Banco Popular

Entrevista com...

Rui Semedo

Presidente do Banco Popular

I: A nível global, áreas importantes do negócio bancário, como as de pagamentos, estão ameaçadas por concorrentes vindos de outros sectores. O chamado *shadow banking* é já hoje uma perturbante realidade. Como vê os bancos do futuro?

RS: A resposta à questão "como vê os bancos do futuro?" está intimamente associada à visão que se tenha sobre o futuro e, mais especificamente, sobre a economia e a sociedade do futuro. Isto porque a actividade financeira e, dentro dela, a actividade bancária, são indissociáveis da configuração da economia e da sociedade. Como a transformação económica e social nunca pára, também a transformação da Banca é imparável, ainda que só verdadeiramente perceptível quando se toma como referência um longo período. Como a actividade bancária não é dada a saltos bruscos, perceber a sua evolução implica compreender os mecanismos que propulsionam as transformações. Vejamos então.

O período de crise que temos vindo a atravessar e que inegavelmente afectou o sector financeiro veio acelerar a inevitável transformação gradual, fruto de factores externos ao sector. O que a crise trouxe foi, por um lado, a degradação das condições de exploração dos bancos, de que o quadro de baixíssimas taxas de juro é parte, e, por outro, com influência no anterior, um acentuado reforço da moldura regulatória, cujos contornos vêm dificultar o papel dos bancos enquanto prestadores de serviços financeiros e plataformas decisivas para o financiamento da economia. As elevadas exigências de capital e a consolidação de uma cultura de maior aversão ao risco, revelando um movimento pendular de reacção às más experiências anteriores, vêm colocar sobre os bancos uma enorme pressão e confrontá-los com novos desafios.

Para além dos aspectos associados à crise económica e financeira que se arrasta já desde 2008, também factores de outra natureza contribuem para acelerar a transformação do sector. De entre eles destacaria, por um lado e pensando especificamente na Europa, os factores demográficos e, por outro, a uma escala global, o factor tecnologia. A uma população com um perfil diferente, associado em especial ao seu envelhecimento, correspondem necessidades e formas de relacionamento diferentes. Por seu lado, a tecnologia veio abrir perspectivas totalmente diferentes às formas de relação entre os Bancos e os seus clientes. Já todos sentíamos, desde os anos 80, que a crescente capacidade e a crescente velocidade, seja no processamento de dados, seja nas telecomunicações, estavam a revolucionar os modelos operativo e de negócio da banca. Da organização interna até à distribuição, tudo foi tocado pelo desenvolvimento tecnológico, mas hoje parece que o movimento do conjunto de factores disruptivos intensificou o seu ritmo e a transformação revelará novas formas mais rapidamente que o esperado antes da crise.

> "O papel dos bancos continua o mesmo, o que muda é a economia e, com ela, as prioridades de todos os participantes, entre os quais os próprios bancos."

Parece que, na Banca, estamos a entrar, definitivamente, na era do digital, do móvel, da Internet, do *big data*. Aquilo que até agora era uma tendência incontornável, mas previsível, passou a ser a base do que será o sector financeiro dentro de poucos anos. Tudo isso também ajudado pela progressiva entrada no mercado de uma geração de clientes já "filha" das novas tecnologias.

Toda a transformação tecnológica e as exigências colocadas ao sector financeiro tradicional aceleraram a abertura de espaço a operadores de fora do sector financeiro, cuja iniciativa, recursos tecnológicos e acesso a informação lhes abrem expectativas fundadas de poderem competir com sucesso com os operadores já instalados. Aí estão novos desafios para os bancos e para os reguladores.

Toda a transformação em curso não significará, no entanto, que os Bancos deixem de ser o eixo central do sistema financeiro, assegurando o funcionamento do

Copyright © 2015 by IFB/APB, Lisbon

> "A crise trouxe novidades, mas não alterará o papel dos bancos."

sistema de pagamentos, fornecendo a liquidez indispensável ao quotidiano funcionamento da economia e, especialmente, garantindo o financiamento indispensável ao crescimento económico.

I: O papel dos bancos na economia portuguesa é agora diferente do que era antes da crise? Em que aspectos se verificaram as mudanças mais significativas?

RS: No essencial, o papel dos bancos na economia portuguesa, como em qualquer outra economia, pouco ou nada se alterou desde que os bancos se tornaram, já há muito, agentes determinantes no funcionamento do sistema económico. Tal como na Europa em geral, também em Portugal os bancos são as fontes fundamentais do financiamento da economia, para além de assumirem contornos de "bem público", ao contribuírem para a protecção da poupança dos cidadãos. Independentemente de situações geradas ou reveladas pela crise, não podemos deixar que se ofusque o papel do sector na economia e na sociedade.

