

FORUM BANCA

Lisboa, 29 de novembro 2018

1 - A falência do Lehman Brothers marcou o fim de uma era para a banca.

A mudança a que temos assistido tem como grandes vetores a Regulação e Supervisão, a gestão relacional com os clientes, a inovação tecnológica digital e a governação dos bancos.

Um dos grandes objetivos da reforma pós-crise foi a criação de um novo quadro regulatório e de supervisão, centrado nas questões prudenciais e complementado pelas comportamentais e de governação.

Dez anos depois, temos um corpo de regulação financeira extremamente abrangente e denso no âmbito, complexo e complicado no detalhe, e extremamente ambicioso nos objetivos e nos requisitos.

Com a União Bancária, passámos a ter uma supervisão prudencial mais intrusiva, exigente e homogénea e um sistema de resolução comum no espaço do Euro. Em quatro anos construiu-se muito.

É incontornável: a supervisão bancária comum tornou o sistema mais seguro, obtiveram-se ganhos consideráveis no sistema bancário europeu, de que resulta um significativo progresso na solidez, na resiliência e mesmo na confiabilidade do sector. Está mais robusto, com muito mais e melhor capital, bons níveis dos

rácios de liquidez e de *leverage*, rentabilidades em crescimento (ainda que distantes do custo do capital) e progressos sensíveis no domínio comportamental e de *governance*.

Naturalmente, os resultados que foram conseguidos resultam de uma ação conjugada de Reguladores, Supervisores e Instituições Bancárias.

O esforço de reparação, reestruturação e recuperação realizado pelos bancos europeus, a sua resposta aos novos requisitos regulatórios e a uma supervisão muito mais intrusiva e intensa deve ser reconhecido.

Tal reconhecimento deve ainda ser mais relevado nos sistemas bancários dos países afetados pela crise da dívida soberana, como foi o caso do português, onde esse esforço foi substancialmente maior. Com efeito, no momento do arranque da União Bancária estávamos ainda em processo de ajustamento, uma realidade que não foi contemplada pelas autoridades europeias

Apesar deste contexto mais adverso, os nossos bancos souberam responder de forma determinada às exigências do novo quadro regulamentar e os resultados desse processo são já visíveis e reconhecidos.

Hoje temos, inegavelmente, um sistema melhor capacitado para corresponder às necessidades da economia e das famílias. E bem melhor apetrechado para fazer face a eventuais choques adversos.

Os nossos bancos estão, de facto, muito mais capitalizados, o que lhes permite absorver perdas, mais sólidos, mais eficientes,

mais rentáveis, ao mesmo tempo que vêm desenvolvendo modelos de negócio ajustados às novas realidades e a sua governação tem sido muito aprofundada e reforçada.

Há ainda um trajeto de recuperação a completar mas aprendeu-se muito com a crise e o caminho percorrido deve ser reconhecido e devidamente valorizado.

2 - Mas neste mundo caracterizado pela mudança rapidíssima, por transformações disruptivas, pelo risco e pela incerteza, importa perspetivar os grandes desafios que se colocam ao sector no futuro.

Que fatores irão ser determinantes?

Em primeiro lugar, é preciso compreender a envolvente em que os bancos operam. Depois, definir as áreas onde atuar e as alterações estruturais a realizar. Finalmente, escolher as estratégias de negócio a adotar.

Começando pela envolvente onde os bancos operam, e que determinou a mudança estrutural do sector, é possível identificar diversos elementos.

Num primeiro nível temos as pressões de natureza externa, designadamente a incerteza, o risco político e a envolvente macroeconómica e de negócio.

Os riscos políticos principais são, a meu ver, os relacionados com o protecionismo, o populismo, o nacionalismo e as opções orçamentais.

As orientações da Administração Trump, nomeadamente as relativas à política comercial protecionista, o BREXIT, a política fiscal em Itália, são bons exemplos de elevados riscos a ter em conta.

Ainda no plano do risco político, entendo existir também uma vertente de risco regulatório. De facto, em resultado de diferentes objetivos e critérios adotados pelas várias jurisdições, fruto de opções políticas, e, nalguns casos, até por alguma falta de transparência, existe volatilidade e desigualdade no contexto regulatório. Por exemplo, num contexto pós-Brexit que quadro regulatório será definido para os bancos sediados no Reino Unido?

Por outro lado, a definição “elástica” de “segurança ou interesse nacional” e a sua utilização pelo poder político é também uma fonte de risco.

A estes devem, naturalmente, acrescentar-se os riscos resultantes das tensões geopolíticas.

