu como uma estratégia defensiva com o fim de proteger os

---

<sup>5</sup> Neves (1999) identifica seis vagas de F&A: a primeira vaga (1897-1904) onde predominam aquisições de monopólio; a segunda vaga (1916-1929) caracterizada pelas aquisições verticais e de oligopólio, a terceira vaga (anos 40) com finalidade de reestruturação empresarial no período pós-guerra, a quarta vaga (1965-69) com domínio das aquisições de conglomerado, a quinta vaga (anos 80) onde se destacam as aquisições de concentração e de internacionalização e a sexta vaga (anos 90) onde se destacam as aquisições transnacionais e transcontinentes.

<sup>6</sup> Boot (1999) também refere a obtenção de uma posição forte no mercado doméstico como um factor importante para posterior expansão para mercados estrangeiros.

interesses nacionais e evitar aquisições por parte de outras entidades estrangeiras.

Outro aspecto referido por Azofra (2004: 32) está relacionado com a possibilidade de melhorar os níveis de eficiência e de maximizar o valor da empresa através da consolidação. Em consonância com Boot (1999), o autor salienta que a adopção de novas tecnologias requer investimentos significativos e que as empresas de maior dimensão poderão mais facilmente recuperar os investimentos em tecnologia ao repartir os custos por uma base mais alargada de clientes. Uma das formas para obter a dimensão que possa suportar esses investimentos poderá ser o crescimento interno, contudo, tal como Azofra (2004: 33) afirma, as F&A são a estratégia adoptada dada a rapidez com que as entidades poderão começar a beneficiar dos resultados dos seus investimentos.

## **2.5) ANÁLISE DA ESTRUTURA DO SECTOR BANCÁRIO**

Como conclusão deste capítulo iremos analisar a estrutura do sector bancário tendo por base a análise realizada na tese de doutoramento de Costa (2000: 62). Segundo este autor importa analisar a estrutura de mercado em termos do grau de concentração, do grau de diferenciação dos produtos bancários e das condições de entrada e de saída no mercado. Aqui nos debruçaremos apenas na análise do grau de concentração, as questões relacionadas com o impacto das barreiras à entrada ou à saída serão abordadas sem exaustão ao longo do trabalho, no entanto, a análise do grau de diferenciação dos produtos será aprofundada mais à frente, visto constituir o tema central do presente trabalho.

A análise da estrutura de mercado revela-se importante na medida em que permite avaliar sobre a dimensão das empresas, no que toca à quota de mercado que possuem, e a partir daí permite retirar algumas conclusões sobre o número de empresas existentes e a desigualdade concorrencial que existe entre aquelas.

Os indicadores de concentração permitem-nos analisar a intensidade da concorrência, com base nas quotas de mercado detidas pelas empresas.

Assim, foram utilizados na análise duas medidas de concentração frequentemente utilizados na literatura económica.

Em primeiro lugar, foi utilizado o Índice de Concentração ( $C_K$ ) definido como

$$C_K = \sum_{i=1}^K S_i$$

Este índice foi calculado para  $k=3$ ;  $k=4$  e  $k=8$ , onde  $S_i$  é a quota de mercado do banco  $i$ . Os bancos foram hierarquizados por ordem decrescente das suas quotas de mercado e o índice é o resultado da soma das quotas dos  $k$  maiores bancos.

A segunda medida de concentração utilizada foi o Índice de Herfindhal (ou Herfindhal-Hirschman), conhecido como

$$H = \sum_{i=1}^n S_i^2$$

Este índice calcula-se como a soma dos quadrados das quotas de mercado de todos os bancos. O índice varia entre 0 e 1, indicando um nível significativo de concentração quanto maior for a sua aproximação de 1.

No quadro 2.5 são apresentados os índices de concentração para as variáveis ACTIVO, CRÉDITO, RECURSOS e RESULTADOS BRUTOS. Da análise de cada uma das variáveis verifica-se que os quatro bancos mais importantes detêm, pelo menos, 50% do mercado. De salientar, que para a variável ACTIVO, a quota de mercado detida por estas entidades é superior a 50%. Por seu turno, os quatro bancos seguintes incluídos no índice  $C_8$  apresentaram uma quota de mercado na ordem dos 20%.

**Quadro 2.5 – Índices de concentração (activo, crédito, recursos e resultados brutos)**

	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
<b>C3</b>													
ACTIVO	0,41	0,41	0,39	0,42	0,39	0,37	0,37	0,29	0,55	0,52	0,51	0,52	0,50
CREDITO	0,43	0,44	0,36	0,41	0,39	0,38	0,40	0,36	0,54	0,54	0,52	0,54	0,53
RECURSOS	0,42	0,42	0,42	0,44	0,42	0,41	0,41	0,37	0,56	0,55	0,54	0,55	0,53
RESULTADOS BRUTOS	0,42	0,43	0,39	0,50	0,48	0,49	0,50	0,48	0,56	0,54	0,52	0,55	0,50
<b>C4</b>													
ACTIVO	0,48	0,48	0,46	0,49	0,46	0,44	0,46	0,36	0,63	0,60	0,59	0,60	0,59
CREDITO	0,51	0,52	0,42	0,49	0,47	0,47	0,50	0,41	0,63	0,63	0,62	0,62	0,61
RECURSOS	0,49	0,49	0,49	0,52	0,50	0,48	0,50	0,42	0,65	0,63	0,63	0,63	0,61
RESULTADOS BRUTOS	0,51	0,52	0,50	0,58	0,55	0,57	0,59	0,52	0,68	0,64	0,62	0,64	0,61
<b>C8</b>													
ACTIVO	0,71	0,69	0,66	0,71	0,71	0,69	0,70	0,55	0,79	0,77	0,76	0,77	0,78
CREDITO	0,73	0,70	0,58	0,69	0,69	0,67	0,70	0,56	0,84	0,83	0,80	0,80	0,82
RECURSOS	0,72	0,70	0,69	0,73	0,73	0,72	0,72	0,58	0,82	0,81	0,81	0,80	0,82
RESULTADOS BRUTOS	0,75	0,75	0,72	0,78	0,77	0,76	0,77	0,64	0,84	0,82	0,79	0,80	0,80
<b>Índice de Herfindhal</b>													
ACTIVO	0,09	0,09	0,08	0,08	0,08	0,07	0,08	0,08	0,12	0,11	0,11	0,11	0,11
CREDITO	0,10	0,10	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,08	0,13	0,12	0,12	0,12	0,12
RECURSOS	0,10	0,09	0,09	0,09	0,09	0,08	0,09	0,09	0,13	0,12	0,12	0,12	0,12
RESULTADOS BRUTOS	0,10	0,09	0,08	0,11	0,10	0,11	0,11	0,12	0,13	0,12	0,11	0,12	0,11

Fonte: Elaboração própria com base nos boletins da APB

A análise dos resultados obtidos pela utilização do Índice de Herfindhal revela um nível pouco significativo de concentração, o que se justifica pelos valores relativamente baixos e mais próximos de 0. O valor mais elevado obtido a partir do índice foi de 0.13 para as variáveis CRÉDITO, RECURSOS E RESULTADOS BRUTOS, no ano de 2000. Uma das razões para a obtenção de valores de índices baixos prende-se essencialmente com um dos problemas subjacentes a este tipo de medida de concentração.

Apesar de o processo de concentração ter iniciado em meados de 1990, os efeitos de tais operações ao nível da concentração não são consistentes com os resultados, mesmo registando-se um ligeiro aumento nos valores dos índices obtidos a partir de 2000, período em que se verifica uma intensificação da formação de grupos bancários. Tendo por base os resultados obtidos com a

ordenação das quotas para o cálculo dos índices de concentração verifica-se que, em 2004, os grupos bancários BES, BCP, BPI, CGD e Santander Totta dominavam o sistema financeiro

De facto, na obtenção do grau de concentração do mercado, tal como afirma Cabral (1994: 23) “deve contabilizar-se não a quota de cada empresa mas sim a quota de cada agente decisor”. Desta forma, em muitos casos, os balanços individuais não aparecem consolidados nos balanços do grupo bancário, não revelando assim um aumento da concentração como resultado dos processos de integração.

## **CAPÍTULO III**

# **FUSÕES E AQUISIÇÕES (F&A) – CONCEITOS, TIPOLOGIAS E MOTIVAÇÕES**

### 3.1) INTRODUÇÃO

Depois de analisados os principais aspectos caracterizadores do sector bancário português e de atender aos factores que impulsionaram o desenvolvimento deste sector e que favoreceram a adopção por parte da banca de um comportamento estratégico aliado à racionalização e à expansão com vista a obtenção de vantagem competitiva e concorrencial, que resultou na implementação de processos de consolidação e de reestruturação da banca, este capítulo visa principalmente fornecer o enquadramento teórico explicativo que possa servir de fundamento ao processo de concentração a que se assistiu no sector bancário português, dominado essencialmente por cinco grupos bancários.

O primeiro propósito é o de explicitar alguns conceitos referenciados na literatura sobre F&A e o de definir o conceito adoptado no presente trabalho, atendendo não só a terminologia, mas também a acepção que lhe é dada. A abordagem conceptual será complementada pela análise dos diferentes tipos de F&A, destacando essencialmente as suas principais características.

A familiarização com os conceitos permitirá, numa fase posterior, entender as diversas motivações subjacentes aos processos de consolidação. Em termos teóricos parece consensual a existência de uma divisão<sup>7</sup> entre as motivações que visam a maximização do lucro e a criação de valor para a empresa e as motivações de carácter não económico – ou que pelo menos não visam de forma explícita a maximização do lucro e a criação de valor.

O primeiro grupo visa o aumento da rentabilidade pela obtenção de sinergias a vários níveis e que poderão resultar de complementaridades entre as entidades que se envolvem naquele tipo de operações.

O segundo grupo engloba objectivos que visam o crescimento e a obtenção de dimensão competitiva, a maximização da utilidade dos participantes nos processos de F&A, cujos interesses nem sempre são coincidentes com os dos proprietários das instituições ou ainda a prossecução de objectivos estratégicos que visam uma melhor afectação dos recursos, assim como o aproveitamento de oportunidades.

---

<sup>7</sup> De realçar que tal divisão é patente no trabalho de Matos e Rodrigues (2000).

A abordagem teórica incidirá sobretudo no primeiro grupo de motivações – as que se prendem com a maximização do valor –, neste grupo enquadram-se as motivações que estão directamente relacionadas com o incremento do poder de mercado e com os ganhos de eficiência que constituem a base para o trabalho empírico e o fundamento para a compreensão da estratégia de integração seguida pelos grupos bancários.

As diferentes motivações para a realização de F&A não poderão, no entanto, ser analisadas como se de compartimentos estanque se tratassem. Na verdade, a tentativa de analisar isoladamente cada uma das motivações serve apenas para entender de forma mais clara quais as razões explicativas dos processos de F&A, contudo tais processos podem incorporar em si não apenas uma razão, mas uma série de motivos justificativos. Assim, o isolamento servirá apenas para propósitos práticos, visto que uma F&A poderá ter subjacente um conjunto variado de motivos ou poderá ter inicialmente uns e à medida que tal processo ganha novos contornos passa a ser explicado por motivações de outra índole.

## 3.2) FUSÕES E AQUISIÇÕES: CONCEITOS E TIPOLOGIAS

### 3.2.1) Abordagem conceptual das Fusões e Aquisições (F&A)

Tal como referem Matos e Rodrigues (2000: 16-17), a literatura existente sobre esta temática utiliza as designações fusões, aquisições, tomada de controlo, participações, concentrações, entre outras, como representando uma mesma realidade, apesar de possuírem sentidos nem sempre coincidentes.

Existe assim um conjunto de expressões referentes a este fenómeno, pelo que Ferreira (2002: 96) distingue, “por um lado, as expressões de aquisição (ou aquisição pura), fusão-integração, fusão por incorporação ou fusão-absorção, a que corresponderão as expressões anglo-saxónicas de *takeover* ou *acquisition*, e por outro, de fusão-combinação ou simplesmente fusão (*merger* or *consolidation*), para representar situações tecnicamente diferentes [...]”. As aquisições visam o controlo total ou parcial de uma empresa – a empresa alvo ou adquirida – por parte de uma outra – a compradora, enquanto que as fusões se caracterizam pelo facto de serem voluntárias e poderem “levar à criação de uma nova entidade e ao desaparecimento das empresas que lhe deram origem [...]” (Ferreira, 2002: 98). Segundo o autor, a versatilidade que caracteriza as aquisições é um dos aspectos mais importantes deste tipo de operação, visto que facilmente as empresas poderão alargar a sua oferta a novos mercados, clientes e segmentos, assim como poderão introduzir melhorias ao nível dos produtos, das plataformas operacionais, tecnológicas e até administrativas. Por seu turno, as fusões permitem a obtenção de sinergias e de uma dimensão competitiva capaz de fazer face a uma concorrência cada vez mais agressiva e a um ambiente externo competitivo e em constante mutação.

Bastardo (1991: 12) define fusão como “uma operação que compreende a absorção de uma sociedade por outra, recebendo a empresa absorvente um conjunto de créditos (direitos sobre terceiros e bens activos) e de débitos (responsabilidades para com terceiros) da empresa absorvida”. O autor distingue juridicamente os conceitos de fusão e de aquisição, correspondendo ambos a duas formas de combinação de empresas.

Matos e Rodrigues (2000) apresentam no seu trabalho uma abordagem jurídica e económica do conceito de fusão de empresas.

Na abordagem jurídica feita pelos autores, a fusão pode verificar-se quando “uma das sociedades pré-existentes absorve o património das restantes, que se extinguem, ou uma nova sociedade absorve o património de todas as sociedades pré-existentes, extinguindo-se estas” (Matos e Rodrigues, 2000: 17).

Sob um ponto de vista mais analítico, podemos concluir que esta definição de fusão pode ser analisada de uma forma mais restrita, isto é, no primeiro caso estaríamos perante uma fusão-absorção, que na distinção de Ferreira (2002) corresponde ao conceito de aquisição, e no segundo caso estaríamos perante a fusão pura ou simples fusão.

A este propósito Ferreira (2002) analisa a forma das combinações centrando-se na questão relativa ao património das empresas e classifica-as em fusão-concentração ou consolidação, onde “os patrimónios das empresas são transferidos para uma nova entidade a constituir; é neste sentido que se utiliza a expressão anglo-saxónica *merger*”, e em fusão-integração, fusão por incorporação ou aquisição, onde “o património de uma ou mais empresas é transferido para uma outra empresa compradora ou incorporante. *Acquisition* ou *takeover* são as expressões anglo-saxónicas equivalentes” (Ferreira, 2002: 130). A este propósito Valente (1999: 5) refere a permanência ou não dos accionistas. Assim, na fusão todos os accionistas permanecem na nova empresa, enquanto que na aquisição os accionistas de uma das empresas deixam de permanecer na nova empresa integrada.

Apesar de Matos e Rodrigues (2000) adoptarem uma noção ampla do conceito de fusão, concordam com Jacquemin (1984: 65) ao considerar que, quer na fusão-absorção quer na fusão pura se verifica “o desaparecimento de pelo menos uma pessoa moral e a transmissão do património da pessoa extinta a uma outra pessoa jurídica que se torna o seu titular único [...]”.

Na continuidade da análise feita pelos autores, os mesmos salientam que mais do que a existência de uma única personalidade jurídica, em termos económicos, “o importante é que patrimónios antes sujeitos a centros de racionalidade económica independentes passem a estar, após determinada

operação, dependentes de um único centro de racionalidade económica” (Matos e Rodrigues, 2000: 21).

No presente trabalho, adopta-se a abordagem económica do conceito apresentada por Matos e Rodrigues (2000), onde o que deveras importa é a existência de uma estratégia comum a ser implementada nas empresas que se envolvem em operações de concentração. Desta forma, a expressão fusões e aquisições (F&A) considerada abrange “realidades que representam acções de combinações entre empresas” (Ferreira, 2002: 130).

### **3.2.2) Tipos de combinações de empresas**

A categorização dos diferentes tipos de F&A é um aspecto importante pois as razões que explicam cada um dos tipos, assim como as suas consequências divergem. Matos e Rodrigues (2000: 25) consideram vários critérios, dos quais se considera mais relevante o da classificação das fusões e aquisições com base na relação existente entre os mercados em que actuam as empresas envolvidas.

Assim, de acordo com Matos e Rodrigues (2000: 25) existem três grandes tipos de fusões: horizontais, verticais e conglomerais. O primeiro tipo de fusões ocorre entre empresas que actuam no mesmo mercado, segundo Ferreira (2002: 150), a maioria das F&A que ocorreram na década de 90 foram deste tipo e visavam o aumento da dimensão e a obtenção de economias de escala. Este tipo de concentração surgiu num enquadramento favorecido pela desregulamentação e “em lugares/sectores em fase de maturidade e entre empresas posicionadas em sectores altamente competitivos” (Ferreira, 2002: 151), como foi o caso do sector bancário. Contudo, segundo Weston *et al.* (1999: 83), o argumento de que as fusões horizontais visam a realização de economias de escala não é suficiente para se considerar que estamos perante uma teoria de fusões horizontais. Apesar deste tipo de fusões beneficiarem dos aumentos na escala de produção, nem todas as pequenas empresas enveredam por este tipo de combinação para adquirir economias de escala. Os autores acrescentam que existem outros factores além da dimensão ou da integração horizontal que influenciam as empresas na sua opção pela fusão e não pelo crescimento interno.

As fusões verticais ocorrem entre empresas que exercem actividades em diferentes estádios da cadeia de produção e distribuição de um produto ou serviço. Weston *et al.* (1990: 83) apresentam um conjunto de razões explicativas para a prossecução deste tipo de integração por parte das empresas, entre as quais se destaca a eliminação/redução de custos de transacção que decorrem essencialmente da participação no mercado. Tal como no caso das fusões horizontais, os autores salientam que as razões explicativas para este tipo de combinação não são suficientes enquanto teoria para as fusões verticais. Weston *et al.* (1990: 84) acrescentam que tais razões não têm implicações generalizáveis do momento de ocorrência de uma fusão na vida da empresa ou nas características da empresa verticalmente integrada.

Os mesmos autores afirmam que este tipo de fusões tem como resultado e motivação o aumento da concentração, podendo gerar-se situações de poder de monopólio por parte da empresa integrada num determinado estágio de produção.

As fusões conglomeradas verificam-se entre empresas que operam em mercados não relacionados. Para Ferreira (2002: 176) este tipo de combinação, com o seu auge na década de 60, “apresenta as características das estruturas de grupo ou *holdings*, caracterizadas pela propriedade e gestão de um conjunto de actividades não relacionadas”. No caso dos conglomerados “(a) a diversificação é feita fundamentalmente através de aquisições e não por crescimento orgânico; (b) existe o controlo de um conjunto de empresas posicionadas em várias indústrias que requerem diferentes técnicas e aptidões de pesquisa, engenharia, produção, vendas e distribuição”<sup>8</sup>.

A este propósito Weston *et al.* (1990: 85) classificam as fusões conglomeradas em três tipos distintos: as de extensão de linha de produtos que visa a expansão da linha de produtos da empresa. Para os autores este tipo de fusões ocorre entre empresas com actividades relacionadas e poderão também ser designadas fusões concêntricas. Um segundo tipo de fusões conglomeradas são as de extensão do mercado geográfico, este tipo de fusões envolvem duas empresas cujas operações têm sido conduzidas em mercados geográficos

---

<sup>8</sup> Estes dois aspectos são também considerados por Weston *et al.* (1990) como características importantes dos conglomerados.

distintos. Por último, os autores referem as fusões conglomeradas puras que envolvem actividades não relacionadas.

Ferreira (2002: 176) considera que o aproveitamento de oportunidades, a flexibilidade e versatilidade, a segurança e a gestão de risco representam vantagens dos conglomerados.

Em primeiro lugar, os conglomerados não têm necessariamente que acompanhar a evolução do sector ou mercado, pois “a potencialidade de mudança é constante vendendo empresas em sectores que já não são convidativos e comprando naqueles com potencialidades” (Ferreira, 2002: 177).

O desenvolvimento de várias actividades faz dos conglomerados um tipo de combinação flexível e versátil, contudo o grau de flexibilidade e versatilidade não é idêntico e reveste-se de complexidade.

Ao nível da segurança, os conglomerados, através de aquisições, permitem atingir uma dimensão suficiente capaz de evitar a existência de um ambiente propício a aquisições hostis por parte de terceiros. O autor refere ainda que, apesar de se alcançar uma dimensão significativa, tal não se torna um problema ao nível concorrencial “uma vez que dificilmente se obtêm posições dominantes em cada um dos sectores onde se está posicionado” (Ferreira, 2002: 177).

Finalmente, a gestão do risco nos conglomerados constitui um factor importante, pois através da diversificação é possível a minimização dos riscos. Contudo, como refere Ferreira (2002), aqui a diversificação dos riscos não é o mais importante. O objectivo crucial é adquirir empresas das quais se espera um bom desempenho, rentabilidade e outras mais valias no futuro.

A análise de Weston *et al.* (1990), assim como a de Ferreira (2002), estende-se à distinção dos vários tipos de conglomerados: os financeiros (*financial conglomerates*) ou, segundo Ferreira (2002: 177), de controlo financeiro, e os de gestão (*managerial conglomerates*) ou, segundo Ferreira (2002: 177), empresariais, estratégicos ou de administração. O primeiro tipo caracteriza-se por assumir as actividades de planeamento estratégico mas não participa nas decisões de carácter operacional. Por sua vez, os conglomerados de gestão além de desempenharem funções de controlo financeiro, participam nas decisões operacionais e desempenham outras funções importantes ao nível estratégico, empresarial e operacional.

Um outro tipo de combinação a que Ferreira (2002) faz referência na sua classificação é o das F&A concêntricas, este tipo de combinação resulta de acordos “entre empresas que se posicionam em sectores diferentes mas têm como objectivo a obtenção de ganhos provenientes de situações comuns. Em especial, estas situações são o mercado, os processos e as tecnologias que ambas servem ou utilizam” (Ferreira, 2002: 183).

Weston *et al.* (1990) aludem a este tipo de combinação confrontando-o com os conglomerados de gestão. Segundo os autores, a diferença entre estes dois tipos de combinação baseia-se na distinção entre as funções gerais e específicas da gestão. Os autores consideram que em qualquer um dos tipos de combinação as funções gerais de gestão incidem sobre um conjunto variado de actividades, com vista a que o mesmo factor fixo abarque um maior número de actividades, permitindo assim a obtenção de economias de escala e a redução dos custos. Os autores salientam ainda que, no caso das fusões concêntricas, estes ganhos além de poderem ser obtidos nas funções gerais da gestão, também podem ser obtidos ao nível das funções específicas, como tal é de esperar que as economias de escala sejam ainda maiores. Contudo, apesar dos ganhos que podem ser obtidos nas funções gerais e nas funções específicas e a grandeza de ambos poderem diferir de indústria para indústria, nas empresas multi-produto que obtêm economias resultantes da junção das funções específicas e gerais da gestão, as interacções poderão ser tão elevadas que se tornará difícil ou mesmo impossível diferenciá-las.

A este respeito Ferreira (2002: 183) destaca as aquisições e fusões que se têm verificado entre a banca e os seguros – *bancassurance*. Este tipo de combinação privilegia a venda cruzada de produtos, assim, nas instituições bancárias serão vendidos produtos das seguradoras e nestas produtos bancários.

Para Ferreira (2002: 184), “a ideia do banco universal constituído pela banca privada, de investimento e de retalho estará completamente fora do novo contexto financeiro, pois estes segmentos só têm em comum o nome do banco. As ideias, os mercados e as motivações que lhes estão subjacentes são diferentes”. O autor salienta ainda a importância de seguir uma estratégia

consistente com o *asset gathering*<sup>9</sup>. Assim, é importante ter em atenção que estaremos perante Grupos de Clientes e que a complexidade associada a este tipo de combinação é maior, visto que cada um dos sectores difere em termos culturais e é necessário colmatar qualquer tipo de divergência para que se revele eficaz. Por outro lado, o autor acrescenta ainda que essa complexidade ao manifestar-se também no grupo de clientes que abrange, torna a complexidade maior, pois “deseja-se criar um grupo financeiro à volta de diferentes tipos de clientes, em vez de diferentes tipos de serviços financeiros” (Ferreira, 2002: 184).

---

<sup>9</sup> O conceito de *asset gathering* é definido pelo autor como um “conceito amplo de actividade dos serviços financeiros e que inclui tudo o que tem a ver com a captação, gestão e protecção dos activos dos clientes”.

### **3.3) MOTIVAÇÕES PARA AS FUSÕES E AQUISIÇÕES**

Existe um conjunto alargado de explicações possíveis para a concretização de operações de F&A. Uma das explicações mais evidentes parece ser, segundo Pautler (2001: 1), a de a empresa adquirente encontrar neste tipo de operação um investimento rentável. Na verdade, as F&A constituem uma forma de investimento que pode substituir o investimento de raiz. Segundo o autor, as empresas optam pela realização de F&A quando estas se tornam o meio mais rápido e rentável de aumentar a sua capacidade, obter novas competências, penetrar em novas áreas de produto ou geográficas ou reafectar os recursos ao controlo de uma gestão mais eficiente.

#### **3.3.1) A Hipótese da maximização do lucro**

De acordo com Matos e Rodrigues (2000: 35), a maximização do lucro enquanto hipótese explicativa do comportamento empresarial continua a ser um dos pilares da literatura económica.

Os autores deixam claro que associada à hipótese da maximização de lucro está a maximização do valor da empresa. Assim, qualquer operação de fusão será sempre analisada atendendo ao seu impacto no valor da empresa.

Segundo os mesmos autores, a realização de F&A, sob a hipótese maximizadora do lucro e, conseqüentemente, da criação de valor, poderá ser explicada por razões relacionadas com a criação ou o incremento do poder de mercado, o incremento da eficiência e a obtenção de ganhos financeiros.

