

FÓRUM BANCA 2017

“Os desafios de uma banca em transformação”

1. Na última década o sistema bancário foi sujeito a quatro grandes choques, alguns em simultâneo: o **choque da recessão económica**, profundo e prolongado, sem precedentes, provocado pela crise financeira global e, muito em especial no nosso caso, pela crise da dívida soberana; a **revolução regulatória** despoletada em resultado da crise *subprime*; o **choque da crise reputacional** da banca, em Portugal ampliado pelos contornos dos casos BPN e BES; e a **revolução digital, tecnológica e comportamental**, em pleno desenvolvimento.

Todos estes choques foram deveras intensos e com grandes impactos. Mas foi o primeiro, a recessão económica longa e intensa, aquele que teve um peso mais substancial e constituiu a causa principal da situação que a banca nacional viveu. Recordo as dificuldades de liquidez, a queda de *rating*, a destruição do capital, a perda de rendibilidade, o disparar do incumprimento do crédito e do elevado nível de NPLs, provocado, no caso das empresas, em muitos casos já sobre-endividadas, pela redução de proveitos e pelo fecho de alguns mercados sectoriais. E é também de referir a dificuldade em atrair investidores, ainda que sejam de realçar os fortes aumentos de capital concretizados pelos acionistas,

existentes e novos, em várias instituições, ao longo destes anos.

Dez anos depois, a atividade bancária encontra-se agora num **virar de página**:

- a conjuntura e o ciclo económico são favoráveis, o que se reflete na atividade bancária;
- o **nível de incerteza regulatório** ainda existe, mas finalmente, começa a admitir-se que poderá ter havido excesso de regulação, com calibragem, flexibilidade e períodos de transição insuficientes. Como o Diretor Geral da DG FISMA da Comissão Europeia (Financial Stability, Financial Services and Capital Markets Union), Olivier Guersent, reconheceu no European Banking Summit da European Banking Federation em finais de setembro, é de reduzir ao máximo o número de novas iniciativas regulatórias: “o pó tem de assentar”, disse. A regulação precisa de uma pausa, os agentes de mercado têm de absorver o novo enquadramento e têm de se concentrar no seu “negócio”. Para isso é necessária estabilidade legislativa e uma maior ponderação quanto à complexidade de regras e reportes:

E faço notar que em 2018 entrarão em vigor novos regulamentos e diretivas, algumas bem complexas, como a DMIF2, a PSD2, a PAD, as Diretivas do crédito hipotecário e dos derivados, o regulamento da proteção de dados e a

AML – Diretiva anti lavagem de dinheiro, o IFRS9. E claro teremos de ter em conta Basileia III e IV.

- a **questão reputacional** está ainda em fase de recuperação, há trabalho a desenvolver e dele devem resultar evidências;
 - a **era digital** está e vai continuar a influenciar decisivamente o modo de fazer banca.
2. O esforço e trabalho realizado pelos bancos ao longo destes anos tão duros e exigentes devem ser relevados.

O contexto da atividade bancária foi, na realidade, demasiado adverso.

A banca está hoje francamente melhor. Os progressos registados são bem visíveis:

- os cinco maiores bancos do sistema reforçaram este ano o seu capital e reestruturaram ou consolidaram a sua base acionista,
- há melhorias significativas na robustez dos balanços: (a) - os rácios de solvência são quase o dobro dos que se registavam em 2011; (b) - a rendibilidade, ainda muito baixa, mas já positiva, está em melhoria; (c) - a desalavancagem do sector conduziu a um rácio de transformação de 94%; (d) - os depósitos estão estáveis; (e) - as condições de crédito são muito favoráveis para os clientes, embora a procura de crédito continue fraca, em parte devido à desalavancagem da

economia; (f) - os NPLs desceram 8,2 Bi entre junho 2016 e junho 2017.

A estabilização do sistema era um objetivo fundamental.

Entretanto, prossegue o profundo trabalho de recuperação, reestruturações e modernizações intensas.