O risco político tornou-se, de facto, um dos principais riscos não tradicionais a contemplar no *portfolio* de riscos a que os bancos têm que atender.

Passando ao risco económico, é inegável a sua importância dado que, como bem sabemos, o desempenho dos bancos depende do comportamento da economia. Estamos a observar uma mudança do clima económico com descida das previsões do crescimento na Europa e em algumas economias mundiais, em parte já consequência das tensões protecionistas e populistas. As barreiras ao comércio não afetam apenas este, mas também o

investimento e a produção industrial, porque a incerteza vai aumentando. A volatilidade nos mercados financeiros reflete o agravar da incerteza.

Por outro lado, a dívida pública e privada global atingiu, segundo o FMI, o alarmante montante de \$182 Tri, tendo aumentado mais de 60% em relação aos valores de 2007, um movimento inverso à redução de dívida preconizada quando se tomaram medidas para enfrentar a crise financeira global e da dívida soberana. Ora, tais valores deixam Governos e empresas mais vulneráveis a apertos das condições financeiras.

Relativamente ao ambiente de negócio, um fator relevante tem que ver com a competição internacional no sector bancário. Os bancos europeus e americanos, por exemplo, apresentam diferenças estruturais significativas em termos de rentabilidade e de *leverage*. Comparações a nível da rentabilidade mostram que nos EUA os maiores bancos já atingiram níveis de ROE superiores aos pré-crise, enquanto na Europa a melhoria registada aponta para valores ainda bem abaixo do custo de capital. Os nossos reguladores e supervisores devem evitar a todo o custo, no desenho do quadro legal e regulatório aplicável ao sector bancário europeu, a criação de um contexto ainda mais exigente e restritivo, sob pena de se estar a prejudicar a competitividade do sector, a sua capacidade de atrair investidores e, no limite, de financiar a economia.

Outros fatores de natureza externa que influenciarão a evolução do negócio bancário têm a ver com:

- a concorrência dos novos entrantes, principalmente na área dos pagamentos e do crédito.

- o objetivo, sem dúvida salutar, de dinamização do mercado de capitais, que é complementar da banca no financiamento das empresas.

- a resposta que o sector financeiro deve dar às preocupações relativas à sustentabilidade ambiental e social

- por fim, e merece muito especial relevo, a alteração dos comportamentos e atitudes dos consumidores e, muito em particular, o seu “empowerment”. O foco da atividade da banca da nova era é, em primeiro lugar e sem qualquer margem de dúvida, a centragem no cliente.

A transformação digital, que induziu uma larga parte da alteração dos comportamentos dos consumidores, apresenta-se tanto como um fator de pressão de natureza externa como interna na mudança estrutural da banca. Se por um lado há uma nova maneira de fazer banca induzida pela inovação tecnológica, pelo comportamento dos consumidores e pela nova concorrência, temos, por outro lado, os próprios bancos a serem motores dessa transformação, utilizando as soluções tecnológicas disponíveis no mercado ou por eles desenvolvidas.

Focando-me agora nos fatores endógenos ao sector bancário, saliento a pressão regulatória e de supervisão, o legacy, a reputação e a consolidação bancária, a nível europeu e eventualmente nacional.

A onda regulatória continuará: o *pipeline* de iniciativas regulatórias é inesgotável.

A avaliação da eficiência da regulação e a sua eventual recalibragem continuarão a ser feitas, mas a tendência é para reforço do quadro existente e não para a sua paragem – de algum modo, porventura ao invés daquilo que será a tendência nos EUA, onde a preocupação com a eficiência da regulação aparece a par da estabilidade financeira.

A agenda da Supervisão (BCE + BdP) para o próximo ano é também uma demonstração de que o rigor é para ficar. De entre as prioridades estabelecidas, destacaria: (i) o reforço da rentabilidade e a resolução do problema dos NPLs, (ii) atenção especial para as áreas de risco de crédito, de gestão de risco e para as atividades compreendendo múltiplas dimensões de risco, (iii) os impactos da digitalização nos modelos de negócio, (iv) a necessidade de olhar para o sector financeiro não regulado e para a integração das *fintechs*, (v) o combate ao cibercrime e à lavagem de dinheiro, (vi) a sedimentação de uma cultura homogénea de supervisão e a harmonização da legislação europeia aplicável ao sector, de modo a reduzir discricionariedades que contrariam o objetivo de um *level playing field* europeu e (vii) o avanço para a União Bancária completa.

