

Da Madeira para o mundo

O Banif deverá terminar o ano com lucros de 100 milhões de euros. Até 2009, quer aumentar este indicador 30% ao ano. Para isso, aposta na expansão em todas as frentes

Texto Ana Taborda e Sónia M. Lourenço

A pergunta é incisiva: "Já viram alguém sem isto?", questiona Horácio Roque, apontando para o *pin* na lapela do casaco, e que todos os presidentes executivos do grupo usam. O logótipo da Banif, SGPS, é a imagem de uma companhia em que é preciso unir diferentes áreas de negócio. O fundador, presidente e principal accionista da *holding* detentora do Banco Internacional do Funchal (Banif), Banco Comercial do Açores (BCA), Banif Investimento e Companhia de Seguros Açoreana, faz questão de frisar este pormenor como sinal distintivo da cultura do grupo. Os resultados estão à vista. Em 2006, os lucros cresceram 28,6%, atingindo 78,096 milhões de euros e acompanhando a ten-

dência positiva do sector: os resultados líquidos do BES subiram 50%, os do Totta 25% e os do BPI 23%. O desempenho do grupo madeirense despertou a atenção da Standard & Poors (S&P): no *ranking* de 2007 das empresas cotadas de média dimensão candidatas a desafiar as companhias líderes mundiais, o Banif ocupa o 12.º posto entre as europeias e o 3.º entre as financeiras. É, aliás, a única empresa portuguesa na lista. Horácio Roque confessa que esta distinção "é uma vitamina para a motivação".

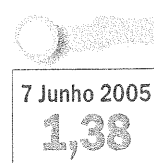
Acções sobem 361%

Na última década, os lucros da Banif, SGPS, subiram, em média, 25% ao ano, um ritmo que o grupo pretende acelerar

Ganhar valor

Nos últimos dois anos as acções da Banif subiram 360,8%

Valores em euros



Fonte: Bloomberg.

ainda mais, para 30% até 2009. Caso este objectivo seja alcançado, a *holding* deverá terminar 2007 com lucros na ordem dos 100 milhões de euros, passando para mais de 130 milhões em 2008, e 170 milhões no ano seguinte.

Ao mesmo tempo, as acções da *holding* têm sido uma das estrelas da Euronext Lisbon: nos últimos dois anos valorizaram 361%, com a capitalização bolsista a atingir 1,4 mil milhões de euros no final de 2006. "O mercado ainda não tinha despertado para o projecto Banif. O crescimento do grupo em termos de volume de negócios e de visibilidade fez com que aparecessem mais investidores", afirma Horácio Roque.

Em Outubro de 2005, a União dos Bancos Suíços (UBS) iniciou o acompanhamento das acções da Banif, SGPS, que até aí não eram cobertas por qualquer casa de investimento. Resultado? As cotações dispararam. Desde então, e até ao final desse ano, subiram 48,2%. O actual preço-alvo da UBS para os títulos é de 7,5 euros, o que representa um potencial de valorização de 18,1%. Além disso, o Banif é visto no mercado como o eterno "comprável", o que também impulsiona os títulos.

A tendência positiva acentuou-se com o aumento da liquidez das acções, após Horácio Roque ter vendido 10% da sua participação, em Fevereiro, baixando para 62,33% do capital. Com esta operação, o comendador apostou no aumento do *free float* para promover a entrada no PSI-20, principal índice da Euronext Lisbon. "O Banif transaccionava entre 20 mil a 30 mil títulos por dia. Hoje são entre 500 mil e 1 milhão", destaca. Afastada está a possibilidade de vender nova tranche de acções.

A pérola da holding

As três principais áreas de negócio são atravessadas por um objectivo comum: continuar a crescer acima da média do sector e a ganhar quota de mercado em Portugal, chegando aos 5% em 2010.

