

# Estrutura sectorial, estratégia competitiva e tecnologia na banca \*

*José Monteiro Barata \*\**

**N**este artigo analisa-se o contexto competitivo fundamental do sector bancário. Segundo o prisma do modelo de M. Porter, aborda-se um conjunto de temas, desde a essência do «negócio» bancário até à inserção dos sistemas de informação estratégicos (SIS) na gestão estratégica das instituições bancárias.

O propósito geral que anima o artigo é o de apresentar algumas questões e princípios gerais que devem estar presentes na perspectiva da gestão estratégica das instituições bancárias e da sua relação com os SI/TI, num contexto competitivo caracterizado pela «desregulamentação», «desintermediação», «inovação tecnológica e financeira» e «globalização» de mercados.

Finalmente, ilustram-se alguns dos tópicos abordados («forças competitivas» e «sistemas de informação estratégicos»), utilizando dados recolhidos para a realidade do sector bancário em Portugal, recorrendo a aproximações empíricas distintas.

## 1 — A estrutura do negócio bancário e a dinâmica de desregulamentação e de desintermediação

O objectivo dos seguintes pontos não é penetrar em toda a complexidade do negócio bancário, mas tão-só apresentar alguns fundamentos da actividade bancária necessários ao devido enquadramento do estudo das mudanças estruturais que o sector atravessa e, em última análise, necessários para situar, especificamente, a gestão estratégica da tecnologia na banca.

### 1.1 — O «negócio bancário»

O papel do sistema financeiro em geral e do sistema bancário em particular é assegurar o ajustamento entre os recursos globais da economia e as necessidades de capital dos agentes económicos: Estado, empresas e famílias. No interior do sistema financeiro, interessa estabelecer uma breve síntese sobre as principais relações que estruturam o negócio bancário. Concretamente, serão referidos os recursos da banca, as suas aplicações, a margem financeira e os produtos e serviços bancários. A essência do negócio bancário é a recolha de recursos financeiros — pelos quais se paga um certo montante financeiro — e, simultaneamente, a aplicação destes, recebendo-se por essa iniciativa determinados proveitos. Como em qualquer empresa, uma parte dos recursos são «próprios» e a outra parte são «alheios». Os primeiros estão associados ao objectivo de solvabilidade; na óptica da conta de exploração não colocam problemas em termos de custos, embora possam levantar problemas do ponto de vista da sua adequada remuneração. Os recursos alheios — relativamente aos quais os bancos suportam custos — podem revestir as mais variadas formas, destacando-se os «depósitos bancários» nas suas diversas modalidades.

A outra grande vertente da estrutura do negócio bancário é constituída pelo conjunto dos seus valores activos ou aplicações de recursos. São estes recursos que geram os indispensáveis proveitos da actividade bancária. No conjunto desses activos, destaca-se o crédito — traço essencial definidor da actividade bancária. Inerente à actividade creditícia está o «risco de crédito» (devido à possibilidade de incumprimento das

\* Este artigo consiste numa adaptação de um capítulo de «Inovação nos serviços: Sistemas e tecnologias de informação e competitividade no sector bancário em Portugal», tese de doutoramento não publicada, 1995, Lisboa, ISEG/UTL.

\*\* Professor auxiliar do ISEG/UTL.

obrigações por parte dos mutuários do crédito), a que se associam outros tipos de risco, como sejam o «risco de taxa de juro» e o «risco de taxa de câmbio». A importância que deve ser atribuída à análise do risco leva muitos autores a considerá-la como o principal «factor de sucesso bancário»<sup>1</sup>. Para além do crédito, os bancos utilizam os recursos captados também em «aplicações financeiras»: acções, obrigações, títulos da dívida pública, etc. Uma outra parte da aplicação dos recursos da banca encontra-se, como em qualquer outra empresa, sob a forma de immobilizações. Neste quadro, surgem os investimentos em equipamentos e dispositivos informáticos e de telecomunicações, cuja relação com os resultados competitivos dos bancos é um tema subjacente a este artigo. Das aplicações em crédito e em outros activos financeiros resultam os proveitos, definindo-se, através destes, uma taxa média de juros das aplicações. Procura-se, pois, maximizar essa taxa de acordo com as condições prevalentes de mercado, tendo presente a necessidade de criteriosamente gerir o *trade-off* que se estabelece entre os objectivos de rentabilidade e os critérios de liquidez e solvabilidade.

A diferença entre os proveitos das aplicações em crédito e os custos dos recursos define uma margem financeira que sintetiza os resultados da intermediação financeira. Todavia, vale a pena salientar o peso crescente das «comissões» e de outras receitas por serviços prestados na conta de exploração dos bancos (incorporando-se estas no «produto bancário»). Estes resultados não se integram na margem financeira, dado que têm origem em actividades exteriores aos activos e passivos expressos nos balanços dos bancos<sup>2</sup>.

*Grosso modo*, pode classificar-se os produtos bancários em dois grandes grupos: 1) «produtos do balanço» (activo/passivo); e 2) «produtos fora do balanço». Os primeiros traduzem o fenómeno da intermediação e têm origem em rubricas do activo e do passivo dos bancos. Os «produtos de passivo» representam responsabilidades dos bancos. Como exemplo mais significativo aparecem os depósitos. Os «produtos de activo» representam os direitos dos bancos perante tercei-

ros. Os vários tipos de crédito, o desconto comercial e a carteira de títulos são os principais exemplos deste tipo de produtos. A importância dos «produtos fora do balanço» tem a sua raiz, por um lado, nos custos crescentes de intermediação financeira e, por outro, na criação de novos instrumentos financeiros com o objectivo de ultrapassar, em certos contextos, o apertado controlo das autoridades monetárias sobre a actividade creditícia (*plafonds* de crédito, reservas legais, etc.). É assim que surge a expansão do *leasing*, as emissões de acções e obrigações, fundos de investimento, etc. Neste contexto, os bancos desempenham novo papel: servir de intermediário mais administrativo (do que propriamente financeiro) entre os detentores de poupança e os investidores — é a desintermediação financeira. Na perspectiva da funcionalidade dos produtos e serviços bancários, onde despontam características como a rapidez e a comodidade, devem ainda salientar-se os «cartões de plástico», nas suas múltiplas funções.

## 1.2 — A alteração do contexto do «negócio bancário»

A estrutura competitiva em que se integra o «negócio bancário» tem vindo a sofrer um processo intenso de transformações, fundamentalmente de ordem legal/regulamentar, económica e tecnológica. Quanto ao quadro legal/regulamentar, a intervenção do Estado no sector bancário visa atingir dois objectivos principais: 1) preservar a solvabilidade do sector bancário; e 2) reforçar a eficiência dos mercados financeiros. Os domínios da regulamentação assumiram diferentes cambiantes segundo o tempo e o espaço, embora as principais limitações recaíssem, essencialmente, sobre o crescimento (para evitar a imprudência), sobre as práticas oligopolísticas (para não prejudicar a eficácia do sistema financeiro) e, por fim, sobre as condições de «entrada» e «saída» do sector<sup>3</sup>. Os principais vectores através dos quais se processa a «regulamentação» bancária são, com diferentes matizes nacionais, os seguintes: 1) concessão administrativa de direito de estabelecimento; 2) definição do leque de produtos e serviços para oferta; 3) pre-

<sup>1</sup> V., por exemplo, Sousa, M. (1992). Crescentemente, os SI/TI têm vindo a desempenhar um papel de relevo neste domínio. V. Monéra, D. (1993).

<sup>2</sup> É o caso das comissões de tomada firme e de colocação de títulos, cuja dimensão tem vindo a aumentar e a acompanhar o processo de desintermediação.

<sup>3</sup> V. Carmoy, H. (1990), pp. 88-94.

ço das operações activas e passivas; e 4) limitação da expansão geográfica da rede de balcões.

A principal razão para a intervenção governamental prende-se com o papel fulcral que a banca desempenha no processo de criação de moeda e, portanto, com a sua posição privilegiada no âmbito da política monetária<sup>4</sup>. Porém, esta situação, marcada pela forte intervenção dos poderes públicos, não pode considerar-se, segundo certos autores, como tendo sido necessariamente prejudicial para a banca no seu todo. Pelo contrário, uma das suas principais consequências teria sido a criação de um ambiente competitivo favorável, permitindo uma elevada rentabilidade da banca.

A atenuação desta situação — as tendências «desreguladoras» — tem a sua raiz: 1) no processo de alteração estrutural das economias em curso desde os meados da década de 70 — período caracterizado, segundo alguns autores, pela emergência da 3.<sup>a</sup> Revolução Industrial; e 2) na dinâmica de desenvolvimento tecnológico das últimas décadas. Utilizando apenas dimensões económicas, o período pós-anos 70 caracterizou-se pelo abrandamento do crescimento económico e pelo aumento da inflação. Este fenómeno inflacionista teve um efeito considerável na designada «revolução financeira», com um impacto significativo sobre os níveis e estruturas das taxas de juro e o aparecimento de novos produtos explorando este facto<sup>5</sup>. Os próprios poderes públicos aderiram a este fenómeno, mediante a introdução de medidas de desregulamentação. Considerava-se, por um lado, que as altas taxas de juro se inseriam nas políticas anti-inflacionistas e, por outro, esperava-se que o aumento das taxas de juro passivas favorecesse o nível de poupança.

Os principais efeitos gerais da desregulamentação sobre a estratégia dos bancos são: 1) o aumento do custo do passivo; 2) aumento da concorrência entre todos os intervenientes do sector financeiro; e 3) alteração da composição da conta de exploração. Mais concretamente, devem

salientar-se as seguintes consequências da desregulamentação<sup>6</sup>:

- a) Aumento do custo de recolha dos depósitos;
- b) Diminuição da rentabilidade das áreas bancárias tradicionais;
- c) Aumento da área de prestação de serviços e das respectivas comissões; e
- d) Tomada de consciência da importância das funções de estratégia e de controlo.

Uma questão que várias vezes se coloca é por que motivo a banca não conseguiu abrandar — ou mesmo impedir — o processo de desregulamentação. Algumas respostas plausíveis, por exemplo, no contexto americano, apontam para a influência política dos «novos concorrentes»<sup>7</sup> e mesmo para o aproveitamento da «revolução financeira» como saída para os graves problemas colocados pela dívida dos países em desenvolvimento (nomeadamente, os da América Latina).

Para além da desregulamentação, uma segunda grande força de mudança que operou nos serviços financeiros em geral e na banca em particular, porventura a mais importante, é a inovação tecnológica no domínio dos sistemas e tecnologias de informação (SI/TI). A utilização destes sistemas e tecnologias, não sendo um fenómeno totalmente novo, possui hoje um carácter mais extensivo, penetrante e qualitativamente diferente. Globalmente, à medida que um maior número de empresas utiliza eficiente e profusamente os SI/TI — em moldes intra ou inter-organizacionais —, geram-se cruzamentos entre as respectivas actividades e negócios. As tradicionais fronteiras sectoriais ou especializações desvanecem-se, não estando este processo apenas limitado ao círculo das instituições financeiras; para além destas, surgem ainda, em envolvimento mútuo: retalhistas, empresas de corretagem, serviços de processamento de dados, entre outros.

Ao nível interno das instituições bancárias, os SI/TI têm influenciado as respectivas dinâmicas competitivas segundo dois modos distintos. O primeiro e mais evidente está relacionado com

<sup>4</sup> Não descurando a importância deste facto, a actividade bancária está marcada pela análise do risco: «Money is not the raw material of banking, it is risk», Stott, A. (1993), p. 60.

<sup>5</sup> À medida que o consumidor tomava consciência de que os seus depósitos eram remunerados negativamente, surgia a oportunidade de mercado para outras opções financeiras, devidamente aproveitadas por empresas não bancárias. Impulsionava-se, assim, o fenómeno da desintermediação. (Nos EUA apareceram os Money Market Funds, com alta rentabilidade, liderados por empresas típicas do sistema financeiro americano — banca de investimento/venda de valores).

<sup>6</sup> Carmoy, H. (1990), p. 100.

<sup>7</sup> American Express, por exemplo. Ballarín, E. (1989), p. 28.

a estrutura de custos. O segundo, com o processo de diferenciação. Quanto aos custos, sabe-se que o vigor competitivo, incrementado em primeira instância pela dinâmica de desregulamentação, comprime as margens financeiras. Deste modo, a redução dos custos de transformação (de produção e de distribuição) de cada instituição é vital para o combate à deterioração da sua rendibilidade. Adicionalmente, admitindo-se que o uso mais intensivo de SI/TI gera economias de escala, coloca-se a questão de se saber qual o seu impacto na estrutura de custos relativa dos diferentes concorrentes. «Devido ao uso intensivo de mão-de-obra, o negócio bancário experimentou modestas economias de escala [...] O uso mais intensivo de tecnologias de informação está a mudar esta situação de forma radical<sup>8</sup>». Igualmente, a introdução de novas características nos produtos, o aumento na qualidade da prestação de serviços e as novas possibilidades que surgem nas formas de distribuição fazem dos SI/TI um factor fundamental de diferenciação. A tecnologia, exercendo uma influência simultânea sobre os custos e sobre as receitas, tornou-se, portanto, um vector estratégico num sector em que as recentes mudanças estruturais condicionaram — provisoriamente — a rendibilidade.

Da breve análise anterior pode concluir-se que *«liberalização legislativa, inflação e tecnologia são as três forças básicas [sublinhado meu] que moveram o processo de mudança no sector dos serviços financeiros [...]»<sup>9</sup>*. No futuro, sem se menosprezar a influência ulterior das outras «forças básicas» — nomeadamente a legislação —, a **tecnologia** vai continuar a marcar decisivamente a evolução do sector bancário. O aprofundamento desta hipótese exige desde já uma análise das «forças competitivas» em jogo. Percebidas as macrodeterminantes da evolução do sistema bancário, é necessário compreender o impacto destas forças ao nível dos bancos na sua individualidade, nomeadamente a influência nos modos de competição das diversas instituições bancárias. Nesse sentido, considera-se

existirem dois níveis de análise da estratégia competitiva dos bancos: a análise da estrutura do sector («análise estrutural» do sector) (próximo ponto 2) e a análise das actividades de criação de valor nos bancos («cadeia de valor») (ponto 3).

