

Introdução

O ambiente da actividade dos bancos comerciais no mundo está a mudar, devido a vários factores, nomeadamente a negócios realizados à escala global, à abertura dos mercados de capitais e à grande difusão das tecnologias de informação. Estes factores, estão a criar novos cenários competitivos, impondo mudanças profundas no sector.

Minella (2003) salienta que, o sistema financeiro mundial, passou por profundas transformações nas últimas décadas, cujas características básicas são a desregulamentação dos mercados e a liberalização dos fluxos de capitais. Esta liberalização, que permitiu ao capital transitar com maior liberdade entre os países, baseou-se na aceitação de novos instrumentos financeiros, nas facilidades proporcionadas pelo avanço das telecomunicações e da informática e, especialmente, em medidas governamentais de vária ordem.

Actualmente “o tradicional conceito de banco, como mero intermediário entre a oferta e a procura de fundos, está em profundo declínio” (Carvalho, 2006). Verificando-se alterações no ambiente contextual e tradicional nomeadamente a nível da desregulamentação, liberalização, comunicação e internacionalização, que levantam dúvidas sobre o futuro da internacionalização financeira. No entanto, a importância dos intermediários financeiros na economia é grande, e tem apresentado tendência crescente (Sholtens e Wensveen, 2003).

O sector bancário de Cabo Verde e de Portugal têm sofrido significativas alterações devido às grandes mudanças ocorridas no sector a nível internacional.

É neste contexto, que surge o presente trabalho, cujo objectivo essencial é procurar posicionar em termos de desenvolvimento e *performance* financeira, o sistema bancário cabo-verdiano em relação aos sistemas financeiros de países mais desenvolvidos. Para isso, optou-se por comparar o sistema bancário cabo-verdiano com o português, que é classificado como um sistema desenvolvido.

Para atingir este objectivo, este trabalho desenvolve-se concretizando objectivos parcelares, como:

- Caracterizar o sistema bancário cabo-verdiano e português;
- Calcular e analisar indicadores de desempenho financeiro do sector bancário dos dois países;
- Comparar os resultados obtidos do sector bancário de Cabo Verde e de Portugal.

A investigação é centrada no período que vai de 2000 a 2008. Para um melhor enquadramento do sector, no que diz respeito ao sector bancário cabo-verdiano, vamos fazer uma breve caracterização da sua evolução desde o período da independência (em 1975), e para Portugal essa caracterização é feita, desde a nacionalização do sector (em 1974) até aos dias de hoje. Para atingir os objectivos deste trabalho vamos analisar e aplicar o modelo RBV- *Resource Based View* tendo em conta os recursos tecnológicos e de informação, recursos comerciais, recursos de rentabilidade e de eficiência e recursos humanos da banca cabo-verdiana e portuguesa.

Pretende-se no presente trabalho responder às seguintes questões de pesquisa:

-Será que Cabo Verde está a dar passos necessários no sector bancário, no sentido de se aproximar mais rapidamente dos sistemas mais desenvolvidos?

-Que novos desafios se perspectivam para o futuro e que medidas são necessárias para enfrentar esses desafios?

A motivação que esteve na origem da escolha do tema, é a existência em Cabo Verde de poucos estudos relacionados com o tema em questão, o que também se torna um desafio.

A dissertação encontra-se estruturada em quatro capítulos, para além da introdução e conclusão.

No primeiro capítulo enunciam-se algumas características do sector bancário dos países desenvolvidos, e dos países em vias de desenvolvimento, procurando efectuar um primeiro enquadramento do tema. O segundo capítulo retrata a evolução do sector bancário de Cabo Verde e Portugal, privilegiando aspectos regulamentares e institucionais, em que iremos caracterizar o sistema bancário dos dois países, desde os anos 70 até aos dias de hoje. Ainda dentro deste capítulo, iremos apresentar a estrutura do sistema financeiro e a forma como o capital está distribuído pelos accionistas e terminaremos com algumas considerações finais onde se sintetizam as diferenças encontradas. No capítulo 3 apresenta-se e explica-se o Modelo RBV (*Resource Based View*). Este modelo faz uma análise da *performance* financeira através dos recursos tecnológicos e de informação, recursos comerciais, recursos de rentabilidade e de eficiência e recursos humanos.

No capítulo 4 o modelo RBV é aplicado a Cabo Verde e Portugal, permitindo medir o desempenho financeiro do sistema bancário destes dois países.

Por fim, no ponto 5, elaboram-se as conclusões e enumeram-se algumas possibilidades de investigações futuras.

1 – Sistema bancário mundial

1.1 - Sistema bancário de países em vias de desenvolvimento

Uma economia sem um sistema financeiro eficiente, terá muitas dificuldades em crescer. A fraqueza do sector financeiro é mais uma das causas do fraco desempenho das economias dos países em vias de desenvolvimento.

Segundo Bencivenga et al (1992), as dificuldades sentidas por diversos agentes económicos no acesso ao crédito formal, devido ao pequeno desenvolvimento do sistema bancário, a falta de informações e de garantias dadas às instituições que concedem os empréstimos, acontecem principalmente nos países em vias de desenvolvimento.

Nos países desenvolvidos, os sistemas financeiros estão já integrados e o financiamento informal tem uma importância marginal, contrariamente ao que acontece no caso das economias em desenvolvimento, em que se verifica um certo dualismo financeiro: a par do sector financeiro formal, (institucional e regulamentado), existe igualmente um sector financeiro informal¹ de grande importância (Bencivenga et al (1992).

James et al (1990), salientam que durante os anos 90, os depósitos dos bancos comerciais e de capital, aumentaram em relação ao PIB nos principais países em vias de desenvolvimento. Este aumento reflectiu, sobretudo, a queda acentuada da inflação dos anos 1990 e a liberalização financeira, mas traduziu também um crescente envolvimento dos agentes económicos com a banca.

Briguglio et al (2006) e Jayaraman (2006), defendem para os países em vias de desenvolvimento, um processo de liberalização financeira, atendendo à existência da imperfeição do mercado (taxas de juro elevadas) e uma supervisão do Banco Central, de acordo com a realidade vigente.

Estes autores, referem-se a várias características específicas do sistema financeiro dos países em vias de desenvolvimento:

- Mercados financeiros sensíveis, superficiais e com pouca segurança, e na maioria dominados por títulos de dívida pública e contas de tesouraria, onde os participantes normalmente resumem-se a dois ou três bancos estrangeiros;

- Taxas de juro elevadas, apesar do livre controlo governamental e de outras restrições nas instituições bancárias;

¹ Financiamento não sujeita às regras impostas pelas autoridades monetárias, correspondendo a tentativas de resposta que pessoas/entidades procuram encontrar para obter um financiamento.

-Tendência para um *spread* relativamente alto, entre a taxa do empréstimo e do depósito, o que reflecte a imperfeição do mercado. Esta imperfeição tem sido observada como inibidora do investimento do sector privado, afectando o desenvolvimento financeiro;

-Presença de condições de oligopólio, devido ao reduzido número de bancos, constituindo uma das causas do *spread* elevado entre as taxas de juro activas e passivas. Por outro lado, este *spread* pode também resultar da combinação de outros factores, tais como: regulamentação que exige a manutenção de activos líquidos mínimos, por parte dos bancos comerciais; ausência de economias de escala nas operações bancárias; fraca força legal dos contractos de dívidas; e necessidades de colaterais.

Kunt et al (2000), salientam que, nos países em vias de desenvolvimento, o sistema financeiro é dominado pelos bancos, e o banco central, desempenha um papel relativamente importante na concessão do crédito, uma vez que o mercado de capitais é fraco.

Impavido et al. (2002) consideram que os países em vias de desenvolvimento são caracterizados por pequenos sectores financeiros, devido à falta de recursos, o que limita o desenvolvimento de infraestruturas financeiras como sistemas de pagamento, mercados organizados, supervisão e regulação. E, como consequência, os pequenos mercados financeiros são geralmente incompletos, mal regulamentados, ineficientes, propensos a falta de concorrência e concentração na prestação de serviços e caracterizados por custos de transacção relativamente elevados.

Ainda que de forma muito resumida, é fácil desde já perceber o longo e complexo caminho que os países em vias de desenvolvimento têm de fazer no que toca ao sector financeiro.

1.2- Sistema bancário de países desenvolvidos

O processo de liberalização dos mercados financeiros, desencadeado nos diversos países desenvolvidos, evidenciou-se de forma especial nos países da Comunidade Europeia e Estados Unidos. Com este processo, que assenta na desregulamentação, decorre o da integração, e em particular a do mercado financeiro (Cunha, 2003).

Nos anos 60, os bancos americanos começaram a movimentar-se e a acompanhar os seus principais clientes, instalando-se nas principais praças financeiras do mundo, onde efectuaram um número crescente de operações no euromercado.

Só na década de 70 os bancos europeus se viriam a juntar aos bancos americanos. Assim, desde a elaboração em Roma, a 25 de Março de 1975, do Tratado Institutivo da Comunidade Económica Europeia (CEE), que estabelece as disposições gerais sobre o direito de estabelecimento, a prestação de serviços e a liberalização dos movimentos de capitais, que se prefigurava no horizonte um mercado comum europeu, o qual foi reforçado com o Acto Única Europeia assinado no Luxemburgo em 17 de Fevereiro de 1986, e que entrou em vigor em 1 de Julho de 1987 (Cunha 2003).

O Acto Único consolida a ideia do espaço sem fronteiras interiores, no qual é garantida a livre circulação de mercadorias, pessoas, serviços e capitais. E, em relação aos serviços bancários e de seguros o artigo 61º. Ponto 2, estabelece “ a liberalização dos serviços bancários e de seguros, ligados a movimentos de capitais, deve efectuar-se de harmonia com a progressiva liberalização da circulação dos capitais”.

Nos últimos anos desenvolveram-se um conjunto de forças que actuam sobre os mercados financeiros, e vieram afectar a estabilidade do sector bancário europeu e provocar uma série de alterações significativas, na forma de actuar das entidades bancárias.

Kunt et al (2000), apresentam algumas características do sistema financeiro dos países desenvolvidos, que são as seguintes:

- O mercado de capitais tem uma influência muito importante no sistema financeiro. Segundo o autor, nos países desenvolvidos, os mercados de capitais tendem a ser maiores, mais activos e mais eficientes;

- A baixa rentabilidade dos bancos e as baixas margens de juro dos países desenvolvidos são reflexos do aumento de eficiência, devido ao aumento da concorrência entre os bancos;

-A concentração bancária não é elevada, e não há presença de mercado oligopolista, devido ao elevado número de bancos existentes nesses países e um leque alargado de produtos e serviços financeiros.

Joffe et al (2001), salientam que a concorrência bancária nos países desenvolvidos, nem sempre pode ser caracterizada como ponto forte, mas os países desenvolvidos são altamente competitivos e com tecnologia muito mais avançada e sofisticados em relação ao sistema bancário dos países em vias de desenvolvimento.

Nos países, onde o sistema financeiro é muito desenvolvido, existem grandes alternativas de instrumentos financeiros de aplicação de poupança, maior retorno de investimento, aumento da taxa de inovação tecnológico, crescimento de produtividade e ainda o crescimento económico (World Economic Forum).

2 – Sistema Bancário Cabo-verdiano e Português

2.1 - Evolução do sistema bancário Cabo-verdiano

2.1.1 - Aspectos institucionais e regulamentares

O Primeiro banco a exercer funções em Cabo Verde, foi autorizado pelo reino de Portugal, através da carta de lei de 16 de Maio de 1864. Esta carta, autorizava o Banco Nacional Ultramarino a emitir notas de banco, em regime de exclusividade, sobre todo o território e colónias. O Banco Nacional Ultramarino, com natureza de banco emissor e comercial, teve a sua abertura em Outubro de 1865 em Cabo Verde. O Banco tinha uma filial na Praia e São Vicente e uma delegação na ilha do Sal.

Posteriormente, em 1928 foi criada a Caixa Económica de Cabo Verde com natureza de instituição especial de crédito integrada na orgânica dos serviços de correios e das telecomunicações.

Em Agosto de 1962, e tendo em vista o desenvolvimento de Cabo Verde, foi criada a Caixa de Crédito de Cabo Verde com o intuito de alargar a concessão de crédito aos sectores agrícola, industrial, pecuário e imobiliário, mesmo assim, e apesar da reduzida actividade desta caixa, o Banco Fomento Nacional instalou uma representação em 1973 em Cabo Verde, para dinamizar as actividades produtivas.

Em 5 de Julho de 1975 Cabo Verde tornou-se independente. Passou a ser um país com poderes próprios. Em Setembro de 1975 foi criado o Banco de Cabo Verde pelo Decreto-Lei nº 25/75, com natureza de banco central e emissor, autoridade cambial, caixa de tesouro, e banco comercial, com capitais exclusivamente públicos.

Com a cessação das actividades do Banco Nacional Ultramarino e do Banco Fomento Nacional, a 30 de Junho de 1976, e a consequente transferência do seu activo e passivo para o Banco de Cabo Verde, este passou a ser a principal instituição bancária do país com múltiplas funções, ou seja, era simultaneamente, um banco central, um banco emissor e um banco comercial.

Em Março de 1977 o governo de Cabo Verde optou pela desvinculação do escudo cabo-verdiano (CVE) ao escudo português (PTE). O escudo de Cabo Verde passou a estar ligado a um cabaz de moedas, representativo dos países com quem Cabo Verde mantinha relações comerciais. As primeiras notas do Banco de Cabo Verde passaram a circular nesse mesmo ano. Em 1980 foi aprovada a primeira constituição da República de Cabo Verde, e a propriedade dos Bancos foi reservada ao Estado.

