

A Inovação Tecnológica e a Qualidade do Sistema Bancário em Portugal: Alguns Potenciais Entraves Estratégicos na sua Optimização

Fernando A. F. Ferreira & António Alberto S. M. Freitas

Resumo — Face à irrupção do progresso tecnológico nos diversos sectores da actividade económica, parece evidente que, ao nível da banca portuguesa, a introdução das novas Tecnologias de Informação e Comunicação veio transformar radicalmente os procedimentos, as tarefas desenvolvidas e o próprio funcionamento do sistema. Se, por um lado, é certo que essa introdução permitiu que ficassem acautelados os interesses de um vasto leque de intervenientes (*stakeholders*), por outro lado, verificam-se alguns paradigmas que revelam que nem tudo se desenrola sem atritos. Nessa perspectiva, o principal contributo deste artigo reside, precisamente, no levantamento de alguns potenciais entraves estratégicos que olvidem a (aparente) qualidade do sistema bancário português. Com esse propósito, chama-se a atenção para algumas fragilidades que, aparentemente, os novos sistemas e tecnologias de informação estão a originar no sistema bancário em Portugal, sendo essas fragilidades agrupadas em: Adequação tecnológica, Transacção electrónica de dados, Instrumentos de pesquisa e Avaliação económica das novas tecnologias.

Palavras Chave — Banca, Inovação Tecnológica, Paradigmas Estratégicos, Qualidade dos Serviços Financeiros.

1 INTRODUÇÃO

É possível afirmar que as instituições financeiras têm vindo a reagir a um ambiente competitivo e em constante mutação que pode ser caracterizado por: um cenário composto por novos intervenientes dotados de grande agressividade comercial e tecnológica; globalização, cujo impacto é de grande relevância; constante inovação e adaptabilidade da tecnologia à gestão financeira; consciencialização da necessidade de existência de recursos humanos com *skill* certos; etc. Perante este enquadramento, não é líquido que o processo de desenvolvimento dos serviços financeiros nacionais decorra sem atritos. Inclusive, as instituições financeiras têm-se deparado com imensas dificuldades no que concerne à utilização de tecnologias emergentes, implementação da estratégia adequada, introdução de novos produtos e serviços financeiros, adaptação a novos canais de distribuição, etc. Conforme citado em [1], “nos últimos anos, o nosso País evoluiu bastante, mas com velocidades muito diferentes nas dimensões essenciais ao seu desenvolvimento”. Nesta sequência, as crescentes exigências de eficiência por parte dos agentes económicos, clientes e accionistas em particular, implicam a aceleração e o aprofundamento dos processos de reestruturação e racionalização e, nesse sentido, o papel das novas tecnologias no desenvolvimento da actividade financeira tenderá a ser cada vez mais influente e determinante. Como as novas tecnologias

promovem mudanças fundamentais ao nível da diversificação dos canais de distribuição, as instituições financeiras têm feito um inegável esforço no sentido de diversificarem esses canais, por forma a permitir aos clientes o acesso por diversos meios aos seus produtos e serviços. Todavia, apesar das inegáveis vantagens introduzidas, certo é que existem exemplos paradigmáticos que impedem a optimização dos aspectos qualitativos do sector. Nesse sentido, o principal contributo deste trabalho reside, precisamente, na identificação de alguns desses potenciais entraves na evolução qualitativa do sistema bancário em Portugal.

2 POTENCIAIS ENTRAVES ESTRATÉGICOS NA EVOLUÇÃO DO SECTOR

2.1 Paradigma da (In)Adequação Tecnológica

Talvez não se trate de uma demagogia a aceitação que, como resultado da revolução tecnológica que encolheu o mundo em termos de espaço e tempo, nunca mais haverá banca sem electrónica. A dependência em que o sector se encontra da informática e das telecomunicações é por demais evidente mas, apesar da grande evolução que se tem verificado nos últimos anos, certo é que há ainda quem defenda que nesta área o sector financeiro continua a ser o mais atrasado de toda a economia portuguesa¹. De acordo com [2], “apenas os leigos se deixam iludir com um comportamento que deixa transparecer um mercado competitivo, moderno e virado para o consumidor final”.

- F.A.F. Ferreira é afecto à Área Científica de Finanças Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Beja. E-mail: fernando.ferreira@estig.ipbeja.pt.
- A.A.S.M. Freitas é afecto à Faculdade Social da Bahia, Salvador da Bahia, Brasil. E-mail: aalberto@fsba.edu.br.

