

Nº 128 | MAIO.2023

CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA



Credit Suisse e SVB: Onde estavam os reguladores e quem os governa?

Credit Suisse and SVB: Where were the regulators and who governs them?

PETER NATHANIAL, LUDO VAN DER HEYDEN

Entrevista de António Neto da Silva a Peter Nathaniel e Ludo Van der Heyden sobre o seu artigo "Credit Suisse and SVB: Onde estavam os reguladores e quem os governa?"

Melhoria na capacidade para enfrentar desafios

Increased Capacity to Face Challenges

JULIEN GRANDJEAN

O valor do dinheiro e outras ilusões: tudo o que sempre quis saber, mas nunca teve coragem de perguntar

MÁRIO BOTO FERREIRA

Experiência do Utilizador em Banca Digital: Faça com que o Seu Produto Supere a Concorrência

ALEX KREGER

European Money Quiz 2023

O Sector Bancário num Minuto

- 02** Credit Suisse e SVB: Onde estavam os reguladores e quem os governa?
Credit Suisse and SVB: Where were the regulators and who governs them?
Peter Nathaniel, Ludo Van der Heyden
- 16** Entrevista de António Neto da Silva a Peter Nathaniel e Ludo Van der Heyden sobre o seu artigo
"Credit Suisse and SVB: Onde estavam os reguladores e quem os governa?"
Credit Suisse and SVB: Where were the regulators and who governs them?
- 26** Melhoria na capacidade para enfrentar desafios
Increased Capacity to Face Challenges
Julien Grandjean
- 36** O Sector Bancário num minuto
Área de Estudos e Publicações - APB
- 40** O valor do dinheiro e outras ilusões:
tudo o que sempre quis saber, mas nunca teve coragem de perguntar
Mário Boto Ferreira
- 46** Experiência do Utilizador em Banca Digital:
Faça com que o Seu Produto Supere a Concorrência
Alex Kreger
- 56** European Money Quiz 2023
Educação Financeira APB

CERTIFICAÇÕES IFB

O IFB É UMA ENTIDADE
FORMADORA CERTIFICADA PELO
BANCO DE PORTUGAL



**Certificação em
Comercialização
de Crédito
Hipotecário**



**Certificação em
Comercialização
de Crédito aos
Consumidores**



**Certificação em
Intermediação de
Crédito**

EDITORIAL



António Neto da Silva

“Se queres conhecer o passado, examina o presente que é o resultado; se queres conhecer o futuro, examina o presente que é a causa.” Esta é uma sábia frase que se atribui a Confúcio.

Inspirados nesta inter-relação, partilhamos com os leitores reflexões, análises e dados que facilitem a intervenção sobre o presente na tentativa de alcançar os resultados esperados no futuro.

Os temas de *governance* das instituições bancárias e do papel dos reguladores são tratados de forma muito interessante no extraordinário artigo de **Peter Nathaniel e Ludo Van der Heyden**, que analisa o recente caso do Credit Suisse e SVB.

Atendendo à extrema relevância e atualidade destes temas, e procurando ir um pouco mais longe na análise, entrevistei Peter Nathaniel e Ludo Van der Heyden sobre o artigo, entrevista que consta também na revista.

No atual contexto, em que atravessamos uma crise económica, um aumento sucessivo das taxas de juros e que vivenciámos de novo falências de instituições bancárias no plano internacional, considerámos relevante trazer uma análise sobre a notação dos bancos portugueses e a sua resiliência. Esta análise é-nos apresentada por **Julien Grandjean** que nos deixa uma nota positiva, afirmando que os bancos estão melhor preparados para enfrentar desafios.

Mário Augusto Boto Ferreira aborda as perceções sobre o dinheiro, o que motiva as decisões do consumidor e a influência que a forma como as alternativas são apresentadas tem nas decisões que toma. São reflexões muito úteis no plano pessoal e também para equacionar a melhor forma de comunicar com o cliente e de contribuir para que este tenha sempre na sua posse o essencial dos dados.

No plano digital a experiência do cliente/ utilizador ganha contornos de extrema relevância, podendo constituir um elemento de fidelização e de aumento de confiança ou, contrariamente, de dano reputacional e de perda do cliente. Tendo presente estes dados, convidámos **Alex Kreger** a partilhar a sua experiência, deixando pistas a considerar para melhorar a experiência do utilizador.

Rita Machado e Joana Rodrigues relatam-nos a iniciativa European Money Quiz 2023 levada a cabo junto das escolas, envolvendo alunos do 3º ciclo do ensino básico. Esta é uma das iniciativas inseridas nas atividades de educação financeira promovidas pela APB.

A Área de Estudos e Publicações da APB apresenta, na rubrica o **Sector Bancário Num Minuto**, a análise dos principais indicadores do sector, permitindo, como habitualmente, uma rápida e rigorosa compreensão. Sem dúvida um elemento essencial para quem intervém no sector.

Desejo-lhe boas leituras!

FICHA TÉCNICA

InforBanca nº 128 | MAIO.2023

Propriedade:

IFB INSTITUTO
DE FORMAÇÃO
BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

Sede: Av. da República, nº35 - 8º, 1050-186 Lisboa

Tel.: 217 916 200 | Fax: 217 972 917

e-mail: info@ifb.pt | www.ifb.pt

Diretor: António Neto da Silva

Coordenação Editorial: Marta Carvalho

Edição e Design: FPreto - Graphic Design

Periodicidade: Quadrimestral

© 2023 by IFB/APB, Lisboa

A responsabilidade pelas opiniões expressas nos artigos publicados na InforBanca, quando assinados, compete unicamente aos respetivos autores.



Credit Suisse e SVB: Onde estavam os reguladores e quem os governa? *

Credit Suisse and SVB:
Where were the regulators
and who governs them? *



GOVERNANCE



Peter Nathaniel

Actualmente é Executivo Residente no *IMD – International Institute for Management Development*. Anteriormente *CRO – Chief Risk Officer* e membro da Comissão Executiva do *Grupo Royal Bank of Scotland*.

Peter Nathaniel é consultor em estratégia, gestão de risco e reestruturação nas principais instituições financeiras, bancos centrais, governos e outras organizações internacionais multilaterais, em todo o mundo. Tem mais de 30 anos de experiência e é frequentemente solicitado pelas organizações, dadas as suas competências, que fazem dele um líder internacional em reestruturação de empresas e de dívida, em gestão de risco e em *governance* corporativa e de instituições. É, também, orador habitual sobre estes temas, em diversos eventos. Além disso, faz *coaching* e mentoria profissional personalizados a executivos de topo e outros líderes.

IMD Executive in Residence and Former Group Chief Risk Officer and member of the Executive Committee of The Royal Bank of Scotland Group.

Peter Nathaniel provides strategic, risk management, and restructuring advice to major financial institutions, central banks, governments, and other international multi-lateral organizations from around the world. He has over 30 years' experience and is frequently called on by organizations for his expertise as a leading professional in corporate/debt restructuring, risk-management and corporate governance, and is a frequent speaker on these topics at events. He also provides one-on-one professional coaching and mentorship to key executives and leaders.

Ludo Van der Heyden

Académico Eminente no *IMD* e Professor Catedrático Jubilado de *Corporate Governance* no *INSEAD*.

Ludo Van der Heyden tornou-se Académico Eminente no *IMD* em setembro de 2022, onde, juntamente com o Professor Salvatore Cantale e o Executivo Residente Peter Nathaniel, apoia os programas de desenvolvimento e outras actividades do *IMD* no sector bancário. Foi Professor de Tecnologia e Gestão Operacional no *INSEAD* desde 1988 e Professor Catedrático de *Corporate Governance*, desde Outubro de 2010. É, desde Setembro de 2018, Professor Jubilado.

IMD Distinguished Scholar & INSEAD Chaired Professor Emeritus in Corporate Governance

Ludo Van der Heyden became a Distinguished Scholar at *IMD* in September 2022, where, together with Professor Salvatore Cantale and Executive in Residence Peter Nathaniel, he supports *IMD*'s developmental activities and programs in the banking sector. He has been Professor of Technology and Operations Management at *INSEAD* since 1988 and the *INSEAD* Chaired Professor in Corporate Governance since October 2010 and has been Professor Emeritus since September 2018.



Lá vamos nós outra vez! Os bancos estão, de novo, a ser notícia por todo o lado e particularmente nos EUA e na Suíça – países que já deviam ter aprendido a lição, com a Crise Financeira Global (CFG) de 2007-08, melhor que qualquer outro país.

Isto coloca uma questão fundamental: quem governa os reguladores para que aprendam, se recordem das lições de crises anteriores e apliquem essas lições, com determinação, para evitar a repetição do mesmo cenário? Não se trata simplesmente de mudar as regras, mas também de serem assertivos quando necessário.

.....

Here we go again! Banks are starting to pop left and right, and in the US and Switzerland – countries that should have learned from the 2007-08 Global Financial Crisis (GFC) and know better.

This raises a fundamental question: who governs the regulators so that they learn and retain their lessons from previous crises, and apply them with determination to avoid a repeat scenario? It's not simply about changing the rules but also asserting themselves where necessary.

A crise de 2007-08 já foi o resultado de uma sequência de relaxamento de restrições sobre o sistema bancário dos EUA. Começou com o relaxamento, pela SEC - Comissão de Valores Mobiliários e Câmbios dos EUA, da regra do capital líquido, permitindo que os bancos de investimento aumentassem significativamente o seu nível de dívida. Isso alimentou o crescimento dos títulos garantidos por créditos hipotecários e dos créditos hipotecários de alto risco. O sistema bancário paralelo desenvolveu-se, permitindo que empresas financeiras assumissem uma alavancagem muito superior àquela a que os bancos se poderiam expor. A LTCM - *Long Term Capital Management*, tendo Merton e Scholes, laureados com o Prémio Nobel, como administradores principais, juntamente com Merriweather, o rei da comercialização de Títulos Mobiliários da Salomon e o presidente da Reserva Federal, Alan Greenspan, pregaram e praticaram o evangelho das «virtudes do mercado», da autorregulação e da competência. Os mercados de derivados ficaram fora da supervisão dos reguladores. Os grupos financeiros podiam colocar níveis substanciais de activos e passivos extrapatrimoniais (OBS), através de veículos de investimento estruturado. O Presidente Clinton promulgou a Lei Gramm-Leach-Bliley, revogando a Lei Glass-Steagall, a principal legislação que emanou da crise de 1929 e que proibia os grupos bancários de possuir outras empresas financeiras.

Parecia mesmo que Wall Street tinha o seu próprio Woodstock; com mais bebidas alcoólicas e espirituosas do que nas Catskills, mas com uma diferença importante: os cavalheiros da baixa de Nova Iorque tinham carteiras maiores e maiores ambições individuais. Quando Wall Street acordou, foi pior do que em 1969. O mundo inteiro - e não apenas uma parte da alta do Estado de Nova Iorque - estava em crise.

The 2007-08 crisis already was the result of a sequence of relaxing constraints on the US banking system. It started with the relaxation by the SEC of the net capital rule, allowing investment banks to greatly increase their level of debt. This fueled the growth of mortgage-backed securities and subprime mortgages. Shadow banking developed, allowing financial firms to take on much greater leverage than banks could. LTCM, with Nobel Prize winners Merton and Scholes as principals, together with Salomon bond trader king Merriweather, and Federal Reserve chairman Alan Greenspan, practiced and preached the gospel of “the virtues of the market”, self-regulation, and expertise. It kept derivative markets out of regulatory oversight. Financial groups could post substantial off-balance-sheet (OBS) assets and liabilities through structured investment vehicles. President Clinton signed the Gramm-Leach-Bliley Act into law, repealing the Glass-Steagall Act, the major legislation emanating from the 1929 crisis which prohibited banking groups to own other financial companies.

It sure looked like Wall Street had its own Woodstock; spirits and alcohol flowing in greater amounts than in the Catskills, but with one important difference: the gents of downtown New York had bigger wallets and greater individual ambitions. When Wall Street awakened, it was worse than in 1969. The whole world - and not just a piece of upper New York state - was in turmoil.



Seria razoável supor que a repetição da crise de 1929, em 2007-08, levaria o sistema financeiro global a aprender que a *governance* é importante e que a má *governance* pode sair muito cara. Já para não dizer que muitos dos chamados «problemas dos negócios» eram apenas consequências – sendo a raiz do problema a má *governance*.

Outro Prémio Nobel, Joseph Stiglitz, escreveu **um relato abrangente na *Vanity Fair***. O texto pode ser considerado como um artigo oposto ao **artigo seminal de Milton Friedman no *New York Times Magazine*** sobre a responsabilidade social da empresa. A maioria das pessoas considera este último como um conteúdo bíblico das virtudes do mercado livre. Friedman falava sobre *governance*, fazendo um apelo para que o mundo supervisionasse os CEOs mais seriamente. Argumentava, de forma convincente, que essa supervisão implicava uma avaliação objectiva e sugeriu que a rentabilidade das empresas fosse a forma usada para avaliar a criação de valor pelos CEOs. Sem uma monitorização eficaz, os CEOs tenderiam a administrar as empresas em função da sua própria agenda – e não no interesse da empresa nem dos correspondentes accionistas.

De notar que o artigo de Friedman não menciona nem administradores nem o conselho de administração, apenas os accionistas. Mas afinal, é assim a América: seguramente naquela época, o poderoso CEO seria, com grande probabilidade, também o presidente do conselho de administração. Nessas condições, um conselho de administração não faria grande diferença. Muitos economistas, financeiros e empresários dos EUA acreditam que os conselhos de administração são meros instrumentos burocráticos de *governance* e preferem fazer *outsourcing* da *governance* no mercado. Aos seus olhos, é mais rápido, mais barato e mais eficaz. A América é indubitavelmente conhecida pela sua cultura de execução. Nunca deixa de nos surpreender que tantas pessoas sejam da opinião que o negócio depende apenas da *execução*. A palavra é brutal. A linguagem moderna prefere o termo mais civilizado de criação de valor. Mas a *governance* baseia-se no facto de que a implementação musculada de um mau plano equivale a destruição de valor, precisamente o contrário da criação de valor.

A reasonable assumption would be that the 2007-08 repeat of the 1929 crash would have led the global financial system to learn that governance is important and that bad governance can be very costly. Not to mention that many so-called “business problems” were consequences – with poor governance as the root cause.

Another Nobel Prize winner, Joseph Stiglitz, wrote **a comprehensive account in *Vanity Fair***. The piece can be considered a counter to Milton Friedman’s **seminal *New York Times Magazine* article** about the social responsibility of enterprise. Most people think of the latter as a biblical retelling of the virtue of free markets. Friedman was talking about governance, urging the world to oversee CEOs more seriously. He argued convincingly that such oversight requires an objective measure and suggested firm profitability as the way to evaluate value creation by CEOs. Short of effective monitoring, CEOs are likely to run the firm for their own agenda – not that of the firm, or its shareholders.

Remarkably, Friedman’s paper does not mention directors or the board of directors, only shareholders. But then, this is America, the powerful CEO being – certainly in those times – most likely to also be the board chair. Under those conditions, a board may not make much difference. Many US economists and financiers, as well as entrepreneurs, believe boards to be bureaucratic governance instruments and favor outsourcing the governance to the market. Faster, cheaper, and more effective in their eyes. America is no doubt known for its culture of execution. It never ceases to amaze us that so many people are of the opinion that business is all about execution. The word is brutal. Modern parlance prefers the more civilized value creation. But governance is based on the realization that powerful execution of a bad plan amounts to value destruction, its opposite.

Talvez o maior erro tenha sido pensar que as autoridades Suíças poderiam supervisionar o CS e a UBS.

Na época da CFG, todos os bancos – juntamente com as agências de *rating*, a quem pagavam – acreditavam que os mercados tinham entrado num novo paradigma: se os empréstimos *subprime* fossem suficientemente embelezados e diversificados, tornar-se-iam títulos com *rating* AAA. Esta alquimia financeira tornou-se um axioma. No entanto, as pessoas foram rapidamente lembradas de que «quando a esmola é grande...». Esta chamada inovação financeira foi um desses casos. Não é apenas a China que exporta coisas más, de vez em quando. As melhores mentes dos EUA tinham concebido produtos de mitigação do risco que, contrariamente ao que o nome poderia indicar, acabariam por espalhar o risco por todo o mundo e gerar aquilo que se tornou a CFG.

O fracasso da *governance* na Europa e nos EUA foi absoluto. A inovação é boa, mas precisa de ser governada de modo a criar valor e não a destruir valor. Tal como quando Ícaro caiu na terra por ter ignorado as advertências do pai, Dédalo, para não voar demasiado perto do sol, as concentrações excessivas em qualquer coisa, incluindo títulos de alta qualidade, devem ser evitadas. A UBS teve de admitir que não conseguia indicar com precisão qual a sua exposição ao *subprime* no início da CFG. Foi estimada em cerca de 60 mil milhões de Francos Suíços. Como tantos outros bancos, a UBS foi salva, com os contribuintes a pagar a conta. Mas, a nível internacional, foram os cidadãos do Reino Unido que sofreram as maiores perdas, pelo resgate do RBS – Royal Bank of Scotland, cuja dimensão da falência foi muitas vezes superior à do Lehman Brothers.

Avancemos 15 anos. Tendo disponibilizado ao Credit Suisse (CS) uma linha de liquidez de 50 mil milhões de francos suíços, numa quarta-feira, para ganhar tempo, na sexta-feira a linha já se tinha esgotado. O tempo esvaíra-se. No domingo seguinte, o governo Suíço tinha-se convencido – com a ajuda de Washington e de Bruxelas/Frankfurt – de que era do interesse de todos que a UBS absorvesse o CS.

Perhaps the bigger mistake was to think that the Swiss authorities could oversee CS and UBS

At the time of the GFC, all banks – along with the rating agencies, whom they paid – believed markets had entered a new paradigm: if subprime loans were repackaged enough, and sufficiently diversified, they would become AAA-rated securities. This financial alchemy became an axiom. However, people were soon reminded that there is such a thing as “too much of a good thing”. This so-called financial innovation was one such case. It is not only China that exports bad stuff on occasion. The best US minds had designed risk mitigating products that would, contrary to their name, ultimately spread risk across the world and engender what became the GFC.

