

ESPECIAL

# BANCA

Survey. Desafios da banca global. Caminhos a seguir. | P11/111

Reflexões sobre relação entre a banca e os Millennials | PVI

Em parceria com



# EY

Building a better working world



## Que banca procuram os “nativos digitais”?

Reformular, controlar, proteger, otimizar e crescer: estas são as linhas mestras que a banca global tem de utilizar para redesenhar a sua estratégia de crescimento nos próximos tempos. Pelo caminho, muitos desafios se levantam e neste campo a Geração Millennials tem uma palavra a dizer e muito a transformar.

Michael Buholzer / Reuters

SURVEY EY

# Incerteza não pode ser motivo para os bancos não passarem à ação

A banca vive por estes dias uma fase desafiante e o caminho para o crescimento terá de passar pela construção de um melhor ecossistema.

Segundo o mais recente survey da consultora EY, que analisa os principais desafios que a banca global enfrenta atualmente, e para o qual foram ouvidos executivos seniores espalhados por cerca de 300 bancos por todo o mundo, os bancos antecipam, particularmente para este ano, uma melhoria limitada no seu desempenho financeiro, esperando-se que o foco da sua gestão continue a ser dominado pelo risco e pela regulação.

Diante deste cenário, os analistas defendem que a gestão deve encontrar tempo para reexaminar e reformular o negócio a fim de determinar novos caminhos de crescimento e conseguir ser mais eficiente. Mas, ao mesmo tempo que se reformulam, os bancos devem ir ao encontro da regulação. As questões relacionadas com a inovação e com as necessárias alterações serão críticas, sendo certo que, neste momento, os bancos estão mal posicionados para o fazerem sozinhos.

Assim, esta análise aponta como chave para o sucesso construir um melhor ecossistema. As instituições devem procurar formas alternativas de se organizar e de operar. Para tal, os bancos devem fazer menos, ou seja, os modelos operacionais dos bancos têm de ser bastante mais ligeiros do que são hoje, com larga utilização de recursos e um largo leque de parceiros de modo a fornecer melhores serviços, reduzir custos, gerir riscos e proteger a organização. Ao adaptar um modelo mais flexível, serão alcançados benefícios significativos, e os bancos, otimizados, terão uma maior capacidade de crescer.

Contudo, construir este ecossistema requer um compromisso substancial com os reguladores, que cada vez mais, esperam que os bancos sejam capazes de garantir que fornecedores externos possam oferecer os mesmos níveis de resi-

liência e segurança de processos como os próprios bancos.

Os desafios para os líderes dos bancos passam por serem audazes e conseguir levar as alterações mais além, visando uma transformação mais ampla. O sucesso depende da eficácia da implementação da inovação, bem como da qualidade do ecossistema que os bancos criarem com os seus parceiros.

## A incerteza faz parte da realidade

Os próximos tempos serão de incerteza para muitos bancos, com as

implicações pouco claras do impacto do Brexit para o Reino Unido e para a União Europeia, com a eleição de Donald Trump como Presidente dos EUA, que levanta questões sobre as futuras diretrizes na regulação bancária nos EUA, e ainda com o recuo europeu na revisão das regras do “Basel IV” nos EUA e na Europa, atrasando a sua implementação.

2016 foi um ano fraco, tendo-se verificado um desgaste na rentabilidade para muitos bancos em todo o mundo. Mesmo em mercados emergentes, a rentabilidade tem sido “espremida” pelo enfraquecimento do crescimento económico global. As tendências de lucro para 2017 apontam para um crescimento, particularmente para os bancos americanos, que estão posicionados para beneficiar de maiores taxas de juro e com a recuperação da confiança do consumidor e das empresas, após as eleições. No entanto, a sustentabilidade das tendências de crescimento, com as melhorias a serem transferidas para os bancos em economias avançadas e em mercados emergentes, mantém-se incerta.

Ainda assim, para os analistas a incerteza não pode ser uma desculpa para a inação. Esta pesquisa levada da EY mostra que apenas 11% dos executivos seniores esperam, nos próximos 12 meses, um crescimento significativo no desempenho financeiro dos seus bancos. E apesar de indicar que o risco e a regulação vão continuar a dominar a atenção da gestão e decisões acerca dos gastos no próximo ano, também mostra que muito dos maiores bancos já estão a refletir e a definir como podem melhorar o desempenho financeiro através do crescimento ou otimizando os seus negócios. Apesar deste grande desafio de melhor o desempenho financeiro num ano de incerteza e pouco dinheiro para investir espe-

ra-se uma mudança de paradigma: passar do “manter as coisas seguras” para o “fazer as coisas melhor”.