Desde 1975/76 até 1990 a actividade bancária foi exercida em monopólio pelo Banco de Cabo Verde. A evolução legislativa subsequente sobre a actividade bancária, caracterizou-se pela sua abertura à iniciativa privada operada pelo Decreto-Lei 52-D/90 de 4 de Julho (lei orgânica do Banco de Cabo Verde) e com a consequente publicação do Decreto-Lei 52-E/90 de 4 de Julho que regula a actividade bancária e de crédito. Saliente-se que, o Banco de Cabo Verde, apesar da abertura do sector à actividade privada, continuava a desempenhar funções comerciais.

Em 1990, começaram a dar-se os primeiros passos no sentido da separação das funções de banco comercial, das de banco central, através da aprovação da lei orgânica do BCV.

Durante o período que medeia entre 1990 e 1993, toda a actividade do Conselho de Administração, foi no sentido da preparação das condições técnicas e materiais para a desafectação da vertente comercial e de desenvolvimento do Banco de Cabo Verde. Assim, em Agosto de 1993, foi aprovada uma nova lei orgânica do BCV, Decreto – Lei 42/93 de 16 de Julho, com vista ao reforço da sua função de Banco Central, atribuindo-se-lhe sucessivamente responsabilidade acrescida no domínio da supervisão (Livro Branco). No mês seguinte, o processo ficou concluído com a criação do Banco Comercial do Atlântico SARL (BCA), com capitais exclusivamente públicos, terminando assim um período de 17 anos de regime mono-bancário.

Desde essa altura até aos dias de hoje, o sistema bancário cabo-verdiano foi aumentando em dimensão, sendo que, actualmente comporta, além do Banco Central, 5 bancos comerciais: Banco Comercial do Atlântico (BCA), Caixa Económica de Cabo Verde (CECV), Banco Interatlântico (BI), Banco Cabo-verdiano de Negócios (BCN) e Banco Africano de Investimento (BAI).

A constituição destas instituições, e movimentos de fusão e cisão entre as mesmas, estão sujeitos a autorização especial do membro do Governo, responsável pela área das Finanças, precedido, de um parecer do Banco de Cabo Verde. A abertura de sucursais e escritórios está sujeita a autorização especial do Banco de Cabo Verde, devendo obedecer às regras estipuladas pelo BCV, de que se salientam:

-O capital social mínimo deve ser de 2.992.071€ (300 mil contos cabo-verdianos) totalmente subscrito e realizado;

- Reservas constituídas em Cabo Verde;
- O órgão de administração, deve ter no mínimo três elementos com poderes de orientação efectiva destas instituições;
- A gestão corrente, deve ser confiada a, pelo menos, dois membros do órgão de administração com experiência adequada ao desempenho destas funções;
- Só farão parte da administração, pessoas consideradas como idóneas, de acordo com critérios definidos pela lei;
- Compete ao BCV definir as relações entre determinadas rubricas patrimoniais, podendo estabelecer limites prudenciais à realização de certas operações;
- Não é permitida a constituição de agrupamentos de empresas entre a instituição de crédito, nem a adopção de comportamentos que limitem a concorrência;
- Não é permitido adquirir as suas próprias acções ou participações no capital, bem como acções, participações sociais ou obrigações convertíveis em acções ou conferindo direito à subscrição de acções de outras instituições de crédito.

Deste modo, compete ao Banco de Cabo Verde acompanhar a actividade das instituições de crédito, vigiar pela observância das normas que disciplinam a actividade das referidas entidades, inspeccionar a contabilidade e outros elementos que considerem relevantes, emitir recomendações para que sejam sanadas as irregularidades detectadas, sancionar infracções e tomar providências extraordinárias de saneamento. É da competência do Banco de Cabo Verde emitir as principais directivas do sector bancário e fiscalizar o cumprimento das mesmas (lei n.º 3/V/96 de 1 de Julho).

O Banco Comercial do Atlântico (BCA)

Foi criado em 1993 pelo Decreto-Lei n.º 43/93 de 16 de Junho, como resultado da separação das vertentes comercial e da supervisão, que vinham sendo desempenhadas pelo Banco de Cabo Verde (BCV) desde de 1975, tendo o BCV passado, assim, a partir de 1993 apenas a exercer as funções do Banco Central.

Em 30 de Setembro de 1998 começou o processo de privatização, através do Decreto-lei 70/98, que autorizou a alienação de parte das acções detidas pelo Estado no Banco Comercial do Atlântico. A Resolução n.º74/98, aprovou a regulamentação do concurso internacional para a aquisição das respectivas acções.

Caixa Económica de Cabo Verde (CECV)

Foi criada em 18 de Maio de 1928 com a designação de Caixa Económica Postal e integrada no então serviço dos Correios e Telégrafos do Ministério das Telecomunicações.

Em 1985 foi transformada numa instituição financeira autónoma, com a designação da Caixa Económica de Cabo Verde, E.P, tutelada pelo Ministério das Finanças.

A sua missão é a de criar valor para os clientes, trabalhadores e accionistas, desenvolvendo a actividade de intermediação bancária a nível nacional e regional.

Banco Interatlântico (BI)

Em Junho de 1999, a Caixa Geral de Depósitos procedeu a transformação da sucursal que tinha em Cabo Verde no Banco Interatlântico, por integração dos activos e passivos, nos termos autorizados pelas autoridades locais competentes.

Banco Cabo-verdiano de Negócios (BCN)

Tem na sua origem uma sucursal do Banco Totta e Açores aberta em 1996. Essa Sucursal passou a ser denominada Banco Totta de Cabo Verde em 2003, abrindo duas agências na ilha de S. Vicente e na ilha de Santiago. Com a criação do BTCV começa uma nova fase do Banco que viria a culminar com a aquisição em 2004, da totalidade do seu capital, pela empresa cabo-verdiana SEPI (Sociedade de Estatutos e Promoção de Investimentos, SA). Com essa negociação surge assim o primeiro banco privado, 100% Cabo-verdiano. Em Fevereiro de 2005 a SEPI decide alterar a denominação do Banco passando a chamar-se BCN – Banco Cabo-verdiano de Negócios.

Em 2007 o BCN e o Banif estabeleceram uma parceria estratégica, que vai contribuir para um reposicionamento do BCN no mercado cabo-verdiano da banca.

Banco Africano de Investimento (BAI)

Criado a 14 de Novembro de 1996, o BAI é hoje um banco dinâmico com recurso às mais modernas tecnologias. A abertura deste novo banco, insere-se na vertente de cooperação económico-financeira acordada entre os Governos de Angola e de Cabo Verde.

2.1.2 - Estrutura do sistema financeiro de Cabo Verde

O sistema financeiro de Cabo Verde é caracterizado por um mercado de capitais incipiente, um mercado interbancário limitado, e com poucos participantes, instrumentos financeiros pouco diversificados, por uma tendência para as instituições estarem ao mesmo tempo com excesso ou falta de fundos, e uma tendência para os investidores manterem os seus activos até a maturidade por falta de alternativas.

Em Cabo Verde os bancos ainda dominam o sistema financeiro. Só em 2005 é que a bolsa de valores começou a funcionar, o mercado segurador ainda não tem muita expressão e as instituições parabancárias prestam poucos serviços tipicamente bancários. Recentemente, muitos bancos *offshore* ou instituições financeiras internacionais estão a aparecer no país, mas não estão autorizadas a realizar todo o tipo de operações com residentes.

De acordo com a lei nº 3/V/96, de 1 de Julho, o sistema bancário cabo-verdiano é constituído pelo Banco Central, por **Instituições de Crédito** – empresas cuja actividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis e em conceder crédito por sua própria conta e risco, e, **Instituições Parabancárias** – empresas que, não sendo instituições de crédito, exercem profissionalmente alguma função de crédito ou outra actividade que possa afectar o funcionamento dos mercados monetário, financeiro ou cambial.

Assim, o sistema financeiro nacional, no segmento de mercado *on shore*, em finais de 2008 comportava as seguintes instituições: cinco instituições de crédito, a saber, o Banco Comercial do Atlântico, a Caixa Económica de Cabo Verde, o Banco Interatlântico, o Banco Cabo-verdiano de Negócios e o Banco Africano de Investimentos, cinco instituições parabancárias, uma Sociedade Gestora de Capital de Risco – A Promotora -, duas agências de câmbios – Cotacâmbios de Cabo Verde e a ECV Serviços de Câmbios -, uma Sociedade Interbancária de Sistemas de pagamentos – SISP e uma sociedade de leasing – Cabo Leasing Internacional. Por seu turno, no segmento de mercado *off shore*, o sistema bancário nacional comportava oito Instituições Financeiras Internacionais (IFI's) e duas instituições a operarem em actividades de gestão de fundos mobiliários e de pensões, designadas por Sociedades Gestoras de Fundos (SGF's) e duas empresas seguradoras - IMPAR e Garantia.

2.1.3 - Estrutura accionista dos bancos comerciais em Cabo Verde

Os cinco bancos que representam o sistema bancário de Cabo Verde, possuem estruturas de capital, onde predomina um accionista sobre os restantes. A situação neste momento é a seguinte.

Banco Comercial do Atlântico

BCA é líder do mercado financeiro cabo-verdiano. O capital social passou em 1996 de 4.534.530 euros (500.000.000\$00) para 9.069.472 euros (1.000.000.000\$00) e é representado por 1 milhão de acções com valor nominal 9.07 Euros (1000\$00). Em 2005, o BCA foi uma das primeiras empresas a serem cotadas na Bolsa de Valores de Cabo Verde.

Quadro 1 – A distribuição do Capital Social, em 31/12/2008

Accionistas	Percentagem
CGD/Interatlântico	52,50
Garantia	12,50
Estado	10,00
Trabalhadores	2,60
Outros accionistas	22,40
Total	100,00

Fonte: BCA

Caixa Económica de Cabo Verde

Em parceria com os Correios de Cabo Verde, a Caixa Económica de Cabo Verde, tinha um capital social de 3,18 milhões de euros (348.000 contos Cabo-verdianos) em 2008, com 25 agências em todas as ilhas do país e 6 delegações.

A CECV é o segundo maior banco do país, em termos de mercado de crédito e de captação de depósitos, e possui a estrutura accionista mais equilibrada no sector, uma vez que o seu capital se encontra mais disseminado como pode ser observado no quadro 2. Foi admitida à cotação na Bolsa de Valores em 2005.

Quadro 2 – Distribuição do Capital Social em 31/12/2008

Accionistas	Percentagem
Instituto Nacional de providencia Social	31,50
Montepio Geral – Associação Mutualista	17,60
Correios de Cabo Verde	15,00
Impar – Companhia Cabo-verdiana de Seguro	11,30
Caixa Económica Montepio Geral	9,80
Grupo Local	7,50
Outros Subscritores	6,50
Trabalhadores	0,80
Total	100,00

Fonte: CECV

Banco Interatlântico

BI é o terceiro maior banco de Cabo Verde em termos de mercado de crédito e de captação de depósitos. Nasceu através de uma sucursal da Caixa Geral de Depósitos. Tem um capital social de 5.441.683 euros (600.000.000 escudos cabo-verdianos). A Caixa Geral de Depósitos passou a ter 70% do capital social do banco em 1999 e o restante está repartido entre um conjunto de empresas locais de reconhecida competência e representatividade.

Quadro 3 – Estrutura Accionista em 31/12/2008

Accionistas	Percentagem
Caixa Geral de Depósitos	70,00
Empreitel Figueiredo, SARL	10,24
Outros ²	19,76
Total	100,00

Fonte: BI

² SITA, SARL; Edmundo Barbosa e Filhos, LDA; Adega, SARL; Francisco Fortunato B. Amado; Agripe, SARL; David Hopffer Almada; Alucar, SARL; Racan, LDA; João Hegino R. Silva; Mário Jorge Menezes.

Banco Cabo-verdiano de Negócios

BCN é o quarto maior banco do país, surgiu através de uma sucursal do Banco Totta e Açores que foi adquirido na totalidade e redimensionado pela SEPI - Sociedade de Estudos e Promoção de Investimento.

Quadro 4 – Estrutura Accionista em 31/12/2008

Accionistas	Percentagem
SEPI – Sociedade de Estudos e Promoção de Investimentos	51,60
Banif – Grupo Financeiro	43,87
Cruz Vermelha de Cabo Verde	4,44
Total	100,00

Fonte: BCN

Banco Africano de Investimento

A sociedade é constituída sob a forma de sociedade anónima e adopta a denominação “Banco Africano de Investimentos de Cabo Verde”. O capital social é de 9.069.472 euros (1.000.000.000\$00) e encontra-se integralmente subscrito e realizado em dinheiro e depositado nos termos legais.

A sua estrutura accionista surge apresentada no quadro abaixo.

Quadro 5 – Estrutura Accionista em 31/12/2008

Accionista	Percentagem
BAT Angola	71,00
Petrolífera Angolana Sonagol (SNLCV)	19,00
SOGEI	10,00
Total	100,00

Fonte: BAI

2.2 - Evolução do sector bancário Português

2.2.1 - Da nacionalização à abertura à iniciativa privada

Na sequência das transformações ocorridas em Portugal a partir 1974, foi nacionalizado o sector bancário e estabelecido um novo enquadramento jurídico para as instituições de crédito.

Assim, em 1974 foram nacionalizados os bancos emissores (Banco Emissor em Portugal, Banco Emissor na ex-colónia Angola, Banco Emissor nas restantes ex-colónias). Em 1975 foram nacionalizadas as restantes instituições de crédito, com sede no continente e regiões Autónomas, com excepção das Caixas Económicas, do Crédito Agrícola Mútuo e dos bancos estrangeiros a operar em Portugal, (o Crédit Franco – Portugais, Bank of London & South América e o Banco do Brasil).

