

UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

Faculdade de Economia

ISSN 0871-2573

**A BANCA PORTUGUESA E O
PLANEAMENTO ESTRATÉGICO**

**João da Silva Ferreira
Working Paper Nº 152**

**UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA
Faculdade de Economia
Trav. de Estevão Pinto - Campolide
1000 LISBOA
PORTUGAL**

Abril , 1990

A BANCA PORTUGUESA E O PLANEAMENTO ESTRATÉGICO

I. A gestão estratégica e a mudança no enquadramento da empresa.

O "leit motiv" da campanha publicitária do filme "rain man", para além dos Óscares conquistados, afirma que, afinal, cada um de nós é um pouco autista. Ao mesmo que procura atrair público às salas de cinema, insinuando que o filme toca num tema que diz respeito a cada um de nós, esta mensagem traduz uma preocupação que tem sido objecto de reflexão por parte de vários investigadores sociais, nos últimos anos: as dificuldades experimentadas pelo ser humano face à mudança e, em especial, a sua limitada capacidade para enfrentar as mudanças rápidas.

A este respeito é particularmente dramático o livro de Alvin Toffler, "O choque do futuro". A tese central do autor é que a amplitude e a rapidez da mudança têm vindo a aumentar na nossa sociedade e, a não ser que se tomem cuidados pessoais e sociais para gerir a mudança, as suas consequências sociais e humanas poderão ser devastadoras. Segundo este mesmo autor, as causas fundamentais deste vendaval de mudança entroncam numa nova revolução industrial, a que pitorescamente chama a Terceira Vaga.

Independentemente de se concordar ou não com as arrojadas simplificações analíticas de Toffler, é importante destacar algumas consequências da sua análise da Terceira Vaga na perspectiva da empresa, que aqui constitui o objecto fundamental da nossa discussão. Designadamente a existência de uma tecnologia nova e em rápida mudança; uma desmassificação da produção, do consumo e da informação; a empresa passa a ser considerada como uma entidade económica com responsabilidades sociais, ambientais e éticas; os mercados de bens e serviços estão globalmente ligados por um sistema de informações quase instantâneo; o funcionamento do sistema económico é caracterizado por uma grande instabilidade; o nível cultural dos empregados das instituições é elevado e a estrutura das organizações tende a ser mais descentralizada e flexível.

Conclusões semelhantes, têm sido efectuadas por investigadores de outras áreas sociais, nomeadamente pelos teóricos de gestão empresarial (por exemplo, Peter Drucker e Igor Ansoff), que têm procurado analisar as consequências daí resultantes sobre os sistemas de gestão da empresa. Especificamente, estes especialistas da gestão têm analisado as implicações, que a alteração na amplitude e na cadência da mudança do enquadramento ("environment") empresarial está a ter sobre os sistemas de gestão.

A este respeito, importa referir a análise realizada por Ansoff no seu livro *Implantação da Gestão Estratégica*, no qual estabelece a relação que deve existir entre o que ele designa por turbulência e os sistemas de gestão. Vão-se resumir, muito sinteticamente, as conclusões da secção 1.2 (Evolução das respostas sistemáticas) do seu livro.

O nível de turbulência, variando entre 1 e 5, é definido com base em três aspectos: a) familiaridade com os acontecimentos; b) rapidez da mudança; c) visibilidade do futuro. O nível 1 de turbulência é caracterizado por: a) acontecimentos familiares; b) ritmo de mudança inferior à capacidade de resposta da empresa; c) o futuro é uma repetição do passado. O nível 2 de turbulência : a) a experiência passada é aplicável no futuro; b) ritmo de mudança igual ou inferior à capacidade de resposta da empresa; c) o futuro é previsível por extrapolação. O nível 3 de turbulência: a) os acontecimentos poderão representar parcialmente uma descontinuidade com o passado, mas estão com ele relacionados; b) o ritmo de mudança é comparável à capacidade de resposta da empresa; c) o futuro embora extrapolável poderá já contar ameaças e oportunidades que são, contudo, previsíveis. O nível 4 de turbulência: a) além de descontinuidades relacionadas com o passado, os acontecimentos podem também integrar descontinuidades que sejam novidade; b) o ritmo de algumas mudanças poderá já ser superior à capacidade de resposta da empresa; c) o futuro embora constituído predominantemente por ameaças e oportunidades previsíveis, poderá conter já sinais fracos só parcialmente previsíveis e algumas surpresas imprevisíveis. O nível 5 de turbulência: a) os acontecimentos representam uma descontinuidade com o passado e são novos; b) o ritmo de mudança é superior à capacidade de resposta da empresa; c) existem sinais fracos previsíveis do futuro e surpresas imprevisíveis.