## Cinco etapas rumo ao sucesso

O estudo da EY considera que há um conjunto de etapas, de curto e médio prazo, em cinco áreas específicas, que podem ajudar os bancos na sua estratégia:

**Reformular:** Repensar estruturas organizacionais básicas, considerar estratégias M&A e encontrar novas formas de obter lucro como resposta à regulação e pressão dos mercados.

**Controlar:** Garantir que o risco e desempenho financeiro são singularmente localizados, medidos, validados e relatados;

**Proteger:** Abordar, de forma holística, ameaças à continuidade de negócios de atores internos e externos, incluindo os crimes financeiro e informático;

**Otimizar:** Usar novos modelos operacionais e tecnologias para enfrentar os desafios da pressão, a experiência do cliente e a conformidade;

**Crescer:** Recuperar o crescimento rentável numa época em que as expectativas do cliente aumentam e onde se verifica a entrada de mercados não tradicionais.

O sucesso na execução das estratégias em cada uma destas áreas requer que os bancos passem a pensar e a operar de modo diferente, sendo que a inovação será crucial para um crescimento do desempenho financeiro. 2016 foi um ano de surpresas e transição. 2017 deverá ser o ano em que, decisivamente, os bancos vão no sentido de melhorar sua rentabilidade. Mas ainda assim, esta análise aponta para um cenário, durante 2017, em que a mudança de definição de políticas para a aplicação das regras exija um esforço significativo de conformidade – e investimento – e



isso é improvável que seja compensado por um aumento da receita. Além disso, a introdução da capacidade de absorção de perda total (TLAC) como uma ferramenta de resolução, traz um reconhecimento explícito de que os investidores estarão “no fio da navalha” caso as coisas não resultem; as implicações associadas para ratings de crédito e custo de capital irão provavelmente exacerbar os desafios dos bancos, a fim de melhorarem a rentabilidade.

Da mesma forma, em termos de conduta, as recentes multas e a descoberta de passados de má conduta mostram que ainda há a necessidade de os bancos esclarecerem algumas questões. Embora te-



nha havido progressos significativos nesta matéria, ainda há um grande desafio na implementação de mecanismos para evitar a reincidência de problemas. As instituições não podem permitir que as coimas excessivas destruam as suas bases de capital.

Espera-se, também, que os bancos continuem a reduzir a sua presença em determinados tipos de negócio em 2017, como por exemplo - correspondente bancário - onde os riscos de violação de regulamentos são excepcionalmente elevados. E finalmente, embora os reguladores possam estar perto de concluir a configuração de políticas relacionadas à supervisão prudencial, prevê-se que mudem o seu

foco para a implementação destas regras, bem como para a proteção dos consumidores e segurança cibernética, exigindo sempre uma maior atenção da gestão e investimento de capital.

Importa ainda reter que, tal como indica a pesquisa feita pela EY, as cinco prioridades para os bancos, em 2017, passam pela gestão de risco de reputação, incluindo riscos de conduta e cultura; a conformidade com a regulação e padrões de emissão de relatórios; o reforçar a segurança dos dados e segurança cibernética; atingir os requisitos de capital, liquidez e alavancagem, e o recrutamento e retenção de talentos. Quatro das cinco prioridades desta lista estão

alinhadas com o paradigma de “manter as coisas seguras”. Apesar disso, é expectável que 2017 seja também o ano em que os bancos procurem, cada vez mais, soluções para melhorar os seus ROE (return on equity). De acordo com a análise das estratégias públicas dos 30 principais bancos mundiais, enquanto as suas prioridades estratégicas variam entre as regiões, muitos estão concentrados em “fazer as coisas melhor” através do crescimento e otimização dos seus negócios. Assim, os bancos devem acreditar que é possível conciliar as prioridades conflitantes por forma a melhorar o seu desempenho financeiro, reforçando também a sua estratégia de controlo e proteção. ●

## OPINIÃO

## Podem os bancos ter sucesso no novo ambiente regulamentar?



RITA COSTA

Partner Financial Services – Risk,  
EY

Durante 2017, as Instituições Financeiras de um modo geral, terão quatro grandes desafios: continuar a otimizar os indicadores regulamentares com os novos requisitos de liquidez e capital; incorporar a resolução como parte do modelo de negócio; controlar de forma mais eficiente a gestão de risco, e incorporar e disseminar as boas práticas de *governance*.