O principal contributo é dado pela banca comercial, que representa 80% dos resul-

Banif e CTT de costas voltadas

O diferendo sobre o Banco Postal está na barra dos tribunais. Para já, o Banif quer evitar que os CTT concretizem o negócio com outra instituição

O projecto entre o Banif e os CTT para a constituição do Banco Postal terminou em diferendo. A história começou há mais de três anos, quando o grupo de Horácio Roque concorreu a esta parceria e foi escolhido pela administração dos CTT. "Assinou-se um compromisso entre as duas partes e fez-se

o pedido de licença ao Banco de Portugal", recorda Horácio Roque, presidente e principal accionista da Banif, SGPS. Depois, mudou o governo e o conselho de administração dos CTT. "O novo presidente disse-me que a estratégia dos Correios e do Executivo não coincidia com a da anterior administração

e que o contrato ia ser anulado." O Banif discordou e avançou para os tribunais. O entendimento dos CTT é outro: defendem que havia apenas um memorando de entendimento com o Banif, não um acordo final. Memorando esse que não foi aprovado pelo accionista Estado, a quem cabia a última palavra.



Horácio Roque lidera a Banif, SGPS, secundado por Artur Fernandes, Joaquim Marques dos Santos (a esq.), Carlos Duarte de Almeida e Artur Marques (a dir.), responsáveis pelas principais unidades operacionais do grupo

Participação de ouro

O Banif já adquiriu 7,7% do capital do Finibanco. E tem autorização do Banco de Portugal para reforçar até aos 20%

A posição oficial do grupo Banif sobre a entrada no capital do Finibanco é muito clara: trata-se de um mero investimento financeiro. “Foi uma oportunidade, um bom negócio”, avança Horácio Roque, presidente e principal accionista da Banif, SGPS. Aliás, “o mercado deu-nos razão. Desde a compra, até hoje, a participação já valorizou 60%”. Mas a especulação sobre uma operação de consolidação tomou de assalto o mercado. Para Lurdes Pinho, analista do BPI, “se algum dia o Finibanco vier a estar à venda, não tenho dúvidas de que o Banif olhará para ele”. Até porque o negócio faz sentido. “Existe complementaridade entre as duas instituições, tanto em termos de rede de balcões, como de áreas de negócios”, defende. Joaquim Marques dos Santos, presidente executivo do Banif, admite o interesse em reforçar a posição, dentro de determinados limites de preços, mas destaca que para “haver casamento tem de existir noivo e noiva”. Ora, Álvaro da Costa Leite, fundador e accionista maioritário do Finibanco, “já disse, mais de uma vez, que não está vendedor”. E o Banif “não tem qualquer intenção de lançar uma oferta pública de aquisição”, reforça Horácio Roque. Para Humberto Leite, vice-presidente do Finibanco, a entrada de instituições no capital do banco é normal, porque está cotado em Bolsa. Mas, “não há qualquer conversa entre o Banif e o Finibanco para trabalhar em conjunto, não há que avaliar sinergias, é só o mercado a funcionar”.

tados globais do grupo. Também aqui a palavra de ordem tem sido expansão. O caminho divide-se em duas frentes: alargar a rede de balcões em Portugal, mantendo a disponibilidade para novas aquisições, e reforçar a internacionalização. No fim de 2006 a rede comercial do Banif, em Portugal, tinha 228 agências. A meta é fechar 2008 com 300 balcões, abrindo 35 este ano, e os restantes em 2008. O número

de colaboradores vai seguir esta tendência. “Este ano devemos admitir 150 pessoas. No ano passado foram 130”, afirma Marques dos Santos, salientando que “a expansão da actividade tem de ser superior”. Só assim, é possível melhorar o rácio de eficiência *cost to income* (relação entre custos operacionais e produto bancário) que, ao nível da *holding*, atingiu 60,4% em 2006. O objectivo é que diminua para 55% a 60%.

Nos últimos três anos a aposta residiu na captação de novos clientes. Entre 2004 e 2006 passaram de 220 mil para 400 mil. Agora, o foco reside na multiplicação do número de produtos por cliente. “Em 2006 cada um deles tinha, em média, 1,9 produtos. Até 2009 queremos aumentar este número para 2,5”, revela Marques dos Santos. Além do crescimento orgânico, a instituição está aberta a oportunidades de →

→ aquisição. “Apareçam elas. Se houver uma oportunidade de aquisição, tanto na banca, como nos seguros, estaremos na primeira linha”, assegura Horácio Roque. O comendador admite comprar um banco de maior dimensão do que o Banif. “Se o Banif for maioritário, com certeza.”