##### **3.3.1.1) Poder de mercado**

Segundo Weston *et al.* (1990: 207) o aumento da quota de mercado é uma das razões mais referenciadas para a concretização de F&A. Saliendam, no entanto, que a relação entre poder de mercado e a obtenção de economias de escala não é tão imediata como parece. Na verdade, se o aumento da quota de mercado significar que a empresa aumentou a sua dimensão, então estaremos na presença de economias de escala. Contudo, o aumento da quota de mercado significa o aumento da dimensão da empresa relativamente a

outras empresas na indústria, mas não significa que o aumento da dimensão relativa seja um indicador de obtenção de economias de escala.

A criação ou aumento do poder de mercado, através de F&A, poderá resultar, por um lado, num aumento da concentração, podendo as empresas ter uma atitude mais próxima daquilo que se encontraria numa estrutura de mercado monopolista, esta ideia é também defendida por Ferreira (2002: 152) quando afirma que “o acréscimo de poder no mercado acontece sempre que, mercê de uma fusão ou aquisição, a nova entidade tem capacidade de influenciar os preços, as quantidades ou mesmo a natureza dos produtos ou serviços. Por sua vez, este poder acrescido pode conduzir a resultados mais elevados”.

Por outro lado, a redução do número de concorrentes no mercado poderá originar comportamentos colusivos entre as empresas remanescentes, visto que “com um menor número de intervenientes se torna mais fácil a celebração do acordo colusivo. [...] se torna igualmente mais fácil a fiscalização do cumprimento do acordo celebrado. E, [...], com a redução do número de concorrentes, cada um deles terá mais a perder com penalizações pelo não cumprimento do acordo” (Matos e Rodrigues, 2000: 46-47). Aqui, reside segundo Weston *et al.* (1990: 207) uma das maiores objecções contra a aquisição de poder de mercado através de F&A. Contudo, os autores salientam a importância de comparar os ganhos de eficiência com os efeitos acrescidos da concentração para analisar os efeitos em termos líquidos.

Segundo os mesmos autores, há quem entenda que a crescente concentração resulta numa competição intensa e activa. Assim, apesar da concentração que parece evidente, a concorrência continua a verificar-se entre as maiores empresas das indústrias concentradas. Na verdade, não é fácil manter um comportamento colusivo quando os processos de decisão de preços, produção, produtos, qualidade, serviços, entre outros são demasiado complexos já ao nível da empresa.

### 3.3.1.2) Eficiência operativa

Matos e Rodrigues (2000) referem que a obtenção de eficiência operativa é outra das razões explicativas das fusões. Na prossecução do objectivo da maximização do lucro, as empresas deverão produzir eficientemente, assim poderão obter um determinado nível de produção com o mínimo de custos. Pautler (2001: 2) acrescenta que a actuação conjunta das empresas através de F&A, além da redução de custos e aumento da produção, visa também a melhoria da qualidade, a obtenção de novas tecnologias e a criação de novos produtos.

A propósito da exploração de diferenciais de eficiência entre empresas, Ferreira (2002) refere que as operações de F&A poderão ter como motivação subjacente a tentativa de aumentar o nível de eficiência das empresas envolvidas, considerando-se que uma das empresas é mais eficiente do que a outra. Assim, poderão ser obtidas sinergias da exploração conjunta das empresas.

O autor distingue entre sinergias de direcção, de administração, empresariais ou estratégicas e sinergias operacionais<sup>10</sup>. As primeiras ocorrem ao nível das práticas de gestão e para Ferreira (2002: 134) verificam-se sempre “que a gestão da equipa compradora é mais eficaz e eficiente do que a equipa da vendedora”, permitindo que “após a fusão ou aquisição a gestão do conjunto seja nivelada pelo mais alto”.

As sinergias operacionais resultarão na racionalização dos recursos e na sua melhor afectação e “podem advir de economias de escala e de gama não só na produção, mas ainda na distribuição, compras e noutras funções mais gerais” (Ferreira, 2002: 134). Desta forma, sinergias deste tipo, segundo o autor, serão mais significativas quando se trata de actividades relacionadas.

Por sua vez, Pautler (2001: 2-3) distingue entre eficiências operacionais e de gestão. O autor partilha das mesmas ideias de Ferreira (2002) ao afirmar que, no caso das eficiências de tipo operacional, estas poderão resultar de economias de escala<sup>11</sup> e de gama<sup>12</sup> ao nível da produção, mas acrescenta

---

<sup>10</sup> Gaughan (1991) também utiliza a expressão sinergia operacional e refere que uma das principais fontes deste tipo de sinergia é a redução nos custos resultante da combinação das empresas.

<sup>11</sup> “Existem economias de escala quando o aumento da escala de produção da empresa permite reduções no respectivo custo médio” (Matos e Rodrigues, 2000: 49).

ainda que poderão também originar da melhor afectação dos recursos, da utilização de tecnologias de produção menos dispendiosas, da melhoria na utilização da informação e do *know-how*, da combinação mais eficiente dos activos e de economias de gama ao nível do consumo. A propósito deste tipo de economias, Paula (2002: 137), baseando-se nas ideias de Santomero e Eckles (2000) e a propósito das estratégias de expansão dos bancos, refere que os ganhos decorrentes da distribuição conjunta de produtos poderão ocorrer ao nível dos serviços prestados ao consumidor, aquilo que designa *consumption economy*<sup>13</sup>.

Para Paula (2002: 137), as economias de gama no consumo resultam do potencial de venda cruzada da empresa financeira que produz uma diversidade de produtos e serviços financeiros, e que, por conseguinte, tal como afirmam Santomero e Eckles (2000: 13), o resultado será um aumento do retorno dado que os consumidores preferem adquirir uma diversidade de produtos e serviços do mesmo fornecedor.

Segundo Gaughan (1991: 105), a indústria bancária constitui um bom exemplo para a verificação das economias de gama e salienta que estas, mais do que as economias de escala, constituem um dos principais benefícios resultantes das fusões. A este propósito o autor refere que *“when financial institutions merge, they can share inputs to offer a broader range of services such as trust department or an investment counsellor. Smaller banks might not be able to afford the costs of these departments. Inputs such as a computer system can be shared to process a wide variety of loans and deposits accounts”*.

Boot (1999: 11) salienta que o marketing e a reputação constituem fontes para a obtenção de economias de escala e de gama. A unificação da política de marketing<sup>14</sup> pode reflectir-se na estrutura de custos e de retornos das instituições que adoptem aquela estratégia para os diversos produtos e

---

<sup>12</sup> “As economias de gama verificam-se quando a produção conjunta de vários produtos permite reduções nos custos de produção, face à situação em que cada um dos produtos é produzido isoladamente” (Matos e Rodrigues, 2000: 50).

<sup>13</sup> A análise de Pulley *et al.* (1993) investiga as sinergias resultantes ao nível do consumo e tenta encontrar evidência que confirme ou não o facto de os consumidores pagarem menos pelo acesso simultâneo a um conjunto de serviços.

<sup>14</sup> Focarelli *et al.* (2002) referem, a propósito da realização de F&A, que uma das motivações é a venda de um conjunto mais amplo de produtos e serviços e, por conseguinte, o aumento das receitas. No entanto, a prossecução desse objectivo requer a plena integração da rede de marketing do banco passivo (*target*) com a do banco alvo (*bidder*).

serviços oferecidos aos clientes. O autor salienta ainda a importância da imagem de marca, na medida em que a sua relação com a política de marketing assenta nos conceitos de reputação, fidelidade e confiança. Estes conceitos são importantes no sector bancário, sobretudo quando os produtos e serviços oferecidos não concorrem entre si pelas suas características, mas principalmente pela reputação ou pela imagem de marca que a instituição possui.

### **3.3.1.3) Eficiência na gestão**

A melhoria na eficiência da gestão é outro dos factores determinantes nos processos de F&A. Gaughan (1991: 147) salienta que a convicção por parte da empresa adquirente numa gestão mais eficiente dos recursos da empresa alvo constitui uma motivação para as aquisições. A este propósito Weston *et al.* (1990) referem que se uma das empresas possuir capacidade de gestão excedentária, então poderá utilizar os recursos remanescentes adquirindo uma outra empresa que seja ineficientemente gerida dada a falta de tais recursos. Assim, a partilha de recursos, incluindo os humanos, poderá ser feita sem acréscimo de custos, entre vários produtos e actividades.

De acordo com Gaughan (1991: 147), a hipótese de eficiência na gestão tem limitações e aplica-se essencialmente no caso de se tratar de uma empresa grande a adquirir ou absorver uma outra empresa de menor dimensão e em crescimento<sup>15</sup>. Contudo, tal como Matos e Rodrigues (2000: 53) salientam, “convém não esquecer a possibilidade da existência de deseconomias de escala na gestão: à medida que a empresa vai ganhando dimensão e complexidade, os problemas de agência, e consequentes custos, se multiplicam. O argumento de que a partir de certa dimensão se verifica uma perda de controlo é uma das possíveis explicações para os limites à expansão das empresas e para a existência de uma dimensão óptima para as mesmas”.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Alguns estudos comprovam tal ideia (Allen e Rai, 1996; Vennet, 1996; Peristiani, 1997; Cavallo e Rossi, 2001; Venet *et al.*, 2001).

<sup>16</sup> O conceito de deseconomias de escala assume uma maior extensão em Gaughan (1991: 103) quando afirma que “*Diseconomies of scale may arise as the firm experiences the higher costs and other problems associated with coordinating a larger scale operation*”.

A este propósito Weston *et al.* (1990) estão de acordo com os autores supra mencionados e referem que apesar dos ganhos sociais que poderão resultar do aumento do nível de eficiência da economia motivado pela fusão, um dos problemas é que, numa situação extrema, teríamos apenas uma empresa a operar na economia e no mundo. Tal situação revelar-se-ia demasiado complexa podendo desencadear problemas de coordenação na empresa e limitações ao nível da capacidade de gestão.

#### **3.3.1.4) Inabilidade dos gestores**

A má performance dos gestores<sup>17</sup> poderá constituir outra motivação para as fusões. Neste caso, “a equipa de gestão da empresa-alvo revela um tal grau de incapacidade, que virtualmente qualquer equipa alternativa poderá fazer melhor, [...]” (Valente, 1999: 10).

A este propósito Weston *et al.* (1990: 192) referem que a teoria da ineficiência na gestão poderá ser difícil de distinguir da teoria do diferencial de eficiência ou da teoria do problema de agência. Os autores salientam, tal como Valente (1999), que poderá existir um outro grupo de controlo capaz de gerir com mais eficiência a empresa, mas refere ainda que a ineficiência na gestão poderá resultar simplesmente da existência de uma equipa de gestão que é inepta no sentido absoluto da palavra.

Weston *et al.* (1990: 192) referem ainda que, por seu turno, na teoria do diferencial de eficiência, a gestão da empresa adquirente visa complementar a gestão da empresa adquirida e possui experiência na sua linha de negócios. Assim, tal como afirmam os autores, a teoria do diferencial da eficiência constitui uma base para a teoria das fusões horizontais. Contrariamente, a teoria da ineficiência na gestão poderá constituir também uma motivação para as fusões entre empresas cujas actividades são não relacionadas.

Valente (1999: 10) está de acordo com esta ideia ao afirmar que, a propósito da ineficiência na gestão, “qualquer equipa alternativa poderá fazer melhor, o que de alguma forma permitiria antecipar uma maior probabilidade de

---

<sup>17</sup> Wagenvoort e Schure (1999) argumentam no seu trabalho que os custos elevados nos bancos europeus resultam da incapacidade de controlo por parte da gestão – ineficiência-X, concluindo que muitos bancos revelam ineficiências na gestão e que a ineficiência-X é, por vezes, demasiado elevada.

F&A, por este motivo, em indústrias não relacionadas”. Esta questão está relacionada com a existência de um mercado pelo controlo de empresas<sup>18</sup>, onde se verifica a separação entre a propriedade e o controlo. Segundo Matos e Rodrigues (2000: 120), na presença de divergência entre os interesses dos gestores e dos accionistas, a empresa poderá afastar-se do objectivo da maximização do lucro e o valor de mercado da empresa estará abaixo do seu valor potencial; desta forma, as F&A constituirão um meio de eliminar a gestão ineficiente.

### **3.3.1.5) Eficiência financeira**

A obtenção de ganhos de eficiência em termos financeiros através de F&A poderá resultar sob a hipótese da existência de complementaridades ao nível da função financeira, como refere Valente (1999: 10).

Gaughan (1991: 105) refere-se a este tipo de motivação como sinergia financeira. Esta resultará numa redução do custo de capital para as empresas envolvidas em processos de F&A. Assim, a diversificação através de F&A permitirá às empresas combinadas reduzir o risco dos ganhos financeiros, assim como o risco de insolvência e de falência. As empresas de maior dimensão usufruem de certas vantagens nos mercados financeiros, nomeadamente em termos de acesso a esses mercados, pois apresentam um menor risco comparativamente às pequenas empresas.

Assim, segundo Matos e Rodrigues (2000: 60), os ganhos financeiros poderão resultar sobretudo quando as empresas envolvidas actuem em mercados não perfeitamente correlacionados e se verifique uma combinação entre empresas abundantes em *cash-flows* e com poucas oportunidades de investimento e empresas com escassez de *cash-flows* para financiar oportunidades de reinvestimento.

Esta complementaridade poderá também resultar, na continuidade do que Matos e Rodrigues (2000: 56) afirmam, entre empresas lucrativas e empresas que declaram resultados negativos. Desta forma, será possível através de F&A realizar poupanças fiscais. Estas poupanças também poderão resultar, de acordo com Weston *et al.* (1990: 198) do aumento da capacidade

---

<sup>18</sup> Matos e Rodrigues (2000) dedicam um capítulo exclusivamente à análise desta questão.

de endividamento da empresa combinada comparativamente à soma das duas capacidades antes da concretização da fusão.

### **3.3.1.6) A Minimização do risco**

Segundo Matos e Rodrigues (2000), o objectivo da minimização do risco fundamenta-se sobretudo na existência de aversão ao risco e de uma carteira de investimentos pouco diversificada.

Por seu turno, para Weston *et al.* (1990: 193), a diversificação poderá ser uma das motivações dos gestores e de outros empregados que, contrariamente aos accionistas, possuem oportunidades limitadas para diversificar as suas fontes de rendimento, visto que dependem do trabalho que exercem na empresa.

Seguindo a linha de pensamento dos autores supra mencionados, os conhecimentos e as capacidades que os gestores e outros colaboradores possuem são específicos à empresa, assim, dada a especialização que possuem, serão mais produtivos a trabalhar naquela empresa do que em qualquer outra. Desta forma, valorizarão a manutenção do seu emprego e a obtenção de remunerações mais elevadas.

A diversificação poderá também ser viável no caso de o proprietário-gerente ter a sua riqueza concentrada na empresa. Este poderá não querer partilhar o controlo da empresa. Assim, a existência de um único proprietário implicará a existência de um prémio de risco dos investimentos elevado e a realização de investimentos abaixo do óptimo.

Relacionado com esta questão, Scherer e Ross (1990: 162) encontram na alienação de empresas uma forma de minimização do risco ao referir que *“Small companies are often acquired because their owner-managers are aging or weary of business pressures and lack heirs or other successors to take their place. Interacting with this motive is the desire of family company owners to diversify their investment portfolios, thereby reducing their risk exposure, and to raise funds for paying the sometimes substantial estate taxes levied when an owner-manager dies.”*

Weston *et al.* (1990) concluem que a diversificação poderá ser uma forma de se transferir as actividades e as equipas de trabalho da organização,

*i.e.* as equipas de gestão e outras que desempenham funções relevantes na empresa são criadas dentro das mesmas e, como já foi referido acima, são específicas à empresa. Se a empresa for liquidada, as equipas serão destruídas e o valor da organização perde-se. A diversificação é assim uma forma de transferir as equipas de umas actividades para outras mais lucrativas.

Os autores salientam ainda que a diversificação poderá também ser uma forma da empresa manter a reputação que adquiriu ao longo do tempo. A este respeito Weston *et al.* (1999: 196) salientam que a diversificação poderá ser feita não só através de F&A, mas também através do crescimento interno. Contudo as fusões poderão ser preferíveis na falta de recursos que potenciem o crescimento interno ou na presença de excesso de capacidade na indústria. Por outro lado, as fusões poderão permitir a diversificação num curto espaço de tempo, contrariamente ao crescimento interno.

Para Matos e Rodrigues (2000: 103), a minimização do risco constitui uma motivação que não se prende com a maximização do lucro. Contudo, os autores referem ainda que tal motivação poderá estar indirectamente relacionada com a maximização do lucro. “A menores níveis de risco correspondem, em geral, menores custos de capital, nomeadamente de endividamento, e, portanto, maiores lucros. O maior lucro e o menor custo de capital, por sua vez, reforçarão o valor de mercado da empresa” (Matos e Rodrigues, 2000: 68).

### **3.3.2) Outras motivações para as fusões e aquisições**

#### **3.3.2.1) O crescimento e a dimensão**

Outra das motivações para a implementação de processos de F&A é a adopção de uma estratégia de crescimento e dimensão. Tal como refere Ferreira (2002), além do aumento do poder de mercado associado a uma estratégia de F&A também se poderá registar crescimento, dada a extensão da linha de produtos e a expansão geográfica.

Através do crescimento externo, a rapidez de agregação das dimensões das empresas é muito maior, comparativamente com o crescimento interno e, tal como afirma Jacquemin (1984: 64):

“ – O crescimento externo por aquisição de outra empresa ou por fusão incide sobre activos já em fase de exploração e corresponde portanto, a um rendimento mais rápido, que contrasta com as demoras de maturação dos investimentos;

– a aquisição de um concorrente aumenta *ipso facto* a quota de mercado do comprador e aumenta as suas vendas, sem criar capacidade adicional que poderia não encontrar procura correspondente;

– o crescimento externo pode ser o meio de adquirir os recursos humanos, técnicos ou materiais, para os quais não há mercado ou existem mercados imperfeitos”.

Contudo, se a estratégia de crescimento ou de aumento de dimensão parece ser mais rapidamente realizável via F&A existem problemas na expansão por esta via, tal como referem Matos & Rodrigues (2000), em primeiro lugar, há necessidade que as empresas envolvidas no processo de F&A tenham os mesmos objectivos e, acima de tudo, que as pessoas envolvidas estejam dispostas a participar de todo o processo de reestruturação que, necessariamente tem de ser levado a cabo.

Em segundo lugar, porque tal como refere Jacquemin (1984: 64) existem dificuldades ao nível administrativo, jurídico e fiscal que têm de ser ultrapassadas.

Finalmente, há necessidade de se integrar as várias estruturas produtivas e culturas empresariais e levar a cabo a gestão de uma unidade não só de maior dimensão, mas sobretudo mais complexa.

Matos e Rodrigues (2000: 110) alertam ainda que “a empresa orientada para o crescimento deverá ter em conta a existência de formas alternativas de atingir esse objectivo, nomeadamente o crescimento interno, havendo, caso a caso, que comparar as respectivas vantagens e desvantagens”.

### **3.3.2.2) Benefícios para outros intervenientes**

Matos e Rodrigues (2000) referem ainda a participação de agentes intermediários nos processos de F&A e relação da remuneração desses agentes com o valor das acções das empresas envolvidas no processo de F&A, daí que muitas vezes, e citando Scherer e Ross (1990), criam-se oportunidades para a obtenção de ganhos especulativos que incentivam estes agentes a se envolverem em fusões, dado o poder de mercado que a fusão traria e, por conseguinte, a valorização das acções das empresas participantes.

Matos e Rodrigues (2000: 113) concluem que, apesar de existirem benefícios para outros intervenientes que não os accionistas e gestores das empresas envolvidas, a forma como estes agentes conseguem influenciar o processo de decisão já não é tão clara, pelo que “uma das formas lícitas de o fazer passa naturalmente por influenciar as expectativas dos decisores quanto ao sucesso da operação”.

### **3.3.2.3) Redistribuição ou reaplicação estratégica de recursos ou de meios**

Segundo Ferreira (2002: 136) este tipo de motivação poderá desencadear da necessidade por parte das empresas de reestruturarem os seus activos, aplicando-os em actividades distintas daquelas para as quais inicialmente foram afectos, o que poderá resultar de adaptação estratégica ao ambiente circundante da empresa – e que Weston *et al.* (1990) classificam como adaptação estratégica às mudanças.

Para Weston *et al.* (1990: 198), a abordagem do planeamento estratégico para as fusões implica quer a possibilidade de ocorrência de economias de escala quer a afectação dos recursos que estão a ser ineficientemente utilizados. Outro dos aspectos que os autores consideram é que através da diversificação externa, a empresa adquire capacidades de gestão que podem satisfazer as suas necessidades. No entanto, é de salientar, tal como os autores afirmam, que esta diversificação também poderá ser exequível através do desenvolvimento interno, o único aspecto a considerar será a rapidez da adaptação das diferentes formas de diversificação: fusões e crescimento orgânico.

#### **3.3.2.4) Salvamento de empresas**

Apesar de parecer um objectivo de carácter altruísta, Matos e Rodrigues (2000) salientam o facto de não visar apenas salvar uma empresa que possa estar sob risco de falência, mas sim o de adquirir uma empresa onde possam ser concretizados objectivos tais como, o ganho de poder de mercado através de incrementos dos níveis de eficiência ou até da eliminação de um concorrente, a obtenção de ganhos financeiros e ainda a aquisição de activos subavaliados.

#### **3.3.2.5) Problemas de agência**

Ferreira (2002: 135) refere que as F&A constituem uma forma de resolver problemas de agência que resultam do conflito entre os accionistas e os gestores, sobretudo nas “empresas de grande dimensão e com relevante dispersão de capital”. Esse conflito de interesses poderá sobretudo resultar do facto dos gestores deterem apenas uma pequena parte da empresa e, como tal, procurarem a satisfação dos seus próprios interesses, muitas das vezes, em detrimento dos interesses dos accionistas.

Ferreira (2002) menciona ainda, tal como Weston *et al.* (1999: 201), que o problema de agência verifica-se sobretudo quando a propriedade está demasiado dispersa pelo que os accionistas não conseguem controlar o comportamento dos gestores.

A este propósito, Weston *et al.* (1999: 202) focam a existência de mecanismos organizacionais e de mercado e a fixação de compensações como forma de controlo dos problemas de agência.

Na ausência de eficácia de tais mecanismos, os autores salientam que as F&A poderão constituir uma forma de controlo externo sobre os gestores. Desta forma, pode-se afirmar que “quando os accionistas (individualmente) não tenham incentivos ou recursos para *monitorar* efectivamente o comportamento dos gestores, a ameaça de *takeover* poderá ser uma forma de identificar melhor os gestores com os interesses dos accionistas” (Valente 1999: 12).

Relacionada com esta motivação de índole financeira, Weston *et al.* (1999: 202) e Valente (1999: 13) referem que, contrariamente ao argumento de que as F&A poderão constituir uma forma de resolução dos problemas de agência, a abordagem baseada no *Managerialism* sugere que as F&A não são uma solução para o problema de agência, mas antes um sintoma da sua existência, isto pois os gestores muitas das vezes poderão seguir este tipo de estratégia expansiva com vista à prossecução do objectivo do aumento da dimensão da empresa e, por conseguinte, das suas remunerações e outras regalias

Outro dos problemas que poderá surgir e que segundo Valente (1999: 13) constitui uma manifestação dos problemas de delegação de autoridade é o facto dos gestores incorrerem em sobreavaliações das oportunidades de fusão dado o seu excessivo optimismo. Weston *et al.* (1999: 203), baseando-se no trabalho de Roll (1986)<sup>19</sup> sobre esta matéria, afirmam que a aquisição poderá ser o resultado da presunção por parte dos gestores de que as suas avaliações estão correctas. Na verdade, os gestores podem identificar um alvo potencial de aquisição, mas a avaliação feita por aqueles poderá exceder o seu verdadeiro valor de mercado.

Weston *et al.* (1999: 199) e Valente (1999: 12) aludem à hipótese da informação e sinalização. Esta hipótese prevê que aquando dos processos de F&A, o mercado tem acesso a novas informações e procede à reavaliação das acções das empresas. Tal como Valente (1999), Weston *et al.* (1999: 200) apresentam duas variantes para a hipótese da informação.

---

<sup>19</sup> ROLL, R. (1986), “The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers”, *Journal of Business*, 59, 197-216.

Em primeiro lugar, a oferta pública de aquisição (*tender offer*) dissemina a informação de que as acções da empresa alvo estão subavaliadas, o que origina uma reavaliação das acções (trata-se da hipótese denominada *sitting on a gold mine*).<sup>20</sup>

A outra hipótese – *kick in the pants* – refere que a oferta de aquisição faz com que a equipa de gestão da empresa alvo implemente uma estratégia operativa mais eficiente.

A propósito da teoria da sinalização, Weston *et al.* (1999: 200) referem que se trata de uma variante importante da teoria da informação. Desta forma, segundo os autores, a sinalização poderá estar presente nas F&A de diversas formas. Quando uma empresa recebe uma oferta de aquisição isto poderá constituir um sinal para o mercado de como a empresa possui um valor intrínseco extraordinário que até então não era conhecido ou que é iminente o surgimento de *cash flows* no futuro.

Finalmente, no âmbito das teorias financeiras, Valente (1999:13) e Weston *et al.* (1999: 204) referem a teoria do *free cash flow*<sup>21</sup>. Segundo esta teoria, os accionistas e os gestores (principais-agentes) estão em conflito no que toca à distribuição do *cash flow* em excesso, pelo que as F&A constituem um meio para a sua resolução. Nas palavras de Valente (1999: 13) “aquele *cash flow* em excesso deveria ser distribuído aos accionistas (sob a forma de dividendos), reduzindo assim o poder discricionário dos gestores, e, sujeitando-os com mais frequência ao escrutínio dos mercados de capitais. Neste caso, a emissão de dívida pode reduzir os custos de delegação de autoridade (ao reduzir o *cash flow* disponível para gastos discricionários dos gestores), funcionando como um substituto à política de dividendos e, comprometendo os gestores, de uma forma mais credível, ao pagamento de *cash flows* futuros”.