¹ Ver, por exemplo, [2] e [3]. Na opinião dos autores do presente artigo, há efectivamente um conjunto de procedimentos que é necessário rever. Porém, não parece muito correcto que o actual contexto seja encarado com o grau de pessimismo patente nas abordagens destes autores.

Esta orientação parece ser parcialmente comungada em [3], segundo o qual, se é certo que a inovação tecnológica ao nível da banca portuguesa fornece alguns exemplos de boas práticas que trouxeram benefícios e vantagens para todos os interessados (e.g.: o multibanco² e a via verde), por outro lado, “existem também exemplos paradigmáticos da necessidade de considerar todo o tipo de impactos que a tecnologia e a inovação tecnológica podem exercer”: ao nível do uso dessa mesma tecnologia, quando ela não se encontra devidamente adaptada aos seus utilizadores³; ao nível da sua utilidade, quando aspectos de cariz mais comercial inviabilizam tecnologias eficientes e úteis⁴; ao nível do seu custo, quando os custos com a sua aquisição, manutenção e substituição suplantam os respectivos benefícios; e ao nível da sua aceitabilidade, quando se verificam desequilíbrios relativos aos três níveis anteriores. A perspectiva destes autores coloca assim em causa a “aparente eficiência do sistema financeiro” [2] e fundamenta-se no facto de, para além dos exemplos já citados, o atendimento telefónico dos serviços bancários demorar bem mais de 30 segundos, ou passar por diversas pessoas até chegar àquela que efectivamente resolve o problema. Além disso, em determinados *call centers* portugueses, o atendimento automático passa por uma gravação que procura vender insistentemente os mais diversos produtos financeiros (cartões de crédito, seguros, vantajosos contratos de *leasing*, etc.). Desta forma, uma das principais preocupações a ter em atenção traduz-se na identificação das causas destes entraves e na definição da melhor estratégia a seguir para os ultrapassar, sabendo de antemão que, para a obtenção de rapidez, seja indispensável concretizar um grande trabalho inicial de reformulação de procedimentos, desintervenção humana e automatização dos processos de decisão [4].

2.2 (In)Segurança na Transacção Electrónica de Dados

No que diz respeito à Internet, “o cenário português revela algumas carências graves” [5] e tal constatação resulta do facto das indiscutíveis vantagens da rede mundial de informação ainda não terem sido assimiladas pela maioria das instituições (nomeadamente, no que concerne ao comércio electrónico⁵). Em paralelo, apesar de saber que os

² Não obstante, importa deixar claro que nem tudo o que se relaciona com este sistema se desenrola sem problemas. De acordo com o autor, “ainda hoje há alguns problemas que persistem: estudos efectuados nos mais diversos países, incluindo Portugal, indicam que em geral os clientes se limitam a efectuar 4 ou 5 das dezenas de operações possíveis de executar através do multibanco (possuindo uma elevada aversão à realização de depósitos, por exemplo); diariamente ficam retidos no sistema algumas centenas de cartões; e assim por diante” [3].

³ Para o autor [3], como a máquina foi concebida para auxiliar o Homem, e não o contrário, ela não deve dificultar a realização das tarefas. Quando dificulta (ou impede), é porque está mal concebida. Ainda conforme [6], em paralelo e além do avanço tecnológico, é necessário que “fique assegurado o elemento essencial constituído pela adaptação organizacional”.

⁴ O porta-moedas multibanco (PMB) é um excelente exemplo do modo como “a implementação comercial da tecnologia pode ser conduzida de forma desastrosa, resultando na morte antecipada de um sistema tecnologicamente eficiente e útil” [3].

⁵ Os grandes obstáculos colocados ao progresso do comércio electrónico prendem-se com a dimensão do parque informático e com os receios, reais e psicológicos, manifestados pelos clientes quanto à qualidade e impossibilidade de troca dos produtos transaccionados por instituições virtuais.

