

Competitividade em tempo de mudança: Uma banca diferente surgiu nas décadas de 80 e 90¹

Introdução

As décadas de 80 e 90 constituíram um período relevante para a banca no espaço euro-atlântico, principalmente na Europa ocidental, quer pelo crescimento da sua importância no âmbito da actividade económica quer pela alteração significativa na sua forma de actuação. As décadas em apreço constituíram, igualmente, um período importante de reflexão teórica sobre a actividade bancária. O presente texto procura captar de forma integrada os aspectos determinantes desses tempos, ainda tão próximos e, simultaneamente, tão relevantes para compreender a actual estrutura e funcionamento da banca.

O texto inicia-se (**capítulo 1**) com um tema de carácter estruturante: listagens de *factores determinantes da competitividade* bancária, obtidas em publicações de autores qualificados. Efectivamente, a *rendibilidade (financeira)* da empresa, incluindo a bancária, elemento omnipresente no processo de gestão, depende da actuação eficiente sobre os factores determinantes da competitividade, os elementos fulcrais na abordagem empresarial à realidade interna e ao meio social envolvente.

O **capítulo 2** assume um carácter mais histórico, tratando os grandes *factores da mudança* verificada no negócio bancário durante as décadas de 80 e 90. Utiliza para esse efeito, basicamente, quer o estudo sobre a banca da Europa ocidental efectuado por Kay & Reynolds / Andersen Consulting quer a obra clássica de Hervé de Carmoy.

¹ O presente texto radica na revisão de literatura efectuada no âmbito da elaboração da tese de doutoramento do autor.

O **capítulo 3** reporta, numa perspectiva abrangente e procurando captar apenas o essencial, às *oportunidades e ameaças do meio ambiente bancário* e às *políticas de competitividade* durante as décadas de 80 e 90. Constituem objecto de referência: as novas tecnologias da informação, adaptadas à banca e adoptadas pela banca; a desregulamentação da actividade e o subsequente acréscimo da concorrência; a concentração empresarial; a rede de agências; a movimentação do dinheiro contido em contas correntes; o empréstimo do dinheiro; a gestão do capital necessário à actividade; os recursos humanos. Face às análises efectuadas sobre estes itens durante as décadas de 80 e 90, a dúvida mais relevante sobre a sua viabilidade actual radica no presente momento depressivo do mercado de capitais, que parece inviabilizar a manutenção das expectativas do negócio de produtos financeiros enquanto fonte de dinamização e reconversão da actividade dos bancos.

O **capítulo 4** trata, tal como o inicial, um tema de carácter estruturante: as *estratégias competitivas* da banca. É que, a eficácia e a eficiência das políticas referidas no capítulo anterior, em termos de manipulação dos factores competitivos visando a obtenção de rendibilidade, dependem da elaboração e implementação de adequadas estratégias competitivas que as enquadrem, ou seja, de dinâmicas que orientem a evolução da empresa a longo prazo. Como salienta Davis (1989), com base na auscultação efectuada a dirigentes bancários, “*‘strategy’ for most banks means ...establishing and maintaining a competitive advantage in one or more businesses which can be used to earn an acceptable rate of return on shareholders’ funds*” (*op. cit.*, p. 101).

Resumindo: a estratégia competitiva [por via de] políticas operacionais [actua sobre] factores determinantes da competitividade [a fim de atingir] objectivos [que permitam maximizar a] rendibilidade financeira.

1. Factores determinantes da competitividade bancária.

É algo difícil elaborar uma lista daquilo que os autores qualificados consideram ser os factores determinantes da competitividade bancária. Frequentemente, ora nos confrontamos com a falta de sistematização no âmbito dos textos em análise ora com a escassa harmonização de conceitos entre os textos de diferentes autores. Mesmo assim, procurando abranger autores diversificados, escolhemos as quatro perspectivas que a seguir apresentamos.

1.1) Kay & Bob Reynolds / Andersen Consulting.

De acordo com o estudo realizado por Kay & Reynolds (1993), os aspectos fulcrais para a obtenção de rendibilidade na banca são sistematizáveis nos termos seguintes:

- a gestão ao nível do capital - essencialmente, do próprio - necessário para o negócio;
- a política de empréstimo do dinheiro e de constituição de provisões para crédito de cobrança duvidosa;
- o custo com a mão-de-obra²;
- a tecnologia informática³;
- a rede de agências;
- a movimentação do dinheiro.
- exploração de fontes de proveitos exteriores à margem financeira, essencialmente no domínio da venda de produtos financeiros.

1.2) G. S. Dess & P. S. Davis.

² Recordamos que, de acordo com a classificação de Porter (1980) referente aos factores de competitividade, os trabalhadores estão englobados na categoria “fornecedores”.

³ A lista dos factores de competitividade empresarial de Fulmer (1992) inclui explicitamente a tecnologia informática.

Dess & Davis (1984)⁴ elaboraram uma lista de factores de vantagem competitiva e enquadraram-nos nas estratégias genéricas referidas por Porter (1980); recorrendo, para o efeito, à opinião de especialistas em estratégia empresarial, os quais se pronunciaram sobre a pertinência da integração dos supracitados factores nas três estratégias.

Factores competitivos listados:	Estratégias genéricas:		
	D	LC	F
• desenvolvimento de novos produtos	M	-	-
• prestação de serviços ao consumidor	-	m	-
• eficiência operativa	-	M	-
• controlo de qualidade	-	-	-
• recurso a trabalhadores qualificados	-	-	-
• manutenção de altos níveis de <i>stocks</i>	-	-	m
• preços competitivos	m	M	-
• vasta gama de produtos	m	-	m
• aperfeiçoamento de produtos existentes	-	-	-
• publicitação da marca	M	-	M
• inovação em métodos e técnicas de <i>marketing</i> ⁵	M	m	-
• controlo dos canais de distribuição	-	-	-
• obtenção de matérias-primas em			

⁴ Em Green *et alii* (1993) [refere Dess, G.S. & Davis, P.S. (1984), "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, volume 27, nº 3, p. 467-488].

⁵ Colocamos este *item* na perspectiva da fidelidade ao autor, apesar das reservas quanto à correcção teórica da inserção do termo *marketing*: este engloba a definição do produto, do preço, da promoção comercial e da distribuição; o que, pela sua elevada abrangência, se torna redundante face a outros itens.

Factores competitivos listados:	Estratégias genéricas:		
	D	LC	F
(continuação)			
melhores condições	m	M	m
• minimização do recurso aos capitais alheios	m	-	m
• direccionamento para mercados regionais específicos	-	m	M
• capacidade de fabrico de produtos especializados	-	m	M
• produtos para mercados de alto poder aquisitivo	-	m	-
• publicidade	M	-	-
• reputação dentro do sector de actividade	-	-	-
• elaboração de previsões de crescimento do mercado	-	-	-
• inovação em processos de fabrico	-	M	-

Legenda:

D = diferenciação;

LC = liderança no custo;

F = focalização;

M = relação forte entre o factor competitivo e a estratégia genérica;

m = relação fraca entre o factor competitivo e a estratégia genérica;

- = inexistência de consenso, entre os especialistas, sobre a relação entre o factor competitivo e a estratégia genérica.

Reportando à obra em apreço, consideramos como aproveitáveis para a actividade bancária os factores de competitividade abaixo discriminadas, já devidamente transpostos em termos semânticos. À frente de cada um deles foi colocada a estratégia genérica que lhe está associada:

	<u>Estratégia</u>
• desenvolvimento de <i>novos</i> serviços bancários	D
• eficiência operacional	LC ⁶
• melhores taxas de juro activas / passivas	LC
• identificação do serviço bancário / banco	D / F
• inovação em termos de promoção comercial	D
• direccionamento para mercados regionais específicos	F
• capacidade de prestação de serviços específicos	F
• inovação na forma de prestação de serviços	LC ⁷

1.3) Steven I. Davis.

Davis (1989), por seu turno, auscultou a opinião de gestores daquilo que ele considera serem “bancos excelentes”⁸, tendo concluído junto dos mesmos que os aspectos fulcrais para obtenção de rendibilidade na banca são os seguintes:

- obtenção de massa crítica;
- dotação correcta em termos de recursos humanos;

⁶ Significa executar *o mesmo trabalho*, mas de forma mais eficiente. Por exemplo, utilizar um sistema electromecânico para o transporte da documentação entre departamentos, em vez do tradicional pessoal auxiliar.

⁷ Significa prestar *os mesmos serviços bancários*, mas de forma diferente e menos dispendiosa. Um exemplo típico é o do fornecimento de dinheiro através das “caixas automáticas”, em vez do tradicional fornecimento ao balcão da agência bancária.

⁸ A preocupação com a “virtude” ou “excelência” faz parte dos primórdios do pensamento europeu; tendo sido um dos temas centrais, talvez o mais importante, da obra de Platão. Este direccionamento do trabalho intelectual de Platão justifica-se pela crise da *polis* ateniense e pela consequente preocupação do filósofo com as medidas necessárias para o retorno ao período áureo passado. A “excelência” ressurgiu massivamente na literatura económico-empresarial europeia e norte-americana nas décadas críticas de 80-90, também com postura idealista e sem nada de estruturalmente inovador.

- capacidade de gestão;
- qualidade da estratégia implementada.

1.4) José Granado.

Reportando ao artigo de Granado (Julho-Setembro 1994), constatamos os seguintes factores críticos de sucesso da “*indústria financeira*” (a designação é do autor):

- adequação dos produtos às necessidades específicas dos segmentos de clientes;
- gestão adequada da tecnologia e dos sistemas de informação;
- **segmentação-diferenciação no serviço prestado ao cliente;**
- gestão do risco;
- competitividade por via dos custos.

2. As mudanças verificadas nas décadas de 80 e 90.

Segundo Kay & Reynolds (*op. cit.*), nos anos 80-90 a banca da Europa ocidental foi influenciada pelos seguintes factores:

- o redireccionamento estratégico, consubstanciado na subalternização do crescimento do volume de negócios face à rendibilidade⁹;
- a crescente liberalização da actividade económica, à qual não escapou a actividade financeira; o que se traduz na redução das *barreiras de entrada no ramo de actividade*;

⁹ Oito anos antes da edição do estudo em apreço, Davis (1985) referia que “*For most banks..., goals are composed of a mix of market share, volume and profit targets*” (*op. cit.*, p.35); e que “*Physical size and market share have traditionally ranked high as bankerly priorities. A switch from asset building to profit maximization is relatively new for the banking sector*” (*op. cit.*, p. 120). Posteriormente, o mesmo autor salientava que “*The winds of change in the 1980’s, however, are slowly but surely easing balance sheet size out of league table rankings in favor of profitability*” (Davis, 1989, p. 74). Reportando à realidade britânica: “*... the 1990s has been a decade that has seen... profitability rather than critical mass the dominant strategic issue facing all organisations in the industry*” (Nellis, Junho 1998, p. 28).

- a existência de uma oferta excedentária de serviços bancários¹⁰, intimamente associada à deterioração da situação económica dos potenciais clientes; o que se traduz no aumento da *rivalidade entre as empresas concorrentes*;
- a necessidade de atender a significativos acréscimos de custos, particularmente os custos com os trabalhadores e com a tecnologia;
- a tendência para o retorno à actividade tradicional¹¹ e aos mercados de origem; o que, neste último caso, se traduz na constituição / manutenção de uma sólida base doméstica e de “duas ou três” implantações no estrangeiro, em territórios-chave¹².

