

# GESTÃO BANCÁRIA

## Notas das aulas

(Ponto 2)

Fernando Félix Cardoso  
Ano Lectivo 2004-05

# PROGRAMA

## Introdução

1. Enquadramento da Gestão Bancária
2. **Gestão do Negócio Bancário**
3. Análise da Performance Bancária
4. A Gestão do Risco na Banca
5. A Regulamentação Prudencial
6. A Gestão Operacional

## 2. Gestão do Negócio Bancário

2.1. Abordagem Macroeconómica

2.2. Estratégias Bancárias de Sucesso

2.3. Perspectivas do Negócio Bancário

## 2.1. Abordagem Macroeconómica

São fundamentalmente os fluxos monetários que permitem relacionar o sistema bancário e financeiro com os agentes que actuam na esfera da actividade económica.

Para quantificar esses fluxos monetários, o Banco Central (BC) e as outras instituições monetárias (OIM), registam as operações desenvolvidas no âmbito da sua actividade em diversos documentos de acordo com os sistemas contabilísticos em vigor. O balanço e a demonstração de resultados expressam as relações que se estabelecem entre todos os agentes que actuam na economia.

A análise desses balanços (do BC e das OIM) permite obter alguns indicadores, cuja informação é relevante para a compreensão da actividade económica e financeira.

Passemos então a analisar este tema.

Observemos o **Balanço do Banco Central** apresentado de forma agregada:

<b>ACTIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
Disponibilidades sobre exterior (Dx)	Circulação Monetária (C)
Crédito ao Estado (CSp)	Reservas Obrigatórias (RO)
Crédito às OIM (COIM)	Depósitos do Sector Público (DSp)
Crédito a Instituições Financeiras não Monetárias (CIFNM)	Responsabilidades com o Exterior (Rx)
Outros Activos (OA)	Outros Passivos (OP)
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>

e também o **Balço das OIM:**

<b>ACTIVO</b>	<b>PASSIVO</b>
Reservas Obrigatórias (RO)	Depósitos à Ordem (DO)
Disponibilidades sobre exterior (Dx)	Depósitos a Prazo (DP)
Crédito ao Estado (CSp)	Depósitos do Sector Público (DSp)
Crédito às Empresas e Particulares (CEP)	Responsabilidades com o Exterior (Rx)
Crédito a Instituições Financeiras não Monetárias (CIFNM)	Crédito do Banco Central (CBC)
Outros Activos (OA)	Outros Passivos
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>

## Síntese Monetária

Resulta da adição dos Balanços do BC e das OIM, após anulação das rubricas que estão interligadas e que são comuns a ambos os balanços, ou seja:

- COIM (Crédito às OIM) com CBC (Crédito do Banco Central);
- RO (Reservas obrigatórias)

Reflecte a origem da Massa Monetária (depósitos e outras responsabilidades) e a sua aplicação (crédito e outras aplicações)

## Crédito Interno Total do BC (CIT-BC):

$$\text{CIT-BC} = \text{Crédito ao Estado (CSp)} + \text{Crédito às OIM (COIM)} + \text{Crédito às Instituições Financeiras não Monetárias (CIFNM)}$$

### Crédito Interno Total das OIM (CIT-OIM):

$$\text{CIT-OIM} = \text{Crédito ao Estado (CSp)} + \text{Crédito às Empresas e Particulares (CEP)} + \text{Crédito às Instituições Financeiras não Monetárias (CIFNM)}$$

### Base Monetária (BM):

$$\text{BM} = \text{Circulação Monetária (C)} + \text{Reservas Obrigatórias (RO)}$$

Compreende as notas e moedas emitidas por um país, das quais uma parte está depositada no Banco Central (RO) e a outra parte está em poder dos restantes agentes económicos (C).