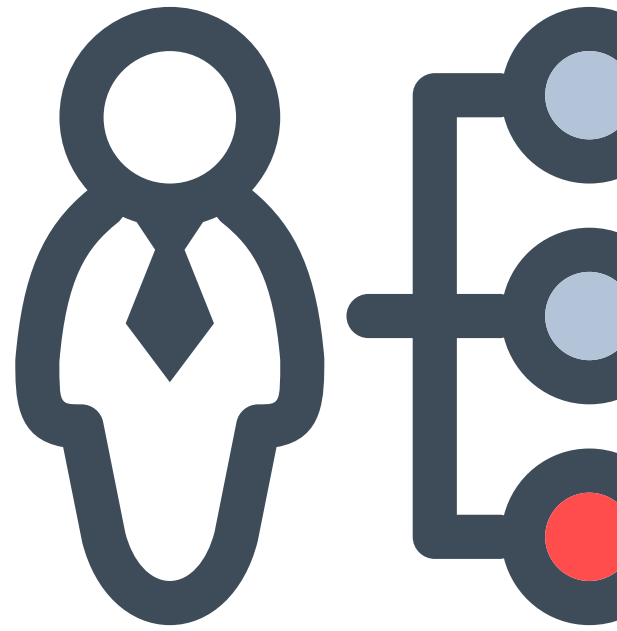
The failure of governance in Europe and the US was absolute. Innovation is good, but needs to be governed so that it is value creating, not value destroying. Just as when Icarus came crashing down to earth having ignored the warning of his father Daedalus not to fly too close to the sun, excessive concentrations in anything, including high quality securities, should be avoided. UBS had to admit that it could not precisely state its subprime exposure at the onset of the GFC. It was estimated at around 60bn CHF. Like so many banks, UBS was bailed out, the public paying the bill. The biggest chunk was paid by UK citizens for the rescue of RBS, whose failure was multiple times bigger than Lehman Brothers.

Let us move forward 15 years. Having provided Credit Suisse (CS) with a 50bn CHF liquidity line on Wednesday to buy time, the line was gone by Friday. Time was now up. By Sunday, the Swiss government had convinced itself – with the help of Washington and Brussels/Frankfurt – that it was in everybody’s interest that UBS absorb CS.

A UBS, sendo o único grande banco restante no país, estava ciente da sua posição de monopólio e recusou, repetidamente, a proposta do governo. Finalmente, a UBS ficou com o CS por 3 mil milhões de francos suíços (25% da sua valorização apenas alguns dias antes). O governo Suíço teve de oferecer algumas compensações: uma protecção, sem condições, através do Tesouro, de 9 mil milhões de francos suíços para absorver perdas do CS e uma linha de liquidez de 100 mil milhões do Banco Nacional Suíço. Tal como em 2008, a UBS saiu-se lindamente. Para já, a sua posição como a única grande entidade de financiamento que resta no bloco Suíço está assegurada.

O difícil de entender é como é que as autoridades suíças deixaram arrastar durante tanto tempo a novela CS. Também é muito triste: O CS foi o financiador da transição suíça para uma economia industrial moderna do pós-guerra. Desde que fornecesse crédito para projectos suíços, tudo corria lindamente. Mas nem Genebra nem Zurique são o centro do mundo financeiro: esse lugar cabe a Nova Iorque e aos Estados Unidos. Depois de modernizar a Suíça, a atracção para entrar nos EUA era grande de mais para ser recusada. O CS atravessou o Rubicão para a Terra do Nunca, criando o CSFB – Credit Suisse First Boston após a sua aquisição da casa de investimentos americana First Boston. Eventualmente, isso levou à sua queda; o pensamento conservador suíço, ainda muito rural, permaneceu na Europa, enquanto que nos EUA, os gestores adoravam jogar com capitais e depósitos suíços. Novamente o Ícaro, pela segunda vez.

O ADN Suíço tem origem na sua história e localização. O país teve de superar muitos desafios e fê-lo de forma soberba. A autonomia é uma virtude nas montanhas, tal como a assunção controlada de riscos. Para os Suíços, é do alto das montanhas que Ícaro cai de encontro à morte. Os suíços reagem visceralmente contra a dívida. Os cantões não se podem socorrer mutuamente e, em caso de falência, há a ameaça de a Confederação assumir o controlo do cantão. Cada cantão contava com o seu próprio exército profissional e treinado para se defender dos outros cantões. Depois de terem lutado uns contra os outros durante muito tempo (algo que, alegadamente, Guilherme Tell conseguiu resolver), os camponeses Suíços uniram-se e derrotaram o exército mais moderno do séc. XV, o dos Duques da Borgonha, nas



UBS, being the only big bank left in the country, was sure of its monopoly position and repeatedly refused the government's proposal. Eventually, UBS walked away with CS for 3bn CHF (25% of its valuation even a few days earlier). The Swiss Government had to put a few goodies in the balance: a free backstop via the Treasury of 9bn CHF to absorb CS losses, and a 100bn liquidity line from the Swiss National Bank. Just like in 2008, UBS came out beautifully. By now, its place as the only big finance house left on the Swiss block was secured.

How the Swiss authorities allowed the CS soap opera to drag on so long is hard to fathom. It is also very sad: CS is the financier of the Swiss transition to a modern post-war industrial economy. As long as it provided credit to Swiss projects, all went extremely well. But, neither Geneva nor Zurich are the center of the financial world: New York and the USA are. Having modernized Switzerland, the attraction to enter the US proved too big to refuse. CS crossed the Rubicon into Neverland, creating CSFB following its acquisition of US investment house First Boston. That eventually led to its fall, Swiss conservative farm-rooted thinking remained in Europe, while in the US, managers loved to gamble with Swiss equity and deposits. Icarus again, times two.

Swiss DNA comes from its history and location. The country had to overcome many challenges, and it did, superbly. Autonomy is a virtue in the mountains, as is controlled risk taking. For the Swiss, Icarus falls to his death from the mountains. The Swiss have a visceral reaction against debt. The cantons cannot bail each other out, the Federation threatening to take over a canton if it fails. Each canton relied on its own professional and trained army to defend itself against other cantons. Having battled too long amongst each other (something Guillaume Tell is presumed to have turned around), the

batalhas de Grandson e Morat. Assim, surpreenderam o mundo e solucionaram um problema ao rei francês, embora com um gasto financeiro considerável. Os mercenários Suíços tornaram-se numa marca ao serviço dos reis e papas da Europa. Destacaram-se também durante as guerras religiosas francesas e italianas do séc. XVI. Eram os únicos soldados a lutar e a morrer por Luís XVI. E sempre defenderam o Papa.

Tendo sido forçados por Napoleão a permanecer neutros, enquanto o imperador travava uma guerra contra os Habsburgos por toda a Europa, os Suíços começaram a apreciar ter um estatuto de neutralidade, que lhes convinha enquanto povo das montanhas. Também foram astutos posteriormente, ao disponibilizar os seus hotéis para os prisioneiros da Primeira Grande Guerra, desde que os países de origem pagassem a conta correspondente. Isso ajudou a promover a Suíça como estância de esqui e de férias, após a Grande Guerra, quando os prisioneiros regressaram a casa, ansiosos por voltar àquele paraíso pacífico, curando as mentes dos horrores da batalha e os pulmões das lesões provocadas pelos gases tóxicos inalados durante a guerra de trincheiras.

Usando a neutralidade e a autonomia para oferecer sigilo bancário, atraíram os mais ricos de todo o mundo, a quem foi exigido que se comportassem adequadamente dentro das suas fronteiras. Os Suíços podiam ser mercenários, mas não estavam interessados em ser polícias do mundo. Foi assim que tanto o CS como a UBS se tornaram gestores e guardiões de fortunas. As competências bancárias Suíças – e acima de tudo as reservas acumuladas graças ao sigilo bancário – podiam agora ser usadas para financiar os grandes projectos a nível mundial. A banca de investimento tem os seus próprios segredos, muito diferentes dos da gestão de patrimónios, da banca de retalho ou da prática Suíça de financiamento, quer de empresas quer de projectos. Tudo isto terminou em desastre para a UBS com a CFG. UBS que, nessa altura, era praticamente gerida por mercenários americanos, com pouca consideração pela prudência, que era o alicerce sólido sobre o qual havia sido construído o sistema bancário suíço. Claramente, os Suíços não eram bons a regular os seus banqueiros americanos, sendo que alguns alegam que os americanos tinham conseguido uma tomada de controlo não publicitada dos bancos sistémicos suíços.

Swiss peasants united and defeated the most modern army of the 15th century, that of the Burgundy Dukes at the battles of Grandson and Morat. They surprised the world, and solved a problem for the French King, at considerable financial expense. Swiss mercenaries became a brand at the service of Europe's Kings and Popes. They distinguished themselves during the French and Italian religious wars of the 16th century. They were the only soldiers to fight and die for Louis XVI. They forever defended the Pope.

Having been forced by Napoleon to remain neutral while the emperor waged war against the Habsburgs throughout Europe, the Swiss got to appreciate a neutrality that fitted them well as mountaineers. They were also crafty, offering their hotels to WWI prisoners in exchange for their nations paying the bill. It helped propel Switzerland into a ski and vacation resort after the Great War, when prisoners returned home, eager to return to their peaceful heaven, curing their minds from the horrors of battle, and their lungs from the damages of poisonous gases inhaled during trench warfare.

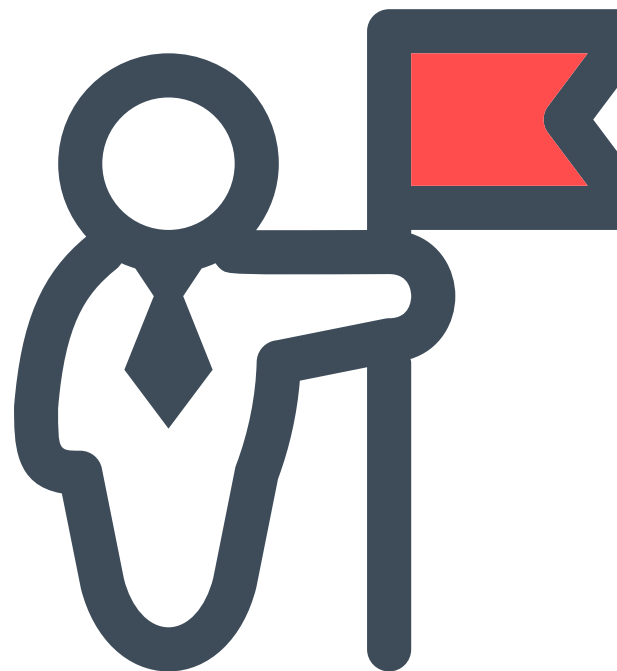
By using neutrality and autonomy to offer bank secrecy to the world, they attracted the world's wealthy, who were asked to behave within its borders. The Swiss could be mercenaries, but not policemen for the world, and both CS and UBS became wealth managers and guardians. Swiss banking skills – and foremost the reserves built thanks to bank secrecy – could now be put to use for the big projects of the world. Investment banking has its own secrets, quite distinct from wealth management, retail banking, or Swiss-based corporate or project finance. It all ended in disaster for UBS with the GFC, which was pretty much run by American mercenaries at that time, with little appreciation for the prudence that was the rock on which Swiss banking was built. Nor were the Swiss good at governing their American bankers, some claiming that the Americans had managed a reverse takeover of the Swiss systemic banks.

O CS seguiu a UBS, mas certamente à sua sombra, especialmente após a fusão da Union des Banques Suisses e do SBC - Swiss Bank Corporation em 1998, que criou o maior banco da Europa e o segundo maior do mundo. Mas o CS orgulhava-se de não ter tido necessidade de ser salvo pelo governo durante a CFG. Atualmente, esse orgulho desapareceu definitivamente. Há até quem defenda que isso acabou por constituir uma desvantagem, dado que o CS, como consequência de não ter sido intervencionado, não se reestruturou com a profundidade que a UBS foi obrigada a fazer.

As aventuras Suíças no mundo da alta finança chegaram agora ao fim, com a UBS mesmo a admitir que a sua banca de investimento tinha de ser reduzida e gerida de acordo com a tradição de gestão suíça: de uma forma muito mais conservadora e tal como praticada na gestão de fortunas e na banca de empresas e de retalho Suíças.

Caiu o pano sobre as finanças globais Suíças e o mal está feito. Os obrigacionistas do CS perderam o seu dinheiro, os accionistas o seu capital e a «solução» é considerada pelo mundo global da finança como tendo sido forçada num estado de pânico. Os Suíços não estão nada satisfeitos, recordando-se dos desastres que foram a falência da Swissair e o resgate da UBS. A reputação da Suíça como farol de estabilidade, competência e prudência está gravemente comprometida.

A questão que, de facto, interessa aqui é saber por que motivo os reguladores não intervieram mais cedo. Como é que permitiram que um presidente do conselho de administração, não bancário, com mera formação jurídica, governasse o CS durante tanto tempo, sem implementar as reformas necessárias pós-CFG. Sendo que ainda por cima contratou um CEO do sector dos seguros e que era secundado por um vice-presidente que era CEO, a tempo inteiro, de uma grande farmacêutica? As finanças são um assunto muito técnico. Os grandes financeiros, como Buffett, são especialistas talentosos, com formação específica. É difícil aprender sobre atividade bancária apenas no trabalho ou na rua – como os britânicos tão bem aprenderam à sua custa, com o desaparecimento da banca comercial.



CS followed UBS, but certainly in its shadow, particularly after the 1998 merger of Union des Banques Suisses and SBC, which created the largest bank in Europe and the second largest in the world. But CS prided itself not to have to be bailed out by the Government during the GFC. That pride is now well and truly gone. Some even argue that it ended up being a handicap because CS, as a result, did not reset itself in the way UBS had to.

The Swiss adventures in the world of high finance have now come to an end, even UBS admitting that its investment banking needed to be scaled down and run the traditional Swiss way: substantially more conservatively, and as practiced in wealth management and Swiss retail and corporate banking.

The curtain has fallen on Swiss global finance, and the damage is done. CS bond holders lost their money, equity holders their capital, and the “solution” is viewed by the global world of finance as having been forced into a panic. The Swiss are not best pleased, recalling the disasters that were the bankruptcy of Swissair, and the bailout of UBS. The reputation of Switzerland as a beacon of stability, competence, and prudence is severely dented.

The question that is of interest here is why regulators did not intervene earlier. How did they allow a non-banking chairman with a legal background to govern CS for so long, without inducing the necessary post-GFC reforms, while additionally hiring a CEO from the insurance industry and being seconded by a vice-chairman that was a full-time CEO from big pharma? Finance is a very technical topic. Great financiers, like Buffett, are talented specialists and experts. It is hard to learn banking solely on the job, or in the street – as the Brits learned at their expense with the demise of merchant banking.

Igualmente importante, quais as competências fundamentais que os bancos Suíços possuíam que lhes permitissem competir com êxito e de forma sustentável no espaço internacional da banca de investimento? O CSFB não aproveitou as vantagens nem o saber-fazer naturais da Suíça quanto à gestão de patrimónios nem a vantagem exclusiva do sigilo bancário. Por extensão, qual a competência dos reguladores bancários Suíços para supervisionar as operações internacionais dos seus bancos nacionais? Nada nesta história faz muito sentido. Porque é que as autoridades Suíças o permitiram? E porque é que tiveram de reaprender a lição em 2023 que deviam ter aprendido, muito antes, em consequência da CFG?

Os bancos não são como as outras empresas: têm uma função que afecta toda a Sociedade. O desaparecimento dos seus bancos afecta a Suíça e a sua posição no mundo; motivo por que as funções reguladoras são tão importantes. Mas com os seus dois «campeões nacionais» espalhados por todo o mundo e a atrair clientes que não conseguiam encontrar financiamento nos seus próprios países, essa função reguladora é quase impossível de ser bem executada a partir de Zurique, de Berna ou de Genebra. Talvez o maior erro tenha sido pensar que as autoridades suíças poderiam supervisionar o CS e a UBS: teriam feito melhor em usar o BCE como os seus mercenários, pois mesmo que este último ainda seja jovem e esteja a aprender, o facto de lidar constantemente com um grande número de bancos complexos impõe-lhe um certo distanciamento e, especialmente, faz com que não lhe seja permitido permanecer amador durante muito tempo.

A outra questão que aqui nos preocupa é saber quando é que os reguladores se irão tornar mais activos, exigir mais medidas, impor observadores quando os conselhos de administração parecerem estar a falhar, exigir a saída dos presidentes quando se verifica que o progresso é insuficiente (ou que os erros se repetem) e, eventualmente, até assumir responsabilidades não

Equally importantly, what core competences did the Swiss banks possess that would allow them to compete successfully and sustainably in the international investment banking space? CSFB did not draw on Switzerland's natural advantages and know-how in wealth management or unique advantage in bank secrecy. By extension, what competence do Swiss banking regulators have in supervising the international operations of their national banks? The whole story makes little sense. Why did the Swiss authorities allow this? And why did they have to relearn a lesson in 2023 that they should have learned following the GFC?

Banks are not like other companies: they have a public function. The demise of its banks impacts Switzerland and its standing in the world, which is why regulatory functions are so important. But with their two "national champions" stretched all over the world, and attracting clients who could not find funding in their own countries, this regulatory function is nearly impossible to execute well from Zurich, Bern, or Geneva. Perhaps the bigger mistake was to think that the Swiss authorities could oversee CS and UBS: they might have done better using the ECB as their mercenaries, for even if the latter are young and still learning, the fact that they are dealing continuously with a large number of complex banks does force upon them a certain distance, and especially not to remain amateurs for too long.