clientes esperam uma maior interacção, comunicação e recebimento de propostas adequadas às suas necessidades e preferências, a verdade é que a maioria das instituições proporciona uma fraca interacção com os clientes, não suporta o desenvolvimento de uma rede de ligações com clientes e parceiros, não personaliza a sua oferta e faculta insuficientes serviços de apoio online [5]. Acresce que, apesar de algumas dessas instituições já terem começado a apostar nos canais online e a proporcionar uma navegação agradável, a verdade é que ainda pecam na apresentação gráfica, no design e na insuficiente informação divulgada quer ao nível dos produtos e serviços, quer ao nível das medidas de segurança. Neste último domínio em particular, a evidência empírica indica que o maior obstáculo à definitiva aposta na Internet ainda se relaciona com questões de segurança e, nesse contexto, uma das opções possíveis traduz-se na escolha de “um parceiro que domine, no aspecto tecnológico, produtos que garantam a alta disponibilidade dos sistemas, a recuperação de situações catastróficas, ou a segurança física das redes por métodos de encriptação dinâmica dos dados” [2]. A preocupação futura deverá assim traduzir-se na disseminação da ideia de segurança necessária à proliferação da utilização da Internet como canal de distribuição e, nesse patamar de actuação, apenas um forte empenho governamental e privado poderá alterar o actual cenário⁷. Conforme referido em [7], o comércio electrónico deverá verdadeiramente florescer quando houver um sistema de segurança que conquiste a aceitação geral⁸.

2.3 (In)Correcta Utilização dos Instrumentos de Pesquisa

Um outro aspecto a ter em conta resulta da facilidade com que se implementam estruturas de recolha de dados – *data mining* – sem conhecimento correcto do cliente⁹. Esta realidade poderá assumir contornos preocupantes se levarmos em consideração que as conclusões e extrapolações provenientes das análises feitas a esses dados podem conduzir as instituições financeiras a “acções desastrosas” [4]. Para Pereira e Monteiro Barata [8], a utilização de instrumentos de pesquisa permite aos bancos conhecerem com maior profundidade a sua base de

⁶ A encriptação consiste em transformar a informação em ininteligível aos não autorizados, recorrendo a chaves de codificação em que só o detentor dos códigos consegue reconstruir a informação. Deste modo, traduz-se numa forma de ultrapassar as ameaças decorrentes da interceptação, modificação e interrupção de dados por parte de agentes não autorizados.

⁷ Este empenho deverá desenvolver-se em torno de incentivos à educação e formação por forma a que os portugueses não receiem as novas tecnologias, desenvolvimento de conteúdos digitais que justifiquem visitas permanentes aos sites, programas de incentivo a projectos de comércio electrónico, promoção de parcerias de I&D com Universidades, etc.

⁸ Para este autor, esse sistema irá basear-se na utilização de uma *PKI – Public Key Infrastructure*, onde todos os agentes passarão a ser identificados por um certificado digital e todas as operações terão uma identificação própria, por forma a permitir eliminar fraudes e resolver litígios.

⁹ Pereira e Monteiro Barata [8], citando Hancock et al, afirmam que “data mining é uma técnica emergente que combina metodologias tradicionais de apoio à decisão (regressão clássica, estatística multivariada, modelos, etc.) com técnicas avançadas de inferência (redes neuronais, por exemplo), operando sobre grandes volumes de dados para extrair informação residual”. Ainda segundo os autores, esta técnica visa detectar, nas bases de dados, tendências consideradas padrões. A preocupação inerente está directamente relacionada com o facto destes dados serem, por diversas vezes, recolhidos meramente através de navegação, transacção ou resposta aos estímulos de marketing por parte dos clientes.

clientes, actuarem de forma atempada sobre as suas movimentações e “assegurarem a gestão e controlo das transacções correntes”¹⁰. No entanto, e ainda segundo os autores, o manuseamento das bases de dados de clientes não exclui a existência de alguns problemas como: o insuficiente controlo de qualidade na introdução e manutenção dos dados; a ligação incompleta e/ou deficiente entre produtos; a óptica inadequada de análise do relacionamento com o cliente, que muitas vezes se limita a análises superficiais sobre padrões transaccionais; a incapacidade na identificação de segmentos de clientes; e a dificuldade de meios para efectuar análises de rentabilidade. Por conseguinte, uma outra preocupação que não se deve escamotear prende-se com a obrigatoriedade de reflexão sobre a fiabilidade dos dados e desenvolvimento de mecanismos que contribuam para a sua credibilidade. Nesse plano, talvez a iniciativa deva estar a cargo das próprias instituições financeiras que devem possibilitar uma interacção mais rica e verdadeiramente personalizada. Obviamente, isso irá motivar a criação de mecanismos inteligentes de incentivo ao diálogo e a criação de um sistema permanente de monitorização dos fluxos que permita um acompanhamento do nível de serviço e, a qualquer momento, detectar pontos de estrangulamento ou falhas¹¹.