Relativamente ao legacy, que relembro resultou da grande recessão por que passámos, há um programa de redução de NPLs a cumprir. É, ainda, assim de salientar a diminuição deveras significativa do nível de NPLs e a existência de um rácio de cobertura por imparidades superior à média europeia. A reforma do quadro jurídico e fiscal de recuperação de créditos e de insolvência permitiria acelerar a redução do nível de NPLs, diminuindo atuais desvantagens que se colocam, neste domínio, aos nossos bancos em relação aos de outros Estados Membros.

Um outro fator de enorme relevância para o contexto em que o sector opera tem que ver com a reputação. A recuperação da reputação é uma prioridade, que enfrenta a dificuldade adicional da animosidade existente contra a banca. O reforço da governance, da ética e da conduta assentes em padrões elevados e integrantes da cultura das instituições, o respeito integral pelos interesses legítimos dos clientes, através de uma gestão relacional que lhes confere mais confiança, representam já passos muito significativos na melhoria da imagem do sector. Naturalmente, a própria evolução positiva dos resultados dos bancos e da sua resiliência contribui também para esta melhoria na imagem e confiabilidade do sistema.

Por último, temos a pressão vinda da consolidação bancária, que resulta de dois tipos de objetivos:

- um, de mercado: necessidade de ajustamento à procura de crédito, com eventual redução da capacidade instalada, ou busca de maior rentabilidade e eficiência, que a dimensão, escala e sinergias facilitarão;

- outro, de raíz política, que é o da existência de vários níveis de bancos – os pan-europeus, os regionais e os nacionais, inserido no objetivo de criação do Mercado Único de Serviços Financeiros. No entanto, é necessário acautelar a defesa da concorrência e o interesse dos cidadãos e das empresas como condição fundamental nesses processos. Mesmo no âmbito da União Bancária as realidades e os interesses nacionais devem ser preservados.

O nosso sistema bancário tem já um muito razoável nível de consolidação, aliás é o próprio supervisor europeu que o reconhece, sendo que serão fundamentalmente o ajustamento da capacidade à procura existente e a ambição de crescimento de uma ou outra entidade que ditará o futuro.

Este é, em síntese o quadro em que a banca se move atualmente.

3 - Olhando o futuro, num horizonte temporal mais próximo, surgem como principais focos de atuação e desafios:

- (a) – o cumprimento do quadro regulatório que vigora, incluindo os novos requisitos que vão sendo impostos, como os de MREL;
- (b) - o reforço da rentabilidade;
- (c) - a continuação da resolução dos NPLs;
- (d) - o aprofundamento da gestão relacional com os clientes, foco central da atividade bancária;

- (e) - a aceleração dos avanços na transformação digital e no tratamento de dados;
- (f) - as soluções de resposta à concorrência de novos operadores;
- (g) - o aprofundamento da *governance*, incluindo os temas comportamentais;
- (h) - a mobilização e o estímulo de todos os trabalhadores bancários para compreender e agir na nova era, e que passa pela requalificação e pela capacidade muito pró-ativa de atração de talentos (seja para os integrar nos quadros ou para formar parcerias);
- (i) - a reconquista plena da reputação;
- (j) - Num domínio ainda relativamente recente, a contribuição do sector para o tema das “finanças sustentáveis”, em apoio às preocupações ambientais e sociais.

4 - A banca está, de facto, a viver uma nova era. O futuro não será mais do mesmo.

Temos uma banca em movimento, revendo o seu modelo de negócio em função do mercado, das novas necessidades dos clientes, da concorrência, da avassaladora onda de inovação tecnológica, de acesso à mais ampla e rápida informação e das aplicações decorrentes do tratamento de dados.

Temos uma banca particularmente atenta e dependente das alterações dos comportamentos e preferências dos consumidores.

Temos uma banca em que a visão atual da governance bancária não se limita à relação de mandato entre acionistas e gestores, é agora muito mais ampla, abrangendo o relacionamento da instituição com a globalidade dos *stakeholders*, conduzindo, no limite, à perfeita integração na sociedade.

Temos uma banca em que a vertente estrutural de responsabilidade social e fiduciária se alarga a novas dimensões, compreendendo a sustentabilidade ambiental e os benefícios para uma sociedade mais equitativa e progressiva.

Os desafios, ameaças e oportunidades são de vulto!

Que resposta dará cada banco ao novo entorno?

Os bancos continuarão indubitavelmente a ser preponderantes na função de intermediação, na guarda e salvaguarda dos depósitos, na concessão de crédito às empresas, aos empreendedores e às famílias.

Naturalmente, a intermediação financeira está a mudar no nosso mundo, por força da inovação tecnológica, bem como das imposições regulatórias e do ambiente sócio-político que visam a abertura do mercado a novos operadores.

