



Carlos Reis

Principal da Roland Berger

O setor financeiro é dos que está mais exposto à crise. A desmaterialização pode ser uma resposta?

Numa crise que leva no mínimo quatro anos e que ataca de forma particularmente agressiva o setor financeiro, assistimos hoje ao que Carlos Reis chama de «*destruição de valor*» e a uma quebra de cerca de 60 por cento na performance de equities do setor financeiro, onde a capacidade de geração de receitas está a ser posta em causa e a base de custos se revela sobredimensionada e fixa – argumentos que colocam em causa o dinamismo do setor e que o penalizam num cenário caracterizado por estas condições económicas.

A pressão para que as instituições financeiras respondam a esta situação é muito grande, e a esta pressão Carlos Reis acrescenta uma «*grande quebra de confiança dos consumidores*», referindo que existe uma óbvia degradação entre estes e os bancos. Na verdade, e de acordo com um estudo do fim de 2011 (Global Consumer Survey, 2011), mais de 60% dos inquiridos não confiariam as suas poupanças ao setor financeiro, o que «*espelha bem a situação em que vivemos neste momento*».

A resposta do Setor Financeiro tem passado pelo enfoque no core business e na venda de ativos do que

não é o negócio principal do banco, de venda de portfolios de incumprimento e de questões relativas ao balanço. A redução de custos e a eliminação de agências são argumentos transversais ao combate à crise, mas a dinamização de equipas e de processos e o ajuste da escala das instituições são opções que, juntamente com a utilização de outsourcing, aparecem no topo da lista das formas de encarar esta batalha. Além disso, «*existe uma tentativa de conquista de novas fontes de receitas – uma área onde este setor tem sido muito ativo*», tipicamente caracterizada por apostas em mercados emergentes, que em algumas situações «*começam já a ficar saturados*».

O responsável da Roland Berger falou nos principais nomes do setor financeiro europeu, que em 2010 assumiram o esforço de redução de custos para fazerem face à crise financeira global. «*De uma forma geral, as grandes instituições financeiras conseguiram em 2012 reduzir o rácio cost to income*», garante, explicando que, ainda assim, estes dados dizem respeito a bancos mais “visíveis”, e alertando para o facto de os bancos de menor dimensão não deverem ter o mesmo nível de maturidade no processo

de redução de custos.

O outsourcing e a desmaterialização fazem sentido neste contexto enquanto medidas de mitigação dos impactos do ciclo. Desde logo, porque permitem a redução de custos – nomeadamente dos custos fixos – e da sua flexibilização, que permite o dimensionamento

dos volumes e estruturas em evolução. Uma outra alavanca de mitigação passa por simplificar a oferta bancária, consolidando e estandardizando as operativas, criando maior transparência nos produtos bancários e reduzindo o número de produtos - *«uma área onde a desmaterialização de documentos pode ser particularmente útil»*.

De resto, e para além dos volumes de serviços que já são externalizados pela banca – a indústria que mais consome este tipo de serviços, de resto – ainda *«existe um elevado potencial de otimização adicional»*, nomeadamente em processos mais clássicos da banca, como sejam os cartões de crédito, os seguros, os depósitos, entre outros. Carlos Reis vê grande potencial de desmaterialização de processos nos cenários mais paper-intensive, geralmente relacionados com a subscrição de novos produtos, por exemplo.

Opções de ajustamento para a banca portuguesa

«O cost to income da banca portuguesa não é dramático, especialmente se comparado com o das instituições bancárias em Espanha», assegura o orador da Roland Berger. O mesmo responsável identifica três modelos de possível outsourcing e de desmaterialização de processos. O offshoring é a opção menos atrativa face à regulação existente, ao aumento dos salários off-shore, dificuldades na gestão e rotação de pessoal, entre outros elementos.

A segunda via é a de internalização de serviços. Se, por um lado, permite o aproveitamento de recursos que são excedentários, coloca-se todavia em análise a natureza tática da opção, que é tomada para cumprir uma estratégia a dois ou três anos, *«e não como solução a longo prazo»*.

A última opção é o outsourcing em nearshoring e o rebranding - *«a forma mais interessante de responder aos desafios da crise»* - que permite a mutualização dos recursos e a cedência de serviços a terceiros. Como exemplo da dinamização de processos, Carlos Reis sublinha o facto de os colaboradores envolvidos no processo passarem a prestar serviço aos demais clientes da empresa de outsourcing, *«viabilizando economicamente o modelo e gerando valor para ambas as partes»*. Dependendo do nível de recontractação, falamos de percentagens de entre 5% a 40% de criação de benefícios, mas obviamente que estes valores dependem diretamente da capacidade que o terceiro tem de utilizar os recursos. *«Estes processos não têm sido tão polémicos a nível social como seria de esperar»* e, além disso, garantem um trade-off bastante equilibrado. Carlos Reis assegura que *«esta seria a forma mais interessante de aproveitar as potencialidades de outsourcing no contexto nacional»*. O mesmo responsável sublinha o facto de os profissionais portugueses potencialmente utilizáveis enquanto recursos de outsourcing terem uma formação superior às dos países tradicionalmente concorrentes neste mercado, e um *«binómio custo/valor muito mais interessante»* que outros países com ofertas concorrentes.