

O Futuro dos Serviços Bancários: Custos, Clientes e Capacidade

Eder Oliveira Abensur

Israel Brunstein

Resumo:

Este trabalho aborda as perspectivas dos serviços bancários por meio eletrônico (ATM, “Home Banking”, “Internet Banking”) no Brasil sob a ótica da competitividade em custos aplicados em um dos maiores bancos de varejo do Brasil. Neste estudo procura-se ampliar e aprofundar a discussão prática e conceitual sobre os principais determinantes dos preços desses serviços aprimorando-se o entendimento sobre capacidade, estrutura de custos e escala de uso das plataformas eletrônicas oferecidas aos usuários.

Palavras-chave:

Área temática: MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO SETOR FINANCEIRO

O FUTURO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS: CUSTOS, CLIENTES E CAPACIDADE

Eder Oliveira Abensur - engenheiro de produção, mestre em engenharia de produção pela Escola Politécnica da USP e professor de pós-graduação da fundação Carlos Alberto Vanzolini da Escola Politécnica da USP.

Israel Brunstein - professor titular e chefe do departamento de engenharia de produção da Escola Politécnica da USP e membro do conselho curador da fundação Carlos Alberto Vanzolini

Eder Oliveira Abensur - professor da Fundação Carlos Alberto Vanzolini, rua Dr.Miranda de Azevedo 1085 apto 114, eabensur@zaz.com.br

Área Temática(9): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO COMÉRCIO, NA CONSTRUÇÃO CIVIL E NO SETOR DE SERVIÇOS (INCLUI, DENTRE OUTRAS, EMPRESAS DA ÁREA DE INFORMÁTICA, DA ÁREA DE SAÚDE, DA ÁREA DE EDUCAÇÃO E DO SETOR FINANCEIRO)

O FUTURO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS: CUSTOS, CLIENTES E CAPACIDADE

Área Temática(9): MENSURAÇÃO E GESTÃO DE CUSTOS NO COMÉRCIO, NA CONSTRUÇÃO CIVIL E NO SETOR DE SERVIÇOS (INCLUI, DENTRE OUTRAS, EMPRESAS DA ÁREA DE INFORMÁTICA, DA ÁREA DE SAÚDE, DA ÁREA DE EDUCAÇÃO E DO SETOR FINANCEIRO)

RESUMO:

Este trabalho aborda as perspectivas dos serviços bancários por meio eletrônico (ATM, “Home Banking”, “Internet Banking”) no Brasil sob a ótica da competitividade em custos aplicados em um dos maiores bancos de varejo do Brasil.

Neste estudo procura-se ampliar e aprofundar a discussão prática e conceitual sobre os principais determinantes dos preços desses serviços aprimorando-se o entendimento sobre capacidade, estrutura de custos e escala de uso das plataformas eletrônicas oferecidas aos usuários.

Introdução

A evolução tecnológica em campos como telecomunicação e informática produziram alternativas sofisticadas na oferta dos serviços bancários tradicionais. Redes de ATMs (caixas automáticos), sistemas “home banking”, “Internet Banking” são exemplos de canais alternativos de distribuição desses serviços.

Os bancos brasileiros ofereceram, durante anos, esses serviços sem qualquer ônus para seus clientes como parte de uma estratégia de criar uma dependência às conveniências inerentes a essa nova economia digital. Após um longo período de carência, os bancos passaram a cobrar tarifas para remuneração dos serviços oferecidos por esses canais alternativos.

Estabeleceu-se uma controvérsia mundial: seria correto cobrar esses serviços dos clientes? Essa prática trouxe realmente benefícios aos bancos? Apesar das questões anteriores serem procedentes, sob a ótica do cliente, a principal indagação é: qual é o preço justo para esses serviços?

Custos

O custo médio de uma transação feita num ATM é de US\$ 0,52 nos EUA e de US\$ 1,17 no Brasil conforme demonstra a figura 1. Por que? Há três razões importantes para isso:

- a estrutura de custos;
- volume de transações (clientes);
- a capacidade dos recursos disponíveis

A estrutura de custos dessas plataformas eletrônicas não é perceptível às pessoas. Ela compõe-se de uma parte tangível (por exemplo o ATM) e de outra intangível (infra-estrutura de telecomunicação, logística de abastecimento de dinheiro, transporte, computadores, “staff”, “call center”, depreciação, taxa de retorno sobre o investimento).