---

<sup>20</sup> Valente (1999) relaciona esta hipótese com a aquisição de activos subavaliados, onde se prevê que poderá ser proveitoso para a empresa adquirir ou fundir-se com outra empresa, no sentido de aumentar a sua capacidade e aproveitar capacidade já instalada, sem ter de recorrer ao crescimento interno. Contudo, esta questão já foi tratada separadamente neste trabalho aquando da análise da hipótese da maximização do lucro tendo como motivação a aquisição de activos subavaliados.

<sup>21</sup> Nas palavras de Weston *et al.* (1999: 204), Jensen define *free cash flow* como o *cash flow* em excesso dos montantes que são necessários para financiar os investimentos com valor actual líquido (VAL) positivo, já descontado o custo de capital.

## **CAPÍTULO IV**

### **PODER DE MERCADO E DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO BANCÁRIO**

## 4.1) INTRODUÇÃO

Como se pode constatar no capítulo anterior, grande parte dos factores explicativos para a realização de F&A prende-se com a maximização do valor. Desta forma parece consensual que as operações de F&A levadas a cabo pelas entidades bancárias tenham subjacentes à sua concretização sobretudo razões de índole económica como a maximização do lucro e que se consubstanciam na melhoria dos seus níveis de rentabilidade, na minimização dos seus custos, em ganhos de eficiência, na obtenção de sinergias operativas e na aquisição de dimensão competitiva que lhes permita actuar num ambiente concorrencial.

As questões relacionadas com a concorrência e a concentração no sector bancário têm sido objecto de estudo científico. Na verdade, trata-se de entender até que ponto o aumento da concentração implicará necessariamente uma estrutura de mercado mais concentrada e, por conseguinte, menos competitiva; ou se, bem pelo contrário, a concentração existente irá promover um ambiente fortemente concorrencial.

O objectivo do presente capítulo, numa primeira parte, é o de fornecer alguma evidência empírica encontrada para a relação entre a estrutura de mercado e o poder dos bancos que operam nesse mercado. Na avaliação do poder de mercado e da concorrencialidade existente, muitos estudos têm debruçado a sua análise sobre o comportamento dos bancos em termos de preços praticados (taxas de juro, comissões), mas também em termos de utilização de outros instrumentos competitivos além do preço (sucursais, publicidade).

Numa segunda parte é dada particular importância a análise da diferenciação do produto na actividade bancária e da sua relação com a estrutura, a concorrência e o poder de mercado. De facto, mesmo em mercados onde as características dos produtos são facilmente imitáveis, as empresas poderão ter incentivos em criar diferenças como forma de adquirirem vantagem competitiva, aumentarem o seu poder de mercado e reduzirem a concorrência existente. Assim, e tendo por base as ideias de Chamberlain (1933), num mercado de natureza concorrencial como o bancário, poderão coexistir elementos caracterizadores de uma estrutura monopolista.

Na terceira e última parte são analisados outros factores, para além da estrutura de mercado e da diferenciação dos produtos, que poderão influenciar o comportamento dos bancos e, por conseguinte, o seu desempenho. Aqui, destacam-se a existência e/ou criação de custos à mudança e ainda o relacionamento com os clientes. A problemática do relacionamento dos clientes está intimamente relacionada com a fidelização e esta, por seu turno, com a existência de custos à mudança. Contudo, o seu tratamento diferenciado deve-se essencialmente ao aparecimento na banca, sobretudo em resultado da crescente liberalização do sector, de uma nova forma de relacionamento com a clientela. Apesar de ser dado um tratamento autónomo a cada um dos factores que influenciam o comportamento dos bancos, existem nítidas interdependências.

A crescente concorrência a que o sector bancário foi subordinado motivou a redefinição das estratégias competitivas dos bancos pelo que uma estratégia de diferenciação garantirá vantagem competitiva se incorporar elementos que distingam a oferta pela qualidade e pela reputação, daí que a marca constitua um activo de importância crucial que permite a diferenciação da concorrência e garante a fidelização dos clientes.

Com base nos estudos realizados e cujos pressupostos e conclusões são apresentados ao longo do capítulo foi estabelecido um marco teórico de referência que serve de base à análise empírica e as hipóteses que se propõe no presente estudo.

#### **4.2) ESTRUTURA DE MERCADO, CONDUTA E PERFORMANCE NA ACTIVIDADE BANCÁRIA**

Muitos dos estudos relativos aos processos de fusões e aquisições baseiam-se no modelo clássico da Economia Industrial, conhecido como o paradigma E–C–P (Estrutura – Conduta – Performance), de Bain e Mason. Segundo este modelo, existe uma relação entre a estrutura de mercado e o comportamento das empresas e entre este e o seu desempenho. No que às F&A diz respeito, estas encontram-se nitidamente relacionadas com o nível de concentração existente no mercado pelos efeitos que provocam na estrutura.

A este propósito Berger (1995: 404) salienta que os processos de consolidação na indústria bancária poderão ser motivados pelos benefícios esperados do maior poder de mercado resultante do aumento da concentração e das quotas de mercado das empresas consolidadas.

Os estudos realizados têm incidido a sua análise nos impactos das fusões ao nível da rentabilidade e da eficiência, tendo por base indicadores relacionados com o comportamento e com a performance das empresas, como sejam o nível de preços praticados, as quotas de mercado detidas, os níveis de investimento em publicidade, as taxas de rentabilidade, os níveis de eficiência, entre outros.

Segundo Matos e Rodrigues (2000: 216), os estudos iniciais sobre F&A baseavam-se na ideia de que tais operações tinham efeitos significativos na estrutura de mercado, nomeadamente sobre os níveis de concentração, e esta, por sua vez, na performance das empresas ou indústrias que enveredavam por tais operações.

Com base neste tipo de análise, o aumento da concentração no mercado levará a uma estrutura de preços pouco competitiva e a redução da qualidade. Estes efeitos serão prejudiciais para os consumidores, mas permitirão às entidades a obtenção de lucros anormais.

Contudo, as hipóteses subjacentes a este modelo parecem para alguns autores demasiado rígidas, pelo facto de considerarem a estrutura de mercado como uma variável exógena e não considerarem a capacidade que as empresas podem ter em influenciar a sua performance e, com isto, também

conseguirem aumentar o seu poder de mercado, o que se reflectirá num aumento do nível de concentração.

Assim, segundo alguns autores, as empresas poderão influenciar a estrutura de mercado na medida em que forem capazes de diferenciar os seus produtos da concorrência. A diferenciação permitir-lhes-á aumentar o seu poder de mercado e deter quotas de mercado significativas (Shepherd, 1982).

Para outros autores, a realização de economias de escala e de gama permitirão às empresas o aumento do seu poder de mercado, o que poderá resultar em elevados níveis de concentração (Baumol, 1959; Scherer, 1975; Panzar e Willig, 1981).

De salientar ainda que as empresas poderão adoptar um comportamento estratégico que lhes permita aumentar o seu poder de mercado e fazer frente à concorrência. Desta forma, as empresas poderão aumentar os seus investimentos com o propósito de aumentar a disponibilidade dos consumidores pagarem pelos seus produtos e, por conseguinte, aumentarem o seu poder de mercado. Tal actuação terá efeitos sobre a estrutura de mercado, aumentando a sua concentração. A teoria de Sutton (1991) é esclarecedora acerca da interacção entre a qualidade percebida de um produto e a concorrência no mercado, ao considerar a existência da endogeneidade dos custos afundados, essencialmente os relacionados com a publicidade.

Vários estudos têm tentado examinar a relação, com base na análise econométrica, entre a estrutura de mercado e a rentabilidade. Geralmente, estes estudos baseiam-se em indicadores de estrutura, como índices de concentração, e em indicadores de rentabilidade, como sejam os índices de rentabilidade ou ainda as taxas de juro praticadas.

A análise da relação entre a rentabilidade e a estrutura de mercado realizada por Berger (1995) incorpora as hipóteses baseadas no poder de mercado e as baseadas na eficiência<sup>22</sup>. A análise encontra evidência segundo a qual existe uma relação positiva entre quota de mercado e rentabilidade, no entanto, tal resultado é obtido depois de controlados os efeitos da concentração. Por outro lado, a inclusão da variável quota de mercado anula o

---

<sup>22</sup> O autor utiliza medidas directas relativas à estrutura de mercado (índice de concentração de Herfindhal e quotas de mercados dos bancos) e à eficiência (eficiência-X e eficiência na escala)

efeito positivo que a concentração pode exercer na rentabilidade, daí que, segundo o autor, apenas as grandes empresas serão capazes de exercer poder de mercado na fixação dos preços de produtos bem diferenciados, através de vantagens de localização, de investimentos em publicidade ou outras.

O autor encontra ainda algum suporte à hipótese da eficiência, na medida em que ganhos de eficiência estão associados a lucros elevados, mas a evidência segundo a qual os ganhos de eficiência estão relacionados com a concentração ou a quota de mercado e, conseqüentemente, com a rentabilidade não parece tão forte.

A eficiência na escala e a concentração não parecem ter qualquer influência na rentabilidade. Aqui, é de destacar sobretudo a falta de evidência que suporte a hipótese tradicional E-C-P. Na verdade, a relação positiva que poderá ocorrer entre a rentabilidade e a concentração não se verifica.

Apesar do suporte limitado das duas hipóteses, não parece que ambas contribuam notoriamente para a explicação da rentabilidade. Segundo o autor, os resultados demonstram que seriam necessários grandes aumentos de eficiência e de quota de mercado para que efectivamente se obtivessem significativos aumentos da rentabilidade (efeitos na variável dependente). Aqui, as fusões poderão servir como forma de permitir tais aumentos. Contudo, tais operações só serão desejáveis quando a empresa adquirente for mais eficiente (em termos de eficiência-X) do que a empresa adquirida.

Berger e Hannan (1999) assumem algumas das hipóteses previstas no trabalho de Berger (1995), nomeadamente a hipótese tradicional estrutura-performance e a hipótese da estrutura eficiente. Contudo, contrariamente a Berger (1995)<sup>23</sup>, utilizam na sua análise informação relativa aos preços para testar a relação entre a concentração e os preços no mercado de depósitos, atendendo às duas hipóteses. Assim, por um lado, a hipótese estrutura-performance estabelece que em mercados mais concentrados o comportamento menos concorrencial se traduzirá no estabelecimento de preços menos favoráveis aos consumidores. Por outro lado, a hipótese da

---

<sup>23</sup> Berger (1995) utiliza como medidas de rentabilidade os indicadores ROE (*Return on Equity*) e ROA (*Return on Assets*).

estrutura eficiente prediz que, em certa medida, os preços serão mais favoráveis para os consumidores em resultado da melhoria da eficiência, mesmo tratando-se de mercados concentrados.

Os resultados encontrados sugerem que a concentração dos mercados locais parece ser determinante nas taxas de juro oferecidas para os depósitos, *i.e.* quanto maior a concentração do mercado, menores as taxas de juro oferecidas. Tal resultado é consistente com a hipótese estrutura-performance. Assim, segundo os autores, apesar de os efeitos de eficiência e de estrutura de mercado poderem ser determinantes na explicação da rentabilidade, os resultados apontam para a predominância da hipótese da estrutura-performance.

Prager e Hannan (1998) analisam os efeitos das fusões ocorridas entre bancos que concorrem em um ou mais mercados geográficos e propõem-se comparar os preços oferecidos pelos bancos dos mercados onde ocorreram as fusões relativamente aos preços oferecidos pelos bancos situados em mercados onde tais processos de consolidação foram menos notórios.

Segundo os autores, as alterações dos preços praticados pelos bancos integrados poderão reflectir simultaneamente efeitos de melhorias de eficiência e efeitos de poder de mercado. Assim, poder-se-ão encontrar preços mais atractivos para os consumidores ou não. A análise comparativa das alterações ocorridas nos preços dos depósitos entre os bancos que enveredaram por processos de integração e os bancos que não se envolveram em tais operações permitirá analisar o efeito que prevalece.

Os autores verificam que, para o período analisado (1991-1994), as taxas de juro dos depósitos oferecidas pelos bancos situados nos mercados concentrados diminuíram comparativamente às oferecidas pelos bancos que operavam em mercados onde não ocorreram processos de integração. Desta forma, concluíram pela existência de efeitos de poder de mercado, na medida em que as fusões contribuem para o aumento de tal poder.

Um dos aspectos que os autores salientam prende-se com a melhoria da qualidade dos produtos resultante das fusões. Tal melhoria poderá reflectir-se em benefícios que compensarão a diminuição da taxa de juro, no entanto, nos seus resultados verificam que a redução das taxas de juro verifica-se quer para

as entidades que participaram em fusões, quer para os bancos rivais que operam no mesmo mercado e que não se envolveram em tais processos. Daí que não se possa concluir que a redução das taxas de juro provocadas pelas fusões resultem em melhorias da qualidade.

Hannan (1991) considera na sua análise a hipótese de produto diferenciado e estabelece um modelo teórico sobre a relação subjacente ao paradigma E–C–P. A análise da relação considera a concentração e a quota de mercado como factores explicativos para o poder de mercado. Desta forma, a existência de diferenciação do produto e a natureza dos mercados locais de depósitos e de créditos permitirão a detenção de poder de mercado por parte dos bancos no estabelecimento das taxas de juro.

Além da relação entre preços e estrutura, é estabelecida também a análise da relação entre lucros e estrutura, prevendo-se, em qualquer um dos casos, uma relação positiva entre poder de mercado e estrutura.

Por um lado, o aumento da concentração tornará o mercado menos competitivo e maior será o poder de mercado das empresas em fixarem preços elevados e obterem níveis elevados de rentabilidade. Por outro lado, o aumento da quota de mercado estará relacionado positivamente com o poder de mercado, na medida em que, e considerando a existência de diferenciação do produto, o poder de mercado varia em função da quota de mercado, traduzindo maior fidelização do cliente e maior capacidade de restringir a actuação das empresas rivais actuais e/ou potenciais.

De referir, no entanto, que a quota de mercado poderá também estar relacionada com os preços e com a rentabilidade, mas não resultar directamente do poder de mercado, *i.e.* a relação positiva entre lucros e concentração poderá resultar de melhorias de eficiência obtidas pelas empresas com significativas quotas de mercado. A autora não explora esta hipótese, mas salienta a pertinência de se comparar as hipóteses do paradigma E–C–P com as subjacentes à hipótese da estrutura eficiente de Demsetz (1973).

Mendes e Rebelo (2003) propõem-se analisar a relação entre estrutura de mercado, eficiência e performance na indústria bancária portuguesa durante a década de noventa.

Os autores visam, ao considerar as alterações que ocorreram naquela época, avaliar o impacto da desregulamentação nas condições de concorrência dos bancos portugueses.

Os resultados encontrados apontam para uma estrutura de mercado pouco competitiva, contudo verificam que, ao longo do tempo, o comportamento dos bancos se torna cada vez menos colusivo. Apesar do impacto positivo da concentração na performance, sobretudo no início da década de noventa, os autores verificam que a partir de 1995, este indicador se torna menos relevante e a hipótese da estrutura eficiente passa a revelar-se importante na explicação da performance na indústria bancária.

Os autores concluem que além de o processo de desregulamentação ter permitido o aumento da concorrência na indústria bancária e de os bancos mais eficientes possuírem melhores níveis de desempenho, continua a verificar-se a diferenciação do produto<sup>24</sup> e a existência de poder de mercado local.

Smirlock (1985) questiona no seu trabalho a validade do paradigma clássico E-C-P e argumenta que a concentração do mercado é resultado da capacidade das empresas com níveis elevados de eficiência obterem quotas de mercado significativas.

De referir, no entanto que, segundo o autor, a hipótese do diferencial de eficiência não é a única hipótese explicativa para a relação entre quota de mercado e rentabilidade, argumentando que a quota de mercado poderá captar efeitos de poder de mercado resultantes da diferenciação do produto. Desta forma, os bancos com quotas de mercado significativas poderão oferecer produtos de maior qualidade, o que lhes permite praticar preços elevados e obter maiores níveis de rentabilidade.

Apesar de considerar como determinantes da rentabilidade, a hipótese da eficiência e a hipótese da diferenciação do produto, grande parte dos

---

<sup>24</sup> A este propósito os autores referem exactamente que *“the Portuguese banking industry shows some signs of product differentiation, or at least bank customers perceive that products are not all the same”* (Mendes e Rebelo, 2003: 67).

estudos analisados pelo autor sugerem que a hipótese da diferenciação<sup>25</sup> do produto não é relevante na explicação da relação entre quota de mercado e rentabilidade. Desta forma, a sua análise cinge-se à aplicação e análise da adequação da hipótese tradicional estrutura-performance e da hipótese da eficiência.

Os resultados encontrados apoiam a segunda hipótese, segundo a qual a existência de uma estrutura de mercado mais concentrada não é sinal de comportamento colusivo, mas antes de superioridade em termos de eficiência das empresas com melhores desempenhos.

Na análise do poder de mercado detido pelas entidades bancárias, muitos dos estudos realizados têm centrado a sua observação nos instrumentos competitivos baseados no preço (taxas de juro, comissões) e noutros instrumentos não relacionados com o preço (publicidade, sucursais)<sup>26</sup>.

Alguns dos estudos que incidem essencialmente na análise da concorrência via preço são o de Leite e Barros (1994), Antão (1998), Barros (1999) e Barros e Modesto (1999).

Leite e Barros (1994) analisam as alterações ocorridas na estrutura da indústria bancária e no nível de concorrência, resultantes do processo de liberalização. Na análise, os autores propõem-se testar o grau de concorrência existente na banca portuguesa, considerando a natureza multiproducto da banca, *i.e.*, segundo os autores é necessário considerar simultaneamente as condições competitivas existentes, quer no mercado de depósitos, quer no mercado de créditos.

Na explicação das diferenças existentes ao nível das margens preço-custo dos bancos, os autores consideram um modelo compatível com a diferenciação do produto, onde a elasticidade percebida pelos bancos depende de um conjunto de factores exógenos, nomeadamente, a competição espacial,

---

<sup>25</sup> O autor refere que a rejeição da hipótese da diferenciação do produto como determinante da relação entre poder de mercado e rentabilidade não significa a invalidade da hipótese, salientando que nesta matéria é necessária mais investigação.

<sup>26</sup> Segundo Pinho (1999: 1516), a desregulamentação do sector bancário em Portugal incentivou a uma maior utilização, por parte das entidades bancárias, dos instrumentos competitivos não-preço, com o objectivo de adquirir quota de mercado.

a estratégia de crescimento, a eficiência e os efeitos da concorrência não-preço. Destes factores, para o período em análise (1991 e 1992), apenas são determinantes, na explicação do comportamento dos bancos, a competição espacial e os efeitos de eficiência.

Em Antão (1998) um dos objectivos principais do estudo realizado visa avaliar a concorrência via preço (taxas de juro) nos produtos de crédito e de depósitos. Com base na evidência existente relativamente às elevadas margens que indiciam a existência de poder de mercado, um dos propósitos do estudo efectuado passa pela análise do grau de poder de mercado no sector bancário português.

A autora baseia-se no modelo de Hannan (1991), considerando a hipótese de produto diferenciado e a utilização dos preços como variável estratégica para a maximização do lucro.

No que diz respeito à avaliação do poder de mercado, conclui-se pela rejeição da hipótese de uma situação próxima à de concorrência perfeita, evidenciando para a quase totalidade dos produtos analisados a existência de poder de mercado, sem, no entanto, chegar a respostas conclusivas sobre a existência de situações de conluio. A este propósito, autora salienta que a consideração de produtos diferenciados torna a análise deste tipo de comportamento mais complexa.

Barros (1999) atende na sua análise a natureza da localização múltipla das actividades bancárias e a importância da concorrência ao nível local. Segundo o autor, a existência de mercados locais permite aos bancos deter maior poder de mercado, comparativamente a uma situação cuja actuação ocorresse num mercado nacional unificado.

O autor baseia-se num modelo de competição espacial para explicar as diferenças ao nível do preço (taxas de juro) praticadas pelos bancos no mercado de depósitos.

Na análise considera duas fontes de poder de mercado: a colusão e a diferenciação do produto. A evidência encontrada sugere que o poder de mercado local é mais importante como factor determinante na explicação das elevadas margens obtidas nos depósitos do que o comportamento colusivo

entre as entidades a operar no mercado. Desta forma, considera-se que a diferenciação do produto motivada pela localização nos mercados locais constitui um aspecto importante a ter em conta na análise do poder de mercado e na explicação das diferenças nas margens de lucro obtidas na indústria bancária. Daí que, segundo o autor, se revele pertinente entender as estratégias de expansão das sucursais e a interacção de tais estratégias com as políticas de preços praticadas pelos bancos.

O autor considera ainda as importantes implicações da reestruturação ocorrida no sector bancário, referindo-se essencialmente aos processos de F&A ao nível doméstico encetados entre as maiores entidades bancárias. O aumento do grau de concentração dos mercados locais deverá ser assim acompanhada de perto na medida em que tais processos de consolidação funcionam como instrumentos de aumento do poder de mercado.

Barros e Modesto (1999) baseiam-se num modelo de oligopólio onde um banco público (no caso considerado, a CGD) concorre no mercado português com vários bancos privados. A análise visa encontrar evidência segundo a qual a existência de uma entidade pública possa servir como veículo de regulação do mercado caracterizado por concorrência imperfeita<sup>27</sup>. A existência de uma entidade pública no sector poderá servir como forma de o Governo evitar exercer uma regulação directa.

Na análise considera-se a hipótese de produto diferenciado, pelo que os preços constituem uma variável estratégica ao nível da concorrência entre o banco público e os outros bancos privados. Os autores analisam o mercado de depósitos e de créditos separadamente.

Nas conclusões do estudo realizado, verifica-se, por um lado, que existe alguma evidência que aponta para a existência de regulação no mercado de créditos, tal regulação visa reduzir as taxas de juro cobradas nos empréstimos. Contudo, não existe para o mercado de depósitos evidência que suporte a existência de qualquer mecanismo regulador.

Por outro lado, os autores chegam a algumas conclusões sobre a estrutura concorrencial. Assim, segundo os autores, em ambos os mercados,

---

<sup>27</sup> Barros e Modesto (1999: 870) consideram que os mercados caracterizados pela concorrência entre empresas públicas e privadas com objectivos diferentes são considerados mercados mistos.

os produtos são complementos estratégicos. Os resultados suportam a ideia de que as taxas de juro cobradas por um banco influenciam as taxas de juro cobradas pelos outros bancos concorrentes no mercado, evidenciando desta forma a estrutura oligopolista quer do mercado de créditos, quer do mercado de depósitos.

Dos estudos que realizam a análise combinada da concorrência via preço e não-preço são de referir o realizado por Heggstad e Mingo (1976) e, no caso português, o de Pinho (2000).

A análise de Heggstad e Mingo (1976) constitui uma referência clássica da análise da concorrência preço e não preço e da relação de qualquer das formas de concorrência com a estrutura de mercado. Segundo os autores, tem-se assistido a uma substituição da concorrência baseada no preço pela concorrência não preço. Assim, esperam encontrar evidência segundo a qual exista uma forte relação entre a concorrência não preço e a estrutura de mercado, podendo até revelar-se mais forte do que a existente entre a concorrência baseada no preço e estrutura de mercado. Os autores assumem que a estrutura de mercado influencia o nível de concorrência existente, logo uma estrutura de mercado mais concentrada será menos concorrencial e motivará a prática de preços elevados e a prestação de serviços de baixa qualidade.

Os resultados encontrados verificam a existência de uma relação significativa entre a concentração no mercado e os preços e serviços da banca comercial. A análise parece demonstrar que a relação concentração-performance é importante, na medida em que a performance dos bancos poderá ser reduzida em função do aumento da concentração. Aqui, as F&A poderão desempenhar um papel determinante no aumento da concentração e na redução da performance.

Pinho (2000) analisa o impacto da desregulamentação ao nível da concorrência preço e não-preço no mercado de depósitos, concluindo que o processo de desregulamentação a que a banca assistiu foi acompanhado pelo aumento da concorrência preço e não-preço.

Em primeiro lugar, o autor propõe-se analisar a associação entre a desregulamentação e as alterações no comportamento em termos de utilização de instrumentos competitivos preço e não-preço. Seguidamente, o autor analisa a relação entre o poder de mercado dos bancos e a sua dimensão. A existência de poder de mercado nas instituições de maior dimensão, poderá ser um indicador de que as entidades envolvidas em processos de fusão obterão níveis de rentabilidade superiores.

O estudo de Pinho segue o de Hannan (1991), mas inclui na sua análise variáveis relacionadas com a concorrência via não-preço, como a publicidade e a rede de sucursais. O autor constata que para o período analisado existe uma relação negativa entre a taxa de juro e a concentração no mercado, o que parece indicar que a desregulamentação esteve associada a um aumento da concorrência ao nível do instrumento taxa de juro (preço). A redução na concentração poderá, segundo o autor, estar associada ao comportamento menos cooperativo dos maiores bancos, conduzindo a uma redução das margens praticadas sobre os depósitos.

Por seu turno, a relação encontrada entre a concentração do mercado e o instrumento competitivo publicidade revela que o aumento das despesas publicitárias é explicado em parte pelo aumento da concorrência. Contudo, ao relacionar a publicidade com a quota de mercado, o autor verifica que os maiores bancos tendem a despender menos em publicidade comparativamente com os bancos de menor dimensão, verificam também que os novos bancos publicitam mais do que os bancos mais antigos. A relação inversa entre publicidade e quota de mercado poderá ser explicada também pelo facto de existirem economias de escala ao nível da publicidade, pelo que os bancos maiores despenderão menos recursos na promoção dos seus produtos.

A expansão da rede de sucursais apresenta uma relação inversa com a quota de mercado e não parece estar associada à concentração do mercado.

Pinho (2000: 1530) conclui que no período analisado (1988-1992) se verificou uma redução da concentração no mercado e o aumento da concorrência. Tal parece resultar da associação entre a intensidade da concorrência quer ao nível do preço, quer ao nível da publicidade, e a concentração no mercado. Assim, a redução na concentração foi

acompanhada pelo aumento da concorrência e consequente redução do poder de mercado para os bancos.

Também se conclui que enquanto os efeitos combinados da desregulamentação e da redução da concentração têm impactos positivos e significativos na utilização da publicidade como instrumento competitivo, tais efeitos não se encontram quando é analisada a variável rede de sucursais.