Deixando de lado as particularidades de cada operador e pensando no conjunto, as mudanças do sector bancário em Portugal estão associadas às mudanças na própria economia. O balanço agregado do sector bancário espelha muito do que são as escolhas da sociedade, de empresas e de particulares. Por isso, o que pode mudar é a composição do balanço, em resultado do ajustamento nas escolhas dos agentes económicos. Mais poupança, menos crédito pessoal, mais financiamento à exportação, menos financiamento à actividade imobiliária, mais financiamento à agricultura, etc. O papel dos bancos continua o mesmo, o que muda é a economia e, com ela, as prioridades de todos os participantes, entre os quais os próprios bancos.

É claro que a crise se tem traduzido em alterações no sector e tudo indica que essas alterações estão longe de terminar. A paisagem do sector bancário em Portugal será seguramente diferente dentro de alguns anos, mas é bom recordar como era essa paisagem em meados dos anos 80 e como ela se alterou substancialmente desde então. Parece que a única coisa imutável é a própria mudança.

A crise trouxe novidades, mas não alterará o papel dos bancos. A crise acelera o processo de ajustamento dos modelos de negócio, mas não dispensará a existência de bancos bem geridos e inovadores, que respondam às necessidades do mercado.

I: O facto de o Popular fazer parte de um grupo internacional trouxe vantagens competitivas ao banco em Portugal?

RS: O Grupo Banco Popular tem cerca de 90 anos e uma relação com Portugal que, sob diversas formas, vem já dos anos 60. Hoje temos uma operação bastante completa, que vai da banca comercial aos seguros, passando pelo *factoring* e pela gestão de activos. Em todas as áreas beneficiamos da experiência acumulada pelo Grupo, em especial num mercado não muito diferente, mas bastante maior, como é o mercado espanhol.

Ter um accionista robusto e com grande tradição representa sempre uma vantagem, tal como é vantajoso beneficiar de importantes sinergias e de uma salutar troca de experiências. Todos sabemos que a banca comercial é uma actividade eminentemente local, para o sucesso da qual não deixam de ser importantes os contributos importados. É o nosso caso. Sem perder de vista as características do mercado português, não podemos ser insensíveis a experiências recolhidas noutros mercados.

No nosso caso, a experiência e sucesso acumulado pelo Grupo no mercado das pequenas e médias empresas é um estímulo importante para desenvolvermos a nossa vocação em Portugal. Queremos ser um banco de referência no mercado das empresas e, para isso, bebemos muito do aprendido do outro lado da fronteira. Já em 2014 fomos um dos poucos, senão mesmo o único banco, cuja carteira de crédito cresceu em Portugal. Para isso contou o permanente esforço de aperfeiçoamento na abordagem ao tecido empresarial português. Sentimos que estamos no bom caminho e o apoio do Grupo transforma-se numa efectiva vantagem competitiva. Pela reputação da marca, pelo *know how*, pelo capital disponibilizado e pelo modelo de negócio baseado na proximidade aos clientes.

I: Também entre nós, muitas pessoas não reconhecem o insubstituível papel dos bancos na economia e atribuem-lhes mesmo a causa de todos os males. O que é que, em concreto, a banca, no seu todo, pode fazer para reverter esta situação?

RS: O não reconhecimento do insubstituível papel dos bancos e a atribuição que se lhe faz da causa de todos os males é, em meu entender, uma reacção conjuntural e em certa medida compreensível, quando a agenda mediática e política elegeu os bancos como alvos preferenciais. Talvez tenha sido uma forma de desviar o foco, tentando concentrar na figura do "banqueiro" a essência e a origem de todo o mal.

> "Já em 2014 fomos um dos poucos, senão mesmo o único banco, cuja carteira de crédito cresceu em Portugal."

Copyright © 2015 by IFB/APB, Lisbon

Não há dúvida de que muitas práticas e muitos agentes do sector contribuíram para estimular a crítica aos bancos, mas foi grande a amálgama. Primeiro confundindo-se os contornos da crise no mundo anglo-saxónico com as suas manifestações na Europa continental e, em especial, nos países do sul. Depois, não se estabelecendo diferenças entre os participantes no mercado e aplicando-se a todos a mesma bitola, quando, mostra a realidade, cada caso é um caso. Perante a pressão da crise, tendo a compreender as reacções dos cidadãos, sendo menos compreensivo relativamente a quem tem toda a informação que lhe permitiria ser mais pedagógico perante um processo de grande complexidade e impacto, como foi a crise financeira. Os bancos não são entidades desligadas da realidade e cumprem um papel relevante. Sofrem, por isso, efeitos de causas que lhe são estranhas. Terão responsabilidade, como muitos outros agentes económicos, mas estão longe de ter toda a responsabilidade. Por variadas razões, certo é que a sua reputação foi afectada.