Em relação ao primeiro factor acima referido, é de salientar que a estratégia de crescimento do volume de negócios, da qual resulta o crescimento da dimensão do Balanço, se associada à deterioração da situação económica dos clientes, generaliza os casos de crédito incobrável ou, pelo menos, de cobrança difícil; com repercussões negativas sobre o Balanço, a Demonstração de Resultados e indicadores económico-financeiros deles decorrentes pois, *ceteris paribus*:

- a redução de proveitos mais o acréscimo de provisão para créditos de cobrança duvidosa implica baixa do resultado e da rendibilidade;
- o acréscimo de provisão para créditos de cobrança duvidosa implica redução do activo líquido; conseqüentemente, impacto negativo no equilíbrio da estrutura financeira e, portanto, acréscimo do risco.

Em relação ao último factor, no que respeita ao retorno aos mercados de origem, a prática mostra que a implementação externa sob nome próprio não tem tido grande sucesso. Como salientou Davis (1989) “*Core retail and corporate relationships in a variety of attractive markets have proved extraordinarily difficult to move...*” (*op. cit.*, pp. 103-104). Cinco anos mais tarde Constâncio

¹⁰ O que se traduz, por si, no aumento da *rivalidade entre as empresas concorrentes*.

¹¹ O conceito “actividade tradicional” está associado àquela onde as instituições conseguiram desenvolver competências relevantes.

¹² Poderão ser espaços económicos bem conhecidos pela gestão ou, então, grandes centros financeiros (City, Wall Street, Tóquio,...) onde é conveniente estar presente.

(Outubro-Dezembro 1994), reportando à realidade europeia, confirmava a tendência:

De facto, no sector bancário, existe uma situação que torna difícil haver uma concorrência generalizada, ... Essas *barreiras* [o itálico é nosso] - e refiro-me ao sector bancário e, nomeadamente, à banca comercial - implicam que ...continuaremos a ter de facto, a nível europeu, uma segmentação de mercados nacionais, eles próprios de concorrência imperfeita e monopolística dentro de cada país.
(*op. cit.*, p. 33)

A forma habitual de tornear este problema tem sido adquirir uma instituição bancária local, do que constituiu exemplo a aquisição de parte do grupo financeiro de António Champalimaud pelo grupo Santander-Central Hispano; ou, alternativamente, vender às instituições locais um serviço em que se tenha adquirido vantagem competitiva, o que traduz a adopção de uma estratégia de partilha¹³.

Reportando a Carmoy (1992), após as turbulências monetárias do início da década de setenta verificaram-se os seguintes factores de mudança na banca:

- substancial progresso tecnológico - sendo o caso mais notório o do surgimento e proliferação das “caixas automáticas”, através das quais se faz uma variedade cada vez maior de operações - que alterou significativamente o processo de trabalho;
- acréscimo da concorrência em termos da sua natureza e intensidade, aspecto que se relaciona com a referência supra à “oferta excedentária de serviços bancários”;
- desregulamentação da actividade bancária, o que constitui a quebra de uma *barreira de entrada* no ramo de actividade;
- graves dificuldades ao nível da gestão dos recursos humanos - particularmente dos mais idosos - para os adequar ao progresso tecnológico, às novas técnicas

¹³ Vide Martinet (1992).

de *marketing* importadas da indústria e às novas técnicas do mercado de capitais.

3. Análise das oportunidades e ameaças e das políticas de competitividade.

3.1. Tecnologias da informação.

Reportando à sistematização de Essinger (1993), elaborada na perspectiva da *banca de retalho*¹⁴, as tecnologias da informação podem ser subdivididas do seguinte modo:

- *sistemas de pagamento electrónico*:
 - “caixas automáticas”, na parede exterior¹⁵ ou dentro¹⁶ de agências bancárias ou locais onde se verifica substancial procura de dinheiro;
 - pontos de venda com transferência electrónica de fundos¹⁷;
 - “banca telefónica e telemática” (“banca ao domicílio” (*home banking*) via telefone e computador)¹⁸;
- *sistemas internos*, destinados a auxiliar os trabalhadores bancários na sua relação com os clientes:

¹⁴ De acordo com a classificação constante do *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*, a *banca de retalho* é caracterizada pelo seu direccionamento para o mercado das pessoas individuais, com exclusão das detentoras de elevados recursos financeiros, e para o mercado das PME's; por contrapartida da *banca grossista*, que se relaciona com grandes empresas e com indivíduos que dispõem de avultados recursos financeiros (ver, também, sobre o assunto, Essinger, 1993). Esta classificação não é exactamente idêntica à de “banca comercial *versus* banca de investimento”; pois esta última atende essencialmente ao tipo de operações efectuadas e não à dimensão dos agentes económicos com quem tais operações são efectuadas.

¹⁵ TTW - *through-the-wall*, em inglês.

¹⁶ *Lobby ATM's*, em inglês.

¹⁷ EPOS - *Electronic point of sales*, em inglês; onde também se engloba o vulgarmente denominado *porta-moedas electrónico*, para pagamento de pequenos montantes.

¹⁸ A comunicação telefónica do cliente é, em princípio, processada por equipamento electrónico; embora, geralmente, também esteja prevista a hipótese de atendimento humano, em casos atípicos.

- sistemas auxiliares do “caixa”, destinados à movimentação do dinheiro¹⁹;
- sistemas de aconselhamento comercial e venda de produtos financeiros²⁰.

Adoptando uma perspectiva diferente, as tecnologias da informação podem ser assim classificadas:

- para relacionamento a distância com o cliente - a denominada banca ao domicílio (*home banking*);
- para distribuição de serviços bancários ao público (“caixas automáticas”, dispensadores de cheques, pontos de venda com transferência electrónica de fundos);
- para serviço interno - visando o aumento da eficiência e da eficácia dos trabalhadores bancários, por exemplo, na execução de operações contabilísticas;
- para o relacionamento no âmbito dos mercados financeiros.

Barata (1993) definiu - em grandes linhas – a fase tecnológica da banca de retalho portuguesa de um modo que, ainda hoje, é válido:

técnicas manuais combinadas com micro informática, C. T. I. [centro de tratamento da informação] com teleprocessamento em tempo real (“on-line”) e certos terminais utilizáveis pelos clientes;... dispensa a manutenção de duas posições: a todo o momento a agência, a partir dos seus terminais, pode aceder ao computador central e registar lá todos os movimentos; os clientes podem obter extractos de conta ou indicação de saldos a partir de certos terminais, podem levantar notas em distribuidores automáticos que imediatamente actualizam a sua posição e, ainda, utilizar terminais instalados em estabelecimentos comerciais para fazerem pagamentos por débito imediato na sua conta.

(*op. cit.*, p. 282)

¹⁹ *Countertop teller systems*, em inglês.

²⁰ *Counselling and sales systems*, em inglês. Nestes, inclui-se o sistema de videoconferência, permitindo o aconselhamento imediato dos clientes das agências por parte de especialistas situados nos serviços centrais; bem como a difusão nas agências de informação comercial via televisão.

Referiu, este autor, que a utilização de tecnologia na actividade bancária tem em vista, ora a minimização dos custos ora a imitação do que é feito pelos concorrentes. O primeiro aspecto, comum a qualquer outra actividade económica, implica a comparação com a taxa salarial vigente: quanto mais elevada esta, maior a propensão à utilização de tecnologia. O segundo aspecto, que designamos como «desejo de demonstrar “modernidade”», assume particular relevância numa actividade onde existe elevada proximidade de relacionamento entre o cliente e a entidade prestadora do serviço. De facto, face a uma empresa industrial, a preocupação do cliente centra-se exclusivamente - ou quase - no bem fabricado e não nas condições de fabricação do mesmo²¹, aspecto que é grandemente potenciado pelo facto de o consumidor final - e, quantas vezes, o próprio comerciante - não contactarem presencialmente a fábrica; enquanto que, na banca, é mais susceptível a crítica ao modo (antiquado, tipo “manga de alpaca”) de operar - visível em grande medida por parte do público.

Centrando-nos especificamente na *home banking*, a sua relevância na actualidade e as perspectivas de relevância no futuro podem ser captadas através do seguinte exemplo fornecido por Young (Outubro 1999): no Reino Unido, com uma população de 56 milhões de habitantes, verificava-se uma média diária de 6,39 milhões de contactos telefónicos para centros de atendimento telefónico (*call centres*), ora personalizado ora automatizado, sendo as empresas bancárias as entidades mais solicitadas. Neste domínio, importa referir a modalidade de *home banking* consubstanciada na ligação do cliente ao banco através de computador pessoal munido de *software* fornecido pelo próprio banco e de *modem*, especificamente designada por *PC banking*; ou, através da *Internet (Internet banking)*²² e do correio electrónico, aqui se englobando os *web call centres*. Ainda

²¹ Quantos pensarão nas condições tecnológicas em que são produzidos os sapatos que usam ou os aviões em que viajam?

²² “*Pero lo realmente revolucionario, y no sólo para el sector bancario, ha sido Internet...*” (*Banca Española*, Maio-Junho 1998, p. 29). O recurso à *Internet* tende a substituir o *software* fornecido pelo banco.

reportando a Young e ao Reino Unido “*E-mail integration ...will also play an important role for call centres because companies are taken it more seriously and more customers are making queries via e-mail*” (op. cit., p. 133).

Factor de competitividade, a introdução generalizada das tecnologias da informação na banca foi e continua a ser uma das grandes mudanças verificadas nesta actividade. Estas tecnologias apresentam vantagens por permitirem:

- reduzir custos unitários acima de certos volumes de actividade (eficiência operacional)²³; possibilitando, assim, a implementação de uma *estratégia de liderança pelo custo total*;
- melhorar o serviço prestado e ajustá-lo às necessidades dos clientes, o que decorre
 - da possibilidade de inovar, especialmente por via do aumento da proximidade do serviço face aos utentes e do período de prestação do mesmo²⁴,
 - da maior rapidez e fiabilidade²⁵;

possibilitando, assim, a implementação, quer de uma *estratégia de liderança pelo custo* quer de uma *estratégia de diferenciação* ou *focalização-diferenciação*;

- aumentar a quantidade potencial de produtos e serviços oferecidos; ajudando assim a reestruturação do negócio bancário;
- tornar mais fácil o trabalho; por exemplo, aumentado a operacionalidade dos trabalhadores de *front office*²⁶;

²³ Determinados tendo em consideração, por um lado, o custo decorrente do acréscimo da mão-de-obra e da conseqüente expansão das instalações e, por outro lado, o custo da tecnologia informática.

²⁴ De que são bom exemplo as “caixas automáticas” e a “banca telefónica” - através das quais já se obtêm empréstimos, se fazem aplicações financeiras e aquisição de seguros, se pagam impostos ou se adquirem bilhetes para espectáculos - bem como as transferências electrónicas de fundos efectuadas a partir dos pontos de venda.

²⁵ As tecnologias utilizando a biometria poderão ser um grande passo em frente no que concerne a fiabilidade, visto a identificação dispensar o código secreto ou a assinatura e passar a ser efectuada por recurso aos dados biométricos do cliente.

- redireccionar o trabalho bancário, da vertente “movimentação do dinheiro em contas correntes” para a vertente comercial;
- aumentar a abrangência espacial e a velocidade do sistema de informação; condição indispensável para as instituições que pretendam uma dimensão mundial²⁷;
- estandardizar o processo de decisão no domínio do empréstimo bancário, evitando o subjectivismo potencialmente subjacente à intervenção dos trabalhadores.

No que concerne o primeiro ponto supracitado, merece referência prioritária a gestão de meios de pagamento, onde pontificam as tecnologias para serviço interno (exemplos: processamento dos cheques e do pagamento de juros) e para distribuição de serviços ao público (nomeadamente ATM's e EPOS). Da implementação destas tecnologias resulta notória a redução de custos proveniente:

- da redução dos documentos em suporte papel - para o que também contribuiu a desmaterialização de produtos financeiros - e a substituição deste pelo ecrã do computador, aumentando a velocidade de processamento;
- da elaboração por programa informático - mais veloz face à elaboração pelo ser humano - de cálculos rotineiros (exemplo: o cálculo das rendas mensais para liquidação de um empréstimo bancário);
- do aumento das operações em tempo real, dispensando assim sucessivas intervenções dos trabalhadores.