Como descrevem Fernandes et al (1994), depois do 25 de Abril, no período compreendido entre 1975 e 1983, foram tomadas medidas, e publicada legislação visando a reestruturação do sistema bancário e a adaptação da orgânica, do estatuto e da actividade das suas diferentes componentes aos novos condicionalismos e à evolução entretanto registada.

O ano de 1975 ficou marcado pela nacionalização da generalidade dos bancos³ e pelo desaparecimento de outros, por via de fusões⁴. O objectivo estabelecido, era o de introduzir uma maior racionalização no sistema, integrando os estabelecimentos mais pequenos noutros de maior dimensão, uma vez que as pequenas instituições poderiam ter dificuldades em resistir ao clima agitado que se vivia naquele período.

Em 1983 o sector bancário era constituído por 16 instituições, das quais 12 eram de capitais públicos desde a sua nacionalização em 1975, 1 de capitais privados e apenas 3 de capitais estrangeiros.

O ano de 1984 abriu o acesso da actividade bancária à iniciativa privada, permitida pelo Decreto-lei nº 406/83 de 19 de Novembro e pelo Decreto-Lei nº 51/84 de 11 de Fevereiro de 1984. Essa nova situação regulamentar possibilitou a criação de instituições de crédito privadas no território

³ Com excepção de três bancos estrangeiros, cuja quota era reduzida, e que se encontravam estabelecidos no país há bastantes anos, as caixas económicas, as caixas de crédito agrícola mútuo.

⁴ O Banco Fonseca & Burnay tomou para si o Banco do Alentejo e a casa Bancária Pancada, Morais & Cia; O BPA integrou o Banco do Algarve e o Banco Fernandes de Magalhães; O BES absorveu a casa Bancário Manuel Mendes Godinho & Filhos; CPP incorporou o Banco Agrícola e Industrial Viseense; O BP & SM acolheu o Banco Intercontinental Português; operou-se a constituição da UBP, como resultado da fusão do Banco de Angola, Banco da Agricultura e Banco Pinto de Magalhães.

nacional. Os investidores nacionais e estrangeiros foram convidados a criar bancos privados com um mínimo de 1,5 mil milhões de escudos.

Em 1984 o Banco Manufactures Hannover iniciou a sua actividade, e em 1985 houve à constituição de sete sociedades, entre as quais cinco são capitais estrangeiros⁵ e duas sociedades de capitais privados nacionais⁶. Em 1986 foi criado o Banco Comercial Português, o Banco Internacional de Crédito e o Banco Português Internacional, em 1988 foi criado o BANIF e em 1989 ABN Amro Bank e o Banco Exterior de España. No final de 1989 o Sector bancário Português era constituído por 29 instituições.

Neste período, contudo, os bancos de capital público continuaram a deter a maior parte da actividade. Em termos dos depósitos, por exemplo, os bancos públicos representavam, em 1989, mais de 88% do total.

2.2.2 - O movimento das privatizações

Este quadro alterou-se profundamente a partir de 1990 através da Lei nº 84/89, de 20 de Julho que criou o quadro legal das privatizações. Com esse decreto-Lei deu-se o fim das barreiras à entrada de novas empresas e o início de uma nova fase na evolução do sector bancário português.

O processo das privatizações começou realmente em 1991 com a venda parcial do Banco Espírito Santo e do Banco Português do Atlântico. Em 1992, as alienações parciais de banco continuaram, com mais uma tranche do Banco Espírito Santo, e o início da privatização do Banco Fonseca & Burnay e do Crédito Popular Português.

Em 1994, foi a vez do Banco Pinto & Sotto Maior, do Banco Fomento Exterior, do Banco Borges e Irmão, e do Banco Totta & Açores. A Caixa Geral de Depósitos manteve o estatuto totalmente público.

Em 1995, o sector bancário era dominado por seis grupos financeiros: grupo Caixa Geral de Depósitos, grupo Banco Comercial Português/Banco Português do Atlântico, grupo Banco Pinto & Sotto Maior/Banco Totta & Açores, o grupo Banco Espírito Santo, o grupo Banco Fomento Exterior/ Banco Borges & Irmão e o grupo Banco Português de Investimento/ Banco Fonseca & Burnay.

⁵ Citibank, Barclays Bank, Chase Manhattan Bank, Banque Nationale de Paris e Generale Bank.

⁶ Banco Comércio e Indústria e Banco Português de Investimento

Tal como refere Curto (2002), o Sistema Financeiro de Portugal nas últimas décadas sofreu profundas alterações, tendo sido determinante para a sua evolução, a participação plena de Portugal e na União Económica e Monetária (UEM) e o conseqüente aumento da concorrência enfrentada pelos agentes nacionais que daí resultou. Este autor refere alguns dos factores que determinaram e que reflectem o desenvolvimento do sistema português, nos finais dos anos 80 e 90, nomeadamente:

-A adesão à Comunidade Europeia e a necessidade de uma reforma de regulamentação geral do sistema financeiro português, consagrada no Decreto-Lei nº 298/92 de 31 de Dezembro, que transpôs para a ordem jurídica interna várias directivas comunitárias e que define três princípios básicos, os movimentos de capitais, a liberdade de estabelecimento e a livre prestações de serviços;

-A maior titularização das dívidas, que a desintermediação crescente e o desenvolvimento do mercado financeiro provocou;

-Liberalização da regulamentação aplicada ao sistema, nomeadamente ao nível das taxas de juro e das operações cambiais: o sistema financeiro passou de um sistema fortemente regulamentado para um sistema em que funcionam as regras de mercado;

-Alteração do modo de financiamento do déficite do sector público. Uma das alterações mais importantes foi a introdução dos bilhetes do tesouro como forma de financiamento do déficite, o que constitui um facto positivo para os bancos, por duas ordens de razões: por um lado, representou uma nova alternativa de aplicação das suas reservas excedentárias, reduzindo os custos da limitação do crédito por outro lado, como alternativa de aplicação de poupanças por parte dos particulares, contribuiu para uma redução significativa dos depósitos a prazo, de custos elevados para os bancos. Outras medidas introduzidas, que permitiram a remuneração das reservas excedentárias, foram Aplicações no Mercado Interbancário de Títulos e os depósitos remunerados no banco de Portugal;

-Diversificação da oferta das instituições com o desenvolvimento do mercado de títulos do Tesouro e do mercado financeiro e com a introdução de numerosas inovações financeiras;

-Melhoria tecnológica das instituições financeiras, o desenvolvimento da informática permitiu uma maior rapidez e eficiência no tratamento dos dados financeiros, enquanto os avanços no sector das comunicações permitiram aos operadores dos diversos países actuar, em simultâneo, nas principais praças financeiras do mundo;

-Privatizações das instituições financeiras portuguesas, que constituem uma importante fonte de recursos, os quais podem ser canalizados para a redução da dívida pública.

De acordo com o relatório do Banco de Portugal, em 1999, existiam 62 bancos, sendo 28 não nacionais.

O ano 2000 foi marcado pela consolidação do mercado bancário. Neste ano verificou-se um aumento significativo da concentração da actividade bancária por consequência das operações fusões e aquisições, sendo de destacar a aquisição dos Bancos Mello e BPSM por parte do grupo BCP. O resultado deste movimento foi a concentração de 50 por cento da quota de mercado nas mãos dos dois maiores grupos bancários (CGD, BCP).

Apesar das operações de consolidação analisadas no mercado nacional e que contribuíram para o aumento de concentração, também é importante referir o aumento da importância que os bancos não domésticos passaram a ter no contexto português, principalmente o grupo Santander que com a aquisição do Crédito Predial Português e do Banco Totta e Açores, passou a ser um dos cinco principais grupos bancários em Portugal.

Em finais de 2008, era de 45 o número de bancos registados no Banco de Portugal.

2.2.3 - Aspectos regulamentares

As instituições de crédito estão sujeitas a supervisão prudencial do Banco de Portugal, cabendo a superintendência ao Ministério das Finanças⁷. São necessários alguns requisitos gerais para autorização das instituições de crédito em Portugal, a saber:

- Corresponder a instituição a construir um dos tipos previstos na legislação portuguesa;
- Dispor de capital mínimo não inferior ao mínimo legal⁸, representado obrigatoriamente por acções nominativas ou ao portador, registadas;
- Adoptar, de entre as modalidades de sociedades comerciais previstas no código das sociedades comerciais, a forma de sociedade anónima;

⁷ Relativamente ao poder regulamentar, o Banco de Portugal, para além da faculdade de apresentar propostas de diplomas legislativos à aprovação do governo, dispõe de competência própria para criar normas, através de Avisos, Circulares ou Instruções.

⁸ As instituições de crédito devem ter um capital social não inferior a 10 milhões de euros.

-Ter o órgão de administração constituído por um mínimo de três membros com poderes de orientação efectiva da actividade da instituição, podendo no entanto, a gestão corrente ser confiada apenas a dois deles;

-A gestão corrente da instituição será confiada a, pelo menos, dois membros do órgão de administração com experiência adequada ao desempenho destas funções;

-Dos órgãos de administração e fiscalização de uma instituição de crédito, apenas farão partes pessoas cujas idoneidades dêem garantias de gestão prudente.

Compete também ao Banco de Portugal apreciar os seguintes requisitos de constituição:

-Gestão das disponibilidades externas do país e de outras que lhe estejam cometidas;

-Intermediação nas relações monetárias internacionais em que intervêm o Estado Português;

-Controlo da estabilidade do sistema financeiro nacional;

-Orientação e fiscalização dos membros monetários e cambial, no âmbito da sua participação no SEBC;

-Recolha e elaboração das estatísticas monetárias, financeiras, cambiais, e da balança de pagamentos;

-Regulamentação, fiscalização e promoção do bom funcionamento dos sistemas de pagamentos;

-Supervisão das instituições de crédito, das sociedades financeiras e de outras entidades que lhe estejam legalmente sujeitos;

-De nomeação dos membros dos órgãos sociais e da dispensa do cumprimento de algumas regras prudenciais.

2.2.4 – Estrutura do sistema financeiro português

O sistema financeiro em Portugal é constituído por: Sistema Bancário (figura 1), e Sistema não Bancário (Companhias de Seguros e Sociedades Gestoras de Fundo de Pensões).

Apesar do sistema não bancário ter uma grande influência no mercado português, os bancos ainda continuam a dominar o sistema financeiro.

Figura 1 – Estrutura do sistema bancário Português em 2008



Fonte: Banco de Portugal

De acordo com o DL nº 298/92, o sistema bancário é constituído por **Instituições de crédito** – são empresas cuja actividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis, a fim de os aplicarem por conta própria mediante a concessão de crédito e **Sociedades financeiras** – são empresas que não sejam instituições de crédito e cuja actividade principal consiste em exercer uma ou mais das actividades referidas nas alíneas b) a i) do artigo 4 do DL nº 298/92, permitidas às instituições de crédito, com excepção da locação financeira e factoring.

2.2.5 – Estrutura accionista dos bancos em Portugal

Em relação a estrutura accionista dos bancos em Portugal vamos apenas referir-nos aos 5 maiores bancos, uma vez que representam 94% dos depósitos e 81% dos créditos.

Caixa Geral de Depósitos

A Caixa Geral de Depósitos é o maior banco em termos dos recursos captados e de crédito. O capital social, em 2008, era detido pelo accionista único que é o Estado Português. O capital foi aumentado em 2008 em 400 milhões de euros, elevando-o para 3500 milhões de euros.

Millenium BCP

Millenium BCP é o segundo maior banco do país. O número de accionistas ascendia em 172.921, em 2008, a estrutura do banco mantém-se muito dispersa, sendo que, nenhum dos accionistas detém mais de 10%.

Quadro 6 – Estrutura accionista em 31/12/2008

Accionistas	Percentagem
Instituições	50,45
Empresas	29,35
Outros accionistas individuais	19,75
Colaboradores do grupo	0,43
Total	100,00

Fonte: BCP

Banco Espírito Santo

Em termos dos recursos captados e do crédito, o BES é o terceiro maior banco do país. O capital em 2008 estava registado em nome de 19.865 accionistas e estava distribuído da seguinte forma:

Quadro 7 – Estrutura accionista em 31/12/2008

Accionistas	Percentagem
Accionistas de Referência ⁹	56,50
Instituições Estrangeiros ¹⁰	27,10
Particulares e ENI	7,30
Instituições Nacionais	5,70
Empresas Nacionais	3,40
Total	100,00

Fonte: BES

Banco BPI

Em 2008 o capital social passou de 760 milhões de euros para 900 milhões de euros. O capital era detido por 19.548 accionistas, dos quais 19.048 eram particulares e estavam na posse de 11,1% do capital. Os restantes accionistas enquanto (502) pertenciam à classe dos investidores institucionais, e as empresas detinham 88,9% do capital.

⁹ Accionistas institucionais e bancos custodiantes registados na central de Valores Mobiliários.

¹⁰ Accionistas de referência incluem: BESPARG, Crédit Agricole, Bradesco (através da Bradport), Portugal Telecom (através do Fundo de pensões).

Quadro 8 – Posições accionistas superiores a 2% do Banco BPI em 31/12/2008

Accionistas	Percentagem
Grupo la Caixa	29,40
Grupo Itau	18,90
Santoro	9,70
Grupo Allianz	8,90
Euroclear Bank	4,70
Arsopi	3,00
HVF SGPS. S.A	2,90

Fonte: BPI

Santadner Totta

Em 2008 o capital social do banco Santander Totta está representado em 620.104.983 euros.