A figura 2 a seguir mostra a dimensão dessa estrutura invisível disponível ao cliente. Essas estruturas caracterizam-se por uma concentração de custos fixos (infra-estrutura de telecomunicação, computadores, “staff”, “call center”, depreciação, taxa de retorno sobre o investimento) na faixa de 80% definidos na fase do projeto. As possibilidades de ajuste na fase operacional ficam restritas a mão de obra e ao controle de materiais de suprimentos. Infra-estruturas super dimensionadas refletem-se em custos que não podem ser diluídos pelos clientes ativos dos serviços.

Sobre essas características ainda há a influência da eficiência das infra-estruturas dos países. A baixa produtividade das redes de telecomunicação e energia elétrica, os encargos sociais básicos impostos pela legislação sobre a remuneração dos funcionários e o custo das horas-extras agem como restrições competitivas aos bancos, tornando-os meros intermediários no repasse desses custos ao cliente e inviabilizando a sua competitividade tarifária a nível internacional.

A esta parcela relevante dos custos (19% dos custos totais e 30% dos custos diretos nos “cash dispenser”) sobre a qual os bancos não têm controle denominaremos de “Custo Brasil”.

A medida de eficiência da infra-estrutura de comunicação brasileira pode ser avaliada pelos índices mensurados no mercado norte-americano. Enquanto, no Brasil, o custo por transação da variável telecomunicação é de R\$ 0,08, nos EUA ele é de R\$ 0,04 por transação.

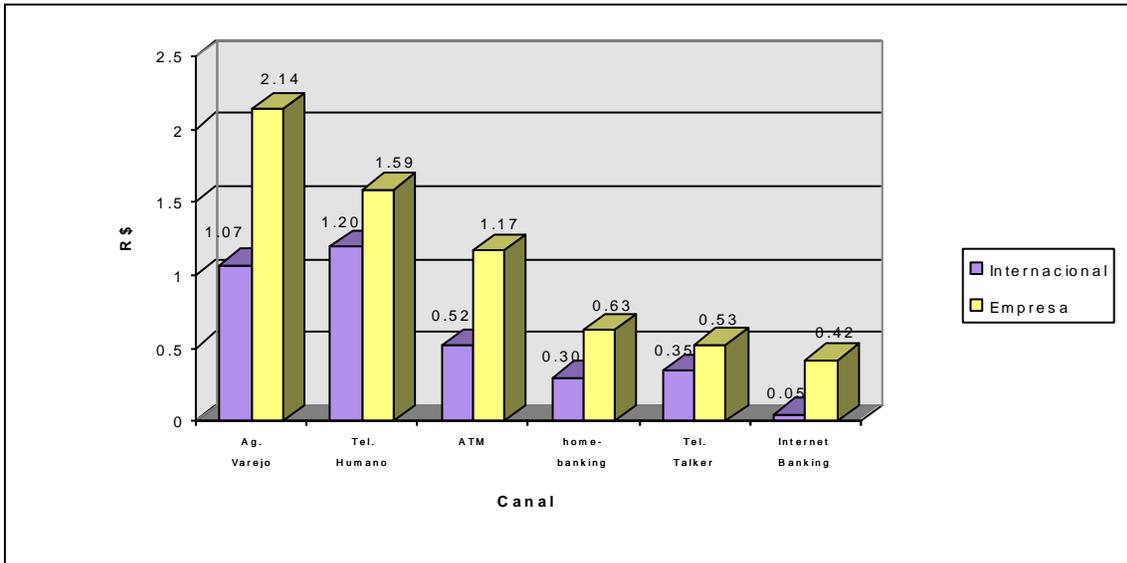


Figura 1 - Comparação dos Custos da Empresa Caso com Custos Internacionais por Canal.