A escolha do sistema de gestão adequado para uma empresa depende de dois factores fundamentais: a) as aspirações e ambições dos gestores; b) o ambiente de enquadramento ("environment") da empresa. Contudo, no mínimo, para responder com sucesso aos desafios do ambiente de enquadramento, o sistema de gestão terá de ter um nível de complexidade e rapidez de resposta comparável ao nível de complexidade e ritmo de mudança do ambiente de enquadramento.

Os sistemas de gestão, actualmente existentes, podem agrupar-se nas seguintes categorias, em função do seu nível crescente de complexidade, novidade e descontinuidade com o passado: 1) gestão de controlo: sistemas de controlo financeiro; 2) gestão por extrapolação: sistemas de controlo orçamental; sistemas de gestão por objectivos; sistemas de planeamento de longo prazo; 3) gestão por antecipação: sistemas de planeamento estratégico periódico e sistemas de posicionamento ou gestão estratégica.

Por outro lado, considerando níveis crescentes de rapidez de resposta e de imprevisibilidade, tem-se: 1) gestão estratégica caso a caso; 2) gestão estratégica de sinal forte; 3) gestão estratégica de sinais fracos e resposta graduada; 4) gestão estratégica do imprevisto.

Para o nível de turbulência a partir do grau quatro, Ansoff recomenda, sob pena de perda de eficácia, que o sistema de gestão adequado é o planeamento estratégico, ao qual poderá ser acoplado um sistema de gestão de sinal forte. Vai-se procurar definir, em seguida, o grau de turbulência que a banca portuguesa irá enfrentar na próxima década.

2. Nível de turbulência para banca portuguesa na próxima década

A especificação, para a banca portuguesa, dos três aspectos que servem de base à determinação do nível de turbulência esperado, não poderá fazer-se sem ter como referência o Mercado Único, Europeu e a Revolução Financeira. Na verdade, o Mercado Único vai facilitar a eclosão da Revolução Financeira nos países menos desenvolvidos, como Portugal, e forçar uma redução do seu horizonte de implantação.

Quais as as consequências da Revolução Financeira sobre a indústria bancária?

Como é bem conhecido a Revolução Financeira tem como causas principais: a) desregulamentação; b) inovações financeira e tecnológica; c) mutações económicas; d) globalização. É importante realçar, que os factores causais acabados de enunciar actuam de uma forma interdependente.

2.1. Consequências sobre a indústria bancária

Uma das consequências mais salientes para a indústria bancária, resultantes da Revolução Financeira, é o aumento significativo da concorrência, cuja causa principal entronca na desregulamentação, na inovação tecnológica e financeira.

São três as origens deste incremento da concorrência. Em primeiro lugar, tem-se a concorrência proveniente da própria indústria, originada pela redução ou abolição das barreiras concorrenciais proveniente da eliminação ou redução da segmentação dos vários subsectores bancários e das barreiras geográficas. Tem-se, depois, a concorrência proveniente da globalização da actividade bancária. Os mercados nacionais deixaram de ser reserva exclusiva dos bancos nele filiados. Finalmente, tem-se a concorrência proveniente do exterior do sector bancário. São as empresas industriais que ensaiam

esquemas vários de financiamentos para a compra dos seus produtos, sociedades financeiras (leasing, investimento, capital de risco, etc.) diversas especializadas na concessão de certos tipos de crédito, companhias de seguros a conceder crédito directo e indirecto; situação idêntica se passa nas captação de fundos, com a emissão do papel comercial pelas empresas, os fundos de gestão de caixa, etc.

Uma consequência imediata desta situação concorrencial acrescida é a perda de poder negocial da banca, quer perante os aforradores, quer perante os utilizadores de crédito. Mais adiante voltaremos a este ponto, para discutir outras implicações sobre a indústria bancária. Porém, resulta, obviamente, da maior concorrência uma redução das margens comerciais das operações de crédito.