Quadro 9 – Estrutura accionista em 31/12/2008

Accionistas	Percentagem
Santander Totta, S.G.P.S, S.A	97,38
Taxa Gest	2,62
Total	100,00

Fonte: Santander Totta

2.3 – Algumas notas finais

Analisando os capítulos e os dados anteriores, chegamos à conclusão que o sistema bancário cabo-verdiano apesar de ter evoluído muito desde a independência de Cabo Verde até aos dias de hoje, ainda apresenta características típicas dos países em vias de desenvolvimento, devido a falta de recursos que limitam o seu desenvolvimento. O mercado bancário é oligopolista, uma vez que só existem 5 bancos comerciais a funcionar em Cabo Verde, a concentração bancária é bastante elevada, a concorrência entre os bancos praticamente não existe, os produtos e preços oferecidos não diferem muito e os instrumentos financeiros são pouco diversificados, comparando com o sector bancário português que tem características dos países desenvolvidos, onde a concorrência é mais forte, existem uma grande variedade de instrumentos financeiros de aplicação poupança, e onde as tecnologias utilizadas nas operações bancárias são mais actuais e sofisticadas. O sector bancário português é considerado muito competitivo, e não há presença de mercado oligopolista, visto que existem muitos bancos a operar no mercado.

Nos anos 90 começou a reforma do sistema bancário cabo-verdiano, com liberalização do mercado financeiro de Cabo Verde. Já no sector bancário Português, a reforma começou com a reabertura à iniciativa privada, em 1984, continuou com as privatizações na década de 90, tendo sido completada com a adopção, da Segunda Directiva Comunitária (Dezembro de 1992), que conduziu a uma completa liberalização de entrada de filiais de instituições de crédito da EU. A liberalização do mercado financeiro foi nos dois países temporalmente desfasada, facto consistente com as diferenças de desenvolvimento dos países.

O sector bancário de Cabo Verde, ainda se encontra em fase de crescimento e tem muito mercado a conquistar. Comparando com o sector bancário de Portugal, o sector bancário de Cabo Verde está num período que se assemelha ao sector bancário português nos anos que se seguiram a 1974, em que houve um reduzido grau de concorrência, motivado por um forte movimento de concentração no sector.

Os níveis de desenvolvimento do sector são diferentes em cada país e este facto liga-se aos níveis de desenvolvimento económico dos mesmos. Cabo Verde pertence ao grupo dos países em vias de desenvolvimento, apresentando por isso muitas limitações no sector, enquanto Portugal pertence ao grupo dos países desenvolvidos onde os sistemas bancários são muito mais desenvolvidos.

Quanto à estrutura accionista, verificamos que os accionistas maioritários dos bancos em Cabo Verde, são os bancos de Portugal. Os cinco bancos comerciais cabo-verdianos apenas dois estão cotados na Bolsa de Valores de Cabo Verde (BCA e CECV), enquanto os cinco maiores bancos de Portugal estão todos cotados na bolsa.

O mercado de capitais, de Cabo Verde, é ainda muito recente e limitado, os produtos que se podem investir na BCV são acções e obrigações, que não se comparam com o mercado de capitais português, que é muito evoluído e onde se transacciona uma vasta gama de produtos financeiros.

Olhando para a estrutura financeira dos dois países, chegamos a conclusão que a estrutura financeira portuguesa é mais densa, uma vez que existe muito mais instituições a operar no mercado. Olhando para as instituições especializadas do sector financeiro de Portugal, podemos dizer que o sector financeiro de Cabo Verde tem ainda muito caminho a percorrer para atingir o mesmo patamar. A pequena dimensão do sistema financeiro de Cabo Verde pode ser explicada através da exiguidade do mercado cabo-verdiano e pelo ainda fraco envolvimento da população com o sistema bancário.

Apesar das diferenças já apontadas e de outras que se irão referir, mais adiante, é de esperar uma evolução positiva do sistema bancário cabo-verdiano, no sentido de se aproximar mais rapidamente dos sistemas mais desenvolvidos, uma vez que os bancos portugueses ao serem accionistas importantes dos bancos cabo-verdianos poderão constituir veículos privilegiados de *know now* para estas instituições.

3 - Modelo RBV (*Resource Based View*) Visão Baseado nos Recursos

Como foi referido na introdução, o objectivo deste estudo, é atingido através da concretização de objectivos parcelares. O capítulo que se inicia agora focaliza-se então na análise do desempenho financeiro dos dois países, para isso, recorreremos ao modelo RBV (*Resource Based View*), fazendo um diagnóstico interno dos recursos do sector bancário cabo-verdiano e português, para medir o desempenho financeiro.

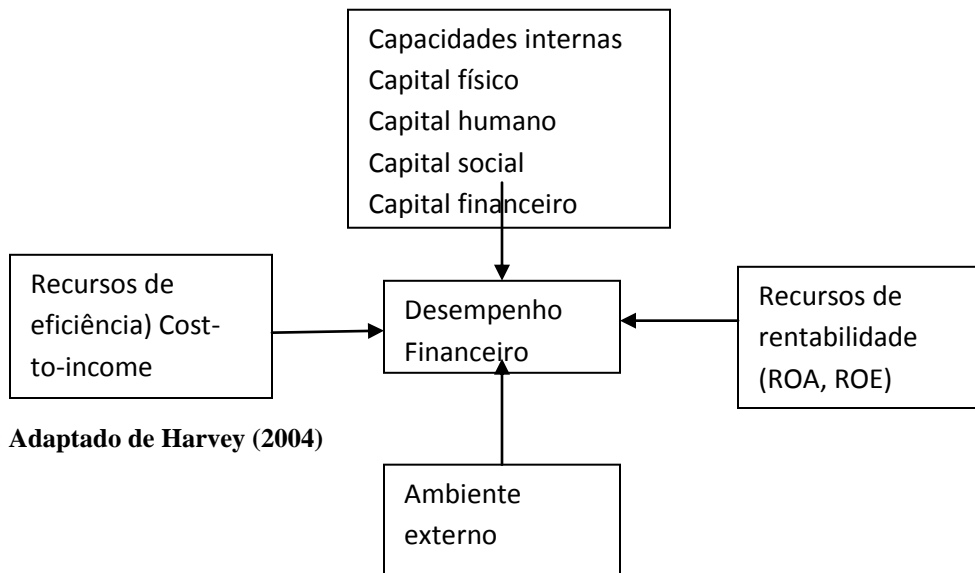
Segundo Wenerfelt, (1984) e Grant, (1991) a Visão Baseada em Recursos (*Resource Based View – RBV*) é uma ferramenta de avaliação que serve para calcular e analisar os recursos estratégicos disponíveis nas organizações. O princípio do modelo, está baseado numa análise comparativa das organizações, através dos seus recursos disponíveis.

Os recursos são caracterizados por tangíveis e intangíveis. Segundo Grant (1991), os recursos tangíveis são aqueles que podem ser contabilizados no balanço das empresas (ex. activo), e os recursos intangíveis são aqueles que não são recursos físicos (ex. patentes). Segundo o autor, estes recursos devem ser comparados com os concorrentes, identificando aqueles recursos que permitem, na sua utilização, a obtenção de melhores resultados financeiros. Hunt et al (2000), salientam que os recursos são elementos tangíveis e intangíveis que permitem a empresa produzir de forma eficiente. Como exemplo destes recursos incluem-se os recursos tecnológicos e de informação, os comerciais, e os recursos humanos.

Harvey (2004), desenvolveu uma aplicação prática de RBV propondo um modelo para comparar os bancos americanos tendo em conta cinco dimensões: capacidades internas, ambiente externo, recurso de eficiência, recursos de rentabilidade e de eficiência e o desempenho financeiro. A intensidade da relação entre as cinco dimensões determina o desempenho financeiro do sector.

Na figura seguinte, são apresentadas de uma forma prática, as cinco dimensões consideradas por Harvey (2004).

Figura 2 – Modelo do RBV, as cinco dimensões de Harvey



Fonte: Adaptado de Harvey (2004)

O objectivo do modelo, é analisar de uma forma minuciosa, os recursos da empresa, e depois comparar o desempenho financeiro com os seus concorrentes. Segundo Harvey (2004), o modelo é utilizado para explicar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva em termos de recursos internos da empresa. A sua contribuição básica é analisar as condições sobre as quais os recursos geram retornos. O autor na sua pesquisa, chegou à conclusão que os bancos comerciais americanos podem atingir rendimentos superiores em relação aos seus concorrentes, tendo como pontos-chave a capacidade de empréstimos e a eficiência de processos.

Barney e Heterly (2007), salientam que para avaliar o desempenho financeiro das empresas devemos utilizar o balanço e a demonstração de resultados das empresas, em função da sua disponibilidade pública.

Os números do balanço e da demonstração de resultados, são trabalhados matematicamente de forma a descrever vários aspectos do desempenho. Dentro destes indicadores, os rácios ROA e ROE são os mais utilizados pelos bancos para medir a *performance*.

Para a implementação do modelo, o autor definiu para os diferentes recursos, os seguintes indicadores:

Recursos de rentabilidade

ROA – é um indicador financeiro que mostra, em percentagem, como os activos lucrativos da empresa estão a gerar receitas. Este indicador mostra como a empresa é rentável antes da alavancagem financeira. É muito usado para comparar o desempenho das instituições financeiras porque a maioria dos activos bancários terá um valor contabilístico que está perto dos seus valores de mercado.

ROA= Resultados Líquidos/ Activo Total

ROE – é também um indicador financeiro, percentual, que se refere à capacidade de uma empresa em acrescentar valor, utilizando os seus próprios recursos. Ou seja, o quanto esta consegue crescer, usando os seus recursos próprios. Por esta razão, este é visto como um dos mais importantes rácios financeiros.

ROE= Resultados Líquidos/ Capitais Próprios

Recursos de eficiência

Índice de Eficiência – permite avaliar a função básica de intermediação financeira dos bancos, sendo formado pelos resultados de gestão de seus activos e passivos. Esta eficiência, é o processo pelo qual a organização maximiza seus lucros com uso mínimo de recursos.

Os indicadores de eficiência bancária relacionam o custo com as despesas administrativas e com o pessoal com o produto bancário. Logo, quanto menor o índice, melhor é o desempenho financeiro.

Cost-to-icome= Custos Operacionais¹¹/ Produto Bancário¹².

Nas capacidades internas consideramos os seguintes recursos:

-Capital social - é uma parte do património líquido de uma empresa ou entidade, que pode estar representado em acções ou quotas.

-Capital humano – é uma fonte de vantagem competitiva. Com base na visão baseada nos recursos da empresa, as empresas tentam desenvolver a arquitectura de recursos humanos em quatro modos diferentes de trabalho: o desenvolvimento interno, a aquisição, contratação e

¹¹ Somatório de custos com pessoal, Fornecimentos de Serviços a Terceiros e Depreciações e Amortizações.

¹² Soma de Margem Financeira com Rendimentos de Serviços e Comissões e Outros Resultados Correntes.

aliança. A arquitectura social dos recursos humanos está baseada em actividades de qualificação como por exemplo: cursos, formação em formas de cooperação espontânea e conhecimento tácito, através de um comportamento empresarial intencional.

Ambiente externo – conjunto de indivíduos, grupos e organizações que se encontram no meio exterior da organização, que influênciam e são influenciados por ela.

No nosso trabalho, vamos fazer a aplicação do modelo de Harvey (2004), em que iremos analisar os recursos bancários do sector cabo-verdiano e português, para depois compará-los, tendo em conta o desempenho financeiro.

4 – Aplicação do modelo RBV

Assim, vamos aplicar o modelo RBV, tendo em conta os recursos tecnológicos e de informação, recursos de rentabilidade e de eficiência, recursos comerciais e recursos humanos. Primeiro analisaremos os recursos do sector bancário de cada país, e, no final iremos comparar esses recursos com dados agregados do sector dos dois países, para medir o desempenho financeiro.

4.1 - Recurso tecnológicos e de informação

Porter (1985) refere que as tecnologias de informação e de comunicação possuem capacidade para modificar o espaço competitivo das empresas e alterar o balanço das forças que determinam a concorrência no sector. Lelewellyn (1999) acrescenta que a informação é uma das principais fontes de vantagem competitiva no sector bancário para qualquer país. Rodrigues e Silva (2001), por sua vez, são de opinião que umas das mais importantes causas de mudança no sector bancário são as tecnologias de informação e comunicação, com efeitos na redução de custos, criação de novos produtos financeiros, novos meios de distribuição e na própria estrutura organizacional das empresas.

➤ Cabo Verde

A utilização das tecnologias de informação no sector bancário, têm conhecido melhorias consideráveis nos últimos anos. A introdução no mercado, dos primeiros cartões de débito (cartão vinte4), das primeiras ATM's e os sistemas POS ocorreu em finais de 1999 e, desde então, o seu número não tem parado de crescer. A título de exemplo é útil referir que, em média, nos últimos seis anos, o número de ATM e de POS cresceu 24% e 41.1%, respectivamente, ao ano.

Podemos ainda referir que de 2007 para 2008, o número de ATM's passou de 87 para 109, e o número de terminais automáticos de pagamento passou de 722 para 1006.

É importante constatar também que, a banca virtual (*Internet Banking ou Homebanking*) só começou a ser disponibilizada em 2003, pelo maior banco de Cabo Verde (BCA), estando actualmente generalizada aos outros três bancos (Caixa Económica de Cabo Verde, Banco Interatlântico e Banco Cabo-verdiana de Negócios). Contudo, o BAI ainda não tem esse serviço disponível. No quadro seguinte apresenta-se alguns indicadores da utilização do sistema de pagamentos para o período em análise.