The other question that concerns us here is when regulators will become more active, demand greater action, force observers when boards appear to fail, demand the chair exits when insufficient progress is seen (or errors repeat), and eventually even take over non-executive responsibility, as in the case of CS? Markets wish to see change when things turn south: organizational change, including cultural change, takes time, often several years – but changes in governance can take just a few days, although this would be difficult to do quite as poorly at board and executive levels as the leadership of CS over the last 10 years.




executivas, como no caso do CS? Os mercados querem ver mudanças quando as coisas dão para o torto: as alterações organizacionais, incluindo as mudanças culturais, levam tempo, frequentemente vários anos – mas as mudanças na *governance* podem levar apenas alguns dias, embora isso fosse difícil de concretizar perante a incompetência da liderança do CS nos últimos 10 anos, quer ao nível do Conselho de Administração quer ao nível executivo.

A realidade vinda dos Estados Unidos não é melhor. Os EUA, com o atual presidente da Reserva Federal, Jerome Powell, estavam tão felizes durante a presidência Trump que relaxaram novamente a supervisão dos bancos Americanos. Havia apenas 15 considerados sistémicos, apesar de a Califórnia, só por si, ser a quarta maior economia do mundo. E quem é que supervisionava o Silicon Valley Bank? A liderança era jovem, inexperiente e durante oito meses nem sequer ponderou se valia a pena nomear um Director de Risco. E é difícil imaginar que o advento de taxas de juros mais altas possa ter sido uma grande surpresa: os bancos devem gerir os seus activos e passivos e ter planos de contingência. As taxas de juros podem seguir apenas duas direcções possíveis: para cima ou para baixo! E essas subidas não foram anunciadas? Este último evento mostra que a *governance* e a supervisão ainda não são do gosto dos Americanos; a execução, a conclusão do negócio, a atribuição de bónus, as aquisições e o crescimento rápido é o que inspira as empresas americanas, os executivos e, com elevada probabilidade, os conselhos de administração. Esta parece ter sido a cultura dominante no País.

O que é extraordinária e assustadoramente semelhante nas crises do CS e do SVB é a razão pela qual as autoridades reguladoras não tiveram a coragem de intervir de forma rigorosa. Iam chamando à atenção para os problemas, mas com poucos progressos e sem uma resolução definitiva. Será que os reguladores de ambos os países não aprenderam as lições? A suprema ironia é se os EUA, tal como os Suíços, não deveriam ter ponderado pedir ao BCE para supervisionar os seus bancos sistémicos, dado que Frankfurt tem vindo a ganhar competências na supervisão? Tornar o BCE o regulador mercenário para os grandes bancos do mundo seria, de

The story coming from the US is no better. The US, with current Federal Reserve chairman Jerome Powell, was all too happy during the Trump presidency to again relax the oversight on US banks. There were only 15 that were viewed as systemic, when California by itself is the fourth largest economy on earth. And who oversaw Silicon Valley Bank? Leadership was young, inexperienced, and didn't even consider whether it was worth appointing a Chief Risk Officer for eight months. And it's hard to imagine that higher interest rates were a big surprise: banks are supposed to manage their assets and liabilities, and have contingency plans. Interest rates have only two directions to move: up or down! And were these hikes not announced? This latest event shows that governance and oversight are still not a US preference; execution, getting the deal done, awarding bonuses, acquisitions, and rapid growth are what keep juices flowing in US companies, among its executives, and likely within its boards. This culture seemed to feature in the place.

What is remarkably, and frighteningly, similar in the CS and SVB crises is why regulatory authorities did not have the courage to intervene in a rigorous way. They kept pointing to the issues, but with little progress or definite resolution. Did regulators in both countries not learn their lessons? Supreme irony, should the US, like the Swiss, not consider asking the ECB to come and supervise their systemic banks as Frankfurt is building expertise in supervision? Having the ECB becoming the mercenary regulator for the world's big banks would indeed be a remarkable reversal. In the same way that we rely on bank boards to govern banking institutions, we rely on banking regulators to govern the governors of the banks. It would appear both have failed in their roles again.



facto, um *volte-face* notável. Da mesma forma que nos apoiamos nos conselhos de administração dos bancos para governar as instituições bancárias, apoiar-nos-famos nos reguladores bancários para governar os governadores dos bancos centrais. Parece que ambos falharam novamente nas suas funções.

Esta falha de supervisão exige redesenhar o regime regulador da *governance* no sistema bancário para outro que garanta que os bancos serão capazes de satisfazer os seus *stakeholders*, apesar de terem de competir entre si e de terem, ocasionalmente, de gerir objectivos conflitantes. Os conselhos de administração dos bancos enfrentam um trilema que os conselhos de administração de entidades não reguladas não enfrentam: como gerir, simultaneamente e com sucesso, a condicionante do mercado face à procura, a condicionante empresarial da rentabilidade e a exigência regulatória da solvência, confiança e segurança.

O facto de as autoridades Suíças terem orquestrado uma transacção interferindo no normal funcionamento do «sector privado» desmente o facto de que não estariam preparadas para lidar com a situação, apesar de terem todos os sinais do mundo, ao longo dos últimos 10 anos, de que o CS era incapaz de se reabilitar por si só. Os mercados de capitais vieram lembrar a todos que o banco valia apenas uma pequena fracção de seu valor contabilístico, apesar de ter planos de resolução obrigatórios implementados e aprovados pelo mesmo regulador, ao longo de muitos anos, e de ser o segundo maior banco do país, um banco que também era sistémico a nível global e que, se ameaçado, constituiria uma ameaça existencial tanto para o sistema financeiro global como para a própria estabilidade da nação Suíça.

Parece que os reguladores Suíços – talvez por causa da sua proximidade com os bancos – intervieram e mudaram o sistema apenas quando foram pressionados

This supervisory failure calls for a redesign of the regulatory governance regime in banking to one that ensures banks are able to serve their stakeholders despite having to compete, and despite having to occasionally manage conflicting objectives. Banking boards face a trilemma that boards of non-regulated entities do not: how to successfully manage the market constraint of public demand, the business constraint of profitability, and the regulatory constraint of solvency, trust, and safety.

The Swiss authorities orchestrating a “private sector” transaction belies the fact that they were simply unprepared to deal with the situation, despite having all the signals in the world over the past 10 years that CS was incapable of rehabilitating itself. Equity markets reminded all that the bank was only worth a small fraction of its book value, notwithstanding the fact that it had mandatory resolution plans implemented and approved by the same regulator for many years, and that it was the second largest bank in the country, one that was also globally systemic, and, if threatened, would pose an existential threat to both the global financial system and the very stability of the Swiss nation.

It would appear as though the Swiss regulators – perhaps because of proximity with the banks – intervened and changed the system only when prodded by external stakeholders to do so. Three cases stand out. The US Government forced the Swiss to change their “banking secrecy” rules. The Singaporean Government shareholders called for a post-Global Financial Cri-



por partes interessadas externas a fazê-lo. Há três casos que se destacam. O governo dos EUA forçou os Suíços a mudar as suas regras de «sigilo bancário». O Governo de Singapura, enquanto accionista, solicitou uma divisão em partes da UBS após a Crise Financeira Global (que não foi acordada, mas que provocou mudanças imediatas). E agora, na Suíça, os pedidos dos EUA e do BCE forçaram as autoridades Suíças a implementar, em Março, uma solução, para evitar uma crise semelhante à do Lehman.

O Professor Stephen Kotkin, de Princeton, gosta de dizer que a história continua a surpreender-nos. A premissa da boa *governance* é que, quando essas surpresas ocorrem, as lições sejam aprendidas, evitando uma repetição. O que é mais desconfortável, se não mesmo inaceitável, é que os eventos actuais nos EUA e na Suíça parecem demasiado *déjà vu*. O mundo merece melhor daquelas autoridades de alto nível.

Para que as lições sejam finalmente aprendidas, está na hora de governar os reguladores e de forma rigorosa. Uma das lições é a de que os bancos servem em primeiro lugar os mercados domésticos e não os mercados externos ou distantes, que não compreendem tão bem como compreendem os seus mercados internos. A crise foi realmente global, mas, no entanto, as finanças continuam a ser, em grande parte, um assunto local. O CS ou o SVB perderam a confiança do público – mas é precisamente por isso que as autoridades devem fazer um trabalho melhor, por um lado responsabilizando os seus reguladores financeiros pela supervisão dos bancos do país e por outro procurando aliar-se, de forma mais eficaz, com os reguladores estrangeiros quando os seus bancos se estendem para demasiado longe dos seus mercados domésticos. ①

sis split of UBS (which was not agreed, but did prompt change). And now, in Switzerland, calls from the US and the ECB forced the Swiss authorities to engineer a solution over the past weekend to avoid a Lehman-like moment.

Princeton's Professor Stephen Kotkin likes to say that history keeps surprising us. The premise of good governance is that when such surprises occur, lessons are learned, pre-empting a repeat. What is most uncomfortable, if not unacceptable, is that current events in the US and Switzerland sound too much like *déjà vu*. The world deserves better from such high-level authorities.

For lessons are finally learned, it is time to govern the regulators, and thoroughly so. One of the lessons must be that banks first serve local markets, and not foreign or distant ones, which they do not understand as well as local ones do. The crisis was indeed a global one, yet finance remains largely a local affair. CS or SVB lost the public's trust – but that is precisely why authorities ought to do a better job holding its financial regulator accountable in its oversight of the country's banks, and to more effectively ally with foreign regulators when its banks stretch too far from its local markets. ①

(*) Artigo originalmente publicado em inglês pelo IMD em <https://www.imd.org/ibyimd/finance/credit-suisse-and-svb-where-were-the-regulators-and-who-governs-them/>.

(*) This article was first published by IMD in <https://www.imd.org/ibyimd/finance/credit-suisse-and-svb-where-were-the-regulators-and-who-governs-them/>.

EXECUTIVE EDUCATION



FORMAÇÃO AVANÇADA

INTRODUÇÃO ÀS CRIPTOMOEDAS E APLICAÇÕES EM PRODUTOS FINANCEIROS

22 e 23 junho 2023



INFORMAÇÕES: Catarina Santos | c.santos@ifb.pt | +351 217 916 293 | www.ifb.pt

Entrevista de António Neto da Silva a
Peter Nathaniel e Ludo Van der Heyden sobre
o seu artigo “Credit Suisse and SVB: Onde
estavam os reguladores e quem os governa?”

*Credit Suisse and SVB: Where were the regulators and
who governs them?*





ANS: O que vos levou a escrever este artigo?

PN&LVDH: A queda do Credit Suisse (CS) é um acontecimento que vai directamente ao coração da *governance* no sector bancário. A solução decidida pelas autoridades governamentais, em colaboração com a liderança corporativa da UBS e do CS, é surpreendente e merece uma explicação clara a todos os *stakeholders*. Particularmente depois de o Ministro das Finanças Federal ter dito que “não existia outra solução”, o que levantou mais suspeitas do que deu segurança.

A segunda motivação é dirigida àqueles que duvidam da necessidade de *governance* ou a encaram com cinismo: a queda do CS confirma que uma *governance* fraca pode custar muito caro.

A terceira motivação resulta do facto de os custos serem menos suportados pelos executivos do que pelos credores e pelos detentores de capital e, acima de tudo, pelo próprio país. Isto faz da banca um sector diferente dos outros sectores não regulados: o custo é suportado pela própria indústria e pelo país, que paga um preço considerável para salvar o CS, ou, mais precisamente, para fazer com que a UBS compre o CS.

A motivação final é o facto de a *governance* do sector bancário Suíço ocorrer num país onde a actividade bancária é tão importante – quase parte do Tesouro nacional. Este facto claramente levanta o problema da responsabilização dos reguladores financeiros.

Why did you write the article "Credit Suisse and SVB: Where were the regulators and who governs them"? ¹

The failure of Credit Suisse (CS) is an event that goes to the heart of governance in banking. The solution that was decided by government authorities, in collaboration with the corporate leadership of UBS and CS, is surprising and deserves more of an explanation to the stakeholders. Particularly after the Federal Minister of Finance stated that « there was no other solution » which raised more suspicion than reassurance.

The second motivation was addressed at the governance cynics or doubters: the CS downfall confirms that poor governance can be very costly.

The third motivation was that the cost is borne less by the executives than by the creditors and the equity holders, and foremost by the country itself. That makes banking different than most other non-regulated businesses: the cost is borne by the industry and the country, which will pay a considerable fee to bail out CS, or, more precisely, to induce UBS to acquire CS.

The final motivation was that the governance of the Swiss banking sector is in a country where banking is so important – almost part of the national treasure. That clearly raises the accountability of the financial regulators.

ANS: O que vos surpreendeu mais no caso SVB? E no CS?

PN&LVdH: Sobre o SVB foi que os poderes regulatórios e a sua área de intervenção sejam tão limitados – e a sua prática seja tão pobre. Nós já sabíamos disso em resultado da Crise Financeira Global (CFG) e do desastre Madoff, entre outras calamidades recentes. A inépcia dos reguladores foi substancial e as lideranças dos bancos – como foi o caso no Wells Fargo – parece terem participado nesta charada de *governance*.

No que respeita ao CS a primeira reacção é emocional: o CS era A instituição de crédito que deu o maior contributo para a construção da Suíça moderna. Foi fantástica enquanto operou em águas transparentes, não turbulentas. Quando o CS foi infectado pelo *bug* dos EUA – o desejo urgente de se tornar um grande *player* nos EUA – a destruição de valor começou. Isto foi um assunto de *governance*: ir para os mercados externos, para qualquer empresa, não é apenas um assunto de expansão, é, fundamentalmente, transformar a empresa de uma firma nacional em uma corporação internacional, mudando o contexto e as regras de jogo, no mercado e fora do mercado.

ANS: Quais são os pontos principais do artigo que gostariam de destacar?

PN&LVdH: Que esta é uma história que se desenrola debaixo dos nossos olhos. Ou melhor, que se enrola. Nenhum país é perfeito. No entanto, aqui os autores impuseram uma solução que, *prima facie*, não corresponde ao interesse nem dos cidadãos nem do país. E, fosse ela correcta ou não, as explicações dadas pelas autoridades Suíças são limitadas e nada transparentes, o que é ainda pior no meio de uma crise porque alimenta mais debate e mais acções judiciais. Numa situação tão crítica é muito importante ser brutalmente honesto, admitir que há diversas soluções e explicar porque é que a solução adoptada é a melhor ou é melhor que as alternativas.

What surprised you the most about SVB? About CS?

About SVB is the fact that regulatory powers or scope is too limited – and that their practices are poor. We knew this from the Global Financial Crisis and the Mad-off disaster, among other recent calamities. The ineptitude of the regulators was substantial, then the bank's leadership – as was the case with Wells Fargo – seems to have participated in this governance charade.

For CS, the first reaction is emotional: CS was THE credit institution that made a major contribution in building modern Switzerland. It was amazing as long as it was operating in transparent and non-troubled waters. Once CS caught the US bug – the urgent desire to become a big player in the US – the value destruction started. That was a governance issue: going abroad for any firm is not just a strategic issue of expansion, it is fundamentally changing the company from a national company to an international one, changing the context and the market and non-market rules of the game.

What are the main points of the article you wished to put forward?

That this is history being made in front of our eyes. Or rather unmaking. No country is perfect. However, here the authors are railroading a solution that does not, *prima facie*, lie in the public's or the country's interest. And whether it is right or not, the explanations provided by the Swiss authorities are limited or non-transparent, which is worst in the midst of a crisis, for it fuels further debate and lawsuits. In such a critical situation, it is important to be brutally honest, admit that there are several solutions, and explain why the chosen solution is better or better than the others.

Government and regulators, because of their public duties, must take stakeholders into account, not necessarily by giving them priority, but by addressing them and indicate what priority order is being given to the various stakeholders (shareholders, employees, gov-

O governo e os reguladores, dados os seus deveres públicos, devem ter sempre em conta as partes interessadas, não necessariamente para lhes dar preferência, mas para as informar e indicar a ordem de prioridades estabelecida para os vários *stakeholders* (accionistas, trabalhadores, autoridades governamentais, parceiros internacionais como o BCE ou a Fed). Quando a Ministra das Finanças Federal afirma que não há outra solução, isso suscita uma suspeita: não identificou ela outras soluções, porque razão não as escolheu e porque razão não dá uma explicação transparente? O que é que quer ou se sente obrigada a esconder?

O terceiro ponto que queríamos explicitar é o de que, embora haja fluxos financeiros globais, a maior parte dos mercados financeiros (como os mercados de capitais) são predominantemente domésticos. A Suíça, nesta dimensão, é um caso interessante, dado que se autodenomina como “as Nações Suíças” referindo, assim, a diversidade e autonomia dos seus cantões (ou províncias).

Os cantões constituem a espinha dorsal da economia Suíça. Quase todos eles têm um banco, que lhes pertence, focado no desenvolvimento económico do cantão. Por vezes com ambições mais vastas, como o Banco Cantonale de Genève, que abriu recentemente escritórios em França. Este país de origem sofre todas as consequências negativas da queda de um banco, mas não beneficia de todos os resultados positivos dos seus bancos a nível internacional. E quanto mais pequeno for o país proporcionalmente à sua presença internacional, maior é o impacto sofrido devido a uma falência.

ernment authorities, international partners like ECB or the Fed). When the Federal Minister of Finance states that there is no other solution, that suggests another suspicion: have you not recognized other solutions, why did you not choose them, and why do you not provide an open explanation? What is it you wish or feel obliged to hide?

The third point we wished to put forward is though there are global financial flows, most markets in finance (like stock markets) are still largely local. Switzerland in that sense is interesting in terms of referring to itself as « the Swiss Nations » in reference to the diversity and autonomy of its cantons (or provinces).

The cantons form the administrative backbone of the Swiss economy. They (nearly) each have a canton-owned bank, focused on the economic development of the canton. Sometimes with broader ambitions like the Banque Cantonale de Genève which just opened offices in France. A home country has all the downside of a banking failure but not all the upside of its banks' international exploits. And the smaller the country in proportion to its international presence, the greater the impact of a failure on the home country.