No que toca aos efeitos potenciais das fusões, o autor refere que os resultados não parecem fornecer evidência da existência de efeitos positivos da dimensão no poder de mercado. Contudo, dado que existem indícios para a existência de uma relação preço-concentração, as fusões entre grandes bancos deverão ser avaliadas com algum cuidado, dado que o resultante aumento da concentração poderá levar a um aumento do poder de mercado.

Dos estudos que incidem sobre a componente não-preço, podemos referir o de Cohen e Mazzeo (2004) e Evanoff (1988) e, no caso português, são de referir o de Barros (1995, 1999) e Cabral e Majure (1993).

Segundo Cohen e Mazzeo (2004), a estrutura de mercado constitui uma variável endógena. Assim, a existência de uma estrutura de mercado mais concentrada pode ser resultado de uma melhoria na performance e não a causa.

Partindo deste pressuposto, os autores consideram que a escolha da qualidade é endógena, *i.e.* as empresas poderão estrategicamente utilizar a qualidade para afectar a sua rentabilidade e a concorrência existente. Assim, por um lado, poderão existir incentivos para o aumento da qualidade, sobretudo quando os consumidores têm ao seu dispor produtos concorrentes de qualidade superior, e, por outro lado, a qualidade poderá tornar os mercados mais concentrados ao criar barreiras, nomeadamente às empresas que não oferecem produtos de qualidade superior.

A análise dos autores visa testar a relação existente entre a qualidade e a estrutura de mercado e concluem da existência de relações consistentes entre a qualidade, a concorrência e a diferenciação do produto.

A variável qualidade é medida através das redes de sucursais detidas pelas entidades bancárias. Segundo os autores, em geral o público avalia a

qualidade dos bancos em função das sucursais que detêm e da cobertura da rede de agências.

Desta forma, os consumidores poderão privilegiar a conveniência do serviço, tendo em consideração a proximidade da agência. Contudo, outro aspecto que os autores salientam, para além da conveniência, é a função de publicidade que as agências desempenham, pelo que a existência de uma ampla rede de sucursais poderá aumentar o valor da marca do banco independentemente de quaisquer outros ganhos.

Evanoff (1988) propõe-se testar o impacto da expansão da rede de sucursais na acessibilidade aos serviços bancários e verifica que a acessibilidade é melhorada quando não existem condicionalismos à expansão da rede de sucursais. Apesar destes resultados serem observáveis quer para as zonas urbanas, quer para as zonas rurais, o autor salienta a importância de analisar separadamente estas zonas, visto que os factores explicativos poderão exercer impactos diferenciados.

O menor condicionamento da expansão da rede bancária provoca uma maior acessibilidade, o que dá lugar a um comportamento estratégico por parte dos bancos em expandirem a sua rede bancária como forma de criar barreiras aos potenciais rivais.

Para Barros (1995), o aumento da liberalização e da concorrencialidade no sector bancário, impulsionados pela desregulamentação, motivaram a adopção de um comportamento estratégico baseado na utilização de outros instrumentos concorrenciais, além do preço.

Com base em Geroski (1995), os autores salientam que as actividades de marketing são frequentemente utilizadas pelas empresas incumbentes contra as novas empresas e ainda que a resposta das incumbentes à entrada de novas empresas é selectiva. Com base nestes factos aplicáveis à banca, os autores referem que as estratégias de expansão da rede de sucursais são uma característica importante da novo período liberal na banca, assumindo o mesmo papel que a publicidade para outras indústrias como variável de resposta à entrada de novas empresas.

Os autores consideram que a expansão da rede de sucursais constitui uma variável estratégica. Os autores explicam que a expansão da rede bancária pode resultar de factores do lado da procura<sup>28</sup> – o aumento da procura pelos serviços bancários e satisfação das novas necessidades – e do lado da oferta – a expansão da rede de sucursais poderá permitir a diferenciação dos produtos e o aumento do poder de mercado num ambiente concorrencial.

Em Barros (1999), apesar de se analisar o diferencial de preços praticados entre bancos, considera-se que a interacção entre as estratégias de expansão da rede de sucursais e os preços praticados também deve ser considerada.

Cabral e Majure (1993) utilizam um modelo de concorrência oligopolista baseado no número de produtos (ou localizações) escolhidos por cada empresa, com vista a analisar o padrão de expansão da rede bancária em Portugal no final da década de 80. A principal questão sobre a qual os autores se debruçam é a análise da natureza estratégica da variável “número de variedades” ou “número de localizações”<sup>29</sup>, na medida em que a expansão da rede bancária poderá ser encarada como um substituto estratégico ou um complemento estratégico.

Ao considerar-se a variável “número de sucursais” como uma medida de escala – empresas com um maior número de sucursais são maiores do que as empresas com um menor número de sucursais –, espera-se que seja um substituto estratégico. Contudo, ao pensar nas sucursais como uma decisão de localização estaremos perante uma situação de incentivo à captação de clientes. Assim, quando uma empresa abre uma sucursal num local, receberá consumidores e tanto maior será o incentivo em abrir uma sucursal adicional quanto maiores forem os ganhos de a nova sucursal captar clientela que anteriormente era servida pela empresa rival. Assim sendo, o número de sucursais poderá constituir um complemento estratégico.

---

<sup>28</sup> Os autores salientam que o crescimento económico verificado na década de 80 e a maior sofisticação dos consumidores também poderão ser apontadas como causas para a necessidade de expansão da rede bancária em Portugal.

<sup>29</sup> Os autores incidem a sua análise no “número de localizações”, *i.e.* na decisão das empresas em expandir a rede de sucursais

Na análise, os autores encontram dois factores importantes no estudo do comportamento dos bancos que concorrem no estabelecimento de rede de sucursais. Em primeiro lugar, os custos de mudança e a lealdade dos consumidores constituem substitutos da eficiência como factores determinantes para a rentabilidade das sucursais. Em segundo lugar, poderá ser óptimo para um banco aumentar a sua dimensão como resposta ao aumento da dimensão do rival.

### **4.3) DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO NA ACTIVIDADE BANCÁRIA**

Um dos factores que afecta a concorrencialidade entre as empresas, para além da estrutura, é a homogeneidade dos produtos. Segundo Mata (2002: 375), se o produto for homogéneo e não existirem restrições às quantidades vendidas, poderá verificar-se uma forte concorrencialidade entre as empresas e a obtenção de margens de lucro reduzidas. Porém, com produtos diferenciados, as empresas terão menos incentivos em seguir uma estratégia de redução de preços com vista a aumentar a sua vantagem competitiva em relação às outras empresas. Para Church e Ware (2000: 516), a diferenciação do produto constitui uma desvantagem competitiva para as empresas que entrarem no mercado.

As empresas poderão diminuir o ambiente concorrencial onde se inserem através da criação de diferenças nos seus produtos, estas diferenças permitirão aos consumidores realizarem uma escolha dos produtos adequada às suas preferências. Segundo Mata (2002: 449), além da criação de produtos com características diferentes dos da concorrência, as empresas poderão criar diferenças nos produtos através da criação de campanhas publicitárias, de custos de mudança e de programas de fidelização. A introdução destas diferenças nos produtos aumenta o poder de mercado das empresas ao tornar os consumidores menos sensíveis ao preço.

A análise da diferenciação é sobretudo pertinente quando se considera que a concorrência não se baseia apenas no preço ou nas quantidades. Além do preço, existem outros aspectos que permitem distinguir o produto e que conferem ao produtor algum poder de mercado.

Segundo Chamberlain (1933) a assunção da homogeneidade do produto não parece ser congruente com determinados tipos de mercados e incorpora no seu trabalho elementos caracterizadores de uma estrutura monopolista num mercado concorrencial. Na verdade, o autor assume a existência de um número alargado de produtores no mercado, pelo que a interdependência entre as empresas não tem qualquer impacto, e considera que os produtores têm o poder de diferenciar o produto. Este poder de diferenciação confere aos produtores a capacidade de exercerem poder sobre o preço, a quantidade e a qualidade do produto e, como tal, confere-lhes poder de mercado.

Segundo Silva (2001: 5), na presença de produtos diferenciados, o poder de mercado existe na medida em que cada produtor exerce algum controlo sobre o preço da variedade que produz. Contudo, tal poder de mercado não que lhe confere poder de monopólio na indústria, nesta a intensidade da concorrência pode ser significativa.

Ausubel (1991) na sua análise sobre o mercado de cartões de crédito norte-americano verifica que, apesar da existência de um número significativo de empresas, da venda de um produto relativamente homogéneo, da inexistência de barreiras à entrada e de qualquer tipo de comportamento colusivo entre empresas, o mercado para este tipo de produto não é caracterizado pela concorrencialidade das empresas que nele operam,

Na verdade, tal como referem Combs e Schreft (1999), o cartão de crédito é um produto revestido de alguma complexidade, em que para além da função de crédito que lhe está de imediato associada, também desempenha outras funções ou serviços. Daí que o verdadeiro custo para o consumidor dependa não só da componente preço, mas também de outras componentes e estas variam consoante as características presentes no cartão.

A percepção que os consumidores têm acerca da substitutibilidade dos produtos, ou melhor dos cartões de crédito, traduz a sua sensibilidade ao preço. Se os cartões de crédito forem perfeitamente substitutos uns dos outros – e aqui estaríamos perante produtos homogéneos – seria indiferente aos consumidores possuir um ou outro cartão. No entanto, a evidência empírica sugere que os consumidores não são sensíveis a alterações no preço, confirmando-se a fraca substitutibilidade de uns cartões por outros e, por conseguinte, o poder de mercado significativo que alguns emissores de cartões possam deter. Ausubel (1991) na sua análise verifica que as taxas de juro – a componente preço – são muito rígidas relativamente ao custo intrínseco da obtenção de financiamento e que as empresas no mercado obtêm taxas de rentabilidade demasiado elevadas.

Segundo Combs e Schreft (1999: 38), se os consumidores forem diferenciáveis quanto às suas preferências pelas características do produto ou pela forma de utilização do mesmo, então a diferenciação poderá revelar-se uma estratégia rentável. Neste caso, os consumidores estarão dispostos a

pagar um pouco mais pela detenção e utilização de um cartão mais adequado às suas preferências.

Desta forma, os cartões de crédito não são um produto homogéneo, mas antes diferenciado. A este propósito Cabral (1994: 172) salienta que “por questões de qualidade de serviço, ou simplesmente por questões de status, os consumidores atribuem um valor diferente a um cartão *American Express* e a um cartão *Visa*. Além disso, verifica-se também a diferenciação entre um cartão *Visa* do banco A e um cartão *Visa* do banco B (para além, claro está, das diferenças de taxa anual e de taxa de juro)”. O autor refere ainda que “mesmo tratando-se de produtos estandardizados como cartões de crédito, encontramos sempre alguma diferenciação”.

De salientar que subjacentes as ideias de Cabral se podem distinguir dois aspectos distintos da diferenciação. Por um lado, a diferenciação dos produtos de uma entidade e, por outro lado, a diferenciação dos produtos dessa entidade relativamente aos da concorrência.

A este propósito Combs e Schreft (1999: 38) referem que as entidades poderão não diferenciar os seus produtos da concorrência, mas poderão criar diferenciação do produto para segmentar o mercado de cartões de crédito. Este tipo de diferenciação permite criar produtos mais adequados à procura dos distintos grupos de consumidores e, desta forma, a entidade poderá explorar melhor o seu poder de mercado.

De facto, tem-se assistido na banca a uma estratégia bem definida de segmentação e de tentativa de criação de diferenciação em relação à concorrência. Em sumas palavras, tem-se adoptado uma estratégia de diferenciação ao nível do produto e deste face aos produtos concorrentes.

Apesar da diferenciação poder constituir uma vantagem competitiva em relação à concorrência, no caso dos produtos bancários, nomeadamente dos cartões de crédito, tal diferenciação não é uma estratégia que se possa revelar plenamente eficaz em termos dos efeitos que possa provocar. De facto, os produtos bancários são facilmente imitáveis, daí que a diferenciação do produto poderá revelar-se irrelevante como forma de barreira à entrada ou de obtenção de vantagem competitiva.

Segundo Church e Ware (2000: 516), nos mercados em que os consumidores não possuem informação perfeita sobre as características, os

atributos e a qualidade dos produtos das empresas, a informação será condição essencial para que os consumidores possam distinguir entre os produtos das diferentes entidades. A marca torna-se assim relevante como meio de informação e de clarificação de escolhas, permitindo diferenciar os produtos.

#### **4.4) OUTROS FACTORES DETERMINANTES DA CONCORRÊNCIA E DO PODER DE MERCADO**

##### **4.4.1) Custos de Mudança**

Outra explicação para a existência de poder de mercado reside na existência de custos de mudança<sup>30</sup> e de informação. A existência destes custos, segundo Combs e Schreft (1999: 38), acaba por tornar os cartões de crédito menos substituíveis uns dos outros, pois se os consumidores tiverem a percepção de que os custos associados à mudança de um cartão por outro ou à obtenção de informação que permita comparar as ofertas existentes forem demasiado elevados, poderão não esperar encontrar um produto cuja diferença no preço justifique os custos suportados.

Calem e Mester (1995) completam o trabalho de Ausubel (1991) ao explorar os custos de mudança e de informação existentes no mercado de cartões de crédito e relacioná-los com o problema de selecção adversa que as entidades emissoras dos cartões de crédito enfrentam.

Os autores verificam, por um lado, que os custos de pesquisa e de mudança dependem do nível e da propensão para o endividamento por parte dos clientes, assim como do relacionamento entre o cliente e o banco. Por outro lado, o problema de selecção adversa contribui para a imperfeição do mercado e para a manutenção de taxas de juro elevadas, na medida em que, segundo os autores, uma redução unilateral da taxa de juro poderá atrair clientes com maior risco de incumprimento da dívida, reputação inferior e, conseqüentemente, menores potencialidades de rentabilidade.

---

<sup>30</sup> Martins (2006: 120) assume a coincidência dos termos barreiras à mudança e custos de mudança e define barreiras à mudança como “os custos que o consumidor suporta caso mude de fornecedor ou marca, e que não suporta se mantiver o fornecedor ou marca”.

Calem e Mester (1995) concluem que o mercado de cartões de crédito é caracterizado por uma estrutura de concorrência imperfeita, onde a imperfeição resulta da presença de custos de mudança e de pesquisa e é acentuada pela ocorrência de problemas de selecção adversa.

Num trabalho posterior, Calem *et al.* (2006) consideram que a evolução tecnológica ocorrida na indústria dos cartões de crédito poderá ter esbatido a importância das barreiras informacionais à mudança e ter promovido um ambiente mais concorrencial.

A ideia subjacente à análise realizada é a de que a evolução permitiu uma melhoria da gestão e avaliação do crédito e da qualidade da informação, sobretudo com a expansão da utilização dos sistemas automáticos. Assim, por um lado, as melhorias ocorridas melhoraram a capacidade dos fornecedores avaliarem a fiabilidade dos créditos e diminuírem os custos de avaliação. Por outro lado, as inovações ao nível de marketing, com o desenvolvimento de programas de fidelização, também contribuíram para a melhoria da capacidade de direccionar os cartões aos segmentos mais adequados e, assim, captar os clientes de elevada qualidade (em termos de reputação e rentabilidade). Estas transformações poderão servir para aumentar o grau de concorrencialidade existente neste mercado<sup>31</sup>.

De acordo com Calem *et al.* (2006: 1655), se as barreiras informacionais à mudança se tornarem menos significativas, então os níveis de crédito deverão estar menos associados ao grau de rejeição. Por outro lado, analisam também os efeitos nos preços atribuíveis as barreiras informacionais, utilizando informação relativa as taxas de juro dos cartões de crédito.

Em conformidade com os resultados obtidos no estudo de Calem e Mester (1995), os autores continuam a verificar que existe uma maior probabilidade de rejeição de novos créditos ou de concessão de novos créditos abaixo dos valores solicitados pelos clientes com saldos de crédito mais elevados. Tal parece sugerir que, apesar da inovação tecnologia ter reduzido os custos de pesquisa e melhorado as capacidades de avaliação do crédito,

---

<sup>31</sup> De acordo com Stango (2000: 501) a proliferação de programas de fidelização, sob a forma de cartões de afinidade que oferecem descontos e outros benefícios aos seus clientes, levou a que alguns observadores concluíssem que a indústria deste tipo de produto se estava a tornar mais competitiva. Contudo, o autor salienta a existência de evidência que contraria tal conclusão.

continuam a persistir custos de mudança e problemas de selecção adversa que permitem aos bancos com bom relacionamento com a sua clientela usufruir de poder de mercado.

Stango (2002) baseia o seu estudo na assunção de que elevados custos de mudança estão associados a preços elevados. A análise que examina a importância dos custos de mudança parece encontrar resultados divergentes consoante o grupo de entidades analisado. No caso dos bancos comerciais, os resultados comprovam a existência de custos de mudança, enquanto que no caso das uniões de crédito, não se verifica a existência de custos de mudança. Segundo Stango (2002: 477), tal resultado parece evidente pelo comportamento não lucrativo das uniões de crédito, que não explorarão a existência de custos de mudança de uma forma tão rentável quanto uma entidade com objectivos de maximização de lucro.

O autor verifica ainda que as taxas de juro dos cartões de crédito estão positivamente relacionadas com o endividamento dos clientes do banco e dos cliente dos bancos concorrentes, com as anuidades praticadas pelos concorrentes a ainda com a quota de mercado da empresa.

Segundo Kim *et al.* (2003), um dos principais problemas na banca reside na assimetria da informação – já discutido em Calem e Mester (1995). Daí que a mudança de fornecedor no mercado de crédito poderá revelar-se custosa na medida em que existem custos, nomeadamente os associados ao estabelecimento de relações de confiança entre o banco e o cliente. Aqui, poderá residir um dos principais obstáculos à mudança e uma fonte de poder de mercado para as entidades bancárias.

Os resultados evidenciam que grande parte do poder de mercado do banco resulta do relacionamento entre o banco e o devedor, contribuindo para tal facto o fenómeno de “aprisionamento” da clientela (*lock-in phenomenon*) gerado pelos custos de mudança.

#### 4.4.2) Relacionamento com os clientes

Segundo Videira (2000), as alterações ocorridas no sector bancário na década de 80 promoveram o aparecimento de uma banca orientada para o cliente – *Customer Relationship Management (CRM)* <sup>32</sup>. A redefinição de uma estratégia baseada nos produtos e serviços para uma estratégia centrada no cliente acabaria por se tornar um meio de alcançar maiores níveis de rentabilidade e de fazer frente ao ambiente fortemente concorrencial.

Assistiu-se na banca a um significativo esforço de melhoria da qualidade dos produtos e serviços prestados e do atendimento, de promoção de uma relação comercial baseada na confiança e na reputação e de oferta de produtos e serviços o mais diversificada e, sobretudo, o mais adequada possível às exigências da clientela.

Como refere Videira (2000), uma estratégia de diferenciação só por si não poderá servir como forma de garantir vantagem competitiva aos bancos, é necessário que centrem a sua actuação na fidelização da clientela<sup>33</sup>.

Martins (2006: 98) reconhece a relação entre a fidelização do cliente e a rentabilidade, na medida em que a retenção de um cliente através de esquemas de fidelização contribuirá claramente para a rentabilidade da empresa. Dos trabalhos que autor analisa e cujos resultados expõe de uma forma resumida no seu trabalho, salienta que, no sector bancário, são várias as determinantes da fidelização, mas destaca a satisfação, a qualidade e as barreiras à mudança.

Para Videira (2000), a fidelização na banca terá de ter em atenção, além da satisfação das necessidades da clientela, o desenvolvimento dos canais de distribuição, como resposta ao surgimento de clientes multicanais. Desta forma, poder-se-á aliar a conveniência com a qualidade e a confiança, sem deixar de atender ao atendimento personalizado e à adequação dos produtos e serviços a cada cliente, assim como à adopção de estratégias de venda cruzada que

---

<sup>32</sup> “O CRM tem como principal objectivo ajudar as empresas a compreender de forma exacta quais as necessidades dos seus clientes e de que forma podem preencher essas necessidades com ofertas e mensagens devidamente orientadas” (Martins, 2006: 60).

<sup>33</sup> Como já foi referido uma estratégia de diferenciação poderá tornar-se insignificante quando os produtos e serviços podem ser facilmente copiados, como ocorre no sector bancário.

permitam explorar de forma rentável a base de clientes e promovam a sua retenção e fidelização.

Segundo Martins (2006: 117), apesar do aparecimento de novos canais de distribuição na banca, nomeadamente, da banca electrónica, as determinantes da fidelização não se alteraram, desta forma a confiança continua a desempenhar um papel fulcral tal como na banca tradicional. O autor salienta, no entanto, que a banca electrónica reduziu as barreiras criadas pela diferenciação e os custos de informação, fomentando a concorrência. Desta forma, a diferenciação deverá também incorporar elementos que promovam a diferenciação do serviço prestado, o que assenta em grande parte na reputação da entidade e na sua imagem de marca.

A problemática da gestão da imagem de marca tem-se revelado de importância crucial, sobretudo no sector bancário onde o cliente, além de deter produtos, lida essencialmente com serviços bancários.

De acordo com um estudo realizado pela Interbrand (2001: 2), a grande maioria dos entrevistados considera que a marca constitui um elemento diferenciador da concorrência e um activo competitivo para as empresas<sup>34</sup>. Nunes (2003: 36) considera que os processos de consolidação contribuíram para o reconhecimento da marca como activo intangível, capaz de criar fortes vínculos entre as empresas e os consumidores. Segundo o autor, “as marcas criam barreiras emocionais e filosóficas contra a concorrência, bem como vantagem competitiva sustentável de longo prazo”.

Nunes (2003: 39) apresenta uma série de efeitos da marca sobre a procura e a oferta, dos quais se destacam, em primeiro lugar, o pressuposto de que a marca será um factor considerável de influência nas decisões de compra dos consumidores, permitindo às empresas detentoras de uma estratégia bem definida em termos de gestão da marca obterem ganhos de quota de mercado e incremento de poder de mercado. Em segundo lugar, para as empresas, a implementação de uma estratégia de marca permitir-lhes-á aumentar o seu reconhecimento pelos públicos-alvo e garantir a fidelização da clientela.

---

<sup>34</sup> De acordo com a Interbrand (2001: 3), a marca, cujo papel tradicional era essencialmente publicitário e de diferenciação dos produtos e serviços dos da concorrência, passou a ser parte integrante da estratégia organizacional, representando relações através do poder das suas personalidades e dos seus valores, permitindo a diferenciação da concorrência.

Outro aspecto que o autor considera prende-se com a redução dos custos em termos de publicidade e de marketing, o que parece consensual, visto que as empresas com uma marca bem implementada e reconhecida no mercado obterão ganhos de quota de mercado que estarão associados a ganhos em termos de economias de escala e a uma menor necessidade de investimento em marketing e publicidade. Tal ideia vai ao encontro da relação inversa entre publicidade e quota de mercado mencionada em Pinho (2000).

No contexto das reestruturações ocorridas no sector bancário, a marca poderá ser usada com um agente catalisador dos processos de F&A realizados, impulsionando substancialmente a criação de valor para a empresa.

A estratégia que as empresas possam seguir na concretização de processos de F&A poderá resultar na manutenção das marcas adquiridas, na criação de uma nova marca ou ainda na integração das várias marcas numa já existente.

Com base na análise da Interbrand (2001: 11), a retenção das marcas poderá ser mais custosa para a gestão da nova empresa reestruturada. Desta forma, as empresas poderão relançar as marcas detidas sob uma única identidade de marca ou poderão criar uma nova marca.

Qualquer estratégia pressupõe a manutenção da satisfação e da fidelização da clientela, a minimização dos efeitos menos favoráveis que se possam fazer sentir junto aos colaboradores e ainda a garantia aos accionistas dos retornos que motivaram tal reestruturação. As conclusões do estudo realizado parecem apontar para a adopção da marca institucional, através da renomeação – ou unificação em torno de um dos nomes anteriores à consolidação.

**CAPÍTULO V**  
**ANÁLISE EMPÍRICA**

## 5.1) INTRODUÇÃO

O objectivo do trabalho empírico consiste na análise dos impactos que os processos de F&A levados a cabo pelos cinco maiores grupos bancários tiveram na oferta bancária de produtos e serviços.

Numa primeira fase, recorre-se à análise de estudos de caso para compreender e explicar a estratégia seguida pelos bancos na definição da sua oferta bancária e o processo de integração seguido, no que diz respeito aos produtos e serviços oferecidos.

A criação e o incremento de poder de mercado, aliado à obtenção de sinergias resultantes da integração poderão constituir um factor incentivador à uniformização da oferta bancária. A análise dos vários casos permite-nos verificar que subjacente ao processo de consolidação de qualquer uma das instituições aparece um conjunto de motivações, tais como ganhos resultantes do aumento da dimensão, redução dos custos a vários níveis<sup>35</sup>, obtenção de economias de escala e de gama na produção, captação de novos clientes e fidelização dos clientes existentes através de uma oferta diversificada e abrangente de produtos e serviços e a obtenção de ganhos resultantes do aumento de dimensão que permite distribuir custos por uma base mais alargada de clientes, assim como permite maximizar os benefícios inerentes à reputação da marca. As motivações encontradas são diversas e os objectivos de consolidação dos diferentes grupos muitas das vezes parecem ser até comuns – o que se justifica pelo ambiente competitivo que enfrentam.

Com base no argumento de que os processos de integração incentivarão as empresas a maximizar a sua rentabilidade e como tal a adoptar uma estratégia bem definida em termos de oferta bancária, numa fase posterior, o objectivo do trabalho empírico é o de analisar a existência de diferenças significativas, tendo por base a análise de algumas variáveis relativas ao comportamento e ao desempenho das entidades seleccionadas.

---

<sup>35</sup> A este propósito pode-se salientar a redução de custos ao nível do marketing e da comunicação que é conseguida ao abranger sob uma marca única produtos que anteriormente eram oferecidos sob marcas distintas, apesar de estarem integrados na mesma marca institucional, ou seja, sob a mesma marca do grupo.