Quadro 10 – Dados sobre o sistema de pagamentos

Indicadores do sist. de pagtos	2002	2003	Var %	2004	Var %	2005	Var %	2006	Vr %	2007	Vr %	2008	Vr %
Cartões emitidos	45.870	57.410	25	54.016	-5,9	63.691	17,9	84.148	32,1	82.735	- 1,7	103.029	25
Nº. de POS	155	139	-10	154	10,8	212	37,7	386	82,1	722	87,1	1006	39
Nº. de ATM	31	36	16	37	2,8	44	18,9	61	38,6	87	42,6	109	25

Fonte: BCV – Relatórios do Sistema de Pagamentos

Inicialmente a rede apenas funcionava com cartões de débito, mas a partir de 2004 passou igualmente a funcionar com cartões de crédito. De referir que, o cartão visa, foi disponibilizado aos residentes em Janeiro de 2005. No ano seguinte, foi também lançado o serviço Televinti4, dando oportunidade aos clientes de realizarem algumas operações bancárias através do telemóvel. O número de operações realizadas por esta via assumiu uma tendência de crescimento muito rápido, tendo registado em finais de 2008 um total de 265.532 operações contra um valor de 187.738 operações verificado em 2007.

No relatório do sistema de pagamentos cabo-verdiano de 2008, o BCV considera, à semelhança dos anos anteriores, que a expansão do sistema tem seguido a linha das actuais grandes tendências internacionais, visando o aproveitamento das novas tecnologias, como forma de ultrapassar as limitações e os condicionalismos impostos pela natureza e estrutura exígua e fragmentada¹³ do mercado. Note-se assim que a consensual importância das tecnologias de informação e de comunicação no sector bancário assume pertinência muito especial na realidade cabo-verdiana, devido às características geográficas particulares que o mercado possui.

➤ Portugal

O sistema bancário português está bem estruturado. A maioria das lojas aceitam cartões de crédito e ou/de débito. É fácil encontrar caixas multibanco (ATM) ou POS, onde se pode utilizar todos os cartões de crédito. Nos ATM, em Portugal é possível pagar a maioria das contas (água, electricidade, telefone, etc.), bem como comprar bilhetes de comboios ou de espectáculos.

A utilização para a gestão de contas bancárias através do serviço de *homebanking* também está a generalizar-se. Assim, já todos os bancos em Portugal oferecem este serviço.

Analisando o quadro 11, verificamos que os números de cartões tiveram um crescimento médio de 8.46% ao longo do período em estudo, com um decréscimo no ano 2008 em 8%. Os números

¹³ O mercado está fisicamente fragmentado em 9 ilhas.

de terminais tiveram um crescimento médio anual de 9.73%, com uma evolução positiva de 15% em 2008 e os ATMs cresceram em termos médios de 8.53%.

Quadro 11 – Dados sobre sistemas de pagamento

Indicadores do sistema de pagamentos	2002	2003	Var %	2004	Var %	2005	Var %	2006	Vr %	2007	Vr %	2008	Vr %
Cartões emitidos	13,2	14,7	11,4	16,2	10,2	16,4	1,23	17,6	7,32	19,8	12,5	18,2	-8
Nº. de POS	116.323	125.456	7,9	137.123	9,3	147.137	7,3	158.417	7,7	176.174	11,2	202.395	15
Nº. de ATM	8.236	9.521	16	10.058	5,6	10.723	6,6	11.440	6,7	12.510	9,3	13.391	7

Fonte: APB

Deve referir-se que estas taxas de crescimento são muito significativas num país que introduziu há muito mais anos que Cabo Verde os ATM's e POS e que é referenciado como um país com grande facilidade de absorção destas tecnologias.

As taxas de crescimento mais elevadas, no sistema de pagamentos cabo-verdiano, reflectem facilidade de penetração destas tecnologias junto dos agentes económicos, mas também é coerente com o padrão habitual das taxas de crescimento mais elevadas inicialmente, e, quando o ponto de partida é menor.

4.2 - Recursos comerciais

➤ Cabo Verde

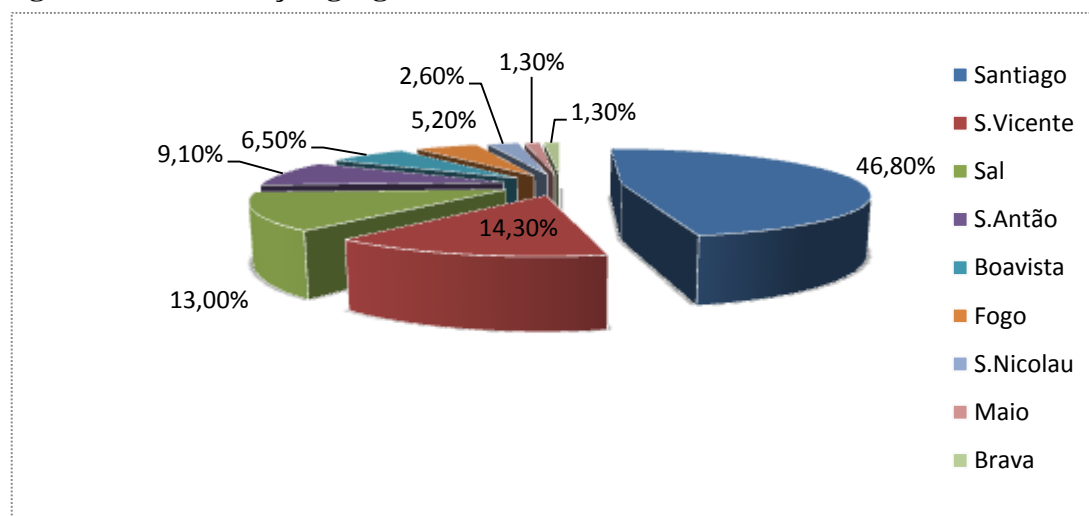
Concentração bancária

Não obstante a liberalização financeira, e a reestruturação organizacional das instituições de crédito estabelecidas no país, introduzindo novos canais de distribuição de serviços, o sector bancário cabo-verdiano é ainda considerado, muito pequeno com 5 bancos comerciais e bastante concentrado, como vimos. A entrada de instituições estrangeiras no nosso país, com a abertura do mercado bancário, não alterou esta situação. A nível geográfico o mercado é pouco disperso, concentrando-se nas principais cidades.

Relativamente a distribuição geográfica da banca no final de 2008, observou-se que 19 Concelhos do país estavam cobertos com pelo menos uma agência/balcão. O concelho da Praia continua a centralizar o maior número de balcões, com o total de 26 representando cerca de 33,8% do número total de agências /balcões a nível nacional e 46,8% das agências sedeadas na

ilha de Santiago da qual faz parte o concelho da Praia. Quanto à cobertura da população a média situa-se em aproximadamente uma agência/ balcão por 6.540 habitantes.

Figura 3 – Distribuição geográfica da banca



Fonte: BCV

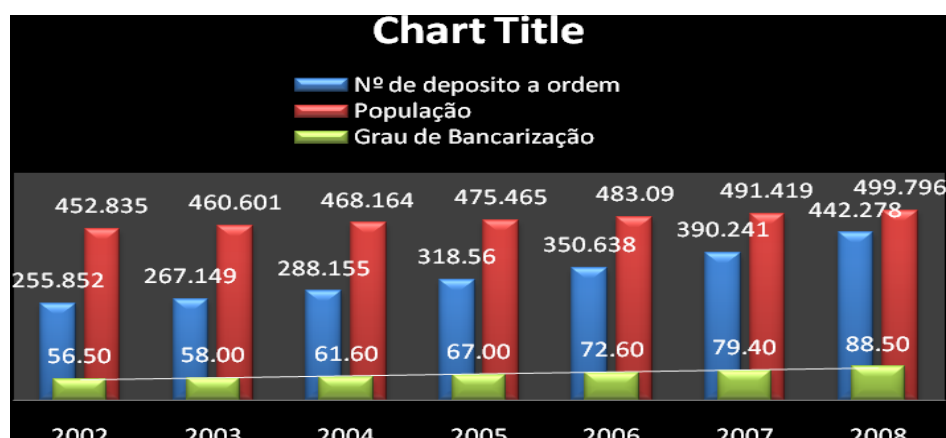
Em Cabo Verde, a disposição da rede de balcões segue a assimetria que existe no desenvolvimento económico e na distribuição espacial da população pelas ilhas. Assim, do total das 77 agências existentes em 2008, 36 encontram-se na ilha de Santiago, 11 na ilha de São Vicente, 10 na ilha do Sal, 7 na ilha de Santo Antão, 5 em Boavista, 4 em S. Nicolau, 2 na ilha do Fogo. As ilhas de Brava e do Maio totalizaram 1 agência cada.

Confirma-se então que, os bancos comerciais em Cabo Verde, procuram estar mais próximos dos seus clientes potenciais, e a política de rede de balcões tem sido direccionada para os balcões com maior concentração populacional. Nota-se que a ilha do Sal, a quinta ilha em termos de concentração geográfica da população, possui um número relativamente considerável de balcões. A isto, não é alheio o facto de ser uma ilha com maior volume de investimentos no sector do turismo, considerada uma das áreas estratégicas para o desenvolvimento de Cabo Verde.

Grau de bancarização

No que diz respeito ao grau de bancarização da população de Cabo Verde, medida pela relação entre o número de contas de depósito à ordem em moeda nacional e o número de habitantes, os dados do BCV referentes aos últimos 6 anos, apontam para uma tendência de crescimento. A figura 4 mostra a evolução do número de contas à ordem em moeda nacional, da população e do grau de bancarização.

Figura 4 – Grau de bancarização

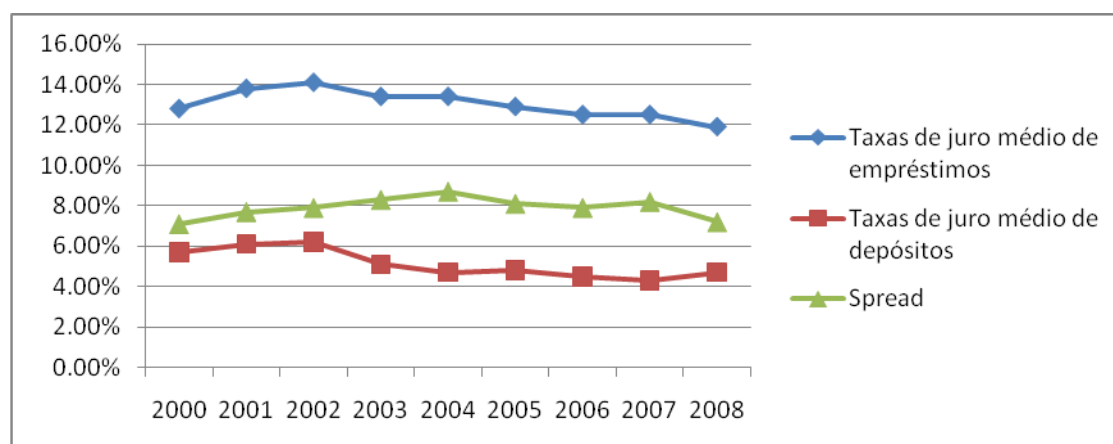


Fonte: BCV

As contas de depósito à ordem, em moeda nacional, mantiveram a mesma dinâmica de crescimento, com a taxa anual de crescimento, nos últimos 6 anos, a situar-se em cerca de 11,1%. O grau de bancarização da população é na ordem dos 88,5% em 2008, poderá reflectir um ligeiro enviesamento pela possibilidade de coexistir mais do que uma conta por cidadão.

Taxas de juro

Analisando a figura 5, nos dois últimos anos tem-se assistido a uma tendência para a redução das taxas de juro de empréstimos e aumento das taxas de juro passivas. A figura 5, evidencia a evolução das taxas de juro activas e passivas e mostra a tendência da diminuição do *spread*.

Figura 5 – Evolução das taxas de juro e do *spread* bancário

Fonte: BCV

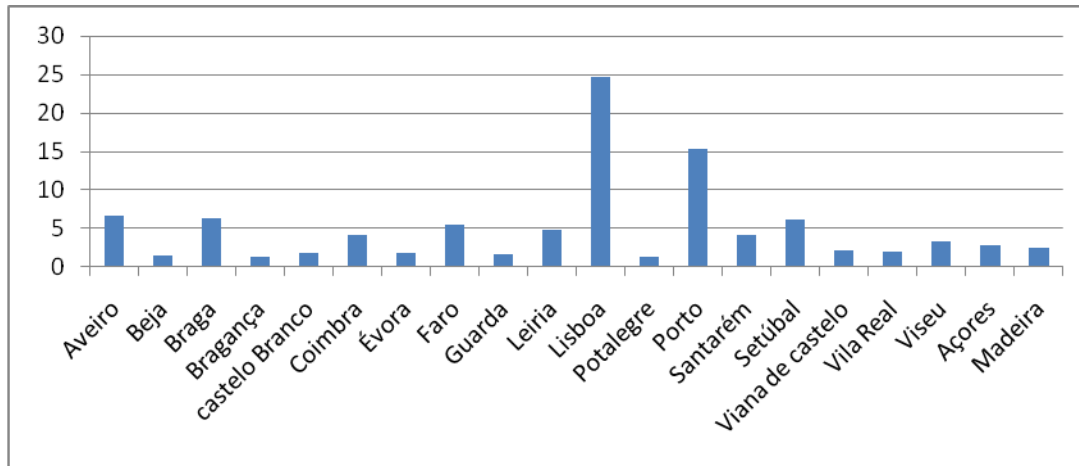
Podemos constatar uma propensão para a diminuição do *spread*. Contudo, o sistema continua a caracterizar-se por elevados diferenciais entre taxas activas e passivas. Múltiplos factores concorrem, aparentemente, para a explicação deste fenómeno. Deles destacamos: elevada concentração que existe no mercado, o que pode ser indutor de uma menor concorrência. As estruturas accionistas mostram que a Caixa Geral de Depósitos actua no mercado em duas frentes: Banco Comercial do Atlântico e Banco Interatlântico (este é também accionista maioritário do BCA em parceria com CGD). A Caixa Económica, o Banco Interatlântico e o Banco Cabo-verdiano de Negócios têm vindo a ganhar alguma quota de mercado e espera-se que a concorrência no sector venha aumentar com a recente entrada do Banco Africano de Investimento.

