

UTILIZAÇÃO DA CADEIA DE VALOR COMO BASE PARA IMPLANTAÇÃO DE CUSTEIO POR ATIVIDADE (ABCM) NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Luiz Fernandez A. Portillo

Luiz Carlos Gientorski

Alcides Brugnera

Resumo:

A cadeia de valor é uma forma de examinar todas as atividades relevantes efetuadas por uma empresa para entender o comportamento de seus custos. O trabalho visa apresentar um modelo de cadeia de valor que represente adequadamente as atividades que agregam valor nas instituições financeiras. Considerando que diversos autores tentaram adaptar o modelo de cadeia de valor genérica idealizada por Michael Porter, ao sistema bancário, efetuou-se uma análise crítica das propostas apresentadas, elaborando uma síntese dos pontos fortes e fracos de cada modelo. Todos os autores analisados, observaram a estrutura básica definida por Porter quanto a forma linear e as atividades subdivididas em primárias e de apoio. Sobre os demais itens não houve concordância plena. Assim, formatou-se um modelo de cadeia de valor para as empresas bancárias, de forma CIRCULAR, que se adapta perfeitamente ao sistema financeiro Nacional, eliminando as deficiências dos modelos definidos pelos autores estudados.

Palavras-chave:

Área temática: *Estudo de Casos Aplicado na Área de Custos*

UTILIZAÇÃO DA CADEIA DE VALOR COMO BASE PARA IMPLANTAÇÃO DE CUSTEIO POR ATIVIDADE (ABCM) NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Luiz Fernandez A. Portillo

UNIVERSIDADE DE CORDOBA - ETEA - ESPANHA

Luiz Carlos Gientorski

Alcides Brugnera

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

Endereço para contato:

Av. Cristóvão Colombo, 1160, cj. 202, Bairro Floresta - CEP 90560-001 - Porto Alegre-RS

Fone: (051) 222-4920 - E-mail: thabula@net1.com.br

A cadeia de valor é uma forma de examinar todas as atividades relevantes efetuadas por uma empresa para entender o comportamento de seus custos.

O trabalho visa apresentar um modelo de cadeia de valor que represente adequadamente as atividades que agregam valor nas instituições financeiras.

Considerando que diversos autores tentaram adaptar o modelo de cadeia de valor genérica idealizada por Michael Porter, ao sistema bancário, efetuou-se uma análise crítica das propostas apresentadas, elaborando uma síntese dos pontos fortes e fracos de cada modelo.

Todos os autores analisados, observaram a estrutura básica definida por Porter quanto a forma linear e as atividades subdivididas em primárias e de apoio. Sobre os demais itens não houve concordância plena.

Assim, formatou-se um modelo de cadeia de valor para as empresas bancárias, de forma CIRCULAR, que se adapta perfeitamente ao sistema financeiro Nacional, eliminando as deficiências dos modelos definidos pelos autores estudados.

Área Temática:

Estudo de casos aplicados na área de custos.

UTILIZAÇÃO DA CADEIA DE VALOR COMO BASE PARA IMPLANTAÇÃO DO CUSTEIO POR ATIVIDADES (ABCM) NAS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

1. INTRODUÇÃO

A cadeia de valor, segundo M. E. Porter, é uma forma de examinar todas as atividades executadas por uma companhia, assim como suas ações. Esta abertura das atividades estratégicas relevantes da empresa permite entender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação existentes e potenciais. A vantagem competitiva para a empresa está na realização das atividades importantes do ponto de vista estratégico mais barato ou melhor que seus competidores.

Quando representado graficamente a cadeia de valor, chega-se ao que é denominado *modelo de cadeia de valor*. Como todo o modelo é uma representação simplificada da realidade na qual são selecionados os grupos de atividades de acordo com a função de produção da companhia.

Gráfico 1 A CADEIA DE VALOR GENÉRICA DE PORTER



Fonte: M. E. Porter (1985), pág. 37.

Embora cada empresa tenha sua própria cadeia de valor, portanto, o seu próprio modelo, é possível definir um modelo genérico, válido para a maioria das empresas industriais, tal e como Porter propõe (ver gráfico 1). Porém, este modelo não se adapta bem às empresas prestadoras de serviços, entre as quais estão

os bancos, dada as peculiaridades de sua produção. Na atividade bancária, a produção consiste basicamente na eficiência da informação e, não em uma transformação de matéria-prima.

Por isso, diversos autores definiram modelos de cadeia de valor adaptados à empresa bancária tentando identificar as diferenças produtivas, objetivo que, como se verá na continuação, não foi alcançado adequadamente. Neste artigo, se propõe um modelo de cadeia de valor para a empresa bancária utilizando os pontos fortes dos modelos existentes, e minimizando suas deficiências.

2. MODELOS DE CADEIA DE VALOR PARA UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA

2.1. O MODELO DE E. BALLARÍN

O primeiro modelo que será analisado é o proposto por Eduard Ballarín, em diversos trabalhos. Este autor separa as atividades em primária e de apoio, dividindo a primeira em dois grandes grupos: produção e distribuição (ver gráfico 2). As atividades de produção se referem a processos de tipo repetitivo nesses que é possível conseguir uma vantagem competitiva através da racionalização de sistemas e da inovação tecnológica. Dentro desta categoria podem ser incluídas as atividades de compensação de cheques e o registro de transações. Em geral elas são atividades de suporte as operações *do cliente*. Por outro lado, as atividades de distribuição exigem um contato direto com o cliente e que normalmente requerem uso intensivo de recursos humanos: transações de caixa, subscrição de valores, concessões de empréstimos, etc.

Ballarín ressalta que a distinção entre produção e distribuição não está totalmente clara na atividade bancária, uma vez que algumas atividades são de natureza mista, e outras podem experimentar um deslocamento de uma categoria para outra em função da inovação tecnológica.

O grupo de atividades de distribuição por sua vez é dividido em duas partes, podendo ser atividades de ativo (colocar capitais) ou de passivo (captar capitais), distinguindo os clientes de passivo dos clientes de ativo, permitindo uma análise estratégica mais profunda.

Ballarín (1985, pág. 233) sugere que as atividades de distribuição passivas tenham um médio potencial com relação às economias de escala, enquanto o potencial das atividades de distribuição ativas é baixo, dado que nestas atividades é necessário um contato pessoal, e isto exige conhecer o cliente e o mercado local, o que dificulta a obtenção de tais economias. Pelo contrário, nas atividades de produção sim é possível obter altas economias de escalas, principalmente por meio do uso apropriado da informatização das transações.

Gráfico 2 O MODELO DE BALLARÍN



Fonte: E. Ballarín (1987), pág. 44.

Na cadeia de Ballarín não aparecem todos os grupos de atividades de apoio, talvez porque o autor só pretende mostrar os que, a seu entender, são os principais para um banco. Por exemplo, ele deixa para trás as atividades de infra-estrutura e as de abastecimento de fatores produtivos. Porém introduz neste grupo de apoio as atividades comerciais que aparecem na cadeia de valor genérica de Porter como primárias.