## Massa Monetária

Nem todos os activos financeiros que podem ser utilizados como meios de pagamento têm a mesma liquidez. De facto há **meios imediatos de pagamento** (meios que não necessitam de qualquer conversão para servirem de pagamento) e os **meios quase imediatos de pagamento** (requerem uma conversão prévia em meios mais líquidos para serem aceites como meios de pagamento).

Para que se possa realizar um dos objectivos fundamentais do SEBC (o controlo da inflação), é necessário o conhecimento do montante dos meios de pagamento em circulação.

Essa informação, conjuntamente com a da evolução das variáveis reais da economia, permite avaliar a adequação da liquidez face aos objectivos de estabilidade dos preços.

Torna-se assim fundamental assegurar o conhecimento atempado do comportamento dos agregados monetários de forma a acompanhar a evolução monetária da economia.

São vários os agregados monetários que devem estar sobre controlo:

- M1 – Meios imediatos de pagamento

$$M1 = \text{Circulação monetária (C)} + \text{Depósitos à Ordem (DO)}$$

- M2 – Meios quase imediatos de pagamento

$$M2 = M1 + \text{Depósitos a Prazo (DP)}$$

- M3 – (ver discriminação na pág. 53)

O agregado alargado M3 é um dos indicadores-chave da política monetária do BCE, nomeadamente na prossecução do objectivo de manutenção da estabilidade dos preços.

A actuação sobre a massa monetária é efectada definindo um valor de referência para o comportamento da M3, valor esse que deve ser definido de forma consistente com o objectivo de estabilidade dos preços a alcançar. Depende entre outros factores, do crescimento real do produto e das alterações à velocidade de circulação da moeda.

Os desvios do crescimento monetário verificados em relação ao valor de referência assinalam riscos para a estabilidade dos preços. É em função dessa análise que o SEBC intervém nos mercados, via Mercado Monetário Interbancário.

No **Anexo 5** são apresentadas algumas notas sobre o comportamento e funcionamento do Mercado Monetário Interbancário.

## Criação de Moeda

O processo de criação e destruição de moeda é também importante ao efectuar uma abordagem macroeconomica às relações entre BC e OIM.

O BC origina a **criação de moeda** quando:

- concede crédito ao sector público, às outras OIM e às instituições financeiras não monetárias;
- compra activos reais;
- adquire ouro ou divisas.

e **destroi moeda** quando:

- recupera o crédito concedido;
- vende activos reais;
- aliena ouro ou divisas

Na concessão de crédito ao estado, às OIM e IFNM existe emissão **moeda de crédito**; na compra de activos reais, ouro ou divisas, existe a emissão de **moeda livre**.

Como se desenvolve o processo de criação de moeda pelas OIM (Outras Instituições Monetárias) ?

As notas emitidas pelo BC, podem estar em poder dos agentes não monetários (circulação monetária) ou na posse das OIM que por sua vez as têm que depositar no BC (reservas obrigatórias).

Os agentes não monetários, por sua vez, podem tomar as seguintes opções:

- ficar com a moeda toda em seu poder;
- depositar integralmente a moeda detidas nas instituições monetárias;
- manter parte da moeda em seu poder e depositar a restante (procedimento habitual).

São vários os factores que influenciam este último procedimento: a inflação, as taxas de juro, o grau de liquidez da economia, a conjuntura ...

Quanto maior for a quantidade de moeda retida no público, menor é a capacidade dos Bancos fazerem crédito. Mesmo assim, como vimos anteriormente, parte dos depósitos estão sujeitos à constituição de **reservas mínimas obrigatórias** (percentagem de depósitos que é obrigatório constituir junto do BC, actualmente 2%) , pelo que os Bancos não podem emprestar tudo o que recebem a título de depósitos, o que contribui para diminuir o caudal monetário.

A figura do multiplicador monetário (ou de crédito), surge se aplicarmos este conceito a  $n$  períodos: mercê da obrigatoriedade de constituir reservas legais sempre que há depósitos, vai enfraquecendo sucessivamente o caudal financeiro, até que este é teoricamente extinto.