A banca tem procurado ultrapassar as consequências negativas desta redução das margens de crédito sobre a rentabilidade dos capitais próprios, através de várias alternativas. Uma delas consiste em aumentar o seu "leverage" financeiro. Daí que se tivesse assistido, nos países onde este processo avançou mais rapidamente, a uma deterioração do rácio dos capitais próprios/activo total. Esta evolução deu origem a uma acentuada preocupação das autoridades monetárias, visto que ela se estava a verificar numa altura em que alguns riscos tradicionais estavam a aumentar (caso do risco de crédito do risco das taxas de juro), ao mesmo tempo que novos riscos (tecnológico, operacional, cambial etc) ganhavam importância.

Outra via utilizada pela banca para melhorar a rentabilidade dos seus capitais, e que ao mesmo tempo permitia uma camuflagem da deterioração no peso dos capitais próprios, consistiu em aumentar as receitas originadas por serviços sem implicações directas no balanço, como é caso dos "swaps", garantias bancárias, contratos futuros, etc. Note-se que muitas destas transacções dão origem a vários tipos de riscos (risco de crédito, risco de taxas de juro, etc.), que não aparecem directamente reflectidos no balanço.

As autoridades monetárias dos vários países, embora preocupadas com a deterioração que se estava a verificar na solidez financeira da indústria bancária, mostraram grande parcimónia em exigir aos bancos dos respectivos países uma maior cobertura das responsabilidades totais (patrimoniais e extra-patrimoniais) através dos capitais próprios. Na verdade, dada a globalização entretanto alcançada pela actividade bancária, e a sua grande mobilidade geográfica, a falta de simetria na fixação de requisitos de capital pelas autoridades monetárias dos vários países, era susceptível de gerar uma desigualdade de posição concorrencial e a transferência territorial de operações. Finalmente, em Dezembro de 1987, após um primeiro acordo entre os bancos centrais de Inglaterra e dos Estados Unidos, o Grupo dos Dez chegou a uma solução de

compromisso que possibilita a determinação do capital a exigir, em relação aos bancos internacionais, em função dos riscos de crédito assumidos, incluindo os riscos extrapatrimoniais. Os países da CEE assumiram já um compromisso semelhante.

Em relação ao acordo alcançado, é importante fazer duas observações. A primeira é que os critérios usados para definir a exposição ao risco de crédito estão longe de basear em resultados incontestados de natureza científica. A segunda observação é para lembrar que o único risco explicitamente considerado foi o risco de crédito. Ora, existem muitos outros riscos com consequências potenciais importantes sobre a situação líquida, como é o caso, por exemplo, do risco das taxas de juro, o risco de liquidez, etc. No entanto, os resultados conseguidos, apesar das limitações referidas, são um passo importante que indicia que novos acordos poderão ser alcançados em relação a aspectos actualmente em aberto.

Uma outra consequência proveniente do aumento da concorrência e da desregulamentação, e em parte, também, provocada pela entrada na actividade bancária de entidades que lhe eram exteriores, foi o aparecimento dos conglomerados financeiros. A inflação surgida durante a década de setenta tornou os investidores muito mais sensíveis as taxas de rentabilidade gerada pelos activos financeiros, e abertos a investir em instrumentos financeiros diferentes dos tradicionais depósitos, desde que se mostrem mais rentáveis. A proliferação de produtos financeiros vendidos, em muitos casos, por diferentes intermediários, cuja especialização havia sido forçada pela legislação financeira tradicional, começou a tornar-se onerosa para os investidores, que em vários estudos de mercado realizados, tem mostrado preferência por efectuar todas as suas aplicações financeiras através de apenas um intermediário.

No entanto, para que os vários instrumentos financeiros possam ser oferecidos através de um único conglomerado financeiro, não basta que os investidores o desejem. É preciso que se possa criar uma estrutura organizacional, cujos modelos típicos são o supermercado e "department store", que crie efeitos de sinergia entre as suas componentes capazes de lhe proporcionarem uma vantagem estratégica estável relativamente às formas de organização tradicionais. Ora o conceito de sinergia, apesar da sua já longa tradição no domínio da política da empresa, tem-se revelado falho de um conteúdo operacional que seja fácil de aplicar, mesmo na empresa industrial onde nasceu.

No que se refere a ideia dos conglomerados, surgidos de uma forma mais avançada nos USA, não existe consenso sobre os factores geradores de sinergia. Uns parecem apostar na inovação como sendo a chave do sucesso; outros apostam simplesmente na sua capacidade na área do marketing; para outros, ainda, a base do seu êxito assenta sobre a capacidade de gerir de uma forma eficiente um sistema de

operações, comprimindo os custos. Neste momento, ainda se desconhece qual a forma de produção e distribuição dos serviços financeiros, mediante o formato de conglomerado financeiro, que virá a prevalecer. Porém, se isso vier a acontecer, como muitos esperam, as consequências para a indústria bancária vão ser muito significativas, como o mostram os resultados noutros sectores industriais.

