

## **CONFERÊNCIA DO 37º ANIVERSÁRIO DA UGT**

PORTO – 28 DE OUTUBRO 2015

1. Começo esta minha intervenção com a menção a três intervenções realizadas na Conferência Anual de Alto Nível da Federação Bancária Europeia do passado dia 17 de Setembro, sob o tema “A brave new world for banks”, que ilustram bem o momento particularmente desafiante que o sector bancário europeu atravessa.

— Matthias Swalbrugge, Professor de Cultura Europeia na Universidade de Amesterdão:

- na última década houve uma humilhação generalizada do sector bancário, com os bancos a serem utilizados como bode expiatório pela sociedade.

— David Wright, Secretário-Geral da IOSCO:

- actualmente os investidores não pretendem investir em instituições financeiras
- a adaptação de comportamentos éticos tem de partir do topo, mas existem questões relevantes ao nível da passagem das mensagens para os níveis hierárquicos inferiores.

— Frederic Oudéa, Presidente da Federação Bancária Europeia:

- vivem-se tempos de grande incerteza no ambiente político, económico e financeiro, sendo de salientar os aspectos como as crises no Médio Oriente, na Ucrânia, na Grécia, a volatilidade dos mercados, a existência de taxas de crescimento historicamente baixas. Todos estes factores tornam muito difícil a assunção de riscos de longo prazo (5 a 10 anos) pelo sector bancário.

- o ambiente regulatório torna difícil conciliar crescimento, rácios de capital e uma remuneração adequada de accionistas. A prazo, nenhum sector de actividade sobrevive se a rentabilidade não permitir investir, crescer e reter e atrair recursos humanos e investidores.
- a tecnologia digital traduz-se, actualmente, no maior desafio operacional para cada CEO. Assume carácter disruptivo, especialmente para a banca de retalho e a gestão do período de transição, que terá uma duração significativa, traduzir-se-á em desafios operacionais expressivos.
- a capacidade de adaptação, a capacidade de atrair e reter talento, a selecção de segmentos de negócio que criem (mais) valor para os clientes e a capacidade de permanecer competitivo, em termos relativos, face a novos concorrentes, constituem factores críticos de sucesso.

Estas citações são um bom pretexto para as três mensagens que vos quero deixar:

- 1ª) É necessário um esforço conjunto de gestores, trabalhadores e outros stakeholders da banca para a defender e para recuperar a sua reputação, quer pela via do reconhecimento (de erros e deficiências e pela sua correcção), quer pela via da afirmação (recentrada na sua missão fundamental: uma banca, coração da economia, formação e requalificação dos recursos humanos, e no reforço da relação/ligação com o cliente);
- 2ª) Recuperar a rentabilidade dos bancos é uma tarefa prioritária, difícil face ao contexto, mas que tem de ser conseguida e é uma condição necessária para permitir a melhoria das remunerações no sector;
- 3ª) Ser bancário tem de constituir motivo de orgulho e satisfação, promovendo uma efectiva realização pessoal e profissional.

## 2. RECUPERAR A REPUTAÇÃO DA BANCA

As causas e a origem da crise económica desencadeada pela crise *subprime* e a seguinte crise financeira estão frequentemente associadas à especulação financeira e às suas consequências (nomeadamente nos EUA e na Europa) e afectaram profundamente a reputação da banca. Em Portugal os casos do BPN, BPP e BES agravaram a imagem do sector.

Essa reputação, não obstante o reforço da regulação e a recuperação progressiva do sector bancário europeu, não está ainda completamente retomada.

E, no entanto, o sector bancário português havia tido um desempenho digno de registo durante a crise internacional 2008-2010, sendo um dos Estados Membros que menos utilizou os recursos públicos postos à disposição da banca para a enfrentar, e apenas utilizou garantias e não aumentos de capital. Era um sector moderno e com bom desempenho.