Um produto é um grupo de atributos tangíveis e intangíveis que incluem elementos como a aparência externa do produto, o preço, o prestígio do fabricante, etc. Isto é mais evidente quando se fala de serviços financeiros, porque não existindo parte tangível, o cliente é muito mais sensível a tais aspectos como o preço ou o atendimento personalizado. Por isto, as atividades de marketing tem grande importância na distribuição financeira. As atividades tradicionalmente entendidas como comercial, tipo *venda do produto* ou *atenção para o cliente*, é realmente inseparável da distribuição do serviço que é prestado, parecendo conveniente incluir como atividades primárias. Por outro lado, há outro grande grupo de atividades comerciais, principalmente as relativas a comunicação (publicidade, promoção, etc.), que ajudam a criação de valor, e que poderiam ser classificadas no grupo de atividades de apoio.

A cadeia genérica de valor de Porter apresenta uma distribuição linear das atividades primárias, de tal modo que a ordenação dos diferentes grupos de atividades coincide com o fluxo real de operações na criação de valor. Deste modo, a logística interna é seguida pelas operações, pela logística externa, pelo marketing e venda do produto e pelo serviço de pós-venda prestado ao cliente.

Como a cadeia de valor de Ballarín também se apresenta linearmente, podemos entender que a distribuição em seu aspecto passivo precede à produção, e ambos a distribuição em seu aspecto ativo, que não é necessariamente certo, como será visto adiante.

Ao contrário de Porter, Ballarín introduz os clientes em seu modelo, e embora fale de distribuição de serviços financeiros em geral, em seu modelo de cadeia de valor aparecem como clientes os demandantes e provedores de capitais. Para incluir os clientes no modelo, seria conveniente completar a cadeia com os diferentes tipos existentes em função dos produtos e serviços oferecidos.

Finalmente é necessário salientar que, como disse Porter, a cadeia é formada por atividades de valor e pela margem, aspecto, este último, que foi totalmente ignorado por Ballarín.

2.2. O MODELO DE T. P. A. CAREY

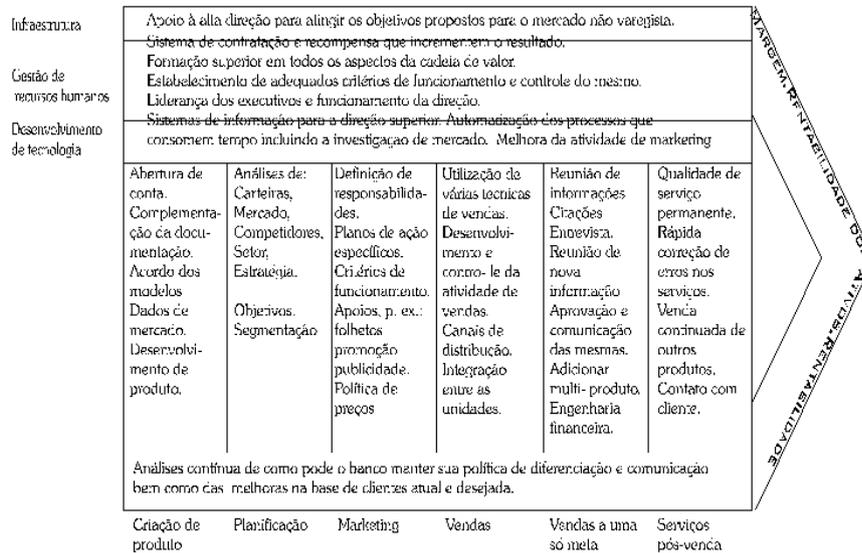
Este modelo se refere à cadeia de valor de um banco que opera no mercado corporativo. No artigo, Carey não dá nenhuma explicação do gráfico, de forma que os únicos comentários que podem ser feitos são fundamentados na interpretação do mesmo.

Carey conserva três dos quatro grupos de atividades de apoio de Porter (ver gráfico 3): infraestrutura, administração de recursos humanos e desenvolvimento de tecnologia, deixando para trás o abastecimento (que não tem muita importância nesta empresa de serviços).

Em contrapartida, as atividades primárias diferem em grande parte das originais de Porter, muito embora conserva os grupos de atividades de marketing, de vendas e serviços pós-venda, presentes na cadeia genérica, inclui os grupos de atividades de criação do produto e planejamento e de vendas a uma única meta. As atividades que Carey junta dentro da criação do produto são tão discrepantes que não nos dão uma idéia do que consiste realmente essa criação. Por um lado aparecem atividades relacionadas com a abertura de uma conta de passivo ou de ativo: abertura da conta, complemento da documentação, acordo das taxas de juros. Mas por outro lado figuram atividades essencialmente diferentes, como (a obtenção de) dados do mercado, ou o desenvolvimento de produtos.

Embora as atividades incluídas nos demais grupos estão mais relacionadas entre si, a coerência não é total. Por exemplo, dentro de marketing é incluído a definição de responsabilidades; por que também não incluir aquela atividade nos outros grupos? Em outros casos existe certa ambigüidade na definição de atividades. Por exemplo, o que está atrás de *canais de distribuição* no grupo de vendas?

Gráfico 3 O MODELO DE CAREY



Fonte: T. P. A. Carey (1989, PÁG. 11)

O grupo de atividades de planejamento, de acordo com os exemplos dados pelo autor, teria que ser incluído dentro da infra-estrutura ou do marketing. As vendas para uma única meta também poderiam ser melhoradas dentro das vendas, e estas em troca, como fez Porter, dentro da categoria genérica de marketing e vendas. Até mesmo algumas das atividades da criação de produto, como os dados de mercado, seriam localizados melhor no marketing. Se fosse feito deste modo, seriam reduzidas as seis categorias de atividades primárias à criação do produto (sem as atividades reclassificadas), o marketing e vendas e os serviços de pós-venda.

Próximo à margem, o autor propõe outras medidas de resultados da companhia, com o o rendimento dos recursos ou a rentabilidade, que pode ser aceito na análise da criação de valor.

Este modelo de cadeia é focado na diferenciação e na segmentação de mercado (daí a inclusão do grupo de atividades relativas à venda para uma única meta), que se evidencia na seleção de atividades, tanto primárias como de apoio, feitas pelo autor. Não se trata, pois, da intenção de apanhar as atividades mais importantes realizadas por um banco que opera no mercado corporativo para agregar valor, mas o autor definiu as atividades chaves para a diferenciação da companhia, e a segmentação de mercado. É uma cadeia de valor adaptada a esses propósitos que não pode ser adotada como modelo genérico para uma instituição financeira.

Quanto a distribuição linear da cadeia, parece existir certa ordem entre o planejamento, o marketing, as vendas e serviços pós-venda, mas as atividades de criação de produto permanecem fora de lugar. Algumas dessas atividades teriam que ser incluídas no marketing, como foi dito, e outras depois da venda: uma vez que o produto *foi vendido*, seria necessário abrir a conta, completar a documentação, etc. Por outro lado seria feito o desenvolvimento do produto, outra atividade que pertence à criação do produto, depois do

planejamento e antes do marketing. Em resumo, algumas atividades estão em ordem no gráfico, mas outras estão fora de lugar.