É importante mencionar, também, que embora sem atingir a forma mais avançada dos conglomerados financeiros, a desregulamentação veio permitir uma diversificação da actividade bancária a actividades que lhe eram tradicionalmente vedadas. Espera-se que daí possa resultar uma maior estabilidade para a indústria bancária, pois muitas dessas actividades não se encontram positivamente correlacionadas com a actividade bancária tradicional, o que segundo os ensinamentos da teoria dos portfólios contribuirá para reduzir o risco de negócio.

Porém a distribuição dos serviços financeiros em geral e dos serviços bancários em especial, está a ser, também, profundamente alterada, em virtude da inovação tecnológica, já referida. Na verdade, com a introdução dos ATM (automatic teller machine) e do Home Banking a distribuição dos serviços de depósito, levantamento e transferência de fundos deixou de fazer-se exclusivamente através das dependências bancárias, como até então, mas passou a fazer-se no local, hora e através do meio escolhido pelo cliente. Aliás, a inovação tecnológica, devido às economias de escala que possibilita, veio permitir uma nova estratégia concorrencial na indústria bancária, baseada na redução dos custos dos serviços bancários. Note-se, todavia, que a redução dos custos tornou-se num imperativo para a indústria bancária, em virtude da redução nas margens líquidas das taxas de juro.

Além disso, é interessante acrescentar que a inovação tecnológica na indústria bancária veio permitir, que através dos EFTPOS (electronic funds transfer on points of sale) a indústria bancária pudesse vir a deixar de continuar a ter o monopólio dos meios de pagamento da economia, de que esta indústria tem beneficiado desde a sua origem.

Uma consequência importante para a indústria bancária resultante das mutações económicas ocorridas, diz respeito à alteração das necessidades financeiras dos clientes bancários, empresas e indivíduos.

Começando pelas empresas, o surto inflacionista que se vareficou durante a década de setenta, originou que as empresas industriais tivessem necessidade de reforçar os seus meios de financiamento, num montante substancial. Como outra das consequências da inflação é deprimir as cotações das acções, a única alternativa viável deixada às empresas, para reforçarem os seus meios financeiros foi o recurso ao

endividamento. Aliás, numa situação de inflação crescente, o recurso ao endividamento é naturalmente estimulado pelas vantagens que proporciona ao devedor.

Infelizmente para a indústria bancária, esta não se encontrava, em muitos países, em condições de responder cabalmente a esta necessidade das empresas, em condições concorrenciais com o mercado. Isto por várias razões.

Em primeiro lugar, devido à deterioração da solidez financeira das empresas bancárias. Isso ficou a dever-se, em grande parte ao aumento substancial no risco de crédito bancário, em virtude de políticas de crédito mal concebidas e pior executadas, (Foi o caso do crédito aos LDC, ao sector da energia e do imobiliário. Este triplo impacto fez-se sentir em virulência especial nos Estados Unidos. Daí resultou que o "rating" de muitos bancos passou a ser inferior ao das empresas industriais a funcionar.) e à redução nas margens líquidas das taxas de juro, em resultado da concorrência acrescida.

Por conseguinte, se os bancos tiverem necessidade de obter fundos através do recurso ao mercado, só poderão conceder crédito a estas empresas a taxas superiores às que estas poderiam obter directamente no mercado. Isso foi o ponto de partida para um forte movimento para a desintermediação do crédito, designado por titularização. As grandes empresas industriais, com sólida situação financeira, passaram a obter directamente no mercado os fundos de que careciam, emitindo obrigações e papel comercial, enquanto os bancos se limitam a servir como garantes de liquidez e tomadores e distribuidores desses instrumentos de crédito. Outros factores, que possibilitaram às empresas a obtenção de crédito através do mercado, resultam de se ter vindo a generalizar a avaliação do risco de crédito, feita por empresas de "rating", e os investidores, em especial os institucionais, cuja importância não tem cessado de crescer, terem adquirido capacidade, para gerir riscos que antes eram assumidos pelos bancos. Aliás, a titularização conheceu outros desenvolvimentos, que iremos referir mais adiante.