Mas, a crise da dívida soberana afectou significativamente a banca, que dela foi vítima, contaminando os *ratings*, impedindo o acesso a funding nos mercados internacionais, e criando assim dificuldades de liquidez, conduzindo a requisitos de capital bem mais pesados e a planos de desalavancagem exigentes. Ao mesmo tempo, a inerente crise económica levou a elevados crescimentos das taxas de incumprimento (que, nas empresas, passaram de 1,5% em Dezembro de 2007 para 13,8% em 2014), das imparidades (que totalizaram 31 mil milhões de euros entre 2007 e 2014) e a uma forte pressão sobre a margem financeira (a Euribor caiu de 5,2% em 2008 para 0,3% em Junho de 2014). De tudo isto resultou que a rentabilidade dos bancos e a sua cotação caiu fortemente – o ROE passou de 17,7% em 2007 para -11,5% em 2013 e -19,2% em 2014 (incluindo NOVO BANCO e BES). Este ano registou-se já uma melhoria, ainda que débil.

Não devemos ter receio de afirmar, porque é a realidade, que foram a crise da dívida soberana e o excessivo endividamento de empresas, famílias e instituições, as principais causas dos problemas que enfrentamos.

É, no entanto, certo que as falhas ocorridas no BPN e no BES, tiveram consequências para as finanças públicas e causaram danos sérios para a imagem da Banca, este substantivo colectivo, abstracto, de que resulta pagar o justo pelo pecador, o que não acontece noutros sectores de actividade.

De facto, o caso BES, depois do que aconteceu ao BPN e no BPP, mostra bem que as crises financeiras e económicas podem despoletar crises profundas em empresas e instituições financeiras, mas que são fundamentalmente os actos ilícitos e o incumprimento das normas de gestão rigorosa que podem conduzir a situações irrecuperáveis. E estes comportamentos negativos e inaceitáveis tendem a afectar o todo, não se restringindo apenas ao caso concreto. O dano reputacional da banca requer actuação em vários domínios.

- a) no **comunicacional**, reconhece-se a necessidade de manter a opinião pública melhor informada e devidamente esclarecida em relação a assuntos e dossiers actuais e sensíveis e, muito em particular, a compreender o funcionamento da banca e o seu papel essencial na sua vida e na economia;
- b) no **domínio da Corporate Governance** e da sua importância na prevenção de crises financeiras e, por conseguinte, no sistema financeiro como um todo, verificou-se já uma alteração significativa do enquadramento legislativo das instituições de crédito a nível europeu, com a aprovação do CRR e da CRD IV, transposta para o ordenamento jurídico português (RGIC).

Os pilares de um sistema de BOA GOVERNAÇÃO, para uma banca mais segura, são (cf. Vitor Bento):

- um modelo adequado da estrutura, normas e procedimentos, contendo duas funções separadas, a executiva e a da supervisão e controlo, incluídas num único órgão ou em dois órgãos separados – **o modelo de governação**;
  - uma selecção e escolha criteriosa das pessoas adequadas ao competente provimento dos órgãos de governação;
  - uma cultura de boa governação, baseada em valores, códigos de conduta e de ética e compromissos de honra.
- c) um processo de auto-regulação, que compreende o cumprimento de códigos de boas práticas bancárias, de conduta e ética.

Como referiu o CEO do NY Fed: “A cultura reflecte as atitudes prevalecentes e os comportamentos dentro de uma empresa e está relacionada com “o que devo fazer” e não com “o que eu posso fazer”.

- d) num reforço da componente “relação com o cliente”, integrando o apoio, a protecção e o aconselhamento.

Neste domínio, a função dos trabalhadores da rede é da maior relevância. São eles o interlocutor directo dos clientes. São eles que captam e interpretam as atitudes, os comportamentos dos clientes, as suas necessidades e expectativas. São eles que lhes apresentam alternativas de produtos financeiros. São eles que suportam “estados de alma”, em quem são descarregadas muitas emoções. São eles que ouvem razões, desabafos, reclamações justas ou totalmente infundadas e também palavras de reconhecimento. São eles que criam empatia com os clientes. São eles que geram confiança e fidelização. São eles que trazem mais clientes.

Claro que nos nossos dias, esta função é cada vez mais exigente: não é só a competência técnica, cada vez mais complexa, nem a capacidade de venda que estão em causa. É também um conhecimento alargado e consistente das

questões bancárias de fundo e das que estão na berlinda, em cada momento. É a obtenção de novas “soft skills” que permitem outro grau de empatia com o cliente e uma necessária capacidade de esclarecimento. A postura do bancário, a revelação do maior domínio técnico e de mais segurança nas ofertas de produtos financeiros, levando o cliente a fazer opções que correspondem ao seu perfil de risco, gera confiança e simpatia. Por outro lado, estas competências valorizam o bancário.