## 2 — Análise estrutural do sector bancário

Considera-se nesta análise como «sector bancário» os bancos comerciais, de investimento e de poupança, embora com a consciência de que algumas forças competitivas incidem diferentemente consoante se julgue um ou outro tipo de bancos, sugerindo mesmo a relevância estratégica de, em certos casos, se efectuar uma análise em separado dos três submodelos competitivos<sup>10</sup>.

### 2.1 — As forças competitivas na banca

Analisa-se de seguida a forma como as «forças competitivas» determinam a rendibilidade potencial do «sector bancário». As cinco forças competitivas definidas por M. Porter, quando aplicadas ao sector bancário e após alguma adaptação terminológica, constam da tabela 1. O quadro das «forças competitivas» em acção, em interacção com fenómenos subjacentes à «revolução financeira» está patente na figura 1.

TABELA 1

#### Forças competitivas no sector bancário

- 1) Ameaça de novos concorrentes (oriundos do sector financeiro ou extra-sector financeiro).
- 2) Poder de negociação dos «clientes» («tomadores de fundos»: empresas, particulares e outras organizações).
- 3) Poder de negociação dos «fornecedores de fundos» (e de bens, serviços, informação e trabalho).
- 4) Rivalidade/concorrência entre as instituições do sector.
- 5) Ameaça de produtos substitutos.

<sup>8</sup> Ballarín, E. (1989), p. 31. V., ainda, Hewlett, N. (1985) e Baldini, D. (1991). Para a análise do caso português, v. Martins Barata, J. (1981), e Mendes, V. (1991).

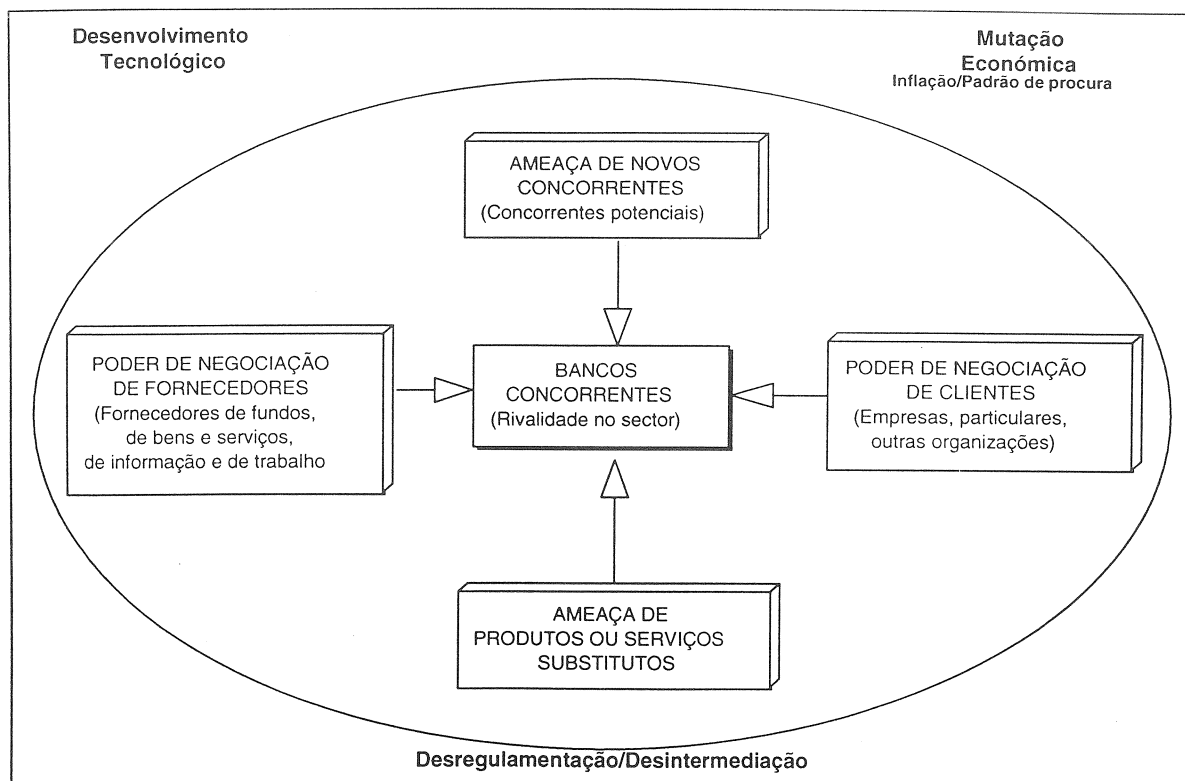
<sup>9</sup> Ballarín, E. (1989), p. 33.

<sup>10</sup> Por exemplo, para uma análise dos distintos grupos estratégicos do sector de Banca de investimento nos EUA, v. Hayes, S., e outros (1983).



FIGURA 1

A revolução financeira e as forças que condicionam a rentabilidade da banca



A análise da «**ameaça de entrada de novos concorrentes**» está associada, essencialmente, à discussão das «barreiras à entrada», onde se destaca o conceito de «economias de escala». Historicamente, o sector tem sido mais afectado pelas directrizes e legislação governamentais do que propriamente por factores de ordem genuinamente económica. Mas, mais uma vez, a situação tem vindo a alterar-se, nomeadamente, devido ao efeito da mudança tecnológica. O factor tecnológico tem elevado o nível das economias de escala no processamento de transacções, ao ponto de, por exemplo, em meados da década de 80, o custo total do processamento de uma transacção se reduzir a uma quarta parte quando um balcão tradicional passa a fazer uso intensivo de ATM<sup>11</sup>. Estes resultados potenciais da tecnologia sobre os custos das transacções estimularam a concentração do processamento

(aumento da escala) como fonte de vantagem competitiva (*cost driver*).

Muitos estudos empíricos, abordando as economias de escala na banca, contudo, não parecem mostrar que este seja «um determinante estrutural principal»<sup>12</sup>. Em contrapartida, a experiência de gestão bancária aponta para a importância das «economias de gama» no sector. Os SI/TI são os principais catalisadores destas economias. Baseados nestes sistemas, é possível sustentar e desenvolver um número muito maior de actividades, produtos e clientes. Mais especificamente, a informação colhida sobre um cliente referente aos seus depósitos pode ser muito útil na determinação de outros produtos e serviços a oferecer: crédito pessoal, títulos, etc. Relacionada com estes tópicos está a «curva de experiência». Não sendo fácil medir os efeitos desta

<sup>11</sup> Estimativas internas do Citibank. Ballarín, E. (1989), p. 56.

<sup>12</sup> Canals, J. (1993), p. 187. «Some studies on the US banking industry show the existence of economies of scale for firms with operations of less than \$25 million, and diseconomies of scale for firms operating with more than 100 million dollars», id., *ibid.*, p. 187. Segundo o mesmo autor, um estudo para o sector bancário espanhol evidencia economias de escala ligeiramente mais importantes do que na banca americana. O próprio autor conclui: «It can be generally affirmed, however, that the existence of economies of scale is doubtful», id., *ibid.* Um estudo pioneiro nesta área na banca portuguesa — Martins Barata, J. (1981), cobrindo as décadas de 60 e 70, período anterior ao impacto dos recentes desenvolvimentos em SI/TI, concluía: «Nous avons constaté une tendance à l'existence d'économies d'échelle, bien que très faibles, dans l'industrie bancaire portugaise», id., *ibid.*, p. 351.

curva no sector bancário, «estes parecem ser menos decisivos do que em outros sectores dependentes de tecnologia»<sup>13</sup>. Todavia, em áreas especializadas como as de mercados e produtos «derivados», a curva de experiência pode atribuir vantagem competitiva.

Quanto ao nível dos investimentos, para além do cumprimento de requisitos legais (rácios de solvabilidade, capital mínimo), registou-se uma assinalável progressão devido às novas exigências impostas pela «revolução tecnológica», não só em termos de aquisição de equipamentos e sistemas mas também em termos de desenvolvimento de actividades de I&D necessárias ao acompanhamento da dinâmica de mudança tecnológica. Estas novas condições, apesar de contribuírem para o aumento das «barreiras à entrada» e, teoricamente, para a redução da «ameaça de entrada de novos concorrentes», têm conduzido igualmente à imposição de severos desafios à gestão bancária nos domínios financeiro, organizacional, tecnológico e de mercado, não se afigurando suficientes para deter a progressiva aparição no domínio do sector bancário de diversas empresas quer do sector financeiro (seguros, por exemplo) quer de sectores não financeiros (empresas industriais, distribuidoras, etc.) —, resultado das práticas de desregulamentação ao nível nacional quer internacional<sup>14</sup>. Para alguns autores, o processo de entrada está facilitado para toda a empresa que possua um sistema informático, integrando *software*, rede de terminais e acesso à clientela. Esta situação, aliás, vem explicar a entrada no negócio bancário, nomeadamente no americano, de cadeias de distribuição, estações de serviço, empresas de venda por correspondência e fabricantes de automóveis<sup>15</sup>. Este tema é desenvolvido adiante.

**O poder de negociação dos clientes** («tomadores de fundos») manifesta-se crescentemente à medida que aumenta o recurso ao mercado de capitais (acções, obrigações) e a novos instrumentos com característica de crédito — o «papel comercial». Assim, reduz-se a intervenção dos bancos como intermediários financeiros. Esta é a essência do fenómeno de «desinter-

mediação». Deve referir-se, no entanto, que a intervenção dos bancos não é totalmente eliminada, já que estes continuam a desempenhar, por exemplo, a função de organizadores das emissões, de vendedores/colocadores e de garantidores dos títulos, para além de serem igualmente investidores directos (tomadores)<sup>16</sup>. Este tipo de actividade dos bancos integra-se nas já referidas «actividades fora de balanço». Estas actividades são interessantes do ponto de vista da banca devido, entre outros, aos aumentos de proveitos em comissões, à ausência de controlo apertado, ao *marketing* e imagem, etc. Como resultado deste processo, um dos segmentos que tradicionalmente surgia como sendo um dos mais atractivos para a banca comercial — o das grandes empresas — perde a sua importância na criação de lucros do sector. Também com o aumento do poder de autofinanciamento das empresas — maior recurso aos fundos próprios, como acontece, nomeadamente, nos EUA — cria-se uma maior independência relativamente aos bancos e, conseqüentemente, um aumento do poder relativo dos clientes bancários. A solução preconizada para contrariar este maior poder negocial passou, entre outras iniciativas, por uma maior concentração dos esforços em empresas de menor dimensão e no segmento de particulares. Esta reorientação não deixa de ter fortes repercussões na rentabilidade da actividade bancária. Sabendo que os custos com o pessoal qualificado ligado às operações de crédito são sensivelmente proporcionais ao número de operações de crédito iniciadas e que o valor médio dos créditos concedidos diminui, a consequência mais directa é o aumento dos custos por operação (valor concedido), embora as margens financeiras se mantenham ou mesmo melhorem. Várias respostas foram e estão a ser ensaiadas no âmbito deste processo de reorientação estratégica. A maioria destas tenta capitalizar as novas oportunidades que este processo origina, nomeadamente através da implementação de SI/TI (*software* de gestão de tesouraria, por exemplo) — muitas vezes com a criação de expressivos «custos de mudança» que aumentam o poder relativo de negociação do banco — e da prestação de serviços de consultoria, actividade de crescente importância e que diferencia o banco.

<sup>13</sup> Canals, J. (1993), p. 189.

<sup>14</sup> Na União Europeia, v. os efeitos da Segunda Directiva sobre o direito de estabelecimento, liberalização do movimento de capitais e liberalização de áreas bancárias anteriormente restringidas à banca.

<sup>15</sup> V., por exemplo, Estabrooks, M. (1988).

<sup>16</sup> Segundo a própria expressão de um presidente português de conselho de administração: opera-se uma «intermediação da desintermediação».

O **poder de negociação dos «fornecedores de fundos»** está intimamente relacionado com a proliferação de produtos substitutos, ou seja, novas alternativas de aplicação de poupança. Os efeitos da já referida «desintermediação» fazem-se também sentir naturalmente nesta vertente das «forças competitivas». O efeito principal é o encarecimento do passivo com o impacto imediato sobre as margens financeiras. A aceção de «fornecedores» pode expandir-se, englobando o mercado dos bens e serviços e de trabalho.

O nível de **rivalidade/concorrência entre as instituições do sector** é influenciado por diversas determinantes estruturais. A limitação do nível de rivalidade depende, fundamentalmente, das seguintes condições<sup>17</sup>:

- Número de concorrentes relativamente reduzido;
- Existência de um líder cuja actuação favoreça a evolução ordenada do sector e o estabelecimento das regras competitivas;
- Custos fixos relativamente baixos;
- Capacidade de diferenciação dos produtos e serviços;
- Crescimento da procura;
- Barreiras à saída relativamente reduzidas.

