

## Banking Summit - Leading to a New Era

6 e 7 de fevereiro 2018

As minhas primeiras palavras são para agradecer a vossa presença nesta iniciativa conjunta da APB e da SIBS, que tem por objetivo pensar sobre a banca do futuro.

Um obrigado muito especial é devido a Sua Excelência o Presidente da República, que nos honra com a sua presença e a sua palavra.

Palavra apreciada pela clarividência, assente na compreensão da realidade, pela orientação humanista que lhe está subjacente, pela visão do que interessa ao País e aos cidadãos, porque pretende mobilizar e incentivar a construção da prosperidade e do desenvolvimento, apontando caminhos e fomentado a coesão nacional.

Um agradecimento também aos nossos *sponsors* e oradores e a todos os que ajudaram a preparar este evento.

Este Summit está orientado para o futuro, mas não podemos ignorar o passado. Atravessámos uma última década difícil.

Fomos afetados por uma recessão longa e profunda provocada pela crise financeira global e pela da dívida soberana. Como todos sabemos: o desempenho da banca depende do comportamento da economia.

Fomos submersos por uma pressão regulatória que era necessária e será virtuosa, embora nem sempre calibrada, implicando esforços imensos para corresponder às suas exigências. E, insista-se, os bancos nacionais entraram em desvantagem no novo quadro regulatório e de supervisão, dada a situação económica penalizante por que passámos.

Fomos vivendo num contexto de baixas taxas de juro, novos custos de supervisão e de resolução elevados, escassa procura solvente – enfim uma envolvente de facto adversa, a que acresceu um baixo nível de reputação.

Mas os bancos, com situações diferentes, trabalharam intensamente para a sua regeneração, reestruturação e modernização.

Estamos hoje bem melhor, o sector fortaleceu-se. Os rácios de capital quase duplicaram e o balanço dos bancos melhorou, merecendo especial destaque o reforço do nível de provisionamento e a consistente redução dos NPLs, que está em curso.

Na agenda da banca do futuro, em plena marcha, o digital surge como uma prioridade incontornável.

A par do aprofundamento da globalização, entrámos nesta nova era - a da 4ª Revolução Industrial ou da digitalização -, fortemente disruptiva e veloz nos seus efeitos.

Uma nova era com outras importantíssimas mudanças: a nível de valores e de culturas; na política, nos modelos políticos, na governabilidade, na geopolítica.

Assistimos a transformações enormes na economia, num número crescente de sectores, dinamizadas pela inovação; no plano social, constatamos grandes alterações nos comportamentos e atitudes dos cidadãos e nos modelos sociais.

À incerteza, complexidade e volatilidade que caracterizam os nossos tempos e podem gerar receios, contrapõem-se elevadas expectativas de progresso e melhoria de vida.

O mundo digital caracteriza-se por:

- identificar necessidades e conveniências dos cidadãos e aproveitar ideias
- realizar um processo analítico completo, envolvendo apreciação de dados, conceção de soluções, viabilidade económica

- procurar ou desenvolver tecnologia avançada e processos adequados para oferecer o produto ou serviço desejado pelos cidadãos
- definir o modelo de negócio que sustente o investimento

As grandes disrupções são, sobretudo, a nível do consumidor e da tecnologia, e é da conjugação das ideias e pretensões dos primeiros e da inovação tecnológica que resulta o progresso. O utilizador quer, a tecnologia permite, o mercado concretiza.

As transformações a que assistimos também se observam no sector bancário, influenciando decisivamente as estratégias, a governação e os modelos de negócio dos bancos.

Não apenas na aplicação de tecnologias avançadas na área dos pagamentos, na oferta de produtos e serviços inovadores e apelativos, e em “apps” que respondem aos interesses dos clientes. Também são importantes na gestão e na estrutura operacional das instituições, e na obtenção de ganhos de produtividade e de eficiência.

O mundo digital está a mudar o modo como vivemos e a maneira de fazer banca.

Os bancos não subestimam a dimensão das mudanças.

A inovação faz parte do ADN dos bancos, os investimentos efetuados no passado em IT e a modernização da banca portuguesa nos canais de distribuição, em que a SIBS foi um parceiro tecnológico criativo e competente, demonstram-no inequivocamente. A digitalização da nossa banca começou já há vários anos, em especial na área dos canais de distribuição.

E, no momento presente, os bancos estão bem posicionadas na "banca digital", como o evidenciam prémios internacionais outorgados a alguns, embora o caminho a percorrer para estarem no pelotão da frente obrigue a investimentos e trabalho contínuo.

Os grandes temas que o sistema bancário enfrenta na digitalização têm a ver com a concorrência, com a regulação, com os modelos de negócio e com a capacitação dos empregados bancários.