## 2.2. Estratégias Bancárias de Sucesso

Em todas as organizações, quer as empresas sejam públicas ou privadas, instituições financeiras ou não financeiras, os órgãos de gestão formulam estratégias.

A **estratégia** é o conjunto de acções desenvolvidas por uma organização para escolher os seus objectivos e as formas mais adequadas para os alcançar.

A elaboração de uma estratégia consiste em analisar:

- o sector onde se pretende investir;
- os negócios que oferecem melhores condições;
- as opções mais apropriadas para concretizar os objectivos estabelecidos

Em geral, os bancos quando formulam os seus objectivos estratégicos, preocupam-se com as seguintes variáveis:

- Rendibilidades (dos activos, dos capitais próprios e do negócio);
- Liquidez;
- Quotas de Mercado geral e por segmentos;
- Inovação;
- Formação e motivação do capital humano;
- Produtividade dos recursos físicos;
- Eficácia da gestão;
- Imagem e responsabilidade pública.

Atendendo a que muitas destas variáveis estão interligadas, quais são as forças dinâmicas da actividade bancária? e como formulam as melhores estratégias para atingir os seus objectivos?

## A) As Forças Dinâmicas do Sector Bancário

A actividade bancária actua hoje-em-dia num ambiente de incerteza. Esse clima geral, implica transformações, alterações, rupturas, mudanças.

A rapidez com que se manifesta e amplitude dos desequilíbrios que provoca, geram um misto de **oportunidades** e **riscos**, transformando este sector num dos mais dinâmicos da sociedade.

Fenómenos como a globalização, a desregulamentação, a inovação, a internacionalização, a universalização, a desintermediação, a alteração do comportamento dos clientes e a intensificação da concorrência, alteram a actividade bancária de forma muito profunda.

Podemos considerá-las como as **forças dinâmicas do sector bancário**.

## Globalização

Trata-se de um fenómeno social que deriva da existência de uma cada vez maior interpenetração de culturas, comportamentos, formas de agir que levam os indivíduos a agir, independentemente do local onde o façam, segundo as mesmas regras, de acordo com o mesmo sistema de valores, com os mesmos ideais...

Estende-se por todas as actividades. No caso da **globalização financeira**, o aumento do investimento directo no estrangeiro levou as instituições financeiras a acompanhar os seus clientes.

Os mercados financeiros tornaram-se cada vez mais voláteis, mais integrados e mais complexos, caminhando-se para uma rede de mercados que actuam 24 sobre 24 horas. A tendência é a criação de um único mercado financeiro, que actue à escala global.

Com esta globalização, os clientes tornam-se mais informados, exigentes e sofisticados, procurando os serviços financeiros onde a relação qualidade/preço lhes seja mais favorável.

Isto implica que os Bancos se tenham que tornar mais competitivos e globais (os produtos não podem ser feitos para os mercados domésticos mas sim para mercados mais alargados e, no limite, para mercados globais).

### Internacionalização

É o movimento de crescente implementação de Bancos e outras sociedades financeiras fora dos seus mercados domésticos.

A internacionalização tornou-se numa característica da actividade bancária dos tempos recentes. Nos anos 50, os Bancos financiavam as actividades dos seus clientes no estrangeiro, a partir dos países de origem ...

Neste processo, não é indiferente o progresso dos sectores dos transportes e comunicações. Por exemplo a rede *SWIFT* (*Society for World Interbank Financial Telecommunication*) que põe em contacto todos os Bancos a nível mundial.

Hoje-em-dia, a disponibilização contínua e sistemática de informação sobre os mercados, associada ao desenvolvimento tecnológico, permite aos Bancos efectuar transacções independentemente do local onde se encontram instalados.

Debatem-se agora temas como a necessidade de uniformizar ou harmonizar regras de actuação dos mercados dos vários países.

Sintomático...

## Desregulamentação

A desregulamentação caracteriza-se pela flexibilização da regulamentação e legislação sobre os mercados financeiros por parte das autoridades monetárias.