Os pontos acima referidos traduzem-se, igualmente e de forma muito relevante, na melhoria da operacionalidade dos trabalhadores de *front office*.

Em relação ao segundo ponto supracitado (a satisfação do cliente), a possibilidade de a tecnologia aumentar a satisfação e, por conseguinte, reter o cliente,

²⁶ Vide a classificação de Dess & Davis, onde é referida a eficiência operacional como factor de competitividade e base de uma estratégia de liderança pelo custo.

²⁷ Por exemplo, o desenvolvimento das telecomunicações é factor indispensável para o processo de globalização das instituições bancárias e a subsequente constituição de um efectivo mercado financeiro à escala mundial.

constituindo-se como factor de acréscimo dos *custos de mudança*, deve ser vista como um factor francamente favorável à sua introdução. Este aspecto é tanto mais importante quanto maior relevo tiver o factor “distribuição de produtos” (neste caso, dinheiro e produtos financeiros). Ora, segundo Nellis (Junho 1998) “*The greatest challenge in terms of the product mix is likely to stem from the distribution channels for existing products rather than the developments of new products per se*” (*op. cit.*, p. 31). Salientamos, todavia, que este elo entre a tecnologia e a satisfação do cliente tem subjacente a sintonização da tecnologia com os objectivos do negócio.

Em relação ao último ponto supracitado (a automatização do empréstimo bancário) a tecnologia já existe, permitindo ao cliente visualizar as condições financeiras para a liquidação do empréstimo, solicitá-lo e obter imediatamente a resposta. Todavia, quanto à dinamização desta forma de relacionamento Penrose (Maio 1998) constatou que:

Banks have to partner with other retailers if they are to get the full benefit of self-service. Loan quotes could be offered in conjunction with car dealerships, for instance, or mortgage videoconferencing offered in show homes. There has to be a matching of requirements with location and customer footfall. That means locating self service devices away from branches and in places where people are looking for a particular product.
(*op. cit.*, p. 24)

Contudo, citando Kay & Reynolds (*op. cit.*), o custo das tecnologias da informação (*stricto sensu*) e o da mão-de-obra são os dois grandes custos bancários²⁸. Continuando a seguir o estudo deste autor, quando o mesmo foi elaborado o custo típico de um banco europeu em tecnologias da informação (*lato sensu*) decompunha-se no seguinte: mão-de-obra = 35%; depreciação / renda do *hardware* = 38%; telecomunicações = 7%; *software* = 7%; outras rubricas = 13%.

²⁸ “*People costs and technology costs make up the two single largest elements of the operational bills which banks face*” (Kay & Reynolds, 1993, p. 9). Os custos derivados da transmissão do dinheiro são compósitos, não devendo ser considerados a par destes dois.

As novas tecnologias da informação, constituindo-se como factor desvalorizador da experiência acumulada, facilitam a entrada de entidades não bancárias - nem sequer financeiras - nos domínios tradicionais destas²⁹. Isto porque, embora o investimento nestas tecnologias seja muito elevado, as empresas industriais e comerciais que já dispõem de sofisticados sistemas informáticos ou telemáticos não vêem a tecnologia como uma grande *barreira de entrada* em actividades características dos bancos. Assim, “*Technologie et sous-traitance permettent à n’importe qui d’exercer une partie des métiers de la finance*” (Solving International, Junho 1998, p. 4)³⁰.

Paradoxalmente até, como o custo unitário da prestação de serviços bancários através do recurso massivo a meios informáticos e de telecomunicações só é inferior ao custo unitário da prestação desses mesmos serviços de forma trabalho-intensiva quando estiverem em causa volumes de actividade significativos³¹ - o que vem transformar estas tecnologias numa vantagem competitiva tanto maior quanto maior a dimensão da instituição - mais facilmente elas constituem um obstáculo para os pequenos e médios bancos do que para grandes organizações industriais, comerciais ou de serviços:

...la création d’une banque directe est un investissement peu coûteux, surtout pour un groupe qui maîtrise déjà la technique des plates-formes téléphoniques, comme les sociétés financières ou les spécialistes de la vente par correspondance (La Redoute, Les 3 Suisses, Quelle...)”
(Ferrary, Novembro-Dezembro 1997, p. 57).

Assim sendo:

... actuellement ce ne sont pas des opérateurs traditionnels bancaires que l’on voit arriver sur le marché de la banque de détail mais les grandes entreprises de services - grands distributeurs ou opérateurs de télécommunications - qui se lancent dans la banque de détail... La raison est simple, le

²⁹ A este propósito, Kay & Reynolds (*op. cit.*) citaram, até, o exemplo da *British Telecom* com o seu próprio cartão de crédito.

³⁰ Vide, também, Carmoy (1992).

³¹ Vide nota 24.

métier bancaire aujourd'hui, c'est de traiter l'information, de la faire circuler.

(David, Junho 1998, p. 10)

A concorrência destas instituições industriais e comerciais tem vindo a ser, todavia, uma concorrência pontual, limitada a produtos específicos; e não uma concorrência ao banco e aos seus produtos globalmente considerados.

Tem surgido também a concorrência - tal como a anterior, geralmente limitada a produtos específicos - por parte de novas entidades cujos nomes já não sugerem minimamente a rotunda e circumspecta figura do banqueiro vulgarmente apresentada em *cartoon*: CheckFree, doughNet.com, E*Loan, OnMoney, Net bank, BankZip.com, Priceline,...

Finalmente, surgiram as alianças entre bancos e empresas de telecomunicações, intervindo estas no domínio das tecnologias da informação - veja-se a aliança estabelecida no ano 2000 entre a Caixa Geral de Depósitos e a Portugal Telecom, da qual resultou a CAIXANET - Telemática e Comunicações, SA com a finalidade de, no âmbito do grupo CGD:

- conceber e explorar novos canais de distribuição, incluindo a *Internet*;
- gerir as redes de informação;
- certificar e viabilizar transacções por via electrónica e o respectivo movimento financeiro.

Utilizando a tipologia de Martinet (1992), configura-se deste modo uma *estratégia de partilha*.

Atendendo aos prós e aos contras acabados de referir, Kay & Reynolds (*op. cit.*) definiram o futuro da tecnologia bancária através dos seguintes aspectos genéricos:

- mais serviços internos automatizados;
- maior utilização de tecnologia interactiva com propósito comercial (atenção à *Internet!*) e mais produtos financeiros acessíveis através de máquinas;
- maior e melhor informação de gestão.

As máquinas automáticas poderão, inclusive, emitir produtos financeiros; e, até, reconhecer o perfil do utilizador e sugerir-lhe produtos:

... a terminal will be able to recognise the customer's profile and offer the most appropriate service. That could mean suggesting an upcoming rock concert to someone who bought tickets for a similar event recently, or offering a discount voucher on outdoor plants to someone who has just bought a lot of equipment at a garden centre,...
(Penrose, *op. cit.*, p. 26).

Carmoy (*op. cit.*), por seu turno, considerou que as tecnologias se traduziriam em lucros da banca por via das seguintes actividades genéricas:

- explicitação atempada dos movimentos financeiros diários das empresas, evitando as situações por regularizar nas contabilidades e mapas de tesouraria das empresas e o conseqüente atraso no investimento de fundos disponíveis;
- transferência electrónica de fundos disponíveis;
- programas de auxílio à gestão de tesouraria das empresas;
- gestão de produtos financeiros, pagamento dos respectivos juros e dividendos.

3.2. Desregulamentação da actividade e acréscimo da concorrência.

a) desregulamentação *versus* regulamentação.

Conforme salientado no capítulo 2. o movimento neoliberal dos anos 80 e 90 não deixou à margem o sector financeiro. Bem pelo contrário. A privatização de bancos e seguradoras e a atitude de *laissez-faire* face ao sector traduziram-se numa *desregulamentação* do mesmo.

Esta desregulamentação gerou / gera o seguinte processo encadeado³²:

- redução das *barreiras de entrada* no sector e, portanto, aumento da concorrência³³;

³² Vide Carmoy (*op. cit.*).

- aumento do custo do passivo dos bancos;
- diminuição da rentabilidade da tradicional actividade bancária, caracterizada por proveitos provenientes do empréstimo a juros menos custos provenientes da remuneração (juros) dos depósitos efectuados³⁴.

Afectada a rentabilidade, a reacção estratégica / tática dos gestores assumiu / assume as seguintes variantes alternativas ou cumulativas:

- ajustamento da actividade e subsequente modificação no peso relativo dos componentes da demonstração de resultados dos bancos, por via
 - do aumento dos serviços financeiros e da percentagem dos proveitos inerentes aos mesmos (comissões);
 - do surgimento / aumento de tarifas de serviços não financeiros³⁵;
- aceleração do processo de automatização, a fim de reduzir custos;
- flexibilização do processo de trabalho;
- aumento do papel desempenhado pelas taxas activas variáveis / flexíveis;
- fusões e absorções a nível do sistema bancário e financeiro em geral.

Alterada desta forma a configuração do sector, surgiram novos riscos e, por decorrência, surgiu a necessidade de minimizar a probabilidade de efectivação de prejuízos. Estamos, portanto, perante um processo algo circular: ao desregulamentar, o poder de Estado possibilita a expansão e diversificação do sistema; e, como tal, surgem novos riscos e a conseqüente pressão social em prol de novas regulamentações³⁶. Foi desta sequência que surgiram normas a nível da

³³ Incluindo concorrência proveniente do exterior do sector financeiro.

³⁴ De acordo com a terminologia de Porter (*op. cit.*), a redução das *barreiras de entrada* provoca aumento da concorrência no sector; e este aumento - *ceteris paribus* - gera redução da rentabilidade.

³⁵ Por exemplo, os pagamentos por transferência bancária das despesas relativas ao consumo de água, electricidade e serviço telefónico.

³⁶ Esta realidade manifesta-se, por exemplo, na exigência da elaboração de contas consolidadas:

- porque estas reflectem a actuação global das entidades bancárias; aspecto relevante visto que as suas estratégias são elaboradas e implementadas numa perspectiva de grupo / global;
- porque, assim, não existem (tantas) hipóteses de contornar a legislação por via de deslocamento de actividades intra-grupo.

União Europeia - por exemplo, referentes à solvabilidade - e intervenções a nível de países individualmente considerados³⁷.

Esta intervenção regulamentadora do poder de Estado na actividade bancária tem em vista dois objectivos³⁸:

- manter a segurança da actividade³⁹;
- tornar o funcionamento do sistema bancário mais eficiente.

Na perspectiva dos gestores bancários, os dois objectivos supracitados podem, todavia, ser mutuamente contraditórios: ao procurar manter a segurança, o controlo pode limitar a flexibilidade da actuação dos bancos e, desta forma, reduzir a eficiência (e a eficácia).

b) concorrência bancária.

Durante muito tempo o sector bancário permaneceu algo protegido da luta concorrencial que caracterizava a indústria, o comércio e certos serviços. Contudo, esta situação modificou-se profundamente nas duas últimas décadas com a privatização de bancos importantes e com o acréscimo de concorrência proveniente de novos bancos e de outras entidades não bancárias:

Même le secteur du crédit, jusqu'à présent prérogative de la banque, est transformé; aujourd'hui, les actifs bancaires ne représentent plus que 20% des financements américains. Ce qui veut dire que 80% sont prêtés par des acteurs non bancaires.