Atualmente, os três maiores desafios **centram-se** na melhoria da rentabilidade, na capacidade de atrair capital e na revisão dos modelos de negócio.

A recuperação da rentabilidade depende de fatores cíclicos, como o nível de procura de crédito, o ambiente de ultra baixas taxas de juro, a pressão sobre as comissões, bem como o *rating*, e de fatores estruturais, nomeadamente o elevado stock de NPLs (em trajetória descendente), a redução de custos, a melhoria da eficiência.

A atração de capital privado - nesta altura não necessária, mas sempre conveniente - é penalizada pela baixa rentabilidade, que também põe em causa a possibilidade de gerar capital organicamente e penaliza emissões obrigacionistas. Merece aqui uma referência o impacto do MREL e da forma como irá ser implementado.

Alterações significativas ocorreram e estão a acontecer nos modelos de negócios, que procuram atender às tendências e comportamentos dos clientes, à evolução demográfica, aos desenvolvimentos tecnológicos, com relevo para os

relacionados com a banca digital, que induz uma nova cadeia de valor da maior importância.

Alterações também se verificam na governação e na estrutura das instituições, nas políticas e práticas de risco, nos mecanismos de controlo interno. O sector mudou significativamente nos últimos anos em resposta às condições de mercado e da regulação pós-crise.

No novo paradigma do sector serão prioritários os ajustamentos que acontecem na cultura das organizações, na qualificação dos trabalhadores e na inovação tecnológico-financeira, operacional e relacional.

3. O **mundo digital** está a mudar o modo como vivemos. Mas o que é o mundo digital? Creio que se pode dizer que é, em primeiro lugar, o resultado da justaposição de interesses, necessidades e conveniências dos cidadãos, com o aparecimento de protagonistas de ideias de desenvolvimento de produtos e serviços que lhes dão resposta, e com os investidores interessados em lhes dar corpo. Depois, utilizando “analytics”, tecnologias e processos e definidos modelos de negócio que respondem a novos modos de operar, surgem no mercado as inovações.

Neste mundo digital são, assim, determinantes:

- o **envolvimento do cliente** e a efetiva correspondência dos produtos e serviços aos seus interesses e conveniências;

- a **capacitação dos empregados** e a captação e manutenção de talentos;
- a **otimização das operações**;
- a **escolha e desenvolvimento da tecnologia**
- a **colaboração com outros atores**, designadamente as *startup fintechs*, pelo potencial de criação de valor que possibilitam e também porque a própria banca do futuro pode, se for essa a opção de um banco, revestir a forma de uma plataforma bancária que liga fornecedores de produtos e serviços com quem colabora. Os bancos poderão assim prestar serviços de que não são os proprietários, mas parceiros.

As grandes disrupções são sobretudo ao nível do consumidor e da **tecnologia**. O sector financeiro foi um dos que mais sentiu o impacto, mas tal como nas revoluções passadas, saberá colocar a inovação para melhor servir os cidadãos e apoiar o progresso economia.

4. Hoje, é sobretudo o **desenho futuro** da banca influenciado pelo digital que nos traz aqui.

A aplicação de novas tecnologias ao sistema bancário sempre existiu. Ao longo de décadas os bancos terão sido das atividades que mais investimentos realizaram no desenvolvimento de soluções suportadas com tecnologia inovativa, em particular IT.

As FINTECHS são empresas que oferecem serviços e produtos possibilitados pelas novas tecnologias. Os bancos estão, pois,

entre as FINTECHS, são FINTECHS. Devemos é distinguir entre os incumbentes (os bancos) e os novos *players*.

Ao contrário da ideia que parece existir, o sector entende que a competição entre bancos e não bancos pode ser saudável para o mercado e deve ser incentivada.

Naturalmente, estão conscientes de que o aparecimento de novos concorrentes muito bem preparados e dinâmicos no domínio da inovação tecnológica aplicada à banca, comporta ameaças, pois são ágeis e proporcionam boas interações digitais que são atraentes para os consumidores.