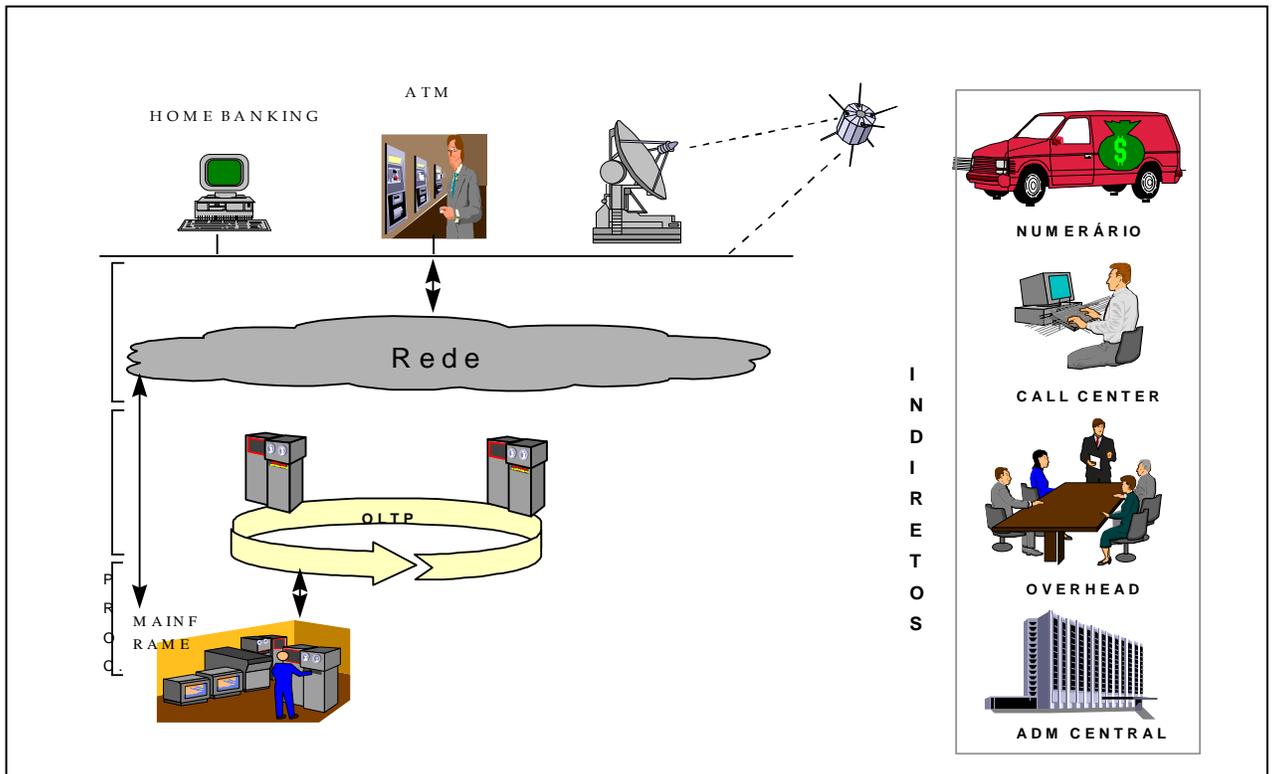


Figura 2 - A estrutura invisível do auto-atendimento

Cientes

Quanto mais eficiente for a estrutura de oferta dos serviços, menores serão os custos, no entanto, há restrições para os ganhos de produtividade. No Brasil, segundo **MENCIER** (1999), “cerca de 23% da população brasileira possuem algum tipo de conta em banco. Mesmo assim, a curto prazo, não é possível prever nem o crescimento significativo na população propriamente dita, nem uma melhor distribuição de renda, de forma a possibilitar a entrada de novos clientes neste mercado a um ritmo compatível com o crescimento da rede bancária.”

Em outras palavras, a perspectiva de crescimento do volume de transações no Brasil está confinado às baixas possibilidades de expansão da população bancarizada. Em números absolutos de clientes bancarizados tem-se:

- E.U.A apresentam 192 milhões;
- Coréia 32 milhões;
- Holanda 12 milhões;
- Brasil 30 milhões.

Uma rápida apreciação dos números acima explicam, parcialmente, as diferenças de custos unitários e preços dos serviços bancários praticados no mundo. A figura 3 mostra a participação relativa da população bancarizada em relação a população total.