Como conclusão da análise deste modelo, pode-se afirmar que não representa adequadamente a criação de valor de um banco, mas é um resumo das atividades ou aspectos que, de acordo com o autor, são as mais importantes para empreender uma estratégia de diferenciação e de segmentação de mercado, resumo disposto de modo linear, tal e como fez Porter, embora algumas atividades que aparecem à esquerda do modelo teriam que estar localizadas mais à direita.

2.3. O MODELO DE J. CANALS

Um modelo mais complexo de cadeia de valor é proposto por J. Canals (gráfico 4).

Para este autor, a cadeia de valor de um banco tem uma estrutura muito mais simples que a de uma indústria, porque o grupo de atividades de produção pode ser considerado somente o processamento da documentação e, portanto, de apoio às atividades primárias.

Dentro das atividades primárias distingue-se três grupos:

1. A recepção dos capitais de depositantes, do mercado interbancário ou do mercado de capitais. A recepção de depósitos não é somente uma operação de provisão de capitais, mas implica na venda de um serviço do banco. Por isso J. Canals entende que a função de marketing não só vai para a direita, como acontece com a cadeia genérica de valor, mas também coopera para tornar atraente, ao cliente, a entrega de capitais para a entidade.

Gráfico 4 O MODELO DE CANALS



Fonte: J. Canals (1990), pág. 200.

2. A função de marketing a qual se fez há pouco referência. Esta função coopera tanto com a captação de capitais como com a prestação de serviços e inversão de capitais.

3. Prestação de serviços financeiros e investimento de capitais. J. Canals inclui aqui os serviços financeiros de ativos e passivos. Alguns deles, como os créditos, aparecem no balanço da entidade, mas outros, como a intermediação no mercado de valores, não aparecem no balanço patrimonial, mas na conta de resultados, através das comissões cobradas dos clientes.

Nos grupos de atividades de apoio inclui a infra-estrutura, os recursos humanos, a tecnologia e as operações. Ao contrário da cadeia genérica de valor de Porter, não aparecem as atividades de apoio dos fatores produtivos.

Sobre a distribuição linear da cadeia de valor já foi falado previamente. A forma de seta, igual a dos outros autores aqui tratados, que J. Canals dá a sua cadeia parece indicar que as atividades deveriam ser contempladas da esquerda para a direita. Porém, ele mesmo sugere que o marketing coopera com a captação de capitais, com a colocação dos mesmos e com a prestação de serviços.

Para J. Canals, prestação de serviços e inversão de capitais deveriam responder a comportamentos semelhantes quanto a custos e diferenciação, já que contém ambas as funções dentro do mesmo grupo de atividades da cadeia.

Também reúne em um grupo as atividades de tecnologia e operações. Estas últimas compreendem o registro de operações efetuadas pelo banco, a compensação de saldos entre bancos, etc. Embora estas

operações têm um componente tecnológico importante, não parece lógico considerar no mesmo nível das atividades de tecnologia.

J. Canals classifica às operações dentro das atividades de apoio, embora isto seja discutível, já que existe certas entidades que especializaram seu negócio no processamento eficiente das operações.

O marketing é considerado uma atividade primária exclusivamente. Acima foi indicado como certo que uma grande parte da atividade comercial é inseparável da distribuição, porém, não é menos certo que a outra parte desta atividade serve somente de apoio à criação de valor. Seria lógico considerar atividade comercial de apoio a que não está diretamente relacionada com a distribuição de um produto ou serviço.

2.4. O MODELO DE J. M. RODRÍGUEZ ANTÓN

O modelo de cadeia de valor de J. M. Rodríguez Antón (ver gráfico 5) é uma modificação muito simples da cadeia genérica de valor de Porter, embora o autor não dá nenhuma explicação a respeito, limitando os comentários que podem ser feitos.

Gráfico 5 O MODELO DE RODRÍGUEZ ANTÓN



Fonte: J. M. Rodríguez Antón (1990), pág. 134.

Este autor muda o nome do grupo de atividades primárias denominado por Porter de *operações* por *prestação de serviços*. As atividades de marketing e vendas são chamadas de *relações com os clientes* e da o nome de *atenção contínua ao cliente* para as atividades de serviço de Porter.

As atividades de apoio e abastecimento são chamadas por Rodríguez Antón de *compra a provedores*. Este autor dedica uma seção de seu texto para fazer uma análise dos provedores bancários dentro dos quais estariam os provedores de capitais, sendo que a compra a provedores incluiria as atividades necessárias para negociar e adquirir os capitais, supondo que a logística interna inclui as atividades necessárias para captar os capitais fisicamente e internalizar no banco.

Dada a indefinição de ambos os grupos de atividades, compra a provedores e logística interna, é difícil determinar se sua inclusão na cadeia é adequada ou não. De qualquer forma, não se pode comparar o dinheiro com outra mercadoria, uma vez que numa economia moderna muitas das operações de recepção de recursos não são efetuadas por meio da recepção material de dinheiro, mas por meio de transferências contábeis de uma conta para outra, etc.

Não se entende muito bem que diferença existe entre as relações com os clientes e a atenção contínua ao cliente. É necessário questionar se a prestação de serviços não implica relação com os clientes, onde estaria a fronteira entre ambas as categorias de atividades.

Por todas as razões expostas pode-se afirmar que este modelo de cadeia de valor não representa clara e adequadamente o processo de criação de valor num banco.

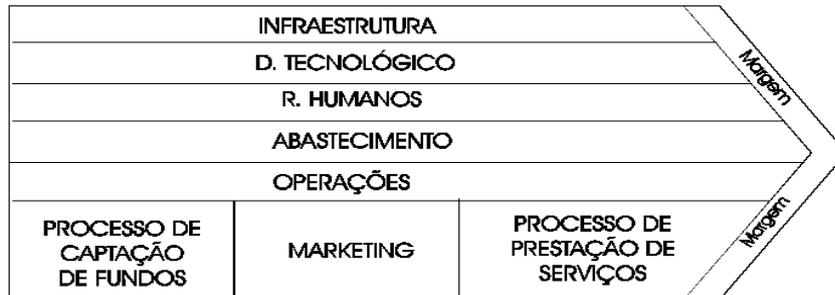
2.5. O MODELO DE C. BARROSO

A cadeia de valor proposta por C. Barroso está baseada, em grande parte, na de J. Canals, embora este autor introduz algumas modificações importantes (ver gráfico 6).

A descrição da cadeia de valor nas entidades financeiras que faz C. Barroso é exaustiva e acaba dando alguns exemplos sobre como seriam configurados, na cadeia de valor, a prestação de certos serviços bancários.

Em primeiro lugar são descritas as atividades de apoio: infra-estrutura, desenvolvimento tecnológico, recursos humanos, abastecimento e operações.

Gráfico 6 O MODELO DE BARROSO



Fonte: C Barroso. Castro (1993), pág. 217.