Estes desafios, que se tornam imperativos não mudarão: - As exigências dos vários supervisores, o ambiente económico e político e a inovação tecnológica na área financeira (*FinTech*). Todos eles criaram e ainda estão a criar pressão por parte dos investidores, para que as instituições financeiras tenham um modelo de negócio sustentável, que consistentemente irá gerar um retorno sobre o *equity* em excesso do custo de capital.

Nos dias de hoje, os supervisores exigem que os bancos apresentem um desenvolvimento em relação aos quatro imperativos. Em particular, na exigência para a qualidade de informação, análise de dados e capacidades de modelização. Cada supervisor também se encontra a desenvolver esforços de homogeneização na adaptação de requisitos globais para normas locais, o resultado não será um requisito, mas vários que terão como consequência o aumento de complexidade e dos custos associados.

O ambiente económico, posteriormente, mistura os efeitos, pois as taxas de juro baixas e persistentes enfraquecem, de forma significativa o lucro das Instituições Financeiras. Acresce a este am-

ambiente a potencial (atual) mudança na política económica dos EUA, o menor crescimento da China, a reforma bancária na Índia, a estagnação no Japão, o resultado das eleições na Alemanha e em França e o Brexit – factos que alimentam e geram mais incertezas.

Mas por outro lado a tecnologia, que parece imune às incertezas do globo, está a criar novas possibilidades para as Instituições Financeiras reduzirem custos, otimizarem a gestão de riscos, ampliarem o grau de *compliance*, aumentarem a satisfação do cliente e obterem mais receitas. No entanto, esta nova realidade cria um mais fácil acesso a criminosos e terroristas para atacarem os bancos, assim como o surgimento de novas entidades, que vão competir com os bancos.

Para existirem mudanças positivas para além 2017, as instituições financeiras terão de atrair capital por parte dos investidores. Os investidores, por sua vez, aumentarão o escrutínio aos bancos, uma vez que a reforma da resolução os expõe ao risco de serem resgatados, em vez de serem resgatados, se o banco falhar.

Dinamismo e mudanças não faltarão! ●

“

A tecnologia, que parece imune às incertezas do globo, está a criar novas possibilidades para as Instituições Financeiras reduzirem custos, otimizarem a gestão de riscos, ampliarem o grau de *compliance*

ENTREVISTA ANA SALCEDAS, Financial Services Managing Partner da EY Portugal

# Futuro passa por desenhar um novo ecossistema financeiro

As novas realidade económica, envoltas em incertezas, conduziram a banca global para um clima “de alguma estagnação”. Porém, o setor tem todas as ferramentas para acompanhar o novo ritmo.

A banca global está diante de um conjunto de desafios que a levam, incontornavelmente, a ter de desenhar um novo ecossistema financeiro. Ana Salcedas, Financial Services Managing Partner da EY Portugal da EY, detalha as prioridades e os caminhos que, também a banca nacional, vai ter de adotar de forma a assegurar respostas adequadas. A pressão da digitalização, o papel da *FinTech* e o peso da Geração Millennials também entram nesta reflexão.

**O mais recente survey da EY sobre a banca leva-nos a perceber que o clima de incerteza pode ter conduzido a uma estagnação no crescimento do setor. A cada alteração económica, social ou política, a banca foi sentido um efeito direto?**

Há sem dúvida uma adaptação às novas realidades económicas, sociais e políticas, que no seu contexto trouxeram nova regulamentação visando um maior controlo dos riscos no setor e maiores níveis de capital para cobertura desses riscos, a entrada de novos acionistas com novas perspetivas e também uma geração de clientes que requerem evoluções tecnológicas significativas. O *survey* conclui que a combinação destas realidades requer o desenho de um novo ecossistema financeiro.

**O que mais pesou na condução para este clima de estagnação?**

A evolução económica adversa tem consequências diretas no negócio bancário, designadamente com impactos negativos na procura de novas operações de crédito e dificuldades na recuperação dos créditos existentes. Igualmente a evolução negativa das taxas de juro tem representado significativos impactos na margem financeira dos bancos uma vez que a maior

parte das operações de crédito em Portugal está indexada a taxas de referência no mercado.