Surge como uma necessidade dos operadores do mercado face aos movimentos inerentes à globalização e à internacionalização da actividade económica e financeira.

Quando se pretende uma maior liberdade de movimentos de capitais e serviços financeiros, faz cada vez menos sentido uma regulamentação que prejudicasse a concorrência entre o mercado doméstico e o exterior, com largas vantagens para as instituições dos países que já não tinham entraves administrativos à sua actividade.

Tal tendência não quer dizer que a actividade bancária deva ser completamente desregulamentada. Tem antes acontecido uma alteração qualitativa no tipo de desregulamentação.

A **proibição generalizada** deu lugar ao princípio da **liberdade vigiada**. O que se pretende é preservar a eficiência do sistema financeiro mantendo uma vigilância rigorosa e precisa sobre as instituições financeiras de forma a garantir a segurança e a estabilidade do sistema.

### Desintermediação

A desintermediação é o desaparecimento dos Bancos como intermediários indispensáveis à canalização das poupanças para investimento.

As novas tecnologias, os novos instrumentos financeiros e a sofisticação dos clientes tem fomentado esse processo.

A desintermediação afecta a estrutura dos balanços dos Bancos. As principais consequências deste processo são:

- a deslocação de parte da actividade do mercado de crédito para o mercado de capitais;
- predominância da emissão de títulos como fonte de recurso, em substituição dos tradicionais depósitos;
- recurso privilegiado, dependente da conjuntura, ao Mercado Monetário Interbancário.

### Universalização

A universalização consiste no alargamento da actividade dos Bancos no que diz respeito à extensão e natureza dos produtos que oferecem.

Os bancos, face ao fenómeno da desespecialização, começam a competir com outras empresas financeiras na prestação de novos serviços.

Tal situação traduz-se numa interpenetração de mercados e num aumento da concorrência.

Tentando potenciar ao máximo a sua capacidade de oferta, os bancos têm ainda promovido a venda cruzada de produtos, naquilo que geralmente se designa por *cross-selling*.

Apesar dessa desespecialização, as instituições financeiras mantêm algumas características específicas que permite diferenciar:

- Bancos Comerciais – predominância na actividade de intermediação;
- Bancos de Investimento - predominância de actividades ligadas ao mercado de capitais;
- Bancos Universais – abrangem as duas primeiras, podendo ainda alargar a actividades parabancárias (*leasing, factoring, seguros, etc*);
- *Non-Banks* – actuam no mercado financeiro, mas em negócios externos ao sector bancário.

## Inovação

Actuando num mercado fortemente competitivo, a tendência nas instituições financeiras é a de assumir atitudes pro-activas em termos de inovação, com o objectivo de defender uma posição competitiva forte. Os principais domínios de inovação concentram-se na:

- Inovação do produto
- Inovação tecnológica

### i) Inovação do produto

Nas últimas décadas as condições concorrenciais do mercado, tem conduzido a um constante esforço de inovação nos produtos financeiros; O surgimento de novos produtos e serviços fora das operações financeiras tradicionais, foi uma constante.

A competitividade do sector bancário depende da sua capacidade para atrair e aplicar os recursos financeiros de que dispõe; as tendências actuais confrontam os bancos perante a necessidade de expandir a sua oferta de produtos, sob risco de perder o mercado para outras instituições financeiras.

## ii) Inovação tecnológica

A inovação tecnológica é um dos principais motores do crescimento do sector financeiro. A mudança no sector bancário só tem sido possível pelos avanços nos sectores das telecomunicações e da informática.

Essa influência tem-se feito sentido com intensidade no alargamento dos canais de distribuição, mas também na automatização dos serviços. Para além dos canais tradicionais, os clientes bancários têm agora à sua disposição múltiplos canais alternativos.

## Concentração

Os processos de concentração através de aquisições, fusões ou simplesmente de alianças, tem vindo a intensificar-se em todos os sectores, como resultado da globalização.