ANS: Há algo que não tenham escrito no artigo que gostassem agora de acrescentar?

O artigo já era suficientemente longo e, por isso, ficamos gratos aos editores por eles terem protestado embora aceitando publicá-lo tal e qual. Se quiséssemos adicionar algo seria sobre gestão em tempo de crise – e os seus três pilares: *hardware* (ou aspectos estruturais), *software* (ou aspectos relacionais) e *people ware* (ou aspectos humanos, particularmente na interação entre líderes bancários, autoridades governamentais e reguladores). A Ministra das Finanças Federal estava no desempenho de funções apenas há três meses e não pode ser responsabilizada pelo surgimento de uma crise que largamente a precedeu no tempo. O facto de, na Suíça, os Ministros Federais serem mudados anualmente cria um problema de continuidade e, portanto, de eficácia governativa, mesmo se alguns voltam a ser Ministros, embora frequentemente em diferentes pastas. Mas há uma questão mais abrangente sobre quão bem está a Suíça equipada no seu topo para as suas relações com a comunidade internacional. Isto pode ajudar a explicar a razão para a Suíça ter eliminado o sigilo bancário para estrangeiros, eliminação que lhes foi imposta pelos norte-americanos. E, obviamente, o segredo bancário continua em aplicação para os residentes e nacionais Suíços. Na actual tragédia do CS, a influência da Fed e do BCE parece ter sido grande.

ANS: O que poderiam os reguladores ter feito em cada um dos casos?

Poderiam ter feito coisas que são mais fáceis de fazer do que mudar a cultura ou a estrutura de uma organização, tais como mudar o Conselho de Administração ou a liderança do Conselho. O CS, em determinado período, era liderado no topo por três pessoas, sendo que nenhuma delas tinha especialização em banca. Como puderam os reguladores tolerar isto? O anterior *chairman* esteve nesse posto durante demasiado tempo, um período durante o qual o banco não

Is there anything you did not put in the article and that you would now add?

The article was already quite long, so we were grateful to the editors that they protested, yet agreed to publish the article as is. If we were to add something it would be around crisis management – and its three pillars: hardware (or structural issues), software (or relational issues), and people ware (or human aspects, particularly amongst bank leaders, government authorities, and regulators). The Federal Finance Minister was in her job only for 3 months and cannot be called responsible for the emergence of a crisis that largely predates her. The fact that Federal Ministers in Switzerland change every year creates continuity, and hence a governance effectiveness, issue, even if several of them return, often in different posts. But there is a broader question of how well Switzerland is equipped at its top for its relations with the international community. This may help explain why Switzerland ended bank secrecy for foreigners, which was imposed by Americans. And indeed, bank secrecy still applies to Swiss residents and nationals. In the current CS tragedy, the weight of the Fed and the ECB loomed large.

What could the regulators in each case have done?

Things that are easier to do than changing the culture or the structure of an organization are to change the board or the board's leadership. CS at some point were led at the top by three people, none of whom were banking experts. How could the regulators tolerate this? The previous chairman stayed too long in a period when the bank was not progressing, and scandals kept popping up. Pay and bonuses must have loomed large. They influenced the behavior of executives – and possibly even board members – to continue affairs as they were. It is not an accident that some of the better wealth management firms do not have an investment bank. For the remuneration of investment bankers is

fez qualquer progresso e os escândalos aconteciam frequentemente. Pagamentos e bônus devem ter tido uma grande influência. Condiționaram, certamente, o comportamento dos executivos – e possivelmente dos membros do conselho de administração – para permitir que as coisas continuassem como estavam. Não é por acidente que algumas das melhores empresas gestoras de fortunas não possuem qualquer banco de investimento. De facto, a remuneração dos banqueiros de investimento tem uma natureza diferente da dos bancos corporativos e de retalho. Todos os bancários têm interesse em que os executivos de determinadas unidades de negócio beneficiem de remunerações elevadas pois isso, invariavelmente, beneficia todos. Para começar, beneficia a liderança executiva dado que o seu salário é frequentemente inferior ao dos bancários de investimento, que usufruem de salários elevados. No SVB existia escassa experiência ao nível da liderança. Como é possível que a liderança tolerasse que o banco operasse sem um CRO (responsável de risco) durante 8 meses? Para um banco isto devia constituir um importante sinal de alarme.

ANS: O que querem exactamente significar com “governar os governadores”?

PN&LVdH: Normalmente focamos a nossa atenção no conselho de administração dado ser a entidade superiormente responsável pelo governo de um banco. No entanto, dada a multiplicidade de *stakeholders* de um banco e o importante papel que os reguladores e os supervisores têm face a estes *stakeholders* (incluindo o sistema financeiro e, de forma mais alargada, o público em geral), governar os governadores refere-se às responsabilidades de *governance* dos reguladores que estão encarregados de defender o interesse público, assegurando e garantindo um sistema bancário seguro, fiável e eficaz. A falência de um banco tem uma natureza muito diferente da falência de empresas *não bancárias* ou não-reguladas. Portanto, quais são os passos e medidas a que estas autoridades públicas estão

tipically of a different nature than that of retail or corporate bankers. All bankers have an interest in some business unit executives having high pay, for it invariably benefits all. To start, it benefits the executive leadership, as their salary is often lower than the high-earning investment bankers. In SVB, there was too little experience among the leadership. How could it tolerate operating without a CRO for 8 months? That for a bank should be a red flag.

What do you mean by “governing the governors”?

We normally focus our attention on the board of directors as the ultimate governing body for a bank. However, given the multi-stakeholder role of banks and the important role banking regulators and supervisors play for these stakeholders (including the financial system and the public at large), governing the governors refers to the governance responsibilities of the regulators who are in charge and discharge the public’s interest in ensuring a safe, sound, and effective banking system. The failure of a bank is of a very different nature than that of non-banking or non-regulated companies. What then are the checks and balances on these public authorities, given that they often are part of the same institution that is responsible for monetary policy? This creates tensions in policy implementation and enforcement. In addition, regulatory and supervisory bodies generally operate in an opaque manner that is only visible to the banks and institutions they supervise, and then often too late in a failing context.

sujeitas, dado que, por maioria de razão, elas são frequentemente parte da mesma instituição que é também responsável pela política monetária? Este facto cria tensões na implementação das políticas e na sua execução. Adicionalmente, as entidades reguladoras e de supervisão geralmente operam de forma opaca, que só é visível pelos bancos e por outras instituições sujeitas à sua supervisão e, portanto, demasiado tarde num contexto falimentar.

ANS: Como é que a *governance* nestes bancos teria dado pistas de que algo vai mal?

PN&LVdH: No caso do CS, as pistas e os sinais iniciais de problemas sérios na *governance* arrastaram-se por muitos anos e tinham natureza multiplicativa. Como expressamos no nosso artigo, no caso do CS não havia nenhum novo *stakeholder* externo (accionista, regulador, etc.) que tivesse provocado o estímulo para as transformações que eram requeridas após a CFG. Isto conduziu a uma divergência das acções implementadas no CS face àquelas que foram implementadas no seu principal concorrente, a UBS. Nomeadamente, a inacção e a inépcia do CS para efectuar as mudanças requeridas, que incluíam (e ainda incluem) a redução transversal de custos, em todas as áreas de negócio, incluindo a Gestão de Fortunas, a redução das actividades e da área ocupada pela sua Banca de Investimentos, e uma focagem renovada nos riscos e no seu controlo, isto para mencionar só algumas áreas. O que é visível é que o conselho de administração foi incapaz de implementar as transformações necessárias dado que, quer ao nível de Chairman como de CEO hesitavam constantemente sobre as mudanças a efectuar. A dada altura já tinha sido ultrapassado o momento a partir do qual poderiam realizar as transformações por dentro, sem um choque externo. O mercado também mostrou a sua desilusão em relação à falta de progresso, visível face à crescente divergência com a UBS em duas ocasiões principais, e provocou uma espiral de queda do preço das acções do CS durante mais de um ano, castigando a falta de progresso, da responsabilidade do conselho de administração. Estes são indicadores que os reguladores prudenciais tinham obrigação de ter identificado e que os deveria ter feito agir com grande assertividade em vez de lhes permitir avançar para uma situação de potencial crise soberana, que forçaria as autoridades a tomar decisões sob coacção e pressionadas pelo tempo, o que nunca é ideal e que mostra vulnerabilidade sistémica, ou, pior, fraqueza.

How did governance in these banks provide clues that something was wrong?

In the case of CS, the clues, and early signals of a failure in governance went back for many years and were prolific in nature. As our article states, there was in the case of CS no new external stakeholder (shareholder, regulator, et al) that provided the impetus of the changes that were required post GFC. That led to divergence in the actions taken by CS compared with those of its biggest competitor, UBS. CS's inaction and inability to effect the changes required, which included (and still include) the reduction of costs across their businesses, including Wealth Management, a reduction of their Investment Banking footprint and activities, and a renewed focus on risk and controls, to name but a few. It would appear that the board was incapable of implementing the necessary changes as they cycled through changes at Chair and CEO levels. At some point, they crossed a moment where it was no longer possible for CS to do so without an external shock. The market also provided dissatisfaction at the (lack of) progress being made by diverging with UBS on two major occasions and by sending its share price spiraling downward for over a year, validating the lack of progress being made by the board. These are indicators that the prudential regulators should have identified and picked up on with greater assertiveness instead of allowing them to move toward a potential sovereign crisis, forcing the authorities to make decisions under duress and time pressure, which is never ideal and shows systemic vulnerability, or, worse, weakness.

ANS: Como podem estas situações ser evitadas no futuro?

PN&LVdH: Para se dar uma resposta adequada é essencial que os problemas sejam identificados com antecedência suficiente. Os conselhos de administração da Banca têm que, não apenas detectar problemas que impactam no seu negócio, mas necessariamente também identificar vulnerabilidades existenciais e ameaças para a instituição. Os reguladores têm que supervisionar os Conselhos dos bancos para proteger o sistema bancário e para desempenharem eficazmente o seu papel de garantes de confiança e estabilidade no sector financeiro. Não se trata apenas de responder com uma identificação atempada dos problemas. É fundamental ter uma preparação adequada e um planeamento que permitam responder rapidamente a crises que possam ter sido produzidas por circunstâncias fora do controlo quer do banco, quer das autoridades financeiras.

ANS: Onde vamos a partir de agora?

PN&LVdH: Relativamente às instituições que faliram e têm que ser salvas, elas estão em situações diferentes. Uma coisa, no entanto, é certa: a sua incapacidade para se auto-ajudarem tem que ser contida para impedir um contágio sistémico. Desafortunadamente, é possível que o que deveria ser apenas uma falência idiosincrática se tenha espalhado para outras instituições devido à forma inadequada como as autoridades lidaram com o problema. Mas, quando é demasiado tarde para instituições vulneráveis terem planos preparados para enfrentar crises, as políticas públicas têm de responder de uma forma que restaure a confiança em todo o sistema financeiro e não apenas na instituição que fraquejou. Este foi o erro cometido pelas autoridades norte-americanas no SVB, onde foi considerado crítico que todos os seus depositantes fossem garantidos, criando, assim, todo o tipo de distorções no sistema financeiro. Este tipo de decisões políticas tornam o ambiente nublado e retiram transparência aos mercados

How could these specific situations be averted in the future?

Early recognition of problems is essential to have an adequate response. Banking boards of directors should not only be able to detect problems that impact their businesses but, even more so, identify existential vulnerabilities and threats to the institution. Financial regulators must oversee banking boards to protect the financial system and to effectively perform their role in providing confidence and stability of the financial sector. Separate to responding to the early identification of problems is adequate preparedness and planning in order to respond swiftly to crises that may have been brought on by circumstances beyond the control of either the bank or the financial authorities.


Where do we go from here?

With respect to the institutions that have failed and that had to be rescued, they are typically in different situations. One thing is certain, their inability to help themselves must be contained to avoid systemic contagion. Unfortunately, it is possible that what should have been an idiosyncratic failure has spread to other institutions because of mishandling by the authorities. But, when it is too late for vulnerable institutions to have plans in place to cope with any crisis, public policy needs to respond in a manner that restores confidence in the financial system at large, but not necessarily in the institution they are dealing with. This is the mistake made by the US authorities with SVB, whereby it was considered critical that its depositors were all guaranteed thereby creating all types of market distortions in the financial system. These political decisions cloud the air and remove clarity to markets and investors, which in turn contribute to nervousness and general market volatility and ambiguity. In the case of CS, in order to restore credibility and stability, it is vital to quickly announce the detailed plans for the dispersion of risks now held by UBS and to begin executing them immediately. Why




e aos investidores, o que, por seu turno, contribui para aumentar o nervosismo, a volatilidade e a ambiguidade no mercado. No caso do CS, para restaurar a credibilidade e a estabilidade, é necessário anunciar rapidamente os planos detalhados para a dispersão dos riscos, agora detidos pela UBS e começar a executá-los imediatamente. Porque razão, este tipo de indicações não foram dadas na conferência daquele domingo à noite permanece um mistério. Este facto, só por si, gerou problemas de credibilidade adicionais sobre o salvamento do CS, no preciso momento em que estava a ser resgatado.

ANS: Os problemas encontrados foram mais no domínio da preparação para a crise ou da gestão da crise?

PN&LVdH: A preparação é parte de um percurso de estabilidade. Permite às instituições terem planos preparados para enfrentar as crises, se elas acontecerem. Houve um colapso na preparação, a ambos os níveis, no banco e na supervisão e em ambos os países, nos EUA e na Suíça. Quando a falência de um banco tem impacto em outras instituições financeiras, ou, ainda pior, no sistema financeiro como um todo, a “rede de segurança” do supervisor bancário – cujo papel é proteger a sociedade como um todo – também precisa estar presente. Aqui assistimos a um colapso em ambos os níveis na preparação para crises, causando isto dificuldades acrescidas na gestão da crise. Esta matéria está descrita em grande detalhe no nosso documento de trabalho intitulado “Crisis Management: Framework and Principles with applications to CoViD-19”, que constitui um bom complemento de leitura para o artigo que estivemos a comentar.² 

indications were not given to that effect at the Sunday evening conference is a mystery. That by itself generated further credibility issues for the bailout of CS just as it was being rescued.

Were the problems encountered more to do with preparing for a crisis or managing a crisis?

Preparation is part of the steady state. It allows institutions to have plans in place for coping with crisis, should it occur. There was a breakdown in preparation at both the bank and supervisory levels in both the US and Switzerland. When a bank’s failure has impacts on other financial institutions, or worse on the financial system at large, the “safety net” of the banking supervisor – whose role it is to protect society at large – also needs to be in place. Here, we saw a breakdown in both preparations for crisis thus causing difficulties in managing the crisis. This is described in greater detail in our working paper entitled “Crisis Management: Framework and Principles with applications to CoViD-19,” which is a good follow-up read to this article.² 

1 <https://www.imd.org/ibyimd/finance/credit-suisse-and-svb-where-were-the-regulators-and-who-governs-them/>

2 https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3560259

NOVOS SEMINÁRIOS NO 2º SEMESTRE **Com Lawrence Galitz – ACF Consultants**

ASSET AND LIABILITY MANAGEMENT: A PRACTICAL APPROACH

08 a 10 novembro 2023

PRESENCIAL




MASTERING DERIVATIVES

13 a 15 novembro 2023

PRESENCIAL



INFORMAÇÕES: Ana Margarida Soromenho | a.m.soromenho@ifb.pt | +351 217 916 274 | www.ifb.pt

A low-angle, upward-looking photograph of a person climbing a rock wall. The climber is in the lower right foreground, reaching up towards the top of the frame. The rock wall is covered in various handholds and footholds. The sky is bright blue with scattered white clouds. The overall color palette is dominated by blues and greys.

Melhoria na capacidade para enfrentar desafios

Increased Capacity to
Face Challenges



SECTOR BANCÁRIO

Julien Grandjean

É Diretor na equipa de Instituições Financeiras da Fitch Ratings. É o responsável da equipa de análise dos bancos portugueses e membro da equipa responsável pela cobertura analítica dos bancos franceses.

Julien Grandjean assumiu funções na Fitch em maio de 2015 como analista de bancos franceses e é membro da equipa de Instituições Financeiras desde então. No passado, também cobriu bancos cipriotas. Iniciou a sua carreira em setembro de 2011 como auditor especializado em bancos e instituições financeiras na EY.

Julien tem um mestrado da EM-Lyon Business School.

Julien Grandjean is a Director in the Financial Institutions team. He is the country head of the analytical team covering Portuguese banks and a member of the team in charge of the analytical coverage of the French banks.

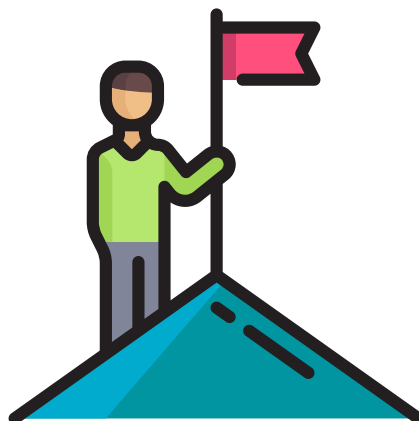
Julien Grandjean joined Fitch in May 2015 as an analyst covering French banks and he is a member of the Financial Institutions team since then. In the past he also covered Cypriot banks. He started his career in September 2011 as an auditor specialized in banks and financial institutions at EY.

Julien holds a Master's degree from EM-Lyon Business School.

As notações dos bancos portugueses são resistentes ao enfraquecimento da conjuntura económica. A qualidade dos ativos e a capitalização do sector bancário português melhoraram significativamente desde 2016. Este facto aumentou substancialmente a resiliência dos bancos. Os bancos portugueses estão firmemente posicionados para beneficiar do aumento das taxas de juro da zona euro, uma vez que uma grande parte da sua carteira de empréstimos é a taxas variáveis e o perfil de financiamento é maioritariamente constituído por depósitos menos sensíveis aos preços. Os resultados brutos de exploração ou resultados operacionais antes de imparidades deverão também ser apoiados pela boa capacidade dos bancos para controlar os custos, o que deverá ajudar a absorver o impacto da inflação.