**As alterações regulatórias que foram sendo introduzidas também são, por si só, fonte de profundas mudanças. Até que ponto influenciaram o ritmo de crescimento?**

A curva de adaptação para uma nova exigência regulamentar requer investimento e tempo. Por exemplo, as novas exigências de reportes regulamentares incrementam de forma muito significativa os atributos de informação. Assim, para conseguirem estar em total conformidade com os novos requisitos os bancos têm de realizar importantes programas de transformação ao nível dos seus processos internos, incluindo alterações nos seus sistemas de informação e tecnologias de suporte. Por outro lado, existindo maiores exigências de capital face aos riscos é normal que os bancos sejam mais seletivos e exigentes com os seus clientes com impactos no ritmo de crescimento.

**Que efeitos se podem esperar da aplicação do Basileia IV, na Europa e no caso específico de Portugal?**

No final do ano passado, a Comissão Europeia lançou uma proposta de alteração da Diretiva (CRD V) e o Regulamento de Requisitos Capital (CRR II). Este pacote complementa a Diretiva de Recuperação e Resolução Bancária (BRRD) e o Regulamento Mecanismo de Resolução (SMR). Espera-se que as alterações propostas tenham impactos significativos nos bancos em face de maiores exigências de governação, capital e liquidez.

**Para que não seja absorvida na dita estagnação, a banca precisa então de redefinir**

**estratégias. Por onde devem passar as principais apostas do setor bancário?**

O *survey* da EY apresenta claramente as prioridades estratégicas definidas pelos bancos, evidenciando como objetivos principais a otimização do negócio e a melhoria da rentabilidade. Neste contexto a racionalização de custos face às novas realidades no negócio e a revisão dos processos internos alavancando o uso da tecnologia são aspetos chave para a implementação de novos modelos que respondam de forma eficaz às exigências dos reguladores e clientes e às pressões sobre a margem financeira. O sucesso na execução destas estratégias requer que os bancos operem de forma diferente e a Inovação é identificada como a base para as necessárias melhorias ao nível da sua performance.

**De que forma pode a realidade nacional alterar estas diretrizes?**

Não deverá alterar. Podemos ter em Portugal constrangimentos de recursos, mas o caminho deverá ser o mesmo eventualmente com maior necessidade de tempo para a sua implementação.

**Quando falamos de futuro, segurança surge como palavra-chave. Tendo em conta que os cyber ataques atingiram níveis preocupantes, proteger-se e proteger os seus clientes tornou-se um desígnio para a banca?**

É de fato um aspeto de extrema importância na realidade atual e perspetivas futuras de maior inovação tecnológica. Os impactos de um *cyber* ataque podem ser múltiplos e vão muito além das perdas financeiras diretas, prejudicando gravemente a reputação do banco junto dos clientes. Estes impactos

“

De acordo com o *survey* da EY, a racionalização de custos face às novas realidades no negócio e a revisão dos processos internos alavancando o uso da tecnologia são aspetos chave para a implementação de novos modelos que respondam de forma eficaz às exigências dos reguladores e clientes e às pressões sobre a margem financeira”.



são difíceis de medir e ainda mais difíceis de corrigir, pelo que o foco deve ser nas ações de prevenção.

**Como está o setor a adaptar-se à “revolução digital” em curso? Já está a tirar partido de todo o seu potencial, nomeadamente ao nível da oferta de novos produtos?**

É um processo em curso que exige importantes investimentos, geridos a par com os investimentos decorrentes das exigências ao nível regulamentar. O *survey* mostra que os bancos estão focados na melhoria dos canais de distribuição e oferta de novos produtos, mas também em estratégias de redução



de custos usando novas tecnologias para aumentar a eficiência das operações, por exemplo através da implementação de *robotics automation* nos seus processos.