Iniciado nos EUA, este processo intensificou-se sobremaneira na Europa, na segunda parte dos anos 90. As estatísticas do Eurostat indicam que o nº de bancos na União Europeia diminuiu de 10% entre 1994 e 1999.

O processo de concentração em Portugal tem seguido uma tendência semelhante. Os motivos desse processo de concentração, são:

- a obtenção de maior quota de mercado;
- a obtenção de dimensão;
- a proveitamento de economias de escala;
- a aquisição e *know-how*

## Alteração do Comportamento dos Clientes

O perfil-tipo de cliente bancário aponta para alterações profundas relativamente à década de 90. Actualmente o cliente é mais sofisticado.

As tendências demográficas e sociais (por ex., a evolução do padrão de comportamento dos clientes e o envelhecimento da população) adicionam múltiplos desafios às instituições financeiras que se vêem na necessidade de criar novos produtos.

As perspectivas apontam para a expansão dos canais *online*, que em conjugação com as agências tradicionais, podem contribuir para a personalização e customização do relacionamento com clientes, tendo em vista a sua manutenção.

## B) Formulação de Estratégias

Perante a multiplicidade e complexidade dos factores indicados, assim como das dificuldades que apresentam, os gestores ao elaborar as estratégias terão que formular as seguintes questões:

- Onde está presentemente a instituição?
- Onde pretende estar, ou seja, quais são os objectivos a atingir?
- Como vai alcançar esses objectivos?

Em seguida, terão que ponderar e reflectir sobre os seguintes factores:

- **Factores internos ou organizacionais:** pontos fortes, pontos fracos, recursos disponíveis, capacidades e competências, etc.
- **Factores externos ou do meio ambiente** – oportunidades e ameaças, restrições, contingências, etc..

- Compatibilização entre os factores internos e factores externos, ou seja, **determinar a postura que a organização deve adoptar** para compatibilizar os seus objectivos, a fim de extrair o máximo de oportunidades existentes e expor-se ao mínimo às ameaças.

### Determinantes de uma estratégia competitiva

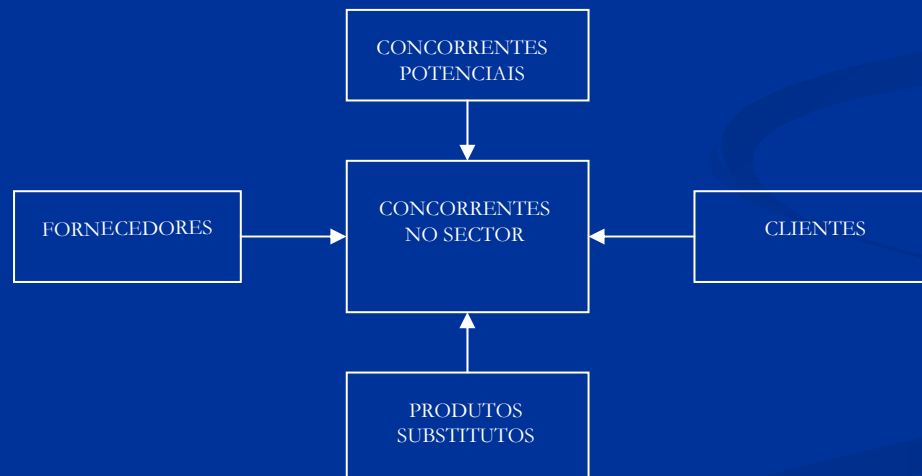
Para desenvolver a análise dos factores anteriormente indicados, é necessário identificar quais são as determinantes de uma estratégia competitiva. São duas:

- as características estruturais do sector;
- as actividades criadoras de valor

Tanto para uma como para outra vamos recorrer a modelos desenvolvidos por Michael Porter: o “**Modelo das 5 Forças Competitivas**” e o “**Modelo da Cadeia de Valor**”.