Conforme se pode verificar, muitas destas condições podiam caracterizar a situação da banca de há décadas atrás, o que directamente favorecia o reduzido nível de rivalidade existente. Todavia, actualmente, nos anos 90, nenhuma destas condições ocorre plenamente, implicando necessariamente um nível mais exacerbado de concorrência. Os exemplos internacionais mais marcantes (EUA, por exemplo) mostram uma reduzida concentração do sector (elevada fragmentação) e uma ausência de homogeneidade de comportamento estratégico das maiores instituições. Persistem também algumas dificuldades no desenvolvimento das políticas de diferenciação: «não é fácil atribuir características singulares a serviços que, pela sua própria natureza, oferecem resistência a isso»<sup>18</sup>. O resultado é o aumento da concorrência baseada no preço. Por

outro lado, o crescimento da procura de produtos e serviços bancários está limitado pela hipótese plausível de que estes evoluam ao ritmo do crescimento da economia em geral. Este facto, quando associado aos elevados custos fixos existentes, potencia o vigor competitivo<sup>19</sup>. Também as elevadas «barreiras à saída»<sup>20</sup> justificam o actual quadro de maior «rivalidade» com que se defrontam os bancos.

Finalmente, a rendibilidade do sector está também limitada pela possibilidade de aparecerem **produtos substitutos** — produtos com funções semelhantes aos existentes — eventualmente com melhor relação preço-qualidade. O fenómeno da «desintermediação», emergente com a «revolução financeira», é uma prova evidente. Por exemplo, os «fundos de investimento» representam um instrumento de «desintermediação» pelo lado dos fornecedores de fundos; pelo lado dos clientes (empresas) pode considerar-se como exemplo o já referido «papel comercial». A maioria destes produtos substitutos tem origem em «novos concorrentes», enquanto outros emergem no interior do sector, concorrendo com produtos tradicionais, como é o caso dos «cartões de crédito».

## 2.2 — Os novos concorrentes

Muitos dos «novos concorrentes» têm considerado o sector atractivo, não tanto pela sua rendibilidade actual mas mais pela sua rendibilidade futura, através de uma actuação baseada na racionalização dos custos de transformação; outros novos concorrentes perspectivam a rendibilidade potencial do sector mais pela capacidade de este gerar comissões por prestação de serviços; outros ainda apoiaram-se na possibilidade de generalizar uma aproximação comercial intensa, baseada numa larga base de clientela (rede de balcões, *marketing*) ou na «imagem» conferida, por exemplo, pela dinâmica de introdução de inovações tecnológicas e financeiras<sup>21</sup>. Estes novos concorrentes, através das

<sup>17</sup> V. Porter, M. (1980).

<sup>18</sup> V. Ballarín, E. (1989), p. 55.

<sup>19</sup> O aumento destes custos — essencialmente devido à mudança tecnológica — tem profundas implicações de ordem estratégica.

<sup>20</sup> «A ideia de desinvestimento é alheia aos valores mais arraigados do sector», Ballarín, E., (1989), p. 55. Para uma análise dos efeitos da inovação financeira nas «barreiras à entrada e à saída» — «contestabilidade» do mercado — v. Gowland, D. (1991).

<sup>21</sup> Aliás, «uma questão fascinante para os observadores — assim como para os participantes — do sector bancário é explicar a raiz do forte magnetismo que este parece exercer sobre empresas de outros sectores», Ballarín, E. (1989), p. 101. De facto, a grande diferença que marca o processo de aparição de novos concorrentes no sector bancário é a sua extrema intensidade e as origens tão díspares dos diversos novos actores (*id.*, *ibid.*). Muitas outras interpretações existem: «Seeing the willingness with which the public are prepared to switch their accounts, more organisations have move into the financial services sector, and the process has been repeated and reinforced, until the level of competitiveness in the marketplace has become very high», Essinger, J. (1993), p. 10.

suas diferentes estratégias e capacidades, vêm, sem dúvida, aumentar a complexidade e a incerteza do processo competitivo na banca.

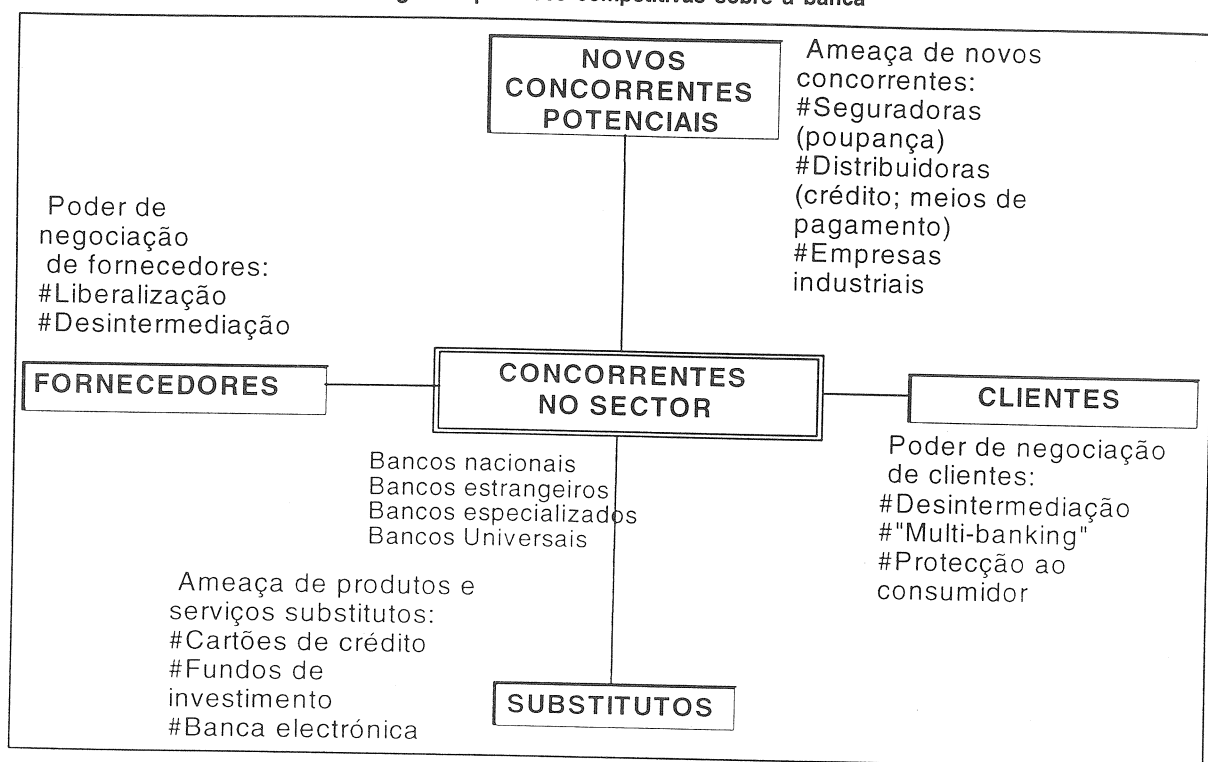
Num estudo para a banca europeia<sup>22</sup>, perspectivou-se o «crescimento provável» e a «rendibilidade» dos «novos concorrentes» (banca comercial). Como conclusões básicas devem reter-se: 1) os «novos concorrentes» mais significativos (seguradoras e empresas de corretagem/intermediários financeiros) alcançarão um rápido crescimento; 2) quanto à rendibilidade, nenhum quadro claro emerge acerca do nível de sucesso provável, embora se pense que os «novos

concorrentes» com tradição na distribuição (*mass distribution*) e com capacidades de *marketing* e políticas de preço adequadas (*pricing*) possam ter grande êxito. Como fontes de vantagem competitiva mais relevantes dos bancos já estabelecidos, destacava-se: a rede de balcões existente; a confiança dos depositantes; a capacidade de investimento em novas tecnologias; e a larga gama de serviços e experiência.

Em suma, alguns dos desafios competitivos com que se deparam os bancos podem ser sintetizados segundo a figura 2, retomando o quadro conceptual de M. Porter.

FIGURA 2

Algumas pressões competitivas sobre a banca



### 2.3 — Os SI/TI e a concorrência numa «base desagregada»

O processo de entrada de novos intervenientes no sector bancário à luz da «análise estrutural» foi explicado, fundamentalmente, pelo ruir da muralha legislativa. Convém ainda aprofundar este processo, agora à luz do impacte da pe-

netração dos SI/TI no sector. O sistema bancário tradicional, fruto da «regulação», encontrava-se profundamente integrado. O produto final era totalmente realizado no interior de cada banco (recolha de fundos, empréstimos, processamento) e a rendibilidade era elevada<sup>23</sup>. Com a generalização dos SI/TI (e a concomitante redução do preço da aquisição, tra-

<sup>22</sup> Arthur Andersen & Co. (1986), pp. 14-20.

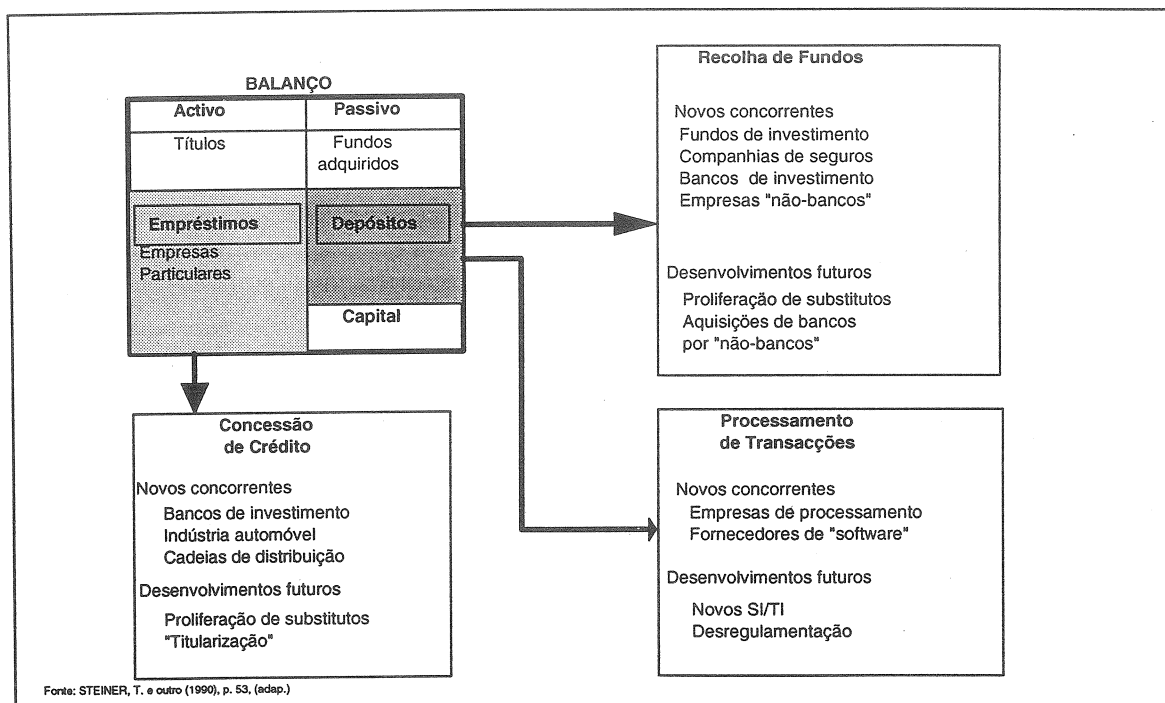
<sup>23</sup> Por essa mesma razão, era possível uma aplicação de recursos com alguma ineficiência, sem que daí adviesse qualquer penalização competitiva comprometedor [Steiner, T., e outro (1990), p. 54].

tamento e transmissão de informação), outros concorrentes «não bancários» puderam invadir os domínios do sector bancário, entrando em todas as suas áreas de actividades, efectuando

créditos, recolhendo fundos e processando partes do sistema de pagamentos. Este processo designa-se por «desagregação do balanço» (v. figura 3).

FIGURA 3

O processo de desagregação do balanço (banca comercial)



Do ponto de vista dos efeitos dos SI/TI no sector, mais significativa é ainda a denominada «desagregação funcional»<sup>24</sup>. Esta expressão diz respeito ao fenómeno geral da «externalização» de funções, que acontece crescentemente não só na banca como em todos os outros sectores da actividade económica. A «desagregação funcional» na banca consiste na realização de funções inerentes ao negócio bancário (actividades de valor) por agentes externos que se encontram em melhores condições (competitivas) para o fazer. Deste processo resulta uma maior eficiência e a consequente redução de custos. Em particular, a «desagregação funcional» pode ser entendida como a participação de empresas não bancárias — quase sempre com elevadas capacidades de processamento de informação — no sistema de processamento de transacções do negócio bancário. Exemplos deste facto são o processamento de cartões de crédito e a gestão de redes de valor acrescentado. Esta tendência

é muito visível em muitas «linhas de negócio», nomeadamente ao nível do «sistema de pagamentos». Registe-se ainda, ao nível de outras actividades de valor, por exemplo, a intervenção das empresas de *direct-mail*, de relatórios de crédito, entre outras. Duas últimas observações: 1) a utilização de SI/TI tem subjacente o aproveitamento de economias de escala, o que exige a «externalização» de certas funções para empresas mais especializadas (maior «volume»); 2) a «desagregação funcional» é mais notória no interior da própria tecnologia. Ou seja, quando um banco pretende adquirir tecnologia para suportar determinado produto (uma conta de depósitos, por exemplo) ou desenvolver novos canais de distribuição, existe quase sempre um fornecedor de tecnologia especializado. Em suma, as funções para as quais existe um maior número de fornecedores «desagregados» são exactamente as relacionadas com SI/TI.

<sup>24</sup> Id., *ibid.*, pp. 52-55.