➤ Portugal

Concentração bancária

O índice de concentração, revela claramente predominância dos distritos de Lisboa e Porto. Confirma-se então que os bancos procuram estar mais próximos dos seus clientes potenciais e a política de rede de balcões tem sido direccionada para os balcões com maior concentração populacional.

Figura 6 – Distribuição geográfica da banca em 2008

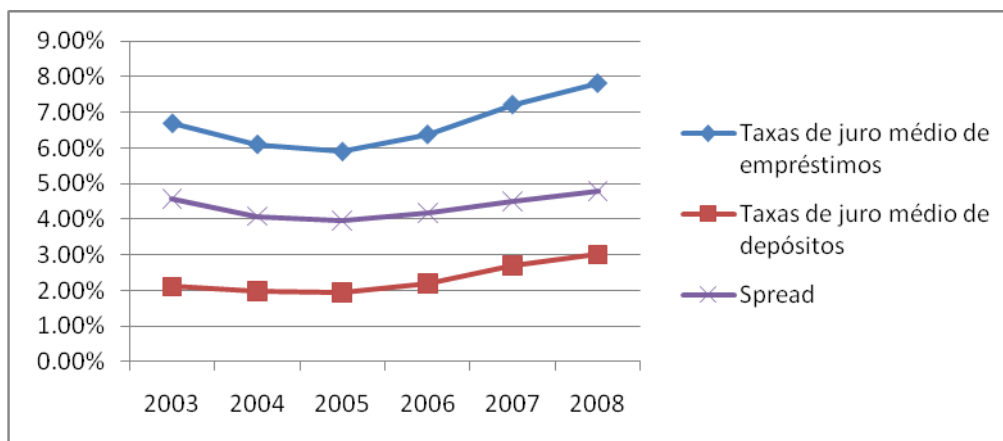


Fonte: APB

Taxas de Juro

Analisando a figura 7 podemos dizer que em Portugal houve uma evolução ascendente das taxas de juro activas e passivas a partir de 2005. O *spread* teve um ligeiro aumento entre 2006, 2008. Os aumentos dos últimos anos, deve-se ao agravamento da situação económica e financeira do país. O sistema bancário português ainda continua com um elevada diferença entre a taxa activa e passiva.

Figura 7 – Evolução das taxas de juro e do *spread* em Portugal



Fonte: BP

4.3 - Recursos de rentabilidade e eficiência

➤ Cabo Verde

Em relação aos indicadores de rentabilidade, até 2005 houve um decréscimo destes indicadores. A situação de decréscimo dos resultados líquidos, influenciou negativamente a rentabilidade dos activos (ROA) e a rentabilidade dos capitais próprios (ROE), levando a valores próximos dos da altura das privatizações (1999, 2000). Em 1999 os valores dos indicadores ROA, ROE foram de 0,66% e de 8,0% respectivamente.

Os bancos de Cabo Verde vêm nos últimos anos (2006 – 2008), melhorando progressivamente a sua rentabilidade. Isto reflecte, por um lado, o comportamento da margem financeira que apresenta, em termos do produto bancário, um grande aumento, e, por outro lado, a melhoria da eficiência. Em 2008 a rentabilidade dos bancos foi afectada pela crise internacional, pelo que a taxa de rentabilidade média dos activos (ROA) praticamente estabilizou, aumentando apenas 0,1 pontos percentuais e teve um crescimento média anual de 1,13%, enquanto a taxa de rentabilidade dos capitais próprios (ROE) registou uma evolução média anual de 19,23%, apresentando uma redução de 1,9 pontos percentuais em 2008. A variação negativa dos indicadores deve-se à crise internacional, que reduziu as remessas dos emigrantes, o turismo em Cabo Verde e o aumento do custo de financiamento.

O índice de eficiência do sector bancário de Cabo Verde melhorou de 2000 para 2008 passando de 58,4% para 52,3%. No ano de 2006 o sector bancário teve um mau desempenho em virtude da abertura de novas agências, e, conseqüentemente aumento do número de efectivos, mas nos dois últimos anos o indicador voltou a descer, o que traduz uma evolução favorável no sector bancário de Cabo Verde.

Quadro 12 - Indicadores de rentabilidade e eficiência

Indicadores de	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Rendibilidade									
Rendibilidade do Activo (ROA)	0,96%	1,08%	1,21%	1,20%	0,70%	0,60%	1,1%	1,6%	1,7%
Rendibilidade dos C. Próprios (ROE))	13,7%	16,4%	19,4%	21,9%	13,2%	10,5%	19,7%	30,1%	28,2%
I. de eficiência									
Cost-to income	58,2%	57,6%	58,4%	59,3%	57,6%	56,2%	63,3%	53,1%	52,3%

Fonte: BCV

➤ **Portugal**

A rentabilidade do activo e dos capitais próprios, registaram, respectivamente, uma média anual de 0,94% e 16,28% entre 2000 a 2008. Os bancos portugueses nos dois primeiros anos apresentaram uma tendência de evolução em termos de rentabilidade, de 2002 a 2004 esta tendência inverteu levando a valores muito baixos. De 2005 a 2007 os bancos voltaram a apresentar valores favoráveis. A rentabilidade do activo (ROA) apresenta um movimento de descida passando de 1,15% para 0,64% entre 2007 a 2008. A rentabilidade dos capitais próprios (ROE), apresenta um perfil de evolução, próximo do da rentabilidade do activo (ROA), em que o indicador apresenta também um movimento de descida, passando de 18,2% para 10,6% nesse mesmo período.

A redução da rentabilidade nos últimos anos, deve-se ao aumento dos custos de financiamento, à perda de valor da carteira de instrumentos financeiros e a evolução negativa de algumas comissões.

O índice de eficiência entre 2000 a 2003 quase estabilizou, sofreu um grande aumento em 2004. De 2004 a 2008 o índice apresentou uma tendência de redução, passando de 71,7% para 53,7%, o que se traduz num ganho de eficiência operacional neste período.

Quadro 13 – Indicadores de rentabilidade e eficiência

I. Rend.	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
ROA	1,11%	1,01%	0,78%	0,91%	0,65%	1,03%	1,18%	1,15%	0,64%
ROE	18,3%	17,8%	14,1%	16,2%	13,1%	19,4%	18,9%	18,2%	10,6%
Cos-to income	58,2%	57,6%	59,1%	57,4%	71,7	58,3%	53,4%	54,1%	53,7%

Fonte: BP

4.4 - Recursos humanos

➤ **Cabo Verde**

No que diz respeito à gestão dos recursos humanos, através de relatórios e contas dos quatro maiores bancos do país, chegamos às conclusões do quadro seguinte.

Quadro 14 – Indicadores de recursos humanos

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nº de empregados no activo	584	602	630	790	830	950
% Contracto efectivo	74	78.2	86.43	85.78	86.22	87.01
% Contracto a prazo	26	21.8	13.57	14.22	13.78	12.99
% Mulheres	58.6	58.08	57.35	57.6	58	58.5
% Homens	41.4	41.92	42.65	42.4	42	41.5
% Formação Superior	27.54	30	32.78	34.21	35.87	37.79
% Ensino Secundário	51.2	52.75	52.86	53.01	52.1	52.17
% Ensino Básico	21.26	17.25	14.36	12.78	12.03	10.04

Fonte: Dados dos relatórios e contas dos s bancos comerciais

Constatamos que os bancos de Cabo Verde apresentam um aumento contínuo de funcionários no activo com grande destaque para os contractos efectivos o que apresenta estabilidade no sector. Destaque-se também a predominância de mulheres em relação ao total de funcionários. Quanto as habilitações literárias, nota-se um aumento, de funcionários com formação superior e uma redução dos funcionários com ensino secundário e básico. Da leitura dos relatórios de contas dos bancos comerciais, sobressai uma contínua preocupação com o aumento de competências, quer seja através de formação facultada por estas instituições, quer de apoios à continuação dos estudos em áreas consideradas de interesse para os bancos.

➤ **Portugal**

Quadro 15 – Indicadores de recursos humanos

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nº empregados no activo	52.866	51.523	51.933	56.191	56.199	57330
% Contracto a prazo	4.83	5.15	6.49	6.6	8.34	8.21
% Contracto efectivo	95.17	94.85	93.51	93.4	91.64	91.79
% Mulheres	40.9	41.65	56.97	43.39	44.73	45.38
% Homens	59.1	58.35	43.03	56.61	55.27	54.62
% Formação superior	35.52	36.7	39.77	41.68	44.1	47.02
% Ensino secundário	47.53	46.9	43.12	46.8	45.27	43.19
% Ensino básico	17.36	16.4	14.1	11.51	10.63	9.79

Fonte: APB

O quadro 15, indica que o sector bancário português, aumentou o número de funcionários em 2007, mas voltou a diminuir em 2008. O número de contractos efectivos apresenta estabilidade no sector. Existe um prosseguimento da melhoria do nível de escolaridade da população bancária, acompanhado por uma redução de trabalhadores com ensino secundário e básico. A população bancária continua a ser maioritariamente masculina.

Segundo o relatório do Banco de Portugal o sector bancário continua a valorizar os recursos humanos com investimento em acções de formação e com apoio de continuação dos estudos.

4.5 – Análise comparativa

Depois de caracterizar os recursos do sector bancário individualmente vamos de seguida comparar o sistema bancário cabo-verdiano e português tendo em conta o modelo RBV.

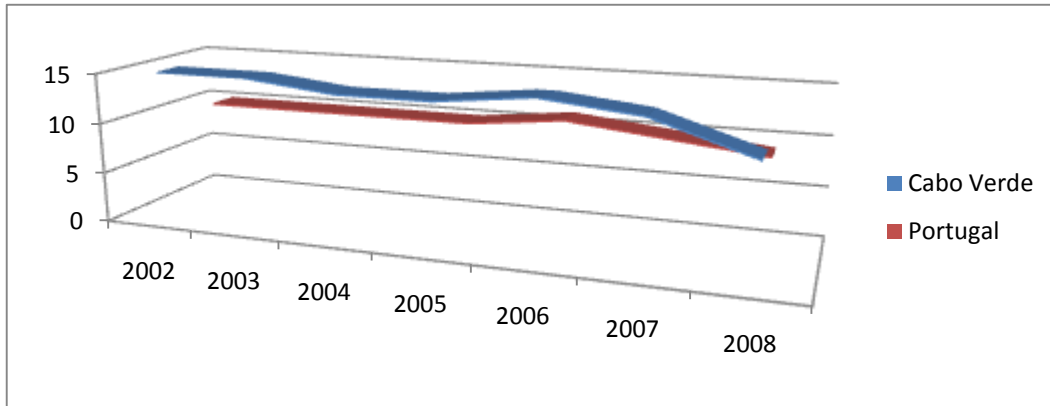
Em relação aos recursos tecnológicos e de informação, ambos os países tiveram uma melhoria nos sistemas de pagamento, aumentaram os números de ATM, POS e também os Cartões de rede de multibanco. Portugal está num ritmo muito mais acelerado, uma vez que pertence ao grupo dos países desenvolvidos, com tecnologia muito mais avançada. O sistema de pagamentos de Portugal atingiu um nível de desenvolvimento que, do ponto de vista tecnológico e de serviços disponibilizados, pode ser considerado dos mais avançados da Europa.

A pequena dimensão das instituições cabo-verdianas é apontada como o principal entrave a uma melhor informatização. É, neste contexto que os principais accionistas (bancos portugueses de dimensão considerável) podem desempenhar um papel importante no processo de aquisição e transferência de tecnologias.

Quanto aos recursos comerciais, e começando pela comparação da concentração bancária de Portugal e Cabo Verde, conclui-se que a distribuição do aumento do número de balcões de ambos os países, seguiram o padrão habitual, mantendo uma estreita correlação entre o índice de concentração da rede e da densidade populacional. Note-se que tanto para Cabo Verde como para Portugal os bancos procuram estar mais próximos dos seus potenciais clientes. Por exemplo, em Portugal, Lisboa lidera com 24,7% e Porto com 15,4% e Cabo Verde, a ilha de Santiago lidera com 46,8% e São Vicente com 14,30%. Comparando a concentração bancária dos dois países, o sector bancário cabo-verdiano apresenta uma concentração muito mais elevada que o sector bancário português.

Em relação ao número de empregados por balcão (figura 8), de 2000 a 2006 os dois países apresentavam grande diferença. O sistema bancário de Cabo Verde tinha muito mais empregados por balcão em relação a Portugal. A partir de 2007 essa diferença reduziu muito, uma vez que houve em Cabo Verde a entrada de novos bancos e conseqüentemente abertura de novas agências, e o conseqüente desenvolvimento tecnológico e de comunicação, fez com que a abertura de novas agências não fosse acompanhada com o recrutamento de novo pessoal, fazendo com que o rácio ficasse equivalente ao praticado pelos bancos em Portugal na actualidade.