## Modelo das 5 Forças Competitivas

Para Porter, a performance de uma determinada unidade pertencente a um determinado sector de actividade (ou indústria), é profundamente afectada pela estrutura dessa indústria que pode ser caracterizada pelas 5 forças ilustradas em seguida:



Concorrentes Potenciais – com excepção dos sectores onde existem “barreiras à entrada” (o sector financeiro tem fortes “barreiras à entrada”), não será difícil a um novo concorrente intalar-se. Estes sectores têm tendência a oferecer margens pouco atraentes.

Produtos Substitutos – a sobrevivência das empresas existentes num determinado sector pode ser posto em causa se o desenvolvimento de um novo produto vier oferecer maior valor aos clientes.

Clientes e Fornecedores – o poder de negociação das unidades a montante e a jusante de uma indústria, pode justificar uma partilha desequilibrada do valor criado devido a fenómenos de dependência (excessiva concentração ou detenção de elementos-chave).

Concorrentes no sector – em função da fase do ciclo de vida da indústria, assim encontramos desde sectores dispersos (identificados com modelos de concorrência perfeita) até oligopólios.

## Modelo da Cadeia de Valor

Enquanto os 5 factores de competitividade se referem à análise da indústria (análise externa), a cadeia de valor é um instrumento que se destina à análise do negócio específico (análise interna). Foi um instrumento desenvolvido para identificar os dois tipos de vantagem competitiva de um negócio: liderança pelos custos e diferenciação.

O negócio é aqui encarado como um conjunto de actividades para conceber, produzir, comercializar, distribuir e apoiar os seus produtos.

Desagregando uma empresa nas suas SBU (*Strategic Business Units*), é possível, através da cadeia de valor desse negócio, compreender a estrutura de custos e as possíveis bases de diferenciação. Desta forma ficam claras as vantagens competitivas potenciais.

Aquelas actividades são decompostas em actividades principais e auxiliares.

As actividades principais são:

Logística Externa – gestão de materiais; armazéns de matérias-primas e mercadorias; gestão de transportes; gestão administrativa das compras;

Produção e Operações – gestão da produção;

Logística Interna – gestão de stocks e de armazéns de produtos acabados; gestão de transportes desses produtos;

Marketing e Vendas – gestão da vendas e da força de vendas, da promoção e da publicidade;

Serviço Pós-Venda – instalação do produto; manutenção e devoluções; formação na utilização do produto.

As actividades auxiliares, comportam:

Infraestrutura – actividades de gestão, planeamento, finanças, contabilidade, etc..

Gestão de Recursos Humanos – recrutamento, formação, desenvolvimento e remuneração do pessoal afecto às actividades principais, etc..

Desenvolvimento Tecnológico – actividades com o objectivo de melhorar o produto ou alguma das actividades principais;

Aprovisionamentos – função compras

## Actividades Criadoras de Valor na Banca

A cadeia de valor é uma ferramenta essencial para identificar as actividades mais relevantes na Banca. Identifica os proveitos obtidos com cada um dos produtos e serviços transaccionados.

No âmbito das actividades principais:

- Exige o estudo dos principais inputs (recursos), quer materiais, quer financeiros;
- Exige uma análise cuidada a nível dos processos de produção e prestação dos serviços dos produtos actuais e dos novos produtos;
- Exige a implementação de procedimentos ajustáveis à estratégia de distribuição do produto/serviços;
- Exige a construção de estratégias de venda dos produtos e serviços;
- Exige o acompanhamento constante e o apoio constante à venda.

Compreende, geralmente, as áreas de Crédito, Comerciais e de Marketing (quer de empresas quer de particulares) e a área de Operações.

As actividades auxiliares, pressupõe a organização de estruturas comuns que permitam o desenvolvimento das actividades principais.

As actividades auxiliares compreendem, normalmente, os serviços cuja actividade principal é fornecer serviços internos às áreas operacionais. É o caso das áreas de Administrativa, Financeira, de Risco, Pessoal, etc.