Restaurar a reputação do sector bancário é uma prioridade absoluta, ou não fosse a reputação irmã da confiança, pilar fundamental da sua actividade. Compete, em primeiro lugar, aos profissionais do sector trabalharem para mostrar como um sector bancário transparente e bem gerido é fundamental numa sociedade que quer prosperar. Também aos accionistas das entidades bancárias e às autoridades estão reservados papéis importantes no processo de recuperação do prestígio e reconhecimento da importância do sector bancário.

O que está neste momento em jogo é a definição e aplicação de saudáveis regras de supervisão, controlo accionista e gestão, que reponham os princípios que devem orientar o sector financeiro como sector chave na economia. Como no essencial estamos perante aspectos comportamentais, é, mais uma vez, no sólido comportamento e carácter individual que se encontrarão as respostas adequadas. Temos de voltar a colocar no topo os critérios éticos, os bons exemplos, as atitudes transparentes e o equilíbrio, compatibilizando-os com a inovação, com a capacidade para assumir e gerir riscos e com a indispensável criação de valor.

Tal como acontece em qualquer outro sector, também no sector financeiro haverá boas e menos boas empresas, bancos bem e outros menos bem geridos, profissionais de maior e outros de menor qualidade. Não é todo um sector que pode ser levianamente e apressadamente condenado. As autoridades, os investidores e o mercado ditarão o veredicto.

I: Como comenta as drásticas e onerosas medidas que estão a ser implementadas a nível europeu nos domínios da regulação e da supervisão?

RS: Numa sobrereacção ao sucedido, estamos a assistir a uma deslocação do pêndulo, o que não deixa de comportar riscos. Esses riscos têm a ver com o próprio papel

"Restaurar a reputação do sector bancário é uma prioridade absoluta, ou não fosse a reputação irmã da confiança, pilar fundamental da sua actividade."

Banco Popular

"Temos de voltar a colocar no topo os critérios éticos, os bons exemplos, as atitudes transparentes e o equilíbrio [...]"

Copyright © 2015 by IFB/APB, Lisbon

> “Cada vez mais sou favorável a ambientes laborais abertos, onde se sinta pouco o peso da hierarquia [...]”

desempenhado pelo sector financeiro na economia. A labiríntica regulação que conduzirá o sector está a assumir tal complexidade que pode ser um factor desincentivador na atracção de investidores de que ele necessita para se expandir, com óbvias consequências para a economia. Não questiono a necessidade de regular, mas temo que o peso excessivo da regulação possa ter efeitos perversos na capacidade para inovar e para assumir riscos, sem a qual se limitará o dinamismo indispensável a um sector tão no centro de todo o sistema económico.

Todas as medidas, desde as crescentes exigências de capital até às imposições de reporte, parecem apontar para uma normalização contrária à sã concorrência e ameaçadora de uma adequada rendibilização do capital investido, reduzindo a atractividade do sector. Transformar um banco numa espécie de *utility* não me parece ser o caminho. Vamos ter de esperar algum tempo para ver como estabiliza todo o enquadramento normativo em construção na europa. Quero acreditar que a sensatez acabará por triunfar. Entretanto, será bom que não nos esqueçamos do verdadeiro papel dos bancos na economia.

I: Em tempo de crise, as pessoas continuam a ser o mais importante? Que princípios o orientam na gestão do capital humano do seu banco?

RS: As pessoas são sempre o mais importante. São elas que estão no centro e é com elas que tudo se faz, que tudo se consegue. Uma empresa, seja ela um banco ou qualquer outra, tal como qualquer organização, é um conjunto de pessoas a actuar de forma articulada com a finalidade de alcançar determinados objectivos. No caso de uma empresa privada, a actuar num mercado concorrencial, o objectivo principal é, através da prestação de um serviço e/ou a venda de produtos, a adequada remuneração do capital nela investido. Esse objectivo é mais fácil de alcançar se todas as pessoas envolvidas se sentirem identificadas e conseguirem níveis adequados de satisfação com aquilo que fazem, sentindo-se úteis. Criar as condições para que assim seja, é um dos principais desafios de quem gere. Reconhecer este princípio é a base para ter uma empresa equilibrada onde todos se sintam envolvidos e sejam, por isso, mais realizadores.