Portuguese banks' ratings should be resilient to the weakening economic environment. The Portuguese banking sector's asset quality and capitalisation have significantly improved since 2016. This has materially increased the banks' resilience. The Portuguese banks are firmly positioned to benefit from higher eurozone interest rates as a large proportion of their loan books are at variable rates and funding largely consists of less price-sensitive deposits. Pre-impairment profits should also be supported by the banks' good ability to control costs, which should help absorb the impact of inflation.



Na opinião da Fitch, o sector bancário português aumentou significativamente a sua capacidade de resistência aos choques, nomeadamente através da melhoria da qualidade dos ativos e do aumento das almodadas de capital. A tendência da rentabilidade também tem sido positiva, devido à gestão ativa dos custos e à forte recuperação económica em Portugal em 2022. Isto torna o sector menos sensível à confiança dos investidores estrangeiros e mais bem preparado para enfrentar condições económicas menos favoráveis em 2023, uma vez que as incertezas macroeconómicas estão a aumentar. Por conseguinte, continuamos confiantes na capacidade dos bancos para enfrentar uma inflação e taxas de juro mais elevadas, bem como o abrandamento económico em Portugal.


Refletimos estas melhorias em várias ações de *rating* positivas recentes. Subimos o *Rating* de Viabilidade (VR) da Caixa Geral de Depósitos (CGD) e do Banco BPI em um nível, para 'bbb-'. O *Rating* de Viabilidade mede a solidez do perfil de crédito *standalone* (ou seja, sem apoio do estado ou dos acionistas) de um banco. A Fitch também subiu o VR do Banco Comercial Português (BCP) para 'bb+', e subiu o VR do Banco Montepio de 'b-' para 'b'. Estas ações de notação ilustram melhorias estruturais na qualidade dos ativos e uma menor oneração do capital por ativos problemáticos herdados sem reservas.

O sector bancário português, que é pequeno, continua a ser afetado por uma elevada concorrência e é moderadamente concentrado, com os seis maiores bancos a representarem 75%-80% do total de ativos. A Fitch considera que existe margem para a consolidação

In Fitch's view Portuguese banking sector has significantly increased its resilience to shocks. Most notably, asset quality improved, while capital buffers increased. The trend on profitability is has also been positive due to active cost management and strong economic recovery in Portugal. This makes the sector less sensitive to foreign-investor confidence and better prepared to face less favourable economic conditions in 2023, as macro-uncertainties are mounting. Therefore we remain confident in the banks' ability to navigate higher inflation and interest rates, as well as the economic slowdown in Portugal.

We have reflected these improvements in numerous recent positive rating actions. We have upgraded Caixa Geral de Depósitos' (CGD) and Banco BPI's Viability Rating (VRs) by one notch to 'bbb-'. The Viability Rating measures the standalone credit strength of a bank. Fitch Ratings has also upgraded Banco Comercial Portugues's (BCP) VR to 'bb+', and upgraded Banco Montepio's VR to 'b' from 'b-'. These rating actions illustrate structural improvements in asset quality and reduced capital encumbrance by unreserved legacy problem assets.

The Portuguese banking sector, which is small, remains highly competitive and moderately concentrated, with the six largest banks accounting for 75%-80% of total assets. Fitch believes there is scope for in-country consolidation, as banking business prospects remain moderate in Portugal, given the size of the economy. Most banks have improved their financial strengths in the last two years, despite challenging operating environment during the pandemic. We have seen many



no país, uma vez que as perspetivas de negócio bancário continuam a ser moderadas em Portugal, dada a dimensão da economia. A maioria dos bancos melhorou a sua solidez financeira nos últimos dois anos, apesar do ambiente operacional difícil durante a pandemia. Muitos bancos reestruturaram a sua estrutura internacional, alienando filiais estrangeiras não essenciais. Isto significa que os principais bancos portugueses estão agora em melhor posição para investir, quer para reforçar a penetração atual do mercado, quer para aumentar a diversificação dos perfis de negócio.

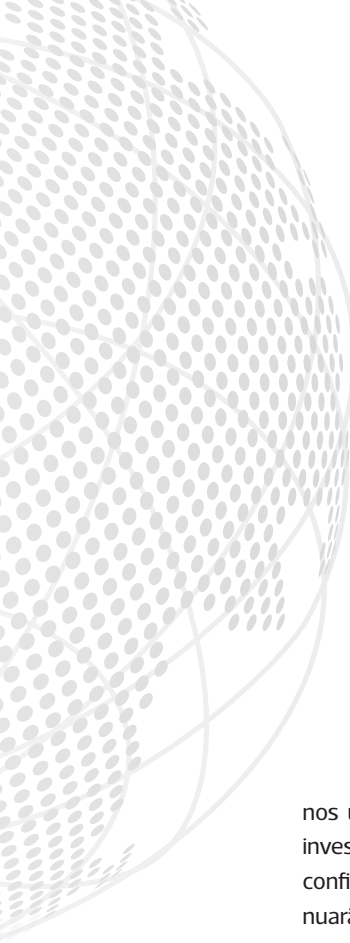
O risco de crédito é a principal fonte de risco que afeta a nossa avaliação dos perfis de risco dos bancos portugueses. O novo ambiente de taxas de juro num país onde a maior parte dos empréstimos são a taxas variáveis pode ter um forte impacto na capacidade dos mutuários mais fracos para reembolsar os seus empréstimos. Contudo, os bancos portugueses estão a entrar na recessão económica em posições favoráveis, dada a rápida recuperação económica pós-pandemia no início de 2022 e apesar de alguma pressão causada pelas exposições dos bancos a empresas não financeiras. As amplas medidas de apoio orçamental, juntamente com os regimes de moratória e as garantias estatais, têm sido eficazes no apoio aos perfis financeiros das empresas e, por conseguinte, à qualidade dos ativos dos bancos.

Além disso, os critérios de concessão de crédito e a abrangência dos controlos de risco dos bancos foram recentemente apertados. Consequentemente, os empréstimos em imparidade (*non-performing loans*, *NPL*) dos bancos portugueses estão agora próximos dos seus níveis estruturais, devido à gestão ativa das carteiras herdadas do período pré- crise financeira, graças às precauções, vendas granulares e anulações, e a formação limitada de *NPL* em 2020 e 2021. Consideramos positiva a capacidade dos bancos para reduzir também outros ativos problemáticos herdados (incluindo ativos imobiliários recebidos em dação ou fundos de reestruturação). Estes ativos herdados, muitas vezes ligados a imóveis recuperados, diminuíram significativamente

banks restructuring their international setup by divesting non-core foreign subsidiaries. This means that leading Portuguese banks' are now in a better position to do some investments, to either strengthened existing franchises or increase business profiles diversification.

Credit risk is the main source of risk affecting our assessment of the Portuguese banks' risk profiles, especially given the new interest rate environment in a country where most of the loans are at variable rates, which could heavily impact weakest borrowers capacity to repay their loans. The Portuguese banks are entering the economic downturn from favourable positions given the swift post-pandemic economic recovery in early 2022 and despite some pressure caused on the banks' exposures towards non-financial corporations. However, wide fiscal support measures alongside moratoria schemes and government guarantees has been efficient in supporting corporates financial profiles and thus the banks' asset quality.

In addition, the banks' recently improved underwriting standards and risk controls comprehensiveness has also been strengthened. As a result, the Portuguese banks' impaired loans are now close to their structural levels due to active management of legacy impaired loans (cures, granular sales and write-offs) and limited inflows in 2020 and 2021. We view positively the bank's ability to reduce also other legacy problem assets (including net foreclosed real estate assets or restructuring funds). These legacy assets, often linked to repossessed real estates have decreased significantly



nos últimos anos, nomeadamente devido a vendas a investidores estrangeiros, demonstrando uma maior confiança na economia portuguesa. Os bancos continuarão a trabalhar os seus *stocks* de ativos imobiliários recuperados, na medida em que os investidores mantêm o interesse..

Até à data, não se registaram sinais de deterioração da qualidade dos ativos em Portugal, mas é provável um aumento moderado dos incumprimentos em 2023. Estes deverão afetar principalmente as famílias e as PME financeiramente mais frágeis, tanto nos sectores mais afetados pela pandemia como nos que são vulneráveis ao aumento dos preços das matérias-primas e da energia e à subida das taxas de juro.

Acreditamos que a situação financeira das famílias é suficiente para enfrentar o abrandamento da economia em 2023. No entanto, o elevado endividamento das famílias, juntamente com uma elevada percentagem de empréstimos a taxa variável, poderá ser uma fonte de novos empréstimos *non-performing*. O risco é atenuado pelas medidas macroprudenciais do Banco de Portugal de 2018. Estas estabeleceram orientações mais conservadoras para a concessão de novos empréstimos às famílias, incluindo limites para os rácios LTV (*loan-to-value*) e testes de esforço à capacidade de reembolso dos clientes face a um aumento de 300pb das taxas de juro. As diretrizes rapidamente limitaram fortemente os novos empréstimos hipotecários para habitação própria permanente com rácios LTV superiores a 90%. Por conseguinte, não esperamos que a qualidade dos ativos dos bancos portugueses se deteriore em 2023, mas o montante das perdas de crédito continua a ser a maior incerteza para os bancos este ano.

A capitalização também se reforçou, de um modo geral, devido à melhoria da qualidade dos ativos e a uma geração de capital interno moderadamente mais elevada. Consideramos que as almofadas sobre os requisitos mínimos regulamentares são sólidas para

in recent years notably due to sales to foreign-investors demonstrating increased confidence in the Portuguese's economy. The banks will continue to work out their stocks of repossessed real estate assets as investor appetite remains.

There has been no sign of asset quality deterioration in Portugal so far, but a moderate rise in defaults is likely in 2023. These should mainly affect financially weaker households and SMEs, both in the sectors worst-hit by the pandemic and in those that are vulnerable to higher commodity and energy prices and rising interest rates.

We believe that households' financial situation is sufficient to face the upcoming slowdown in the economy. However, the elevated household indebtedness, together with a high share of variable-rate loans, could be a source of new impaired loans. The risk is mitigated by the Bank of Portugal's 2018 macroprudential recommendations. These set more conservative guidelines for the underwriting of new lending to households, including limits on loan-to-value (LTV) ratios and stress-testing customers' repayment capacity under a 300bp interest rate rise. The guidelines quickly strongly limited new residential mortgage lending with LTV ratios above 90%. Therefore, we do not expect Portuguese banks' asset quality to deteriorate in 2023, but the amount of credit losses remain the biggest uncertainty for the banks this year.

Capitalisation has also generally strengthened on the back of improved asset quality and moderately higher internal capital generation. We view the buffers over minimum regulatory requirements as sound for banks with higher capital ratios, such as CGD or Banco BPI. The difference in buffer of capital over requirements often explain differences in ratings at Fitch between banks in Portugal. We do not expect significant downward pressure on capitalisation, as we believe internal capital generation will be sufficient in a context of slowing growth of loans.

os bancos com rácios de capital mais elevados, como a CGD ou o Banco BPI. As diferenças de almofada de capital face aos requisitos explicam frequentemente as diferenças de *rating* na Fitch entre os bancos em Portugal. Não esperamos uma pressão descendente significativa sobre a capitalização, uma vez que acreditamos que a geração interna de capital será suficiente num contexto de abrandamento do crescimento do crédito.

Em comparação com a maioria dos bancos europeus, a rentabilidade dos bancos portugueses tem sido modesta nos últimos anos, sobretudo devido a perdas de crédito elevadas e a uma menor diversificação das receitas de comissões do que nos seus pares internacionais com *ratings* mais elevados. No entanto, os bancos melhoraram a sua rentabilidade estrutural nos últimos anos, na sequência de uma redução das redes de agências e dos efetivos, bem como da limpeza gradual dos balanços. Uma melhor disciplina de fixação de preços deverá também apoiar as receitas.

Os bancos portugueses estão bem posicionados para beneficiar do aumento das taxas de juro e consideramos que as receitas dos bancos aumentarão significativamente em 2023. Tal resultará principalmente de taxas de juro mais elevadas, uma vez que a maioria dos seus empréstimos são a taxas variáveis e estão a ser reavaliados. Esperamos que os custos operacionais aumentem devido à inflação, mas que o aumento se mantenha num valor próximo de 5% devido à maior capacidade dos bancos para gerir os custos. Dito isto, as despesas operacionais continuarão a ser afetadas pelos custos informáticos, uma vez que os bancos estão a expandir as suas plataformas digitais. A digitalização dos serviços bancários está a aproximar-se dos padrões do mercado europeu, mas continua a ser menos avançada do que a dos bancos em mercados mais avançados, como no Norte da Europa, onde a disponibilidade dos clientes para se envolverem em negócios digitais é superior.



Compared to most European banks, profitability has been modest at the Portuguese banks in recent years, mostly due to elevated credit losses and lower diversification into fee income that at higher-rated international peers. But the banks improved their structural profitability over the recent years, following a reduction in the branch networks and workforce, as well as the gradual clean-up of the balance sheets. Better pricing discipline should also support revenue.

Portuguese banks are well-positioned to benefit from rising interest rates and we view the banks' revenue increasing materially in 2023. This will mainly come from higher interest rates as a majority of their loans are at variable rates and are repricing. We expect operating costs to increase because of inflations but to be contained to mid-single digit due to banks' improved ability to manage costs. That said operating expenses will continue to be impacted by IT costs as banks are expanding their digital platforms. Digitalisation of banking services is moving towards Europeans market standards also it remains less advanced than banks in markets that are most advanced like in Northern Europe where the level of customer willingness to engage in digital business is higher.

A medida em que os bancos portugueses beneficiarão do aumento das taxas de juro dependerá, nomeadamente, das taxas de transmissão para a base de depósitos, que poderão aumentar mais do que o previsto anteriormente. A subida significativa das taxas de juro na Europa poderá também significar que a rentabilidade poderá ser afetada por volumes de concessão de crédito mais baixos e perdas de crédito mais elevadas do que as que prevemos atualmente.

De um modo geral, os bancos portugueses entraram em 2023 com perfis de financiamento adequados, apoiados principalmente por depósitos de retalho domésticos. Os depósitos cresceram em 2020 e 2021, na sequência do menor consumo durante o confinamento pandémico, criando um excesso estrutural de liquidez no sistema. A tendência de recolha de depósitos inverteu-se no primeiro trimestre de 2023, uma vez que os clientes estão a tentar beneficiar de taxas de juro mais elevadas. No entanto, acreditamos que os bancos têm liquidez suficiente para enfrentar os fluxos de saída de depósitos e reagirão aumentando as taxas de remuneração dos depósitos para estabilizar os fluxos de saída.

Os bancos portugueses não dependem do banco central para se financiarem, embora a utilização das Operações de Refinanciamento de Prazo Alargado (*Targeted Longer-Term Refinancing Operations, TLTROs*) tenha aumentado substancialmente em 2020-2021 para beneficiar de um custo de financiamento favorável. No final de junho de 2022, a utilização total do financiamento do banco central ascendia a cerca de 41 mil milhões de EUR, ou seja, cerca de 10 % do financiamento não acionista. Este facto levou a que as reservas de tesouraria dos bancos centrais aumentassem significativamente. A maior parte das TLTROs foi reembolsada antecipadamente e a utilização do financiamento do banco central regressou, no final de 2022, a um nível semelhante ao do final de 2019. Não esperamos um aumento significativo do financiamento do banco central em 2023.

To which extent Portuguese banks will benefit of rising interest rates will depend notably on pass-through rates to the deposit base, which could increase more than previously expected. Significantly higher interest rates in Europe, could also mean that profitability could be challenged by lower lending volumes and higher credit losses than we currently anticipate.

The Portuguese banks are generally entering 2023 with adequate funding profiles, mainly supported by domestic retail deposits. Deposits grew in 2020 and 2021, following lower consumption during the pandemic lockdowns creating a structural excess of liquidity in the system. Deposit gathering trend reversed in the first quarter of 2023, as customer are trying to benefit from higher interest rates. Nevertheless, we believe that banks have sufficient liquidity to face outflows of deposits and will react by increasing deposits remuneration rates to stabilise outflows.

The Portuguese banks do not rely on central bank for funding, although the use of TLTRO materially increased in 2020-2021 to benefit from favourable funding cost. At end-June 2022, total use of central bank funding amounted to about EUR41 billion, or about 10% of non-equity funding. This led the central bank cash buffers to significantly increase. Most of TLTRO has been repaid in advance and use of central banking funding was back at end-2022 to level similar to end-2019. We do not expect material increase of central bank funding in 2023.



Alguns bancos portugueses precisam de aceder ao mercado grossista para constituírem as suas reservas de MREL. O défice de dívida MREL ascendia a cerca de 3 mil milhões de EUR no final de junho de 2022, de acordo com o Conselho Único de Resolução. Desde então, e apesar das difíceis condições de mercado, a CGD (500 milhões de euros) e o BCP (350 milhões de euros) acederam com sucesso ao mercado para emissões preferenciais sénior e esperamos que as emissões sejam distribuídas ao longo de 2023 e 2024.

O acesso ao mercado grossista deverá revelar-se mais difícil e dispendioso em 2023 para os bancos portugueses ainda não classificados na categoria de grau de investimento, dadas as condições de mercado ainda difíceis, embora estas possam melhorar no segundo semestre, oferecendo melhores condições de preços. Os bancos portugueses não têm MREL subordinados, o que significa que esperamos que as reservas de MREL incluam maioritariamente dívida preferencial sénior, para além dos instrumentos de capital regulamentar, num contexto em que a generalidade dos depósitos tem um privilégio creditório em Portugal.