## 5.2) ASPECTOS METODOLÓGICOS

Segundo Ghauri *et al.* (1995: 87), o estudo intensivo de casos concretos constitui um método de adquirir conhecimentos e de sugerir hipóteses, especialmente em áreas relativamente pouco conhecidas, onde existe pouca experiência e teoria de referência. Eisenhardt (1989: 548) argumenta ainda que a investigação baseada neste método é adequada na exploração de novas áreas de pesquisa ou quando é necessária uma nova abordagem e ainda em áreas nas quais a teoria existente parece inadequada.

Tendo por base Ghauri *et al.* (1995), o objectivo do trabalho empírico é o de, numa primeira fase, analisar qualitativamente o problema que se encontra sob a forma desorganizada e posteriormente, numa segunda fase, utilizar métodos quantitativos que nos permitam testar as hipóteses a que se chegou inicialmente.

Assim, em primeiro lugar, o objectivo da análise consiste em compreender o fenómeno de integração seguido pelos grupos bancários analisados. Na análise empírica é feito um estudo intensivo dos casos seleccionados através da análise das especificidades e características dos bancos analisados e procede-se posteriormente à análise comparativa dos casos analisados. O presente trabalho tem por objectivo analisar o comportamento e a performance das empresas, tentando averiguar sobre a estratégia seguida em termos de oferta e o impacto dessa estratégia na sua performance.

A análise de estudos de caso tem sido utilizada por vários autores com o objectivo de analisar os efeitos das F&A na indústria bancária. Pautler (2001: 35) faz uma abordagem sistematizada de alguns dos estudos realizados na banca baseados na análise de casos específicos.

Calomiris e Karceski (2000: 93) consideram que muitos dos estudos econométricos realizados não comprovam o que a teoria preconiza e que muitos dos resultados encontrados relativos aos potenciais efeitos das F&A não parecem convergir nas suas conclusões. Por outro lado, as análises comparativas dos sistemas bancários de vários países parecem remeter para a

existência de ganhos associados às F&A. Desta forma, os autores enveredam pela análise de casos específicos<sup>36</sup>.

Rhoades (1998: 276) considera que o estudo de casos específicos poderá fazer uso de um amplo conjunto de informações que poderá ser único a uma empresa ou indústria. Tais informações permitirão a obtenção de explicações e a identificação de situações que a análise econométrica e as generalizações por esta obtida não permitem. Azofra (2004:125) acrescenta que este tipo de análise é adequado nas situações em que os resultados das operações de concentração não são facilmente estimados com base em métodos econométricos.

No entanto, é necessário ter em consideração que os resultados encontrados serão restritos ao conjunto das entidades analisadas e que apesar das vantagens inerentes à utilização deste tipo de análise, o mesmo apresenta insuficiências na medida em que não permite a obtenção de resultados generalizáveis nem a construção de modelos standardizados para grandes amostras<sup>37</sup>.

Depois de realizada a análise de cada caso específico e de concluída a análise comparativa dos casos, procede-se à utilização de métodos quantitativos de comprovação das hipóteses levantadas aquando da análise qualitativa. Para o efeito, são realizados alguns testes estatísticos não paramétricos com o objectivo de detectar diferenças entre os grupos encontrados e classificados em função da estratégia seguida.

Aquando da escolha das entidades, teve-se em consideração que todas elas iniciaram processos de concentração e foram considerados apenas os cinco maiores grupos bancários. A escolha foi determinada pela importância que estes assumem no sistema bancário em termos de poder de mercado, mas também pelas significativas alterações que sofreram em função dos processos de integração que concretizaram e pelos impactos que tais processos de

---

<sup>36</sup> Calomiris (1999: 629) considera que *“one advantage of case studies is the greater flexibility they afford to tailor-make, on a case-by-case basis, the relevant benchmark comparison group”*.

<sup>37</sup> Pilloff e Santomero (1997: 5) referem a este propósito que *“the recent interest in understanding individual cases, looking in the process of change of a particular merger and the realized outcome from the event, seems potentially rewarding and revealing. Where these case studies will lead, and what we learn that can be generalized is still an open question”*.

consolidação tiveram na oferta bancária, nomeadamente nos cartões de crédito oferecidos, e na estratégia da empresa em relação à clientela.

Na altura da conclusão da análise dos casos, o grupo BES que mantinha as redes comerciais do BIC e do BES, encontrava-se em fase de integração do primeiro no segundo.

A utilização de um número limitado de observações é propícia na análise baseada no estudo de casos específicos. Tal como referem Ghauri *et al.* (1995: 86), a existência de um número limitado de observações justifica-se pela necessidade de analisar em profundidade uma determinada questão, o que não é possível com um número elevado de observações.

A análise dos casos seleccionados foi restrita ao estudo da abordagem comercial ao nível da actividade da Banca de Retalho, incidindo especificamente no segmento de particulares e num tipo de produto bancário: o cartão de crédito. Para a sua concretização foi utilizada informação obtida a partir de jornais e revistas, dos relatórios e contas e dos sítios electrónicos dos grupos bancários analisados e ainda a originária de entrevistas realizadas junto dos principais responsáveis e colaboradores de algumas instituições, nomeadamente daquelas onde a disponibilidade da informação por outros canais alternativos não era tão completa ou mesmo escassa.

### 5.3) ANÁLISE EMPÍRICA

#### 5.3.1) Cinco estudos de caso: BCP, BES, BPI, CGD e Santander Totta

##### 5.3.1.1) Grupo Millennium BCP

Quadro 5.1 – Processo de integração do Grupo Millennium BCP

Grupo Millennium BCP	
Principais Indicadores (2004)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Um dos maiores grupos bancários em termos de activo total líquido (71 678 milhões de euros)</li><li>▪ 1 008 sucursais em Portugal</li><li>▪ 12 487 colaboradores (actividade bancária em Portugal)</li><li>▪ Rácio de eficiência (<i>cost-to-income</i>) de 51,09%</li></ul>
Processo de integração	
1995	Aquisição da maioria do capital do BPA
1997	Conclusão do processo de reestruturação do BPA
2000	Aquisição do Banco Mello e integração no Grupo BCP
	Fusão por incorporação do BPA no BCP
	Aquisição do BPSM
2003	Anúncio pelo BCP da incorporação das diferentes marcas comerciais (NovaRede, Atlântico, BCP e SottoMayor) numa nova designação: marca Millennium BCP
2004	Lançamento da primeira campanha comercial com a nova marca através do lançamento dos cartões Millennium bcp

Fonte: os dados foram obtidos a partir da informação institucional disponível e dos Relatórios e Contas.

A introdução da marca única Millennium bcp visou a implementação de uma nova estratégia comercial, onde se continuasse a privilegiar a segmentação do mercado e a gestão das marcas. O sucesso da estratégia de crescimento deste grupo através de F&A é o resultado do esforço crescente de adaptação às alterações do mercado e da adequação dos produtos e serviços aos diferentes segmentos alvo.

A abertura do BCP, em 1986, foi acompanhada pelo lançamento das primeiras redes comerciais – Particulares e Empresas. O BCP tinha assim como segmento alvo “particulares com rendimentos superiores e empresas de média dimensão, abordados com uma proposta de valor assente nos conceitos de personalização do atendimento, inovação e oferta abrangentes de produtos e serviços financeiros”<sup>38</sup>.

<sup>38</sup> Millennium BCP, Relatório e Contas 2004, p. 12.

Em 1989, um outro segmento de mercado mais universal é também abrangido pelo banco – o segmento particulares com rendimentos médios. O banco decidiu criar uma marca própria: a Nova Rede. A criação de uma nova marca – e a opção pela não inclusão na rede tradicional – foi sobretudo justificada pelas diferenças existentes entre os dois segmentos alvo. Assim, a inclusão daquele segmento na rede tradicional justificaria a adequação da rede, que deveria agora atender à “conveniência e simplicidade dos produtos e competitividade da estrutura de custos”, e implicaria a “desvirtuação da marca até então construída”<sup>39</sup>.

Em 1995, a aquisição do BPA e a integração de uma nova marca permitiu o enriquecimento da carteira de negócios do grupo. A manutenção da marca Atlântico deveu-se sobretudo à existência de complementaridades entre as carteiras de negócios dos dois bancos, à notoriedade que o BPA detinha e à necessidade de se levar a cabo um processo cuidadoso de integração de um banco com uma dimensão significativa relativamente ao banco BCP. Apesar da obtenção de sinergias operativas resultantes da integração e centralização das plataformas operativas, os dois bancos continuaram juridicamente distintos e com Conselhos de Administração autónomos até a conclusão da integração do Atlântico no BCP, em Junho de 2000.

Em 2000, o Banco Mello é integrado no Grupo BCP e é adquirido o BPSM. Mais duas marcas são adicionadas ao Grupo. Em termos jurídicos, procedeu-se à fusão das duas sociedades e identificaram-se objectivos de racionalização das estruturas visando a obtenção de ganhos de eficiência operativa e de integração comercial das instituições e marcas adquiridas. A marca Mello foi extinta e as suas sucursais foram integradas nas redes do BCP, Atlântico e NovaRede e a marca SottoMayor rejuvenescida através da dinamização comercial da rede, “aproveitando a melhoria da proposta de valor e a força histórica da marca para valorizar a sua base de clientes e de negócio”<sup>40</sup>.

As quatro marcas – BCP, NovaRede, Atlântico e SottoMayor – foram mantidas de forma autónoma. Tal esforço visava melhorar a proposta de valor e a imagem das redes comerciais de cada marca, assim como evitar o

---

<sup>39</sup> Millennium BCP, Relatório e Contas 2004, p. 12.

<sup>40</sup> *Idem, ibidem*, p. 13.

insucesso que uma eventual insuficiente integração operativa poderia acarretar, no caso de se proceder a uma integração imediata das redes comerciais.

Antes de se avançar para uma nova etapa de integração – a implementação do novo modelo comercial de distribuição multicanal –, procedeu-se à “integração de pessoas, áreas de negócio e estruturas de apoio e de racionalização da rede de distribuição”<sup>41</sup>.

Com o objectivo de reduzir a duplicação de esforços que se consubstanciava na existência de quatro direcções de marketing e de criar uma estrutura organizativa centrada foram criadas as denominadas Unidades de Produto, Unidades de Distribuição e Unidades de Cliente de Marca, de modo a conseguir uma gestão integrada de produtos semelhantes, uma abordagem multicanal coerente com a minimização dos custos e a evolução para uma entidade comum às distintas marcas. A Direcção de clientes unificou-se sem deixar de atender à segmentação da base única de clientes.

Em Dezembro de 2002 iniciou-se campanha publicitária institucional do Grupo bcp. A convergência das marcas para uma marca única foi reforçada pela adição do nome da família “grupo bcp” ao nome próprio de cada uma das marcas e, numa fase seguinte, pela “sobreposição do nome da família em certos tipos de comunicação, consubstanciada por exemplo no abandono da marca da rede nas *newsletters* de extracto que se passaram a designar “bcp contacto” para os particulares e “bcp gestor” para as empresas”<sup>42</sup>.

Em 2003, as sucursais das diversas marcas passam a ter nas suas fachadas o logótipo bcp e esta passa a ser a marca a protagonizar a comunicação institucional e comercial. Em Outubro de 2003, surge a primeira campanha de produto com a marca única bcp e é anunciada a nova marca unificadora Millennium bcp.

---

<sup>41</sup> Millennium BCP, Relatório e Contas 2004, p. 13.

<sup>42</sup> *Idem, ibidem*, p. 14.

### 5.3.1.2) Grupo BES

Quadro 5.2 – Processo de integração do Grupo BES

Grupo BES	
Principais Indicadores (2004)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Um dos maiores grupos bancários em termos de activo total líquido (45 901 milhões de euros)</li><li>▪ 646 sucursais em Portugal</li><li>▪ colaboradores (actividade bancária em Portugal)</li><li>▪ Rácio de eficiência (<i>cost-to-income</i>) de 52.6%</li></ul>
Processo de integração	
1997	O BES torna-se o único accionista do BIC
2005	Apresentação e apreciação da proposta de fusão por incorporação do BIC no BES, prevendo-se a conclusão de tal processo em finais de 2005.

Fonte: os dados foram obtidos a partir da informação institucional disponível e dos Relatórios e Contas.

Desde a criação do BIC, em 1986, o banco desenvolveu uma estratégia de crescimento orgânico através da captação de novos clientes no mercado de particulares com base no reforço da rede de balcões existente e através da sua actuação no mercado de empresas.

A partir de 1997, o BES passou a ser o único accionista do BIC, o que permitiu o reforço das sinergias comerciais existentes. Contudo, apesar de se assumir como um banco de vertente universal, o BIC centrou a sua actuação nas áreas do fomento à construção, do crédito à habitação e no mercado de clientes de elevado património, tendo por base uma actuação especializada para cada segmento de negócio, por um lado, a banca de particulares, que incorpora os clientes de elevado património e retalho, e por outro, a banca de empresas.

Com vista a reforçar a fidelização dos clientes e de se alcançar melhores níveis de eficiência, o BIC tem desenvolvido esforços de adequação da oferta de produtos aos vários segmentos de clientes. Tal actuação pauta-se nos princípios seguidos pelo grupo Banco Espírito Santo onde “a criação de valor para os accionistas é baseada na constante orientação para os clientes”<sup>43</sup>.

A integração do BIC no BES permitirá a criação de uma rede comercial única, potenciando vantagens de uma oferta única e mais abrangente de produtos e serviços e de valorização da marca BES, já conceituada no mercado. De facto, “será possível aos clientes do BIC beneficiarem de uma

<sup>43</sup> Banco Espírito Santo, Relatório e Contas 2002, p. 40.

gama mais alargada de produtos e serviços da escala do BES. E será possível aos clientes do BES beneficiarem da qualidade de atendimento e especialização do BIC”<sup>44</sup>. Por outro lado, além dos ganhos de notoriedade associados à marca BES, a existência de uma marca única potenciará ganhos decorrentes da racionalização de custos ao nível da comunicação e do marketing, assim como permitirá a obtenção de sinergias resultantes da “simplificação das estruturas comerciais e centrais, da redução de custos informáticos e da optimização da distribuição da base de clientes pelos balcões”<sup>45</sup>.

De salientar, no entanto, que a estratégia de integração não deixa de se centrar na valorização do cliente para atender a outros objectivos estratégicos como o aumento da competitividade do grupo BES através do reforço da eficiência e da rendibilidade.

A fusão por incorporação acarretará a integração do BIC no BES, pelo que todos os produtos da marca BIC serão prestados sobre a marca BES. A adopção de uma estratégia monomarca e conseqüente homogeneização dos produtos e serviços, permitirá ganhos de eficiência ao nível da abordagem comercial. Desta forma, todas as operações, serviços e produtos do BIC serão transferidos para o BES, passando por um processo de transformação. No caso dos cartões, estes manter-se-ão em funcionamento até à sua substituição por cartões BES. De salientar, que no período de finalização deste trabalho, o grupo BES encontrava-se numa fase de operacionalização do processo de integração do BIC no BES<sup>46</sup>.

---

<sup>44</sup> BES Comunicação, Integração BES/BIC: a criação de uma rede comercial única, Setembro 2005, p. 6.

<sup>45</sup> *Idem, ibidem.*

<sup>46</sup> A partir de Janeiro de 2006, o grupo BES iniciou em termos práticos o processo de integração das redes comerciais. A título de exemplo, ao aceder à página institucional [www.bic.pt](http://www.bic.pt), o utilizador é redireccionado para a ligação [www.bes.pt](http://www.bes.pt).

### 5.3.1.3) Grupo BPI

Quadro 5.3 – Processo de integração do Grupo BPI

Grupo BPI	
Principais Indicadores (2004)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Um dos maiores grupos bancários em termos de activo total líquido (24 010 milhões de euros)</li><li>▪ 573 sucursais em Portugal</li><li>▪ 6 490 colaboradores (actividade bancária em Portugal)</li><li>▪ Rácio de eficiência (<i>cost-to-income</i>) de 55.9%</li></ul>
Processo de integração	
1991	Aquisição do BFB
1996	Aquisição do BFE e do BBI Início do processo de integração dos três bancos do Grupo BPI
1998	Criação do Banco BPI através da fusão do BFB, do BFE e do BBI; Simplificação da estrutura: O BPI SGPS é integrado pelo BPI – Investimentos e pelo Banco Comercial, o Banco BPI.

Fonte: os dados foram obtidos a partir da informação institucional disponível e dos Relatórios e Contas.

O BPI, criado em 1985, que consubstanciava a sua actividade na banca de investimento, inicia o seu processo de consolidação em 1991 com a aquisição do BFB. Tal operação permitiu-lhe assegurar a entrada na banca comercial, permitindo-lhe ganhos de dimensão e a sua preparação para o processo de concentração no sistema financeiro português.

Em 1996, dá-se início ao processo de consolidação do grupo com vista a criação de um banco comercial único. O BPI realiza a aquisição do BFE e do BBI. Em 1998, é criado o Banco BPI com a fusão dos três bancos mencionados e com a absorção, no final do ano, do Banco Universo, um banco *in-store*.

Depois de concretizado o processo de fusão, a estrutura simplificou-se passando o BPI a integrar apenas duas instituições: o Banco Português de Investimento, designado por BPI – Investimentos, e um novo banco comercial, o Banco BPI.

Depois de em 1997 e 1998, o Grupo BPI ter procedido à integração dos quatro bancos adquiridos e ter criado um banco comercial único. A partir do final do primeiro trimestre de 1999, o Banco BPI começou a operar no mercado com as novas estruturas resultantes do processo de consolidação, tendo como principal objectivo o crescimento da sua posição no mercado de retalho – segmento mais afectado pela fusão, e focou a sua actuação na criação de uma plataforma de distribuição multicanal, plenamente integrada. De facto, a

obtenção de uma dimensão crítica nesta área de actividade constituiu o principal motivo para as fusões levadas a cabo.

O Banco BPI conseguiu assim usufruir das vantagens de uma “oferta unificada de produtos e serviços financeiros, disponibilizados através de uma rede de distribuição ampliada, e igualmente unificada, sob a marca BPI”<sup>47</sup>.

A oferta da actividade comercial foi aprofundada e reestruturada e procedeu-se à reformulação dos processos de comercialização. A introdução da marca única foi apoiada por campanhas publicitárias que visavam a promoção da marca BPI, as quais se seguiram outras campanhas de promoção dos produtos, entre os quais cartões de crédito<sup>48</sup>.

Desta forma, foram encetados notáveis esforços que visavam ganhos de notoriedade da marca e, ao mesmo tempo, concretizava-se o processo de mudança de imagem da rede comercial, desaparecendo as três instituições originárias do BPI.

A actividade comercial foi apoiada também por uma reorganização do sistema de distribuição, que ganhou com a expansão e a modernização, o que contribuiu para uma abordagem multicanal.

---

<sup>47</sup> Banco BPI, Relatório e Contas 1999, p. 70.

<sup>48</sup> As campanhas de produto no âmbito automóvel, de habitação, consumo e cartões de crédito visavam a obtenção de um forte crescimento em áreas de actividade pouco exploradas nas redes adquiridas.

### 5.3.1.4) Grupo CGD

Quadro 5.4 – Processo de integração do Grupo CGD

Grupo CGD	
Principais Indicadores (2004)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Um dos maiores grupos bancários em termos de activo total líquido (70 269 milhões de euros)</li><li>▪ 780 sucursais em Portugal</li><li>▪ 10 274 colaboradores (actividade bancária em Portugal)</li><li>▪ Rácio de eficiência (<i>cost-to-income</i>) de 58,0%</li></ul>
Processo de integração	
2001	Fusão por incorporação do BNU na CGD

Fonte: os dados foram obtidos a partir da informação institucional disponível e dos Relatórios e Contas.

Após a sua criação em 1976, a actividade de consolidação inicia-se em 1988 com a constituição do Grupo CGD através da tomada de participações maioritárias no BNU e na Fidelidade. Após a concretização de aquisições na África do Sul, Brasil, Cabo Verde, Espanha, Moçambique, a abertura de sucursais no exterior e a participação em outras áreas de negócios além da bancária, em 2000, procedeu-se à integração das estruturas comerciais e centrais da CGD e do BNU – com actuação no domínio de apoio às PME.

O processo de fusão por incorporação do BNU na CGD visava a “gestão integrada e coerente das diversas áreas de negócio, com racionalização e contenção de custos, optimização de sinergias, aproveitamento de *know-how* das diferentes empresas que compõe o Grupo, renovação e valorização dos recursos humanos e obtenção de ganhos de produtividade”<sup>49</sup>.

A integração das duas instituições teve início em 1998 através da venda cruzada entre as redes comerciais, tendo por finalidade a melhoria do atendimento e da qualidade do serviço.

Em 1999, foram levadas a cabo políticas de marketing adequadas às necessidades de cada grupo de clientes, privilegiando-se assim uma estratégia de segmentação que permitisse uma melhor gestão da venda cruzada de produtos e serviços tendo por base uma oferta integrada. Para a obtenção de sinergias a este nível foi crucial levar a cabo o tratamento integrado da informação do cliente do Grupo.

Em inícios de 2000, foi levada a cabo a fusão das áreas comerciais e de marketing das duas instituições, com vista a posterior integração das restantes

<sup>49</sup> Sala de imprensa CGD ([www.cgd.pt](http://www.cgd.pt))

áreas. Primeiramente, privilegiou-se a área comercial e, seguidamente, as áreas de *back-office*, das quais se podem referir as áreas jurídica, de pessoal, de informática e de marketing. Tais esforços visavam a integração das áreas bancárias da CGD e do BNU e a inclusão da Caixa – Banco de Investimento, com actuação no ramo da banca de investimento. Tal integração pretendia, no entanto, assegurar a continuidade das relações existentes com os clientes, nomeadamente as de carácter comercial, daí a continuidade no mercado da marca BNU.

Na área comercial, destaca-se a criação da Rede Empresas & Soluções, cuja actuação se pauta exclusivamente ao segmento de PME, constituindo um ponto único de contacto dos dois bancos para os clientes daquele segmento.

A integração das redes da CGD e do BNU, sob comando único, permitiu “racionalizar e ajustar a cobertura bancária do Grupo, bem como normalizar procedimentos e criar sinergias entre estruturas de suporte”<sup>50</sup>, assim como, “a utilização cruzada das redes da CGD e do BNU, facultando aos clientes dos dois bancos a utilização de ambas, apostando-se na conveniência do cliente”<sup>51</sup>.

Ao nível dos cartões de crédito e de débito iniciou-se, em 2000, o projecto PPL (Programa para premiar a lealdade), com o fim de integrar a área de cartões do BNU na aplicação gestora de cartões existentes na CGD. Foi ainda implementado o projecto SGMP (Sistema de Gestão de Meios de Pagamento), com vista à integração de toda a área de cartões do Grupo CGD.

Em 2002, o grupo CGD continuou a apostar no aprofundamento da consolidação orgânica, concluindo a integração operacional do BNU na CGD com a fusão de todos os sistemas de informação e com o desaparecimento da marca BNU. Assim, “no âmbito da fusão operacional do ex-BNU, que se concluiu em Junho, não só se assegurou a migração integral para as aplicações da CGD dos clientes e dos produtos do ex-BNU, como se procedeu à conversão de algumas aplicações específicas do antigo banco”<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Caixa Geral de Depósitos, Relatório e Contas 2000, p. 37.

<sup>51</sup> *Idem, ibidem.*

<sup>52</sup> Caixa Geral de Depósitos, Relatório e Contas 2002, p. 55.

### 5.3.1.5) Grupo Santander Totta

Quadro 5.5 – Processo de integração do Grupo Santander Totta

Grupo Santander Totta	
Principais Indicadores (2004)	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Um dos maiores grupos bancários em termos de activo total (29 256 milhões de euros)</li><li>▪ 671 sucursais em Portugal</li><li>▪ 6207 colaboradores (actividade bancária em Portugal)</li><li>▪ Rácio de eficiência (<i>cost-to-income</i>) de 41,88%</li></ul>
Processo de integração	
2000	Aquisição do BTA e CPP pelo SCH
2004	Concentração da actividade bancária comercial numa única entidade, através da fusão do BTA, do BSP e do CPP.

Fonte: os dados foram obtidos a partir da informação institucional disponível e dos Relatórios e Contas.

A reestruturação do Grupo Totta, iniciada em 2004, visava a fusão jurídica das marcas Totta, CPP e Santander, mantendo uma estratégia multimarca baseada na segmentação. Tal estratégia permitiria aumentar a venda cruzada de produtos e a fidelização dos clientes.

A integração do CPP na rede Totta tinha como finalidade permitir que o primeiro passasse a funcionar numa base generalista podendo satisfazer as necessidades de segmentos adicionais aos quais anteriormente não se direccionava. A rede do CPP deixou de existir como marca de retalho para os consumidores – assistiu-se ao desaparecimento gradual dos balcões CPP. A marca continuou, no entanto, a existir – através de centros de competência – como marca especializada no fomento à construção, aproveitando-se o seu *know-how* nesta área. Desta forma, a integração dos balcões do CPP na rede Totta provocou uma redefinição dos seus segmentos alvo, deixando de se direccionar exclusivamente às microempresas e adoptando uma postura mais generalista. Este processo de concentração que acarretou a passagem dos clientes da marca CPP para o Totta permitiu o acesso a um conjunto de produtos e serviços que anteriormente não eram disponibilizados na rede do CPP.

No retalho para particulares, o grupo totta mantém as duas marcas: a marca totta, generalista, e a marca Santander, direccionada para os clientes com poder económico mais elevado.

No que diz respeito à gestão das redes, continuam a operar as duas marcas: Totta e Santander, apostando desta forma na especialização e na

segmentação dentro do modelo multimarca. Assim, o que se verifica é a “fusão jurídica dos bancos, o que permite a simplificação dos processos, passando a existir uma única base de dados e um único sistema informático. Os clientes podem mudar consoante a sua própria segmentação. Com a fusão, passa a existir uma *holding* que terá um banco comercial, o Banco Totta, e um banco de investimento que se mantém, que é o banco Santander Negócios Portugal. E é o Totta que integra as várias marcas especializadas.”<sup>53</sup>

A integração dos clientes da marca Santander na marca Totta não foi um aspecto a ter em consideração visto que para o Grupo a estratégia multimarca foi a opção mais acertada dada a pouca sobreposição entre as marcas dos clientes. Segundo o responsável do grupo, a existência de uma estrutura de custos baixa, relativamente ao sector, mesmo com uma estratégia multimarca, é uma das razões para que se continue a apostar na continuidade e no reforço dessa estratégia.