Naturalmente, tal exige da parte da gestão das instituições necessidades acrescidas na área do recrutamento e, muito especialmente, na formação e na gestão do talento.

O Instituto de Formação Bancária tem em andamento e preparação cursos específicos para valorização dos trabalhadores da banca, na sua requalificação e na atribuição de certificações para o exercício de certas funções, designadamente das que têm a ver com relações directas com os clientes.

### 3. RENTABILIDADE

Vou agora desenvolver um pouco a segunda mensagem, relativa à absoluta necessidade de melhorar a rentabilidade dos bancos, começando por fazer uma declaração de La Palisse: a rentabilidade é importante para remunerar, reter e atrair os investidores, é fundamental para o fortalecimento dos bancos, é indispensável na política de remuneração de cada instituição.

A rentabilidade dos bancos portugueses diminuiu ao longo dos últimos anos, não acompanhando o clima de recuperação, ainda que ténue, a nível europeu.

O ROE da banca portuguesa, foi:

- em 2010: 7,7%; em 2011: - 6,3%; em 2014: - 19,2%

Os resultados antes de impostos agregados consolidados foram: em 2010: + 2.510 M€; em 2011: - 1.920 M€; em 2014:- 5.935 M€;

Iniciei a apresentação destes números em 2010 para mostrar bem a influência da crise da dívida soberana.

A crise económica, de que resultou uma intensa subida do incumprimento no crédito e das imparidades (33 bi desde 2008), a redução da margem financeira e o custo do capital foram, naturalmente, os elementos responsáveis pelos maus resultados.

A recuperação da rentabilidade enfrenta um enquadramento complicado:

Na actuação sobre os **proveitos**, defrontamos o seguinte contexto:

- o aumento do volume de crédito, nomeadamente, está condicionado por uma procura ainda débil e insuficiente para as necessidades dos bancos (e a concorrência entre estes para “conquistarem” clientes limita a subida de spreads);
- a margem financeira está sob fortíssima pressão, dadas as muito baixas taxas de juro da Euribor;
- as comissões vêm sendo muito condicionadas por restrições regulatórias e por iniciativas legislativas. Sob pretexto da indiscutível e necessária defesa dos consumidores e de uma prática transparente por parte dos bancos tomam-se medidas por vezes injustificadas que comprometem a capacidade, legítima, repito legítima, numa economia de mercado, de que o sector bancário precisa de estar dotado para remunerar a sua actividade e pagar os seus custos. E com uma banca menos eficiente e competitiva acaba, no final, por se prejudicar o cliente que, de início, se tentou alegadamente proteger. Note-se ainda que na generalidade dos outros Estados Membros, as comissões são francamente superiores. Os bancos são como que olhados como serviços públicos, sem lhes serem conferidos dotações orçamentais.
- os rendimentos de operações financeiras, que dependem muito das conjunturas e das carteiras de cada instituição, poderão não apresentar melhorias muito significativas, em termos gerais;

- a margem de actuação no lado dos proveitos está, pois, bastante condicionada.
- a recuperação de crédito e o controlo das imparidades continuam a ser muito relevantes; o elevado nível de incumprimento do crédito e o tratamento do legacy imobiliários são verdadeiras prioridades de gestão dos bancos.

A **redução de custos** operacionais surge, pois, como factor determinante para a recuperação da rentabilidade, o que é “reclamado” pelos supervisores. Existem, nesta matéria, em relação aos bancos que recorreram a ajuda de Estado, requisitos impostos pela DGCom.

Os bancos têm vindo a actuar neste domínio, tomando medidas de várias naturezas, que incluem, também, redução de efectivos.

Mas, contrariando esta necessidade, surgiram, entretanto, novos e relevantes custos directos, associados à nova regulação e supervisão, que derivam dos recursos que se utilizam e dos investimentos que obrigam.