Entre estas atividades de apoio destaca-se, por não figurar na cadeia genérica de Porter, o que o autor denomina *operações*: aquelas atividades de apoio que são desenvolvidas no banco, necessárias para realizar o processo, já que elas ajudam a entidade oferecer um serviço ao cliente, porém não constitui nisto a diferença dos processos bancários, pois são atividades primárias do banco, enfocada na satisfação das necessidades do cliente e sua atenção, de forma que todo o serviço é incluído abaixo do conceito de processo. Por exemplo, a atividade desenvolvida pelo pessoal quando atende um cliente que quer abrir uma conta é considerada por C. Barroso, como um processo, enquanto as etapas que o mesmo pessoal realiza para que a conta seja aberta serão consideradas como operações. De acordo com isto, o incremento de valor das entidades bancárias produzem o processo bancário, com o apoio das operações.

Em relação às atividades primárias distinguem-se três grandes grupos:

1. Processos de captação de capitais: atividades destinadas a obtenção de capitais, ora atraindo depositantes, ora por meio de captação de recursos do mercado de capitais ou do interbancário. Se os capitais vêm de depositantes será necessária a prestação simultânea de um serviço de atenção ao cliente.

2. Marketing: igual a cadeia de Canais, o marketing entra tanto para a primeira atividade da cadeia quanto para a última. A inovação e desenho dos serviços, como também os avanços em sistemas de distribuição são colocados, por C. Barroso Castro, na atividade de apoio de desenvolvimento de tecnologia. Na atividade de marketing são incluídas essas ações diretas que colocam os clientes em contato com a entidade.

3. Processos de prestação de serviços: conjunto de atividades que têm como objetivo atender os clientes de ativo e passivo.

Não vale a pena insistir na crítica sobre a forma linear da cadeia, já que anteriormente foi exposto suficientemente as implicações para entender a geração de valor.

Porém, é necessário salientar as deficiências deste modelo, como a classificação das atividades primárias. Por um lado se inclui o processo de captação de capitais, e por outro o processo de prestação de serviços. A assimetria desta classificação é evidente: seria mais lógico, além de incluir a prestação de

outros serviços, considerar também o processo de entrega de capitais. Este último é incluído como o serviço de maior relevância prestado pelo banco, como se verifica em outras seções do mesmo texto. Em tal caso, se a entrega de capitais é um serviço, é necessário perguntar por que a recepção de capitais também não é, e em qual caso deveria ser incluído o processo de prestação de serviços, que é bastante segregado, como se vê no gráfico correspondente.

Também, não será repetida a crítica que foi feita previamente quanto à classificação do marketing exclusivamente como atividade primária, porque remete-nos à seção referente a cadeia de J. A. Canals.

Não concordamos com a distinção que faz este autor entre operações e processos. De acordo com ela a mesma atividade pode ser operação ou processo, dependendo para quem será dirigida. Por exemplo, a determinação de um saldo em uma conta é um processo se o cliente pedir e, uma operação se efetuado por motivo de informação interna da entidade.

Abaixo dessa afirmação está a hipótese de que os processos criam valor diretamente e as operações não. Não é certo que as atividades que agregam valor são só aquelas feitas a face do cliente. Para prestar adequadamente um serviço bancário é necessário realizar uma série de atividades inseparáveis do serviço, muitas das quais são operações. Para isto a entidade conta com o apoio de algumas atividades de infraestrutura, de tecnologia, de recursos humanos e de outros fatores produtivos como papel, mobiliários, etc. Por exemplo, em uma conta de poupança pode ser tão importante para o cliente que lhe seja informado seu saldo e como é efetuado o cálculo para determinar os rendimentos obtidos, já que a essência desse produto está no pagamento correto dos juros. Por isto parece mais pertinente não separar as operações do resto das atividades primárias, seja do tipo *produção* de Ballarín ou de prestação de serviços, como queira que ambas sejam citadas no modelo de cadeia de valor.

Para concluir esta seção, de maneira sintética, será mostrado as semelhanças e diferenças entre os modelos revisados (ver quadro 1).

Todos os autores respeitam a forma linear da cadeia, como também a separação original que fez Porter de atividades primárias e de apoio, mas nem todos mostram a margem como parte da cadeia (Ballarín).

Dentro das atividades primárias, quase todos os autores incluem a prestação de serviços (a exceção de Ballarín e Carey), e a entrega e captação de recursos (menos Carey, embora não está claro que Rodríguez Antón faz isto, dada a ambigüidade dos termos que utiliza). Barroso, Carey, Canals, e de algum modo Rodríguez Antón, introduzem as atividades de marketing neste grupo. O modelo de Carey é o que contempla o maior número de atividades primárias, embora o sentido de várias delas não está clara.

Quadro 1 COMPARAÇÃO ENTRE OS MODELOS DE CADEIA DE VALOR

	Ballarín	Carey	Canals	R. Antón	Barroso
<i>Forma linear</i>	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
<i>Atividades primárias e de apoio</i>	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
<i>Margem</i>	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM

<i>Atividades Primárias:</i>					
Captação de recursos	SIM	NÃO	SIM	¿SIM?	SIM
Entrega de recursos	SIM	NÃO	SIM	¿SIM?	NÃO
Produção	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Criação do produto	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Planejamento	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Marketing	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Vendas	NÃO	SIM	NÃO	NÃO	NÃO
Serviço pós-venda	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO
Prestação de serviços	NÃO	NÃO	SIM	SIM	SIM
<i>Atividades de Apoio:</i>					
Recursos humanos	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Tecnologia	SIM	SIM	SIM	SIM	SIM
Atividade comercial	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Infra-estrutura	NÃO	SIM	SIM	SIM	SIM
Operações	NÃO	NÃO	SIM	NÃO	SIM
Abastecimento	NÃO	NÃO	NÃO	SIM	SIM
<i>Clientes:</i>					
Demandantes de fundos	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Provedores de fundos	SIM	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO
Outros clientes	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO

Elaboração própria.

Os cinco autores estudados incorporam como atividades de apoio, de uma ou de outra forma, a tecnologia e os recursos humanos. Somente Ballarín não considera a infra-estrutura como atividade da cadeia. Nos modelos de Barroso e Rodríguez Antón aparece o abastecimento como atividade de apoio. As operações figuram em Barroso e Canals. Ballarín é o único que classifica as atividades comerciais dentro deste grupo de apoio.

Por último, somente Ballarín inclui os clientes em seu modelo, divididos em demandantes e provedores de capitais. Não considera outros tipos de clientes.

As deficiências dos modelos revisados fazem com que estes não representem adequadamente a forma que as entidades de depósito criam valor. Porém, nem tudo são defeitos, já que os autores analisados

proporcionam valiosas contribuições para a adaptação da cadeia genérica para a empresa bancária, contribuições que são levadas em conta no modelo que é proposto na continuação. A definição desse modelo parte da análise das atividades efetuadas pelas entidades de depósito, tarefa que é analisada no epígrafe seguinte.