**Neste cenário, as melhores parcerias serão aquelas que envolvam as *Fintech*? Serão as *Fintech* a encontrar a fórmula para conseguir atrair clientes da Geração Millennials? Como pode a banca vencer este “duelo”? Em Portugal, que peso podem assumir estas startups financeiras no crescimento do setor?**

Cada banco terá de avaliar as melhores estratégias em face da sua

realidade sendo as eventuais parcerias com as *FinTech* uma das opções. No *survey*, 39% dos participantes identificaram como a principal prioridade estratégica o desenvolvimento de parcerias com *FinTechs*. Mas 43% dos participantes identificaram como prioritário a simplificação da sua estrutura de operações e entidades do Grupo. Adicionalmente, a análise mais detalhada mostra que a opção por desenvolvimento de parcerias estratégicas com *FinTechs* é maior nos bancos com maior risco sistémico global (68%) e menor nos restantes (33%). A evolução dessas parcerias irá assim depender das op-

“

**Cada banco terá de avaliar as melhores estratégias em face da sua realidade sendo as eventuais parcerias com as *FinTech* uma das opções”.**

ções que os bancos venham a tomar e da capacidade que as *FinTechs* terão para desafiar os bancos para a inovação que é o fator crítico de sucesso.

Não obstante para todos os bancos a prioridade estratégica deverá continuar a ser a satisfação dos clientes (*customer experience*). No *survey*, 63% dos participantes identificam como prioritário a otimização dos canais de distribuição (com recurso ao digital e foco no *self-serve*), integrando, assim, as exigências da nova geração de clientes.

**Para conquistar esta geração, poderá a banca ter de se**

**reinventar para níveis ainda não ponderados? Até que ponto pode afetar a estabilidade do setor esta “não relação” entre a banca e os Millennials?**

O *survey* da EY mostra que será necessário termos líderes nos bancos mais abertos à inovação, capazes de construir um melhor ecossistema que deverá responder às necessidades e exigências de todos os clientes (das atuais e novas gerações). A chave do sucesso passa por considerar todas as alternativas possíveis e aferir quais as que se ajustam melhor aos objetivos de atuação definidos, tendo em conta as características dos mercados em que operam. ●

# Millennials têm respostas à sua altura

Numa altura em que a banca tem de redefinir estratégias de crescimento, convidámos alguns players, com os mais diversos papéis neste universo, a refletir sobre a desafiante relação entre a banca e a Geração Millennials, tentando aferir até que ponto poderá assumir um papel relevante no futuro do setor em Portugal. E as questões que lançámos foram:

## 1. COMO PODE A BANCA ATRAIR ESTE PÚBLICO? | 2. ATÉ QUE PONTO ESTA DIFICULDADE PODE AFETAR A ESTABILIDADE DO SETOR, A MÉDIO E LONGO PRAZO?



**ANTÓNIO VIEIRA MONTEIRO**  
Presidente da Comissão Executiva do Banco Santander Totta

1. O Santander Totta evoluiu na sua estratégia e hoje a abordagem comercial é alimentada por ferramentas específicas para que o trabalho de atração e retenção dos clientes seja mais eficaz. As etapas do “Ciclo de Vida” dos clientes e o “Momento de Relação” com o banco são dois eixos fundamentais para criar grupos homogêneos de clientes. Este trabalho é fundamental para que as soluções a propor a cada cluster sejam o reflexo da “voz do cliente”, correspondendo assim às suas expectativas, do que esperam do banco que escolheram para ser o seu parceiro. A Geração Millennials coloca desafios específicos aos bancos. Dentro da nossa abordagem, seleccionámos cuidadosamente os canais – essencialmente os meios digitais como canal principal para chegar ao banco – e soluções, sem barreiras à entrada ou à saída. A nossa visão é de que o banco deve fazer parte do ecossistema da vida dos clientes. Por outro lado, é de salientar a forte ligação do nosso banco com as Universidades, num investimento anual de 6 milhões de euros, aplicados em projetos que contribuem diretamente para a capacitação e desenvolvimento dos estudantes e das instituições de ensino superior. É um projeto de impacto social, olhando para o futuro, que busca, por um lado, um envolvimento com a Geração de universitários e, por outro, contribuir para nos transformar, numa empresa que tem como objetivo conhecer as necessidades dos clientes e construir soluções inovadoras. Mais do que nunca o sucesso da nossa atividade está intimamente ligado à nossa capacidade de conhecer os nossos clientes.