## Tipos de Estratégias

Na área financeira identificam-se geralmente 4 tipos de estratégias:

Estratégia Defensiva – é adoptada por instituições que possuem domínios definidos de produtos e mercados que pretendem manter ou defender da acção dos concorrentes. Raramente procedem a modificações tecnológicas, organizacionais e operacionais, procurando centrar-se na eficiência das operações actuais.

Estratégias Ofensivas – é utilizada por instituições que buscam novas oportunidades de mercado e que reagem às tendências emergentes do meio envolvente. São instituições criadoras de mudanças que inovam. Raramente conseguem retirar o máximo rendimento das suas operações, visto que não se esforçam especialmente por isso.

Estratégia Mista – é comum a instituições que operam em dois tipos de produtos e mercados, um estável e outro mutável. Neste caso as instituições têm tendência a defender o domínio já obtido do produto e mercados tradicionais e aproveitar as oportunidades nos novos domínios se eles se mostrarem promissores.

Estratégias Reactivas – é comum em instituições seguidoras. Normalmente é desenvolvida através de respostas pouco eficazes, provocando pouca eficiência a nível operacional.

## C) Factores de Sucesso de Uma Estratégia

As instituições de crédito têm múltiplos produtos para comercializar e há múltiplos clientes que são potenciais interessados na sua compra. A interacção entre a procura e a oferta é feita pelos empregados.

O êxito desta interacção depende muito da preparação do pessoal afecto a esta função. A **formação** dos trabalhadores bancários, assume, por isso, uma importância relevante.

Outro factor deves importante é a **motivação** (enquanto capacidade para induzir os trabalhadores para atingir objectivos).

Outros factores de sucesso são os meios e **sistemas tecnológicos** de apoio à organização assim como a eficácia dos sistemas de informação.

## 2.3. Perspectivas do Negócio Bancário

### A) Considerações sobre o Negócio Bancário

Inicialmente, a actividade bancária assentou na captação de fundos dos agentes aforradores e na sua canalização para os agentes investidores. A este fenómeno dá-se o nome de **intermediação financeira**.

Seguiu-se a fase de diversificação e alargamento de produtos e serviços bancários, baseada em múltiplas variedades de crédito, de depósitos e de serviços bancários, em consultoria a empresas, de operações de Bolsa e de produtos derivados – fenómeno denominado **desintermediação financeira**.

Paralelamente a actividade bancária vem também assumindo o papel de enquadramento da **política monetária**, na medida em que os fundos que entram no circuito monetário são controlados pelo Banco Central, nomeadamente através da fixação do coeficiente de reservas legais.

Parte do negócio bancário tradicional vem sendo preterida em benefício de operações na área dos serviços bancários, alterando sobremaneira a estrutura do negócio bancário: a margem financeira diminui, mas o aumento da actividade na área dos serviços bancários, permite que a margem seja reconstituída e o produto bancário se apresente crescente.

Actualmente é habitual os clientes exigirem às instituições financeiras que:

- actuem com eficiência
- processem as operações com rapidez
- distribuam os produtos e serviços de forma generalizada

A dimensão assume o papel de variável crítica. A busca da eficiência tem fomentado processos concentração desenvolvidos através de fusões e aquisições, a nível nacional e internacional.

Este processo é visto como um meio de aumentar a rendibilidade e as quotas de mercado.

As operações de fusões e aquisições, actuam sobre os resultados da seguinte forma:

- Aumentando os proveitos de exploração
- Diminuindo os custos de exploração
- Contendo os custos administrativos
- Garantindo economia de impostos
- Aumentando o cash flow e os resultados

## B) Riscos Bancários

Qualquer instituição está, no entanto, sujeita a diversos riscos.

**Risco** é a probabilidade de ocorrer variabilidade nas operações desenvolvidas, sendo normal classificá-lo em baixo, médio e alto.