Mas a inflação originou, também, uma forte procura de instrumentos financeiros líquidos, por parte dos aforradores e, também, pelas empresas, que lhes permitisse evitar os elevados custos de oportunidade que a inflação implicava, por deterem meios de pagamento para a realização de transacções. Os bancos foram lentos em dar resposta a esta necessidade dos aforradores individuais, em parte por impossibilidade legal (pois, os bancos estavam proibidos, em quase todos os países, de pagarem juros nos depósitos à ordem) e, em parte, por falta de agilidade, pois estavam habituados à passividade dos aforradores e à ausência de concorrência. Como é bem sabido, foram os fundos de gestão de caixa que aproveitaram a oportunidade, o que obrigou os bancos, em seguida a ter de fazer um esforço de recuperação da posição perdida.

Já em relação às empresas, a actuação da banca foi mais eficaz, fornecendo-lhes um serviço novo, a gestão de caixa das empresas, que lhes possibilita minimizar os meios de pagamento a ter em caixa, e mesmo gerir riscos de taxas de câmbio e de taxas de juro. Embora, deste modo, as empresas tenham continuado clientes da banca, o que origina receitas pela venda de serviços, as consequências sobre o custo dos fundos bancários foram semelhantes às que resultaram da perda dos clientes individuais.

Em conclusão, desta maior sensibilidade dos aforradores individuais e das empresas às taxas de juro, e da criação dos instrumentos financeiros capazes de lhes dar satisfação, resultou que a banca deixou de poder contar com um grande "pool" de fundos, de custo directo quase nulo (os depósitos à ordem na banca tradicional), que em seguida emprestava as taxas correntes no mercado, obtendo lucros substanciais. Desta situação, resultam importantes consequências para a indústria bancária, que passamos a examinar.

Por um lado, se a banca obtém os seus fundos sensivelmente à taxa de juro corrente no mercado, e se existem clientes com possibilidades de os obterem a taxas idênticas, então a banca não poderá ganhar dinheiro no financiamento do crédito a esses clientes. Isso obrigou os banqueiros a ter de decompor os vários serviços que estão integrados no serviço de crédito, e que tradicionalmente eram pagos através de uma remuneração global, constituída pela margem líquida das taxas de juro. Este esforço de análise forçada pelas circunstâncias permitiu mostrar que existem três serviços distintos - originação, financiamento e serviços (cobrança das amortizações e juros, actualização das posições em dívida, manutenção dos documentos, etc.) - integrados no serviço de crédito, a que devem corresponder três preços diferenciados. Este procedimento, inicialmente, começou por ser utilizado pelos bancos nas suas relações creditícias com as empresas.

Assim, por exemplo, um banco que tenha como cliente uma grande empresa, financeiramente muito sólida, a qual pode obter os seus financiamentos directamente no mercado a taxas de juro semelhantes às do banco (o risco de crédito é semelhante), pode ainda ser financiada através do crédito bancário, desde que se verifiquem as seguintes condições: a) que o banco que concede o crédito possa revende-lo a investidores primários, a taxas de juro semelhantes às que estes podem obter directamente da empresa; b) que estes activos tenham liquidez semelhante à dos instrumentos financeiros que as empresas podiam emitir se utilizassem o mercado; c) que os custos de originação e venda pelo banco sejam menores ou iguais aos que a empresa teria de suportar para obter o financiamento através do mercado.

Este esquema, pode ser aplicado, com os ajustamentos devidos, aos empréstimos ao consumo, tais como, crédito para a aquisição de casa própria, compra de automóvel, etc., desde que estes créditos sejam relativamente estandardizados. Note-se, que a revenda desses créditos pode ser realizada por outros intermediários financeiros que não os bancos, tais como as sociedades de investimento (investment banks). A liquidez pode ser melhorada mediante a titularização desses créditos, e em especial se houver "market makers" que criem um mercado para esses títulos. E, eis, como aos poucos, os grandes bancos em especial, vão transformando actividades de intermediação tradicional, substituindo-as por actividades de "dealership". Obviamente, esta transformação está integrada no movimento de titularização, acima referido, e que abrange outras componentes, tais como, a já mencionada titularização do crédito às grandes empresas e, também, na captação de fundos por parte dos grandes bancos, em especial quando operam no mercado bancário internacional. É interessante referir, que deste modo, os bancos conseguem melhorar a rentabilidade dos seus capitais próprios, pois conseguem aumentar as receitas através de uma maior rotação do activo, sem necessidade de aumentar os capitais próprios, como aconteceria se assegurassem também o financiamento.