3. PROPOSTA DE MODELO DE CADEIA DE VALOR PARA AS INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS

Como foi dito previamente, a cadeia de valor é uma forma de examinar todas as atividades relevantes efetuadas por uma companhia, para entender o comportamento dos custos e as fontes de diferenciação. A cadeia de valor é uma representação do processo de criação de valor por parte da companhia.

Para construir um modelo de cadeia de valor das Instituições Financeiras é necessário conhecer a natureza da atividade bancária, ou seja, no que consiste o negócio e que funções desenvolvem os bancos. Para a execução de cada uma dessas funções os bancos terão que desenvolver certas atividades primárias que poderão ser agrupadas de acordo com a função desempenhada; são de apoio as que ajudam à realização das atividades primárias, de outras atividades de apoio, ou até mesmo para a cadeia inteira.

A distinção entre atividades primárias e de apoio não é sempre fácil nas empresas bancárias. Porter define as atividades primárias dizendo que são aquelas que implicam na criação física do produto, sua venda e transferência ao comprador, como também a assistência pós-venda. Mas na empresa bancária não há manipulação física do produto, dificultando a definição da atividade primária. Um produto financeiro não tem realidade material. Porém, é um conjunto de processos encarregados de satisfazer a necessidade do cliente. Pode-se distinguir o que são os processos e em que consiste a essência do produto, do resto das atividades realizadas ou o que será necessário efetuar para que o produto possa ser oferecido. Por exemplo, possivelmente tenha sido efetuado uma pesquisa e desenvolvimento prévio à oferta do produto, a criação ou adaptação das aplicações de informática, etc. Como atividades primárias, porém, são aquelas que formam parte do processo essencial do produto e contemplando como atividades de apoio o resto: atividades de investigação e desenvolvimento, atividades relacionadas com os sistemas de processamento de dados, etc.

Considerando as inúmeras atividades realizadas pelas instituições financeiras propõe-se:

1. **Intermediação financeira:** trata de canalizar os capitais excedentes dos poupadores para os inversores. Doravante, denominaremos de *intermediação* esta função das entidades de depósito.
2. **Processamento de transações e provisão de meios de pagamento:** os bancos colocam ao alcance dos clientes uma série de produtos e serviços de forma que esses possam satisfazer as necessidades de transações, como movimentação de conta corrente, cartões de crédito e débito, transferências, cheques de viagem, etc. A partir daqui nós chamaremos *processamento de transações* esta função realizada pelos bancos.

3. Prestação de serviços de assessoria econômica e outros serviços. Daremos o nome de *prestação de serviços* a esta função dos bancos.

Cada uma destas funções dá lugar a um grupo de atividades primárias, intermediação, processamento de transações e prestação de serviços, como veremos adiante.

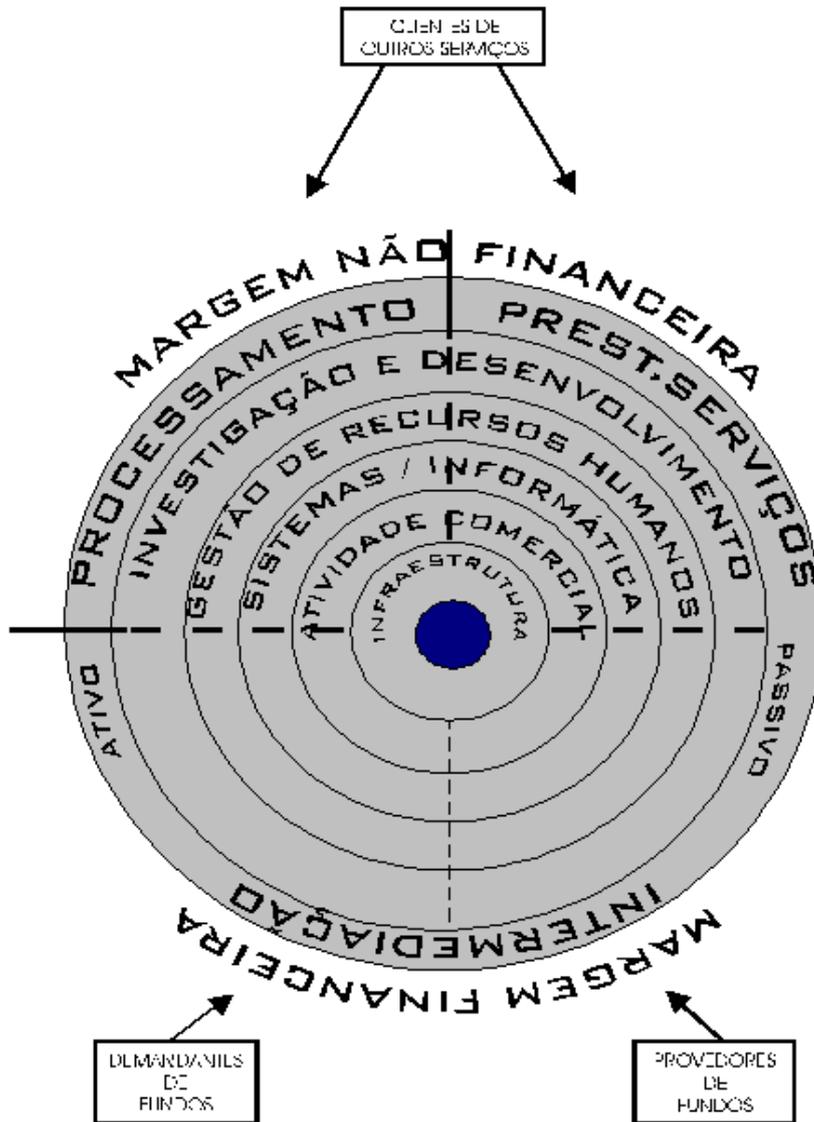
A cadeia de valor proposta tem duas partes bem distintas (ver gráfico 7).

1ª. As atividades primárias e de apoio. Conforme a enumeração das funções desempenhadas pelos bancos, são indicados três grupos de atividades primárias: intermediação, processamento de transações e prestação de serviços. A intermediação por sua vez foi dividida em duas partes: ativo e passivo. As atividades de ativo são as encarregadas da colocação de capitais entre clientes, enquanto as de passivo consiste na captação de recursos de clientes.

Uma atividade é primária quando desenvolve uma dessas três funções diretamente. Uma atividade é de apoio quando serve de ajuda ao desempenho de uma atividade primária, quer dizer, se colabora na realização de uma das funções das entidades de depósito; ou colabora com a execução de outra atividade de apoio; ou, finalmente, serve como sustentação geral da cadeia de valor. Neste modelo aparecem as seguintes atividades de apoio: infra-estrutura, atividade comercial, sistemas de informática, administração de recursos humanos e pesquisa e desenvolvimento. Mais tarde será feita uma descrição detalhada das atividades da cadeia.

2ª. A margem. A margem total é a combinação da margem financeira e da margem não financeira.