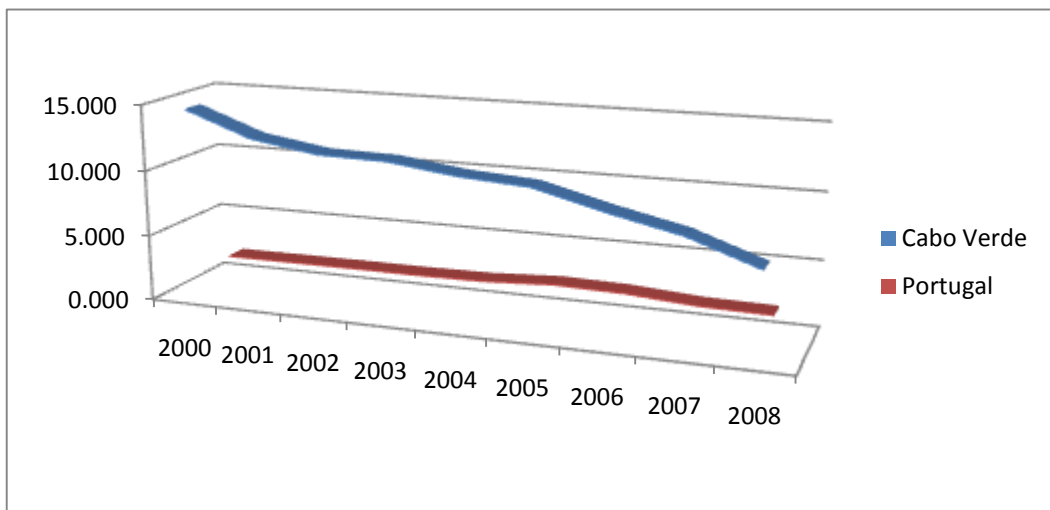
Figura 8 – Empregados/ Balcões



Fonte: BCV, BP

Na figura nº 9 podemos verificar a quantidade de população por agência em cada país. Em Portugal o indicador manteve-se praticamente estabilizado no período em análise, enquanto em Cabo Verde o indicador diminui muito. Em 2008, Portugal é o país que tem o sistema mais denso, visto que tem uma entidade bancária para, apenas 1.697 habitantes já Cabo Verde tem uma entidade bancária para 6.491 habitantes.

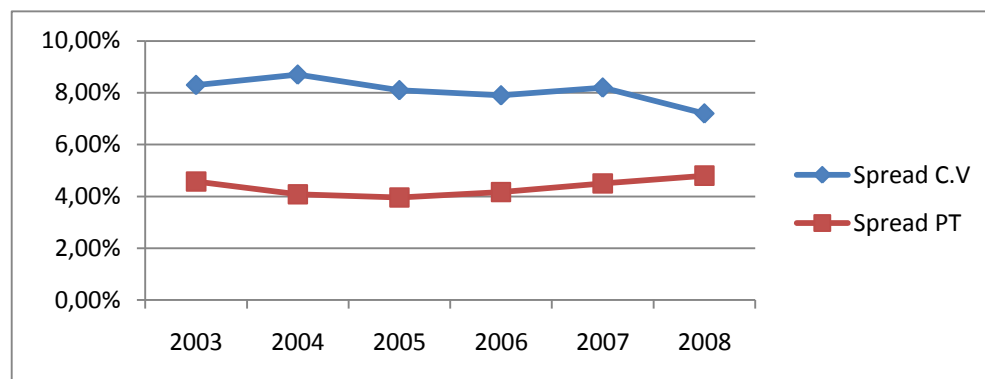
Figura 9 – População/Agências



Fonte: BCV, BP

Analisando o *spread* dos dois países constatamos que os bancos de Portugal continuam a ter grande diferença entre a taxa activa e passiva, mas esse valor não se compara com o praticado em Cabo Verde, em que essa diferença é muito elevada e “exagerada”. Isto porque o sistema bancário Cabo Verde é pequeno e a concentração do mercado é muito elevada o que leva a uma menor concorrência entre os bancos.

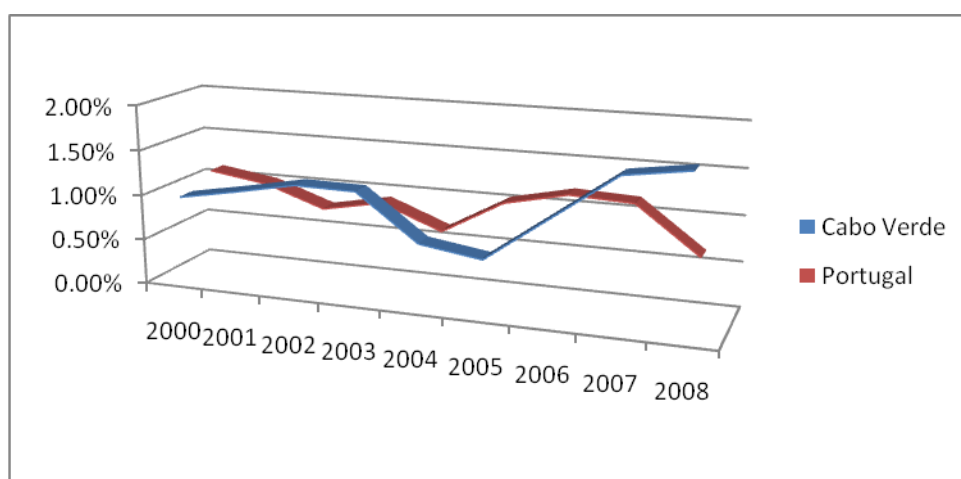
Figura 10 - Evolução do *spread* bancário cabo-verdiano e português



Fonte: BCV, BP

No que diz respeito aos recursos de rentabilidade e eficiência são, notórias as diferenças entre os dois países. Os gráficos 11,12,13 demonstram de forma visível as diferenças observadas na rentabilidade e eficiência bancária entre os dois países, assim como indicam a tendência de evolução no tempo.

Figura 11 – Resultados do ROA



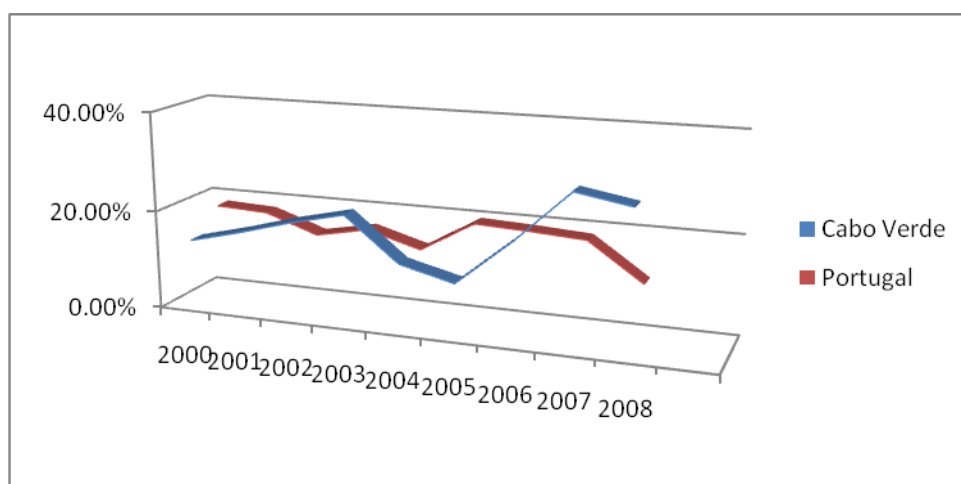
Fonte: BCV, BP

Observando a figura 11, verifica-se que, no ano 2000, os dois países apresentavam diferenças significativas ao nível da rentabilidade do activo, com vantagem para os bancos portugueses. Esta diferença foi-se reduzindo ao longo do tempo. A partir de 2005 ocorreu um aumento muito acentuado no ROA dos bancos cabo-verdianos, promovido por um grande aumento dos resultados nestes bancos que, em 2006 superaram os bancos portugueses.

Em 2008 aumentou o diferencial do ROA entre os dois países. A subida observada neste indicador para o sector bancário cabo-verdiano, não foi muito acentuada como aconteceu nos dois anos anteriores. Em contrapartida, registou-se uma queda muito significativa para o sector bancário de Portugal.

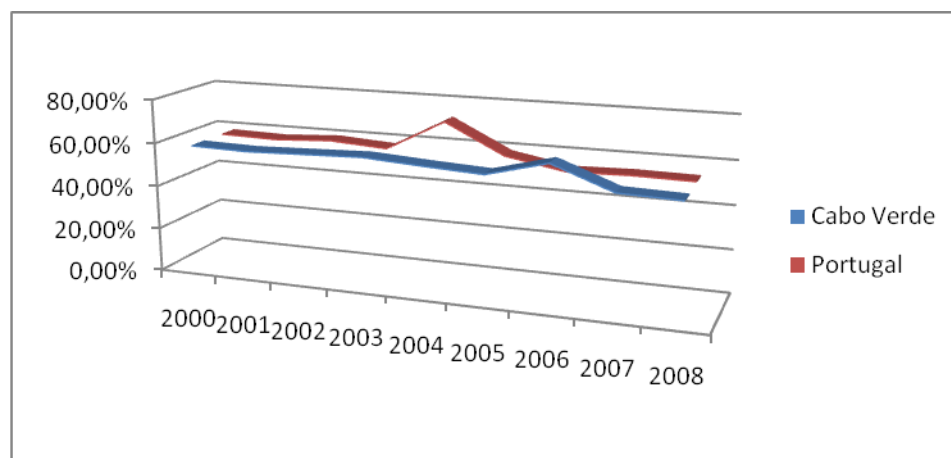
Acompanhando os dados de ROE, a figura 12 indica grandes oscilações tanto para os bancos de Cabo Verde como para os de Portugal, até que a partir do ano 2006 os bancos cabo-verdianos superaram os portugueses.

Figura 12 – Resultados do ROE



Fonte. BCV, BP

Finalmente, observando a figura 13, o índice de eficiência para os bancos cabo-verdianos, de 2002 a 2005 ficou mais ou menos constante, tendo aumentado em 2006, mas a partir desta data o índice praticamente estabilizou. O mesmo acontece para os bancos portugueses em que o rácio aumentou em 2004, voltando a diminuir nos anos seguintes. Analisando o gráfico podemos concluir que os bancos de Cabo Verde estão a ser mais eficientes que os bancos portugueses, uma vez que apresentam menor índice de eficiência.

Figura 13 – Cost-to-income

Fonte: BCV, BP

Tendo em conta a evolução dos indicadores de rentabilidade e de eficiência, podemos dizer que houve factores que afectaram o mercado dos dois países, mas Portugal foi o mais afectado pela crise, uma vez que o mercado português está mais integrado na globalização enquanto o mercado de Cabo Verde não é muito internacionalizado.

Dos resultados obtidos sobre os recursos humanos do sector, para os dois países, conclui-se que se prosseguiu na melhoria do nível de escolaridade da população bancária, o que se traduziu num aumento dos colaboradores com formação. Ainda observando os quadros 14 e 15 do ponto 4.4 podemos referir que Portugal tem muito mais empregados com formação superior no activo (quase metade dos funcionários no activo) em relação a Cabo Verde.

Os bancos tanto de Cabo Verde como de Portugal, têm reforçado a estabilidade do trabalho do sector, com o número de empregados com vínculo efectivo e uma diminuição do número dos contractos a prazo.

Numa análise de carácter mais sociológica, os Bancos de Cabo Verde tem uma predominância de mulheres, em relação ao total de funcionários, ao contrário dos bancos de Portugal em que a população bancária continua a ser maioritariamente masculina.

Isto explica-se com factores culturais, pois a sociedade cabo-verdiana, sendo uma fonte de fornecimento de mão-de-obra para outros países, nomeadamente da Europa e América, em que os homens eram obrigados a emigrar, e, as mulheres transformavam-se em chefes de família, facto que levou a mulher cabo-verdiana a, desde cedo, assumir total responsabilidade da família, o que a fez tornar-se um elemento muito interventivo na sua sociedade.

Os bancos dos dois países continuam a valorizar os recursos humanos, com investimentos em acções de formação, quer através de apoios para continuar os estudos, quer através de formação facultada pelos bancos.

.

4.6 - Considerações finais

Quadro 16 – Resumo da aplicação do modelo RBV ao sector bancário de Cabo Verde e Portugal

	Cabo Verde	Portugal
Capacidades internas	A nível de capacidades internas o sector tem apresentado uma grande evolução, principalmente no que diz respeito ao recurso humano devido ao aumento dos funcionários no activo e também a preocupação de aumentar a competência dos mesmos.	Portugal a nível de capacidade interna evoluiu muito, também a nível dos recursos humanos apresentou uma melhoria no que diz respeito a escolaridade e a estabilidade do trabalho do sector. Por outro lado, continua a valorizar os recursos humanos em acções de formação.
Recurso de Eficiência Cost-to-income	A nível de eficiência, o sector bancário melhorou muito nos dois últimos anos, depois de ter aumentado muito em 2006.	A nível de eficiência entre 2006 a 2008 o sector apresentou uma tendência de crescimento.
Recursos de Rentabilidade (ROA, ROE)	A rentabilidade do sector também mostrou um bom desempenho durante o período em análise. Depois da grande descida em 2005, o sector vem melhorando muito a sua rentabilidade.	A rentabilidade do sector evoluiu muito até 2006, com a crise financeira internacional o sector apresentou situações desfavoráveis nos indicadores de rentabilidade.
Ambiente externo	O sector bancário cabo-verdiano tem muita influência externa principalmente de Portugal uma vez que os principais accionistas dos bancos são os bancos portugueses.	O sector têm muita influência externa como já vimos, e, com a crise internacional o sector começou a ter dificuldades.
Desempenho Financeiro	Analisando o sector bancário de Cabo Verde através dos seus recursos chegamos a conclusão que apesar de todas as limitações do sector, este apresentou um bom desempenho durante o período em análise.	Quanto ao desempenho do sector bancário português, chegamos a conclusão que o sector até 2006 teve um bom desempenho. A crise afectou o mercado mas ainda continua a apresentar bons resultados.