### 3 — Cadeia de valor e vantagem competitiva na banca

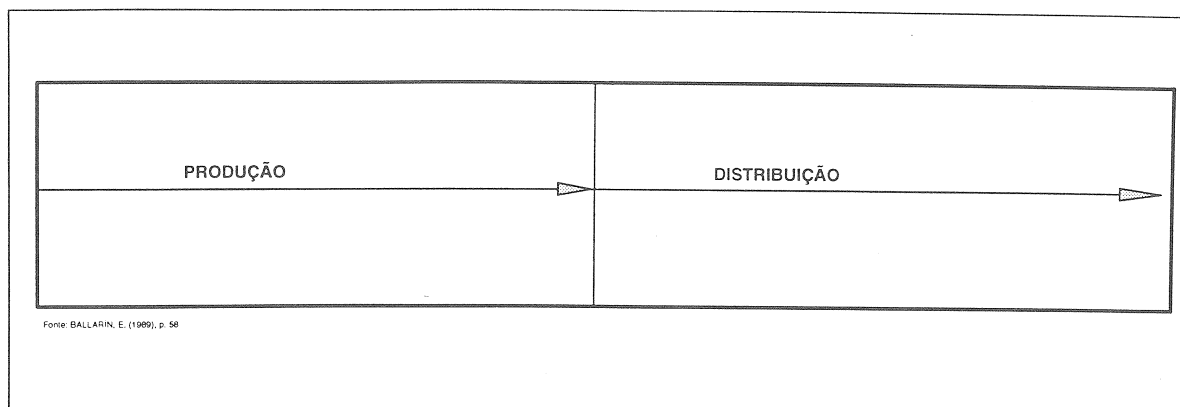
O conceito de «cadeia de valor» — como instrumento fundamental para a consecução de vantagem competitiva sustentável — permite a análise das diferentes actividades de valor e das inter-relações que se estabelecem entre estas,

assim como explorar as inter-relações entre cadeias de valor servindo diferentes segmentos, regiões ou sectores relacionados.

O desenho de uma cadeia de valor de um banco reveste, naturalmente, grande complexidade. Contudo, numa primeira aproximação, pode ser configurada nas suas actividades básicas de **produção** e de **distribuição** (figura 4).

FIGURA 4

A cadeia de valor de um banco comercial (primeira aproximação)



As actividades de «produção» dizem respeito a procedimentos repetitivos, nos quais pode alcançar-se vantagem competitiva através da racionalização de métodos e inovação tecnológica. Exemplos destas actividades são o registo de transacções ou a compensação de cheques. As actividades de «distribuição», por outro lado, são aquelas que estão associadas aos contactos com os clientes. Estas actividades são, *a priori*, mais receptivas às práticas de diferenciação através dos contactos pessoais e outras abordagens do mercado. Enquanto as actividades de produção devem ser automatizadas até ao limite permitido pela tecnologia e recursos disponíveis, nas actividades de distribuição, o aumento do grau de automatização, mesmo que possível, está sujeito a algumas limitações. «A razão para este paradoxo é surpreendente: as máquinas não são capazes de vender»<sup>25</sup>. A distinção entre produção e distribuição não é, contudo, nítida no negócio bancário. De facto, muitas das actividades de valor têm uma natureza mista e, em função da inovação tecnológica, podem sofrer uma deslocação de uma categoria para outra. Todavia, esta distinção muito sumária facilita a compreensão das determinantes estratégicas de cada

tipo de actividade, assim como permite perceber as principais inter-relações que são estabelecidas entre elas.

A tendência a que se assistiu na década de 80 para a oferta de uma linha completa de produtos e serviços veio mostrar-se ser exigente em termos de coordenação. Esta conclusão apoia-se nas dificuldades que se colocam no desempenho optimizado das actividades de produção e de distribuição referentes a um largo espectro de produtos e serviços — cuja figura emblemática é o «supermercado financeiro». Em contrapartida, existe a opção estratégica de especialização — «a *boutique* como opção alternativa ao 'supermercado'». Estas definições estratégicas podem ser melhor vislumbradas se a análise se apoiar no estudo detalhado das diversas actividades da cadeia de valor. Deste modo, é possível perceber que o aproveitamento de todas as inter-relações que se produzem entre as diversas áreas de negócio pode ter um custo muitas vezes subavaliado; por outro lado, a perspectiva de «especialização» em produtos pode também não ser a mais apropriada porque «as inter-relações não são meramente artificiais [...] e não desapare-

<sup>25</sup> Canals, J. (1993), p. 204.



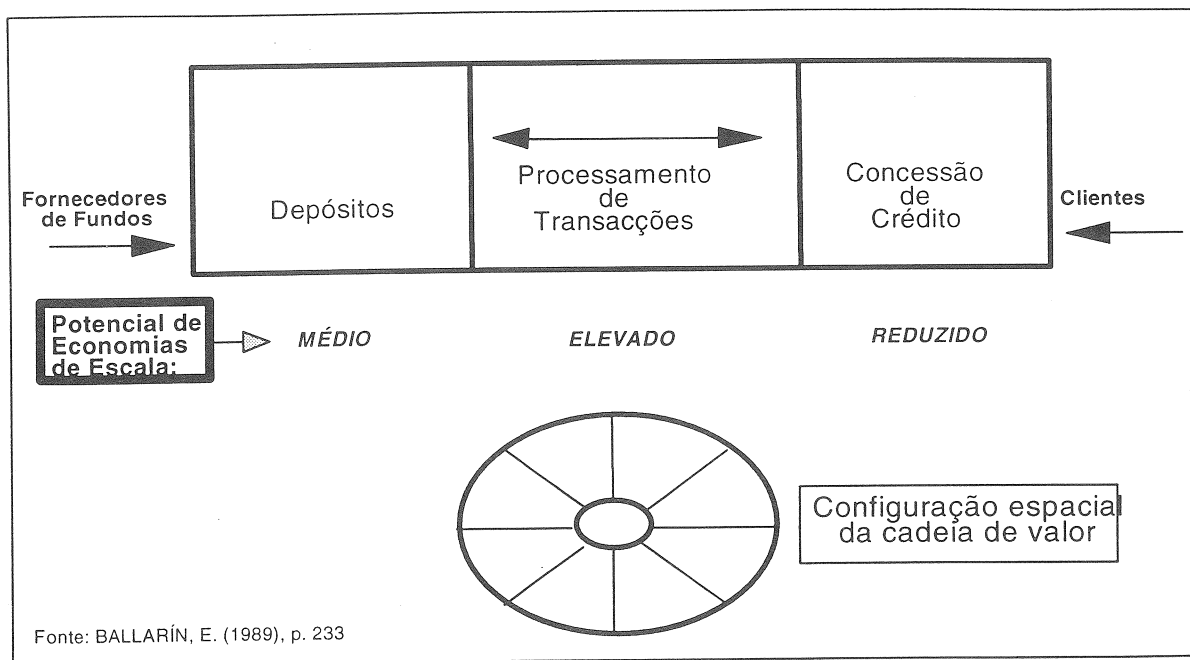
cem só porque alguém decide ignorá-las»<sup>26</sup>. Em particular, no domínio do desenvolvimento de novos produtos e serviços é importante que estes partilhem custos preexistentes — o que acontece frequentemente no domínio do armazenamento de informação ou do processamento de blocos únicos de informação — com vista à obtenção de «economias de gama». Em suma, a análise da cadeia de valor mostra como um banco pode obter uma posição competitiva forte sem que possua uma posição de liderança (quota de mercado) num certo número de produtos. A organização das inter-relações entre os produtos, fomentando ao máximo a utilização de recursos comuns, pode gerar «sinergias» e «economias de gama». A obtenção deste tipo de economias e a consequente vantagem competi-

tiva não é fácil, dados os grandes esforços de coordenação que são exigidos, fundamentalmente, em termos técnicos e humanos. Contudo, é uma aproximação que no sector financeiro e na banca em particular merece a máxima atenção, tendo em conta a crescente proliferação de produtos e serviços financeiros<sup>27</sup>.

A **configuração geográfica** é uma componente essencial da estratégia competitiva da banca. A análise da cadeia de valor pode, apesar da heterogeneidade do sector bancário («retalho», «por grosso», etc.), contribuir para a definição da configuração geográfica que melhor corresponde à estratégia competitiva de cada instituição. A figura 5 mostra uma perspectiva da cadeia de valor útil para a análise do problema em causa.

FIGURA 5

A cadeia de valor de um banco comercial (segunda aproximação)



Segundo a concepção de sistema de «centro e raios» («*hub-and-spoke system*»), devem concentrar-se no centro: 1) as actividades que pela sua complexidade geram elevado valor acrescentado e que exigem elevadas qualificações profes-

sionais (consultoria financeira, etc.); e 2) o processamento de transacções com maior potencial de redução de custos através da obtenção de economias de escala. Deste modo, a heterogeneidade dos serviços bancários aconselha a

<sup>26</sup> Ballarín, E. (1989), p. 60. V., ainda, Porter, M. (1985-a), capítulo 9. Para este último autor: «[...] shared marketing and distribution are benefiting such financial services firms as Citicorp and Sears», Porter, M. (1985-a), p. 78.

<sup>27</sup> Esta preocupação tem dado origem a um número crescente de trabalhos sobre a questão das «economias de gama» na banca. Efectivamente, a orientação inicial dos estudos sobre custos e produção na Banca considerava os bancos como «unidades monoproduto». A dimensão dos bancos era a variável fundamental de análise e as «economias de escala» o objectivo principal de estudo. Dado que o conceito de «economias de escala» não captava toda a complexidade advinda da cada vez maior diversidade dos mercados e da produção conjunta de uma grande variedade de produtos, surgiu a necessidade de alargar este quadro de análise «monoproduto» para o «multiproduto».

uma configuração espacial da cadeia de valor que aproveite ao máximo o potencial competitivo de cada actividade. Os «raios» ligam o «centro» aos diversos balcões, onde se realizam as actividades que exigem um especial conhecimento das características locais (concessão de empréstimos a pequenas empresas, por exemplo) e todas aquelas tarefas de carácter mais rotineiro, cuja acessibilidade é bastante valorizada pelos clientes. Importa salientar que a criação de uma configuração espacial e a definição de «áreas geográficas relevantes ou naturais» de um banco, consentâneas com o sentido da gestão estratégica, não se operam, em geral, de forma radical; antes, são as decisões — discretas e incrementais — de abertura e fecho de balcões que, na prática, moldam a inserção espacial dos

bancos. Com os SI/TI aceleram-se e facilitam-se substancialmente os fluxos de informação e modifica-se a anterior concepção «local» de banca. Assim, a noção de distribuição assente unicamente na rede de balcões ficou relativamente abalada face à possibilidade de se poder contar com outro tipo de canais (electrónicos) que os bancos nem sempre possuíam ou controlavam.

A cadeia de valor estabelecida nesta investigação (figura 6) consiste na adaptação da concepção original de M. Porter. O seu objectivo geral é servir como instrumento de análise e consecução de vantagem competitiva através da definição e implementação de «estratégias genéricas»: liderança nos custos, diferenciação e focalização<sup>28</sup>.

FIGURA 6

A cadeia de valor de um banco comercial (segundo a concepção original de M. PORTER)

Infra-estrutura da instituição (gestão, contabilidade, planeamento, contencioso, etc.)					M
Gestão de recursos humanos (recrutamento, formação, medidas de <i>performance</i> )					A
Desenvolvimento de tecnologia (experimentação em SI/TI, novos produtos e serviços)					R
Análise e acesso aos mercados (capitais, monetário, trabalho, equipamentos e serviços)					G
Operações passivas	Processamento de transacções	Operações activas e serviços	Distribuição, <i>Marketing</i> e vendas	Gestão de contas	E
					M

Uma última observação. As concepções gerais de «forças competitivas» e de «cadeia de valor» analisadas — instrumentos clássicos da gestão estratégica — constituem peças chave na análise e construção da vantagem competitiva das instituições bancárias. Este facto não olvida, contudo, que uma análise histórica aprofundada (evolução do sector) e contribuições específicas de disciplinas da gestão, como por exemplo a teoria financeira, não sejam indispensáveis para o devido complemento e concretização da aproximação prosseguida, eminentemente colocada na vertente produto/mercado/tecnologia. De facto, uma limitação da cadeia de valor como instrumento de análise é a ausência de explicitação das políticas finan-

ceiras, nomeadamente as políticas de dividendos e de endividamento.

#### 4 — Estratégias genéricas e vantagem competitiva na banca: operacionalização de conceitos

A análise da cadeia de valor permite identificar as actividades centrais na criação de valor num banco. Definidas estas, a estratégia competitiva deve definir os meios de as potenciar e assim abrir-se o caminho para a obtenção da vantagem competitiva sustentada. Uma síntese das principais «fontes de vantagem competitiva» está presente na tabela 2.

<sup>28</sup> Em Canals, J. (1993), p. 199, define-se uma cadeia de valor — segundo M. Porter — em que se omite, nas «actividades de suporte», a «análise e acesso aos mercados» e funde-se o «desenvolvimento de tecnologia» com as «operações» (processamento de transacções); nas «actividades primárias» considera-se apenas: «recebimento de fundos», «*marketing*» e «oferta de serviços e investimento de fundos». Relativamente às «operações», J. Canals refere: «It seems that in a bank these operations are more support-related than in industrial firms», *id.*, *ibid.*

TABELA 2

Fontes básicas de vantagem competitiva

Recursos humanos	Recursos financeiros	Activos	Activos intangíveis
Pessoas. Formação profissional.	Capital. Depósitos.	Rede de balcões. Sistema de informação. Telecomunicações.	Imagem de marca. Experiência. Talento de gestão. Qualidade do produto. Qualidade de serviço.

Fonte: Canals, J. (1993), p. 208.

