

Should I Stay or Should I Go?

A banca de empresas de novo numa encruzilhada

José Alberto Pereira

Técnico de Marketing de Empresas
Caixa Geral de Depósitos



Em 1982 a banda rock britânica *The Clash* cantava desta forma crua e intensa a indecisão humana: “Devo ficar ou ir embora? Se eu for vou ter problemas. Se eu ficar vou ter o dobro. Então venha-me ajudar. Devo ir embora ou ficar?”¹. Estranhamente, as palavras premonitórias dos *The Clash* aplicam-se que nem uma luva às decisões estratégicas que hoje enfrenta a banca de retalho nacional e europeia.

A conjuntura na banca está explosiva. A concentração da riqueza e a escassez de oportunidades atrativas de investimento têm vindo gradualmente a conduzir à imobilização dos capitais. Na Europa, espartilhada entre a fobia inflacionária dos países do norte e o desgoverno orçamental dos países do sul, a solução para injetar capital na economia foi meter a bomba a trabalhar ao máximo com o mínimo de combustível, baixando as taxas até estas se tornarem totalmente incómodas aos milhões parquoados e terem de sair para os mercados.

Apanhados nesta espiral e obrigados pelo regulador a refletir as taxas negativas nos contratos de empréstimo, os bancos estão à beira de serem os modernos Robin Hood, tirando dinheiro aos “ricos” depositantes para o entregar aos “pobres” mutuários. A alternativa é in-

ventar um qualquer derivado que compense a contínua descida dos indexantes e uma junção aos mercados anglo-saxónicos na criação da tempestade perfeita de que Nouriel Roubini² tem vindo a falar.

De uma forma ou de outra, o fundamental é que esta nova conjuntura está a obrigar os bancos a repensarem a sua forma de fazer negócios. Desde a crise de 2008 que a credibilidade é o principal problema da banca de retalho mundial. No entanto, a adversidade ganha novos contornos e mina não só a imagem, mas sobretudo a sobrevivência do setor, atacando o calcanhar de Aquiles de qualquer banco de retalho: a rendibilidade.

Estarão os bancos de retalho condenados à partida? Serão os bancos uma espécie em vias de extinção? Acre-

“[...] o fundamental é que esta nova conjuntura está a obrigar os bancos a repensarem a sua forma de fazer negócios.”

dito que estejamos (ainda) longe desse cenário, tão longe eventualmente como estaremos já de um cenário recente de carteiras de aplicações bolsistas massificadas, depósitos estruturados laboratorialmente concebidos, seguros financeiros de tendência canibalizadora e portfólios de cartões cujo único objetivo era (é?) a titularização de créditos.

Para desafios tão abrangentes como os que enfrentamos, a saída é clara, mas estreita: pés firmes no chão, olhos fixos no destino, que é voltar ao básico da atividade bancária e apoiar em todas as suas vertentes a economia real, o bem-estar e o emprego das pessoas, o crescimento sustentado das empresas e das economias.

Somos historicamente um país de descobridores (ou, como causticamente diria alguém, somos os descendentes dos que ficaram³). Somos ainda conhecidos como um povo de comerciantes⁴. No entanto, uma parte importante das nossas exportações centra-se num punhado de empresas de referência e na influência da paridade euro-dólar nas suas vendas externas.

Assim, não é difícil aceitar que a retoma da nossa economia só será viável alavancada pelo consumo (privado) interno e este pela subida do rendimento disponível das famílias e dos indicadores de confiança dos consumidores, de forma gradual e sustentada e não com base em campanhas mediáticas de duração e resultados duvidosos.

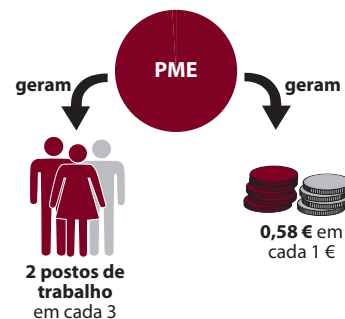
Uma “agenda” para o crescimento económico pode ter muitas vertentes e matizes, conforme os setores de atividade e os mercados, mas dois aspetos me parecem essenciais:

- Aproveitar exemplarmente o Programa Portugal 2020 (evitando desperdícios anteriores que nos fizeram perder oportunidades históricas e desgastar a nível internacional a imagem do nosso país, com efeitos que ainda hoje se fazem sentir);
- Avançar desde já com modelos colaborativos para implementação deste Programa, que coliguem entidades gestoras dos fundos, bancos, sociedades de garantia mútua e outros intervenientes de relevo, implementando tipologias de funcionamento previamente testadas e bem sucedidas (as Linhas PME Investe/Crescimento são um bom exemplo), de forma a simplificar o processo de candidatura-contratação-financiamento-execução para todos os intervenientes.