Em conclusão, continuamos confiantes na capacidade dos bancos portugueses para manterem o seu perfil financeiro durante estes tempos de incerteza e para enfrentarem o abrandamento económico. ①

Portuguese banks' need to access wholesale market to build-up their MREL buffers. Shortage of MREL debt amounted to about EUR3 billion at end-June 2022, according to the Single Resolution Board. Since then, and despite difficult market conditions, CGD (EUR500 million) and BCP (EUR350 million) successfully accessed the market for senior preferred issuances and we expect issuances to be spread over 2023 and 2024.

Accessing the wholesale market, should prove more challenging and expensive in 2023 for Portuguese banks still not rated in the investment grade category, given still difficult market conditions, although they could improve in the second semester offering better pricing conditions. The Portuguese banks do not have subordinated MREL, meaning that we expect MREL buffers to mostly include senior preferred debt in addition to regulatory capital instruments, in a context where full depositor preference is in force in Portugal.

As a conclusion, we remain confident in the ability of Portuguese banks to maintain their financial profile as they are during these uncertain times and to face the economic slowdown. ①

EXECUTIVE EDUCATION



FORMAÇÃO AVANÇADA

FORMAÇÃO AVANÇADA EM COMPLIANCE

Inscrição em módulos isolados

INFORMAÇÕES: Teresa Corales | t.corales@ifb.pt | +351 217 916 278 | www.ifb.pt



FORMAÇÃO AVANÇADA

PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA ALTA DIREÇÃO

Inscrição em módulos isolados

INFORMAÇÕES: Catarina Santos | c.santos@ifb.pt | +351 217 916 293 | www.ifb.pt

O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Área de Estudos e Publicações - APB

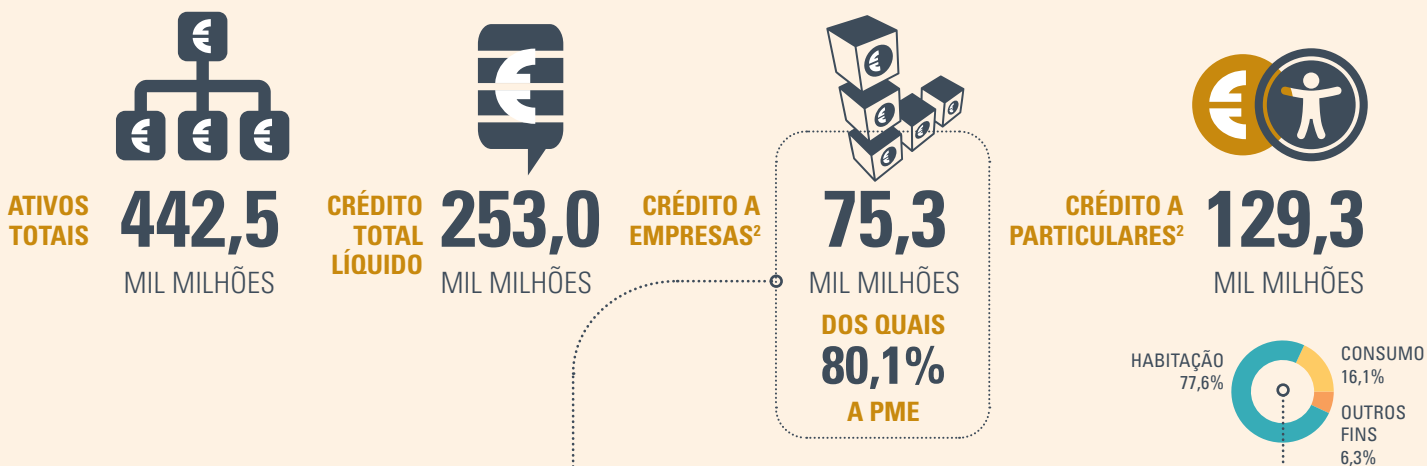
PRINCIPAIS INDICADORES

DEZEMBRO DE 2022

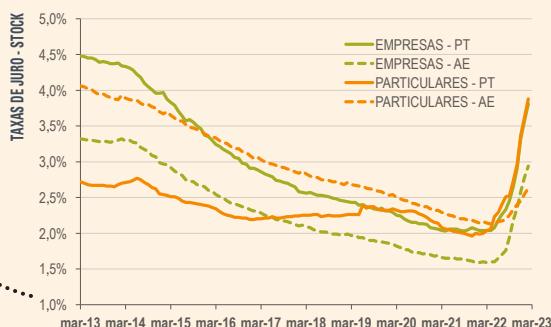


FINANCIAMENTO À ECONOMIA

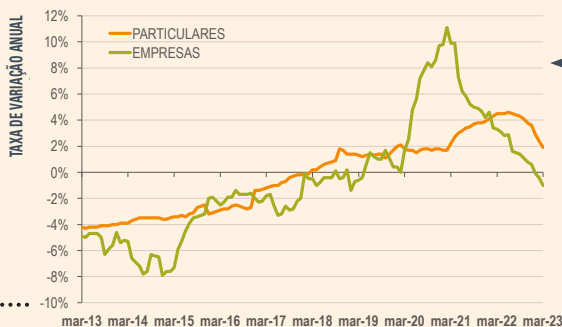
APESAR DOS CHOQUES ADVERSOS RECENTES, O SECTOR BANCÁRIO TEM RESPONDIDO DE FORMA EFICIENTE ÀS NECESSIDADES DE FINANCIAMENTO DA ECONOMIA.



A ALTERAÇÃO NA ORIENTAÇÃO DA POLÍTICA MONETÁRIA TEM-SE TRADUZIDO NO AUMENTO DA RESTRITIVIDADE DAS CONDIÇÕES DE FINANCIAMENTO.



OS EMPRÉSTIMOS JÁ APRESENTAM UMA TRAJETÓRIA DE DESACELERAÇÃO, TENDO OS EMPRÉSTIMOS ÀS EMPRESAS APRESENTADO MESMO UMA TAXA DE VARIAÇÃO ANUAL NEGATIVA PELO 3º MÊS CONSECUTIVO.



POUPANÇA

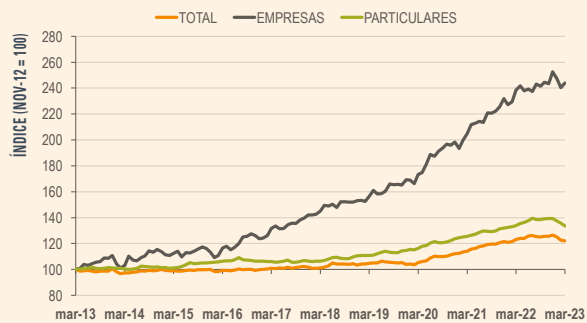
ATÉ DEZEMBRO DE 2022, OS DEPÓSITOS DE CLIENTES AUMENTARAM DE FORMA EXPRESSIVA. NO ENTANTO, EM 2023 VERIFICOU-SE UMA INVERSÃO DESTA TENDÊNCIA, COM O SEGMENTO DOS PARTICULARES A REGISTRAR JÁ UMA TAXA DE VARIÇÃO ANUAL NEGATIVA.



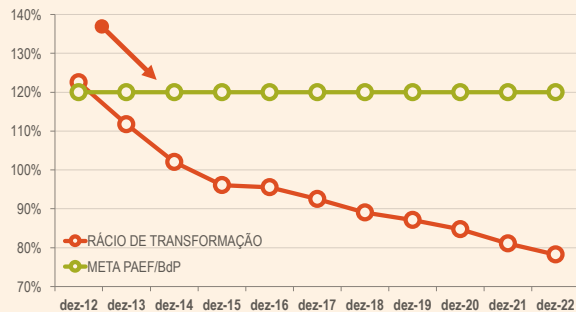
DEPÓSITOS DE CLIENTES



OS DEPÓSITOS³ REGISTRARAM UMA REDUÇÃO DE 0,8% FACE A MARÇO DE 2022.

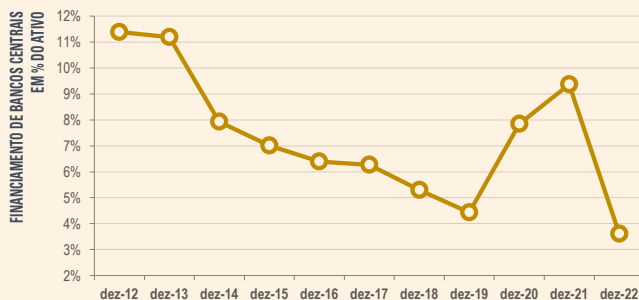


O GAP ENTRE OS DEPÓSITOS DE CLIENTES E A TOTALIDADE DO CRÉDITO CONCEDIDO CONTINUA A AUMENTAR.

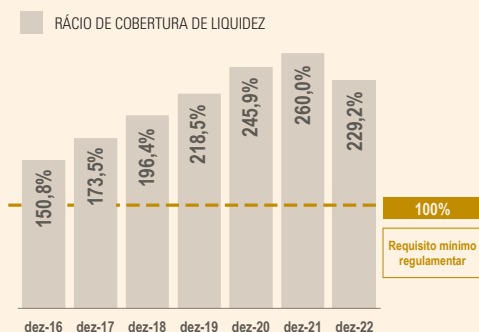


LIQUIDEZ

VERIFICOU-SE UMA FORTE REDUÇÃO DO FINANCIAMENTO JUNTO DO EUROSISTEMA, FRUTO DA ATUAL POLÍTICA MONETÁRIA.



CONTUDO, A POSIÇÃO DE LIQUIDEZ DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS MANTÉM-SE EM NÍVEIS MUITO CONFORTÁVEIS.



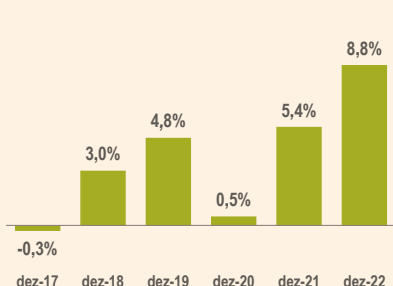
O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

DESEMPENHO DO SECTOR

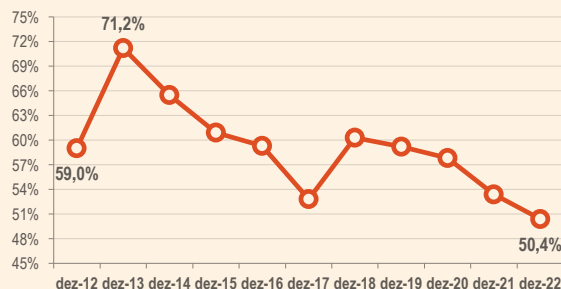
DEZEMBRO DE 2022

A RENDIBILIDADE DO SECTOR REGISTOU UMA MELHORIA SIGNIFICATIVA DEVIDO, SOBRETUDO, AO AUMENTO DA MARGEM FINANCEIRA E À DIMINUIÇÃO DO FLUXO DE PROVISÕES E IMPARIDADES.

RETURN ON EQUITY

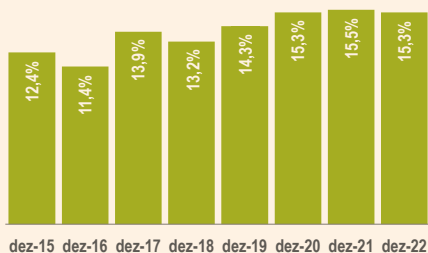


COST-TO-INCOME

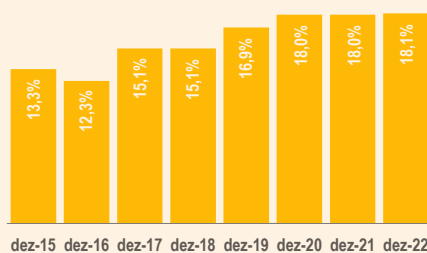


OS RÁCIOS DE SOLVABILIDADE MANTÊM-SE EM NÍVEIS ROBUSTOS.

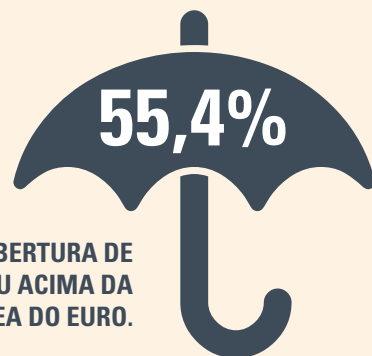
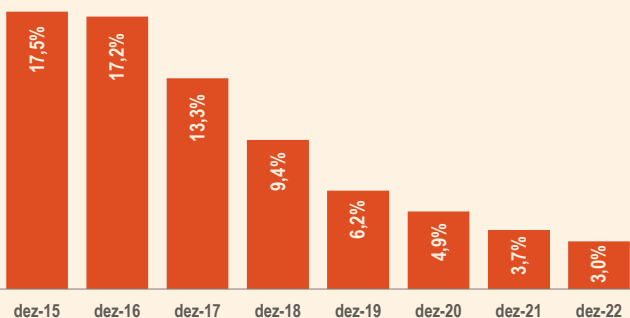
RÁCIO COMMON EQUITY TIER 1



RÁCIO DE SOLVABILIDADE TOTAL



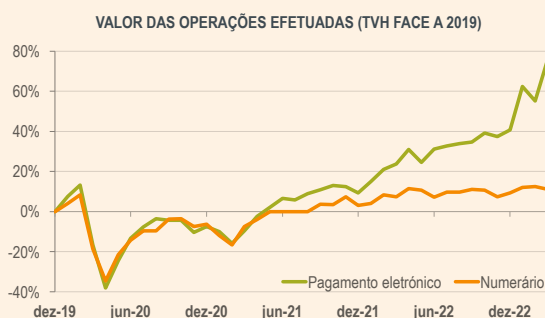
A QUALIDADE DOS ATIVOS CONTINUOU A MELHORAR, TENDO O RÁCIO DE NPL MANTIDO A TRAJETÓRIA DESCENDENTE, SITUANDO-SE JÁ EM 3%.



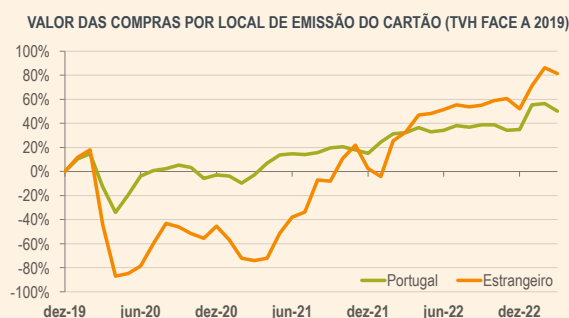
O RÁCIO DE COBERTURA DE NPL PERMANECEU ACIMA DA MÉDIA DA ÁREA DO EURO.

PAGAMENTOS E DIGITAL

TEM-SE VERIFICADO UMA RECUPERAÇÃO NO VALOR DOS PAGAMENTOS PARA NÍVEIS SUPERIORES AO PERÍODO PRÉ-PANDEMIA, COM UM CRESCIMENTO MAIS SIGNIFICATIVO DOS PAGAMENTOS ELETRÔNICOS.



SIBS Analytics



A UTILIZAÇÃO DA TECNOLOGIA *CONTACTLESS* E AS COMPRAS *ONLINE* COM CARTÕES EMITIDOS EM PORTUGAL TÊM VINDO A AUMENTAR DE FORMA MUITO SIGNIFICATIVA.



PAGAMENTOS *CONTACTLESS*

	Δ 2021/2022	VALOR	PESO	Antes da pandemia
MONTANTE	+65,7%	21,8 mil milhões de euros	48,8%	8,2%
Nº OPERAÇÕES	+58,6%	891 milhões de operações	33,2%	3,2%



PAGAMENTOS *ONLINE*

	Δ 2021/2022	PESO
MONTANTE	+32,2%	14%
Nº OPERAÇÕES	+28,4%	15%

OS CLIENTES BANCÁRIOS RECORREM CADA VEZ MAIS À UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS.



CONTAS À ORDEM COM ACESSO POR INTERNET

69,9%
2021



UTILIZADORES DE INTERNET QUE UTILIZAM INTERNET BANKING

2022 68,0%
2010 38,1%

INE



O valor do dinheiro e outras ilusões:

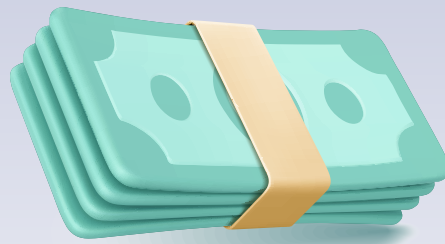
tudo o que sempre quis saber, mas nunca teve coragem de perguntar



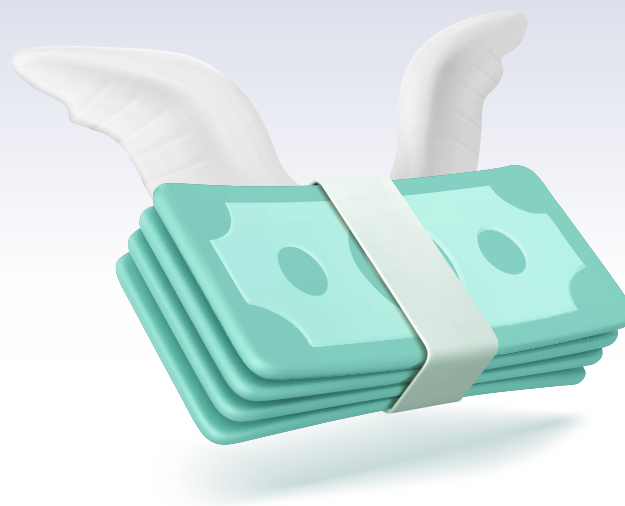
PSICOLOGIA

Mário Boto Ferreira

Mário Boto Ferreira é professor associado com agregação e coordenador do mestrado em psicologia cognitiva e social da Faculdade de Psicologia da Universidade de Lisboa. Realiza investigação fundamental em memória, cognição social, e tomada de decisão; e investigação aplicada em psicologia do consumidor, especialmente na área do sobre-endividamento.