Na banca — inclusive para as diferentes linhas de negócios no seu interior — podem coexistir enfoques estratégicos diversos: liderança nos custos, diferenciação e focalização. A questão relevante é identificar as variáveis que têm uma maior incidência no processo de selecção de uma estratégia genérica. Como esquema geral proposto para a banca, pode avançar-se as seguintes ideias-chave. Em primeiro lugar, a análise deve realizar-se ao nível das diversas actividades de valor (cadeia de valor) — produtos e serviços «de balanço» e «fora de balanço». Em segundo lugar, deve determinar-se o peso relativo a atribuir às actividades de produção e às de distribuição. Por exemplo, certos bancos têm baseado a sua estratégia na actividade de «produção» como a melhor alternativa, ou seja, privilegiam a eficiência no processamento de transacções, transferência de fundos, processamento para outras empresas não bancárias (cartões de crédito, por exemplo), etc.; outros, através de aproximações de mercado inovadoras com base no desenvolvimento intenso de novos produtos e serviços e qualidade de serviço. Em terceiro lugar, a alternativa entre diferenciação e liderança nos custos coloca-se, fundamentalmente, nas actividades de distribuição. Embora a tecnologia possa contribuir para uma redução acentuada nos custos de «distribuição», uma análise mais aprofundada aconselha uma especial atenção na diferenciação. Esta estratégia deve ser especialmente tida em conta quando os serviços são «percebidos» como envolvendo uma grande complexidade. Por exemplo, os depósitos a prazo são «percebidos» como um produto que não exige informação especial para a sua compreensão e, assim, a capacidade de diferenciação é limitada. No entanto, à medida que o rendimento disponível aumenta, reconhece-se a necessidade de planear

personalizadamente as aplicações financeiras. Neste estádio abre-se a possibilidade de diferenciar os produtos e serviços oferecidos, recorrendo-se, nomeadamente, aos SI/TI. Todavia, repita-se, as economias de escala e o grande desenvolvimento tecnológico que se tem registado nos processos de distribuição bancária (ATM, *home banking*, etc.) acabam também por determinar as opções estratégicas na distribuição.

Com o objectivo de concretizar, de algum modo, a exposição anterior sobre estratégia competitiva na banca, apresentam-se de seguida os resultados mais salientes referentes a um estudo sobre as estratégias genéricas seguidas pelos bancos no Reino Unido, no âmbito de uma análise empírica para o sector dos serviços financeiros<sup>29</sup>. O estudo seguiu a concepção M. Porter sobre estratégia. Neste sentido, as estratégias foram classificadas segundo:

- 1) o **espaço competitivo** (alvo estratégico) — global *versus* restrito; e
- 2) o tipo de **vantagem competitiva** (vantagem estratégica) — liderança nos custos *versus* diferenciação.

Para a operacionalização destes conceitos considerou-se que o «espaço competitivo global» é representado pela cobertura, por parte dos bancos, de um grande número de segmentos de mercado (clientes); o «espaço competitivo restrito» representa a cobertura de um número reduzido de segmentos de mercado. Por sua vez, «a vantagem competitiva assente na 'liderança nos custos' representa-se pela decisão de oferecer uma reduzida gama de produtos standardizados, enquanto a vantagem competitiva por 'diferenciação' se reflecte na oferta de uma larga gama de produtos»<sup>30</sup>. A conjugação destes elementos

<sup>29</sup> V. Ennew, C., e outros (1990).

<sup>30</sup> Id., *ibid.*, p. 82. A definição de «liderança de custos» baseada numa gama reduzida obscurece as economias gama derivadas da diversificação de produtos. Todavia, esta operacionalização concretizou-se na elaboração de um questionário lançado a 264 empresas financeiras do Reino Unido.

permite a definição de quatro variantes estratégicas sintetizadas na figura 7. Os resultados básicos do estudo para o sector financeiro, incluindo, naturalmente, os bancos (*banks*), apontavam para uma mudança em perspectiva en-

tre 1987 e 1992: redução das estratégias baseadas nos custos e reforço das estratégias baseadas na diferenciação (segundo os autores, diferenciação definida para muitos segmentos de mercado).

FIGURA 7

As diferentes estratégias competitivas no sector financeiro



A evolução das estratégias detectada é explicada pela eliminação das restrições relativas à oferta no mercado de um vasto leque de produtos e serviços por parte das diversas empresas bancárias e não bancárias, fruto do processo de desregulamentação.

Os novos desafios competitivos exigem o aumento contínuo da qualificação profissional dos colaboradores das instituições — aspecto latente nesta análise, na medida em que, em última instância, acaba por determinar o sucesso de longo prazo de uma organização — e a utilização eficiente das modernas tecnologias que são disponibilizadas a um ritmo crescente. Estas duas facetas da gestão bancária, em interacção com

a melhoria da qualidade do processo global de gestão, serão decisivas para a obtenção de vantagem competitiva.

## 5 — Gestão estratégica e tecnologia na banca

Resultado da evolução do pensamento estratégico — do planeamento financeiro ao planeamento estratégico —, a gestão estratégica assenta na «criação do futuro»<sup>31</sup>, concretizando-se no empenhamento da gestão em conduzir a empresa através da definição de um modelo estratégico, na disseminação na organização da capacidade de «pensar estrategicamente» e na comu-

<sup>31</sup> V. Gluck, F. (1986). A importância desta perspectiva está claramente exposta nesta passagem de H. Mintzberg: «Sometimes strategies must be left as broad visions, not precisely articulated, to adapt to a changing environment» [Mintzberg, H. (1994)].

nicação da «visão», dos valores e das iniciativas estratégicas a virtualmente todos os colaboradores. O contributo da tecnologia e a sua gestão estratégica devem ser guiados por esta «visão» e valores, nomeadamente considerando: as «forças da mudança», as áreas de negócio estratégicas, a análise da concorrência, as alternativas estratégicas e os recursos necessários. «A nova gestão da banca está crescentemente sintonizada com os planos e acções de 'negócio-tecnologia'»<sup>32</sup>. Estas noções são validadas actualmente porquanto alguns dos principais factores de sucesso decorrem da existência desta concepção e prática de gestão estratégica: a capacidade de liderança; a cultura de empresa; estratégia e estrutura; sistemas de informação eficientes e empenhamento (recursos humanos e financeiros para a concretização da estratégia).

«As instituições [bancárias] reconheceram a necessidade de usar tecnologia como arma competitiva<sup>33</sup>.» De facto, o futuro do sector bancário e restante sector financeiro em geral está estreitamente relacionado com a capacidade de se explorarem as oportunidades veiculadas pelas novas e existentes tecnologias e esta capacidade expressa-se, antes de mais, em termos de capacidade de gestão e facilidades orçamentais. Esta noção de que a função principal da tecnologia é apoiar a instituição na obtenção de vantagem competitiva é relativamente recente. Até a meados da década de 80, a maioria das instituições observava a tecnologia de sistemas como um meio de acelerar os processos e operações rotineiras, libertando, quando possível, os empregados para tarefas mais interessantes e lucrativas. Actualmente, os gestores de SI/TI partem do princípio de que já existe eficiente processamento e armazenamento de dados e estão mais preocupados com o impacto dos sistemas na posição competitiva das instituições, fundamentalmente, em termos da qualidade de serviço e do desenvolvimento de novos produtos e serviços<sup>34</sup>. Para além dos melhoramentos na eficiência operacional dos sistemas, os bancos podem potencialmente melhorar a sua posição competitiva através de várias soluções, desde a utilização de novos equipamentos de alcance geral até ao desenho de aplicações para nichos de mercado identificados. O modo como em

certas áreas de negócio os bancos podem ganhar vantagem competitiva através da utilização de SI/TI depende, em particular, da definição do problema, da capacidade da tecnologia e, fundamentalmente, da natureza dessa área: função de «retalho» (público em geral: particulares e empresas) e função «por grosso» (outras instituições ou grandes empresas).

Subjacente à importância intrínseca dos blocos constitutivos fundamentais da tecnologia de sistemas empregues na banca — o computador central, os meios de comunicação de dados, o terminal e as técnicas de programação — está o **primado do armazenamento e acesso aos dados** na banca. Esta noção realça a importância dos sistemas que asseguram estas funções fundamentais e que estiveram historicamente na origem do desenvolvimento das tecnologias de informação na banca. Efectivamente, as aplicações mais complexas — e, portanto, mais aptas a providenciar vantagem competitiva, nomeadamente, diferenciação — assentam na eficiência e fiabilidade deste tipo de sistemas. Além disso, é sempre possível aumentar a eficiência destes sistemas e assim captar eventuais vantagens de custo face à concorrência. As áreas em que um banco pode ganhar vantagem através de uma melhor gestão dos dispositivos de armazenagem e acesso aos dados são: 1) eficiência na administração de dados (acesso a uma mais ampla informação sobre as contas, acesso a informação de qualidade para planeamento, entre outros); 2) integridade e segurança dos dados (evitando perdas de dados críticos e fraudes); e 3) manipulação de informação sobre clientes (cruzamento de informação, concepção de actividades de *marketing*, etc.)<sup>35</sup>.

Após esta breve introdução à interligação entre a gestão estratégica e a tecnologia seguir-se-á a apresentação de uma metodologia para a gestão estratégica (ou planeamento) de SI/TI na banca.

### 5.1 — O planeamento de SI/TI na banca

A gestão de tecnologia deve ser integrada no processo global de gestão da organização com o objectivo de ganhar vantagem competitiva. Em particular, a gestão de SI/TI numa instituição

<sup>32</sup> Esta afirmação podia ler-se em muitas publicações de meados da década de 80. V., por exemplo, Raphael, D. (1986).

<sup>33</sup> Essinger, J. (1993), p. 9.

<sup>34</sup> Para uma análise do posicionamento da inovação de produto e da inovação de processo no contexto da banca v. Gowland, D. (1991).

<sup>35</sup> Sobre a importância dos dados sobre os clientes (customer information file — CIF) v., por exemplo, Violano, M., e outro (1992).

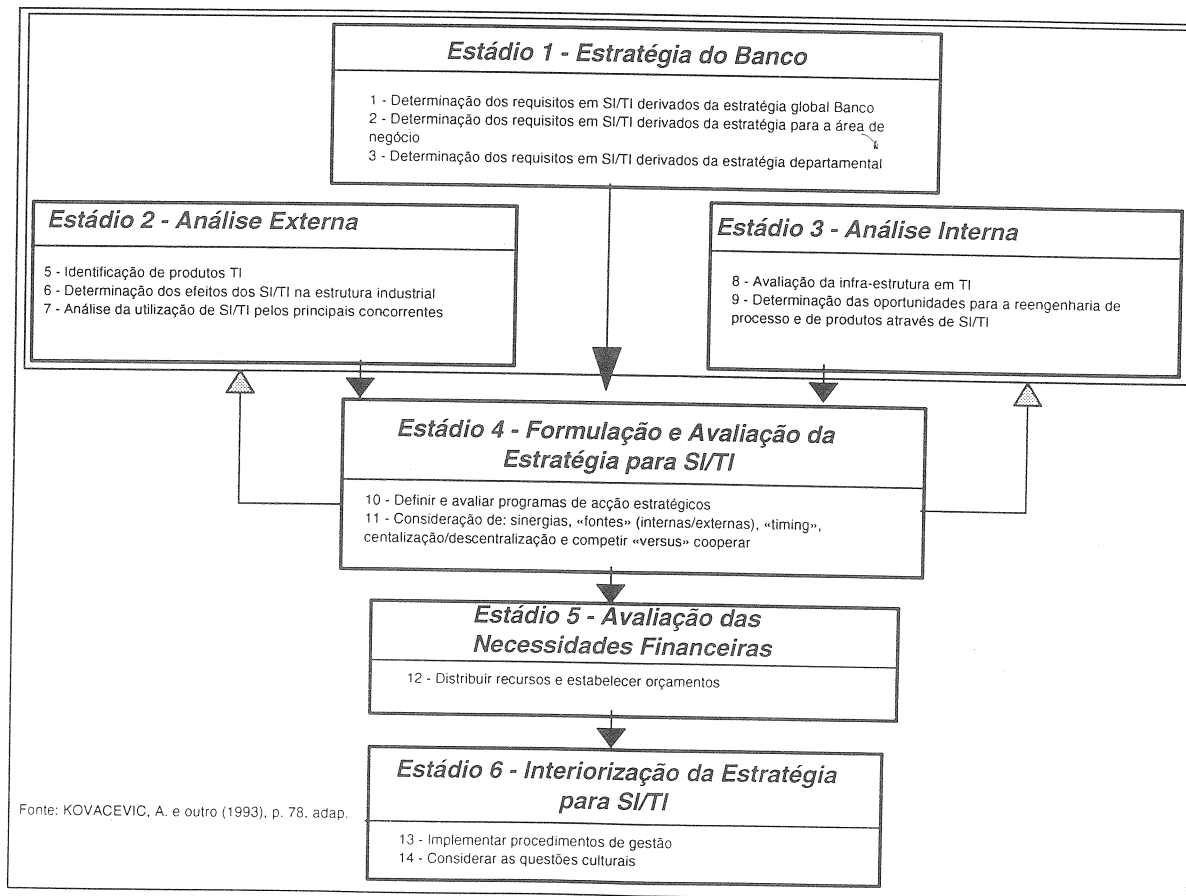
bancária não pode ser considerada apenas um processo técnico, protagonizado apenas por especialistas, mas antes um procedimento de gestão que envolve a organização no seu todo. Assim, uma metodologia para o planeamento de SI/TI na banca deve: 1) combinar todos os níveis hierárquicos, integrando a estratégia para SI/TI na estratégia global do banco e das respectivas áreas de negócios e áreas funcionais; 2) encorajar a participação de todos os intervenientes no processo de gestão de informação, apelando, em especial, para a aliança entre os gestores de topo e os especialistas de SI/TI; e 3) considerar as questões organizacionais, comportamentais e culturais, incluindo os «jogos de poder». Com base nestes pressupostos, A. Kovacevic e N. Majluf propõem o seguinte modelo de gestão estratégica de SI/TI (figura 8)<sup>36</sup>. O modelo esquematicamente representado aparenta uma enorme complexidade processual e grandes exigências de informação. Todavia, este modelo supõe a experiência e a informação acumuladas pelos gestores nos diversos níveis da

organização. *Workshops* regularmente programados são úteis na compreensão da metodologia. O modelo apresenta seis «estádios». Cada «estádio» decompõe-se em vários «passos».