A estes acrescem ainda:

- as *supervisory fees* relativas à SSM;
- as contribuições para o Fundo Único de Resolução;
- as contribuições para o Fundo de Resolução Nacional, para atender à resolução do BES.

A estes há que adicionar os impactos dos requisitos de capital, de liquidez e *leverage*. A banca europeia vem chamando a atenção para os excessos de regulação e para a suas consequências. A Comissão já reconheceu que é necessário reavaliar os impactos das medidas tomadas e está em curso uma Consulta Pública sobre estas matérias.

Todo este difícil enquadramento poderá ser agravado se a baixíssima taxa Euribor a 3 ou mais meses persistir assim durante algum tempo. É que a banca



portuguesa, no contexto europeu, é uma das que mais utiliza taxa de juro variável. Este é um problema novo, com implicações no presente e impactos no futuro.

Ora, com as actuais rentabilidades, os bancos têm acrescidas dificuldades em atrair investidores.

O sector bancário é, por outro lado, particularmente sensível às percepções e leituras que os agentes económicos, os avaliadores e até os supervisores fazem da atractividade dos sectores, da situação macroeconómica e da estabilidade política de um país.

4. Ao longo da história, o bancário sempre foi um trabalhador respeitado e socialmente prestigiado. A perda de reputação da banca resultante de práticas indevidas, eticamente reprováveis e especulativas no seu sentido negativo, terão originado também, de acordo com algumas opiniões divulgadas, uma perda de consideração pela profissão. Corresponderá à realidade? Ou acaba por ser uma extrapolação do que mostram vários estudos: o cliente, em geral, confia no **seu** banco e no seu gestor de conta, mas critica a banca.

Como se sentem nos nossos dias os bancários perante si próprios, perante os seus clientes e os seus concidadãos? O que é que se aprendeu e o que é que se deve fazer?

É para mim evidente que a auto-estima dos bancários não deve ser senão reforçada.

É das profissões que exige maiores qualificações técnicas e humanas, pois a actividade financeira é muito complexa, diversificada, competitiva e concorrencial, sujeita a inovações constantes e a evoluções tecnológicas intensas, o sector bancário é o mais regulado e escrutinado e as exigências de

natureza comportamental, de avaliação individual e colectiva, de requisitos de idoneidade e qualificação profissional não têm paralelo em nenhuma outra actividade económica. É, sem dúvida, prestigiante ser bancário.

**Fernando Faria de Oliveira**

A evidência empírica demonstra com clareza a supremacia da democracia pluralista, liberal, no domínio político, e da economia de mercado, no campo económico.

A ordem económica liberal prevalecente conduziu, de facto, a aumentos significativos dos níveis de prosperidade em todos os continentes. A produção mundial quadruplicou entre o início dos anos 70 do século XX e 2008 e continuou a aumentar.

As classes médias, em que assenta a democracia liberal, tem-se alargado em todo o Mundo.

Reconhece-se que quanto mais rica e instruída é uma população, tanto mais exigente ela é em relação ao seu Governo – sente que tem legitimidade para pedir contas aos responsáveis políticos. A sociedade civil tem uma importância e um papel crucial tanto no funcionamento e na qualidade da democracia, como no desempenho da económica de mercado a ela Associado.

A criação de riqueza precede a sua distribuição e devemos exigir que o enquadramento da actividade empresarial seja o mais favorável possível para a criação de riqueza, de emprego e de prosperidade, que constituem objectivos permanentes de um país.

Mas tanto a democracia como a economia de mercado baseiam-se em princípios e funcionam de acordo com regras.

Todos almejamos o crescimento económico e este não acontece sem investimento e sem financiamento.

Ora, uma economia de mercado, os agentes económicos actuam de acordo com as percepções de risco, com a avaliação que fazem das oportunidades com a perspectiva da remuneração do seu investimento, com a confiança que o país onde apostam lhes mereça a esta está intimamente relacionada com a estabilidade política, com a evolução macroeconómica, com a situação das finanças públicas.

Incerteza política é parte da democracia, mas má para a economia.

Se o ambiente for considerado de risco, o investimento não surge e intenções de investimento são adiadas.

Portugal vive numa situação em que a sua base de capital privada sofreu grande erosão nos últimos anos e, por isso, necessita enormemente de IDE, da confiança dos investidores.