O dinheiro é uma extraordinária invenção humana. Contudo, os seus benefícios são simultaneamente a fonte de erros de decisão que nos podem...custar caro! Ao tomarmos decisões financeiras, enfatizamos fatores irrelevantes, esquecemos os importantes e deixamo-nos influenciar pela maneira como as alternativas nos são apresentadas. Mas nada nos impede, enquanto sociedade, de usar a forma como pensamos sobre o dinheiro para promover decisões financeiras que nos favoreçam a todos.



Como (não) tomar decisões financeiras

Quer pagar com cartão de crédito ou dinheiro? Com cartão, claro! Afinal de contas gasta-se a mesma quantia e torna tudo tão mais fácil, não é? Certamente que sim, e, talvez por isso mesmo, estamos dispostos a gastar mais com cartões de crédito. Fazemos compras maiores, deixamos gorjetas maiores e, cereja no topo do bolo, acabamos por subestimar quanto gastámos quando usamos cartões de crédito.

O dinheiro é uma extraordinária invenção humana. Funciona como um mensageiro de valor, um bem comum que permite a troca de produtos e serviços com grande eficiência. Para além disto, o dinheiro é imprecívél (pode começar já a poupá-lo para o futuro sem receio que perca a validade ou apodreça); e é fungível ou mutuamente permutável, o que quer dizer que qualquer moeda de €1 é tão boa como qualquer outra moeda de €1, não importa como, onde ou quando foi obtida.

Para um ser totalmente racional (e alguns economistas), tais características são o que torna o advento do dinheiro tão vantajoso como a invenção da roda. Contudo, para seres de racionalidade limitada e que sentem emoções (também conhecidos por seres humanos), os benefícios do dinheiro são simultaneamente a fonte das dificuldades no seu uso e a origem de erros de decisão que nos podem...custar caro!

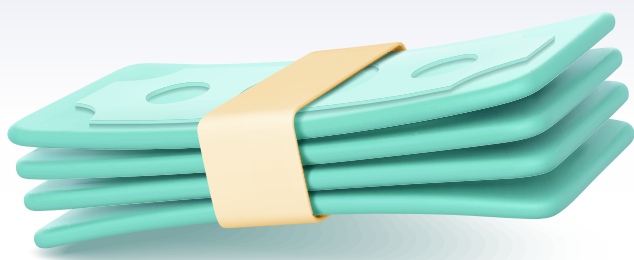
Vejamos então como deveríamos decidir sobre questões financeiras, do ponto de vista da racionalidade económica, e como o fazemos na prática ou, melhor dizendo, porque não o fazemos na prática.

A forma de garantir que tomamos sempre as melhores decisões financeiras em quaisquer circunstâncias é simples e já foi descoberta há muito tempo: tudo o que temos que levar em conta são os custos de oportunidade da decisão. Ou seja, os benefícios e prazer resultantes da nossa decisão financeira em comparação com todas as outras formas de usar o mesmo dinheiro. Mais fácil de dizer do que fazer, certo?

Tudo é relativo

Com efeito, não só raramente levamos em conta os custos de oportunidade, como acabamos por decidir com base no que não devia interessar. Por exemplo, os saldos: comprar um fato por 120€ que anteriormente custava 200€ é mais atraente do que comprar o mesmo fato pelos mesmos 120€ (cujo valor se mantém durante a época de saldos). Isto acontece porque não decidimos com base em valores absolutos, mas sim em termos comparativos. Comparamos o preço atual com o preço anterior e ficamos com a ilusão que “poupamos” 80€. Contudo, em termos da racionalidade da escolha, o que o fato custava no passado é irrelevante. O que interessa é o que nos vai efetivamente custar (120€) e de que outras formas poderíamos gastar esse dinheiro.

Escusado será dizer que um bom especialista em marketing (ou qualquer vendedor de roupa) já há muito percebeu a natureza relativa do julgamento humano. Assim, porque não começar a época com os preços ligeiramente sobrevalorizados e depois reduzi-los nos saldos?



A natureza relativa das decisões humanas não fica por aqui. Imagine estes dois cenários.

Cenário1: Vai comprar um novo par de ténis por 40€ quando lhe dizem que os mesmos ténis estão à venda por 20€ numa loja do outro lado da cidade.

Cenário2: Vai comprar um pacote de férias por 1000€ quando sabe que o mesmo pacote está disponível por 980€ numa agência de viagens do outro lado da cidade.

A maioria das pessoas pensa melhor, adia a compra e dispõe-se a atravessar a cidade no primeiro cenário, mas não no segundo. Com efeito, no primeiro caso estamos a falar de um desconto de 50% enquanto no segundo de uns míseros 2% de desconto. O único problema é que o dinheiro não é relativo. Vinte Euros são sempre 20€.

Ironicamente, ao pensar em termos relativos, damos por nós a tomar decisões rápidas sobre grandes compras e decisões lentas e aparentemente mais refletidas sobre pequenas, tudo porque pensamos na percentagem da despesa total e não no montante real.

O dinheiro é todo igual, mas há dinheiro mais igual do que outro

A tendência para classificarmos o nosso dinheiro em diferentes categorias é outra forma de irracionalidade económica. Há poucos anos atrás (mas há mais do que eu gostaria de admitir) um amigo meu que na altura já trabalhava, mas não nadava em dinheiro, ganhou um prémio de lotaria no valor de algumas centenas de Euros. O prémio foi tão inesperado que ele convidou uns amigos para umas curtas férias na costa vicentina onde fomos irracionalmente felizes até o dinheiro do prémio se esgotar.

O que pretendo sugerir com esta pequena história autobiográfica é que a forma como usamos o dinheiro depende da maneira como este nos faz sentir. Embora o dinheiro que recebo pelo meu trabalho seja igual ao dinheiro que eventualmente ganho com um bilhete de lotaria, a maioria de nós tende a considerar o seu salário como “dinheiro sério” e a gastá-lo de forma responsável, enquanto que o dinheiro ganho num jogo de sorte é dinheiro “recreativo”, para ser gasto em coisas divertidas (embora o que se passou na costa vicentina, ficará para sempre na costa vicentina).

De forma mais geral, a maioria dos portugueses que trabalha por conta de outrem recebe 12 salários mais 2 subsídios. Esta categorização arbitrária leva provavelmente a que muitos de nós classifiquemos os subsídios como dinheiro “extra” e os usemos de forma diferente do que se o rendimento do trabalho anual fosse simplesmente distribuído pelos 12 meses do ano. Aliás, para o caso de precisar de ideias de como usar estes subsídios, deixe-me recordar-lhe que chamamos a um “subsídio de férias” e ao outro “subsídio de Natal”! Imagine agora que passávamos a chamar-lhes “subsídios de poupança”; será que mudaria a nossa forma de usar o (mesmo) dinheiro?



Não é o que se diz, é a maneira como se diz: efeitos de enquadramento e aversão à perda

Em qual dos seguintes portfólios financeiros prefere investir as suas poupanças:

1. *Um portfólio com 80% de probabilidades de ganhos ao fim de um ano*
2. *Um portfólio com 20% de probabilidades de perdas ao fim de um ano*

É fácil de ver que as duas opções são logicamente iguais. É como declarar que um copo está meio cheio ou meio vazio – são duas maneiras de dizer o mesmo. Contudo, é mais provável que rejeitemos a segunda opção do que a primeira, porque esta foca-se nas perdas e o impacto emocional das perdas é muito maior do que o dos ganhos. Por isto, a maioria das pessoas tem aversão a perdas. Assim, se quisermos aumentar as chances de alguém aderir a este portfólio devemos usar a primeira opção, que não faz qualquer menção explícita a perdas.

Os efeitos de enquadramento não se esgotam aqui; imagine que gasta cerca de 3€ por dia em coisas supérfluas como aquele *cappuccino* extra que não precisa verdadeiramente de beber, ou aquela revista cor de rosa totalmente desnecessária, mas tão divertida. Três Euros por dia é, afinal de contas, um gasto trivial e todos temos o direito a gozar a vida, certo? Mas, se eu lhe disser que está a gastar 1095€ por ano em café e revistas, o trivial pode rapidamente passar a escandaloso. Ou seja, enquadramentos temporais diferentes têm efeitos diferentes. Quando um valor monetário (despesa ou rendimento) é apresentado numa escala tem-

poral maior (e.g. anualmente) tendemos a adotar um ponto de vista de longo-prazo, enquanto que o mesmo valor numa escala temporal menor (i.e., dividido pelos dias, semanas ou meses do ano) leva-nos a adotar uma perspetiva de mais curto-prazo. Assim, para nos persuadir a poupar mais podemos enquadrar as nossas despesas anualmente. Por outro lado, pode levar já hoje para casa o ecrã plasma de última geração com que sempre sonhou e pagá-lo em suaves prestações mensais nos próximos 18 meses a uma taxa de juro tão baixa que parece quase oferecido, o que lhe parece?

Quem tudo espera, tudo alcança: o valor das expetativas

Aqueles que consultam a bolsa de valores sabem o quão importantes são as expetativas do mercado. Por exemplo, uma empresa que divulgue lucros de milhões de Euros, pode ainda assim ver o preço das suas ações baixar, se o seu desempenho ficar aquém das expetativas dos analistas. O que por vezes tendemos a descurar é que foram justamente as expetativas destes analistas que levaram a que o preço das ações tenha sido “sobrevalorizado”. Ou seja, as expetativas de mercado criam e modificam a realidade do mercado. Se por acaso está a pensar que o modo de funcionamento dos mercados carece de alguma racionalidade (ou, numa linguagem mais técnica, “está tudo louco”), então deixe-me dizer-lhe que as nossas expetativas e experiências pessoais parecem funcionar exatamente da mesma maneira. Simplesmente, nestes casos, o “analista de mercado” somos nós.



Por exemplo, um vinho, servido por um *sommelier* num copo de cristal, descrito como de paladar cheio e persistente, um “terroir” único e notas de frutos silvestres, é experienciado pelo nosso cérebro de forma diferente do que o mesmo vinho bebido, sem mais, de um copo de plástico. Com efeito, a investigação em neurociência tem mostrado que as expectativas criadas pelo *branding* e outras influências de mercado não se limitam a fazer com que as pessoas digam que gostam mais das coisas; tornam essas coisas efetivamente melhores na forma como as experienciamos.

Em síntese, se esperamos muito de uma experiência, iremos valorizá-la e estar dispostos a pagar em conformidade. Se esperamos menos, valorizamos menos e estamos dispostos a pagar menos. Por outro lado, quando as coisas são caras, esperamos mais delas; quando são baratas, esperamos menos. É neste ciclo autocriado de expectativa e valor que obtemos aquilo pelo que pagamos. Ou, melhor dizendo, aquilo pelo que estamos dispostos a pagar.

Conclusão: Em que é que ficamos?

Convenhamos que o cenário não é animador. Ao tomarmos decisões financeiras, enfatizamos fatores irrelevantes, esquecemos os importantes e deixamo-nos influenciar pela maneira como as opções nos são apresentadas. E como se tal não bastasse, a maior parte da tecnologia financeira atual é projetada para tirar proveito dessas falhas, em detrimento da nossa saúde financeira. Certamente, não vamos parar de usar cartões de crédito, mas talvez devamos ser céticos face aos avanços tecnológicos que nos permitem usá-los de forma cada vez mais rápida e irrefletida.

Por outro lado, enquanto sociedade, nada nos impede de usar os mesmos avanços tecnológicos para projetar sistemas que funcionem não contra nós, mas a nosso favor. Se temos tendência a negligenciar os custos de oportunidade, porque não desenvolver *Apps* financeiras que nos mostrem em tempo real muitas das outras coisas que podemos (e queremos) fazer com o dinheiro que estamos prestes a gastar num impulso precipitado. Se o enquadramento das opções afeta as nossas decisões porque não (como sugerido acima) enquadrar as escolhas financeiras que fazemos ao longo da vida no sentido de promover a poupança e o bem-estar económico. Por fim, se as expectativas nos influenciam tanto, porque não aprendermos a criar para nós próprios as expectativas que maximizem a nossa qualidade de vida?

Em suma, em vez de tentar mudar a natureza da cognição humana, podemos usar a forma como pensamos sobre o dinheiro para promover decisões financeiras que nos beneficiem a todos e não apenas àqueles que exploram os nossos vieses de julgamento. Parece-lhe uma tarefa hercúlea? Talvez. Mas como diz um antigo adágio chinês: até as torres mais altas começam do chão. 🚫

Experiência do Utilizador em Banca Digital: Faça com que o Seu Produto Supere a Concorrência

Digital Banking User Experience:
Make Your Product Outcompeting





USER EXPERIENCE

Alex Kreger

Estratega Financeiro de UX e Fundador e CEO da UXDA. Esta agência de design de UX transformou mais de 100 serviços financeiros digitais comuns em extraordinários, usando a sua metodologia única em 36 países.

Financial UX strategist and the Founder & CEO of UXDA. This UX design agency has transformed 100+ ordinary digital financial services into extraordinary ones using its unique methodology in 36 countries.



Embora quem trabalhe na área financeira considere as finanças como algo racional e claro, para as pessoas comuns, é algo de complexo. Habitualmente, não é fácil e exige muito tempo e esforço. Uma solução financeira digital mal concebida na ótica da experiência do cliente (CX) pode tornar-se um verdadeiro pesadelo para o utilizador. Estas sugestões sobre a experiência do utilizador em banca irão ajudá-lo a tornar excepcional o seu produto digital e a aumentar a sua vantagem digital.

Não são as boas posições que ganham os jogos, mas sim os bons movimentos.

Gerald Abrahams, mestre de xadrez

Despite the fact that financial professionals perceive finances as something rational and clear, for ordinary people, it's a complex task to undertake. Usually, it isn't easy and requires much time and effort. A poor digital customer experience (CX) financial solution design could become a frustrating nightmare for the user. These banking user experience tips will help you to make your digital product outstanding and increase your digital advantage.

Good positions don't win games, good moves do.

Gerald Abrahams, chess master

O que é a Experiência do Utilizador em Banca

A **experiência do utilizador em banca** (user experience - UX) é a combinação de todas as emoções, pensamentos e comportamentos de um cliente desencadeados pelo processo de utilização de um serviço/ produto ou por outra interação com uma marca financeira, em todos os pontos de contacto digital ao longo da jornada do cliente. A experiência do utilizador em banca refere-se ao modo como os clientes interagem com os produtos e serviços digitais e com o ecossistema digital de um banco e à sua satisfação global com essas experiências. Uma boa experiência de utilizador em banca tem a ver com facilitar o acesso dos clientes aos serviços financeiros de que necessitam e garantir que têm emoções positivas ao fazê-lo.

A experiência do utilizador é um processo dinâmico. Isso significa que a reputação da marca, construída ao longo dos anos, não é uma garantia de fidelização e que pode ser arruinada em poucos segundos por um pequeno elemento, como seja um problema com uma transação financeira, através da *app*, causada por um fraco *design* de UX bancária. O **design da experiência do utilizador** em banca é um processo centrado no cliente para criar um serviço ou produto que encante os clientes, em todos os pontos de contacto da jornada do cliente e, desse modo, construir uma sólida ligação emocional com a marca.

What is User Experience in Banking

User experience in banking (UX) is the combination of all emotions, thoughts and behavior of a client caused by the process of using a service/product or other interaction with a financial brand throughout all digital touch points of the entire customer journey. The banking user experience refers to the way that customers interact with a bank's digital products, services, and digital ecosystem, and their overall satisfaction with those experiences. Good user experience in banking is about making it easy for customers to access the financial services they need and ensuring that they have positive emotions while doing so.

User experience is a dynamic process. It means that the brand reputation built over the years is not a guarantee of loyalty and can be ruined in seconds by a small element, such as a mobile app money transaction issue caused by poor banking UX design. **User experience design** in banking is a customer-centered process of creating a service or product to delight customers at each touch point of the customer journey and thus build a solid emotional connection with the brand.

O *design* da UX bancária é extremamente importante porque afeta diretamente a satisfação do cliente com a instituição financeira. O *design* da UX envolve a criação de interfaces intuitivas, de fácil utilização, que facilitam a interação entre as pessoas e os serviços e produtos do banco. Uma UX positiva e sem falhas pode promover a confiança e a lealdade, aumentando a retenção de clientes e os lucros do banco. Uma UX negativa, por outro lado, pode ter como consequência clientes frustrados e insatisfeitos, que podem passar para um concorrente.

Na atual era digital, em que os clientes dispõem de inúmeras opções para as suas necessidades bancárias, uma UX robusta pode ser um fator diferenciador essencial para os bancos. A implementação do *design* da UX pode ajudar o banco a destacar-se dos concorrentes e a distinguir-se no mercado.

Há vários fatores principais que contribuem para uma experiência do utilizador positiva em banca. Alguns deles incluem:

1. FACILIDADE DE UTILIZAÇÃO

A interface do utilizador de uma *app* ou de um sítio na internet de um banco deve ser intuitiva e de fácil navegação, para que os utilizadores possam encontrar facilmente o que procuram e executar as tarefas sem dificuldade.

2. SEGURANÇA

Uma das principais preocupações para muitas pessoas, no que toca a serviços bancários *online*, é a segurança dos seus dados pessoais e financeiros. Os bancos devem implementar medidas de segurança robustas para proteger os dados dos seus utilizadores e impedir o acesso não autorizado.

3. VELOCIDADE

O tempo é um bem valioso e ninguém quer perder muito tempo à espera que uma aplicação móvel ou um sítio na internet de um banco carreguem ou que uma transação seja concluída. Os bancos devem esforçar-se por oferecer um serviço rápido e eficiente aos seus utilizadores.

Banking UX design is extremely important because it directly impacts the customer's satisfaction with the financial institution. UX design involves creating intuitive, user-friendly interfaces that make it easy for people to interact with the bank's services and products. A positive and seamless UX can foster trust and loyalty, increasing customer retention and revenue for the bank. A negative UX, on the other hand, can result in frustrated and dissatisfied customers who may switch to a competitor.