(Cohen, Junho 1998, p. 21)

³⁷ Sobre este assunto vide Almeida *et alii* (Outubro 1999).

³⁸ Conforme Carmoy (*op. cit.*).

³⁹ A premência deste objectivo aumenta - para além do que já foi dito - se relembramos que, sendo a taxa de rendibilidade dos capitais totais investidos superior à taxa de custo dos capitais alheios, a taxa de rendibilidade dos capitais próprios - elemento fulcral na perspectiva da actividade económica privada - acresce por via da redução relativa dos capitais próprios; ou, dito inversamente, pelo aumento relativo dos capitais alheios no financiamento da actividade. Ou seja, a mesma medida que aumenta a satisfação dos accionistas aumenta simultaneamente o risco da actividade e, conseqüentemente, dos depositantes.

A título de (mais um) exemplo, em França a empresa de comercialização *Carrefour* passou a oferecer contas de poupança remuneradas⁴⁰. Ora, *ceteris paribus*, o aumento da concorrência no âmbito dos serviços financeiros constitui um factor de decréscimo da taxa de rendibilidade das empresas do ramo.

A análise da concorrência na banca exige a prévia segmentação da sua actividade em termos de mercados-alvo⁴¹. Carmoy (*op. cit.*), preconizou a seguinte segmentação básica:

- Estados;
- empresas;
- particulares;
- organizações financeiras.

Em relação aos *Estados*, o autor supra separou os “ricos” dos “pobres”. Os primeiros - por exemplo, Estados produtores de petróleo - oferecem boas oportunidades de negócio, mas desejam relacionar-se com instituições de âmbito mundial; o que é lógico, atendendo aos montantes financeiros em apreço e ao desejo de explorar todas as oportunidades existentes a nível internacional. Os “Estados pobres”, em contrapartida, representam um acréscimo do risco, conforme se tornou claramente visível na sequência do processo de reciclagem dos “petrodólares” efectuado pelas instituições bancárias, na sua grande maioria dos EUA.

No que respeita às *empresas* - continuando a seguir Carmoy (*op. cit.*) - a separação deve ser feita entre as grandes e as PME's. As primeiras são geralmente empresas com significativos excedentes de tesouraria e exigem dos bancos capacidade de os gerir, o que obriga a uma profunda centralização da instituição bancária no cliente e - pela mesma razão dos Estados economicamente ricos - favorece os bancos de grande âmbito, eventualmente mundial. Contudo, estas

⁴⁰ Veja-se, também, o exemplo das empresas que concedem crédito directo aos compradores dos seus produtos.

⁴¹ Uma base para a formação de diferentes *grupos estratégicos* na banca.

grandes instituições industriais e comerciais, dispendo de elevada capacidade de gestão, podem optar por gerir os seus excedentes de tesouraria, em vez de entregar tal tarefa à banca; e, mais problemático ainda, nestas empresas encontram-se concorrentes dos próprios bancos. Por seu turno, em relação às PME's, bancos regionais e nacionais estão mais bem posicionados para se relacionarem com elas do que as instituições de âmbito mundial, visto conhecerem melhor o ambiente em que elas actuam, as próprias empresas e até os empresários. Aqui, a relação pessoal e de confiança entre os responsáveis bancários e os dirigentes empresariais é fulcral. Mas no relacionamento com este subsegmento de mercado os bancos têm potenciais concorrentes, na medida em que as PME's se relacionem com grandes empresas, eventualmente transnacionais, dispendo dos seus próprios sistemas de concessão de crédito⁴².

No que respeita aos *particulares*, "...este segmento constitui actualmente um dos dois domínios de actividade mais rentáveis e as suas margens podem, segundo o país, tornar-se bastante significativas"⁴³. Para Carmoy (*op. cit.*), a gestão de patrimónios de particulares era, até, uma das actividades de maior potencial de desenvolvimento. No mesmo sentido, Kay & Reynolds:

Personal banking ...is an easily identifiable market ...to target, many of the portfolio services offered to wealthy clients are already available within the banks and experienced personnel are readily on hand to administer the service.
(*op. cit.*, p. 85)

Neste caso, atendendo aos montantes em apreço e ao desejo de explorar todas as oportunidades existentes a nível internacional, os grandes bancos internacionais estão - uma vez mais - vantajosamente colocados. Contudo, os particulares em geral - e não só os de alto rendimento - constituem um mercado atractivo na medida em que recorram ao crédito para consumo, ao crédito hipotecário para

⁴² Aproveitando o exemplo referido na nota 41, o pequeno / médio empresário que pretenda adquirir um veículo automóvel a crédito pode solicitar este ao banco com quem se relaciona ou à própria empresa produtora / vendedora.

⁴³ Carmoy (*op. cit.*, p. 71).

aquisição de habitação⁴⁴, aos fundos de investimento, aos planos de poupança-reforma,.... Por exemplo, é bem conhecido que o crédito hipotecário para adquirir habitação constitui uma forma de firmar laços com os particulares a longo prazo. Ferrary (*op. cit.*) lembrou, todavia, que a segmentação supra, se traduzida em forma de organizar e operar a instituição bancária, pode e deve gerar atitudes contraditórias e desagradáveis para o cliente. De acordo com as palavras do autor:

Cette différenciation organisationnelle est en contradiction avec la vision que le client a de sa banque car lorsque ce dernier est à la fois grande fortune, chef d'entreprise et père de famille, il perçoit sa banque comme un tout devant répondre à l'ensemble de ses besoins. ... conduisant parfois à des situations paradoxales où le conseiller entreprise accorde un crédit important à un entrepreneur pour investir dans son outil de production alors que dans le même temps le gestionnaire de patrimoine lui refuse un crédit immobilier de moindre importance sous prétexte que les techniciens de sa direction ne savent pas évaluer les risques.
(*op. cit.*, p. 60)

Nos termos do exposto acima, justifica-se plenamente a reorientação da actividade bancária de uma óptica centrada nos produtos para outra centrada nos clientes, considerados estes em termos de tipologia. A actividade bancária tende a centrar-se novamente no cliente, embora já não em termos necessariamente personalizados como era característico da primeira fase de desenvolvimento da banca, no presente século, em que o cliente era sistematicamente identificado pelo nome e questionado amavelmente sobre aspectos da sua vida familiar. Reservado este tipo de tratamento, actualmente, para uma minoria de clientes com acesso ao *private banking* e para o relacionamento a nível de empresa, a actual *óptica do cliente* trabalha em geral com dados pessoais, profissionais e familiares do mesmo a fim de constituir uma imagem enquadrável em grupos típicos; aos quais se encontra associado um perfil de relacionamento financeiro.

⁴⁴ Na Europa Ocidental, o Reino Unido é um caso notório de desenvolvimento de empresas financeiras vocacionadas para a concessão de crédito à construção e à aquisição de habitação (as *building societies*).

3.3. Concentração, massa crítica e economias de escala.

Reportando novamente ao estudo de Kay & Reynolds (*op. cit.*), confirmado por análises mais recentes, o processo de concentração bancária prosseguirá⁴⁵, atendendo à necessidade de:

- ganhar *massa crítica*;
- obter *economias de escala*;
- alargar a actuação em termos de produtos e mercados.

A premência dos itens supra foi confirmada por um estudo empírico, efectuado no sentido de determinar o impacto da concentração bancária nos recursos humanos (in *Revista da Banca*, nº 38, 1994). O dito estudo revelou que os motivos das concentrações objecto de análise foram:

- aumentar a dimensão e a potência financeira dos estabelecimentos financeiros (adquirir massa crítica, portanto);
- procurar economias de escala;
- diversificar a actividade.

Utilizando um exemplo português, o do Banco BPI, o relatório do BPI, SGPS respeitante a 1998 referiu explicitamente a obtenção de economias de escala como um dos motivos justificativos da fusão dos bancos BFE - Banco de Fomento e Exterior, BFB - Banco Fonsecas & Burnay e BBI - Banco Borges & Irmão.

O conceito de *massa crítica* está associado às vantagens competitivas decorrentes da obtenção de uma dada dimensão, geralmente associada ao valor do Activo (Davis, 1989).

Numa primeira instância, as vantagens da grandeza, incluindo as provenientes do impacto psicológico da mesma, podem gerar benefícios em termos de redução do

⁴⁵ No mesmo sentido Nellis (*op. cit.*), Solving International (a) (Junho 1998), Fournas (Junho 1998), Barfield (Fevereiro 1998),... *Banca Española* (Fevereiro 1998, p. 32), reportando a um estudo da consultora britânica MORI: “*Una cuarta parte de los bancos desapareceran en Europa en los próximos diez años*”.

custo dos fundos obtidos e aumento dos proveitos resultantes da aplicação dos mesmos.

Numa segunda instância, é inquestionável que só a partir de uma dada dimensão do volume de negócios é possível obter uma margem sobre os custos variáveis que torne possível a cobertura dos elevados custos decorrentes - em grande medida - da implementação das novas tecnologias da informação; os quais são decisivos para uma redução do nível de custo unitário face a soluções trabalho-intensivas (redução absoluta do custo unitário)⁴⁶. Sobre este assunto, Fournas (Junho 1998) referiu:

Enfin, dès lors que l'on recherche la dimension mondiale pour certaines activités, salle de marchés, banque d'investissement etc., les investissements technologiques et sécuritaires deviennent trop coûteux pour des banques de taille moyenne, c'est-à-dire les "grandes" banques d'hier.
(*op. cit.* p. 6)

O conceito *massa crítica* pode ser analisado, também, na perspectiva de obtenção de *economias de escala*: por exemplo, uma fusão de dois bancos de igual dimensão implicará que a soma dos respectivos clientes seja servida com uma estrutura inferior à soma das estruturas dos dois bancos; aumentando assim as barreiras de entrada no ramo e obtendo melhor posicionamento em termos de custo face aos concorrentes efectivos. Realçamos, todavia, que a validade do conceito assume um carácter polémico na banca, ao contrário do que sucede no sector industrial⁴⁷.

⁴⁶ Vide, sobre o assunto, nota 24. Atendendo ao preço de aquisição das tecnologias de informação, até determinado volume de actividade a solução trabalho-intensiva resulta num custo unitário relativamente inferior. A partir desse volume de actividade a solução capital-intensiva é economicamente preferível; sendo possível, até, que o custo unitário atinja neste ramo da curva de custo os seus valores mínimos absolutos. Este aspecto é fulcral, especialmente quando está em causa a implementação de uma *estratégia de liderança pelo custo total*.

⁴⁷ Vide, a este respeito, *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*, pp. 370-375 e Salgado (Outubro-Dezembro 1995, p. 61).

Seja qual for a perspectiva e a justificação, os conceitos *massa crítica* e *economias de escala* são frequentemente utilizados pelos dirigentes bancários. Assim, conforme captado por Davis (1989):

Size matters in the retail business. If you don't have, say, 10 per cent of the market, you can't compete unless you are incredibly innovative - Dick Thompson (Toronto Dominion)

Size is relevant to certain aspects of each business. In retail, going from 10 per cent to 20-25 per cent of the market gives you real benefits of scale - Charles Green (National Westminster)

Citicorp is made up of... a few businesses with dominant market positions... That is a real strength for us because of the opportunities for expansion in those businesses where we have modest market share - Tom Jones (Citicorp)

Contudo, segundo o referido no *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*:

Não há correlação entre o tamanho e a eficiência ou a rentabilidade dos bancos instalados no mercado nacional.

...

Para melhor se fazer face à concorrência externa, será muito mais importante procurar a melhoria da eficiência das instituições de crédito nacionais [numa perspectiva de manutenção do seu tamanho] do que promover o aumento da sua dimensão.