A estratégia do Grupo assemelha-se a estratégia seguida pelo Grupo BCP que no princípio manteve os vários bancos do grupo, seguindo depois uma estratégia de fusão com a manutenção das marcas até optar finalmente pela total integração, ficando apenas com um banco e uma marca. No entanto, a estratégia afirmada pelo grupo é a de uma estratégia multimarca.

---

<sup>53</sup> Cordeiro, Paula e Francisco Ferreira da Silva, “Continuamos a preferir o modelo multimarca”, Diário de Notícias, p. 14, 24 de Janeiro de 2004.

### **5.3.1.6) Análise comparativa dos casos seleccionados**

Apesar de, como já foi referido, se ter verificado na banca uma lógica de massificação dos produtos e, por conseguinte, dos cartões de crédito, um factor de extrema importância para cada uma das entidades analisadas é o relacionamento com o cliente. Desta forma, uma oferta abrangente de produtos e serviços é importante desde que atenda a sua adequação às necessidades e às exigências de cada cliente. O processo de segmentação aparece assim como uma forma de melhorar a actuação comercial baseando-se em padrões de comportamento financeiros e já não aparece associado a marcas distintas.

Da análise efectuada aos vários grupos pode-se verificar que, à excepção do grupo Santander Totta, a estratégia dos bancos analisados visa uma abordagem comercial eficiente baseada numa oferta integrada e homogénea. O BCP conseguiu gerir a existência de quatro marcas até avançar para a adopção de um modelo comercial único e da marca única Millennium bcp. A mesma estratégia foi seguida pelo BPI, pela CGD e recentemente adoptada pelo BES.

A adopção pelos grupos analisados de uma marca única para os produtos e serviços oferecidos pelas diversas unidades integradas teve em atenção a segmentação da clientela, com vista a adequar a oferta às necessidades dos vários tipos de clientes e, sobretudo, a heterogeneidade da base de clientes. De salientar também que a adopção da marca única respeitou um processo de transição cuidadoso para evitar o insucesso da integração insuficiente e sobretudo permitir a adaptação dos clientes a nova marca.

Depois de se entender a estratégia de integração seguida por cada um dos grupos, foram analisados os diversos cartões de crédito oferecidos. A análise cingiu-se apenas aos cartões de crédito direccionados ao segmento “particulares”. Assim, através da análise das características de cada um dos cartões dos diferentes grupos, pretende-se encontrar evidência segundo a qual se verifique a homogeneização ou heterogeneização dos produtos, nomeadamente dos cartões de crédito.

Numa primeira fase, todas as características foram sintetizadas e verificou-se que a oferta de cada um dos bancos parece convergir, isto é todos oferecem produtos com características semelhantes, no entanto, devemos

atender ao facto de cada grupo ter uma estratégia de segmentação da sua clientela e apostar na criação de produtos que satisfaçam as suas necessidades. Daí encontrarmos grupos bancários com uma oferta muito mais alargada de cartões comparativamente a outros.

Numa segunda fase – e para responder às questões colocadas no presente estudo – foi analisada a estratégia que os bancos adoptaram ao nível dos seus produtos. Por um lado, encontramos grupos que apostaram claramente na uniformização da marca e, após um período de integração das diversas redes, passaram a oferecer um único cartão com a marca do grupo. Por outro lado, verificou-se porém que outros grupos preferiram a manutenção de uma estratégia multimarca, como foi o caso do BES e como actualmente se verifica com o grupo Santander Totta.

Na análise comparativa dos cartões de crédito tiveram-se em consideração três aspectos essenciais que permitiram a caracterização e a tipificação dos cartões de crédito existentes. Em primeiro lugar, foram analisados os seguros associados aos cartões. Antecipava-se aquando da realização do estudo que os cartões mais sofisticados e de prestígio teriam associados um pacote de seguros mais abrangente e atractivo, com reflexos ao nível dos custos, nomeadamente das anuidades a pagar. Outro aspecto a considerar foi o conjunto de serviços e benefícios oferecidos aos detentores e/ou utilizadores do cartão, destacando-se aqui os serviços de informação de natureza diversa, os serviços adicionais, por vezes com custos associados, como, por exemplo, reserva de bilhetes, envio de medicamentos, flores, mudança de pneus, entre outros, e outros serviços geralmente associados a parcerias com empresas de viagens e de aluguer de automóveis, que conferem um tratamento preferencial e permitem a obtenção de descontos. Por fim, teve-se em consideração a existência de programas de fidelização. Na análise realizada assume-se que tais programas visam garantir um relacionamento contínuo e resultam maioritariamente em sistemas de retornos das compras realizadas com o cartão, em sistemas de recompensas que podem garantir a redução ou isenção da anuidade e ainda a participação em programas de bónus que revertem em descontos na aquisição de determinados produtos e serviços.

Os grupos bancários analisados apresentam uma oferta idêntica de cartões, em primeiro lugar, uma gama de produtos *Gold* com características que privilegiam o prestígio, essencialmente direccionados para clientes que mantêm um relacionamento comercial privilegiado com a entidade bancária. Aqui, os cartões apresentam um conjunto amplo de seguros associados e fornecem aos titulares benefícios normalmente associados a parcerias com outras entidades e que lhes conferem um tratamento distinto.

A segunda gama tradicional de cartões que todos os bancos oferecem, denominada *Classic*, está direccionada para clientes que mantêm um bom relacionamento comercial com o banco aos quais é oferecido um cartão com características inferiores ao *Gold*, sobretudo pelo facto do pacote de seguros ser mais restrito.

Uma terceira gama de cartões encontrada e existente em todos os grupos é aquela que associa ao cartão de crédito uma vertente de crédito pessoal. Aqui, os clientes além de poderem utilizar o limite de crédito do cartão podem também adquirir a crédito determinadas compras sem isso diminuir o *plafond* atribuído inicialmente. Neste caso, o valor em dívida é tratado como se de um crédito pessoal se tratasse.

Outro tipo de cartão encontrado é o que privilegia a atribuição de prémios pela utilização do cartão de crédito. Todos os grupos analisados possuem cartões direccionados a clientes que valorizam anuidades grátis e a atribuição de prémios. Geralmente, estão associados a estes cartões programas de fidelidade com base na utilização do cartão. Assim, o uso crescente e contínuo do cartão permite aos seus titulares a obtenção de descontos e gratificações que incentivam a sua utilização. Para este tipo de cartões, em muitos dos casos, não é necessário que o titular tenha no momento de adesão ao cartão qualquer vínculo com a entidade bancária, podendo ser titular de um cartão emitido por um banco e ter a sua conta-cartão sediada num banco de outro grupo.

Os seguros associados aos dois últimos grupos apresentam um pacote de seguros muito limitado, normalmente aos cartões deste tipo está associado um conjunto de seguros muito básico directamente relacionados com a protecção ao crédito e com a utilização do cartão.

A análise realizada encontrou algumas particularidades em determinados grupos. No caso do BCP (cartão *TAP Visa*), da CGD (cartão *Miles & More*) e do Santander Totta (cartão *Premium Travel*) verifica-se a existência de cartões de crédito direccionados a clientes que viajam com frequência, estes cartões apresentam, na generalidade, um pacote de seguros atractivo muito semelhante aos existentes nos cartões *Gold* e *Classic*. O programa de fidelização existente baseia-se na atribuição de bónus – correspondentes a milhas que podem ser convertidas em viagens – pela realização de compras com o cartão.

De referir também a existência de cartões exclusivamente direccionados para clientes residentes no estrangeiro, como é o caso de alguns cartões de crédito oferecidos pela CGD (cartão *Euro XXI* e cartão *Euro XXI Gold*) e pelo BES (cartão *Rumo Premier* e cartão *Rumo Classic*). Aqui, tal como no caso dos cartões direccionados para os clientes que viajam com frequência, a gama de seguros associados é extensa.

A análise global e comparativa dos cartões de créditos oferecidos pelos grupos em análise permitiu concluir que a oferta dos diferentes grupos tende para a homogeneização, assim a crescente concorrência neste sector impulsionou não só a inovação pela criação de novos produtos e a este propósito podemos encontrar, por exemplo, seguros de saúde incorporados num cartão de crédito, programas de fidelização associados ao cartão que premeiam a lealdade ou ainda a veiculação de créditos pessoais através de um cartão de crédito.

Na verdade, apesar de se verificar que os produtos oferecidos por cada um dos grupos apresentam características semelhantes e comuns, verifica-se que, com vista a um melhor aproveitamento do factor diferenciador “marca” e a obtenção de melhores níveis de rentabilidade, a maior parte dos grupos em análise optou por uma estratégia monomarca. A única excepção encontrada na altura da finalização do presente estudo era o grupo Santander Totta, este grupo tinha adoptado de forma clara e assumida uma estratégia multimarca.

No que diz respeito ao objecto de análise do presente trabalho – o cartão de crédito –, verifica-se a homogeneização da oferta bancária. Desta forma, grande parte dos grupos analisados optou por unificar a oferta de cartões de crédito sob uma marca única – BCP, BPI, CGD – extinguindo-se

assim as marcas associadas às redes integradas. O grupo BES – aquando da finalização da análise dos casos – encontrava-se na fase de migração para o BES dos clientes e dos produtos do BIC, durante esta fase o grupo assegurava que todos os produtos e serviços sob a marca BIC seriam oferecidos pela marca BES. Assim, previa-se a continuidade no mercado dos cartões de crédito BIC até à sua substituição por cartões BES.

O grupo Santander Totta seguiu uma estratégia um pouco diferente, apesar da integração da base de clientes, sobretudo pela migração dos clientes da rede CPP para a rede Totta, as duas marcas Totta e Santander operam autonomamente. Tal separação tem como fundamento uma segmentação da clientela. De facto, na análise realizada verifica-se que existem duas ofertas distintas, consoante a marca em questão. No caso dos cartões de crédito das gamas *Gold* e *Classic* encontramos para as duas marcas produtos distintos, por um lado, os cartões *Santander Gold* e *Santander Classic* e, por outro lado, os cartões *Totta Gold* e *Totta Card*. As características dos cartões de crédito incluídos numa ou noutra gama são semelhantes, a não ser no caso do cartão *Santander Gold* que relativamente ao cartão de crédito *Gold* da marca Totta inclui também os seguros de imprevistos em viagem, de cancelamento de viagem e de protecção às compras.

De acordo com a informação obtida junto de colaboradores da instituição, a diferenciação dos produtos justifica-se sobretudo pela diferenciação que os clientes fazem da marca e não tanto pela diferenciação existente entre os cartões.

Da análise realizada para os restantes cartões verifica-se a existência de uma oferta integrada e única de cartões. Assim, o Santander e o Totta têm uma oferta comum de produtos – apesar de denominados com marcas distintas – que são o cartão *Light*, o cartão *10.10 TSI* e o cartão *Premium Travel*, todos com as mesmas características mas comercializados através da marca Totta e da marca Santander<sup>54</sup>.

---

<sup>54</sup> De ressaltar que tais cartões foram criados após a fusão jurídica das marcas, notando-se assim um esforço de convergência da oferta e a tentativa de minimização de custos ao oferecer o mesmo tipo de produto.

### 5.3.2) Testes não paramétricos

Na segunda fase da investigação empírica foi feito o recurso à aplicação de testes não paramétricos para detectar diferenças ou não entre os grupos que realizaram a integração total das suas redes bancárias e uniformizaram a oferta sob uma única marca e os que preferiram manter uma estratégia multimarca.

A realização de testes de hipóteses não paramétricos baseia-se em propriedades simples dos dados e assume para a sua realização um conjunto de condições muito gerais.

Uma das justificações para a aplicação destes testes reside na utilização de amostras pequenas, mas também, quando se verifica a ausência de normalidade nas distribuições consideradas e quando as variáveis a considerar podem ser ordenadas ou ainda sujeitas à categorização.

De referir, no entanto, que se estiverem reunidas todas as condições para a adopção de um modelo estatístico paramétrico cujas hipóteses podem ser testadas através de testes paramétricos, então estes serão preferíveis pela maior robustez que conferem à análise feita pelo investigador.

No presente estudo, uma das principais limitações advém da reduzida dimensão da amostra. O objectivo inicial do trabalho incidiu na análise, para os principais grupos bancários, das repercussões que os processos de integração levados a cabo tiveram no produto, nomeadamente na oferta de cartões de crédito. A análise de caso para cada uma das entidades permitiu detectar que a oferta de produtos é idêntica, mas – e de acordo com o que alguns autores têm referido – a diferenciação do produto pode ocorrer e permitir ganhos em termos de poder de mercado às empresas, se estas apostarem numa estratégia de marca. Assim, a marca será um factor de diferenciação.

O problema central reside em entender a estratégia seguida pelas entidades integradas em termos da marca adoptada. É certo que qualquer processo de integração poderá implicar – mais cedo ou mais tarde – a integração das marcas, tal tem-se verificado nos diversos grupos, à excepção de alguns que adoptaram uma estratégia de oferecer produtos semelhantes, mas com marcas distintas – ou seja continuaram a existir paralelamente as marcas dos bancos integrados.

A análise não paramétrica permitiu, por um lado, contornar o problema da reduzida dimensão da amostra. Assim, “se utilizarmos tamanhos de amostras tão pequenos, como, p. ex.,  $N = 6$ , não existe alternativa para o emprego de uma prova não-paramétrica, a menos que *conheçamos exactamente* a natureza da distribuição da população.” (Siegel, 1975: 36).

Por outro lado, este tipo de análise permite também a categorização das entidades analisadas. Através do recurso ao programa estatístico SPSS, os bancos foram classificados em dois grupos distintos:

- Bancos que homogeneizaram a sua oferta de cartões de crédito sob uma marca única;
- Bancos que optaram por uma estratégia de diferenciação oferecendo cartões de crédito sob marcas distintas.

Para o estudo foram definidas as seguintes variáveis:

- ROA e ROE – estes indicadores traduzem a rentabilidade do activo e dos capitais próprios, respectivamente. Muitos dos estudos sobre a performance na banca utilizam estes indicadores para avaliar a relação existente entre concentração e rentabilidade. Espera-se que os bancos mais integrados e que uniformizaram a sua oferta possuam níveis mais elevados de rentabilidade comparativamente ao grupo que não homogeneizou a sua oferta bancária.
- OGACA – esta variável representa o rácio que traduz a importância dos “outros gastos administrativos” relativamente aos custos administrativos ou de funcionamento. Em termos contabilísticos a variável “outros gastos administrativos” representa os custos de funcionamento que não estão relacionados com as despesas com pessoal. Esta variável aparece sobretudo associada à modernização tecnológica, à promoção das marcas e aos investimentos em publicidade. Segundo Barros e Modesto (1999: 876), esta variável poderá reflectir as despesas em publicidade e outras acções de marketing. Espera-se assim que os bancos que homogeneizaram a

sua oferta sob uma marca única possam apresentar valores superiores aos que mantiveram a oferta diferenciada, o que resultará de um maior esforço de promoção da marca junto à clientela.

Por outro lado, tal como referido por Boot (1999: 11) a unificação da política de marketing pode reflectir-se na estrutura de custos e de retornos nas instituições. Contrariamente, pode esperar-se que os bancos mais integrados (com uma marca única) possuam rácios inferiores comparativamente aos bancos menos integrados.

- COM – esta variável traduz-se no rácio das comissões recebidas sobre os activos totais. Segundo Mendes e Rebelo (2003: 61), o desenvolvimento de novos produtos e serviços e de uma oferta diversificada permitirá aos bancos a obtenção de maiores comissões, o que contribuirá para a melhoria da sua performance. Esta variável poderá servir de aproximação na tentativa de medir a diferenciação existente ao nível de cada entidade, mesmo que não se verifique a diferenciação em relação à concorrência.
  
- BALCÕES – esta variável, segundo Barros (1995: 599) constitui uma variável estratégica que poderá permitir a diferenciação dos produtos e o aumento do poder de mercado. Segundo Cohen e Mazzeo (2004: 8) a rede de sucursais detidas pelas entidades bancárias constitui uma variável de qualidade, tendo em atenção a avaliação que o público faz da qualidade dos bancos em função da proximidade e da conveniência do serviço. Contudo, os autores salientam ainda que as sucursais desempenham uma função de publicidade, pelo que a existência de uma ampla rede de sucursais poderá aumentar o valor da marca do banco. Tal ideia esta em conformidade com Geroski (1995).

As variáveis foram obtidas e calculadas a partir dos Relatórios e Contas dos bancos analisados e para o período compreendido entre 1999 e 2004<sup>55</sup>. Para cada uma das variáveis foi calculada a média relativa a cada um dos grupos, *i.e.* a média referente aos bancos que integraram as marcas e a média referente aos que não seguiram aquela via.

A presente análise tem como objectivo testar a existência de diferenças entre os dois grupos. Assim, partindo do pressuposto de que os produtos podem não concorrer entre si pelas suas características, mas pela reputação ou imagem de marca que a instituição possui, pretende-se investigar se, em termos de desempenho e comportamento, as entidades que optaram pela unificação da marca se distinguem das que não optaram por esta via e se o desempenho dos bancos que homogeneizaram a sua oferta foi superior ao dos bancos que mantiveram produtos e serviços sob marcas diferenciadas.

### **5.3.2.1) O Teste U de Mann Whitney**

Este teste permite comparar amostras de dimensões  $n_1$  e  $n_2$  para testar se as populações de onde foram retiradas as amostras têm a mesma lei de probabilidade ou alternativamente se as observações de uma amostra tendem a ser superiores aos valores da outra amostra.

$H_0$ :  $F = G$  (As funções de distribuição são iguais nas duas populações).

$H_1$ :  $F \neq G$  (No caso contrário).

Tal como referem Pestana e Gageiro (1998: 245), “enquanto o teste T compara médias de duas amostras independentes, o teste Mann-Whitney compara o centro de localização das duas amostras, como forma de detectar diferenças entre as duas populações correspondentes”.

Na tentativa de encontrar diferenças ou não entre as amostras e, com recurso ao SPSS, foi definida a variável grupo para permitir a aplicação do teste com duas amostras independentes. Esta variável pode assumir o valor 1

---

<sup>55</sup> De acordo com o Banco de Portugal (1999: 197), o ano de 1999 foi caracterizado pela dinamização dos processos de reestruturação dos sistemas bancários. Da análise dos índices de concentração do quadro 5 (capítulo 2) pode-se verificar que, a partir de 1999, a concentração no mercado se acentua.

quando estamos na presença de bancos que optaram por uma única marca e uma oferta homogénea de produtos (integração/homogeneidade) e o valor 2 quando estamos na presença de bancos que optaram pela existência de várias marcas e uma oferta heterogénea de produtos (integração/heterogeneidade).

O objectivo da análise com aplicação do teste é a de encontrar diferenças nas variáveis analisadas para as duas amostras consideradas e assim poder detectar a existência ou não de diferenças significativas entre os bancos.

Se existirem diferenças entre as duas amostras tal resultado será um sinal de que a estratégia adoptada pelas entidades analisadas em termos de homogeneização ou não da oferta de produtos será determinante na diferença do desempenho entre os grupos analisados.

Antes de se avançar com a aplicação do teste Mann-Whitney, foram realizados testes para validar a existência dos pressupostos de aplicabilidade do mesmo.

#### **5.3.2.1.1) Testes à aleatoriedade e análise da forma das distribuições**

Um dos pressupostos dos testes não paramétricos é o da aleatoriedade das amostras, *i.e.* dada uma sequência de valores, pretende-se averiguar se estão distribuídos de forma aleatória ou se, pelo contrário, apresentam alguma tendência.

Para cada uma das amostras foi realizado o teste dos *runs*. Com base no SPSS e especificando a mediana como o valor de fronteira, aquando da ocorrência de um valor superior à mediana corresponde ao registo de um acontecimento (+), enquanto que o acontecimento contrário corresponde ao registo de um acontecimento (-). A estatística do teste não é mais do que o número total de *runs* observados na sequência, sendo um *run* qualquer sequência crescente ou decrescente de valores.

A observação de um número elevado de *runs* ou a ausência deles poderá indicar a ausência de aleatoriedade e ser um indicador da presença de tendência crescente ou decrescente dos valores considerados na amostra.

Para o presente estudo, pretende-se analisar se existe aleatoriedade nos dados que constituem cada uma das amostras através da análise da sequência formada pelos valores obtidos para cada uma das variáveis no período analisado.

A hipótese a testar será assim:

$H_0$ : Existência de aleatoriedade na distribuição dos dados ou ausência de tendência na distribuição.

$H_1$ : Inexistência de aleatoriedade na distribuição dos dados ou presença de tendência na distribuição.

Com recurso ao SPSS, os resultados obtidos, para cada uma das amostras consideradas, foram os seguintes:

**Quadro 5.6 – Teste dos Runs (Grupo 1)**

	ROA	ROE	OGACA	COM	BALCÕES
Test Value(a)	,80	18,63	,3791	,0077	815
Cases < Test Value	3	3	3	3	3
Cases >= Test Value	3	3	3	3	3
Total Cases	6	6	6	6	6
Number of Runs	2	2	4	3	3
Z	-1,369	-1,369	,000	-,456	-,456
Asymp. Sig. (2-tailed)	,171	,171	1,000	,648	,648

(a) Median

**Quadro 5.7 – Teste dos Runs (Grupo 2)**

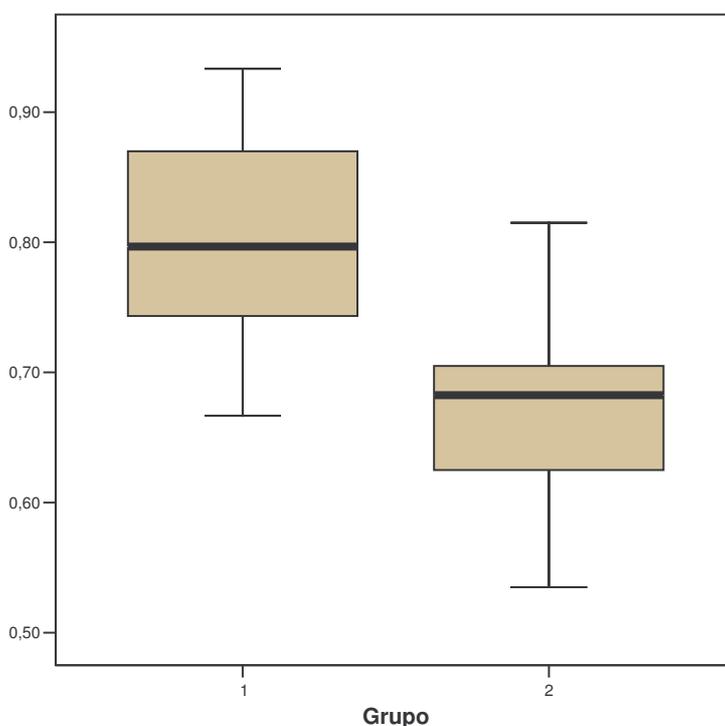
	ROA	ROE	OGACA	COM	BALCÕES
Test Value(a)	,69	16,60	,4051	,0089	651
Cases < Test Value	3	2	2	3	3
Cases >= Test Value	3	4	4	3	3
Total Cases	6	6	6	6	6
Number of Runs	2	4	5	4	2
Z	-1,369	,000	,884	,000	-1,369
Asymp. Sig. (2-tailed)	,171	1,000	,377	1,000	,171

(a) Median

Como conclusão do teste e pela análise dos resultados podemos aceitar a hipótese nula ausência de tendência na distribuição dos dados, já que os níveis de significância obtidos são bastante elevados e superiores a 0,05.

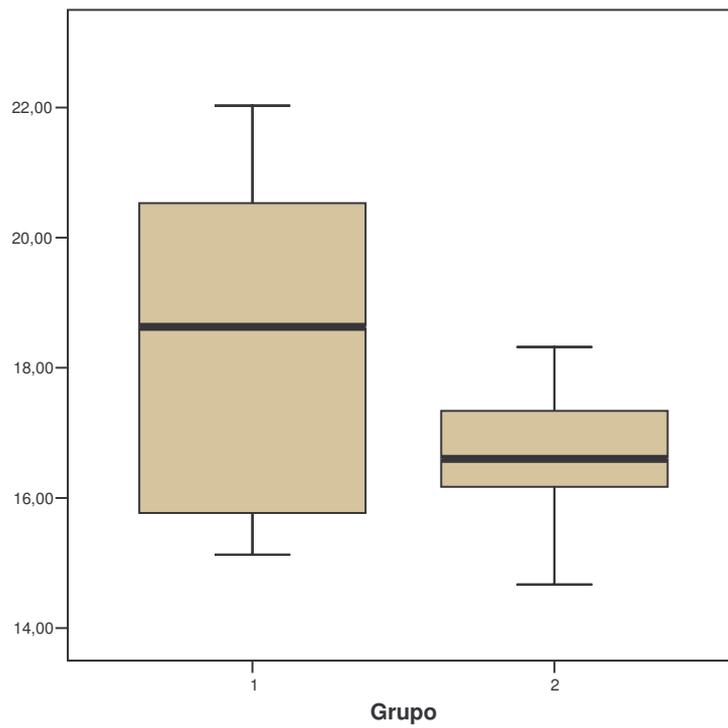
Outro dos pressupostos a verificar é o de que as distribuições na gênese das amostras sejam idênticas no que respeita à forma, não sendo imperativo a presença de normalidade<sup>56</sup>. Aqui, foram analisadas, para cada variável, a forma das duas distribuições (relativas a cada grupo). Para tal analisaram-se para cada uma das variáveis a disposição das caixas de bigodes e procedeu-se, através do SPSS, à realização do teste da igualdade das variâncias.