Por isso, mais do que um desafio, os bancos olham para as mudanças no comportamento dos consumidores e na inovação tecnológica como uma oportunidade que têm de aproveitar.

De facto, os clientes dos bancos, em particular os das gerações mais jovens e as empresas estão a tornar-se cada vez mais “digitais”. Querem aceder aos serviços a qualquer momento, em qualquer local, em múltiplos dispositivos. Querem, por exemplo, que os pagamentos sejam efetuados de modo mais simples, ágil e cómodo, mas em segurança. Por exemplo, há países onde as transações *cashless* já ultrapassam 50% das totais: Singapura comanda com 61%, a Holanda 60%, a França e a Suécia 59% estão na frente.

Por sua vez, é do interesse dos bancos aplicar tecnologia avançada, quer na sua oferta de produtos e serviços

inovadores e apelativos e em *apps* que correspondam às necessidades dos clientes, quer na gestão e na operativa bancária.

Para além do impacto sobre o negócio da banca, que é um negócio para as pessoas, as tecnologias são determinantes na obtenção de ganhos de produtividade, pela utilização de tecnologias avançadas, que vão desde o *advanced computing* à inteligência artificial e à robótica, com grande impacto na estrutura organizacional das instituições, em ganhos de eficiência e redução de custos.

Os bancos não subestimam a dimensão das mudanças. Mas sentem-se eles próprios participantes proativos, verdadeiros “transformers” que ajudam a mudar para melhor o modo de vida dos cidadãos, promovendo, no âmbito das suas missões, mais prosperidade e bem-estar.

E, para além da vontade e das capacidades e competências que desenvolveram, ou estão a desenvolver, sabem que têm um **trunfo** especial na relação de parceria e confiança que estabelecem com os clientes e na segurança que lhes oferecem.

Esta nova era leva a que os bancos estejam a adotar novos valores e adaptar a sua **cultura** aos novos tempos. Essa cultura passa pela **abertura**, aos cidadãos e aos diferentes *stakeholders*, pela capacidade de **inovação** centrada no cliente, pela **agilidade na atuação** e por um **ambiente colaborativo** intenso, interno e externo. No ambiente

Interno, estimulando todos os empregados a mostrar o seu envolvimento e espírito empreendedor. No externo, procurando uma colaboração ativa com diversos atores, numa lógica de parcerias *win-win*.

5. O que é que se pode antecipar sobre a nova maneira de fazer banca, cientes que estamos num mundo em constante mutação?

Bancos e concorrentes vão conviver no mesmo negócio, num contexto regulatório comum, procurando tirar partido das respetivas vantagens de forma a melhor servir o cliente.

Os grandes temas que o sector bancário enfrenta na nova era digital centram-se em três grandes áreas: concorrência, regulação e modelo de negócio.

1º) Em relação ao primeiro tema o **aumento da concorrência**, os incumbentes concorrerão com novos *players*, nomeadamente nos pagamentos e no crédito.

Quem são esses concorrentes, que se vêm centrando nas novas necessidades e expectativas dos consumidores? São

- as **startups FINTECHS**,

- as **grandes empresas tecnológicas e plataformas digitais**, como o GOOGLE, AMAZON, APPLE, FACEBOOK, ALIBABA, TENCENT.

Mas as *startups FINTECH*, mais do que concorrentes, surgem como importantes **parceiros** potenciais dos bancos. A cooperação com *startups* traz grandes vantagens a ambas as partes. As *startups* com boas ideias podem mais facilmente lançar os seus projetos a uma **escala maior** e assegurar o seu sucesso com **parcerias** com a banca. Fazem, pois, todo o sentido, plataformas de diálogo com as *startups*.

Já as grandes empresas tecnológicas, com todo o seu potencial financeiro e tecnológico, têm capacidade para lançar plataformas financeiras a nível mundial. Nesta competição o que há que salvaguardar é que as mesmas regras se apliquem a todos.