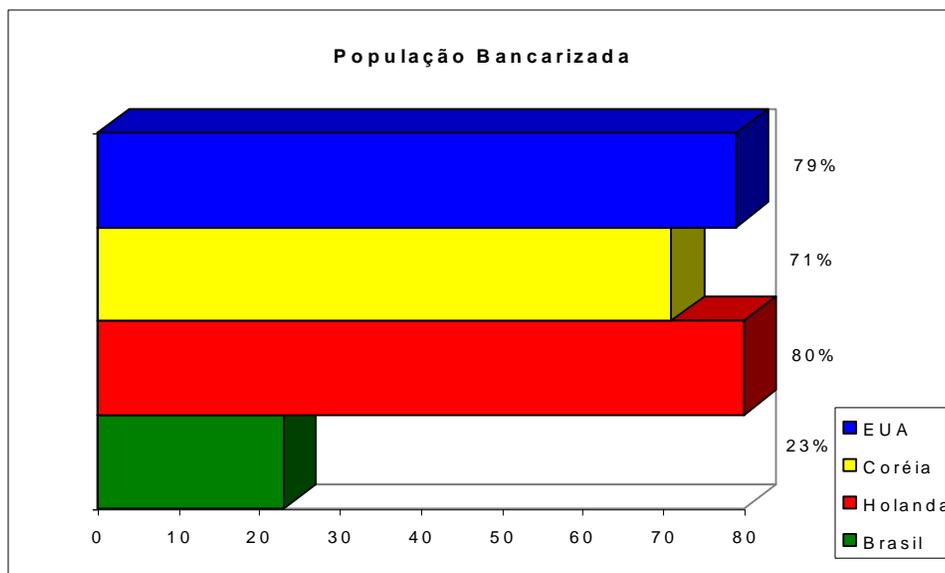


Figura 3 - População Bancarizada (Fonte: Bank Survey, Mc Kinsey)

Capacidade

Outro importante ponto relaciona-se a capacidade prática dos recursos existentes (redes de telecomunicação, ATMs, computadores). Os sistemas “on-line” ficam disponíveis 24 horas por dia, 7 dias por semana. Através da figura 4 abaixo pode-se entender que grande parte dessa estrutura colocada a disposição dos clientes não é utilizada, mas representa custos para os serviços oferecidos.

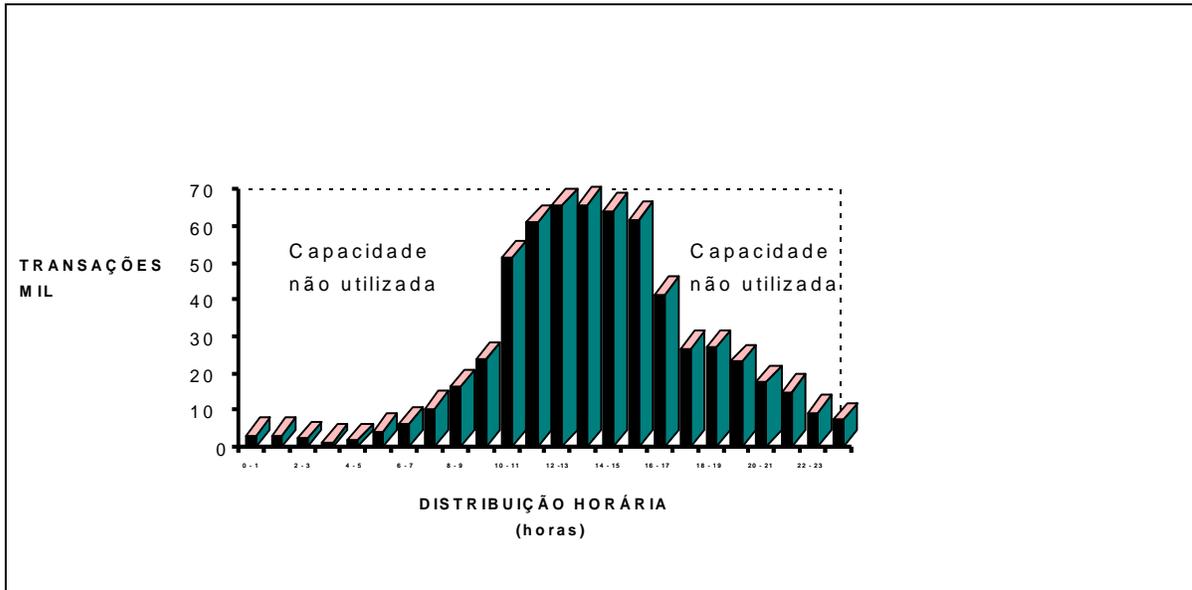


Figura 4 - Distribuição horária das transações realizadas nos equipamentos de auto-atendimento da empresa caso (julho/1995)