**Gráfico 7 MODELO CIRCULAR DE CADEIA DE VALOR PARA INSTITUIÇÕES
FINANCEIRAS**



Fonte: Elaboração própria.

Neste gráfico são apresentados também os distintos tipos de clientes das entidades de depósito seguindo a proposta de Ballarín, embora eles não façam parte da cadeia em si. Existe alguns clientes do negócio de intermediação que dependendo se são de ativo ou passivo são denominados *demandantes de capitais* e *provedores de capitais*, respectivamente. Além disso, estão os clientes de processamento de transações, e por último os clientes de prestação de serviços. Estes dois últimos tipos de clientes foram denominados da mesma forma: *clientes de outros serviços*, embora deveria estar claro que eles são apresentados em um único quadro, eles são realmente dois grupos perfeitamente diferenciáveis (embora em algumas ocasiões é a mesma pessoa ou instituição o cliente de ambos os tipos de produtos ou serviços).

Vale a pena relembrar a idéia exposta anteriormente: a cadeia de valor de Porter apresenta uma distribuição linear, porque as atividades primárias estão ordenadas da esquerda para direita, tal e como teria

lugar o fluxo real das atividades: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas, e serviços.

Os autores que propuseram adaptações da cadeia genérica para a empresa bancária mantiveram a distribuição linear. Porém, no setor bancário não existe um fluxo tão claro de atividades, uma vez que a produção não consiste na transformação de alguns materiais, mas fundamentalmente no manejo eficiente da informação, como foi dito anteriormente.

Realmente não existe uma precedência absoluta entre as atividades de intermediação, de processamento de transações e de prestação de serviços. Quer dizer, de certa forma não é necessário para realizar um das três atividades do negócio bancário que antes seja efetuada qualquer das outras duas. Embora a intermediação é o núcleo do negócio de quase a totalidade das instituições financeiras por sua importância tanto no resultado como na utilização de recursos, as outras atividades podem ser desenvolvidas de modo independente.

Por outro lado, embora a priori poderia parecer que deveria estabelecer certa ordem entre os dois grupos de atividades de intermediação, de sorte que a captação de capitais de clientes de passivo precederia à entrega do mesmo para clientes de ativo, são assumidas certas hipóteses de trabalho que mais tarde será enunciado, podendo abandonar totalmente a idéia de precedência.

Por esta razão foi dado forma circular à cadeia de valor das empresas bancárias e foi expressado de forma simbólica na preleção de alguns grupos de atividades sobre outros.

3.1. ATIVIDADES PRIMÁRIAS

3.1.1 A INTERMEDIÇÃO FINANCEIRA

Do ponto de vista histórico, os banqueiros estavam limitados em princípio ser efetivos depositários de materiais valiosos, ao mesmo tempo ofereceram a seus clientes uma série de mecanismos que facilitavam determinadas operações mercantis e cobrando algumas comissões para efetuar esses trabalhos. Logo os banqueiros notaram que nem todos os depositantes precisavam do dinheiro ao mesmo tempo, podendo, então, emprestar os saldos ociosos cobrando uma taxa de interesse. Assim surge a atividade de intermediação financeira que foi tornando-se pouco a pouco no trabalho mais importante um banco.

A vantagem desta função de intermediação é o de captar recursos que não seriam usados a menos que algumas instituições os tomassem como depósitos, pagando uma taxa de interesse, permitindo que estas mesmas instituições possam os emprestar.

Para entender melhor a intermediação, seria conveniente dividir em dois grupos distintos de atividades: aquelas destinadas à captação de recursos (passivo) de clientes, chamadas neste modelo de *provedores de capitais*, e as encarregadas da colocação de recursos (ativo) entre os clientes denominados de *demandantes de capitais*.

Uma entidade poderia efetuar de forma eficiente ambos os grupos de atividades, embora não seja comum. Determinadas instituições têm facilidade na captação de capitais. Outras realizam mais eficientemente a inversão.

Por isto é normal que as instituições se socorram com certa freqüência no mercado interbancário, para conseguir os recursos que não captaram de clientes, ou investir os excessos de capitais. O desempenho da captação ou inversão de capitais no mercado interbancário não pode ser comparado com o desempenho no mercado de clientes, já que neste último é necessário seguir certa política comercial: desenvolvimento de produtos variados, publicidade, etc., algo desnecessário no primeiro mercado. Deveríamos supor, pois, que o mercado interbancário tem um caráter subsidiário frente a verdadeira intermediação que se faz com os clientes.

Aquela separação de atividades não é caprichosa, embora sirva para explicar os diferentes comportamentos adotados pelas instituições, assim como para o estudo da margem. Por exemplo, na Espanha as caixas de poupanças montaram seu negócio tradicionalmente no passivo, em função de sua proximidade com os provedores de capitais (as famílias). Estes capitais não eram facilmente colocáveis entre os principais clientes de ativo (empresas), sendo que o excedente era alocado no mercado interbancário. Pelo contrário, os bancos privados fizeram seu negócio no ativo, captando parte dos recursos necessários no mercado interbancário e colocando-os nas empresas.

Um banco pode tomar a decisão de conceder um empréstimo sem ter conseguido de clientes os recursos necessários para isto. Do ponto de vista teórico, uma entidade poderia se dedicar exclusivamente a uma faceta da intermediação, utilizando-se do mercado interbancário como fonte de recursos ou como destino do mesmo. Embora de fato não ocorra tal especialização, é interessante analisar ambos os lados da intermediação de forma totalmente isolado, abandonando a idéia de precedência mencionada acima, a qual não é óbice para que se estude as relações existente entre os dois lados da intermediação. A utilização do mercado interbancário como *divisória de separação* entre as operações de ativos e passivos não é original, mas foi considerado por outros autores, embora de diferente forma, por exemplo, como faz Coello Aranda no seu estudo do mercado de depósitos à vista na Espanha:

Suponhamos que existe separação entre as decisões de ativos e passivos nas entidades financeiras, para que, possamos estudar de forma independente o mercado de créditos e de depósitos. Nosso interesse é centrado nos mercados de depósitos onde as entidades financeiras obtêm os capitais dos depositantes em troca de uma remuneração determinada por uma taxa de interesse e [hipótese considerada neste estudo] investem no mercado interbancário.

3.1.2 O PROCESSAMENTO DE TRANSAÇÕES

Em uma economia desenvolvida, a complexidade das transações econômicas dão lugar a que se utilizem outras formas de pagamento diferentes do dinheiro de curso legal. Os bancos e caixas são encarregados em maior intensidade de criar ou pelo menos prover e gerenciar essas formas de pagamentos.

O sistema de pagamento é determinado pelo banco emissor, para o grupo dos diferentes tipos de entidades de crédito e para outras entidades financeiras ou de outros setores que definem meios de pagamento ou que têm capacidade para captar e negociar instrumentos líquidos computáveis como agregados monetários. Todas estas instituições têm como finalidade intermediar os pagamentos, embora possam atuar por conta própria. A qualidade e nível de desenvolvimento do sistema de pagamentos dependem da capacidade das instituições mencionadas pelo desenvolvimento das suas respectivas funções com relação ao mesmo.