(*op. cit.*, pp. 371-372)

Quanto aos tipos de concentração possíveis, eles dividem-se em dois grandes grupos:

- *conglomerado financeiro*⁴⁸; para actuar em vários mercados simultaneamente⁴⁹;
- *integração horizontal*; para ganhar massa crítica, para obter economias de escala; para alargar a actuação em termos de produtos e mercados,...

⁴⁸ Por exemplo, entre bancos comerciais, bancos de investimento, seguradoras e empresas de corretagem.

⁴⁹ Davis (1989, p. 65) captou uma opinião geral desfavorável ao conglomerado. Assim, por exemplo: "*Ours is not a business where conglomerates can work*" - Charlie Sanford (Bankers Trust).

No que concerne o primeiro grupo - conglomerado financeiro - vulgarizou-se o conceito *banca-seguros* (*bancassurance*), representando uma realidade empresarial caracterizada pela junção, no mesmo grupo económico, de empresas bancárias e de seguros; bem como o conceito derivado de *cross-selling*, representando a prática comercial consubstanciada na venda de seguros aos balcões dos bancos do grupo (essencialmente isto) e de produtos bancários aos balcões das seguradoras do grupo.

Concentração significa, por seu turno, *fusões*, *absorções* e *participações*, processos que comportam riscos. Com base no estudo de Kay & Reynolds (*op. cit.*) tipificamo-los da seguinte maneira:

- as participações que não tenham como resultado a obtenção de uma maioria na entidade adquirida não têm geralmente continuidade;
- a dissemelhança nos objectivos dos bancos que se fundem gera, geralmente, uma situação de convivência complicada;
- a necessidade de eliminar sistemas internos redundantes é factor de desestabilização⁵⁰.

De acordo com o referido no *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*:

As fusões e absorções bancárias [integração horizontal] são frequentemente experiências traumáticas, que tendem a fazer diminuir a eficiência durante períodos transitórios mais ou menos longos.
(*op. cit.*, p. 373)

Ainda segundo a obra supracitada:

A via da constituição de conglomerados financeiros oferece possibilidades de obter uma parte apreciável dos benefícios do alargamento da dimensão, sem os traumatismos das fusões [integração horizontal].
(*op. cit.*, p. 374)

3.4. Rede de agências.

⁵⁰ Nomeadamente quando há múltiplos trabalhadores para o mesmo posto de trabalho.

Sobre a rede de agências, a mesma verificou durante as décadas de 80 e 90 – e, de acordo com a generalidade dos autores, continuará a verificar - alterações significativas no âmbito da banca de retalho, quer em termos quantitativos quer em termos qualitativos. Assim (cf. Kay & Reynolds (*op. cit.*)):

- continuará o recurso ao *outsourcing*, o que reduzirá a necessidade de tantos serviços / espaço; sendo, até, possível o arrendamento de espaço nas agências para a prestação de serviços ao próprio banco, à semelhança da prática idêntica e já comum referente às instalações centrais^{51/52};
- visto uma quantidade cada vez maior das tradicionais funções bancárias - “*back-office* a nível de agência” e atendimento de clientes - ser desempenhada por tecnologia informática associada ao uso de cartões de débito e de crédito, o actual tamanho tornar-se-á (cada vez mais) excessivo; logo, o tamanho médio da agência será reduzido;
- maior proporção do espaço das agências será devotado à actividade comercial - venda de seguros, de planos de poupança-reforma, de acções e obrigações, gestão de fortunas, etc. - onde se podem obter bons lucros com reduzido risco, em detrimento da tradicional actividade bancária,

... in recent years has been the switch from reliance on interest income derived from the margin between borrowing and lending activity to fee-generated income and commissions. This trend will continue and will radically change the nature of banking business still further in the next decade.
(Nellis, *op. cit.*, p. 30)⁵³;

⁵¹ Um delegado sindical a trabalhar na sede de um banco português várias vezes nos comunicou que, em alguns serviços, o desinteresse dos trabalhadores face à mensagem sindical radicava, não tanto na apatia ou no facto de eles serem avessos à mesma, mas mais no facto de *não serem sequer trabalhadores bancários* no sentido jurídico do termo e sim trabalhadores de empresas do grupo não abrangidas pelo contrato colectivo de trabalho.

⁵² Assim, a venda de fundos de investimento ou de pensões, por exemplo, poderá ser feita pelas próprias sociedades gestoras destes fundos, dentro da agência bancária. Vide, a este respeito, McDonnel & Fitzgerald (1992, p. 23).

⁵³ Em relação aos seguros de vida, Pontbriand (Março 1998) referiu que “...*la productivité des réseaux bancaires est environ quatre fois plus élevée que celle des réseaux d’assurance vie en Grande-Bretagne, trois fois en Australie et cinq fois aux États-Unis*” (*op. cit.*, pp. 3-4) o que constitui um incentivo à reconversão comercial das agências bancárias.

- aumentará a utilização da *home banking*;
- transferir-se-ão (ainda mais) agências para centros comerciais e zonas industriais, a fim de melhor as ligar à vida quotidiana das pessoas⁵⁴.

O segundo e terceiro aspectos supracitados constituem uma transferência conjunta:

- do trabalho administrativo para o comercial (da administração para o comércio); aspecto que está, até, sintonizado com a “cultura de agência”, mais sensível à lógica de negócio do que o serviço central⁵⁵;
- do trabalho administrativo em suporte papel para o suporte ecrã.

McDonnel & Fitzgerald (1992), por sua vez, levantou a questão do impacto proveniente da redução das margens na política de constituição de agências. Assim, “*Today, the “branch in every neighborhood” strategy may be creating a staggering overhead that slimmer interest margins cannot justify (op. cit., p. 26.)*”.

Questionou-se o autor em apreço se a reconversão comercial das agências - o terceiro ponto acima referido - seria rendível: não seria preferível, em vez de proceder à reconversão, concentrar actividades em agências de âmbito nacional ou regional e, paralelamente, recorrer ao acréscimo do relacionamento postal e telefónico com os clientes? Ou então, manter o mesmo número de agências, mas com menor dimensão, ora automatizadas - veja-se os mini-quiosques multimédia do Banco 7 -⁵⁶ ora destinadas à prestação de serviços muito personalizados e concentrar actividades em agências de âmbito nacional ou regional. No mesmo

⁵⁴ Exemplo significativo, em Portugal, é a atitude da CGD ao colocar balcões em estabelecimentos de ensino superior. Estrategicamente, esta atitude deverá ser entendida como a constituição de uma *barreira de entrada* (por via da localização favorável face aos fornecedores e clientes).

⁵⁵ Tendencialmente, o trabalhador da agência está psicologicamente mais sintonizado com o negócio bancário, devido às características da sua actividade (a agência como pequena empresa), do que o seu homólogo dos serviços centrais. É, portanto, mais facilmente motivado para um tipo de actividade - a comercial - que se associa directamente a esse negócio.

⁵⁶ Admite-se, até, a hipótese de a agência ser totalmente automatizada (tal como a fábrica totalmente automatizada).

sentido, Carmoy afirmou que “a evolução da concentração das agências aparece como um facto tão inevitável como a redefinição da sua missão” (*op. cit.*, p. 51) e “...as redes de agências deverão ser remodeladas para...responder às necessidades de conselhos personalizados...” (*ibidem*). Uma outra alternativa à reconversão comercial das agências, apresentada por Pontbriand (Março 1998), é a da venda de produtos financeiros por parte de gigantes da comercialização; a qual, aliás, já se vem verificando:

l'importance d'améliorer la distribution... est également démontrée par l'arrivée des géants de la distribution dans la commercialisation de produits bancaires et assurance que sont Sainsbury, Virgin et Marks & Spencer en Grande-Bretagne.
(*op. cit.*, p. 5)

O mesmo Carmoy (*op. cit.*) viu na tecnologia informática um outro factor que conduz à desnecessidade de tantos balcões; e, de facto, se muito movimento bancário pode ser efectuado por via de “caixas automáticas”, para quê estender tanto a rede de agências bancárias? Será que alguém valoriza o banco a que está adstrita a “caixa automática” quando recorre a esta? Seguidamente, sendo o risco do cliente ou do produto avaliado a partir de dados típicos devidamente trabalháveis por programas informáticos, a avaliação personalizada feita pelo trabalhador da agência bancária torna-se desnecessária⁵⁷. Estamos, assim, perante um caso característico de superação de uma *barreira de entrada* no sector - a rede de agências bancárias⁵⁸ - por via do desenvolvimento tecnológico⁵⁹.

No entanto, conforme observado por McDonnel & Fitzgerald (*op. cit.*), as “caixas automáticas”, as agências com elevado grau de automatização e as mini-agências não dispensam a proximidade de agências de serviço completo a fim de resolver problemas surgidos na sequência do acesso aos meios automáticos ou às mini-agências.

⁵⁷ No mesmo sentido vide Nellis (*op. cit.*, p. 28).

⁵⁸ Representativas de localização favorável face a clientes e fornecedores (neste caso, de dinheiro).

⁵⁹ Vide, a este respeito, Barfield (*op. cit.*).

Por sua vez, o que foi dito no parágrafo anterior levanta outro problema, captado por Essinger (*op. cit.*): como reter o cliente e, para além disso, captá-lo para a venda de produtos financeiros? É que, com tanta automatização, os clientes:

- tornam-se indiferentes face ao banco especificamente considerado - desde que não haja criatividade para afirmar a específica imagem bancária - o que aumenta a volatilidade da clientela;
- não frequentam a agência com tanta regularidade e, nestes termos, tornam-se potencialmente menos disponíveis para a aquisição de produtos financeiros.

Nos termos supra, não podemos deixar de salientar posições de dirigentes bancários, captadas por Kay & Reynolds (*op. cit.*)⁶⁰, segundo as quais a força essencial do banco reside nas próprias agências e nas relações estáveis que, a partir delas, se estabelecem com os clientes⁶¹ - um relevante factor de competitividade, portanto. Efectivamente, conforme perspectivado pelo *Livro branco para o sistema financeiro: 1992*:

A localização dos balcões bancários é um factor determinante na concessão de crédito a pequenas e médias empresas e em outras operações que exigem ainda uma grande proximidade e um elevado grau de contactos pessoais,...
(*op. cit.*, p. 355)

Em França, um inquérito realizado pela *Orgaconseil* e pela *Vectis Conseil*⁶² junto de 25 grandes bancos franceses reforçou as afirmações supra sobre a relevância das agências. Assim, citando:

Pour l'ensemble des banques rencontrées, l'agence demeure le pivot de la relation commerciale. ... Mais beaucoup d'établissements s'interrogent sur l'intérêt réel porté par le client, et sur la contribution de ces canaux [os associados às tecnologias da informação] à l'amélioration des performances

⁶⁰ Os bancos em causa são o *Lloyds* e o *Banque National de Paris* (BNP).

⁶¹ Davis (1989) captou esta realidade, através da resposta obtida de um dirigente do Toronto Dominions: “*Our relative strength is our branches;...*” (*op. cit.*, p. 66). Este autor concluiu que, para a banca de retalho, a vasta rede de agências é indispensável. Já no que respeita à actividade grossista, a rede de agências é dispensável (vide, a este respeito, o *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*, p. 351).

⁶² Vide Salle & Metz (Março 1998).

commerciales: ils craignent notamment la perte de la relation de proximité.
(Salle & Metz, Março 1998, p. 24)

Além disso,

Le reroutage systématique des appels téléphoniques vers les centres d'appels par exemple, donne lieu à de fréquentes hésitations et c'est ici que les premières incohérences apparaissent.
(Mondet & Gressier, Fevereiro 2000, p. 42)

Daí, o cuidado com que têm de ser encaradas as opiniões sobre a subalternização do papel das agências. Mais: a transformação do papel das agências, de locais de intermediação para “locais de comércio”, constitui um factor potencial de degradação da tradicional imagem de seriedade do banco junto dos clientes actuais e potenciais. Como referiu Kay & Reynolds, “*Public resistance to such marketing may need to be taken into account and customers may object to branches being closed or turned into sales point rather than transactional centres*” (*op. cit.*, p. 84).