2.4 (Re)Avaliação Económica dos SI/TI

Ainda no domínio dos potenciais entraves estratégicos, toda a reflexão associada à importância dos impactos estratégico-estruturais das novas tecnologias de informação e comunicação leva a concluir que a integração do planeamento tecnológico na própria estratégia de negócio seja igualmente um elemento que não pode passar despercebido. Neste contexto, é necessário combater a grande imaturidade que predomina quanto à questão da avaliação económica dos SI/TI. Conforme citado em [9], “se os SI/TI, pelas suas potencialidades inerentes, podem actuar como agentes de mudança da estrutura e da estratégia, não só de uma organização como também de todo um sector, então devem ser considerados e avaliados como um recurso estratégico ou activo e não como uma mera despesa de equipamento”¹². Nesta sequência, de acordo com Earl e Feeny¹³, é da maior relevância que as instituições tenham a preocupação de integrar a equipa de

gestão de SI/TI na gestão de topo por forma a orientar os investimentos em novas tecnologias na direcção da estratégia global da respectiva instituição financeira.

3 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES FINAIS

Em resumo, o modo como o nosso sistema financeiro tem vindo a tratar, e se propõe tratar no futuro, os canais online aconselha a ter em conta um conjunto de preocupações que giram em torno da problemática da segurança, da questão da privacidade individual no que toca à integridade e confidencialidade dos dados transmitidos, da autenticação dos agentes envolvidos nas transacções, da repudiação¹⁴, da sensibilização dos agentes financeiros para avaliar os SI/TI como recurso estratégico e não como mera despesa de equipamento, entre outros. Monteiro Barata [10] realça assim que devemos ter em consideração que a própria tecnologia devidamente aplicada apresenta ainda um elevado número de problemas não resolvidos e muitas alternativas por explorar e, nesse sentido, um sistema de pagamentos e transacções baseado nas novas tecnologias de distribuição só poderá sobreviver se as soluções técnicas apresentarem um carácter universal, interoperável e economicamente viável. Nesta lógica, a interiorização da generalidade destas preocupações constitui a base que as instituições financeiras terão de lançar para não perderem o seu lugar no mercado, devendo para isso recorrer a especialistas capazes de dominar todas as vertentes abordadas anteriormente [11]. As alterações que tenham em conta as preocupações descritas são fundamentais e urgentes para que Portugal não perca “o comboio da Sociedade de Informação como perdeu o da Revolução Industrial” [5]. Só assim poderá ser facilitada a plena integração ao nível dos serviços dos mais diversos novos canais de distribuição. Sem tecnologia não se poderá ter presença num sector financeiro que deixou de lidar com clientes isolados e passou a lidar com redes de clientes [13].

AGRADECIMENTOS

O presente artigo é parte integrante da investigação de doutoramento de Fernando Ferreira na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (FE/UALG). Nesse sentido, o autor gostaria de manifestar o seu apreço aos seus orientadores: Prof. Doutor Carlos António Bana e Costa (IST/UTL) e Prof. Doutor Paulo Manuel M. Rodrigues (FE/UALG). O contributo de António Freitas para este estudo está directamente relacionado com a investigação por si desenvolvida na Faculdade Social da Bahia, Brasil. Os autores estão ainda gratos à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Beja (ESTIG/IPB), pelo seu apoio institucional.

REFERÊNCIAS

- [1] L.V. Tavares, “Inovação: Que Engenharia e Tecnologia para os Próximos 20 anos?”, *Economia Pura*, 32, Jan., 2001, pp. 46-47.
- [2] P. Gomes, “A Gestão da Informação na Banca - Uma Análise Crítica”, *Semanário Expresso*, 25 de Set., 1999.

¹⁰ Em conformidade com os autores, a utilização de bases de dados transformou significativamente a actividade bancária, permitindo aos bancos conhecer com alguma nitidez os hábitos financeiros dos seus clientes, as suas preferências e as necessidades que lhes estão subjacentes.

¹¹ Logicamente, isso requer a contratação de pessoal especializado que, por ser relativamente escasso, traduz um acrescido custo de mão-de-obra.

¹² Ainda para [9], não são somente as tecnologias que contribuem para apurar a performance de uma instituição, mas sim todo um sistema de factores que inclui tecnologias, processos, pessoas e respectivos investimentos. Para determinar a melhor combinação destes factores que faculte o maior retorno possível, é necessário ter o cuidado de recolher o máximo de informação sobre um conjunto diversificado de variáveis que envolvem a conjugação estratégico-estrutural do domínio tecnológico e organizacional da instituição em estudo. A sua posterior comparação com outras instituições do sector servirá de “orientação para o planeamento do processo de internalização tecnológica”.