O modelo RBV foi utilizado para medir a intensidade da relação entre as cinco dimensões e comparar o desempenho financeiro do sistema bancário cabo-verdiano e português.

Os dados apresentados demonstram que os bancos portugueses, apesar de apresentarem bons resultados no sector, a nível de rentabilidade e eficiência mostram indícios de declínio nos seus indicadores ROE, ROA e cost-to-income e consequentemente na saúde financeira das instituições. Por outro lado, os bancos de Cabo Verde apresentavam indícios de expansão e rentabilidade.

Ao longo do período observado observaram-se muitas oscilações. Tanto no indicador ROA, como no indicador ROE, e no índice de eficiência, houve mudanças significativas ao longo do tempo. Ficou bastante evidente a tendência de resultados positivos dos bancos cabo-verdianos ao longo do período. Os dados são igualmente evidentes, ao mostrarem que houve uma tendência de resultados negativos dos bancos portugueses nos indicadores de rentabilidade nesse mesmo período.

Podemos relacionar os resultados positivos dos bancos cabo-verdianos com os fundamentos do modelo RBV onde a obtenção de maior rentabilidade está directamente associada aos recursos internos e (capacidades) das organizações. Dentro das capacidades e recursos que os bancos cabo-verdianos desenvolveram ao longo dos últimos anos, podemos destacar os seguintes: capacidade de oferecer empréstimos para o sector da habitação direccionada para o mercado local e ao sector das infraestruturas-públicas financeiro, desenvolvimento dos recursos tecnológicos através de novos canais de distribuição (*home-banking*).

Outra observação importante é o facto da alta rentabilidade dos bancos cabo-verdianos em relação aos portugueses, que pode estar associado às altas taxas de juro activas. Por outro lado, devemos reforçar que a alta concentração bancária (menor concorrência) dos bancos cabo-verdianos como um factor adicional para a obtenção de maior rentabilidade em relação aos bancos portugueses, onde a concorrência é maior.

Quanto aos outros recursos, comerciais, tecnológicos e de informação, e recursos humanos Portugal tem demonstrado uma evolução bastante positiva.

Tendo em conta os dados aqui apresentados, podemos concluir que o sector bancário cabo-verdiano é ainda jovem, e tem ultrapassado muitos desafios típicos de um país pequeno e em vias de desenvolvimento, teve uma evolução positiva no desempenho financeiro ao longo do estudo

em análise, mas necessita de percorrer um longo caminho até alcançar o patamar de competição com o sector bancário português que, apesar de, apresentar efeitos negativos da rentabilidade por causa do agravamento da crise financeira, revelou uma elevada capacidade de adaptação a este contexto financeiro, continuando a desempenhar a sua função de intermediação financeira e a competir no mercado internacional.

5 - Conclusão

No início deste trabalho, indicamos alguns objectivos, e, para alcançar esses objectivos tivemos que levantar algumas questões que serviram de fio condutor a tudo o que foi desenvolvido. Uma vez chegados a este ponto, pensamos ter conseguido obter informação suficiente e sistematizada para responder às questões levantadas.

Esta secção do trabalho, engloba dois segmentos distintos: o primeiro, explica os contributos deste estudo para a problemática em questão e o segundo referencia as pistas de investigação futuras, que este estudo levantou e que podem ser o objecto de algumas abordagens posteriores.

Contributos do estudo

Será que Cabo Verde está a dar passos necessários no sector bancário no sentido de se aproximar mais rapidamente dos sistemas mais desenvolvidos?

Antes de responder a esta pergunta, podemos adiantar que Cabo Verde é um país que pertence ao grupo dos países em vias de desenvolvimento, pequeno, jovem, com uma superfície de 4033 quilómetros quadrados. Segundo a informação divulgada pelo I.N.E (Instituto Nacional de Estatística), a população residente em Cabo Verde está estimada em 499.796 habitantes em 2008, a maioria da população é pobre e não tem conta bancária. Enquanto, Portugal é um país desenvolvido, com uma área de 90.090 quilómetros quadrados, e em 2008 a população estimada, era cerca de 10.623 milhões habitantes, com melhores condições de vida em relação à população cabo-verdiana.

Apesar de todas as barreiras que o sector bancário cabo-verdiano tem vindo a enfrentar por pertencer a um grupo de países em vias de desenvolvimento, e também por causa da sua estrutura geográfica, concluímos assim, que Cabo Verde esforçou-se muito, mas tem um longo caminho pela frente para se transformar num centro competitivo semelhante a Portugal. Podemos dizer que está a dar passos certos, rumo às transformações que estão a surgir no sector bancário mundial.

As medidas para melhorar a *performance*, dependem da capacidade dos bancos de Cabo Verde em ultrapassar os vários problemas que limitam o seu desenvolvimento, e também a capacidade dos bancos em desenvolver competências de forma a acompanhar esse processo.

Por outro lado, o facto dos principais accionistas serem os bancos portugueses, que operam num mercado competitivo e com bastante *know-how* no sector, deve ser aproveitado para facilitar a transferência de conhecimento e tecnologias; promover o acesso a mercados de emigração, e permitir uma maior diversificação de activos. Essas medidas são importantes para criar valor para os bancos cabo-verdianos e para os respectivos accionistas.

Que novos desafios se perspectivam para o futuro e que medidas são necessárias para enfrentar esses desafios?

Dada a fragmentação física do mercado e a concentração da população, um dos grandes desafios dos bancos é conseguir atrair clientes em todas as ilhas sem comprometer a eficiência. Existe parte do mercado que, pelo seu tamanho, pode não justificar a presença de balcões ou agências de bancos, devido a desproporcionalidade do rácio custo/benefício. Por isso, as tecnologias de informação e de comunicação podem ser os principais meios para desenvolver canais de acesso aos mercados mais pequenos. A criatividade e a inovação, serão fundamentais para os bancos crescerem, sem comprometer a eficiência e a rentabilidade.

A maximização do aproveitamento da base de dados dos clientes é também um desafio para os bancos em Cabo Verde. O objectivo que manifesta de satisfazer melhor as necessidades dos clientes, somente é possível se acompanharem e analisarem os seus perfis. Só assim podem desenvolver produtos á medida das suas necessidades e criar valor na empresa.

A criação de legislação favorável ao desenvolvimento do micro crédito, também terá impacto sobre a estrutura concorrencial do sector bancário.

A diversificação dos produtos financeiros oferecidos no sector, é também um novo desafio dos bancos, uma vez que implica a obtenção de mais clientes e/ou maior número de produtos.

A aposta na qualidade dos serviços prestados é algo que deverá continuar e se intensificar. Importa ter presente que, actualmente, a prestação de serviços de qualidade não é considerada como factor de diferenciação, mas sim como factor básico de sucesso. Segundo Freire (1998), no sector da banca a retalho, os clientes valorizam bastante a qualidade do atendimento, a qualidade das informações prestadas e a rapidez nas respostas. Tendo em conta o surgimento no mercado cabo-verdiano de um novo banco (BAI), será de esperar um aumento da concorrência.

A implantação do sistema de informação contabilística mais sofisticado é também necessário para avaliar melhor, as *performances* internas das organizações e fornecer informações importantes á gestão das empresas.

Perante isto, e numa maior globalização dos mercados, para acompanhar as tendências do mercado cabo-verdiano é importante estar atento aos acontecimentos no sector bancário português em particular, e no europeu em geral.

Pistas para trabalhos futuros

As dificuldades na recolha de dados para a realização desta dissertação evidenciaram o porquê da existência de ainda poucos trabalhos de investigação a abranger a realidade cabo-verdiana.

No entanto, vamos deixar algumas sugestões que podem ser matéria de outros trabalhos futuros, a saber:

- Análise das práticas de gestão de recursos humanos nos bancos comerciais em Cabo Verde e Portugal;

- Estudo comparativo envolvendo estratégias e resultados, entre dois ou mais bancos cabo-verdianos;

- Análise das oportunidades que as remessas dos emigrantes podem fornecer ao sector bancário de Cabo Verde.

Bibliografia

- Associação Portuguesa de Bancos (2007)**, “*Boletim Informativo*”.
- Associação Portuguesa de Bancos** “*Revista da Banca, n.ºs 54, 57,61,62,63,64,65,66,67*”
- Barney, J. B.Hesterly, W. (2007)**, “*Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*”: Prentice Hall, São Paulo.
- Banco de Cabo Verde**, “*Relatórios dos Anos 2000 à 2008*”
- Banco Cabo-verdiano de Negócios**, “*Relatórios dos Anos 2005 a 2008*”.
- Banco Comercial do Atlântico**, “*Relatórios e Contas dos Anos 2000 a 2008*”.
- Banco Interatlântico**, “*Relatórios e Contas dos Anos 2000 à 2008*”.
- Bell, J. (1993)**. “*Como Realizar um Projecto de Investigação*”: 1 Edição: Grávida, Lisboa.
- Bencivenga, V. e Smith B. (1992)**. “*Deficits, Inflation, and the Banking System In Developing Countries*”: Oxford Economic Papers.
- Bengochea J. e Lerena L. (1988)**. “*La Dimension como Condicionante de la estrategia bancaria*”: Papeles de Economia Espanalo, Madrid.
- Boucinha, M. e Ribeiro, N.** “*Competition in the Portuguese Banking System*”: Was EMU Accession a Regime Shift.
- Briguglio, Lino (2006)**. “*Bulding the Economic Resilience of Small Stattes*”: Malta, Formatek Puplicing.
- Bueno E. (1993)**. “*Curso Basico de Economia de la Empresa*”: Un enfoque de organization, Madrid, piramide.
- Caiado A. E Caiado J. (2006)**. “*Gestão de Instituições Financeiras*”: Edições Silado, Lisboa.
- Caixa Económica de Cabo Verde**, “*Relatórios dos Anos 2000 a 2008*”.
- Caprino G. (1997)**. “*Safe and Sound Banking in Developing Countries*”: Policy Research Department the World Bank.
- Cunha A. (2003)**. “*Internacionalização da Banca Portuguesa*”: UTL. Lisboa
- Curto J. (2002)**. “*Modelização das taxas de rendibilidade, estudo comparativo dos mercados de capitais Português, Alemão e Norte*”.
- Diamond W. (1996)**. “*Financial Intermediation as Delegated Monitoring: A simple Example*”: Federal Reserve Bank of Richmond, Economic Quaterly, Volume 82/3.
- Fernandes J. e Portela J. (1994)**.”*O Sistema Bancário Português*”: GEE.

- Fernandes J. (1981).** “*O Sistema Bancário Português*”: Caixa Geral de Depósitos. Lisboa
- Ferreira A (2004).** “*Actividade Bancária, Colectânea Legislação*”: Quid Juris sociedade Editora, Lisboa.
- Fortuna E.(2006).** “*Mercados Financeiros: Produtos e Serviços*”. Ed. Quality, Sao Paulo.
- Freire A. (1998).** “*Internacionalização: desafios para Portugal*”. Verbo, Lisboa.
- Grant R. (1991).** “*The resource-based theory of competitive advantage*”: California Management Review, vol. 33.
- Harvey T. W. (2004).** “*A Framework for Understanding the Financial Performance of the firm using the Resource View: an empirical investigation*”: Tese de Doutoramento em Administração, Cleveland State University – EUA.
- Hunt S. e Lambe C. (2000).** “*Marketing’s Contribution to Business Strategy*”: International Journal of Management Reviews. Vol. 2
- James A. (2003).** “*Banking in Developing Countries in the 1990s*”: World Bank Policy Research Working Paper .
- Jayaraman, T.K (2006).** “*Macroeconomic Reform and Resilience Building*”: Islands and Small States Institute of University of Malte.
- Jordam J. (1996),** “*The Functions and Future of Retail Banking*”, Economic Commentary.
- Joffe D. e Levanion M.** “*The Structure of Banking System In Developing Country and Transition Economies*”: University of California, Berkeley and Federal Bank of San-Francisco.
- Llewellyn D. (1999).** “*The New Economics of Banking*”, Sufer, Amsterdam.
- Lopes J. (2001).** “*Sistema Bancário Português, Regime e Supervisão Institucional*”: Vilis Editores.
- Kunt D. e H. Huzinga (2000).** “*Financial Structure and Bank Profitability*”: World Bank.
- Marques F., Matias A. e Camargo J. (2004).** “*Desempenho dos Bancos Comerciais e Múltiplos de Grande Porte no Brasil*”: CLADEA.
- Neves J., Mendes F., Cunha M. (2007),** “*Eficiência Operacional*”: 7 congresso USP – Controladoria e Contabilidade
- Porter, M. (1972).** “*How Competitive Forces Shape Strategy*”: In on competition, Harvard Business Review Book.
- Porter, M. e Miller V. (1985).** “*How Information Gives You Competitive Advantage*”: In On Competition, Harvard.

Rodrigues H. e Silva M. (2001). “*A inovação e Catching up no Sector Bancário em Portugal*”: Notas económicas nº 15, Revista da Faculdade de Economia de Universidade de Coimbra, Outubro.

Turney B. e Robb G.(1971). “*Research in Education*”: An Introduction, Hinsdale, Ill., Dryden Press.

Sholtens, Bert e Dick van Wensween, (2003). “*The Theory of Financial Intermediation*”: An on What it Does (Not) Explain”, SUERf – The European Money and Finance Forum, Viena.

Wacheux, F. (1996). “*Methods Qualitative et Recherche en Gestion*”: Economic, Paris.

World Economic Forum (2008), “*The Financial Development Report 2008*”: World Economic Forum USA e Switzerland.

Yin, R. (1984). “*Case Study Research: Design and Methods*”: Sage Publications, Londres.

ANEXOS