É importante mencionar, também, que na actividade bancária tradicional, do mesmo modo que não se separavam os vários serviços integrados no serviço de crédito, também não era habitual separar e fixar um preço para os vários riscos que uma operação de crédito pode conter. Como é sabido, as operações de crédito requerem, frequentemente, que o banco peça emprestado a curto prazo e empreste a prazos mais dilatados. Isso implica que o banco incorre em riscos de liquidez e de taxas de juro. Ora, era através do prémio de risco de crédito que eram cobertos estes outros riscos, não havendo qualquer preocupação de individualizar e quantificar estes riscos. Como se vai analisar mais adiante, a inovação financeira e a concorrência acrescida vieram alterar significativamente esta situação.

O facto de os bancos terem de pagar, numa proporção cada vez maior, por todos os fundos directamente captados, preços que se aproximam da taxa de juro do mercado, tem consequências muito significativas sobre o preço de outros serviços bancários, tais como cheques e extratos de conta, por exemplo.

Na banca tradicional estes serviços eram fornecidos aos clientes bancários gratuitamente. As margens líquidas das taxas de juro entre os empréstimos e os depósitos à ordem não renumerados permitiam tal liberalidade. Com a redução das margens das taxas de juro, causada pela concorrência os bancos foram obrigados a rever a sua política

de preços dos serviços, pois deixou de ser possível subsidiar certos serviços à custa de outros serviços.

Note-se, que a banca está a ser forçada a embarcar numa política de preços, sem estar preparada para a levar a efeito de uma forma adequada. Na verdade, a banca desconhece ainda, na maior parte dos países, os custos de produção dos vários serviços, sem os quais não existe uma base racional para a definição de uma política de preços.

A inovação financeira, por sua vez, origina, também, consequências importantes sobre a indústria bancária. As inovações financeiras, segundo o relatório publicado pelo Banco de Pagamentos Internacionais, podem agrupar-se nas categorias seguintes: a) inovações que possibilitam a transferência do risco de preço (risco das taxas de juro e das taxas de câmbio); b) inovações que possibilitam a transferência do risco de crédito; c) inovações que aumentam a liquidez; d) inovações que aumentam as possibilidades de endividamento; e) inovações que aumentam a capitalização.

Na perspectiva do risco, importa salientar duas consequências da inovação financeira. No ambiente de maior concorrência bancária, a inovação financeira passou a ser usada, tal como acontece nos sectores industriais, como instrumento de concorrência. Contudo, contrariamente ao que acontece na actividade industrial, a inovação financeira não tem podido ser protegida mediante patentes, o que reduz a capacidade de o inovador vir a beneficiar da sua iniciativa, devido ao efeito de imitação pelos seus concorrentes. Daí resulta, obviamente, um aumento significativo do risco de actividade bancária.

Outra consequência importante da inovação financeira para a indústria bancária, provém da possibilidade que os novos instrumentos facultam para desagregar e gerir os vários riscos separadamente. Assim, torna-se necessário que os bancos desenvolvam técnicas que lhes permitam avaliar as exposições aos vários riscos, e medir com apreciável precisão os respectivos riscos, pois têm de estabelecer o prémio de risco suficiente para poderem ressarcir-se das perdas em que venham a incorrer. Esta tarefa torna-se particularmente difícil porque os bancos estavam habituados utilizar métodos empíricos pouco sofisticados, que eram usados para a cobertura agregada de vários riscos, em operações repetidas, estaveis e bem identificadas. Agora os bancos têm de transacionar em instrumentos pouco conhecidos devido, à rápida cadência da inovação, cujos riscos ainda estão, muitas vezes, mal identificados e pior avaliados, e em que são forçados a assumir posições significativas, em virtude do explosivo crescimento dos mercados desses activos financeiros.

Finalmente, a internacionalização e a globalização da actividade bancária tem tido importantes efeitos na indústria. Já foram mencionadas as consequências sobre a

concorrência. Por outro lado, a internacionalização da banca tem vindo a originar um aumento, dos activos denominados em moeda estrangeira no património dos bancos, o que em simultâneo com o regime de câmbios flutuantes, onde existe uma grande volatilidade, provoca delicados problemas de gestão. Estas dificuldades vem juntar-se às que resultam de gerir, de uma forma integrada e com grande interdependência, pessoas de culturas diferentes que operam, muitas vezes simultaneamente, em mercados também diferentes. Felizmente, a inovação tecnológica nas áreas de computadores e telecomunicações, bem como a inovação financeira, tem possibilitado minorar algumas destas dificuldades, embora exigindo avultados investimentos. Por esta razão, e porque a actividade bancária internacional se tem vindo a orientar cada vez mais para uma actividade de "market making" e de "dealership", em grande parte causada pela titularização acima analisada, apenas os grandes bancos podem aspirar a participar activamente neste segmento do mercado.