Além do mais, as tecnologias referidas no subcapítulo 3.1. como *sistemas internos* da banca de retalho permitem que, frequentando o cliente a agência, este facto não implique a necessidade de aumentar - nem sequer de manter - o número de trabalhadores da mesma.

3.5. Movimentação do dinheiro, seu empréstimo e a gestão do capital necessário à actividade.

a) movimentação do dinheiro.

Na banca comercial, a movimentação do dinheiro contido em contas correntes, efectuada por pessoas singulares e colectivas, origina tarefas internas que, no seu conjunto, constituem a actividade mais absorvente ou, pelo menos, das mais

absorventes. Esta afirmação é facilmente aceite se pensarmos que o conceito “movimentação do dinheiro” inclui:

- depósitos e levantamentos de dinheiro ao balcão do banco ou através da “caixa automática”;
- levantamentos de dinheiro em estabelecimentos comerciais mediante utilização do cartão de débito⁶³;
- pagamento de despesas por parte dos clientes bancários - por via de cheques, cartões de débito ou de crédito, transferências bancárias pontuais ou regulares⁶⁴.

De acordo com o estudo elaborado no início da década de 90 pela ‘*Association of Payment Clearing Services (APACS)*’⁶⁵ sobre a realidade do Reino Unido, já era nítida a prevalência do cartão de débito como meio de pagamento e como meio de levantamento de dinheiro, prevendo o mesmo estudo, até ao ano 2000, data limite da análise efectuada, o acentuar desta prevalência. Mais recentemente, um estudo da *Association Française des Banques*⁶⁶ incidindo sobre seis países da União Europeia constatou igualmente o crescimento do cartão de débito como meio de pagamento e de levantamento de dinheiro por contrapartida do decréscimo da utilização do cheque.

Tradicionalmente, toda a movimentação supracitada do dinheiro se traduzia em quase nenhum proveito para os bancos. Contudo, desde o início dos anos 90, pelo menos, este estado de coisas foi objecto frequente de contestação: os relatórios dos bancos, as declarações dos banqueiros, os estudos efectuados sobre a banca, todos foram profícuos em declarações sobre a necessidade de alterar o *statu quo*, no sentido de transformar a movimentação do dinheiro em significativo gerador

⁶³ Denominados, em inglês, *cashback* ou, mais precisamente, *debit card cashback*.

⁶⁴ Inclui também as operações características da *home banking*.

⁶⁵ Vide Kay & Reynolds (*op. cit.*).

⁶⁶ Almeida *et alii* (*op. cit.*) (refere *Association Française des Banques* (1997), *l’Europe bancaire*, Paris, *Association Française des Banques*).

de proveitos bancários. Acompanhando esta vaga, vulgarizaram-se os proveitos bancários associados:

- à manutenção das contas correntes e dos cartões de débito;
- ao pagamento de despesas, por parte dos clientes bancários, através de transferências bancárias.

Sobre o assunto, conforme Kay & Reynolds:

Three principal methods of charging being considered are:

- *an annual flat rate charge;*
- *charging higher or lower rates for specific functions,...;*
- *segmenting customer bases, e.g. charging for a standard current account, or not charging for a gold service account (with a minimum sum in credit).*

(op. cit., p. 86)

b) empréstimo do dinheiro.

As consequências negativas para vários bancos - nomeadamente, nos EUA - provenientes da reciclagem de “petrodólares” nos anos 70 e na primeira metade da década de 80 trouxeram para a primeira linha das preocupações a política de empréstimo do dinheiro e de constituição de provisões para crédito de cobrança duvidosa. Posteriormente, o acréscimo de falências de empresas e de desemprego na Europa e na América do Norte conferiram a este problema um carácter doméstico: já não era apenas a dívida incobrável - ou em risco de o ser - da empresa ou do Estado sul-americano ou africano; mas também a empresa situada no território nacional cuja situação financeira se degradava, ou o trabalhador compatriota lançado no desemprego e impossibilitado de liquidar o empréstimo obtido para aquisição de habitação própria.

Contudo, não foi apenas a urgência em aplicar um montante acrescido de dinheiro, proveniente dos países exportadores de petróleo, ou a incapacidade de prever a degradação das condições de funcionamento das economias desenvolvidas, que gerou proliferação de dívidas incobráveis e a subsequente

preocupação com a política de empréstimo do dinheiro. A organização e funcionamento internos da banca têm, também, de ser inculcados por tal facto: conforme referiram Kay & Reynolds (*op. cit.*), a simples junção na mesma pessoa da responsabilidade pela avaliação da capacidade de endividamento e da responsabilidade pela concessão de empréstimos constituiu factor de proliferação destes; pois a função desempenhada era essencialmente julgada pela capacidade de conceder crédito / realizar negócio - ao qual se associava o acréscimo da rendibilidade financeira da empresa bancária.

A política de empréstimo de dinheiro passou a ter subjacente uma política de segmentação do mercado / clientes⁶⁷. Tal como no caso do *marketing*, atrás referido, também esta política começou a ser adoptada na banca - pelo menos, de modo explícito e formalizado - com atraso relativamente ao sucedido noutras actividades económicas⁶⁸. Admitimos, até, que a chegada em pleno do *marketing* à banca constituiu um contributo, em termos de consciencialização, para a segmentação de mercados; embora consideremos que esta radica materialmente no acentuar da disparidade de rendimentos, característica marcante da realidade económica nas décadas de 80 e 90⁶⁹. Nellis captou esta realidade ao afirmar que:

They [os bancos] will understand how to segment customers, not just products, with the emphasis on profitability.

...

Particular emphasis will be placed on developing closer relationships with potentially higher net worth clients as living standards continue to rise for those at the upper end of the income and wealth scales.

(*op. cit.*, pp. 30-31)

⁶⁷ Assunto a desenvolver no subcapítulo 4.2.

⁶⁸ Vide, a este respeito, Davis (1985).

⁶⁹ Os dados sobre a distribuição do rendimento disponível são relativamente escassos. Encontrámos apenas um estudo de grande abrangência geográfica (Atkinson *et alii*, 1995), incidente sobre um universo constituído por dezassete países membros da OCDE. O referido estudo concluiu existir na maioria dos países, durante os anos 80, um aumento da desigualdade na distribuição do rendimento disponível; sendo este facto mais notório nos Países Baixos, na Suécia e, sobretudo, no Reino Unido e nos Estados Unidos.

Por seu turno, a nova política de empréstimo do dinheiro traduziu-se na segmentação das taxas de juro; visando reter os clientes que melhor se enquadrassem na perspectiva de desenvolvimento do banco, criando-lhes *custos de mudança*, e colocando em causa uma prática relativamente generalizada de aplicação de taxas activas idênticas.

c) a gestão do capital necessário à actividade.

Em primeiro lugar, a necessidade de preservar a segurança dos depositantes e a boa imagem das instituições bancárias exige a manutenção permanente das relações consideradas adequadas entre o *capital próprio* e o *activo bancário*, ou seja, de uma adequada solvabilidade⁷⁰. Visto existirem directivas internacionais sobre este assunto⁷¹, estamos claramente perante uma *barreira de entrada no ramo de actividade*.

Em segundo lugar, importa não esquecer que a correcta afectação do capital permanente dos bancos, provenha ele dos detentores do capital social ou dos financiadores por capitais alheios de médio/longo prazo, é fulcral para o sucesso dos mesmos; à semelhança, aliás, do que sucede com qualquer outro tipo de empresa. Ora, pela sua relevância, quer em termos do montante de recursos financeiros quer como factor de competitividade, mereceu e continua a merecer destaque a afectação de capital à tecnologia da informação; a qual deve, portanto, ser pensada e efectuada em estrita consonância com a estratégia bancária, sob

⁷⁰ Do ponto de vista financeiro o problema assume complexidade, na medida em que implica definir concretamente o que se entende por “capital próprio” e por “activo bancário”, de forma a que o valor do rácio de solvabilidade seja verdadeiramente representativo da realidade financeira.

⁷¹ No âmbito da União Europeia:

- Directivas 89/299/CEE de 17/4/89 (definição de fundos próprios das instituições de crédito); 89/647/CEE de 18/12/89 (rácio de solvabilidade das instituições de crédito); 93/6/CEE do Conselho, de 15/3/93 (adequação dos fundos próprios aos riscos das instituições de crédito);
- Directiva 94/19/CE do Parlamento Europeu do Conselho, de 16/5/94 (garantia de depósitos, no caso de estes ficarem indisponíveis por parte das instituições de crédito).

pena de graves consequências em termos de capacidade concorrencial. Citando Trimbach & Clément (Maio 1998), “*Avant la refonte du SI* [sistema de informação], *il y a la définition de la stratégie: quels objectifs la banque veut-elle atteindre?*” (*op. cit.*, p. 28). A este respeito, no âmbito da banca portuguesa tem havido, por vezes, a referência ao excesso de capacidade em termos das tecnologias da informação implementadas, face à possibilidade de assimilação das potencialidades das mesmas; assumindo-se como explicações plausíveis para este facto:

- o recurso a soluções tecnológicas standardizadas;
- o conhecimento imperfeito, por parte dos bancos, das soluções tecnológicas propostas pelos vendedores;
- o desejo de demonstrar “modernidade”.

3.6. Recursos humanos.

Conforme referido no capítulo 1., os recursos humanos constituem um factor relevante de competitividade na banca. Assim, por exemplo, para Carmoy “O problema dos recursos humanos merece, antes de qualquer outro problema, ser o objecto de um estudo particular no âmbito de uma análise da estratégia bancária” (*op. cit.*, p. 128). O mesmo Carmoy, analisando o problema das qualificações necessárias na banca, afirmou peremptoriamente que “A disponibilidade de recursos humanos veio portanto a tornar-se progressivamente *num problema pelo menos tão grave como o progresso técnico*” (*op. cit.*, p. 20).

Duas razões fortes têm justificado, desde a década de 80, o carácter relevante da gestão de recursos humanos na banca⁷²: por um lado, o montante do custo com a mão-de-obra; por outro lado, visto os bancos procurarem proveitos fora da sua

⁷² Conforme Kay & Reynolds (*op. cit.*).

tradicional actividade de intermediação, as implicações que isto tem em termos de alteração das competências requeridas aos trabalhadores.

Em relação ao primeiro aspecto supracitado - o montante do custo - Kay & Reynolds (*op. cit.*) consideraram que o mesmo era afectado pelo excesso de trabalhadores; o qual, por sua vez, provinha dos seguintes motivos genéricos:

- a inexistência de um mercado competitivo, o que possibilitava a manutenção de margens financeiras relativamente elevadas;
- uma fraca gestão estratégia e operacional; o que foi confirmado por Carmoy, para quem “Os efectivos em número excedente dos nossos dias confirmam a insuficiência da reflexão estratégica...” (*op. cit.*, p. 129);
- a propriedade estatal;
- a legislação laboral e a força dos sindicatos.

Carmoy (*op. cit.*), por seu turno, utilizando o exemplo “precursor” dos EUA, referiu como um dos motivos genéricos para o excesso de trabalhadores o acréscimo da relevância dos bancos na economia e a conseqüente necessidade de aumentar a mão-de-obra a fim de gerir um volume cada vez maior de activos e de transacções bancárias. Isto, antes de a evolução tecnológica ter posto em causa a relação existente entre crescimento do volume de negócios e emprego.