No sistema de pagamentos destaca-se o papel desempenhado pelas entidades de crédito que podem receber capitais disponíveis à vista, e negociar com instrumentos financeiros líquidos ou quase líquidos. Estas entidades permitem a utilização de diferentes formas de pagamento pelas redes de escritórios de banco, os instrumentos automáticos de disponibilização de dinheiro, nos terminais para efetuar pagamentos de encargos para uma conta disponível à vista ou por um cartão de crédito, ou por meio de cartão de crédito próprio.

3.1.3 A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS

A denominação deste título, a *prestação de serviços*, não deve gerar confusão. Tanto a intermediação quanto o processamento de transações compreendem serviços bancários de natureza diversa, como já foi visto. Abaixo do termo *prestação de serviços* deverão ser incluídos todos os serviços que não foram considerados nas duas seções anteriores muitos dos quais *normalmente podem denominar-se de serviços para-bancários*.

Assim, este grupo de atividades se configura como uma espécie de gaveta de alfaiate em que cabem as demais atividades dos bancos que não são intermediação ou processamento de transações. Este fator caracteriza a prestação de serviços como um grupo muito heterogêneo de atividades que respondem a economias distintas. Realmente deveria ser criado um grupo de atividades para cada tipo de serviço que respondem a economias semelhantes. Porém, foi optado por este agrupamento através de duas razões: o primeiro é porque se fosse feito como há pouco se afirmou, o número de grupos de atividades primárias seria muito numeroso, o que complicaria em grande parte a alocação de receitas e principalmente dos custos; a segunda razão é porque a contribuição da prestação de serviços para a margem dos bancos é pequena com relação a intermediação, por exemplo, de forma que o preconceito na análise da cadeia que pode causar por agrupar atividades que respondem a economias diferentes é mínimo. De qualquer forma, se a instituição que realiza as análises considera isto oportuno, pode segregar os serviços que considerar conveniente criando novos grupos de atividades primárias, já que a tendência no setor bancário é dar maior importância as rendas de prestação de serviços na conta de resultados.

Devido à heterogeneidade dos serviços bancários, é difícil fazer uma classificação satisfatória do mesmo. Levando em conta as propostas de autores diversos, como C. Contreras e O Bueno., M. Gutiérrez Viguera, com relação à inovação e o marketing de serviços bancários; ou J. M. Sarabia e C. López, também com relação a novas áreas de atividades, é sugerida a seguinte classificação dos serviços prestados para as entidades de depósito:

1. Serviços de assessoramento

Podem ser efetuados por alguns consultores especializados entre seus clientes que podem oferecer serviço de assessoria em assuntos relativos a estratégia empresarial, solvência de clientes, controle de riscos, estruturas de capital, fiscalização, e assuntos semelhantes, como também em situações especiais, como aquisições e fusões, etc.

2. Serviços de administração patrimonial

Os bancos oferecem um serviço de administração do patrimônio pessoal das pessoas físicas ou das companhias. A administração do patrimônio normalmente inclui a oferta de instrumentos de investimento negociado pela instituição financeira direta ou indiretamente, como ações e renda fixa, fundos investimentos, ou seguros. Neste grupo entrariam só as operações por conta da clientela, a menos que as operações tenham o propósito ulterior de serviço por conta própria de oferta para a clientela. Igualmente, o banco pode aconselhar o cliente quando este realiza uma emissão de valores, e também podem mediar a sua colocação, e até mesmo assegurar a subscrição de emissões.

Outro grupo de atividades são as relativas a atuação do banco como depositário de valores representado em forma de títulos, ou como administrador de valores representado em anotações em conta, como também o aluguel de caixas forte e em geral todos os serviços de custódia.

Uma classe especial de serviços que podem ser incluídos nesta seção são as operações específicas de caixas de poupanças, onde se realizam operações de penhoras e avaliações e leilões, geralmente de jóias.

3. A concessão de avais e garantias

A concessão de avais e garantias tem uma consideração muito especial dentro da prestação de serviços, devido a um fator diferencial crítico que é a suposição de um risco. Quando uma entidade financeira concede uma garantia assume um risco, de tal modo que, se o avalizado falir, a entidade terá que honrar o compromisso com seus capitais. Assim, o avalista é responsável como se fosse um crédito que o banco lhe concedeu.

Existe a possibilidade de incluir a garantia dentro da intermediação, como um ativo, já que apresenta característica bem parecida com o crédito. Porém, foi optado por não fazer deste modo porque não há renda de capitais, não ocorrendo a verdadeira intermediação. Por outro lado, se tivesse que cobrir o risco de um modo efetivo, a partir daquele momento a operação teria a consideração de intermediação-ativo.

4. Outros serviços

As entidades de depósito prestam certos serviços incluídos nas seções anteriores, com a intenção de rentabilizar adequadamente a rede comercial. Dentro deste grupo se encontram:

–O arrendamento financeiro, consiste em alugar o bem e não o seu financiamento.

–As Operações de seguros: seguros hipotecários, de vida e acidentes, de responsabilidade civil, de assistência sanitária, etc.

–Os serviços imobiliários: informações sobre imóveis, compra e venda de imóveis, transações imobiliárias, etc.

–Vendas para o consumidor: vendas por catálogo, agências de viagens, etc.

A prestação destes serviços não pode ser considerada como parte do negócio de banco puro, prova de que na maioria das ocasiões estes serviços não podem ser prestado diretamente por uma entidade de depósito, mas por outra sociedade especializada (o seguro, por exemplo). Então, os serviços oferecidos pelo banco vêm freqüentemente de empresas associadas, ou de outras sociedades como aquelas que se mantém acordos especiais, não só por motivo de impossibilidade legal, mas por razões econômicas e organizacionais. A oferta para o cliente é efetuada na mesma rede comercial do banco e em ocasiões dentro de um pacote complexo de produtos e serviços financeiro e não financeiros, de tal sorte que o cliente normalmente não percebe a diferença entre esses produtos criados pela entidade e aqueles relativos a terceira sociedade.

3.2 ATIVIDADES DE APOIO

3.2.1 INFRA-ESTRUTURA

Como mostrou Porter, a infra-estrutura serve de apoio, geralmente, para a cadeia completa e não para atividades individuais, sendo então difícil associar estas atividades de infra-estrutura com outras atividades específicas. Aqui se inclui a administração geral, planejamento, administração da qualidade, etc.

3.2.2 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Consiste nas atividades de recrutamento, seleção, formação e administração do pessoal. Neste caso é possível detectar as atividades que podem ser associadas direta ou indiretamente a uma ou outra categoria de atividades primárias, embora existem outras atividades que são só associáveis a atividades de apoio geral da cadeia.

3.2.3 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Este grupo de atividades pode ser dividido em duas partes: o desenvolvimento das chamadas inovações tecnológica-financeiras, relacionadas com equipes e sistemas que geralmente não são realizadas internamente, mas por empresas especializadas (embora contando, sem dúvida, com as demandas e especificações da companhia bancária), como caixas automáticos, o desenvolvimento de inovações financeiras puras que respondem a uma posição estritamente financeira. Quando um produto novo é desenvolvido, geralmente entende-se que as atividades correspondentes apoiam totalmente o produto, não as atividades concretas de sua oferta.