Naturalmente, em qualquer um dos cenários de crescimento económico que se possam vir a girar os bancos de retalho terão um papel fulcral a desempenhar, nomeadamente no quadro do retalho de empresas/PME. Em que medida? Principalmente:

- Alavancando o crescimento da economia real;
- Gerando emprego e bem-estar para as pessoas;
- Entregando mais aos seus clientes;
- Diferenciando a sua proposta de valor;
- Focando nas PME que atuam no mercado global.

Importa sublinhar que 99% das empresas não financeiras na EU-27 são PME e que estas geram 2 em cada 3 postos de trabalho criados e 58 cêntimos em cada euro de valor acrescentado. As PME representam a quase totalidade da comunidade empresarial da EU-27, mas não confiam nos bancos como parceiros do seu negócio (consideram-nos apenas como um fornecedor onde compram o dinheiro de que necessitam)⁵.



Como alterar esta “herança” da crise financeira de 2008? Com foco em 3 questões estratégicas primordiais⁶:

1 Reforçar o relacionamento pessoal

A banca é um negócio de confiança, sobretudo de confiança em pessoas. Transforme os seus gestores de contas em gestores de relações e foque-se nos momentos da verdade para manter a fidelização dos clientes. Mas nunca se esqueça: antes disso, faça bem as coisas simples.

2 Especializar a segmentação

Detalhe com rigor os segmentos básicos. Seja focado, mas seja diferente e sobretudo valorizado pelo cliente. Tenha abordagens diferentes para cada segmento e aposte em produtos e serviços especializados e inovadores (ofertas setoriais, produtos de quasi-capital, produtos e serviços não bancários, outros).

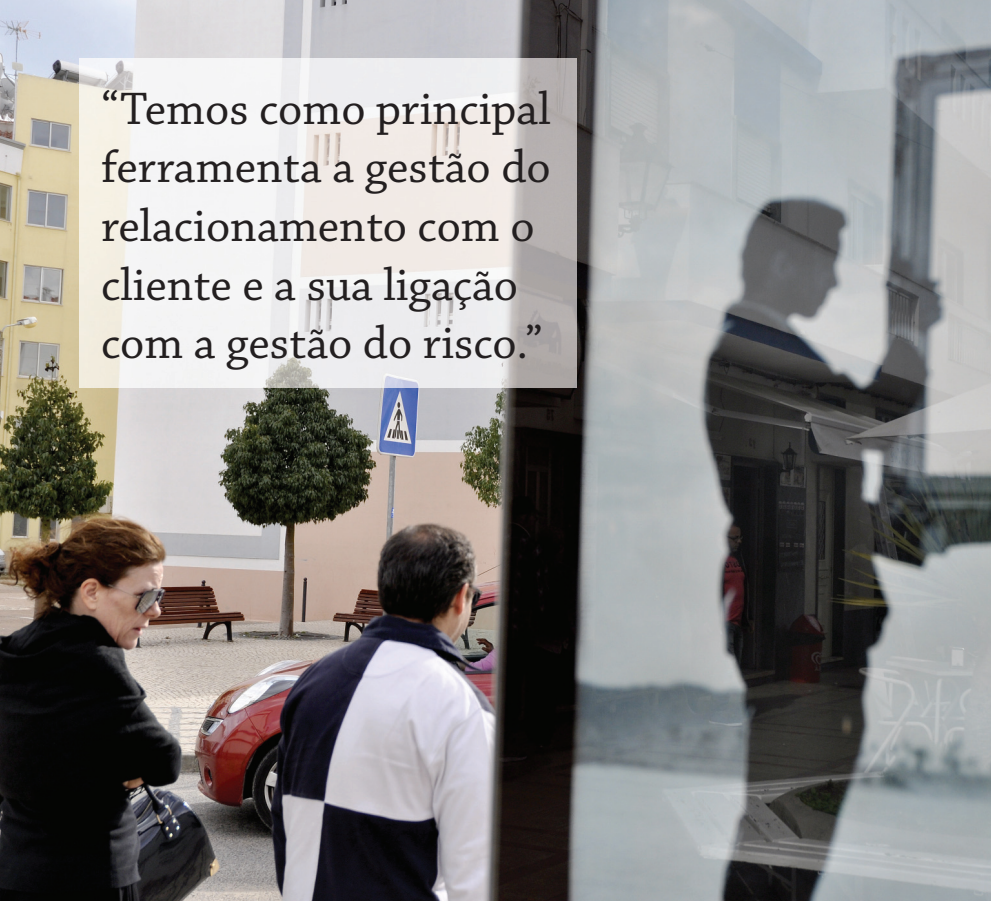
3 Robustecer a proposta de valor

Se o consumidor é rei, saiba porquê, reforçando o papel da pesquisa de marketing (modelos de propensão, CRM, scientific analytics). Torne a sua proposta de valor mais distintiva e centrada no cliente. Junte-lhe produtos e serviços não bancários (aconselhamento/consultoria, painéis de especialistas, workshops/networking, apps). Passe de uma abordagem multi-canal para uma abordagem omni-canal (onde todos interagem de forma concertada com o cliente).