2. A captação do interesse dos Millennials não é visto como uma dificuldade, mas sim como um desafio, para crescermos e evoluirmos, adaptando-nos às novas tendências com reorganização das nossas estratégias. Temos afirmado algumas vezes que serão ganhadores os que conseguirem trazer a Inovação para a banca tradi-

cional e o Santander Totta tem vindo a fazer este trabalho. Investimos fortemente nas várias plataformas tecnológicas digitais para podermos entregar um serviço cada vez mais célere. A nossa oferta digital tem registado um bom acolhimento, atingindo cerca de 500 mil clientes digitais. Inaugurámos um novo balcão em Lisboa, que é o protótipo do balcão do futuro e que integra já novas formas de inter-relação com os clientes, um conceito inovador que valoriza o atendimento personalizado e aposta forte nas novas tecnologias digitais. Todas as nossas agências têm Wi-Fi e quiosques NetBanco. Criamos outras soluções inovadoras, como a abertura rápida de conta em tablet, sem papel, pedido de crédito pessoal via a app. Vamos continuar a investir e pôr foco na nossa oferta digital nos próximos anos. Todo este processo não afeta a nossa estabilidade. Torna-nos conscientes que temos de adaptar a nossa linguagem para comunicar com estes clientes. Como na aprendizagem de um idioma, a aquisição de novos conhecimentos só nos torna mais fortes, sólidos e enraizados no atual mercado bancário, caracterizado por um contexto regulatório exigente e de forte procura de soluções inovadoras em que a transparência, acessibilidade e simplicidade são os principais fatores de escolha.



**MADALENA CASCAIS TOMÉ**  
CEO da SIBS

1. A Geração Millennials coloca novos desafios ao setor dos pagamentos, pela forma como os hábitos de compra estão a mudar. É uma geração que encara o seu dinheiro como um meio para atingir um fim – seja uma compra, seja um investimento num projeto, seja a utilização de um carro ou de uma habitação, provavelmente até mais do que a sua compra. É uma geração que adquire cada vez mais pela internet, a qualquer hora e em qualquer lugar, que compara soluções e preços e investe em experiências, sem nunca descurar o fator da segurança. É também uma geração que procura soluções de pagamento acessíveis, integradas e imediatas. Hoje parece impossível pensar que há duas décadas,

quando já era comum o pagamento eletrónico através da Rede Multibanco, a SIBS antecipou a tendência ao disponibilizar o pagamento online, na ocasião, através de um computador. Há 15 anos, quando a expressão e-commerce ainda nem era conhecida, a SIBS lançou o MB NET. Há 25 anos foi introduzido o pagamento de serviços, a que os clientes têm acesso no homebanking do seu banco, para pagar comodamente e com toda a segurança, faturas e compras. Agora já podemos ter a “carteira” dentro do telemóvel para fazer pagamentos, transferências imediatas de forma tão simples como se estivéssemos a enviar um sms e, desde há dias, fazer levantamentos no Multibanco sem necessidade de usar o cartão. Nos próximos anos, vai consolidar-se a migração para os pagamentos digitais. A nova realidade digital do dinheiro e a necessidade de soluções de pagamento de base tecnológica deve ser vista como uma época entusiasmante para consumidores, comerciantes, banca e empresas como a SIBS, que estão na vanguarda destas soluções.

2. O setor tem estado atento a esta geração e tem investido na transformação digital. Note-se que o mercado português dispõe hoje de vários serviços desenvolvidos para fazer face à evolução do setor e das necessidades dos clientes, além do acesso a novos canais como o homebanking e o mobile banking. Este é, sobretudo, o tempo das soluções integradas. E neste contexto a SIBS tem colaborado com os bancos no desenvolvimento de serviços e soluções que facilitam processos e lhes permitam garantir a confiança dos clientes. Temos, por exemplo o caso do MB WAY, o serviço de pagamentos móvel mais moderno de Portugal e o primeiro serviço de pagamentos instantâneos da zona Euro. Permite fazer transferências imediatas, compras em qualquer comerciante online (aderentes MB Way ou através da geração de cartões virtuais MB NET) e, mais recentemente, efetuar levantamentos sem necessidade de utilizar o cartão bancário. Está disponível para a quase totalidade dos cartões em circulação em Portugal e conta com adesão da maioria dos bancos, encontrando-se também já disponível no homebanking e mobile banking de alguns bancos, o que faz do caso português um exemplo a seguir. A geração Millennials, uma geração onde o empreendedorismo está claramente enraizado, também pode dar o seu contributo a quem tem a experiência no setor, mas está ativamente a desenvolver novas soluções. A SIBS tem

a porta aberta para esta geração e prova disso é o programa SIBS PAYFORWARD, o primeiro acelerador de startups na área dos pagamentos em Portugal, onde estamos a trabalhar com FinTechs provenientes de diversos países e áreas de atividade como pagamentos, cartões, gestão de contas bancárias e finanças pessoais, dinheiro eletrónico, mecanismos de segurança, fraude e monitorização, processos e comportamento do cliente.