Seguir os emigrantes

“O crescimento do grupo virá, sobretudo, da banca internacional, em particular da área comercial”, assegura Carlos Duarte de Almeida, vice-presidente da Banif, SGPS, e responsável pela banca comercial internacional. Neste momento, cerca de 13% do negócio já é feito fora de Portugal, um valor que deverá subir para 25% em 2010.

A internacionalização nasceu com o próprio banco. Canadá, Estados Unidos, Venezuela, Brasil e África do Sul, foram os países que inauguraram a presença fora de Portugal. “O Banif seguiu a trajectória dos emigrantes madeirenses e açorianos”, explica Artur Fernandes, presidente executivo do Banif Investimento. Tudo começou em 1988, com a instituição “praticamente herdando a Caixa Económica do Funchal, que já tinha uma presença internacional significativa para a sua dimensão e acompanhava as comunidades madeirenses emigrantes”, explica Carlos Duarte de Almeida.

Neste momento, Brasil e Estados Unidos são os países com maior peso. No primeiro mercado, o Banif tem dez agências e pretende atingir 25, em 2008. O grosso do negócio passa pelo apoio às comunidades portuguesas e pela área de *trade finance* (apoio às importações e exportações). Em território norte-americano, adquiriu uma corretora, constituiu uma sociedade de gestão de património e outra especializada em financiamento imobiliário.

Foco em Malta e Espanha

Seguiu-se Cabo Verde, com a aquisição de 46% do Banco Cabo-Verdiano de Negócios. Esta instituição, a terceira maior do país, tem uma rede de sete agências, com uma quota de mercado de 4% nos depósitos e de 6% no crédito. A razão para a entrada

Uma viagem, dois casamentos

O grupo Banif fez uma entrada dupla em Espanha, adquirindo participações nos bancos Pueyo e Bankpime

Após muito tempo a tentar adquirir o banco espanhol Bankpime, o negócio acabou por se concretizar quase em simultâneo com outra aquisição do grupo Banif em Espanha: 33% do capital do banco Pueyo. “Fui a Madrid dar conhecimento ao Banco de Espanha do negócio que tínhamos feito com o banco Pueyo. Ao mesmo tempo, dei conhecimento àquela instituição da aquisição de 60% do Bankpime”, conta Horácio Roque. No dia seguinte partiu para Barcelona, onde assinou o contrato que fechou este negócio.

é simples. “Os Açores e a Madeira têm comunidades de emigração que coincidem, em termos de localização geográfica, com as de Cabo Verde”.

Os novos projectos passam por Malta e Espanha. Na ilha mediterrânica, o grupo está a criar, de raiz, um banco de retalho, em conjunto com parceiros locais. “Havia uma oportunidade. A banca em Malta é dominada por dois bancos locais, que têm, em conjunto, 90% de quota de mercado. Um banco pequeno, que conhece bem a realidade de trabalhar em ilhas, tem condições para entrar e facilmente ganhar quota”, defende Duarte de Almeida. A instituição arranca este ano, com três agências. O objectivo é chegar às 25, dentro de três a quatro anos, e atingir uma quota de mercado de 15%, num prazo de seis a sete anos.

Também este ano, a banca comercial expandiu a sua actividade para Espanha, com a aquisição de 33% do capital do banco Pueyo. Joaquim Marques dos Santos encara esta participação como “uma extensão da actividade normal do banco em Portugal”, e admite reforçá-la se os actuais accionistas

estiverem interessados em vender. O Pueyo tem um forte pendor regional, e está bem implantado na Estremadura espanhola, com 70 balcões. Região essa que “tem uma grande proximidade com Portugal, não só geográfica, mas também cultural, social e económica”, acrescenta.

Aproveitar as oportunidades tem sido a linha condutora nesta nova fase da internacionalização. Mas a estratégia tem alguns perigos. “Estão a atacar em muitas frentes ao mesmo tempo. Há o risco de dispersão excessiva para um banco da dimensão do Banif”, defende Lurdes Pinho, analista do BPI. “Talvez fosse melhor concentrarem esforços num ou dois mercados internacionais e apostarem nesses com mais força.”

Da banca para os seguros

Uma das bases de sustentação do crescimento do grupo é a venda cruzada entre empresas. A rede do banco comercial alimenta a área Vida do negócio segurador e o banco de investimento. “Cerca de 95% do ramo Vida da Açoreana e 85% dos fundos de investimento e produtos estruturados do Banco de Investimento são canalizados pela rede bancária comercial”, revela Joaquim Marques dos Santos.