Os mais importantes aspectos de uma saudável gestão das pessoas que formam uma organização são, em meu entender, o reconhecimento das diferenças, o respeito mútuo e a responsabilidade individual. Uma cultura suportada nesses três pilares é uma cultura orientada para o desenvolvimento das pessoas, para a criatividade, para a cooperação e para a execução, enfim, para os resultados. Quando os objectivos são claros e conhecidos, quando o ambiente é transparente, quando se estimula a participação e quando se premeia a iniciativa, estão criadas as condições para um ambiente simultaneamente equilibrado e produtivo.

Cada vez mais sou favorável a ambientes laborais abertos, onde se sinta pouco o peso da hierarquia, em que cada um tenha consciência da forma como a sua acção diária impacta na conta de resultados e onde se fomente a responsabilidade. Acredito que, mesmo numa actividade necessariamente muito regulamentada e sujeita a esquemas bastante rígidos de controlo, há espaço para promover a mudança permanente, envolvendo muitas pessoas em iniciativas mobilizadoras e com impacto no

> “[A formação] pode mesmo dar um contributo decisivo para restaurar a reputação da nossa profissão.”

Copyright © 2015 by IFB/APB, Lisbon

desenvolvimento do negócio. É isso que tentamos estimular internamente todos os dias e, por isso, temos uma organização onde, em geral, as pessoas se sentem bem e se empenham individualmente na realização dos objectivos colectivos. Todos conhecemos as ameaças que enfrentamos, as oportunidades que se nos abrem, os pontos fortes e os pontos fracos da nossa organização e, muito especialmente, todos sabemos o que temos de fazer em conjunto e o papel de cada um nesse processo. É isso que nos dá ânimo e determinação.

I: E sobre a formação e a gestão do conhecimento? Quais são as estratégias e as temáticas prioritárias?

RS: Num mundo, numa economia e numa actividade cada vez mais complexos, a formação é quase tudo. É, desde logo, a possibilidade de criar uma base comum de conhecimentos essenciais à actividade que desenvolvemos e, depois, é, em paralelo com a liderança aos diferentes níveis, o mecanismo mais adequado para impulsionar o desenvolvimento das pessoas.

A entrada acelerada do sector na era digital, em coexistência com princípios e práticas tradicionais, faz com que, mais que nunca, a formação esteja no topo da agenda. Ela pode mesmo dar um contributo decisivo para restaurar a reputação da nossa profissão. Será através dos exemplos de rigor, de comportamentos transparentes, de práticas de fácil explicação que se reconstruirá a confiança abalada. Aí joga a formação um papel importante.

> "Por mais diferentes que sejamos uns dos outros, ao unirmo-nos à profissão que escolhemos ou que nos escolheu, temos de incorporar princípios e práticas que vão para além dos conhecimentos técnicos."

No período que atravessamos, com a mudança geracional e com os novos desafios, coloco como prioritária a formação comportamental. Por mais diferentes que sejamos uns dos outros, ao unirmo-nos à profissão que escolhemos ou que nos escolheu, temos de incorporar princípios e práticas que vão para além dos conhecimentos técnicos. Depois vem, em meu entender, uma formação de cariz misto, isto é, entre o comportamental e o técnico, cujo objectivo é todos conhecermos bem o conjunto da actividade que um banco desenvolve, não fechando as pessoas dentro dos limites da sua função. É, poderíamos dizer, uma formação virada para a polivalência, para a capacidade para interpretar e discutir, para além dos temas nos quais estamos directa e quotidianamente envolvidos. Aqui ganha especial relevo o estímulo à participação, à geração de ideias, ao interesse pelo resultado final de tudo o que todos fazem. Por fim, vem a indispensável formação técnica, associada a tarefas específicas, mais ou menos complexas. É a conjugação dos diferentes tipos de formação que faz os bons profissionais.

A formação individual é uma constelação que se vai construindo e para a qual a empresa contribui providenciando módulos adequados, mas também incentivando a autoformação, isto é, o esforço de aprendizagem individual. Nada melhor para isso que estar permanentemente a confrontar os colaboradores com novos desafios, como falar em público, dar opiniões sobre funções que só conhecem por fora, experimentar tarefas que nunca fizeram, etc., etc. Tudo isso contribui para o desenvolvimento pessoal. E todos sabemos que antes de um bom profissional está uma pessoa sólida.

A formação vai continuar a estar no centro da vida da empresa, mas também ela tem de responder a novas exigências, sem nunca esquecer o que, afinal, na maioria das vezes nos distingue, ou seja, a atitude individual. É um pequeno aspecto que faz toda a diferença e, nesse domínio, assume papel fundamental, como formador, o líder de cada grupo, por mais pequeno que ele seja. **Sabemos que melhores pessoas fazem bancos melhores. É isso que interessa.** ■

Redigido segundo a antiga ortografia.

Copyright © 2015 by IFB/APB, Lisbon