Mas a banca trabalha para manter a liderança histórica que sempre teve neste domínio, assente num capital de confiança e tendo sempre presente a preservação dos bens superiores que são o interesse público e a estabilidade financeira.

O apertado quadro regulatório e de supervisão em que opera tem esses objetivos. Importante será garantir que outros operadores que desenvolvam o mesmo tipo de atividade estejam também sujeitos ao mesmo quadro.

Os bancos continuarão também a assegurar serviços de pagamento cada vez mais fáceis e cómodos, mais eficientes, seguros, e adaptados aos vários segmentos de clientes, dos conservadores aos mais *digital-oriented*.

Contam, especialmente neste domínio, com a concorrência agressiva de novos entrantes, em especial das grandes plataformas tecnológicas. Por isso têm de ser proativos, continuando a apostar em estratégias de desenvolvimento digitais que lhes permitam estar na linha da frente.

Os bancos foram as primeiras *fintech*, na medida em que foram as primeiras empresas de tecnologia financeira. Mas reconhecem o contributo notável das *start-ups* para os avanços na oferta de soluções inovadoras. E defendem que soluções de parceria, revestindo várias modalidades, serão as mais benéficas tanto para os consumidores, como para bancos e agentes inovadores.

Também aqui, no domínio dos pagamentos e do designado “Open Banking”, pugnamos por um quadro regulatório e de supervisão idêntico para todos os intervenientes.

O que os bancos exigem é neutralidade regulatória. Independentemente da natureza do operador, é a atividade que este exerce que deve ser regulada e supervisionada.

Tem de ser garantido um *level-playing field* a todos os competidores. Mesma atividade, mesmos riscos, mesmas regras, mesma supervisão. Os bancos estão sujeitos a um conjunto de requisitos extensos em matéria de governo interno, adequação de produtos, informações aos clientes e que são justificados pela sua importância para a defesa do consumidor em vertentes como a segurança financeira, a transparência e a proteção de dados. Entende-se que estes requisitos devem constituir exigências para todos quantos prestam serviços financeiros. Mais, atendendo à crescente prestação de serviços por via remota, entendemos ser importante que se institua que o quadro regulatório a aplicar seja o quadro vigente no Estado-Membro onde está localizado o beneficiário dos serviços, e não onde se encontra sediado o prestador, única forma de ultrapassar distorções competitivas e evitar arbitragem regulatória.

As grandes plataformas tecnológicas têm hoje uma clara vantagem, que decorre de poder combinar os dados bancários do consumidor com a informação não financeira que dele têm. Aquilo que entendemos é que igual facilidade deveria ser dada aos bancos, pelo que defendemos que se evolua do conceito de “Open Banking” para “Open Data Economy”.

Este é, pois, o contexto geral e os desafios que se colocam ao sector. Obviamente, cada banco seguirá a sua própria estratégia.

Na esteira de um relatório de uma consultora¹ que li recentemente, tendencialmente os bancos poderão ser uma das seguintes estratégias:

- Podem optar por se manterem bancos tradicionais, de proximidade ou não, mas com estruturas otimizadas e com utilização intensiva das tecnologias digitais, tanto na área das operações de pagamento, nas relações comerciais com os clientes e na gestão do risco, como na melhoria da eficiência e produtividade da instituição.

- Podem apostar mais decisivamente na inovação tecnológica, na banca digital.

- Podem escolher a via da especialização, focando-se mais em segmentos de negócio específicos ou na personalização mais intensa dos serviços e produtos oferecidos.

- Podem, ainda, seguir estratégias mais baseadas na competição pelo preço.

- Ou podem vir a constituir plataformas, compreendendo um ou vários bancos, nas quais oferecem produtos e serviços próprios e de terceiros.

Como referi, estamos de facto numa nova era para a banca. A Grande Recessão, a globalização e a tecnologia digital provocaram disrupções económicas e sociais. Os consumidores

¹ McKinsey&Company Report 2016 – Banks in the changing world of financial intermediation

têm hoje mais poder do que nunca e estão também muito mais exigentes. A sociedade como um todo valoriza a incorporação de novas dimensões no negócio bancário.

Ao conceito de *Digital Banking* alia-se agora um novo conceito – o de *Responsible Banking* (preferiria dizer Banca ainda mais responsável). Ambos devem ter como principal foco servir o cidadão e a sociedade em geral, contribuindo para um crescimento sustentável e inclusivo.

Fernando Faria de Oliveira

29/11/2018