Todas estas transformações têm originado, naturalmente, profundas alterações na empresa bancária, pelas implicações que tiveram sobre os mercados, as condições de produção, distribuição e exploração, o património, a estratégia e a organização interna da banca. Em especial, não se pode deixar de fazer uma breve menção das suas implicações para os trabalhadores bancários.

Na verdade, a revolução que se está a operar na actividade bancária requer não só conhecimentos técnicos novos, na área financeira e tecnológica, mas, sobretudo, uma cultura e um comportamento novos. Na banca tradicional o comportamento era passivo e de tipo burocrático. No ambiente competitivo em que a banca tem vindo a ser forçada a operar, as empresas bancárias deixaram de poder viver centradas sobre si mesmas. Precisam de ser capazes de informar e convencer os seus clientes tradicionais, que tem produtos diferentes e melhores do que os dos seus concorrentes, oferecidos em condições mais vantajosas. Se a isso se juntar o dinamismo da transformação tecnológica, da inovação financeira e a sua crescente complexidade, e a diversificação da actividade bancária, torna-se evidente o esforço de actualização e de especialização que a revolução financeira vai exigir ao pessoal bancário. Por isso, não será exagero acentuar, que o êxito de qualquer estratégia na banca vai depender substancialmente da qualidade e capacidade do pessoal, a todos os níveis.

2.2. Determinação do nível de turbulência esperado para a banca em Portugal, na próxima década.

É agora altura de tentar especificar o nível de turbulência que a Revolução Financeira vai implicar para as empresas bancárias portuguesas. Seguramente, irá determinar um corte, uma descontinuidade com a actividade bancária tradicional, e super-protegida, ainda existente em Portugal.

No crédito, devido à inovação financeira e ao aumento da concorrência, o financiamento do crédito às grandes e médias empresas financeiramente sólidas e dinâmicas tenderá a sair do sistema bancário. Provavelmente, a banca banca vai procurar substituir esta perda pelo aumento do crédito ao consumo, onde terá de competir com outras instituições especializadas que, entretanto, têm vindo e irão continuar a surgir. Possivelmente, uma boa parte deste crédito será concedido e financiado em moldes completamente novos, em que a técnica da titularização terá certamente um papel significativo.

A produção e distribuição de alguns serviços bancários, designadamente o serviço de depósitos, vão ser profundamente alterados com a generalização e novos desenvolvimentos da tecnologia das telecomunicações e dos computadores e, sobretudo, devido ao agravamento dos custos de captação dos depósitos à ordem, em virtude do desenvolvimento de novos instrumentos financeiros, que sendo sucedâneos próximos proporcionam uma rentabilidade mais elevada, como por exemplo, os fundos de gestão de caixa. Isso, poderá exigir uma reestruturação muito profunda da rede de balcões.

A nova tecnologia poderá ter um efeito muito mais profundo sobre a actividade bancária do que a simples readaptação e redefinição da produção e distribuição de serviços tradicionais. Certamente, passará a constituir mais um novo instrumento na panóplia da concorrência, podendo constituir um factor de diferenciação e fonte de duráveis vantagens ou desvantagens concorrenciais. Mas, sobretudo, poderá constituir a base em que assenta uma nova maneira de estar na actividade bancária, a qual tradicionalmente dependia principalmente do capital e da perícia na concessão de crédito ("credit skill"), e que agora repousará na perícia de desenvolvimento e utilização de sistemas de tratamento, gestão e distribuição de informação. Não é por acaso, que a American Express e a Reuter estão a afirmar-se como dois temíveis concorrentes na área dos serviços financeiros.

O aumento da concorrência, resultante da desregulamentação e do Mercado Único, vai obrigar as empresas bancárias a terem de passar de uma cultura de produção

para uma cultura de comercialização, bem como ao desenvolvimento das suas capacidades de R & D. São bem conhecidas as consequências disruptivas que tais transformações tiveram nas empresas industriais, não sendo de esperar que as coisas se passem de modo muito diferente na banca. Outros reajustamentos internos serão necessários, pois o aumento da concorrência irá eliminar a possibilidade de subsídios inter-serviços, o que juntamente com a redução das margens de juro, vai exigir uma política de preços baseada nos custos dos serviços, que neste momento os bancos ainda não conhecem.