**Figura 5.1 – Caixa de bigodes para a variável ROA**

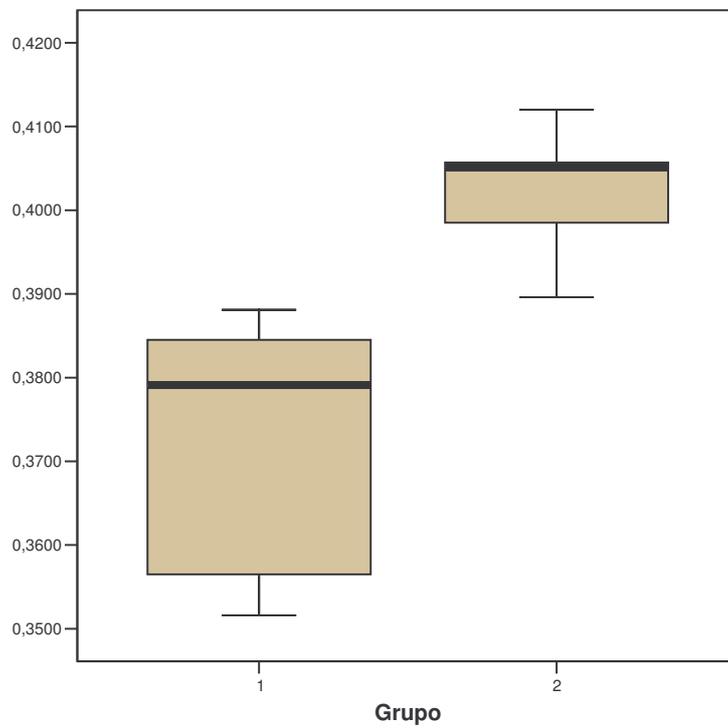


<sup>56</sup> O teste de Mann-Whitney constitui uma alternativa ao teste-t de comparação de médias para amostras independentes quando não se pode assumir a hipótese da normalidade dos dados.

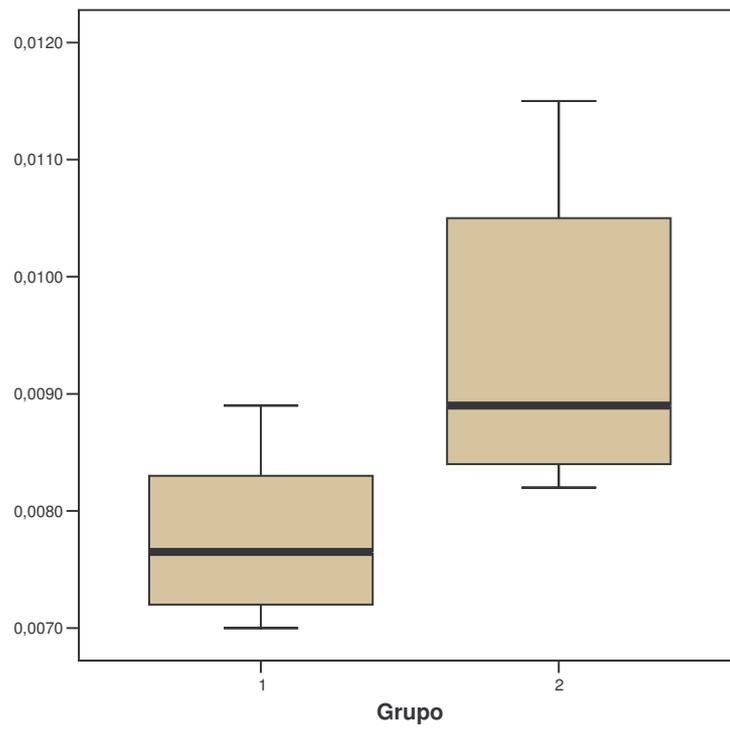
**Figura 5.2 – Caixa de bigodes para a variável ROE**



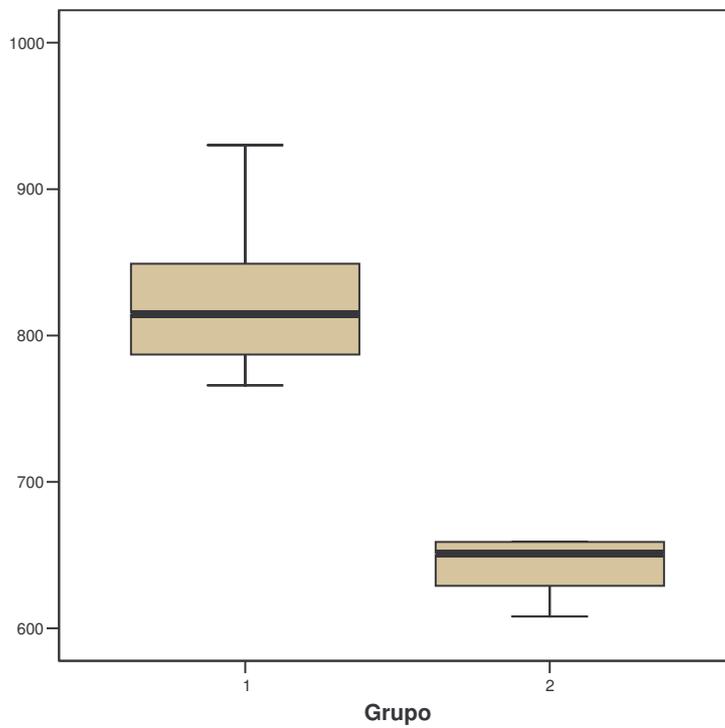
**Figura 5.3 – Caixa de bigodes para a variável OGACA**



**Figura 5.4 – Caixa de bigodes para a variável COM**



**Figura 5.5 – Caixa de bigodes para a variável BALCÕES**



**Quadro 5.8 – Teste para a igualdade das variâncias**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ROA	,365	1	10	,559
ROE	11,562	1	10	,007
OGACA	4,825	1	10	,053
COM	3,145	1	10	,107
BALCÕES	2,884	1	10	,120

O teste da igualdade das variâncias apresentado no quadro 8 mostra que para todos os grupos a dispersão é igual (o nível de significância é superior a 0,05), com exceção para as variáveis ROE e OGACA. Contudo, é importante salientar que em amostras de dimensão tão reduzida é difícil garantir que as amostras tenham a mesma forma. O teste de Mann-Whitney poderá ainda assim ser utilizado para testar se uma população tem valores superiores à outra.

Por seu turno, para cada variável, a disposição das caixas de bigodes parece indicar diferenças na tendência central e a existência de valores superiores de um grupo relativamente ao outro, o que se manifesta na forma como as caixas estão dispostas, umas acima e outras abaixo.

#### **5.3.2.1.2) Aplicação do Teste de Mann-Whitney e resultados obtidos**

O teste baseia-se na combinação das duas amostras e na ordenação crescente dos valores da amostra combinada, sem deixar de identificar a sua origem (amostra 1 ou amostra 2). Na amostra conjunta, os elementos de cada uma das amostras têm ordens determinadas que variam de 1 até  $n_1 + n_2$ .

Aqui, em vez das observações disponíveis intervirem directamente no cálculo da estatística de teste, aparecem substituídas pela ordem (*rank*) que ocupam na ordenação combinada.

**Quadro 5.9 – Ordens**

	<b>Grupo</b>	<b>N</b>	<b>Média das ordens</b>	<b>Soma das ordens</b>
<b>ROA</b>	1	6	8,50	51,00
	2	6	4,50	27,00
	Total	12		
<b>ROE</b>	1	6	7,50	45,00
	2	6	5,50	33,00
	Total	12		
<b>OGACA</b>	1	6	3,50	21,00
	2	6	9,50	57,00
	Total	12		
<b>COM</b>	1	6	4,17	25,00
	2	6	8,83	53,00
	Total	12		
<b>BALCÕES</b>	1	6	9,50	57,00
	2	6	3,50	21,00
	Total	12		

Fonte: Elaboração própria (SPSS 12.0)

**Quadro 5.10 – Testes Estatísticos <sup>(a)</sup>**

	<b>ROA</b>	<b>ROE</b>	<b>OGACA</b>	<b>COM</b>	<b>BALCÕES</b>
Mann-Whitney U	6,000	12,000	,000	4,000	,000
Wilcoxon W	27,000	33,000	21,000	25,000	21,000
Z	-1,922	-,962	-2,887	-2,242	-2,887
Asymp. Sig. (2-tailed)	,055	,336	,004	,025	,004
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,065(a)	,394(a)	,002(a)	,026(a)	,002(a)

(a) Grouping Variable: Grupo

Fonte: Elaboração própria (SPSS 12.0)

O quadro 9 permite pela análise da média das ordens identificar a tendência das amostras relativamente às hipóteses estabelecidas. Para todos os casos, com exceção das variáveis COM e OGACA, verifica-se que a média das ordens do grupo 1 são superiores às médias das ordens do grupo 2, assim pode-se concluir que o desempenho do grupo 1, para as variáveis em análise, é superior ao do grupo 2. Relativamente às variáveis COM e OGACA, as médias das ordens são superiores para o grupo 2, tais resultados parecem sugerir que a existência de diversificação da oferta e de diferenciação ao nível dos produtos, permitirá a obtenção de maiores retornos e um desempenho superior e que a importância dos outros gastos administrativos relativamente aos custos de funcionamento são superiores para o grupo 2. Aqui, poderemos pensar que o grupo que não homogeneizou a sua oferta sob uma marca única

acaba por incorrer em custos mais elevados para manter diferentes marcas ou ainda, conforme esperado, que a uniformização da política de marketing acaba por se reflectir na estrutura de custos dos bancos que adoptaram uma marca única, sendo assim os bancos mais integrados possuem rácios inferiores comparativamente aos bancos menos integrados, tal resultado vai ao encontro do referido por alguns autores como Nunes (2003) e Pinho (2000) acerca da redução de custos em termos de publicidade e marketing e da realização de economias de escala.

O quadro dos testes estatísticos (quadro 10) apresenta, entre outras estatísticas, o valor observado da estatística de teste U. A análise dos *p-values*, tendo por base um nível de significância de 5%, permite-nos verificar que apenas para as variáveis OGACA, COM e BALCÕES os seus valores são inferiores a  $\alpha=0,05$ , tais resultados levam-nos a concluir que existem diferenças significativas no desempenho entre os grupos.

Desta forma, podemos ainda concluir que o grupo que optou pela homogeneização e pela oferta integrada de produtos sob uma única marca apresenta uma performance superior para as variáveis em análise comparativamente ao grupo que optou pela manutenção das diferentes marcas. De ressaltar que para a variável COM, a análise permite validar a hipótese da diferença em termos de desempenho, mas nesta o grupo que mantém uma oferta heterogénea de produtos sob diversas marcas apresenta um desempenho superior ao primeiro.

## 5.4) RESULTADOS OBTIDOS

De acordo com o objectivo proposto no presente trabalho, o de analisar os impactos que os processos de F&A implementados pelos cinco maiores grupos bancários tiveram na oferta de produtos e serviços, segue-se a análise dos resultados obtidos para a confirmação da hipótese central do presente trabalho: a maximização da rentabilidade dos bancos passará pela implementação de uma estratégia bem definida em termos da oferta bancária, que resultará na uniformização dessa mesma oferta, *i.e.* na adopção de uma estratégia monomarca.

Na primeira parte da análise empírica – a análise dos casos específicos – verificou-se que, na generalidade, todas as entidades bancárias analisadas optaram pela integração das diversas marcas e pela adopção de uma marca única. O grupo Santander Totta foi o único grupo bancário que privilegiou a manutenção de uma oferta diferenciada, com a manutenção das redes Santander e Totta e, por conseguinte, das respectivas marcas.

Se considerarmos os casos analisados, podemos constatar as seguintes características comuns: i) a maioria dos grupos bancários optou pela uniformização da oferta, seguindo uma estratégia de integração cuidadosa com vista a permitir uma adequada adaptação da clientela à nova marca, tal evidência poderá indicar que esta estratégia além do aproveitamento de sinergias a vários níveis, poderá também permitir o aproveitamento do factor diferenciador marca; ii) a aposta na segmentação e na diferenciação por parte de cada entidade e na convergência da oferta dos grupos bancários, tal resultado parece confirmar a ideia de Cabral (1994: 172), segundo a qual apesar de nos encontrarmos perante produtos estandardizados, como o cartão de crédito, encontramos alguma diferenciação. Assim, apesar do esforço por parte das entidades em diversificar a oferta e adequá-la às necessidades dos clientes, a gama de produtos oferecidos por todos os grupos é idêntica e iii) o único grupo<sup>57</sup> a adoptar uma estratégia de diferenciação da oferta bancária, com duas ofertas distintas – cartões da marca Santander e cartões da marca Totta –, apenas distingue a sua oferta através do elemento marca e não pelas

---

<sup>57</sup> Para aplicação do teste não paramétrico, o grupo BES foi categorizado no grupo 2. Apesar do grupo estar a iniciar um processo de integração do BIC no BES, continuava a oferecer cartões com marcas distintas.

características dos cartões. Assim, a não integração das marcas poderá ter subjacente o aproveitamento da manutenção de uma estratégia multimarca, sobretudo porque a integração da marca Totta na marca do grupo Santander poderá tornar-se uma estratégia delicada, atendendo a força comercial e a reputação da marca Totta<sup>58</sup>.

A partir da constatação de que a maioria dos grupos bancários optou pela uniformização da oferta bancária, na segunda parte da análise empírica procedeu-se à análise não paramétrica com o objectivo de encontrar diferenças entre os grupos que seguiram uma estratégia de uniformização da oferta bancária sob uma marca única e os que optaram por uma estratégia multimarca. A partir desta análise pode-se verificar se o desempenho dos bancos que homogeneizaram a sua oferta é superior ao dos bancos que mantiveram produtos e marcas sob marcas diferenciadas.

Os resultados obtidos com a aplicação do teste de Mann-Whitney permitem detectar diferenças significativas entre os grupos. Para um nível de significância de 5%, verifica-se que somente as variáveis ROA<sup>59</sup> e ROE não apresentam evidências estatísticas de que existam diferenças entre os grupos.

Os resultados apresentam evidência que comprova a existência de diferenças em termos de desempenho entre os grupos que homogeneizaram a sua oferta e os que não optaram por esta via.

Assim, parece existir evidência que aponte para uma maior eficiência em termos de custos, já que os bancos que homogeneizaram a oferta apresentam valores do rácio inferiores aos bancos que não seguiram aquela estratégia. De salientar também, que os bancos que apostaram na uniformização da marca registaram um desempenho superior em termos das redes de sucursais que detêm, tal factor contribuirá para o aumento do seu poder de mercado e da sua rentabilidade. A superioridade em termos dos balcões existentes poderá também sinalizar a função que os mesmos desempenham na diferenciação e na promoção do valor da marca do grupo.

---

<sup>58</sup> Podemos também salientar que o grupo, contrariamente aos outros grupos bancários analisados, não adoptou o nome da marca institucional, mas privilegiou a manutenção no mercado da marca Totta, passando a designar-se grupo Santander Totta.

<sup>59</sup> Existe evidência que suporta a existência de diferenças na rentabilidade (ROA) entre os grupos se considerarmos um nível de significância de 10%.

Contudo, importa referir que no que toca a variável COM, a evidência demonstra a existência de diferenças entre os grupos, mas o grupo que manteve uma oferta diferenciada apresenta maiores retornos provenientes das comissões cobradas, o que acabará por influenciar positivamente a sua rentabilidade. A existência de uma oferta para a mesma clientela em torno de diversas marcas poderá ser um sinal da diversificação da oferta.

Com base na análise dos resultados podemos concluir que os bancos que homogeneizaram a sua oferta sob uma marca única apresentam um desempenho superior em relação aos bancos que mantiveram produtos e serviços sob marcas distintas, ao nível dos custos (OGACA), dos balcões (BALCÕES) e da rentabilidade dos activos (ROA).

Podemos aceitar a hipótese inicialmente proposta de que os bancos possam concorrer não só pelos produtos e serviços, mas pela reputação e imagem de marca que a instituição possui, constituindo um elemento diferenciador da oferta e de incremento de valor no sector bancário.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSÃO**

Com a realização do presente trabalho foi possível elaborar um quadro analítico que permitisse aprofundar a análise dos processos de F&A encetados. A principal motivação subjacente à realização do estudo relaciona-se com a oportunidade de analisar os principais processos de consolidação e entender a estratégia de integração seguida pelos grupos bancários no que diz respeito as diversas unidades integradas.

O sector bancário tem sido caracterizado nos últimos anos pela intensificação dos processos de integração. A postura da banca tem sido a de adoptar um comportamento defensivo em relação à concorrência e de resposta à pressão concorrencial que tem caracterizado o ambiente no qual os bancos passaram a operar. Contudo, qualquer processo de integração apesar das diversas motivações que lhe são inerentes, entre as quais a da maximização do valor, deverá privilegiar a gestão cuidada do processo de integração.

O relacionamento com os clientes, a reputação e a imagem de marca deverão ser entendidos como factores de extrema importância para que as entidades bancárias consigam melhores resultados nos seus processos de integração.

Apesar de as F&A poderem constituir uma forma de concentração que possa gerar poder de mercado, continua a existir na banca um forte ambiente concorrencial. A aposta em instrumentos competitivos além do preço revela-se assim um factor preponderante para a obtenção de poder de mercado. Daí que a diferenciação dos produtos seja um dos aspectos a que a banca não se pode alhear. Na verdade, os produtos bancários são facilmente imitáveis e a diferenciação em termos das características dos produtos, só por si, não é suficiente.

Este trabalho incide essencialmente na análise do impacto que as reestruturações bancárias resultantes dos processos de F&A tiveram na oferta bancária de produtos e serviços. Com o propósito de simplificar a análise, a mesma foi restrita ao estudo de um determinado segmento de clientes – o de particulares – e para um determinado tipo de produto – o cartão de crédito.

A obtenção de informação institucional foi crucial para a análise dos casos seleccionados para o estudo, na medida em que permitiram entender a importância que a marca tem como factor de diferenciação do produto.

O estudo empírico foi dividido em duas partes. Na primeira parte foram analisados os processos de integração ocorridos, a nível doméstico, nos cinco maiores grupos bancários, na tentativa de encontrar informação com base no estudo do seu comportamento e entender, além da estratégia seguida pelas entidades bancárias, os impactos que os processos de reestruturação tiveram na oferta de produtos, nomeadamente na gestão das marcas integradas. A utilização da metodologia de estudos de caso permitiu explorar casos de F&A específicos cuja análise qualitativa permitiu a formulação de hipóteses.

A análise dos casos seleccionados verificou que para todos os grupos a oferta assemelha-se quando analisadas as características dos produtos, encontrando mesmo categorias equivalentes entre os grupos. A diferenciação não é notável nas características, mas sim noutros elementos que acabam por criar aos clientes barreiras à mudança.

Como salientado no início do trabalho, a diferenciação deverá também ocorrer ao nível do serviço prestado, nomeadamente privilegiando factores relacionados com a reputação e a confiança e aqui consideramos importante uma gestão adequada das marcas. A marca poderá constituir um factor de diferenciação que permita às entidades deter poder de mercado face à concorrência.

A partir da constatação de que todos os grupos, à excepção de um – o Grupo Santander Totta – optaram pela uniformização da marca, a segunda parte do estudo teve como finalidade verificar se os grupos que homogeneizaram a sua oferta bancária evidenciavam um desempenho superior ou não comparativamente aos grupos que mantiveram as diversas marcas.

A utilização de testes não paramétricos permitiu analisar a existência de diferenças entre os grupos categorizados. A análise não paramétrica revelou-se suficiente para o propósito da análise – o de encontrar diferenças entre os grupos – e sobretudo adequada na utilização de amostras pequenas que dificilmente poderão reunir as condições de aplicabilidade de testes paramétricos.

Com base nas referências teóricas, foram definidas algumas variáveis consideradas fundamentais para caracterizar os grupos bancários em termos do seu desempenho e do seu comportamento na utilização de instrumentos competitivos não baseados no preço.

A análise parece comprovar a existência de diferenças entre os grupos, quando analisadas as variáveis relacionadas com os custos (OGACA), os balcões (BALCÕES) e a rentabilidade dos activos (ROA). Desta forma, os resultados evidenciam que os bancos que homogeneizaram a sua oferta sob uma única marca apresentam um desempenho superior em relação aos bancos que mantiveram produtos e serviços sob marcas distintas.

Segundo as hipóteses levantadas com base nas referências teóricas, os grupos que procederam à integração total das redes bancárias e que privilegiaram uma estratégia monomarca, apresentaram economias ao nível dos custos resultantes da unificação da política de marketing, tal como referido por Boot (1999), Nunes (2003) e Pinho (2000). Verifica-se também que a rede de balcões constitui um elemento importante de diferenciação e determinante para a obtenção de poder de mercado, tal evidencia a importância que, segundo Cohen e Mazzeo (2004), a rede de sucursais detém enquanto variável de qualidade e, especialmente, o papel que desempenha em termos publicitários, permitindo incrementar o valor da marca do banco.

A superioridade em termos de desempenho do grupo que uniformizou a oferta bancária sob uma marca única apenas encontra suporte empírico para a variável ROA e considerando um nível de significância de 10%. Importa, no entanto, destacar que a variável COM foi a única variável para a qual se verificou a existência de diferenças em termos de desempenho, mas evidenciando superioridade para o grupo que manteve uma oferta diferenciada. A existência de diversas marcas e a diferenciação que tal reflecte poderá ser considerada um factor que permitirá aos bancos a obtenção de maiores comissões e, por conseguinte, um melhor desempenho a este nível.

Da análise realizada conclui-se que os bancos, apesar de encetarem processos de consolidação com vista à obtenção de capacidade e dimensão concorrencial e poder de mercado, continuam a concorrer não só pelos produtos e serviços, mas pela imagem de marca, constituindo a marca um elemento de diferenciação da oferta e de incremento de poder de mercado.

O presente estudo apresenta uma limitação essencial que é a de se basear num número limitado de casos e como tal os resultados não poderão ser generalizáveis. Grande parte dos estudos analisa os efeitos das F&A em termos dos seus impactos na rentabilidade das empresas envolvidas e

debruçam-se essencialmente na tentativa de comprovar se os efeitos esperados são de facto obtidos aquando da consolidação.

O propósito deste trabalho difere na medida em que o objectivo é de tentar encontrar uma explicação fundamentada que justifique a adopção de uma estratégia de homogeneização ou diferenciação dos produtos em termos de adopção de uma marca única ou não pelas entidades bancárias que encetam processos de integração.

A análise realizada poderá servir no entanto para fornecer pistas para trabalhos posteriores que se debrucem sobre uma análise mais aprofundada dos efeitos de uma estratégia de imagem de marca na rentabilidade das entidades bancárias que se envolvem em processos de integração e que nela apostam. Aqui, a análise de indicadores relativos às despesas com publicidade, a estimação do valor da marca enquanto activo intangível ou ainda a tentativa de quantificar os esforços promocionais que na banca muitas vezes aparecem associados à venda cruzada de produtos e serviços constituiriam aspectos interessantes a considerar em investigações futuras.

## **ANEXOS**

### **ANÁLISE COMPARATIVA DOS CARTÕES DE CRÉDITO OFERECIDOS PELOS GRUPOS BANCÁRIOS**

**Quadro A1 – Cartões de crédito da gama Gold**

<b>Designação</b>	<b>BCP</b>		<b>BES</b>		<b>BPI</b>	<b>CGD</b>		<b>Santander Totta</b>	
<b>Designação</b>	<b>Prestige<sup>60</sup></b>	<b>Gold<sup>61</sup></b>	<b>BES Gold</b>	<b>BIC Visa Premier</b>	<b>BPI Gold</b>	<b>Caixa Gold</b>	<b>CGD Premier<sup>62</sup></b>	<b>Totta Gold</b>	<b>Santander Gold</b>
<b>Seguros</b>									
Acidentes pessoais em viagem	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Acidentes pessoais em viagem (estadia)		✓	✓		✓				
Acidentes pessoais (extra profissional)									
Imprevistos em viagem	✓	✓	✓						✓
Cancelamento de viagem			✓		✓	✓	✓		✓
Assistência jurídica no estrangeiro	✓	✓							
Bagagem			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Responsabilidade civil familiar	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Responsabilidade civil em viagem			✓	✓	✓ <sup>63</sup>				
Saúde/Internamento hospitalar	✓	✓	✓	✓	✓ <sup>64</sup>			✓	
Assistência em viagem pessoas e veículos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Assistência ao domicílio	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fraude/roubo cartão	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Roubo em ATM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Protecção às compras	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓
Protecção ao crédito			✓	✓	✓	✓	✓		
Assistência no estrangeiro		✓							
<b>Serviços e Benefícios</b>									
Informações	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		
Serviços adicionais	✓		✓	✓	✓	✓	✓		
Descontos	✓		✓	✓	✓	✓	✓		

Características	BCP		BES		BPI	CGD		TottaSantander	
	Prestige	Gold	BES Gold	BIC Visa Premier	BPI Gold	Caixa Gold	CGD Premier	Totta Gold	Santander Gold
<b>Programa de fidelização</b>									
<b>Anuidades</b>			<sup>65</sup>	<sup>66</sup>	<sup>67</sup>				
1.º Titular	€70,00	€75,00	€5,42/Mês	€6,25/Mês	€37,50	€65,00	€25,00 (P1) €30,00 (P2)	€60,00	€65,00
2.º Titular	Grátis	€45,00	€2,71/Mês	€3,13/Mês	€22,00	€30,00	€14,00 (P1) €15,00 (P2)	—	€45,00

Fonte: Elaboração própria

<sup>60</sup> Existem duas opções de seguro: O mais extensivo (*Security*) e o mais básico (*Incentive*) que abrange apenas seguro de saúde e de acidentes pessoais em viagem mais restritos e seguros de roubo/fraude, roubo em ATM e assistência ao domicílio.

<sup>61</sup> Existente na gama *American Express*.

<sup>62</sup> Existem dois pacotes de seguros: O mais básico (P1) abrange apenas o seguro de acidentes pessoais e o seguro de gastos abusivos.

<sup>63</sup> Desde que a viagem tenha sido adquirida com o cartão.