As instituições bancárias incorrem em vários tipos de risco. Os principais são:

- risco de carteira
- risco operacional
- risco tecnológico
- risco-país
- risco de derivados financeiros

Vejamos algumas das principais características destes tipos de risco.

## Riscos de Carteira ou de Balanço

Tem a sua origem nos elementos constitutivos do património, tais como: crédito titulado ou não, aplicações em immobilizada, depósitos, empréstimos por obrigações, etc.. Enquadram-se no risco de carteira:

Risco de Crédito – derivado dos mutuários que não pagam pontualmente os juros e o capital mutuado;

Risco de Taxas de Juro – o Banco pode ficar prejudicado pelas variações constantes das taxas de juro nos mercados monetário e de capitais;

Risco Cambial – resulta do facto de os câmbios serem cada vez mais voláteis, podendo prejudicar os operadores bancários;

Risco Liquidez – derivado de eventuais desajustamentos entre os recursos e as aplicações de fundos no curto prazo;

Risco de Adequação de Capital – resultante do cumprimento do valor mínimo para o rácio de solvabilidade, para além de outros ligados aos riscos da carteira de negociação.

## Risco Operacional

Resulta da combinação dos elementos que os Balanços apresentam para realizar as operações de intermediação e de desintermediação, em conformidade com os objectivos definidos.

Para minimizar os eventuais efeitos negativos inerentes ao risco operacional, há que racionalizar a utilização dos elementos patrimoniais, fomentando a existência de estruturas leves, flexíveis e eficientes, como o menor custo fixo possível.

## Risco Tecnológico

Resulta da possível ineficiencia derivada da não actualização dos equipamentos e dos sistemas de informação e comunicação, com vista a facilitar a realização de operações cada vez mais sofisticadas e inovadoras.

## Risco-País

Resulta do facto do facto dos Bancos terem nos seus activos mutuários residentes em vários países com probabilidade de não liquidarem pontualmente as suas responsabilidades. Compreende:

- Risco Soberano – inerente à acção do próprio Estado do mutuário;
- Risco de Transferência – resultante de carência de divisas para efectuar o pagamento

## Risco de Derivados Financeiros

Os bancos têm incrementado as suas intervenções na área dos derivados financeiros, assumindo posições importantes em *swaps*, em FRA (*forward rate agreement*), em opções e futuros, por necessidades próprias e por necessidade dos seus clientes.

Os riscos inerentes a estas operações são os seguintes:

- Risco de contraparte – a contraparte pode não assumir a dívida;
- Risco de liquidez – que afecta a liquidez do Banco que responde pelo operação contratada;
- Risco de especulação – a negociação pode envolver montantes que sejam considerados excessivos;

## C) Tendência do Mercado e dos Clientes

A identificação das operações e serviços a realizar pelas instituições bancárias, resulta de opções estratégicas tomadas pelos seus órgãos de gestão.

O mercado assume, no entanto, uma importância crucial. A procura dos segmentos onde seja possível obter vantagens competitivas, é constante.

Os pontos de venda inseridos na rede comercial, vão estar condicionados, no futuro:

- pelo rápido desenvolvimento tecnológico;
- pela manutenção dos produtos e serviços tradicionais, acompanhado do aumento de produtos e serviços novos;
- crescimento dos meios automáticos ao dispor dos clientes;
- transferência de tarefas administrativas para os *back-offices*;

- incremento da formação na área de vendas;
- emprego de menos pessoal, mas mais qualificado;
- aumento das responsabilidades locais em termos de qualidade, preços e utilização de fundos.

As tendências do mercado são em grande parte, resposta às alterações de comportamento dos clientes bancários.

Os clientes da banca são cada vez mais exigentes, revelem elevados conhecimentos financeiros e solicitam informação fidedigna, objectiva e em tempo real. Revelam igualmente grande nível de infidelidade e manifestam grande apetência pela utilização dos meios tecnológicos colocados à sua disposição. Apresentam ainda grande diversidade de motivações da compra e venda de activos e na negociação de serviços bancários e financeiros.