No **primeiro estágio**, os participantes definem as exigências colocadas pela estratégia do banco, das áreas de negócio (por exemplo, «por grosso», «retalho», internacional) e dos níveis funcionais (financeira, pessoal, sistemas, etc.). Esta fase reconhece na função SI/TI e nos respectivos especialistas a capacidade para apoiar as necessidades globais da instituição em sistemas e tecnologias de informação: sustentar e desenvolver o negócio num ambiente competitivo. Neste estágio, importa, entre outros aspectos, identificar as «unidades estratégicas» de SI/TI. Estas unidades consistem nos recursos e qualificações em SI/TI aplicados num determinado produto ou serviço servindo um certo segmento de mercado. Integram-se nestas «unidades estratégicas»: os sistemas de *front-office* (teleprocessamento, sistemas periciais), sistemas de

FIGURA 8

Gestão estratégica de SI/TI na banca: um modelo



<sup>36</sup> Este modelo tem como base o modelo de gestão estratégica apresentado em Hax, A. e outro (1984). Não sendo especificamente vocacionado para a banca, foi aplicado, com êxito, neste sector.



apoio a produtos e serviços (*back-office*) (gestão de contas, gestão de tesouraria, processamento de imagem), sistemas de gestão geral (sistemas de *marketing*), sistemas de apoio aos executivos (DSS, EIS), sistemas de comunicação (automação de balcões, LAN, WAN) e sistemas interorganizacionais (EFT, EDI, telecompensação, sistemas de *trading*). Estes sistemas suportam os diferentes produtos e serviços de um banco. A vantagem em definir «unidades estratégicas» de SI/TI consiste na identificação prévia dos domínios onde o banco deve incidir as suas iniciativas estratégicas.

No **segundo estágio** do modelo, os participantes no processo tentam explorar as «ameaças e oportunidades» que advêm do desenvolvimento de novas tecnologias. É neste estágio que os intervenientes tentam descobrir oportunidades para a utilização inovadora de SI/TI e ultrapassar eventuais ameaças colocadas pela evolução do sector ou acções dos concorrentes. Neste estágio, salienta-se: a identificação das novas e relevantes tecnologias de sistemas, a determinação do efeito das tecnologias na «estrutura sectorial» e a análise dos modos de utilização da tecnologia pela concorrência.

O **terceiro estágio** pretende diagnosticar a posição competitiva do banco, fazendo salientar os seus «pontos fortes e fracos». Nesta fase são colocadas as várias alternativas possíveis para a obtenção de vantagem competitiva sustentável ou de paridade competitiva através dos SI/TI. Neste contexto, surgem as vias do reforço da infra-estrutura de TI, o exame das actividades de valor e a determinação da oportunidade de renovar produtos e processos através da utilização de SI/TI («reengenharia»).

O **quarto estágio** — formulação e avaliação da estratégia para SI/TI — está direccionado para a acção. O *output* final da metodologia é um conjunto bem definido e integrado de programas de acção estratégica para os SI/TI. A definição dos projectos de SI/TI que podem ser desenvolvidos para satisfazer os requisitos estratégicos do banco deriva, muitas vezes, de *workshops* ou sessões estruturadas de *brainstorming*, envolvendo gestores de topo, executivos de áreas de negócio ou áreas funcionais e especialistas de SI/TI. O resultado desta fase consubstancia-se numa primeira aproximação de projectos de SI/TI que

correspondem às «iniciativas estratégicas» fundamentais eleitas pela instituição.

Nesta fase pode ser necessário fazer alguns ajustamentos na estratégia do banco (especialmente devido à própria importância conferida aos SI/TI), assim como rever alguma informação referente às análises externa e interna (*feedbacks* deste estágio relativamente aos anteriores três). A definição e avaliação dos «programas de acção estratégicos» supõem a realização de: 1) «testes de consistência estratégica» (capacidade de resposta dos programas de SI/TI face aos requisitos do negócio); 2) «testes de coerência técnica» (agrupamento lógico de projectos de SI/TI em sistemas de informação tecnicamente viáveis); e 3) «testes de risco do projecto». Após este exercício é necessário considerar ainda cinco questões inerentes à formulação de uma estratégia para os SI/TI. A primeira é a opção «fazer ou comprar». A recorrência a desenvolvimento interno, *outsourcing*, compra de *packages*, *joint-ventures*, entre outros, são apenas algumas das alternativas que se colocam ao banco. A selecção far-se-á ponderando as capacidades internas, custos, risco, grau de dependência dos fornecedores, entre outros factores. A segunda questão relaciona-se com o *timing* e analisa concretamente a oposição «líder/seguidor». Uma ideia subjacente a esta questão é a de que «o líder nem sempre ganha»<sup>37</sup>. A terceira refere-se à exploração dos «sistemas de ligação» na cadeia de valor com vista a tirar vantagem das sinergias entre actividades e negócios — fonte de vantagem competitiva importante na banca, devido, em especial, à tecnologia comum de vários produtos (SI/TI). A quarta atende ao equilíbrio necessário entre centralização/descentralização («estratégia horizontal») da função SI/TI —, questão que ganha maior relevância com a tendência para a descentralização dos sistemas. Por fim, a quinta questão centra-se nas decisões acerca das vias «competir» ou «cooperar», aspecto extremamente importante face aos recentes desenvolvimentos tecnológicos e de mercado e crucial no domínio dos SIO.

O **quinto estágio** assenta na avaliação dos recursos necessários para o financiamento adequado dos projectos estratégicos de SI/TI. Após a definição do conjunto final de projectos de SI/TI, os gestores confrontam-se com a necessidade de seleccionar dentro destes os mais interessan-

<sup>37</sup> Kovacevic, A., e outro (1993), p. 84.

tes do ponto de vista da instituição e afectar-lhes as verbas correspondentes. Impõe-se, neste momento, a avaliação dos projectos. As técnicas tradicionais não se adequam à avaliação de projectos de SI/TI, especialmente, quando estes pretendem explorar oportunidades estratégicas. Estas dificuldades na demonstração do valor destes projectos desencorajam muitas vezes os investimentos.

Por fim — **sexto estágio** —, a implementação da estratégia pode requerer ajustamentos nos sistemas existentes, na estrutura organizacional e mesmo nas «tradições culturais». «Os gestores devem reconhecer os limites impostos pelas personalidades, sistemas, estrutura organizacional e cultura em qualquer estratégia»<sup>38</sup>. Deste modo, a estratégia para os SI/TI não constitui apenas um esforço analítico isolado; constitui, sobretudo, um exercício que deve ser compreendido e internalizado pela instituição. O resultado final desta consideração reflectir-se-á, em particular, na capacidade de as estruturas de SI/TI corresponderem à satisfação das necessidades dos «utilizadores finais» de SI/TI. Em suma, esta metodologia proporciona uma via possível para a introdução de SI/TI no contexto da gestão estratégica das instituições bancárias.

## 5.2 — Os «sistemas de informação estratégicos» na banca

Na banca, as relações entre os SI/TI e a estratégia da empresa tornaram-se mais notórias no quadro da desregulamentação e da maior concorrência. Esta relação é clara, por exemplo, no caso da distribuição de produtos de banca electrónica. Contudo, estes processos de planeamento de tecnologia têm sido crescentemente perspectivados como meios de alcançar vantagem competitiva, criando «sistemas de informação estratégicos ou competitivos» na banca<sup>39</sup>. No contexto intra-sectorial — banca —, quadro propício para o estudo comparativo dos efeitos competitivos dos sistemas, os exemplos disponí-

veis mostram<sup>40</sup> que os «sistemas competitivos» são relativamente independentes do tipo de tecnologia disponibilizada, ou seja, é possível encontrar várias formas de tecnologias de informação (*hardware/software*) suportando diferentes estratégias competitivas — desde os *mainframes* até às ferramentas CASE, passando pelos PC, «escritório electrónico» e «sistemas periciais». Mais: a mesma forma de tecnologia pode suportar qualquer uma das três estratégias genéricas de M. Porter. Outra característica destes sistemas é a sua complexidade. Os seus efeitos são mais subtis do que transparece numa análise superficial e podem ter objectivos múltiplos: por exemplo, podem servir para atacar a posição de mercado de um concorrente e simultaneamente apoiar alianças com outros participantes no sector. Por isso, sem um quadro amplo de análise — como o de M. Porter ou C. Wiseman —, é difícil identificar as oportunidades e prever as reacções dos participantes na arena competitiva. Uma terceira característica destes sistemas, especialmente no caso da banca de «retalho», é a sua dificuldade em alterar as bases da competição no sector, com vários exemplos no domínio do EFTPOS. De facto, estes sistemas têm proporcionado grandes benefícios para os consumidores, mas não existem indícios fortes de visível alteração da estrutura concorrencial do sector<sup>41</sup>. Uma outra conclusão importante é que estes sistemas parecem ser mais eficientes a defender posições do que a atacar posições. Exemplo disso são os «custos de mudança» impostos através dos SI/TI para diminuir o poder de negociação dos clientes e aumentar as barreiras à entrada — estratégia defensiva. «Considerar os sistemas de informação competitivos [CIS] como armas de guerra ou, nas palavras de McFarlan, 'heróis electrónicos', sobrestima o potencial dos novos concorrentes para alterar as bases de competição<sup>42</sup>». De facto, o exame da prática concreta das instituições sugere, por exemplo, uma inter-relação entre concorrentes estabelecidos e novos concorrentes (nacionais ou estrangeiros) bastante mais subtil e menos frontal. A experiência concreta dos sistemas de informa-

<sup>38</sup> Kovacevic, A., e outro (1993), p. 85.

<sup>39</sup> V., por exemplo, Sager, M. (1988), e Krcmar, H., e outro (1991). Uma distinção entre «sistemas estratégicos» e «sistemas competitivos» aparece em S. Huff e outro, 1985 — citados em Robson, W. (1994), p. 202. Para esta discussão, essa distinção é irrelevante.

<sup>40</sup> Segue-se, fundamentalmente, a análise exposta em Sager, M. (1988).

<sup>41</sup> Em Sager, M. (1988), p. 66 pode ler-se: «A careful reading of the literature on CIS would suggest that this is probably normal experience. The dramatic examples often quoted may, in fact, be exceptions». As conclusões sobre os «sistemas competitivos» na banca de «retalho» recaíram sobre a realidade bancária australiana.

<sup>42</sup> Id., *ibid.*, p. 67.

ção estratégicos mostra que não é de todo vulgar obter ou mesmo procurar vantagem competitiva de um só «golpe»; antes, é mais comum a evolução gradual dos «sistemas competitivos» em iniciativas de reduzido alcance. Esta progressão dos sistemas faz apelo necessariamente à ligação entre a gestão de SI/TI e a gestão global da instituição, no quadro de um sofisticado modelo de análise competitiva. Em suma, nenhum sistema é «estratégico» em si mesmo, os bancos, se quiserem retirar dividendos estratégicos da funcionalidade dos sistemas, devem redefinir os processos internos e externos de actuação (ao nível do «cadeia/sistema de valor»).

### 6 — Uma aproximação empírica: as «forças competitivas» e os «sistemas de informação estratégicos» no sector bancário em Portugal

O objectivo seguinte consiste na concretização de algumas referências teóricas apresentadas nos pontos anteriores para o caso do sector bancário em Portugal. Utilizaram-se diferentes métodos de recolha de informação: o método de Delphi para a questão das «forças competitivas» e a distribuição e análise de inquéritos postais enviados a agentes privilegiados da banca — os directores de organização e informática (DOI) — para o tema relativo aos «sistemas de informação estratégicos».

#### 6.1 — As forças competitivas

Neste domínio, pretendeu-se avaliar a importância relativa das **determinantes estruturais ou «forças competitivas»** no sector bancário em Portugal que, em conjunto, determinam a rendibilidade potencial do sector — retomando a concepção de M. Porter. O método utilizado — método de Delphi — tem como **objectivo fundamental** «obter a opinião consensual mais fiável possível de um grupo de peritos [...] através de uma série de questionários intensivos e intervalados com *feedback* controlado»<sup>43</sup>. Os estudos Delphi têm sido particularmente utilizados no domínio da previsão e avaliação tecnológicas em diversas áreas científicas. A física e a engenharia têm sido as áreas que mais intensamente têm recorrido a esta técnica, seguindo-se o domínio da economia e gestão. As suas características originais podem ser resumidas em três vertentes<sup>44</sup>: anonimato (os participantes são contactados por correio ou computador), iteração (existem várias «rondas» ou consultas) e retroacção (os resultados das diversas «rondas» são reunidos, tratados e enviados aos participantes para reflexão e revisão/manutenção das estimativas inicialmente avançadas).

Neste estudo introduziu-se alguma adaptação terminológica (em sintonia com a «cadeia de valor» definida) e um desdobramento do «poder negocial de fornecedores»<sup>45</sup>. Os resultados obtidos (segunda «ronda») estão patentes no quadro 1.

QUADRO 1

«Forças competitivas» no sector bancário em Portugal

	Média	Coefficiente de variação
<b>Ameaça de entrada de novos concorrentes no sector (empresas financeiras — incluindo bancos estrangeiros — e empresas não financeiras) — «barreiras à entrada»</b>		
Importância da diferenciação de produtos e serviços .....	(—) <b>5.88</b>	0.14
Acesso aos canais de distribuição (rede de balcões, meios electrónicos) .....	(—) <b>5.63</b>	0.13
Importância das economias de escala .....	(—) 5.00	0.11
Prestígio/imagem das instituições existentes .....	(—) 4.88	0.28
Tecnologia e <i>know-how</i> de produto e serviços .....	(—) 4.88	0.35
Exigência em capital .....	(—) 4.71	0.20
«Custos de mudança» .....	(—) 4.38	0.34
Curva de aprendizagem .....	(—) 3.75	0.37
Grau de confiança (ano 2000) .....	76.4 %	

<sup>43</sup> N. Dalkey e O. Helmer, 1969, citados em Mitchell, V. (1991), p. 333.