<sup>64</sup> Opcional – mediante o pagamento do prémio por pessoa segura: €33,92.

<sup>65</sup> Isenção da anuidade em função da utilização do cartão ou de ser titular da conta BES 360<sup>9</sup>

<sup>66</sup> Isenção da anuidade em função da movimentação do cartão.

<sup>67</sup> Isenção da anuidade em função do património financeiro

Quadro A2 – Cartões de crédito da gama *Classic*

Características Designação	BCP	BES <sup>68</sup>				BPI		CGD		Santander Totta	
	Millennium BCP	Silver	Ritmo	Zoo	BIC Visa Classic	Classic	N.º 1 <sup>69</sup>	Caixa Classic	CGD Classic <sup>70</sup>	Totta Card	Santander Classic
<b>Seguros</b>											
Acidentes pessoais em viagem		✓		✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Acidentes pessoais em viagem (estadia)											
Acidentes pessoais (extra profissional)											
Imprevistos em viagem											
Cancelamento de viagem											
Assistência jurídica no estrangeiro											
Bagagem		✓		✓	✓						
Responsabilidade civil familiar						✓			✓	✓	
Responsabilidade civil em viagem		✓		✓	✓						
Saúde/Internamento hospitalar						✓ <sup>71</sup>					
Assistência em viagem pessoas e veículos		✓		✓	✓			✓			
Assistência ao domicílio						✓		✓			
Fraude/roubo cartão	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Roubo em ATM		✓		✓	✓	✓			✓		✓
Protecção às compras					✓						
Protecção ao crédito		✓	✓	✓	✓	✓			✓		
Assistência no estrangeiro											
<b>Serviços e Benefícios</b>											
Informações		✓		✓	✓	✓					
Serviços adicionais		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		
Descontos				✓		✓		✓	✓		

Características	BCP	BES <sup>72</sup>				BPI		CGD		TottaSantander	
Designação	Millennium BCP	Silver	Ritmo	Zoo	BIC Visa Classic	Classic	N.º 1 <sup>73</sup>	Caixa Classic	CGD Classic <sup>74</sup>	Totta Card	Santander Classic
Programa de fidelização				✓				✓			
Anuidades							<sup>75</sup>	<sup>76</sup>			
1.º Titular	€15,00	€2,08/ Mês	€1,25/ Mês	€22,00	€2,00/ Mês	€20,00	€10,00	€25,00	€25,00 (P1) €30,00 (P2)	€19,75	€22,50
2.º Titular	€5,00	€1,04/ Mês	€0,50/ Mês	€11,00	€1,00/ Mês	€12,50	€10,00	—	€14,00 (P1) €15,00 (P2)	€11,00	€15,00

Fonte: Elaboração própria

<sup>68</sup> Todos os cartões englobados na gama oferecida pelo grupo BES permitem a possibilidade de isenção da anuidade ou mensalidade em função da utilização do cartão.

<sup>69</sup> Cartão com dualidade podendo ser utilizado na vertente de crédito e na vertente de débito (consoante o tipo de transacção o movimento é contabilizado na conta DO ou na conta-cartão)

<sup>70</sup> Existem dois pacotes de seguros: o pacote 1 menos extensivo inclui apenas o seguro de acidentes pessoais em viagem e o seguro de gastos abusivos com montantes de cobertura inferiores ao pacote 2.

<sup>71</sup> Opcional – mediante o pagamento do prémio por pessoa segura: €28,93.

<sup>72</sup> Todos os cartões englobados na gama oferecida pelo grupo BES permitem a possibilidade de isenção da anuidade ou mensalidade em função da utilização do cartão.

<sup>73</sup> Cartão com dualidade podendo ser utilizado na vertente de crédito e na vertente de débito (consoante o tipo de transacção o movimento é contabilizado na conta DO ou na conta-cartão)

<sup>74</sup> Existem dois pacotes de seguros: o pacote 1 menos extensivo inclui apenas o seguro de acidentes pessoais em viagem e o seguro de gastos abusivos com montantes de cobertura inferiores ao pacote 2.

<sup>75</sup> Isenção da primeira anuidade e nas anuidades seguintes a isenção ocorrerá em função da utilização do cartão.

<sup>76</sup> Oferta da primeira anuidade se realizar a compra nos 45 dias após a adesão ao cartão. A isenção das anuidades seguintes poderá ocorrer em função da utilização do cartão.

### Quadro A3 – Outros cartões

Características	BCP	BPI		CGD		Santander Totta	
	Silver	Prémio	Universo	Soma	Ímpar <sup>77</sup>	Light <sup>78</sup>	10.10TSI
<b>Seguros</b>							
Acidentes pessoais em viagem	✓			✓	✓		
Acidentes pessoais em viagem (estadia)	✓						
Imprevistos em viagem							
Cancelamento de viagem							
Responsabilidade civil familiar	✓						
Responsabilidade civil em viagem				✓			
Assistência em viagem pessoas e veículos	✓				✓		✓
Assistência ao domicílio					✓		
Fraude/roubo cartão	✓	✓		✓		✓	✓
Roubo em ATM	✓			✓			
Protecção às compras					✓		
Protecção ao crédito				✓			
Assistência no estrangeiro	✓						
<b>Serviços e Benefícios</b>							
Informações	✓						
Serviços adicionais	✓	✓		✓	✓		
Descontos	✓		✓	✓	✓		✓
Programa de fidelização				✓	✓		✓
<b>Anuidades</b>				79	80	81	
1.º Titular	€30,00	€20,00 <sup>82</sup>	€12,50	€20,00	€15,00	€15,00	25,00
2.º Titular	€14,00	€12,50	€2,50	Gratuita	Gratuita	—	—

Fonte: elaboração própria

<sup>77</sup> Cartão destinado a clientes e a não clientes, com possibilidade de aceder a crédito suplementar – para pequenas compras – daquele que possui o cartão.

<sup>78</sup> Cartão destinado a clientes que valorizam características de crédito pessoal.

<sup>79</sup> Isenção da anuidade em função dos pontos acumulados.

<sup>80</sup> Primeira anuidade gratuita. Isenção das anuidades seguintes em função da utilização do cartão.

<sup>81</sup> Primeira anuidade gratuita. Isenção da anuidade em função da utilização do cartão.

<sup>82</sup> Isenção da anuidade em função do saldo médio.

## **BIBLIOGRAFIA**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, Linda e Anoop Rai (1996), "Operational efficiency in banking: An international comparison", *Journal of Banking and Finance*, 20, 655-672.
- Almeida, Paulo Pereira (2001), *Banca e bancários em Portugal: Diagnóstico e mudança nas relações de trabalho*, Celta Editora, Oeiras.
- Alves, Maria Teixeira e Maria Ana Barroso (2004), "Queremos fundir os bancos num único veículo que se chamará Banco Totta", *Semanário Económico*, 23 Jan. 2004, 6-7.
- Antão, Paula (1996), "Poder de mercado e ajustamento de preços no sector bancário português – uma abordagem com o mecanismo corrector de erro", FEUNL working paper nº 319.
- Antunes, Pedro Eiras (1999), *Concentração Bancária*. Disponível na WWW: <URL:[http://www.ifb.pt/publicacoes/info\\_41/artigo02\\_41.htm](http://www.ifb.pt/publicacoes/info_41/artigo02_41.htm)>. Pesquisa realizada em 08 de Setembro de 2005.
- Associação Portuguesa de Bancos (1993), *Boletim Informativo*, 11, Lisboa.
- Associação Portuguesa de Bancos (1995), *Boletim Informativo*, 15, Lisboa.
- Associação Portuguesa de Bancos (1996), *Boletim Informativo*, 17, Lisboa.
- Associação Portuguesa de Bancos (1999), *Boletim Informativo*, 24, Lisboa.
- Associação Portuguesa de Bancos (2000), *Boletim Informativo*, 25, Lisboa.
- Associação Portuguesa de Bancos (2004), *Boletim Informativo*, 34, Lisboa.
- Associação Portuguesa de Bancos (2005), *Boletim Informativo*, 35, Lisboa.
- Ausubel, Lawrence M. (1991), "The failure of competition in the credit card market", *American Economic Review*, 81 (1), 50-81.
- Avery, Robert B. (1991), "Deregulation and the location of financial institutions offices", *Economic Review*, Federal Reserve Bank, Q III, 30-42. Disponível

na WWW: <URL: <http://clevelandfed.org/Research/Review/1991/91-q3-avery.pdf>>.

Azevedo, Fátima (1999), “Big Bank is Beautiful”, *Economia Pura*, 12, 38-42.

Azofra, Sérgio Sanfilippo (2004), *Fusiones y adquisiciones bancarias: características e implicaciones de las operaciones realizadas por las entidades de crédito europeas*, Tese de Mestrado, Universidad de Cantabria, Santander.

Banco BPI (1999 - 2004), *Relatório e Contas*, Lisboa.

Banco Comercial Português (1999 - 2004), *Relatório e Contas*, Lisboa.

Banco Espírito Santo (1999 - 2004), *Relatório e Contas*, Lisboa.

Banco de Portugal (1999 - 2004), *Relatório Anual do Conselho de Administração*, Lisboa.

Banco Santander Totta (2004), *Relatório e Contas*, Lisboa.

Banco Totta & Açores (1999 - 2003), *Relatórios e Contas*, Lisboa.

Barros, Fátima e Leonor Modesto (1999), “Portuguese banking sector: a mixed oligopoly?”, *International Journal of Industrial Organization*, 17, 869-886.

Barros, Pedro Pita (1995), “Post-entry expansion in banking: the case of Portugal”, *International Journal of Industrial Organization*, 13, 593-611.

Barros, Pedro Pita (1999), “Multimarket competition in banking, with an example from the Portuguese market”, *International Journal of Industrial Organization*, 17, 335-352.

Bastardo, Carlos e António Rosa Gomes (1991), *Fusões e aquisições de empresas: uma abordagem de avaliação de empresas*, 3ª edição, Texto Editora, Lisboa.

Baumol (1959), *Business behaviour, value and growth*, McMillan, New York.

- Berger, Allen N. (1995), "The profit-structure relationship in banking - tests of market power and efficient structure hypothesis", *Journal of Money, Credit and Banking*, 27 (2), 404-431.
- Berger, Allen N. e Timothy H. Hannan (1989), "The price-concentration relationship in banking", *The Review of Economics and Statistics*, 71 (2), 291-299.
- BES Comunicação (Setembro 2005), Integração BES/BIC: a criação de uma rede comercial única. Disponível na WWW: <URL <http://www.bes.pt/cms.aspx?srv=207&id=32797>>.
- Boot, Arnaud W. A. (1999), Consolidation and Strategic Positioning in Banking. Disponível na WWW: <URL:[http://www1.fee.uva.nl/fm/PAPERS/Awabout/english/consolidation\\_banking.pdf](http://www1.fee.uva.nl/fm/PAPERS/Awabout/english/consolidation_banking.pdf)>.
- Caixa Geral de Depósitos (1999 - 2004), *Relatório e Contas*, Lisboa.
- Cabral, Luís (1994), *Economia Industrial*, McGraw-Hill, Lisboa.
- Cabral, Luís e W. Robert Majure (1993), "A model of branching with an application to Portuguese banking", Banco de Portugal, working paper nº 5, Lisboa.
- Cabrita, M. Rosário (2001), "Competitividade na banca", *Inforbanca*, 50, 55-57.
- Calem, Paul S. e Loretta J. Mester (1995), "Consumer behavior and the stickiness of credit-card interest rates", *American Economic Review*, 85 (5), 1327-1336.
- Calem, Paul S., Michael B. Gordy e Loretta J. Mester (2006), "Switching costs and adverse selection in the market for credit cards: new evidence", *Journal of Banking and Finance*, 30, 1653-1685.
- Calomiris, Charles W. (1999), "Gauging the efficiency of bank consolidation during a merger wave", *Journal of Banking and Finance*, 23, 615-621.

- Calomiris, C. W. e J. Karceski (1998), "Is the Bank Merger Wave of the 1990's Efficient? Lessons from nine Case Studies", *In Kaplan (ed.), Mergers and Productivity*, University of Chicago Press, Chicago, pp. 93-177.
- Campos, Anabela (2004), "Totta absorve Santander e CPP, mas mantém marcas", *Público*, 21 Jan, p. 21.
- Cavallo, Laura e Stefania P. S. Rossi (2001), "Scale and scope economies in the European banking systems", *Journal of Multinational Financial Management*, 11, 515-531.
- Chamberlain, E. H. (1933), *The theory of monopolistic competition*, Harvard University Press, Cambridge.
- Church, Jeffrey e Roger Ware (2000), *Industrial Organization: A Strategic Approach*, McGraw-Hill, Boston.
- Cohen, Andrew e Michael J. Mazzeo (2004), "Competition, product differentiation and quality provision: an empirical equilibrium analysis of bank branching decisions", Finance and Economic Discussion Series 2004-46, Board of Governors of the Federal Reserve System. Disponível na WWW: <URL: <http://www.federalreserve.gov/pubs/feds/2004/200446/200446pap.pdf>>.
- Combs, Kathryn L. e Stacey L. Schreft (1999), "Do consumers really want credit card reform", *Economic Review*, Federal Reserve Bank of Kansas City, issue QIII, 31-45.
- Conover, W. J. (1980), *Practical Nonparametric Statistics*, 2.<sup>a</sup> edição, John Wiley, New York.
- Cordeiro, Paula e Francisco Ferreira da Silva (2004), "Continuamos a preferir o modelo multimarca", *Diário de Notícias*, 24 Jan., p. 14.
- Costa, Carlos A. (2000), *La valeur de la réputation bancaire en information incomplète : aspects théoriques et application au cas portugais*, Tese de Doutorado, Université D'Orleans.

- Demsetz, Harold (1973), "Industrial Structure, market rivalry and public policy", *Journal of Law and Economics*, 16 (1), 1-9.
- Dickerson, Andrew P; Heather D. Gibson e Euclid Tsakalotos (1997), "The Impact of Acquisitions on Company Performance: Evidence from a Large Panel of UK Firms", *Oxford Economic Papers*, New Series, 49(3), 344-361.
- Eisenhardt, Kathleen M. (1989), "Building theories from case study research", *The Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Evanoff, Douglas. D. (1988), "Branch banking and service accessibility", *Journal of Money, Credit and Banking*, 20 (2), 191-202.
- Ferreira, Domingos (2002), *Fusões, aquisições e reestruturações de empresas*, vol. 1, Edições Sílabo, Lisboa.
- Focarelli, Dario; Fabio Panetta e Carmello Salleo (2002). "Why do Banks Merge?" *Journal of Money, Credit and Banking*, 34 (4), 1047-1066.
- Freire, Adriano (1998), *Intrernacionalização – Dasafios para Portugal*, vol. 1, Editorial Verbo, Lisboa.
- Gago, Maria João (2002), "Totta reestrutura rede comercial para continuar a crescer", *Diário Económico*, 21 Jan., p. 26.
- Ghuri, Pervez, Kjell Gronhaug e Ivar Kristianslund (1995), *Research Methods in Business Studies: A Practical Guide*, Prentice Hall, New York.
- Gaughan, Patrick A. (1991), *Mergers and acquisitions*, Harper Collins, New York.
- Gerosky, P.A (1995), "What do we know about entry?", *International Journal of Industrial Organization*, 13, 421-440.
- Gibbons, J. Dickinson (1993), *Non Parametric Statistics: An Introduction*, Sage University Paper series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-090, Newbury Park, CA: Sage.

- Gilbert, R. Alton (1984), "Bank market structure and competition: a survey", *Journal of Money, Credit and Banking*, Part II, 16 (4), 617-645.
- Guimarães, R. C. e José A. S. Cabral (2001), *Estatística*, edição revista, McGraw-Hill, Lisboa.
- Hannan, Timothy H. (1991), "Foundations of the structure-conduct-performance paradigm in banking", *Journal of Money, Credit and Banking*, 23(1), 68-84.
- Heggstad, Arnold A. e John J. Mingo (1976), "Prices, nonprices, and concentration in commercial banking", *Journal of Money, Credit and Banking*, 8 (1), 107-117.
- Interbrand (2001), "Bank on the brand", *Business Papers nº 1*. Disponível em <URL: <http://www.brandchannel.com/images/papers/Bankonthebrand.pdf>>
- Ireland, Norman J. (1987), *Product differentiation and non price competition*, Basil Blackwell, Oxford.
- Jacquemin, Alexis (1984), *Economia Industrial Europeia*, edições 70, Lisboa.
- Kamplerer, Paul (1995), "Competition when consumers have switching costs: an overview with applications to industrial organization, macroeconomics and international trade", *Review of Economic Studies*, 62 (4), 515-539.
- Kanji, Gopal K. (1997), *100 Statistical Tests*, Sage, London.
- Kim, Moshe, Doron Kigler e Bent Vale (2003), "Estimating switching costs: the case of banking", *Journal of Financial Intermediation*, 12, 25-56.
- Kim, Moshe, Eirik Gaard Kristiansen e Bent Vale (2005), "Endogenous product differentiation in credit markets: what do borrowers pay for?", *Journal of Banking and Finance*, 29 (3), 681-699.
- Leite, António Nogueira (2001), "Bolsa portuguesa: o caminho percorrido e os próximos desafios", *Cadernos do Mercado de Valores Mobiliários*, 12, 35-39.

- Leite, A. Nogueira e Pedro P. Barros (1994), "Conduct and competition in portuguese commercial banking", FEUNL working paper nº 216.
- Martins, Eduardo Ferreira (2006), *Marketing relacional na banca – a fidelização e a venda cruzada*, Vida Económica, Porto.
- Mata, José (2002), *Economia da Empresa*, 2.<sup>a</sup> edição, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.
- Matos, Pedro Verga e Vasco Rodrigues (2000), *Fusões e Aquisições: Motivações, Efeitos e Política*, Principia, Cascais.
- Mendes, Victor e João Rebelo (2003), "Structure and performance in the Portuguese banking industry in the nineties", *Portuguese Economic Journal*, 2, 53-68.
- Mendonça, Álvaro (1998), "A reestruturação ainda não acabou", *Economia Pura*, 2, 30-34.
- Mexia, António e A. Nogueira Leite (1992), "The pattern of banking liberalization in Portugal: 1984 - 1990", FEUNL working paper nº 187.
- Molineux, Philip (1999). "Increasing concentration and competition in European banking: The end of anti-trust?", *EIB papers*, 4 (1), 127-136. Disponível na WWW: <URL: <http://www.eib.org/Attachments/efs/eibpapers/y99n1v4/y99n1a09.pdf>>.
- Monteiro, Pedro (2001), "Da instituição para a marca". *Inforbanca*, 51, 15-16.
- Neves, João Carvalho (1999), "O abrandamento económico travará a vaga de F&A", *Economia Pura*, 12, 50-54.
- Nunes, Gilson (2003), "Gestão estratégica da marca", *revista FAE Business*, 7, 36-39. Disponível na WWW: <URL: [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n7/rev\\_fae\\_business\\_07\\_2003\\_gestao\\_11.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n7/rev_fae_business_07_2003_gestao_11.pdf)>.
- Nunes, Rui (1998), "A metamorfose dos banqueiros", *Economia Pura*, 24-30.

- Panzar e Willig (1981), "Economies of scope", *American Economic Review*, 71(2), 268-272.
- Paula, Luiz Fernando Rodrigues (2002), *Expansion Strategies of Banks: does size matter?*. Disponível na WWW <URL: <http://www.face.ufmg.br/novaeconomia/sumarios/v12n2/Paula.pdf>>.
- Pautler, Paul A. (2001), *Evidence on Mergers and Acquisitions*, FTC Working Paper n.º 243.  
Disponível na WWW <URL: <http://www.ftc.gov/be/workpapers/wp243.pdf>>.
- Pereira, Alexandre (2004), *Guia prático de utilização do SPSS: Análise de dados para ciências sociais e psicologia*, 5.ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Peristiani, Stravos (1997). "Do Mergers Improve the X-Efficiency and Scale Efficiency of U. S. Banks? Evidence from the 1980s", *Journal of Money, Credit and Banking*, 29 (3), 326-337.
- Pilloff, Steven J. e Anthony M. Santomero (1997), "The Value effects of bank mergers and acquisitions", working paper 97-07, Wharton School Center for Financial Institutions, University of Pennsylvania. Disponível na WWW: <URL: <http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/97/9707.pdf>>.
- Pinho, Paulo Soares (2000), "The impact of deregulation on price and non-price competition in the Portuguese deposits market", *Journal of Banking and Finance*, 24, 1515-1533.
- Prager, Robin A. e Timothy H. Hannan (1998), "Do substantial horizontal mergers generate significant price effects? Evidence from the banking industry", *Journal of Industrial Economics*, 46(4), 432-452.
- Pulley, Lawrence B., Allen N. Berger e David B. Humphrey (1993), "Do consumers pay for one stop-banking? Evidence from a non-standard revenue function", working paper 94-01, Wharton School Center for Financial Institutions, University of Pennsylvania. Disponível na WWW: <URL:<http://fic.wharton.upenn.edu/fic/papers/94/9401.pdf>>.

- Pupion, Georges e Pierre-Charles Pupion (1998), *Tests non paramétriques: avec applications à l'économie et à la gestion*, Economica, Paris.
- Pestana, M. Helena e João N. Gageiro (1998), *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Rhoades, Stephen A. (1998). "The efficiency effects of bank mergers: an overview of case studies of nine mergers", *Journal of Banking and Finance*, 22 (3), 273-291.
- Ribeiro, J. Cadima e José F. Santos (2006), "Regional products, region's reputation and commercial strategies: a tale of two cheese suppliers", *ERSA conference papers*, ersa06p66, European Regional Science Association.
- Rodrigues, Vasco (1998), *Fusões e Aquisições: Evidência Empírica*, working paper 98-003, FCEE, Centro Regional do Porto, Universidade Católica Portuguesa.
- Santomero, Anthony M. e David L. Eckles (2000), "The determinants of success in the new financial services environment: now that firms can do everything, what should they do and why should regulators care?", *FRBNY Economic Policy Review*, October, 11-23.
- Shepherd, W. G. (1982), "Economies of scale and monopoly profits", in *Industrial organization, anti-trust and public policy*, J. V. Craven ed., Boston.
- Shepherd, William G. (1997), *The economics of industrial organization: analysis, markets, policies*, 4ª edição, Upper Saddle River, Prentice-Hall International.
- Sherer F. (1975), *The economics of multi-plant operation, an international comparison study*, Harvard University Press, Cambridge, Mass.
- Scherer, F. M. e D. Ross (1990), *Industrial market structure and economic performance*, 3ª edição, Houghton Mifflin, Boston.

- Siegel, Sidney (1975), *Estatística não-paramétrica: para as ciências do comportamento*, McGraw-Hill, São Paulo.
- Simão, Diogo (2004), “Grupo Totta: O banco «simpático»”, *Prémio*, 23 Jan, 21.
- Silva, José Manuel Amado (1991), *Economia industrial e excesso de capacidade*, Instituto de Nova Profissões, Lisboa.
- Silva, Cecília Moura (1994), *Estatística Aplicada à Psicologia e Ciências Sociais*, McGraw-Hill, Lisboa.
- Silva, Abraão Luís (2001), “Chamberlain on product differentiation, market structure and competition: an essay”, FEP, trabalhos em curso nº 105.
- Smirlock, Michael (1985), “Evidence on the (non) relationship between concentration and profitability in banking”, *Journal of Money, Credit and Banking*, 17 (1), 69-83.
- Stango, Victor (2000), “Competition and pricing in the credit card market”, *Review of Economics and Statistics*, 82 (3), 499-508.
- Stango, Victor (2002), “Pricing with consumer switching costs: evidence from the credit card market”, *Journal of Industrial Economics*, 50 (4), 475-492.
- Sutton, John (1991), *Sunk costs and market structure: price competition, advertising, and the evolution of concentration*, The MIT Press, Cambridge Mass..
- Tavares, Carlos e João Capucho (2001), A mudança no sistema bancário português – passado recente e perspectivas, *in* What Financial System for the Year 2000?, Margarida Abreu e Victor Mendes (org.), Ed. BVLP - Sociedade Gestora de Mercados Regulamentados, S.A., 305-322.
- Valente, Helder (1999) *Fusões e Aquisições: Contributos Teóricos para uma Nova Abordagem*, working paper 90, CETE, Faculdade de Economia da Universidade do porto.

- Vennet, Vander (1996), "The effect of mergers and acquisitions on the efficiency and profitability of EC Credit institutions", *Journal of Banking and Finance*, 20, 1531-1558.
- Vennet, Vander (2000), "Cost and profit efficiency of financial conglomerates and universal banks", *Journal of Money, Credit and Banking*, 34(1), 254-282.
- Vennet, Vander; J. H. M Nelissen e H. P. Huizinga (2001), "Efficiency Effects of Bank Mergers and Acquisitions in Europe", Tinbergen Institute Discussion Papers 01-088/3, Tinbergen Institute.
- Videira, Arménio (2000), "O marketing e a fidelização de clientes", *Inforbanca*, 46, Julho/Setembro. Disponível em <URL: [http://www.ifb.pt/publicacoes/info\\_46/artigo05\\_46.htm](http://www.ifb.pt/publicacoes/info_46/artigo05_46.htm)>.
- Vishny, Robert W. e Andrei Shleifer (1988), "Value Maximization and the Acquisition Process", *Journal of Economic Perspectives*, 2 (1), 7-20.
- Wagenvoort, Rien e Paul Schure (1999), "Who are Europe's efficient bankers?" *EIB papers*, 4 (1), 105-126.
- Weston, J. Fred, Kwang S. Chung e Susan E. Hoag (1990), *Mergers, Restructuring and Corporate Control*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

## SÍTIOS ELECTRÓNICOS:

[www.bes.pt](http://www.bes.pt)

[www.bic.pt](http://www.bic.pt)

[www.bpi.pt](http://www.bpi.pt)

[www.cgd.pt](http://www.cgd.pt)

[www.millenniumbcp.pt](http://www.millenniumbcp.pt)

[www.santander.pt](http://www.santander.pt)

[www.totta.pt](http://www.totta.pt)