**JOÃO DUQUE**  
Professor of Finance,  
ISEG – Lisbon School of  
Economics and Business

1. Não querendo comprar casa terão de arrendar o que leva a que a banca procure outros targets (investidores que depois arrendam as casas). Por isso de alguma maneira há a possibilidade de fazer o negócio. Um modo diferente de o fazer é usar a banca como intermediário de procura de mercado imobiliário para arrendamento e a oferta (os veículos ou pessoas investidoras). Por exemplo, criando espaços reais ou virtuais onde os potenciais interessados em arrendar casas que estão para venda podem manifestar o seu interesse e sabendo esse interesse pode ser satisfeito através de potenciais proprietários que sabendo que há uma procura podem avançar com menores riscos para a compra para arrendamento. Isso interessaria a todos: os que querem vender casas, os que as procuram para arrendar, mas não encontram, e os que querem aplicar no mercado imobiliário para arrendar e que assim garantiriam um primeiro cliente, o que lhes baixaria o risco de entrada nesse mercado.

2. O desafio de reduzir a sua dimensão de intermediação na economia à custa de se tornarem mais distribuidores de produtos de investimento não intermediado. Para além disso, no curto prazo, a questão da limpeza dos balanços, fazendo refletir nestes o verdadeiro valor de mercado de muitos dos seus ativos.



**ANTÓNIO RAMALHO**  
Presidente Executivo do Novo Banco

1. Uma nova geração exige uma banca de nova geração. Esse será o desafio da ‘Banca 4.0’. Nessa ‘Nova Banca’ há valores que se preservam como a Confiança e o Risco. Há valores que se alteram como o Sigilo por Transparência, Aconselhamento por Acompanhamento. E há valores que se reinventam: Eficiência recriada em Digital, Proximidade recriada em conveniência. São estes resumidamente os desafios que uma nova geração exigirá de um Novo Banco.

2. Todas as transformações ameaçam, mas todas criam oportunidades. Esta época não é diferente. No entanto a banca já vive a instabilidade dessa transformação há algum tempo. Isso acontece na mudança do modelo de distribuição, na alteração do apetite ao risco, na transformação dos processos de venda ou na redefinição dos objetivos de custos. Isso mesmo se vê na redução de balcões, na alteração dos padrões de concessão de crédito, na maior atenção à informação nos produtos ou nos mais exigentes objetivos de cost/income. Para quem se preocupa com a instabilidade no longo prazo, é bom recordar que o longo prazo é uma sucessão de curtos prazos. Por isso é no curto prazo que devemos conquistar a essa estabilidade.



GERAÇÃO MILLENNIALS

# Sem poupanças ou investimentos: a geração que não compra, experimenta

É tida como a maior geração de sempre. Nasceram nas décadas de 80 e 90, são apelidados de “nativos digitais” e, mais ou menos conscientes, são parte importante da revolução digital em curso.

Por onde vão passando, nada fica como estava. Imprimem a mudança e estão a forçar redefinições de estratégias. Tudo porque preferem produtos personalizados e serviços à medida. O mercado, nas mais diversas áreas quer conquistá-los e para isso tem de se adaptar a estes consumidores mais racionais, ecoresponsáveis e menos fiéis às marcas.

Segundo um estudo da Allianz, por preferirem experiências às poses e ao consumismo, há certo tipo de produtos e serviços que a Geração Y (como também é apelidada) simplesmente deixou de comprar. Por exemplo, por optarem pela portabilidade e por serviços à medida, a televisão passou a ser um produto cada vez menos usado e os smartphones, computadores portáteis e tablets tornaram-se imprescindíveis. Através destes produtos, os Millennials podem definir os serviços que procu-

ram, ajustando-os aos seus gostos (YouTube e Netflix são das aplicações mais utilizadas por esta geração).