Sobre a gestão quantitativa da força laboral a operar na banca, merece referência a cultura característica das instituições bancárias, decorrente do estatuto social relativamente elevado da categoria “empregado bancário”: se o carácter precário do vínculo laboral do operário industrial ou do assalariado agrícola fez história e só foi amenizado no período pós-2ª Guerra Mundial numa minoria de países desenvolvidos, já o empregado bancário actual, à semelhança do comercial, tem atrás de si a imagem de um auxiliar do empresário, alguém em quem este deposita a sua confiança em termos de gestão do negócio. Quantas vezes, até, os ajudantes do banqueiro e do comerciante eram recrutados entre os membros da família e da família dos amigos. Ora, neste caso, despedir sem se verificar uma quebra dessa confiança é algo de desprestigiante para o empresário e para a própria instituição:

uma atitude desonesta numa instituição que tradicionalmente se afirma socialmente pela postura de honestidade e discrição na gestão do dinheiro que lá é colocado; enfim, uma atitude com potenciais repercussões negativas nas demonstrações financeiras do banco.

Kay & Reynolds, (*op. cit.*) foram inequívocos, afirmando que a eliminação do excesso de trabalhadores se imporia devido:

- à deterioração da situação económica em geral;
- ao acréscimo de concorrência em actividades nas quais os bancos tradicionalmente se encontravam resguardados;
- à alteração da tradicional actividade a favor da prestação de serviços bancários;
- ao impacto proveniente da implementação de novas tecnologias.

A este respeito, a situação dos bancos comerciais portugueses integrados (actualmente) nos cinco maiores grupos financeiros, durante as décadas de 80 e 90, captada ano após ano a partir do *Boletim Informativo* da Associação Portuguesa de Bancos, consubstancia-se num decréscimo quase permanente do número de trabalhadores – apesar do acréscimo do número de agências bancárias - e num acentuado decréscimo dos trabalhadores comerciais por agência.

4. Estratégias bancárias genéricas.

4.1. As hipóteses estratégicas dos gigantes da banca (cf. Hervé de Carmoy).

Para Carmoy (*op. cit.*), reportando apenas aos principais intervenientes do mundo bancário - o que exclui todos os bancos portugueses⁷³ - existem três grandes estratégias:

1. estratégia de conquista;

⁷³ “..os maiores bancos franceses, britânicos e alemães têm dimensões médias que excedem cerca de 20 a 30 vezes as de cada um dos três maiores bancos portugueses” (*Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992*, p. 370).

2. estratégia de volta-face;
3. estratégia de consolidação.

A primeira, de carácter ofensivo, é a “...resposta de todos aqueles que julgam estar melhor colocados nesta corrida à concentração” (*op. cit.*, p. 22). A segunda, é a “... resposta de todos aqueles que se apercebem que o prosseguimento das suas actuais opções os condenaria a não fazerem parte desse oligopólio [mundial]” (*ibidem*). Isto implica a fixação de um novo ponto de referência para a actividade da empresa o que, para o autor que vimos seguindo, se traduz em o banco se voltar a centrar na sua competência essencial; pois, segundo ele, a experiência demonstra que as actividades tradicionais, se geridas de outra maneira, podem ser rendíveis. Em termos organizacionais, são receitas fulcrais para esta estratégia: estrutura modular / aligeiramento dos serviços centrais⁷⁴, informação de gestão simplificada, redução de custos e inovação. Breuer (Dezembro 1997) especificou o que aligeirar / subcontratar: “... *services which (1) are not part of core business, (2) cause high fixed costs at operations level, and (3) offer little scope for positive and profitable differentiation vis-à-vis customers*” (*op. cit.*, p. 18).

Finalmente, a terceira estratégia é a “...resposta de todos aqueles que pensam que o tempo deveria correr em seu favor se continuarem a persistir na sua determinação” (Carmoy, *op. cit.*, p. 22).

4.2. Liderança no custo total *versus* segmentação prévia do mercado.

§.1. liderança no custo total.

Analisando o posicionamento estratégico numa perspectiva algo diferente, Davis (1989) na abordagem efectuada aos gestores bancários captou posições favoráveis à *estratégia de liderança no custo*. Assim:

⁷⁴ Subcontratando actividades fora do *core business* e evitando que a intromissão dos serviços centrais seja um factor de atraso na prestação de serviços com o conseqüente desagrado dos clientes.

In retail we need to be the low cost producer - Juergen Krumnow (Deutsche Bank)

This is a low margin business. If your competition forces you to double your opening hours there are big cost implications; there'll be some winners and losers - Dick Thompson (Toronto Dominion)

In a deregulated market, it's hard to get a permanent niche, so that the difference between a superior player and the others will focus on being the low cost producer. The edge in relative cost is becoming very powerful - George Vojta (Bankers Trust) (op. cit., pp. 64-65)

Na perspectiva do texto supra, confirmando a classificação de Dess & Davis exposta no capítulo 1., impõe-se como determinante a busca de eficiência operacional - apesar da dificuldade em medi-la numa actividade económica caracterizada pela imaterialidade e heterogeneidade do *output*; do que decorre, nomeadamente, a introdução de tecnologia da informação, a flexibilização do processo de trabalho, a busca de economias de escala / concentração.

Do mesmo modo, para Carmoy “A primeira escolha, para um grande estabelecimento, consiste em privilegiar o tratamento de massa” (op. cit., p. 240).

§.2. segmentação por tipo de clientes.

Davis (1989), na sequência das respostas obtidas por parte dos dirigentes bancários, concluiu igualmente que para clientes de maior rendimento e património a tendência seria para que a pressão competitiva conduzisse os bancos para uma estratégia que, sem descurar o factor custo⁷⁵, se centraria na diferenciação baseada numa **gama de produtos limitada**, correspondente às respectivas competências essenciais⁷⁶. Assim:

Bankers traditionally have been entranced by the image of being full service, broad line institutions. While this makes

⁷⁵ O factor custo tem de estar presente qualquer que seja a estratégia adoptada.

⁷⁶ Vide Davis (1989, p. 65) e Solving International (b) (Junho 1998, p. 22).

eminent sense for a relatively unsophisticated retail or small corporate client, market surveys indicate that, as sophistication rises, clients are increasingly prepared to pick up a banking institution on the basis of perceived expertise in specific product markets.

(op. cit., p. 106-107)

A tendência supra adquiriu premência acrescida visto os bancos procurarem direccionar-se cada vez mais para os clientes de maior rendimento e património⁷⁷, conforme captado por Roth & Velde (Dezembro 1991), na sequência do inquirido efectuado a gestores da banca de retalho, “*Banks today are moving away from the mass market - their long-time stronghold - toward the middle-upscale and small-business markets*” *(op. cit., p. 14)*.

Ou ainda, segundo a Solving International:

Il faut dire que les restructurations se sont traduites par ...des choix stratégiques dictés par le souci de ne pas faire la même chose que ses concurrents sur le même marché.[diferenciação]

(Solving International (a), op. cit., p. 12)

On s'achemine ainsi vers des stratégies plus segmentées par clientèles auxquelles on apportera le plus de services possible, en s'associant plus étroitement à leur développement (PME, ménages).[segmentação por clientes]

(Solving International (b), op. cit., p.24)

Também no sentido da segmentação-diferenciação se pronunciou claramente Breuer:

Focusing is the key - a new awareness of one's true core competencies. A universal bank must concentrate on the areas where, with its own expertise, it can deliver an excellent service to customers and differentiate positively from competitors.

... So from the customer's point of view, specialisation on what a bank sees as its core competencies is positive. It follows that the universal bank should be split up by customer group into independent operating units with separate market responsibility. These sub-banks - retail bank, wholesale bank, investment bank etc. - compete with the best specialists in their market segments.

... specialisation will mean not being just different, but better.

⁷⁷ Vide justificação no subcapítulo 3.5., alínea b).

(*op. cit.*, pp. 16-18)⁷⁸

Confirmando esta perspectiva, no relatório e contas do Banco Mello respeitante a 1998 o presidente do conselho de administração explicava:

A especialização permitirá um aprofundamento do conhecimento dos produtos e clientes, uma maior flexibilidade na adaptação e na inovação e, finalmente, uma eficiência operativa adicional já que se evitam subsídios cruzados. Este posicionamento visa uma maior focalização em áreas de negócio estratégicas, que apresentam elevados níveis de crescimento...

Complementarmente, face às perspectivas supra, e ainda de acordo com Davis (1989):

...we add to things we do well; if we do badly, we deemphasize it - Lord Garmoyle (S. G. Warburg)

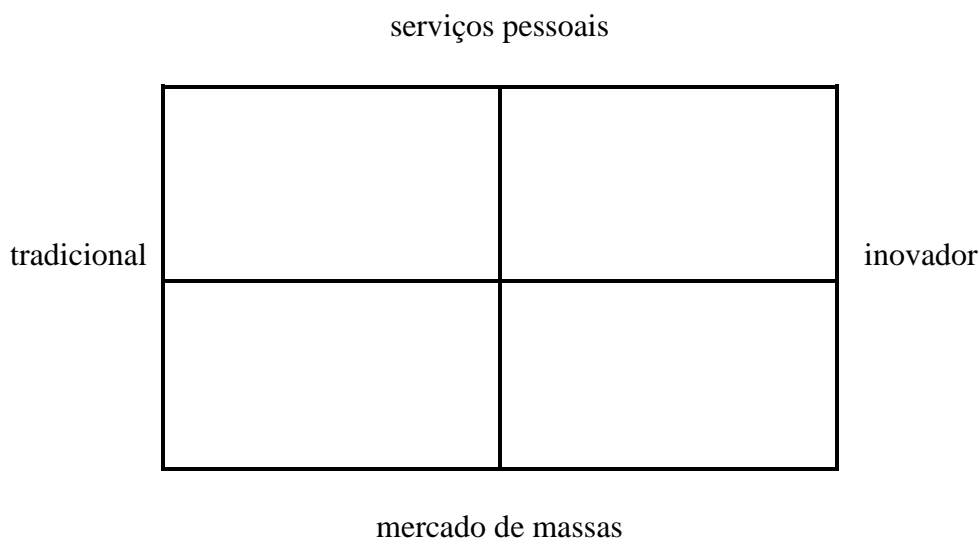
We picked areas where we had a relative advantage... - Charles Baillie (Toronto Dominion)

The most important success factor is to identify our strengths and build on them - Bob Engel (J. P. Morgan)
(*op. cit.*, p. 65-67)

Excellent bank strategic ambition and execution is now practical. ...It is responsive to market forces, defining a future that is intensive, not extensive. - John Rudy (Greenwich Associates)
(*op. cit.*, p. 122)

As citações supra, acrescidas do factor *tecnologia*, conduzem a que a escolha da estratégica se traduza aproximadamente na correspondente escolha de um posicionamento condicionado pelas coordenadas seguintes (cf. McDonnel & Fitzgerald, *op. cit.*):

⁷⁸ A presente citação recorda-nos necessariamente a recomposição efectuada no âmbito do Grupo BPI.



§.3. diferenciação pelo produto ou pelo serviço?