¹³ Autores citados em [9]. Ainda segundo Earl, desta vez citado em [10], os SI/TI têm de ser tratados como recursos pois a sua exploração é demasiado importante para ser deixada ao exclusivo cuidado dos tecnólogos.

¹⁴ Negar a autoria de determinado pagamento.

- [3] P.Z. Caldeira, "A Tecnologia ao Serviço do Homem?", *InforBanca*, 50, <http://www.ifb.pt/publicações>, 2001.
- [4] J. Madeira, "Internet/Banca Online: Algumas Especificidades na Relação Banca/Clientes", *InforBanca*, 46, <http://www.ifb.pt/publicações>, 2000.
- [5] A. Dias de Figueiredo, J. Celorico e P. Coelho, *Empresas que em Portugal Operam no Domínio do Correio Electrónico*, Coimbra, Instituto Pedro Nunes, 2000.
- [6] E.R. Lopes, "A Banca Portuguesa e a Internacionalização das Economias", *InforBanca*, 50, <http://www.ifb.pt/publicações>, 2001.
- [7] J. Lyon, "Tecnologia Transforma Actividade Bancária", *InforBanca*, 44, <http://www.ifb.pt/publicações>, 2000.
- [8] J.M. Pereira e J. Monteiro Barata, "Os Sistemas e Tecnologias de Informação e a Competitividade da Banca", *InforBanca*, 50, <http://www.ifb.pt/publicações>, 2001.
- [9] S.B. Fernandes, "Difusão de Tecnologias de Informação e Impactos Estratégico-Estruturais nas Organizações", Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Universidade do Algarve, Faro, 1997.
- [10] J. Monteiro Barata, "Inovação nos Serviços: Sistemas e Tecnologias de Informação e Competitividade no Sector Bancário em Portugal", Dissertação de Doutoramento, Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa, 1996.
- [11] F. Ferreira, "Impacto Tecnológico na Estrutura do Sector Bancário em Portugal: Ensaio Empírico e Pistas para uma Reflexão", *Proc. XIV Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica*, pp. 1597-1606, 2004.
- [12] M.R. Cabrita, "A Qualidade e os Bancos: Contributos para uma Reflexão", *InforBanca*, 50, <http://www.ifb.pt/publicações>, 2001.
- [13] F. Ferreira, *Inovação Tecnológica no Sistema Financeiro Português: Evolução e Perspectivas*, Coimbra, Pé de Página Editores, pp. 105-108, 2003.

Fernando A. F. Ferreira é Licenciado em Gestão (1998), Mestre em Ciências Económicas e Empresariais (2002) e Doutorando em Métodos Quantitativos Aplicados à Economia e à Gestão, na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve (FE/UALG). Possui ainda formação complementar, ao nível de Pré-Doutoramento, pela Business School da Manchester Metropolitan University (BS/MMU). Foi distinguido com o "Prémio de Mérito 2002", pela FE/UALG, e com o "2002 Best Student Award", pela BS/MMU. Iniciou a sua actividade profissional em Lisboa, como Assistente de Desenvolvimento Empresarial, no Centro de Formação Profissional para o Comércio e Afins (CECOA) onde, inserido no programa comunitário REDE, desenvolveu funções de consultoria na área financeira. Afecto à Área Científica de Finanças Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Beja (ESTIG/IPB) é, actualmente, docente das disciplinas de Análise de Investimentos, Concepção e Fundamentação de Projectos de Investimento, Instituições Financeiras e seus Serviços e Organização e Gestão de Empresas. No seu currículo constam ainda mais de 20 artigos publicados (alguns a nível internacional) na área da Inovação Tecnológica do Sector Bancário e das Metodologias Multicritério de Apoio à Decisão. É o autor do livro "*Inovação Tecnológica no Sistema Financeiro Português: Evolução e Perspectivas*".

António A. S. M. Freitas é Graduado em Pedagogia (1985) e Letras (1988), Especializado em Administração Escolar (1997) e Avaliação da Aprendizagem (1998) e Mestre em Educação (2002), pela Universidade Federal da Bahia (UFBA/FACED). Autor de diversos trabalhos sobre Planeamento e Gestão, Modernidade vs Pós-Modernidade, Avaliação da Aprendizagem, Aplicações de Teorias ao Processo de Ensino e Aprendizagem e Novas Tecnologias em Educação Positiva, iniciou a sua actividade profissional como docente de Língua Portuguesa, Filosofia e Psicologia do Desenvolvimento. Actualmente, desempenha as funções de Vice-Director Geral da Faculdade Social da Bahia (FSBA).