Os incumbentes - os bancos que são também *fintechs* - concorrem com novos *players*, as *start-ups fintechs* e as grandes plataformas tecnológicas. A competição entre os incumbentes e os outros é saudável para o mercado e deve ser incentivada. Mas neste novo ecossistema, deverá imperar principalmente o espírito colaborativo, as parcerias entre incumbentes e *novos players*, nomeadamente as *start-ups fintechs*, originando soluções *win-win*, em benefício último dos clientes.

Neste ecossistema competitivo, o mesmo enquadramento regulatório deve aplicar-se em total igualdade a todos os *players*: um *level playing field* entre todos os concorrentes deve existir, para que os clientes não se exponham a riscos e a estabilidade financeira seja preservada: *Same activities-same risks-same rules-same supervision* é indispensável.

O modelo de negócio dos bancos vai ter de saber utilizar as ferramentas tecnológicas com eficácia e de servir ao mesmo tempo os clientes digitais e tradicionais. Muitos clientes continuarão a preferir o contacto com as agências, a interação humana presencial e o aconselhamento. Outros, as duas vias.

A arte de fazer banca inicia-se (aliás como sempre) na parte relacional: ir de encontro às necessidades dos clientes, oferecer os produtos e serviços convenientes e estar onde se justifica uma presença física.

É estabelecer com eles relações de confiança, de serviço efetivo, de segurança. E, ainda, contribuir para melhorar o modo de vida dos cidadãos, promovendo mais prosperidade, comodidade e bem-estar.

Fazer banca funda-se, como sempre, na responsabilidade social, patente nas missões essenciais de assegurar o financiamento da economia e dos cidadãos e de oferecer um sistema de pagamentos eficiente e seguro, e na responsabilidade fiduciária, perante os *stakeholders*, com especial relevo no que se refere aos depositantes.

Confiança e responsabilidade social e fiduciária são dois dos três pilares em que se funda a atividade bancária.

É este capital adquirido que claramente distingue a banca dos novos fornecedores de serviços financeiros.

A arte de fazer banca implica, ainda, minorar o risco, inerente à atividade bancária, pela adoção das melhores práticas de avaliação e dos mecanismos de controlo interno. E, claro, é atingir a máxima eficiência com os recursos disponíveis.

Quando se fala de recursos é imprescindível falar de recursos humanos.

A banca digital necessita de talentos, de os atrair e mobilizar.

E a capacitação dos trabalhadores para a banca digital exige grande investimento em formação. Esta é a melhor forma, tanto para responder aos desafios, como para abrir perspetivas de realização profissional.

Novas especializações e atração e fidelização de talentos são necessárias.

Na relação emprego destruído/emprego criado por força de mudanças profundas, a experiência empírica demonstra que, a prazo, se caminhará para o equilíbrio.

Repetindo-me: o envolvimento do cliente, a capacidade de análise e tratamento de dados, a escolha das tecnologias e dos parceiros tecnológicos, a otimização das operações e a capacitação dos empregados para as novas funções e especializações são parte integrante da banca do futuro.

A tecnologia digital e o móvel mudaram o modo como o consumidor interage com os fornecedores de serviços financeiros. Mas são necessários elevados *standards* de segurança e proteção de dados. A questão da segurança na utilização das plataformas digitais é uma das grandes preocupações do sector, assim como o tema da literacia digital. Este é, sem dúvida, um tema central dos nossos dias e transversal à sociedade, sendo de saudar iniciativas como o programa de inclusão digital do

Governo - “Portugal INCoDe.2030”- que visa o desenvolvimento e reforço das competências digitais dos portugueses, e o projeto MUDA - Movimento pela Utilização Digital Ativa, que une a iniciativa privada e o Estado, e conta com o Alto Patrocínio de Sua Excelência o Presidente da República e tem a ambição de contribuir para um Portugal mais digital.

Concluindo, o sector bancário português mudou já muito face às condições do mercado, da regulação pós-crise, do avanço do digital.

Houve significativas alterações na governação, na estrutura das instituições, nas práticas de risco, nos mecanismos de controlo interno.

No novo paradigma, estamos a ter ajustamentos na cultura das instituições, na qualificação dos trabalhadores, na inovação tecnológico-financeira, operacional e relacional.

A estes desafios temos de juntar as prioridades do curto e médio prazo: a recuperação da rentabilidade, o cumprimento do enquadramento regulatório e de supervisão, a redução adequada dos NPL, a minimização dos custos de resolução. Consideramos que é importante haver uma pausa na legislação e na regulação para absorver a montanha já produzida, avaliar a sua eficácia e proceder às revisões que a aperfeiçoem, e permitir concentrar no negócio.

São igualmente da maior importância, no médio e longo prazo, os desenvolvimentos bem-vindos do projeto europeu de realização do Mercado Único de Capitais, a par da União Bancária, ainda por completar.

Espero que este Summit nos reforce a ambição, a confiança, a vontade de estar na linha da frente de uma banca para a nova era, com o sentido de missão que sempre nos guiou.

**Fernando Faria de Oliveira**

**06/07/2018**