Os métodos clássicos de custeio (Absorção, Custeio Direto) empregam a utilização efetiva dos recursos existentes para avaliação dos custos unitários. Como essa utilização está sujeita às sazonalidades da demanda dos serviços e contempla apenas a parcela do sistema efetivamente acionada, as distorções e flutuações dos custos unitários são inevitáveis conforme demonstra a tabela 1 abaixo.

<i>Mês</i>	<i>Custo Mensal (a)</i> <i>(R\$/mês)</i>	<i>Utilização Efetiva (b)</i> <i>(trns/mês)</i>	<i>Custo unitário</i> <i>(a / b)</i>
1	3.277	3.109	1,05
2	3.277	4.066	0,81
3	3.277	4.293	0,76
4	3.277	3.914	0,84

Tabela 1 - Custo Unitário de uma Transação feita em um ATM pelo critério de utilização efetiva do equipamento

A flutuação dos custos unitários (38%) revela as desvantagens desse critério para a monitorização do desempenho do sistema e determinação das tarifas bancárias. O modelo de utilização efetiva também pode ocultar mudanças de eficiência e produtividade da plataforma em análise. Mais difícil ainda é explicar ao cliente que a tarifa, para o mesmo serviço, em um mês seria de R\$ 0,76 e de R\$ 1,05 em outro.

Outras metodologias de custeio como o “Activity-Based Costing” (ABC) apoiam-se em custos estimados (padrões) porque se baseiam na capacidade prática máxima dos recursos existentes e não na utilização efetiva da atividade realizada.

Segundo **BUFFA;SARIAN** (1987), “capacidade é a característica de um sistema de operações que sinaliza a possibilidade de produção expressa em unidades por período de tempo”.

Por meio de um levantamento estatístico realizado sobre a população de usuários de ATMs da empresa caso (um grande banco de varejo brasileiro), no período de dezembro de 1.994 a novembro de 1.995, identificou-se os seguintes parâmetros de capacidade conforme mostra a figura 5 abaixo.

Os fatores que mais influenciaram o comportamento da amostra foram:

- a) localização da agência do equipamento (fluxo de clientes);
- b) variedade de serviços oferecidos por tipo de equipamento;
- c) composição das transações feitas pelo usuário na época da pesquisa (50% saques, 50% consultas);
- d) hábitos do usuário. Os clientes costumam fazer transações de saque de conta corrente em locais de alto fluxo principalmente em horários fora do expediente bancário;
- e) capacidade instalada em número de equipamentos disponíveis;
- f) proximidade de equipamentos concorrentes.