3.2.4 SISTEMAS DE INFORMÁTICA

Grupo de atividades que compreendem a aquisição de equipamentos e programas de informática, o desenvolvimento de sistemas de computador, sua manutenção, a administração da informação e as comunicações, etc.

3.2.5 ATIVIDADE COMERCIAL

Uma parte da atividade de marketing e vendas da empresa pertence à categoria de atividade primária, relativo a atenção e venda para o cliente, etc. Porém, as instituições financeiras efetuam outro tipo de atividade comercial que serve de apoio para a geração de valor, como toda a atividade relativa ao marketing institucional, política de comunicação com o cliente, publicidade e promoção, etc., atividades que deveriam ser incluídas neste grupo de apoio.

Quanto ao grupo de atividades de abastecimento, foi optado por não incluí-lo. O abastecimento compreende todas as atividades relativas a aquisição do imobilizado, como também de matérias-primas e todas as *entradas* para a companhia. O controle do abastecimento tem grande importância para a companhia industrial, mas nos bancos é difícil que as atividades de compra tenham tanto impacto na posição competitiva da companhia, salvo no que se refere ao imobilizado, e especialmente nos sistemas de informática da companhia, cuja gestão é colocada no grupo de atividades denominada de *sistemas informáticos*.

Cada instituição financeira deveria encher de conteúdo esses grupos de atividades, tanto as primárias como as de apoio que foram definidas. O procedimento de definição de atividades é importante, e deve ser efetuado com cuidado, embora com o tempo poderá ser implementado melhora no sistema, até chegar a uma definição de atividades que reflitam adequadamente a criação de valor para a companhia, adequando às exigências de detalhe de informações fixadas.

4. CONCLUSÕES

Neste artigo são analisados criticamente diferentes modelos de cadeia de valor para as entidades de depósito, e embora os autores respectivos dão algumas explicações, se destacam as principais deficiências que motivam a proposta de um próprio modelo que reflète a forma na qual as entidades de depósito criam valor adequadamente. Entre as principais deficiências se destacam as seguintes:

a) Em primeiro lugar, se mantém a forma linear da cadeia de Porter indicando que a produção nas entidades de depósito segue a ordem da esquerda para a direita, passando pelos diferentes grupos diferentes de atividades primárias. Porém, como foi mostrado no artigo, isto não é necessariamente assim.

b) Em segundo lugar, a definição dos grupos de atividades primárias não parte de uma análise exaustiva das funções desempenhadas por estas instituições, salvo alguma exceção.

O modelo proposto ajusta estas deficiências do seguinte modo:

Propõe-se um modelo não linear, mas circular, representando de maneira simbólica o fato de que as entidades de depósito criam valor através vários grupos de atividades que não exigem uma ordem de precedência entre elas. Porém, é necessário ressaltar que dentro de um grupo determinado existem processos em que as atividades correspondentes devem ser realizadas em uma ordem precisa (por exemplo, antes de depositar dinheiro em uma conta é necessário que ela seja aberta).

A definição das atividades primárias é efetuada a partir do estudo das funções que ajustam a produção deste tipo de empresas. Deste modo, se estabelece quatro grupos de atividades primárias, que são a intermediação-ativo, a intermediação-pasivo, o processamento de transações e a prestação de serviços.

Este modelo pode ser de grande ajuda, por exemplo, para colocar em prática um sistema de administração baseado nas atividades (ABCM), já que se estabelece a estrutura conceitual através da qual poderá ser definido as atividades, seus custos, suas medidas de execução, o direcionadores dos custos, como também os vínculos entre atividades e as inter-relações com outras unidades da empresa.

5. BIBLIOGRAFIA

- BALLARÍN, E. (1985), **Estrategias Competitivas para la Banca**, Ariel, Barcelona.
- BALLARÍN, E. (1987), *La Transformación del Negocio Bancario*, **Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero**, nº 17, pp. 39-48.
- BALLARÍN, E. (1988), *Distribución de Servicios Financieros en España: Implicaciones Competitivas*, **Papeles de Economía Española. Suplementos sobre el Sistema Financiero**, nº 21, pp. 145-156.
- BARALLAT, L. (1992), **La Banca Española en el Año 2000. Un Sector en Transición**, Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.
- BARROSO CASTRO, C. (1993), *Marketing y Planificación Estratégica en la Banca: una Aproximación a la Cadena de Valor*, **V Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing**, Sevilla, 7, 8 y 9 de octubre.
- BERGÉS, A. y SORIA, P. (1993), *La Empresa Bancaria y la Moderna Teoría Financiera*, **Perspectivas del Sistema Financiero**, nº 42, pp. 11-23.
- BUENO, E. y RODRÍGUEZ, J. M., eds. (1990), **La Banca del Futuro**, Pirámide, Madrid.
- BUENO, E. y RODRÍGUEZ, J. M., eds. (1995), **La Banca del Futuro. Un Desafío para el 2000**, Pirámide, Madrid.
- CANALS, J. (1990), **Estrategias del Sector Bancario en Europa. El Reto de 1993**, Ariel Economía, Barcelona.
- CAREY, T. P. A. (1989), *Banks and Marketing*, **The International Journal of Bank Marketing**, vol. 7, nº 3, pp. 8-13.
- COELLO ARANDA, J. (1995), *El Mercado de Depósitos a la Vista en España: Bancos vs. Cajas de Ahorro*, **Revista Española de Economía**, v. 12, nº 1, pp. 75-88.
- CONTRERAS, C. y BUENO, O. (1995), *Productos y Servicios Financieros en el Sistema Bancario*, en E. Bueno y J. M. Rodríguez, eds. (1995), pp. 129-142.
- GUTIÉRREZ VIGUERA, M. (1983), **Economía y Gestión de la Empresa Bancaria**, Ed. Revista de Derecho Privado, Serie Monografías, Madrid.
- INSTITUTO SUPERIOR DE TÉCNICAS Y PRÁCTICAS BANCARIAS (1992), **Diccionario Enciclopédico Profesional de Finanzas y Banca**, I.S.T.P.B., Madrid.
- PORTER, M. E. (1985), **Competitive Advantage**, The Free Press, Nueva York.
- RODRÍGUEZ ANTÓN, J. M. (1990), **La Banca en España. Un Reto para 1992**, Pirámide, Madrid.
- SARABIA, J. M. y LÓPEZ, C. (1990), *Innovación Tecnológica en los Entornos Bancarios: el*

Autoservicio, en E. Bueno y J. M. Rodríguez, eds. (1990), pp. 147-165.

PORTILLO, LUIS A. FERNANDEZ (1996), **Análisis de la Eficiencia en las Cajas de Ahorros Mediante el Estudio de su Cadena de Valor** - Tesis Doctoral - Universidad de Cordoba - Espanha.