Após um primeiro semestre de 2006 conturbado, devido ao acordo falhado com a Liberty, a Açoreana terminou o ano com um crescimento de 25,1%. Esta parceria previa a gestão do negócio Vida pela Açoreana, e dos ramos Não Vida pela Liberty. Contudo, “houve leituras diferentes do negócio. Percebi que a interpretação deles não era de uma parceria; pensavam que iam liderar o projecto. Não aceitei isso e interrompi as negociações”, diz Horácio Roque.

A companhia centrou-se, então, no crescimento orgânico, mas interessada em aquisições. Horácio Roque afirma que “gostava” de fazer aquisições seja no ramo Vida ou nos ramos Não Vida. Fora de questão está a alienação dos ramos reais. “Não estamos a pensar vender, pelo contrário, estamos disponíveis para encetar aquisições na área não vida”, frisa Artur Marques, presidente executivo da Açoreana, que já adquiriu e integrou três companhias: Oceânica, O Trabalho e O Trabalho Vida.

No que diz respeito ao crescimento, “a área Vida [que representa perto de 70% dos prémios da seguradora] é a que tem maior potencial de expansão, porque é onde se podem criar mais sinergias com o banco”, nota o mesmo responsável. Até →

“Se houver uma oportunidade de aquisição, tanto nos seguros como na banca, estaremos na primeira linha”, assegura Horácio Roque, que admite comprar uma instituição de maior dimensão se o Banif for o líder

→ 2010, o objectivo é duplicar os prémios do ramo Vida e crescer mais de 50% nos ramos Não Vida, face a 2006.

Um dos segredos deste crescimento tem sido o aumento da produtividade. “Quando comprámos a Açoreana, em 1996, a produtividade média da companhia era de 100 mil euros por funcionário, enquanto a do sector rondava 400 mil euros”, recorda Artur Marques. Na Açoreana, este indicador subiu para 961 mil euros, em 2006. Os últimos dados disponíveis para o sector, referentes a 2005, apontam níveis de produtividade na ordem dos 786 mil euros. “No ano 2000, os nossos custos de pessoal absorviam 20% dos prémios. Neste momento esse valor desceu para 4,5%”.

Investir em parcerias

O Banif Investimento, que lidera a actividade de banca de investimento, foi a última unidade operacional do grupo a ser criada. Nasceu no ano 2000 e, desde o início, assumiu a diferenciação como palavra de ordem. Daí o foco em fundos imobiliários e em fundos especiais de investimento, que asseguram a gestão dinâmica do património dos clientes, ou apostam em sectores específicos, como a arte e o ambiente.

Uma estratégia que tem dado frutos. Os lucros desta área de negócio cresceram 50% em 2006, representando 10% dos resultados da *holding*. Este ano está a correr ainda melhor. O orçamento para 2007 prevê lucros na ordem dos 10 milhões de euros, mas “vamos fazer muito mais do que isso”, salienta Artur Fernandes. Só em Portugal, “vamos ultrapassar esse valor”, aponta.

Até agora, o negócio da banca de investimento repartia-se por Portugal (65,9%), Brasil (31,8%) e Estados Unidos (2,4%). Este ano, o objectivo é crescer 25% em Portugal e no Brasil. Como? No maior país da América Latina, o grupo adquiriu uma gestora de activos, a Nitor Administração de Recursos, que fundiu com a Banif Primus Asset Management. Ganhou, também, a gestão de um fundo de investimento ambiental da Caixa Económica Federal, no valor de 700 milhões de reais (273 milhões de euros). “No início de

Negócios de peso

Em 2006, os lucros da Banif, SGPS, cresceram perto de 30%, um ritmo que o grupo quer manter

Banif, SGPS	
Produto bancário	343 milhões de euros (+13,8%)
Activos sob gestão	2,7 mil milhões de euros (+18,9%)
Resultado líquido	78,1 milhões de euros (+28,3%)
Crédito concedido	7,2 mil milhões de euros (+14,6%)