<sup>44</sup> Woudenberg, F. (1991), p. 133.

<sup>45</sup> Para cada elemento dos grupos de factores listados estabeleceu-se uma classificação segundo uma graduação de 1 a 7 [1 — Importância nula/Muito reduzido(a); 7 — Importância extraordinária/Muito elevado(a)].

	Média	Coefficiente de variação
<b>Nível de rivalidade/concorrência no sector</b>		
Nível dos custos fixos (relativamente ao valor acrescentado) .....	(+) <u>5.50</u>	0.14
Número e grau de equilíbrio dos concorrentes .....	(+) <u>5.50</u>	0.19
Diversidade dos concorrentes (estratégias, nacionalidades) .....	(+) 5.00	0.30
Diferenciação de produto e serviços .....	(-) 4.88	0.32
Crescimento do sector .....	(-) 4.75	0.27
«Barreiras à saída» (indemnizações, equipamentos especializados) .....	(+) 3.50	0.34
Grau de confiança (ano 2000) .....	72.2 %	
<b>Poder de negociação/sensibilidade ao preço dos clientes (tomadores de fundos) do ponto de vista da banca</b>		
Disponibilidade de substitutos para os produtos do sector .....	(+) <u>5.00</u>	0.20
Grau de concentração de clientes (empresas) .....	(+) <u>4.83</u>	0.16
Grau de concentração de clientes (particulares) .....	(+) 4.71	0.10
Contribuição do sector para a qualidade do produto ou serviço dos clientes .....	(-) 4.40	0.34
Percentagem dos produtos do sector no total dos custos dos clientes .....	(+) 4.00	0.25
«Custos de mudança» dos clientes .....	(-) 3.83	0.42
Grau de confiança (ano 2000) .....	70.3 %	
<b>Poder de negociação dos fornecedores (fornecedores de fundos) do ponto de vista da banca</b>		
Grau de concentração dos fornecedores de <i>funding</i> .....	(+) <u>5.38</u>	0.21
Disponibilidade de substitutos para o <i>funding</i> .....	(-) <u>5.00</u>	0.26
Contribuição do <i>funding</i> para a <i>performance</i> do sector .....	(+) <u>5.00</u>	0.19
Parte dos «juros» (preço do <i>funding</i> ) no total dos custos do sector .....	(-) 4.88	0.13
Diferenciação ou «custos de mudança» para o <i>funding</i> .....	(+) 4.25	0.37
Importância do sector para os fornecedores (aforradores, etc.) .....	(-) 3.63	0.25
Grau de confiança (ano 2000) .....	63.4 %	
<b>Poder de negociação dos fornecedores (fornecedores de tecnologias de informação) do ponto de vista da banca</b>		
Importância do sector para os fornecedores .....	(-) <u>5.63</u>	0.16
Contribuição do produto do fornecedor para a <i>performance</i> do sector .....	(+) <u>5.38</u>	0.20
Disponibilidade de substitutos .....	(-) 5.00	0.15
Grau de concentração dos fornecedores (de informática, etc.) .....	(+) 4.50	0.38
Parte dos custos do sector com origem nos produtos dos fornecedores .....	(-) 4.38	0.21
Diferenciação/«custos de mudança» para os produtos dos fornecedores .....	(+) 3.88	0.45
Grau de confiança (ano 2000) .....	72.2 %	
<b>Poder de negociação dos «fornecedores» (recursos humanos altamente qualificados) do ponto de vista da banca</b>		
Impacte na qualidade dos produtos e serviços do sector .....	(+) <u>5.50</u>	0.10
Prestígio e condições de trabalho garantidos pelo sector .....	(-) <u>5.00</u>	0.28
Disponibilidade de substitutos (inteligência artificial, etc.) .....	(-) 4.75	0.27
Parte das remunerações nos custos do sector .....	(-) 4.38	0.34
Grau de organização (sindical e outras) .....	(+) 4.13	0.40
Grau de confiança (ano 2000) .....	76.4 %	
<b>Ameaça de produtos e serviços substitutos (relativamente aos produtos e serviços bancários)</b>		
Disponibilidade de substitutos próximos (desintermediação, etc.) .....	(+) <u>5.38</u>	0.20
Rendibilidade e agressividade das empresas produtoras de substitutos .....	(+) <u>5.00</u>	0.24
Relação entre o preço/valor do substituto e o do produto do sector .....	(+) 4.75	0.29
«Custos de mudança» para os clientes (por exemplo, depósitos <i>versus</i> acções) .....	(-) 4.50	0.39
Grau de confiança (ano 2000) .....	70.8 %	
<b>Acções governamentais</b>		
Consistência da política económica .....	<u>5.50</u>	0.17
Desregulamentação do sector .....	<u>5.50</u>	0.14
Apoio geral em infra-estruturas (educação, telecomunicações, etc.) .....	4.63	0.26
Grau de confiança (ano 2000) .....	72.2 %	

Os resultados acima, agrupados segundo as «forças competitivas», traduzem as valorizações atribuídas a cada factor competitivo (média e coeficiente de variação). Os sinais aritméticos justapostos a cada valor indicam a relação directa (sinal +) ou inversa (sinal —) do factor com a força competitiva em questão. Assim, por exemplo, ao nível da «ameaça de entrada de novos concorrentes», todos os factores seleccionados definem o nível das «barreiras à entrada» no sector e quanto maior for a sua importância, menor serão as «ameaças de novos concorrentes» (relação inversa). Para as restantes «forças competitivas», existem factores que estabelecem uma relação directa, outros uma relação inversa com as respectivas forças. Optou-se por isolar as «acções governamentais». Neste domínio, exceptuando a «desregulamentação» — cujos efeitos são complexos — os outros factores apresentados influenciam, *a priori*, positivamente a estrutura concorrencial do sector.

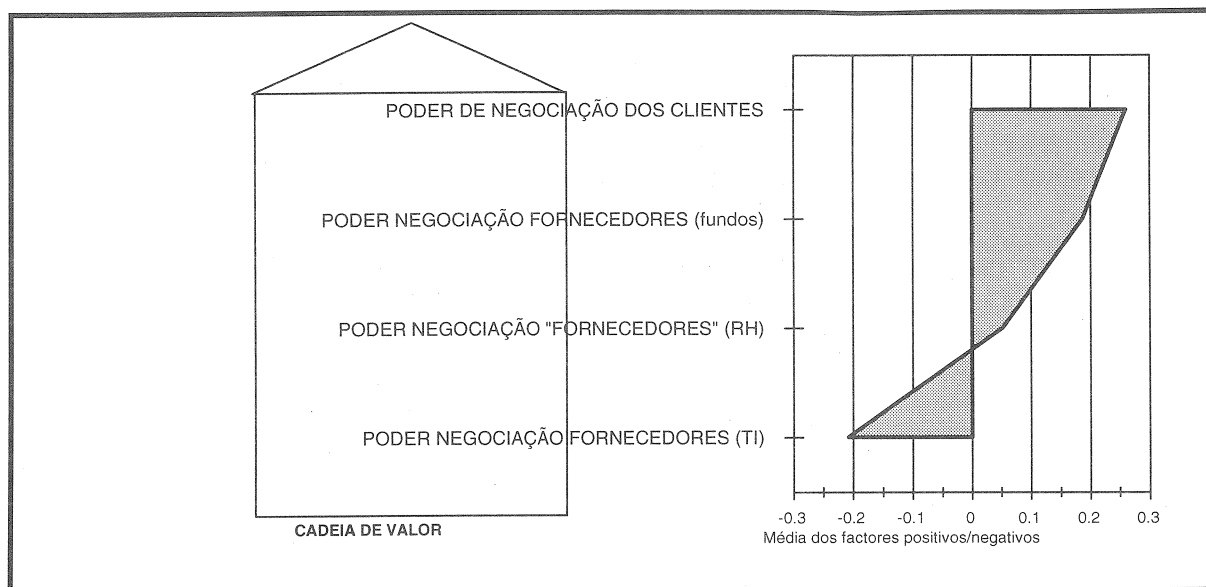
Em geral, são os factores mais pontuados que exibem menores coeficientes de variação. O «grau de confiança» atribuído ronda os 70%, com a «ameaça de novos concorrentes» e o «poder de negociação dos 'fornecedores' — recursos humanos», com valores mais elevados. Em síntese, atendendo aos valores médios e ao nível de consenso atingido, pode dizer-se que a diferenciação (produtos e serviços, imagem) e a disponibilidade de canais de distribuição são os

principais elementos dissuasores da «entrada» no sector bancário — «barreiras à entrada». O «nível de rivalidade» é estimulado, fundamentalmente, pelo nível dos custos fixos e pelo número de concorrentes e respectivo equilíbrio de forças. O «poder de negociação dos clientes» está associado à disponibilidade de substitutos para os produtos do sector (produtos de activo e de passivo) e ao nível de concentração dos clientes (em particular, empresas). Os resultados relativos ao «poder de negociação dos fornecedores» (fundos) não são muito expressivos — baixo «grau de confiança» e elevados coeficientes de variação. Quanto aos fornecedores de tecnologias de informação, a relevância do sector bancário para estes («grandes contas») é o factor que mais atenua a expressão desta força competitiva (— 5,6)<sup>46</sup>; por sua vez, a dependência do sector face aos SI/TI faz elevar o peso desta vertente competitiva (+ 5,3). A importância dos recursos humanos qualificados para o sector está bem patente no quadro acima («impacte na qualidade dos produtos e serviços do sector»). O grau de organização sindical não é tido como elemento preponderante do poder de negociação destes «fornecedores» de uma mercadoria muito especial.

O posicionamento do «poder negocial de clientes e de fornecedores», atendendo às relações directas e inversas dos factores com as respectivas «forças competitivas» está sintetizado no gráfico 1.

GRÁFICO 1

O poder negocial de clientes e de fornecedores segundo o ponto de vista da banca



<sup>46</sup> Todos os membros do painel consideraram que os maiores bancos têm maior poder de negociação e ou sensibilidade ao preço (valor) perante os fornecedores de produtos SI/TI e assim impõem (e continuarão a impor) melhores condições em termos de preços, serviço e requisitos dos produtos.

A «ameaça de produtos substitutos» é notória, consubstanciada, fundamentalmente, no fenómeno da desintermediação e na rendibilidade e agressividade dos «não bancos» (seguradoras, sociedades de corretagem, fundos, etc.). A importância média relativamente elevada atribuída à influência do Estado no sector expressa uma vertente da sua especificidade: um sector com relações apertadas com a política económica e sujeito a uma dinâmica forte de desregulamentação (e privatização).

Considerando o efeito combinado da desregulamentação, revolução tecnológica e pressões competitivas crescentes, definiu-se quais serão os principais «novos concorrentes» da banca. Admitiu-se que para além das seguradoras, sociedades de *leasing/factoring* e sociedades de corretagem e outros intermediários financeiros, as organizações comerciais e de distribuição seriam importantes concorrentes da banca até ao ano 2000 (as recentes iniciativas no domínio dos cartões de crédito validam esta previsão). As empresas de TI, os sindicatos (profissionais) e empresas industriais não entrarão no negócio até ao ano 2000. A entrada (parcial) dos CTT (Correios) ocorreu durante a realização deste estudo Delphi — prova evidente da velocidade extraordinária dos acontecimentos.

## 6.2 — Os sistemas de informação estratégicos

Uma questão colocada aos directores das DOI relacionava-se com os sistemas de informação estratégicos (SIS), definidos sinteticamente como os sistemas que permitem criar vantagem competitiva. No quadro da **identificação de oportunidades** para os sistemas de informação estratégicos, propuseram-se, em simultâneo e não declaradamente, duas perspectivas metodológicas gerais: a «cadeia de valor» de M. Porter e o modelo de «impulsos e objectivos estratégicos» de C. Wiseman<sup>47</sup>. Concretamente, à luz dos aparelhos conceptuais sugeridos por estes autores, pedia-se que se indicassem as «zonas» ou áreas competitivas consideradas prioritárias para a implementação de sistemas de informação estratégicos. Este estudo deve entender-se como meramente exploratório, já que pela complexidade que envolve obrigaria à realização de reuniões

para discussão de conceitos, *brainstorming*, síntese das conclusões/ideias geradas, etc. Os principais resultados obtidos constam nos gráficos 2 e 3.

GRÁFICO 2

Sistemas de informação estratégicos gerados segundo o modelo da «cadeia de valor» de M. Porter

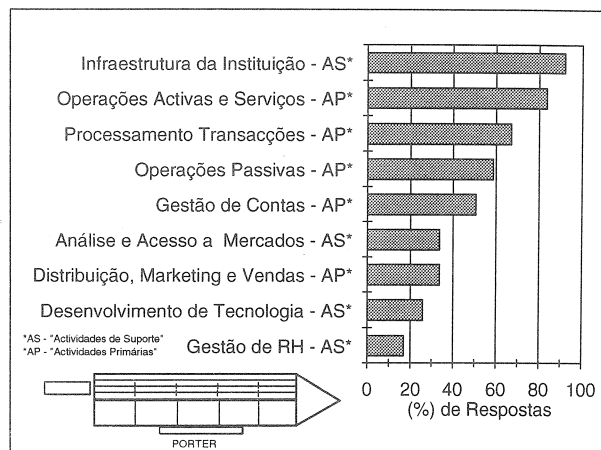
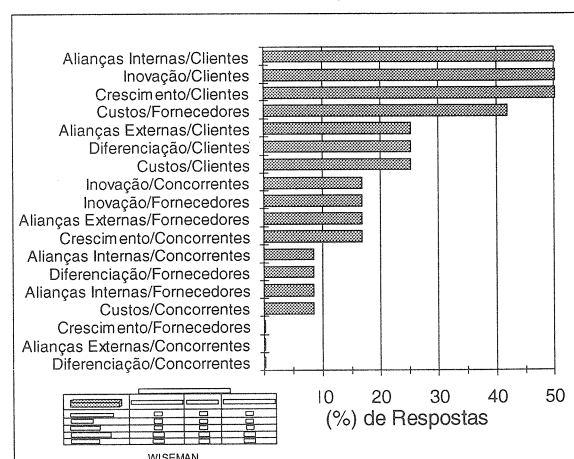


GRÁFICO 3

Sistemas de informação estratégicos gerados segundo o modelo dos «impulsos e objectivos estratégicos» de C. Wiseman



A primeira conclusão a retirar é a maior adaptabilidade da «cadeia de valor» (M. Porter) para a identificação de sistemas estratégicos voltados para o interior das organizações, enquanto o modelo de «impulsos» (C. Wiseman) aparenta maior potencialidade ao nível das relações com o

<sup>47</sup> Este estudo consiste numa adaptação — simplificada e meramente exploratória — do estudo apresentado em Bergeron, F., e outros (1991). As duas grelhas de resposta foram apresentadas aos directores das DOI sem qualquer referência aos seus autores: M. Porter e C. Wiseman.