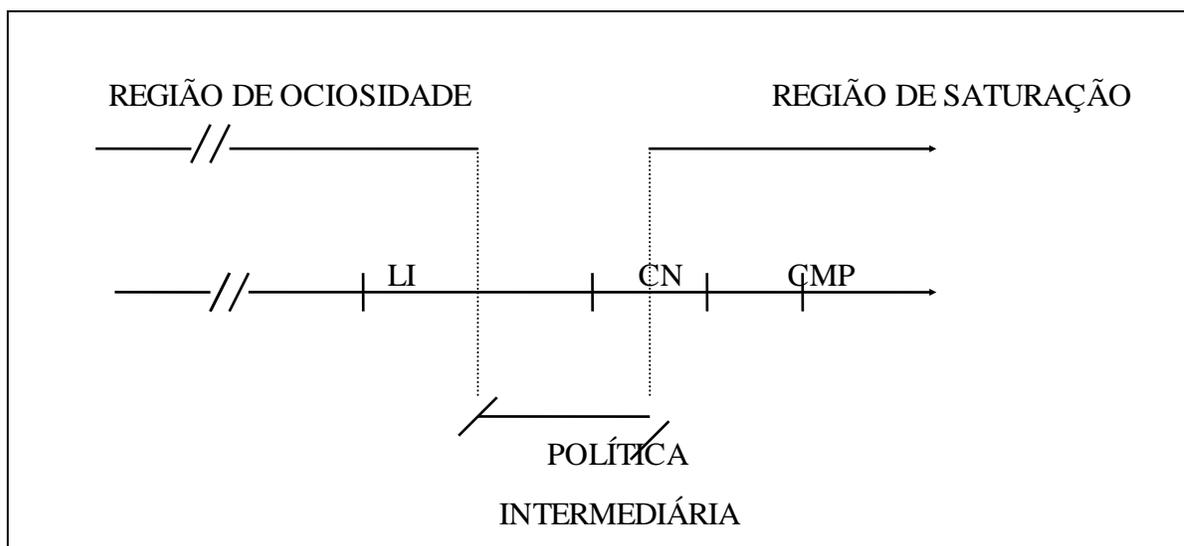


Figura 5 - Utilização da capacidade¹.

¹ **BRUNSTEIN** (1985).

Os parâmetros de capacidade dos ATMs analisados foram:

Capacidade Máxima Prática Mensal (CMP)	=	4.607 transações
Capacidade Normal Mensal (CN)	=	3.595 transações
Limite Inferior Mensal (LI)	=	2.791 transações

No mesmo período, os custos estimados pela metodologia aplicada resultaram num ponto de equilíbrio de 5.700 transações totais por equipamento mostrando que a sua utilização máxima prática estava a 80% da necessidade mínima de viabilidade econômica.

O desenvolvimento de medidas de capacidade para os equipamentos de auto-atendimento, através de análise estatística, revelou, para o período analisado, a ocorrência de um custo de excesso de capacidade da ordem de 40% em virtude de sua baixa utilização. Isso reforça a necessidade de busca de novas alternativas de ganho de escala desses equipamentos, além de demonstrar que a incidência maior dos custos está no projeto que dimensiona os recursos de processamento de dados e telecomunicação, restando poucas opções de redução de custos durante a fase operacional.

Conclusão: o preço dos serviços bancários

Um dos segredos da competitividade é avaliar corretamente qual o valor de mercado de um bem para projetar sua estrutura de custos.

O mecanismo de formação tradicional de preços mostra que:

$$\text{Preço} = \text{custos} + \text{margem de lucro}$$

Mas, os custos devem ser separados em dois:

$$\text{Custos} = \text{custos de capacidade} + \text{custos de excesso de capacidade}$$

A limitada margem de manobra das instituições sobre o aumento das tarifas de serviços bancários forçam-nas a procurar compensações na escala de transações dos equipamentos. No entanto, há sérias restrições relativas a entrada de novos usuários no sistema financeiro.

Apesar de não ser divulgada a metodologia aplicada por cada instituição para determinação dos preços dos serviços bancários, há a possibilidade de que gastos relativos à manutenção de bens patrimoniais e instalações anteriores à implantação dos recentes canais eletrônicos de atendimento foram incorporados aos custos finais dos serviços, levando a graves distorções que impossibilitam uma comparação. Tal comparação só poderá ser feita quando todas as variáveis forem submetidas a uma única metodologia de custeio dentro de uma visão maior da cadeia de processos.

Os clientes deveriam pagar apenas pela parcela de custos da capacidade utilizada e os bancos deveriam absorver os custos desse excesso , caso contrário, os preços desses serviços ficarão proibitivos para a sociedade e não competitivos num mundo globalizado.

Referências Bibliográficas

ABENSUR, Eder Oliveira. **Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários**. São Paulo, 1998. 156 p. Dissertação (mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

ABENSUR, Eder Oliveira; BRUNSTEIN, Israel. **Metodologia de custeio da virtualidade: um caso prático de serviços bancários**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo, p. 47-54, abr/jun 1999.

BRUNSTEIN, Israel. **Análise econômica e política de preços de empresas que operam sob encomenda**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 5., Florianópolis, 1985. **Anais**. Florianópolis, UFSC, 1985. p.179-91.

BUFFA, E. ; SARIAN, R.,K. **Modern production/operations management**. New York, John Wiley , 1987. cap 5.

MENCIER, Bernard C. P. Competitividade. **Revista Banco Hoje**. São Paulo, fevereiro de 1.999. p. 32