Banif Comercial		
	Banif	BCA
Produto bancário	194,9 milhões de euros (+6,3%)	55,2 milhões de euros (+20%)
Crédito concedido	5,3 mil milhões de euros (+14,1%)	1,3 mil milhões de euros (+12,6%)
Recursos captados	4,9 mil milhões de euros (+5,8%)	1,1 mil milhões de euros (+7,3%)
Resultados líquidos	34,7 milhões de euros (+33%)	13,9 milhões de euros (+25,7%)
Balcões	231	52
Quota de mercado	3,8%	

Banca de investimento (consolidado)	
Produto bancário	39,4 milhões de euros (+42%)
Resultados líquidos	7,5 milhões de euros (+56%)
Quota de mercado	Entre 3,5% e 4%
Fundos de investimento mobiliários tradicionais	Inferior a 1%
Fundos imobiliários	9%
Fundos especiais de investimento	15%
Comissões	25 milhões de euros (+44%)
Activos sob gestão	1,8 mil milhões de euros (+22,2%)

Seguros (Açoreana)	
Resultados líquidos	17,7 milhões de euros (+25,1%)
Activo	922,1 milhões de euros (+7%)
Prémios	
Total	537,1 milhões de euros (+5%)
Vida	372,3 milhões de euros (+8,2%)
Não Vida	164,8 milhões de euros (-1,5%)
Quota de mercado	4,1%

Fonte: Banif, SGPS, Banif SA, BCA, Açoreana e Banif Investimento

2007 passámos a gerir activos de 1,3 mil milhões de reais (507 milhões de euros) e estimamos atingir mais de 2 mil milhões (780 milhões) até ao final do ano”, afirma Artur Fernandes. Além disso, “estamos a analisar cerca de 1000 milhões de reais (390 milhões de euros) de investimento de clientes nossos”. O Banif prestará serviços de aconselhamento financeiro e financiamento e participará nalguns projectos, através de capital de risco.

A expansão da actividade internacional da banca de investimento, “segue a trajectória das empresas emigrantes, ou seja, das

companhias portuguesas que se estão a internacionalizar, indo para os mercados para onde elas se dirigem”, refere o presidente do Banif Investimento.

Nesta altura, a banca de investimento está a abrir uma sucursal em Londres, (onde a banca comercial também estará presente), adquiriu uma posição de controlo no Bankprime, em Espanha, e está a entrar nos mercados do leste europeu, com uma estratégia assente em dois vectores. “Estabelecemos uma *joint-venture* com o banco húngaro OTP, para actuar no sudeste europeu, sobretudo na Bulgária, na Roménia e na Ucrânia”, avança Artur Fernandes. Esta *joint-venture*, de 50% para cada lado, “já está a operar” e vai actuar, sobretudo, nas áreas de *project finance*, parcerias público-privadas e concessões.

A par disso, “estamos a pensar fazer rapidamente uma parceria com um banco russo, na área de *research, trading* e vendas”. O mercado de capitais russo é o de maior profundidade da região e o Banif Investimento quer ter análise local.

Em estudo está, também, a criação de um banco de investimento de raiz, em parceria, em Angola. “Não há pressa, não vale a pena estar cedo de mais. O país está a desenvolver-se e as necessidades primárias na área da banca são cobertas pelas redes comerciais”, defende Artur Fernandes. “Acreditamos que temos de estar lá dentro de um a três anos.”

Não vendo

Os bons resultados do grupo têm vindo a despertar a atenção do mercado. E são recorrentes os rumores sobre o interesse de bancos de maior dimensão em relação ao Banif. “Esse discurso já tem 20 anos. Desde a criação do banco começaram logo a surgir compradores, uns reais e outros só imaginários”, ironiza Horácio Roque. “Fui contactado diversas vezes por várias instituições e apercebi-me de que sempre que recebia alguém de um banco de fora surgiam notícias a dizer que tinha vendido ou estava para vender”, conta o comendador. Por isso, tomou uma medida drástica: sempre que o contactavam para falar sobre a venda do banco recusava-se a receber os interessados. “Não vale a pena perder tempo, porque eu não falo sobre isso”, é a sua palavra de ordem e a única forma que encontrou de travar os rumores. Horácio Roque garante que nunca equacionou vender o Banif.

O Banif Investimento estabeleceu uma *joint-venture* com o banco húngaro OTP para entrar na Europa do Leste. Neste momento, os esforços concentram-se na Bulgária, Roménia e Hungria. Em estudo estão os mercados russo e angolano