Na perspectiva da definição do nível de turbulência que as empresas bancárias terão de enfrentar, a redução da rentabilidade da banca, como consequência do aumento da concorrência, merece um realce especial. Na verdade, o aumento da concorrência, aliada ao excesso de capacidade da banca ("overbanking"), poderá tornar pouco rentáveis alguns serviços ou pelo menos segmentos de serviços tradicionais. Para poder sobreviver e prosperar, isso irá obrigar a banca a diversificar para novos produtos e serviços. Note-se, que esta necessidade de diversificação não será episódica ou secundária, pois irá alterar o cerne das actividades da empresa bancária, que deverá redefinir a sua missão como sendo a de produzir e distribuir serviços financeiros.

A criação do Mercado Único, na medida em que vem alargar o horizonte geográfico da actividade bancária acessível à nossa banca, constitui uma fonte de novas ameaças e oportunidades, algumas das quais são desde já previsíveis. No entanto, várias surpresas poderão e deverão emergir. Será que as tão procuradas, mas sempre fugidias economias de escala, vão finalmente revelar-se, e provocar uma profunda reestruturação da banca no espaço europeu? Será que a actividade bancária de retalho estará mais protegida da concorrência, devido aos obstáculos socio-económicos que os bancos não nacionais encontram no acesso aos potenciais clientes consumidores? Será que a expansão geográfica é vantajosa? Em que áreas de negócio? Qual a via mais adequada de penetração?

O conjunto de questões e ilações que se acaba de enunciar mostra claramente que a actividade bancária, na próxima década vai, indubitavelmente, estar sujeita a numerosos choques, muitos dos quais são neste momento ainda imprevisíveis, e que vão exigir muitos reajustamentos nos processos de produção, na gama de produtos e serviços a produzir e a distribuir, na organização interna da empresa, nos mercados a servir e nos objectivos a alcançar. Por isso, e utilizando a escala proposta por Ansoff, o nível de turbulência que as empresas bancárias portuguesas terão de enfrentar, na próxima década, situar-se-á, pelo menos, ao nível quatro.

Assim sendo, o sistema de gestão indispensável para que a nossa banca possa enfrentar com êxito este nível de turbulência, requer a adopção do planeamento estratégico. Contudo, não é possível deixar de tomar em consideração o deficiente nível de preparação em que se encontra a gestão da generalidade da banca portuguesa, em especial da banca nacionalizada. Se a essa situação se acrescentarem as novas exigências que sobre ela recairão, em virtude da inovação tecnológica e financeira que irá ter lugar, juntamente com as necessidades de reorganização, o planeamento estratégico terá de ser secundado pelo planeamento da capacidade de gestão. Por isso, o sistema de gestão que se considera adequado para a banca portuguesa é o posicionamento estratégico, que inclui, como foi atrás referido o planeamento estratégico periódico e o planeamento da capacidade de gestão.

A não adopção deste sistema de gestão poderá ter consequências muito perniciosas para o nosso sistema bancário, traduzindo-se, entre outras coisas, num abaixamento perdurável da sua rentabilidade. Antevêm-se, porém, grandes obstáculos à sua adopção, em especial na banca nacionalizada.

Na verdade, são sobejamente conhecidas as resistências à implantação dum sistema de gestão tão exigente como este, mesmo quando a administração das empresas se encontra decidida e empenhada em fazê-lo implementar. Francamente, no contexto da banca nacionalizada, o ambiente cultural da empresa parece incompatível com este objectivo. Além disso, não se vislumbra como vai ser possível motivar a sua administração a incorrer nos riscos inerentes a tal empreendimento, supondo que o Estado, como accionista único, está disposto a conferir-lhe tal mandato.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- (1) Bank for International Settlements
Recent Innovations in International Banking 1986
- (2) João da Silva Ferreira
Banca Comercial Nacionalizada: Estratégias para sair da crise.
Economia Nova, Fac. Economia, UNL, 1989
- (3) João da Silva Ferreira
Modernização do Sistema Financeiro Português
Economista, Anuário de Economia Portuguesa, APEC, Julho, 1989
- (4) Igor Ansoff
Implantation of Strategic Management
Prentice Hall, N. Y., 1984