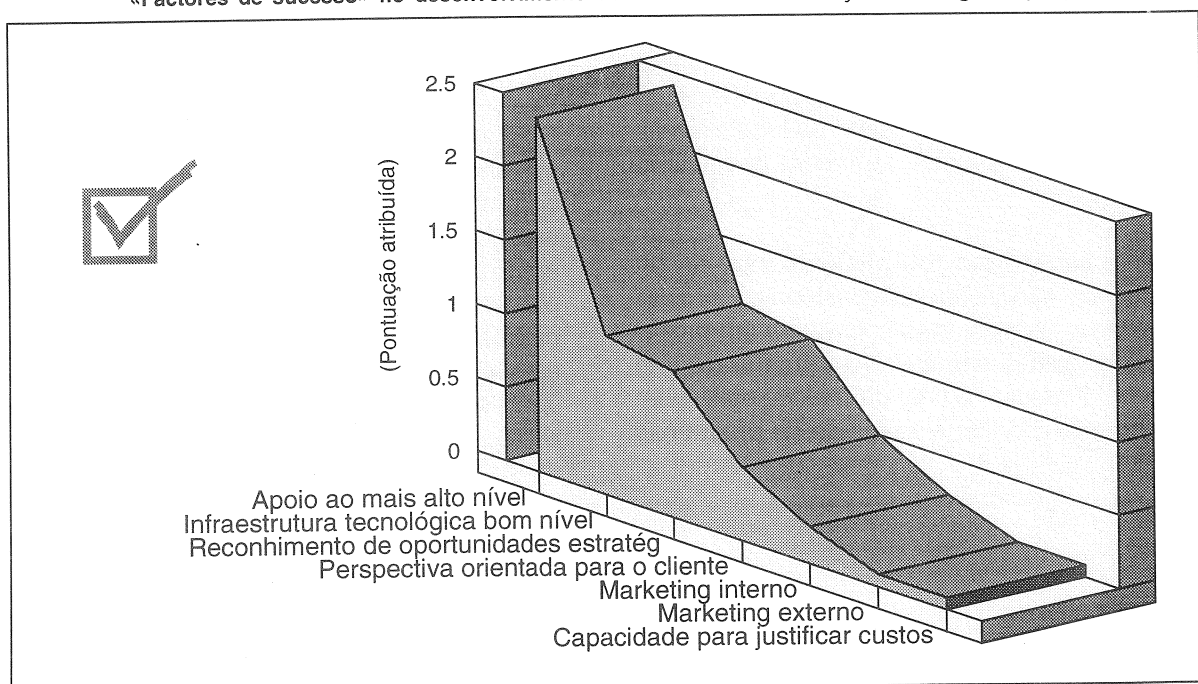


exterior, fundamentalmente, com o mercado/clientes. É assim que ganham grande expressão, segundo a análise da «cadeia de valor», os sistemas estratégicos ao nível da «infra-estrutura da instituição» e, expressivamente, o «processamento de transacções». Mesmo as «operações activas e serviços» incorporam uma componente importante de actividade *back-office* — *scoring*, etc. Áreas como a «análise e acesso a mercados» e «distribuição, *marketing* e vendas» ganham relativamente poucos adeptos segundo esta abordagem. Ao contrário, conforme patente no gráfico 3, é o objectivo «clientes» que destacadamente motiva os diferentes «impulsos estratégicos», nomeadamente, as «alianças internas» (formas de acção conjunta entre, por exemplo, Marketing e a DOI), a «inovação» (novos produtos e serviços) e o crescimento (ganhos de quota de mercado). Em termos gerais, foram indicadas 55 hipóteses de sistemas estratégicos no quadro da primeira metodologia e 44 no âmbito da segunda. Uma possível explicação para esta diferença não estará nas diferentes potencialidades intrínsecas de cada metodologia — cujo teste necessitaria de um plano mais profundo e específico de análise —, mas, porventura, na maior adaptação terminológica que se conferiu aos termos genéricos da «cadeia de valor».

Para culminar esta investigação específica sobre sistemas de informação estratégicos (SIS), tendo como interlocutores os directores das DOI, procurou-se saber quais os «factores de sucesso» no desenvolvimento deste tipo de sistemas. Segundo uma listagem que se sugeriu — baseada nos principais resultados de literatura internacional sobre o tema<sup>48</sup> —, os resultados obtidos constam no gráfico 4 (hierarquia de factores: 3, o *mais importante*; 1, o *terceiro mais importante*; 0, *noutros casos*). O resultado fundamental é a extraordinária importância que se confere ao «apoio ao mais alto nível». Uma possível explicação: a justificação para o desenvolvimento de uma aplicação estratégica situa-se, na maioria dos casos, na sua contribuição para a concretização da estratégia global da instituição, não mensurável segundo critérios estreitos, como por exemplo, a sua «ROI» individual. Assim, o apoio da administração ou de um outro nível suficientemente elevado é imprescindível para a canalização de recursos e protecção do projecto. A existência de uma base tecnológica de bom nível é também apontada como constituindo um factor de sucesso — nomeadamente, a existência de um eficiente sistema de processamento transaccional.

GRÁFICO 4

«Factores de sucesso» no desenvolvimento de sistemas de informação estratégicos (SIS)



<sup>48</sup> V., em especial, Krcmar, H., e outro (1991).

## 7 — Nota conclusiva: o «negócio bancário» e tecnologia

Neste trabalho, após uma descrição sumária da essência do **negócio bancário**, abordou-se a progressiva alteração do respectivo contexto competitivo: as transformações, fundamentalmente, de ordem legal/regulamentar, económica e tecnológica. Para além da desregulamentação, assinalou-se uma outra grande força de mudança, porventura a mais importante: a inovação tecnológica no domínio dos sistemas e tecnologias de informação (SI/TI). De seguida analisou-se a forma como as «forças competitivas» determinam a rendibilidade potencial do «sector bancário», segundo o modelo de M. Porter. Deu-se algum relevo aos «novos concorrentes». Estes, através das suas diferentes estratégias e capacidades, vieram, sem dúvida, aumentar o nível de rivalidade do processo competitivo na banca.

Apesar da grande complexidade que reveste a **cadeia de valor** de um banco (e das simplificações que se admitem), esta pode ser configurada, numa primeira aproximação, nas suas actividades básicas de «produção» e de «distribuição». A análise da cadeia de valor permite identificar as actividades centrais na criação de valor num banco, assim como esclarecer a existência de inter-relações entre os produtos, fomentando «sinergias» e «economias de gama». Definidas estas, a estratégia competitiva deve definir os meios de as potenciar e assim abrir-se o caminho para a obtenção da vantagem competitiva sustentada.

A **gestão estratégica (ou planeamento) de SI/TI** na banca não pode ser considerada apenas um processo técnico, mas sobretudo, um procedimento de gestão que envolve a organização no seu todo. O resultado final da metodologia é um conjunto bem definido e integrado de programas

de acção estratégica para os SI/TI. Esta metodologia proporciona a integração dos SI/TI no contexto da gestão estratégica das instituições bancárias.

Terminou-se a digressão teórica deste artigo com a discussão sumária dos «sistemas de informação estratégicos». O desenvolvimento destes sistemas faz apelo necessariamente à ligação entre a gestão de SI/TI e a gestão global da instituição, no quadro de um sofisticado modelo de análise competitiva. Concluiu-se que nenhum sistema é «estratégico» em si mesmo; o seu sucesso competitivo depende, basicamente, da redefinição dos processos internos e externos de actuação («cadeia/sistema de valor»).

Após a avaliação da importância relativa das **determinantes estruturais** ou «**forças competitivas**» utilizando a técnica de Delphi, procedeu-se à identificação preliminar de oportunidades para os sistemas de informação estratégicos. A conclusão principal a retirar é a maior adaptabilidade da «cadeia de valor» (M. Porter) para a identificação de sistemas estratégicos voltados para o interior das organizações, enquanto o modelo de «impulsos estratégicos» (C. Wiseman) aparenta maior potencialidade ao nível das relações com o exterior, fundamentalmente, com o mercado/clientes. Considerou-se que o principal «factor de sucesso» no desenvolvimento deste tipo de sistemas foi o «apoio ao mais alto nível».

Este tipo de estudos permitirá, com os ajustamentos convenientes, contribuir para o estabelecimento das bases de um «observatório» sobre tecnologia e competitividade no sector bancário em Portugal, versando tópicos, como por exemplo: forças competitivas, trajectórias competitivas, padrões de rendibilidade e análise de grupos estratégicos, «intensidade em SI/TI», padrões de despesa em SI/TI e modalidades de gestão de SI/TI.

## Referências bibliográficas

- BALDINI, D. (1991), *The Banking Sector*, Sector Report, Conference: «Impact on Employment and Training», Brussels, EEC Conference.
- BALLARÍN, E. (1989), *Estrategias Competitivas para la Banca*, Barcelona, Ariel.
- BERGERON, F., BUTEAU, C., e RAYMOND, L. (1991), «Identification of Strategic Information Systems Opportunities: Applying and Comparing Two Methodologies», *MIS Quartely*, vol. 15, n.º 1, pp. 89-103.
- CANALS, J. (1993), *Competitive Strategies in European Banking*, Oxford, Clarendon Press.
- CARMOY, H. (1992), *Estratégia Bancária. A Recusa da Descoordenação*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- ENNEW, C., WRIGHT, M., e WATKINS, T. (1990) — «New Competition in Financial Services», *Long Range Planning*, vol. 23, n.º 6, pp. 80-90.
- ESSINGER, J. (1993), *Managing Technology in Financial Institutions*, Pitman Publishing, London.
- ESTABROOKS, M. (1988), *Programmed Capitalism. A Computer-Mediated Global Society*, New York, M. E. Sharpe, Inc.
- GLUCK, F. (1986), «Strategic Management: An Overview», in Gardner, J., e outros (1986) (eds.).
- GOWLAND, D. (1991), «Financial Innovation in Theory and Practice», in Green, C., e outro (1991) (eds.).
- HAX, C., e MAJLUF, N. (1984), *Strategic Management. An Integrative Perspective*, New Jersey, Prentice-Hall.
- HAYES, S., SPENCE, A., e MARKS, D. (1983), *Competition in the Investment Banking Industry*, Cambridge, Harvard University Press.
- HEWLETT, N. (1985) — «New Technology and Banking Employment in the EEC», *Futures*, February, pp. 34-44.
- KOVACEVIC, A., e MAJLUF, N. (1993), «Six Stages of IT Strategic Management», *Sloan Management Review*, vol. 34, n.º 4, pp. 77-87.
- KRCMAR, H., e LUCAS, H. (1991), «Success Factors for Strategic Information Systems», *Information & Management*, vol. 21, pp. 137-145.
- MARTINS BARATA, J. (1981), *Analyse de l'industrie bancaire au Portugal: économies d'échelle et rentabilité*, doctorat, Université d'Orléans.
- MENDES, V. (1991), «Scale and Scope Economies in Portuguese Commercial Banking: The Years 1965-88», *Economia*, vol. 15, n.º 3, pp. 453-490.
- MINTZBERG, H. (1994), «The Fall and Rising of Strategic Planning», *Harvard Business Review*, vol. 72, n.º 1, pp. 107-114.
- MITCHELL, V. (1991), «The Delphi Technique: an Exposition and Application», *Technology Analysis & Strategic Management*, vol. 3, n.º 4, pp. 333-358.
- MONÉRA, D. (1993), «Quels Logiciels pour Évaluer les Risques?», *Banque*, n.º 539, pp. 80-82.
- RAPHAEL, D. (1986), «Betting the Bank on Technology —Technology Strategic Planning at Bank of America», *Long Range Planning*, vol. 19, n.º 2, pp. 23-30.
- SAGER, M. (1988), «Competitive Information Systems in Australian Retail Banking», *Information & Management*, vol. 15, pp. 59-67.
- SOUSA, M. (1992), «A Gestão de Riscos de Crédito como Principal Factor de Sucesso Bancário», *Revista da Banca*, n.º 23, pp. 5-38.
- STEINER, T. e TEIXEIRA, D. (1990), *Technology in Banking. Creating Value and Destroying Profits*, Homewood, Business One Irwin.
- STOTT, A. (1993), «Raw Risk», *The Banker*, vol. 143, n.º 810, pp. 60-61.
- VIOLANO, M., VAN COLLIE, S. (1992), *Retail Banking Technology. Strategies and Resources that Seize the Competitive Advantage*, New York, John Wiley & Sons.
- WOUDENBERG, F. (1991), «An Evaluation of Delphi», *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 40, pp. 131-150.