Em matéria de investimento, um quarto dos Millennials admite, segundo um estudo britânico, não realizar qualquer tipo de poupança e gastar mais do que ganha, e quando o assunto é comprar um automóvel ou bens de luxo, mostram-se bastante relutantes. Importa frisar que os baixos níveis de empregabilidade e menores rendimentos deixaram os jovens com menos dinheiro do que as gerações anteriores. Assim, em vez de comprar, esta geração escolhe aderir a uma série de novos serviços que dão acesso a produtos sem ter de os comprar – a chamada economia da partilha. A percentagem de jovens que estão a preferir alugar em vez de comprar carro subiu 8% em 8 anos.

E tal como acontece com os carros,

há cada vez menos Millennials que investem na compra de imóveis. Preferem arrendar em vez de comprar, já que este tipo de compra envolve um compromisso a longo prazo e implica que os jovens se fixem num só lugar. “Como consequência, a Geração Y deve gastar mais 51 mil euros que a geração dos seus pais”, estima a análise da Allianz.

**Em matéria de investimento, um quarto dos Millennials admite não realizar qualquer tipo de poupança e gastar mais do que ganha**

Ainda sobre os bens considerados de luxo, os Millennials preferem experiências a objetos e produtos – preferem gastar dinheiro em viagens (ficando em Airbnb’s e hostels não luxuosos) do que comprar uma carteira de marca, por exemplo. No entanto, este tipo de bens continuam a ser comprados por esta geração, mas os jovens pesquisam a melhor promoção e desconto antes de fazer qualquer tipo de compra, principalmente na internet.

**Em que ponto está a “relação com a banca”**

Convidados a descrever a sua relação com a banca, um grupo de jovens Millennials portugueses revela ter uma ligação muito perto de ser exclusivamente digital. Para Diogo David, a “sua banca” é moderna e a sua interação é 95% efetuada via online/telemóvel, sendo que apenas para

depósitos ou situações excecionais se dirige a um balcão. “A banca do futuro, deverá focar-se cada vez mais nos canais digitais e cada vez menos em balcões físicos, com custos elevados”, reforça.

Também João Cardoso contacta o seu banco maioritariamente via aplicação para o telemóvel, assumindo que as visitas às agências são praticamente nulas. Para este Millennial, os bancos “devem continuar apostar em criar processos que diminuam cada vez mais a necessidade do cliente se deslocar aos balcões (desenvolvendo processos de assinatura/certificações digitais de documentação, plataformas de gestão de ativos e apoio ao cliente online)”.

Enquanto cliente, José Carmelino afirma que a sua opinião sobre a banca “mudou significativamente, para pior, ao longo dos últimos anos, resultando numa perda de confiança nos bancos”. Mantém um contacto regular, essencialmente para fazer aplicações financeiras, sendo que o net banking é a via de contacto preferencial. “Também tenho por hábito conversar com o meu gestor de conta para me informar acerca da oferta do banco, no entanto não consigo fazê-lo com a regularidade que gostaria devido ao reduzido horário de atendimento ao público dos balcões”, acrescenta. Outro dos pontos negativos que identifica passa pelas elevadas comissões cobradas em vários serviços. “Isto resulta da necessidade de liquidez dos bancos, fruto de um ciclo menos positivo na concessão de crédito à habitação, no entanto acaba por afastar alguns clientes da subscrição de serviços que, de outra forma, poderiam estar interessados em contratar”.

Quando lhe foi pedido que caracterizasse o setor, Patrícia Assunção, assume que a primeira palavra que lhe ocorre é “frágil”. “Tomando como ponto de partida a realidade portuguesa, com a queda de grandes bancos como o BES e a constante especulação sobre qual o próximo a ruir, para além das consequências económicas e financeiras decorrentes, a descrença dos clientes é crescente”, explica. Na sua relação pessoal com a banca, assegura que a limita ao “estritamente necessário”, fruto da tal falta de confiança. Recorre maioritariamente ao online banking e evita mesmo deslocar-se a uma agência. Quanto ao futuro, defende que a banca deveria ser “mais virada para os clientes, analisar as suas necessidades e apresentar produtos mais apelativos, apostando sempre no fortalecimento de relações pela confiança. Para as gerações mais jovens, onde me incluo, são poucos os motivos que nos levam a apegar a bens ou instituições de serviços; cada vez mais procuramos o que queremos, como queremos, e se A não o tem, partimos para B. Considerando esta premissa, ‘adaptação’ será a palavra-chave”, conclui. ●



**No mundo digital  
será que  
fazemos melhor  
ou apenas mais?**



Quanto melhor a pergunta. Melhor a resposta. Melhor trabalha o Mundo.