Na base, o fundamental é incrementar a rentabilidade. Não precisamos de ser génios da banca, só precisamos de nos focar em coisas simples, tais como:

- Criar uma proposta de valor distintiva, com *pricing* claro e produtos simples com distribuição a baixo custo;
- Deter plataformas tecnológicas coerentes e integradas, com gestão e controlo centralizados;
- Dispor de uma estrutura de balanço sólida, com estrutura de custos vantajosa e defensável.

A todo este esforço de recentrar a organização no cliente, orientando recursos para o essencial do negócio e revolucionando o relacionamento bancário com os clientes empresa, falta um elo fundamental: um modelo



“Temos como principal ferramenta a gestão do relacionamento com o cliente e a sua ligação com a gestão do risco.”

de gestão de risco de crédito que interaja com a gestão do cliente, reforçando os procedimentos de análise de risco, incrementando os avisos precoces de risco potencial e otimizando o custo de risco da carteira de crédito⁷.

Voltamos assim ao ponto de partida: devo ficar ou ir embora? Uma organização que não confia na sua capacidade de prever já não pode confiar no seu planeamento e controlo. Precisa de sentir e responder⁸ ao que está a acontecer, transformar a estratégia de um plano de ação numa estrutura para a ação, tal como um sistema humano o faz.

É possível tal mudança? Acredito firmemente que sim. Estamos a promovê-la corretamente? Presos à nossa metodologia clássica e ao nosso receio de falhar, estou convencido de que não.

Num clima económico desafiante e permanentemente sob tensão, a banca de retalho para empresas precisa rapidamente de aumentar a rendibilidade a um risco controlado. Temos como principal ferramenta a gestão do relacionamento com o cliente e a sua ligação com a gestão do risco.

Recentrar toda a organização no cliente e nos seus interlocutores, reforçando a proposta de valor nesse sentido, é a nossa principal missão. O nosso principal objetivo é aumentar o lucro e reduzir o risco.

Mas não é isso que qualquer empresa quer? ■

1. THE CLASH, “Should I Stay or Should I Go”, in *Combat Rock*, Epic, London, 1982.
2. OYEDELE, Akin, “Roubini: The Mother of All Asset Bubbles Will Burst In 2016”, 05/12/2014, consultado em <http://www.businessinsider.com/roubini-the-mother-of-all-asset-bubbles-will-burst-in-2016-2014-12> (03/04/2015).
3. “Eu sou descendente dos que ficaram cá”, TAVARES, João Miguel, in “Sobre o estado do país... em 2011”, 01/01/2014, consultado em <http://joaomigueltavares.blogspot.pt/16965.html> (03/04/2015).
4. HERGÉ, *Tintim – Os Charutos do Faraó, Verbo*, Lisboa, 2000. Nesta obra Hergé coloca o único português em todas as aventuras de Tintim. É o Senhor Oliveira da Figueira, um prodígio comercial que vende sombrinhas às tribos berberes do deserto e gravatas a piratas.
5. European Commission, “Annual Report on European SMEs 2013/2014”, July 2014.
6. EFMA, “SME Banking Conference – Main Conclusions”, Milano, March 2014.
7. Ver a este respeito: “World Retail Banking Report”, EFMA/Capgemini, 2010.
8. HOLTOM, Mark, “Are the 4 Ps of Marketing Dead?”, 30/07/2014, consultado em <http://thefinancialbrand.com/41314/4-ps-marketing-dead/> (03/04/2015).

Citando...

"Nunca diga às pessoas como devem fazer as coisas. Diga-lhes o que deve ser feito e ficará surpreendido com os resultados."

George Patton

"O único homem que não erra é aquele que nunca fez nada."

Roosevelt

"Tolo é aquele que naufragou os seus navios duas vezes e continua a culpar o mar."

Publilus Syrus

"Somos responsáveis por aquilo que fazemos, o que não fazemos e o que impedimos de ser feito."

Albert Camus

"Quem decide pode errar, quem não decide já errou."

Karahjan

"Pela obra se conhece o autor."

Jean de la Fontaine

"Que sentido tem corrermos quando estamos no sentido errado?"

Provérbio alemão

"Não conheço a chave para o sucesso, mas a chave para o fracasso é tentar agradar a toda a gente"

Bill Cosby