2º) Em relação ao **tema da regulação e supervisão**, a proteção do consumidor, a segurança e a estabilidade financeira são as prioridades chave a observar.

Repetindo-me: as tecnologias digital e móvel mudaram completamente o modo como o consumidor interage com os fornecedores de serviços financeiros.

Mas estes desenvolvimentos comportam riscos, requerendo elevados *standards* de segurança e de **proteção de dados** que devem ser garantidos ao consumidor e que são **críticos** para a **integridade** do mercado.

A contribuição para um eco-sistema inovador e competitivo, requer que o mesmo enquadramento regulatório e de supervisão se aplique a todos os “players” – instituições

financeiras, grandes empresas tecnológicas e *startups* – numa lógica de “same activities – same risks - same rules – same supervision”.

Um *level playing field* entre os diferentes concorrentes tem de existir para assegurar que os clientes não se expõem a risco (excessivo) e que a estabilidade financeira é mantida independentemente do fornecedor de serviços.

Os legisladores têm de tomar em consideração as implicações da regulação não só nos fornecedores de serviços, incumbentes e *startups*, mas também nos consumidores e no emprego.

A importância destes temas está bem patente nas múltiplas iniciativas em curso ao nível das instituições europeias, embora nem sempre com um adequado equilíbrio de interesses.

3º) O modelo de negócio da banca do futuro vai ter de servir clientes digitais e tradicionais e ser capaz de atrair novos talentos e requalificar o existente.

De facto, o novo modelo não implica que a sua oferta se destine apenas aos clientes digitais. Muitos clientes continuarão a preferir o contacto com as agências, a interação humana presencial e o aconselhamento. E a utilização dos serviços tradicionais. E muitos dos clientes

digitais continuarão, também eles, a utilizar as duas formas de ser servidos.

A utilização de ferramentas digitais e a sua aplicação na relação com os clientes obriga inevitavelmente a olhar para dentro, no duplo sentido de mobilizar talentos, de os atrair, e de capacitar e requalificar os colaboradores dos bancos.

O investimento na formação é a melhor forma de responder aos desafios.

Esta formação começa na sensibilização de todos os empregados para o que vai ser a nova banca. E abrangerá conhecimentos novos e especialização aprofundada.

Sem dúvida que a digitalização comporta impactos económicos e sociais, por vezes muito duros. Robots, automação, algoritmos, inteligência artificial irão substituir funções de rotina.

A relação emprego destruído versus emprego criado, antes de se encaminhar para o seu equilíbrio, como sempre aconteceu ao longo da história, é no seu início, quase sempre penalizante e causador de preocupação.

Depois, tem acontecido que as oportunidades que o progresso cria geram nova empregabilidade que compensa as perdas por inaptidão ou falta de qualificação ou desaparecimento de postos de trabalho.

Mas é importante reter que o digital pode ser mesmo uma rampa para novas especializações e competências e novos desafios e oportunidades para os que trabalham na banca.

4º) Em suma, o digital proporciona um enorme potencial de criação de valor num ecossistema em que convivem bancos e outros atores, em benefício último do cliente.

Nos últimos dez anos os bancos partiram muita pedra num trabalho de recuperação muito exigente. Estão agora a esculpir um novo modelo que preservando o essencial da missão, é adaptado aos novos tempos.

Os bancos portugueses continuarão a trabalhar duramente para, impulsionados pelo clima de mudança e inovação que os clientes pretendem, justificarem a sua capital e decisiva relevância para a sociedade assim contribuindo para a prosperidade do país.

Lisboa, 29 de novembro 2017

Fernando Faria de Oliveira

Fontes:

- Olivier Guersent, speech at the Swiss Finance Council
- Ana Botín, speech at the 10th Santander International Banking Conference
- EBF Position on FINTECHs
- Richard Peers, speech at European Banking Summit
- Guilherme Martins Victorino, Design Thinking: (Co)Desenhar o Futuro da Banca, Inforbanca nº 111