A segmentação pelos clientes-diferenciação pelos produtos surge intrinsecamente associada à diferenciação no **serviço prestado**. Mais: segundo Granado (*op. cit.*), a orientação do negócio financeiro para o crédito (produto) estava a ser gradualmente substituída pela orientação para o serviço. “*La différenciation provient du service apporté au client*”, disse também Alain Dromer (Presidente da CCF Capital Management) a propósito da gestão de fundos. E explicou⁷⁹:

La différenciation ne pourra pas provenir des produits car ils sont très proches. La probabilité d’inventer un produit radicalement neuf est très faible. De plus, les “process” évoluent dans la même direction et inévitablement, les écarts de performance finissent par s’amoinrir. Les facteurs de différenciation proviendront donc de la notion de services,...
(Dromer, Abril 1998, pp. 24-25)

De acordo com a citação supra, o lançamento de produtos financeiros tornou-se, assim, um processo algo semelhante ao do fabrico de automóveis em linha de montagem, baseado na manutenção de um núcleo relevante de características estandardizadas. Nestes termos, não é por tal via que é possível diferenciar de

⁷⁹ No mesmo sentido, David (Junho 1998, p. 10).

forma significativa. Cumulativamente, não existe nenhum sistema de registo de patentes no âmbito do mercado de capitais. Logo, estamos perante:

- a inexistência de uma *barreira de entrada* de concorrentes potenciais no ramo / grupo estratégico;
- um factor de acréscimo da rivalidade dentro do ramo / grupo estratégico;
- um factor de redução do poder das empresas bancárias face aos clientes / fornecedores de disponibilidades.

Não sendo possível diferenciar pelos produtos ou processos de produção, a competência a desenvolver neste domínio terá de provir da distribuição dos mesmos (o “serviço”)⁸⁰.

Reforçando a posição supra, Ferrary (*op. cit.*) concordou que nem as taxas de juro, nem a inovação no domínio financeiro, nem a performance em termos de rendibilidade dos produtos financeiros são factor de competitividade. A estratégia bancária não deve basear-se em tais aspectos mas, isso sim, na prestação de um *serviço* completo ao cliente (“*one stop banking*”)⁸¹, respondendo à totalidade das suas preocupações financeiras. Nestes termos, aproveitando um exemplo fornecido pelo autor em apreço, os bancos não devem pensar a *home banking* como actividade na qual se possam ou devam especializar; mas sim como actividade a acrescentar ao tradicional serviço bancário que já vêm prestando⁸².

§.4. diferenciação pela promoção comercial.

Alternativamente, conforme defenderam Mercier & Pacini (Julho-Agosto 1998), se é verdade que a diferença *objectiva* entre os produtos financeiros varia pouco de banco para banco a diferenciação poderá provir, então, do valor atribuído (*subjectivo*) pelos clientes aos produtos e serviços bancários. Para esta

⁸⁰ No mesmo sentido, Nellis (*op. cit.*).

⁸¹ Vide, no subcapítulo 3.2., alínea b), referência deste autor aos inconvenientes da segmentação da prestação de serviços.

⁸² Vide, por exemplo, o caso do Banco 7 no âmbito do Grupo BCP.

diferenciação contribuirá significativamente a **promoção comercial** do banco (“*dynamiser le capital marque de l’institution*”) e, por decorrência, dos seus produtos e do seu serviço.

§.5. segmentação e estrutura organizacional.

A **segmentação**, acima tratada em vários tons, tem necessariamente implicações em termos organizacionais - seja qual for a tonalidade adoptada - do que constitui exemplo claramente visível a dicotomia *private banking*-banca de massas.

4.3. A ligação à economia real.

Noutra perspectiva, Carmoy (*op. cit.*) inclinou-se para uma estratégia que privilegiasse a ligação da banca à criação de riqueza. Pensando no exemplo de crescimento extraordinariamente bem sucedido – à época - dos bancos japoneses⁸³, afirmou que “O apoio às indústrias *deverá tornar a ser* [o itálico é nosso] o eixo prioritário do desenvolvimento da banca” (*op. cit.*, p. 256) e que “A banca do futuro deve *redescobrir* [o itálico é nosso] o caminho da criação das riquezas reais” (*ibidem*). É que:

A estabilidade das relações fundadas sobre o envolvimento recíproco, referente a um projecto industrial, representa para o cliente uma vantagem que não se compara com a prestação de serviços que ele pode esperar de um estabelecimento que concebe o seu papel essencialmente como o de um supermercado de produtos financeiros (*op. cit.*, p. 257).

⁸³ Do qual resultou uma percentagem substancial de bancos japoneses no grupo dos maiores bancos mundiais; embora, por motivos cuja análise pormenorizada sai fora do âmbito do presente trabalho, este crescimento tenha resultado posteriormente nas maiores falências mundiais.

Ainda sobre o Japão, a relação supra envolve frequentemente a participação de bancos japoneses no capital de empresas industriais e, até, a formação de grupos de empresas industriais em torno desses bancos (os *Keiretsu*). Tudo isto numa perspectiva que privilegiava a estabilidade necessária para a produção de riqueza; actuando de forma contra-cíclica e afastando, portanto, a ameaça das flutuações económicas conjunturais de sentido negativo. Ora, é comum a actuação do banco face à empresa industrial / agrícola / comercial /... ser vincadamente pro-cíclica: face à conjuntura económica desfavorável, quando a empresa mais necessita da colaboração do banco, este dificulta-a em nome da rendibilidade e do equilíbrio financeiro. A alteração, verificada no Japão durante as décadas de 80 e 90, do comportamento contra-cíclico para um comportamento pro-cíclico poderá ser uma das causas da actual situação desfavorável da banca japonesa⁸⁴.

Na estrita perspectiva do interesse dos dirigentes bancários, uma tal política de relacionamento está, inclusive, melhor defendida da concorrência proveniente de empresas não financeiras; na medida em que se constitui como barreira de entrada de concorrentes potenciais no ramo de actividade.

Bibliografia consultada:

a) livros e capítulos de livros

Almeida, Paulo Pereira (org.) *et alii* (Outubro 1999), *1º diagnóstico à situação contratual e expectativas dos bancários portugueses / 1999*, Lisboa, CIES, pp. 313.

Atkinson, Anthony B. *et alii* (1995), *La distribution des revenus dans les pays de l'OCDE - documentation tirée de la Luxembourg Income Study*, (“études de politique sociale, nº 18”), Paris, OCDE, pp. 173.

⁸⁴ Sobre este assunto vide, por exemplo, Jestaz & Passet (Outubro 1997).

Barata, José Martins (1993), *Moeda e mercados financeiros*, Lisboa, edição do autor (publicada pela AEISEG), pp. 378.

Carmoy, Hervé de (1992), *Estratégia bancária - a recusa da descoordenação*, (“Biblioteca de Economia”), Lisboa, Publicações Dom Quixote, pp. 271.

Davis, Steven I. (1985), *Excellence in banking*, London, MacMillan Press, pp. 137.

Davis, Steven I. (1989), *Managing change in the excellent banks*, London, MacMillan Press, pp. 159.

Essinger, James (1993), *Managing technology in financial institutions*, London, Pitman Publishing, pp. 216.

Kay & Reynolds, Robert (1993), *Profitability for European banks - the key to survival and success*, London, Financial Times Business Enterprises Ltd., pp. 124.

Martinet, Alain Charles (1992), *Estratégia*, (“Sílabo Gestão”), 2ª edição, Lisboa, Edições Sílabo, pp. 322.

McDonnel, Edwin D. & Fitzgerald, James (1992), *Rebuilding the retail bank - a blueprint for management*, Dublin, Lafferty Group, pp. 222.

Porter, M. E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*, New York, The Free Press, pp.396.

b) artigos de revistas e jornais

AAVV (Abril-Junho 1996), “Estudo de impacte das fusões bancárias ao nível europeu na gestão dos recursos humanos (síntese)”, *Revista da Banca*, nº 38, pp. 97-111.

Banca Española:

- nº 286, Fevereiro 1998, p. 32;
- nº 288, Maio-Junho 1998, pp. 29-30.

Barfield, Richard (Fevereiro 1998), “Shareholder value - putting on a performance”, *The banker*, pp. 66-68.

Breuer Rolf-E. (Dezembro 1997), “Universal but specialist”, *The banker*, pp. 16-18.

Cohen, Robert (Junho 1998), “La tendance à la spécialisation”, *Banque Stratégie*, nº 150, pp. 20-21.

Constâncio, Vítor (Outubro-Dezembro de 1994), Comunicação efectuada no colóquio organizado pela Associação Portuguesa de Bancos subordinado ao tema “A banca no limiar do ano 2000”, *Revista da Banca*, nº32, pp. 31-36.

David, Jacques-Henri (Junho 1998), “La banque de détail est un métier de distribution”, *Banque Stratégie*, nº 150, pp. 10-11.

Dromer, Alain (Abril 1998), “La différenciation provient du service apporté au client”, *Banque*, nº 591, pp. 24-25.

Ferrary, Michel (Novembro-Dezembro 1997), “Banques à réseaux: à la recherche de l’avantage concurrentiel”, *Revue Française de Gestion*, nº 116, pp. 52-62.

Fournas, François Xavier de (Junho 1998), “Les banquiers d’aujourd’hui sont-ils les banquiers de demain?”, *Banque Stratégie*, n° 150, pp. 6-7.

Fulmer, Robert M. (1992), “Nine Management Development Challenges for the 1990s”, *Journal of Management Development*, volume 11, n° 7, pp. 4-9.

Granado, José (Julho-Setembro 1994), “O negócio financeiro e a evolução das tecnologias da informação”, *Revista da Banca*, n° 31, pp. 47-63.

Green, Ronald F. *et alii* (1993), “Porter’s (1980) Generic Strategies in Portugal”, *European Business Review*, volume 93, n° 2, pp. 3-10.

Jestaz, David & Passet, Olivier (Outubro 1997), “La flexibilité comparée des marchés du travail américain et japonais”, *Revue de l’OFCE*, n° 63, pp. 143-194.

Mercier, Jean-Éric & Pacini, Jean-Éric (Julho-Agosto 1998), “Marketing: objectif rentabilité”, *Banque*, n° 594, pp. 59-61.

Mondet, Michel & Gressier, Aurélien (Fevereiro 2000), “L’amorce d’une nouvelle vie”, *Banquemagazine*, pp. 42-43.

Nellis, Joseph (Junho 1998), “Strategies for staying ahead”, *Chartered banker*, pp. 28-31.

Penrose, Paul (Maio 1998), “Right place, right time”, *banking technology*, pp. 22-26.

Pontbriand, Gaël de (Março 1998), “La bancassurance et la restructuration du secteur financier”, *Banque Stratégie*, n° 147, pp. 2-6.

Roth, Aleda V. & Velde, Marjolin van der (Dezembro 1991), “The Retail Technology”, *Bank Management*, volume 67, n° 12, pp. 14-18.

Salgado, Ricardo Espírito Santo (Outubro-Dezembro 1995), “Produtividade e estratégias interbancárias”, *Revista da Banca*, n° 36, pp. 49-61.

Salle, Françoise & Metz, Xavier (Março 1998), “Enquête sur les leviers de la performance commerciale”, *Banque*, n° 590, pp. 22-24.

Solving International (Junho 1998), “La banque n’est plus dans la banque”, *Banque Stratégie*, n° 150, pp. 4-5.

Solving International (a) (Junho 1998), “Les stratégies-types illustrées par les modèles nationaux”, *Banque Stratégie*, n° 150, pp. 12-16.

Solving International (b) (Junho 1998), “La nouvelle grille stratégique du marché bancaire”, *Banque Stratégie*, n° 150, pp. 22-27.

Trimbach, Thierry & Clément, Thierry (Maio 1998), “Évoluer pour accompagner le client”, *Banque*, n° 592.

Young, Kung (Outubro 1999), “Customer care centres on profit”, *The Banker*, pp. 132-133.

c) documentos oficiais

Ministério das Finanças - Conselho para o Sistema Financeiro (1991), *Livro branco sobre o sistema financeiro: 1992 - as instituições de crédito*, s.l., 2 volumes, pp. 552.

d) documentos de organizações (empresas, associações patronais e sindicais, organizações internacionais,...)

Associação Portuguesa de Bancos, *Boletim informativo* (publicação semestral), de Junho de 1988 a Junho de 2001.

FIM