In today's digital age, where customers have numerous options for their banking needs, a strong UX can be a crucial differentiator for banks. Implementing UX design can help the bank stand out from its competitors and differentiate itself in the marketplace.

There are several key factors that contribute to a positive user experience in banking. Some of these include:

1. EASE OF USE

The user interface of a banking app or website should be intuitive and easy to navigate, so that users can easily find what they're looking for and perform tasks without difficulty.

2. SECURITY

A key concern for many people when it comes to online banking is the security of their personal information and financial data. Banks should implement robust security measures to protect their users' data and prevent unauthorized access.

3. SPEED

Time is a valuable commodity, and no one wants to spend a lot of time waiting for a banking app or website to load or for a transaction to complete. Banks should strive to offer fast, efficient service to their users.





4. PERSONALIZAÇÃO

Uma experiência do utilizador personalizada pode ajudar a criar confiança e fidelização entre um banco e os seus clientes. Recursos como aconselhamento financeiro personalizado ou recomendações de produtos à-medida podem ajudar a que os utilizadores se sintam valorizados e compreendidos pelo banco.

5. DISPONIBILIDADE

No atual mundo acelerado, as pessoas esperam poder aceder às suas informações e serviços bancários a qualquer momento, a partir de qualquer dispositivo. Os bancos devem esforçar-se para oferecer uma disponibilidade de 24 horas por dia, 7 dias por semana, bem como apoio para uma vasta gama de dispositivos e plataformas.

6. IDENTIDADE VISUAL

A *app* deve ter um visual contemporâneo e atrativo, de acordo com os padrões em constante mudança das plataformas móveis, sendo imperativo que reflita a identidade única da marca financeira, compatível com os seus princípios e estratégia.

7. CONSISTÊNCIA

Todos os produtos digitais, bem como os serviços disponibilizados, devem ser desenvolvidos não como elementos separados, mas enquanto ecossistema holístico, em que tudo está interconectado, com normas comuns de funcionamento, com uma única linguagem visual e que proporciona uma experiência do utilizador sem qualquer problema.

4. PERSONALIZATION

A personalized user experience can help to build trust and loyalty between a bank and its customers. Features like personalized financial advice or tailored product recommendations can help to make users feel valued and understood by their bank.

5. AVAILABILITY

In today's fast-paced world, people expect to be able to access their banking information and services at any time, from any device. Banks should strive to offer 24/7 availability, as well as support for a wide range of devices and platforms.

6. VISUAL IDENTITY

The app should look modern and attractive in line with the ever-changing standards of mobile platforms, while it is imperative that it expresses the unique identity of the financial brand, consistent with its principles and strategy.

7. CONSISTENCY

All digital products and the delivered services must be developed not as separate elements, but as a holistic ecosystem in which everything is interconnected, has common standards of operation, a single visual language and provides a frictionless user experience.

Sugestões sobre Experiência do Utilizador em Banca para Tornar o Seu Produto Bancário Digital Excepcional

É essencial compreender a importância, o valor e o impacto que o dinheiro tem na vida das pessoas. Para ter sucesso, a experiência do utilizador em banca digital tem de estar totalmente focada nas emoções e na psicologia dos clientes. Para disponibilizar um serviço digital simples, positivo e sem problemas temos de conceber a experiência do utilizador em banca da forma correta, com as ferramentas e mentalidade adequadas e com uma paixão partilhada pela melhoria da vida das pessoas.

Quero partilhar os sete truques mais eficazes sobre banca digital, recolhidos a partir da competência, conhecimento e experiência da agência UXDA em UX digital. Use esta lista como lista de verificação da UX para colocar o utilizador ainda mais no centro do seu serviço financeiro e encantar seus clientes com uma fabulosa experiência de banca digital!

1. UTILIZE AS FALHAS DO UTILIZADOR NO DESIGN DA UX BANCÁRIA DIGITAL

Um dos principais desafios da abordagem tradicional à conceção de produtos bancários é que todos estejam ansiosos por construir a interface «ideal». No entanto, alcançar um resultado «perfeito» é impossível, porque as pessoas são muito diferentes e um único obstáculo na experiência do utilizador pode estragar totalmente a impressão global, mesmo que todas as outras características sejam perfeitas. É por isso que é essencial abordar os pontos críticos dos utilizadores; isso ajuda a evitar problemas importantes e a minimizar o respetivo impacto.

Banking User Experience Tips to Make Your Digital Banking Product Outstanding

It's vital to understand the importance, value and impact that money has on people's lives. To become successful, the digital bank user experience needs to be fully focused on its customers' emotions and psychology. To deliver a simple, frictionless and positive digital service, we need to design user experience in banking the right way with the proper tools, mindset, and shared passion for improving people's lives.

I want to share the seven most effective digital banking hacks collected from UXDA digital UX agency expertise, knowledge, and experience in financial user experience design. Use this list as a UX checklist to bring more user-centricity to your financial service and delight your customers with an exceptional digital banking experience!

1. UTILIZE USER FAILURES IN DIGITAL BANKING UX DESIGN

One of the key struggles in the traditional approach to design banking products is that everyone is eager to make the "ideal" interface. However, achieving a "perfect" result is impossible as people are very different and a single obstacle in the user's experience can completely spoil the whole impression even if the other features are perfect. That's why it's crucial to address users' pain points, this helps to avoid key problems and minimize their impact.

O negativo sobrepõe-se ao positivo

A maioria das pessoas ficaria mais preocupada por perder \$100 do que contente por ganhar \$150. A probabilidade dos acontecimentos era igual (50%), mas houve menos voluntários a apostar.

Estudo do Prémio Nobel
Daniel Kahneman

Negative outweighs the positive

Most people would be more upset about losing \$100 than happy for winning \$150. The expectancy of these events was equal (50%), but there were fewer volunteers to make a bet.

Study by Nobel laureate
Daniel Kahneman

Portanto, é necessário descobrir e, depois, usar os padrões de falhas habituais.

Therefore, it is necessary to find out, and then use, the standard failure patterns.

Vários estudos independentes confirmam que os aspetos negativos de qualquer ação ou evento superam os positivos na consciência humana. Daniel Kahneman, galardoado com o Prémio Nobel, realizou uma experiência que demonstra cabalmente essa afirmação. Investigou as emoções das pessoas enquanto faziam apostas.

Several independent studies confirm that the negative aspects of any action or event outweigh the positive ones in human consciousness. Nobel laureate Daniel Kahneman conducted an experiment that clearly proves this statement. He investigated people's emotions in the context of making bets.

2. ELIMINAR A COMPLEXIDADE DA UX BANCÁRIA

A densidade excessiva é o pior inimigo do *design* da UX da banca digital. Demasiados elementos irão frustrar o utilizador e prejudicar a sua experiência. A densidade excessiva não diz apenas respeito ao número de funcionalidades na interface, mas também, à diversidade das características visuais. A sobrecarga com muitas cores e muitas formas cria uma sensação de caos. Mantenha uma estética coerente e holística, construindo uma linguagem de *design* de fácil compreensão.

2. CUT OFF BANKING UX COMPLEXITY

Overdensity is the worst enemy of your digital bank UX design. Too many elements will frustrate the user and ruin their experience. Overdensity concerns not only the number of features in the interface but also the diversity of their visual characteristics. The overcharge with multi-colors and multi-shapes will create a sense of chaos. Stick to coherent and holistic aesthetics forming easy-to-understand design language.

Quando interage com qualquer serviço digital, o utilizador constrói um mapa mental na sua mente. Esse mapa deve ter respostas sobre como implementar um determinado cenário, onde procurar informações e quais as oportunidades que o serviço oferece.

When interacting with any digital service the user builds a mental map in his mind. This map should answer how to implement a particular scenario, where to look for information, and what opportunities the service provides.

Mais do que a embalagem

O Design NÃO é uma questão de saber qual o aspeto do seu produto.

O Design é sobre aquilo que o seu cliente sente.

More than packaging

Design is NOT a matter of how your product looks like.

Design is about what your customer feels.

3. EVOCAR EMOÇÕES NA UX BANCÁRIA

Está na moda falar sobre a utilização do *design* no desenvolvimento de produtos digitais e na transformação digital da banca. Mas há um grande equívoco sobre produtos digitais de que muitas pessoas não têm conhecimento... O *Design* NÃO é uma questão de saber qual o aspeto do seu produto. O *Design* é sobre aquilo que o seu cliente sente.

Para criar um produto que os utilizadores apreciem é necessário desenvolver soluções digitais usando o processo de *design* de UX e a abordagem de *Design Thinking*. Esta abordagem irá fornecer os ingredientes «mágicos» necessários para proporcionar soluções financeiras de UX que para além de satisfazerem os clientes, de acordo com as suas necessidades, irão também estabelecer uma ligação emocional indo ao encontro das suas expectativas.

4. TRANSFORME O DESIGN BANCÁRIO NUM SISTEMA

O utilizador não deve ter uma sensação de diversidade ao utilizar o serviço. O fluxo deve ser suave e conectado. É essencial olhar para o *design* da UX de produtos bancários como um sistema que o garanta. O Sistema de *Design* pode ser comparado a um mapa que orienta os criadores de produto e os *stakeholders* através de um conjunto completo de perspetivas de UX, de recursos de UI (*user interface*), de componentes visuais frequentemente usadas e de afirmações de *design* e guias de estilo do *design* específico.

5. NÃO HESITAR EM PERGUNTAR AOS CLIENTES

Sem estudos de utilizadores, é quase impossível criar um produto que solucione totalmente os problemas dos utilizadores, de uma forma rápida e totalmente compreensível. O principal motivo é a enorme diferença existente entre as perceções da empresa e as dos utilizadores finais. Por isso, é essencial que a empresa conheça os seus clientes e comece a sentir as suas dificuldades para lhes dar resposta. É essa a «receita» para um produto que os clientes vão adorar usar e recomendar a outros.

3. EVOKE EMOTIONS IN BANKING UX

It's trendy to talk about the use of design in digital product development and banking digital transformation. But there is a great misconception about digital products that not a lot of people are aware of... Design is NOT a matter of how your product looks like. Design is about what your customer feels.

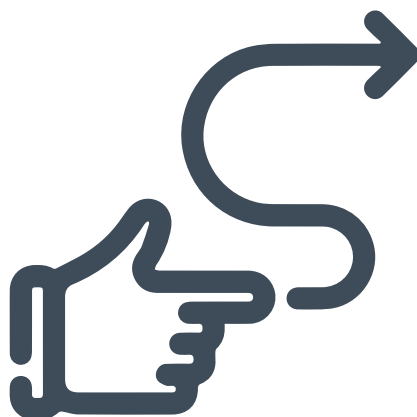
To create a product your users will love is to develop digital solutions using the UX design process and the Design Thinking approach. This approach will provide the needed "magic" ingredients to deliver financial UX solutions that will not only serve customers according to their needs but also set up an emotional connection fulfilling their expectations.

4. TURN BANKING DESIGN INTO A SYSTEM

The user should not have a feeling of diversity when using the service. Its flow should be smooth and connected. It's essential to see the UX design of banking products as a system to ensure this. Design System could be compared to a map that guides the product developers and stakeholders through a complete collection of UX insights, UI (*user interface*) assets, commonly used visual components, design statements and the style guides of the specific design.

5. DON'T HESITATE TO ASK CUSTOMERS

Without user research, it is almost impossible to create a product that entirely solves users' problems in a manner that's quick and completely understandable. The main reason is that the business and end users' perceptions sharply differ. So, it's crucial for the business to get to know its customers and start feeling their pain to address it. That's the "recipe" for a product customers will love to use and recommend to others.



6. MERGULHE NA IRRACIONALIDADE

Os *Designers* da UX veem e dizem muito a palavra «utilizador». Não há dúvida de que é um termo simples com um significado claro para quase todas as pessoas. No entanto, por detrás desta palavra, há muito mais do que a maioria das pessoas consegue compreender plenamente; que alguém que irá despende tempo e esforço para usar o seu produto é uma pessoa real. Essa pessoa tem pensamentos, emoções, sentimentos e situações que afetam o seu estado de espírito, com imensos aspetos psicológicos e fisiológicos que têm de ser tidos em consideração ao criar o *design* da UX bancária digital.

7. DESAFIE O SEU LEGADO BANCÁRIO

Pode constituir uma surpresa, mas há milhares de colaboradores bancários que, diariamente, se sentem frustrados por terem de trabalhar com sistemas de *backoffice* desatualizados. Como é que se sentiria se a sua principal ferramenta de trabalho estivesse a criar mais problemas do que a solucioná-los? E, aqui, estamos a falar de serviços bancários, onde os erros custam dinheiro, clientes e reputação.

Conclusão

Vivemos numa época exigente, onde todos competem para se destacar e serem os mais inovadores. Mas vamos parar por um momento para nos questionarmos – esses esforços valem alguma coisa para os clientes? Eles vão avaliar o seu produto e decidir se é suficientemente bom ou se é possível encontrar algo melhor. E isto, sem dúvida, afeta os lucros e a posição no mercado, e por esse motivo todos os bancos se devem esforçar para garantir que a interface dos seus produtos proporciona o melhor serviço e experiência possíveis. ①

6. DIGG INTO IRRATIONALITY

UX Designers see and say the word “user” a lot. Undeniably, it is a simple term with a clear meaning for almost everyone. However, behind this word, there is a lot more than most people can fully comprehend that someone who will be taking their time and effort to use your product is a real person. This person has thoughts, emotions, feelings, and situations that affect their mood, with so many psychological and physiological aspects that need to be considered when creating digital banking UX design.

7. CHALLENGE YOUR BANKING LEGACY

It might be surprising, but thousands of banking employees experience daily frustration when working with outdated back-office systems. How would you feel if your primary working tool was creating problems instead of helping to solve them? And we’re talking about banking here, where mistakes cost money, clients, and reputation.

Conclusion

We live in a challenging age where everyone competes to stand out and be the most innovative. But let’s stop here for a moment and ask ourselves – are these efforts precious for the customers? They will judge your product, deciding whether it’s good enough or if it is possible to find something better. And this undoubtedly affects profits and market position, which is why every bank should strive to ensure that the interface of their products provides the best possible service and experience. ①



APB ASSOCIAÇÃO
PORTUGUESA
DE BANCOS

EDUCAÇÃO FINANCEIRA

**BOAS
PRÁTICAS
BOAS
CONTAS**
APB
ASSOCIAÇÃO
PORTUGUESA
DE BANCOS

EUROPEAN MONEY QUIZ 2023

Joana Rodrigues / Rita Machado

/ Educação Financeira APB

ÚLTIMA HORA!

Mesmo no fecho desta edição sabemos que a equipa portuguesa ficou em 3º lugar na final da competição. **MUITOS PARABÉNS!**





EUROPEAN MONEY QUIZ.EU



Francisco Ferreira Silva e José Miguel Silva, da Escola Básica e Secundária da Sobreira, em Paredes, no distrito do Porto, foram os vencedores nacionais da edição deste ano do concurso de literacia financeira da APB.

O Francisco está no 8º ano e o José frequenta o 9º ano de escolaridade, ambos na área de ciências.

“Esta experiência foi muito interessante pois ao mesmo tempo que aprendemos coisas novas, podemos divertir-nos e jogar contra os melhores de todo o país” refere o Francisco, de 13 anos. Já o José, de 15 anos, considera que o European Money Quiz “é um concurso muito interessante e desafiante, informando os alunos sobre o mundo financeiro e preparando-os para a vida adulta.”

A dupla de Paredes vai agora representar Portugal na final Europeia, em Bruxelas, onde esperam uma prova ainda mais desafiante, mas também uma viagem lúdica e divertida. “Acho que vai ser uma final muito difícil, mas espero vencer e mesmo que não vença, estar a jogar contra os melhores alunos da Europa, já é uma grande vitória” acredita o Francisco, de 13 anos.

Na prova nacional, os alunos tiveram que responder a perguntas sobre inflação, risco, gestão de orçamento, segurança online, entre outros, mas nem tudo foi fácil – o tema dos juros e dos seguros foram aqueles onde tiveram mais dificuldades, confessam.

“A transmissão de noções financeiras essenciais, que os alunos possam interiorizar, são sempre uma mais-valia para a formação de cidadãos ativos e críticos perante a realidade que os rodeia, sobretudo num mundo que regista, com maior frequência, oscilações económicas. Compreender as razões da sua ocorrência e saber como se podem resolver beneficia a tomada de decisões e de comportamentos”, afirma Carlos Matias, Professor de História e Bibliotecário que há 4 anos é responsável por levar o *European Money Quiz* aos alunos da Escola da Sobreira.

“Acho que este tipo de iniciativas nos pode ajudar




muito, principalmente quando formos mais velhos e tivermos que enfrentar problemas como aqueles que são colocados no quiz,” diz o Francisco que além de gostar de assuntos que envolvam o espaço, joga no Sobreirense, o clube de futebol da terra. O José, que gosta de jogar xadrez e praticar karaté, defende que estas iniciativas deveriam até começar mais cedo, logo no 2º Ciclo para os alunos estarem ainda melhor preparados.

Em 2º lugar nesta competição ficou o Agrupamento de Escolas de Rio Tinto, em Gondomar, seguido do Agrupamento de Escolas Lã e Neve, na Covilhã, que ocupou o 3º lugar do pódio.

Os vencedores nacionais vão agora até Bruxelas para a finalíssima europeia, que terá lugar nos dias 15 e 16 de maio, onde irão enfrentar os vencedores dos outros 25 países que participaram nesta edição e tentar trazer para Portugal o título de campeões europeus de literacia financeira.

Para além da participação na final do QUIZ e do convívio entre os participantes de todos os países, estão ainda previstas atividades pedagógicas e culturais como a visita ao Wikifin Lab, à Euronext, para assistir à cerimónia de toque do sino de abertura dos mercados e ao Parlamento Europeu.

**CRIADO EM 2018, PELA FEDERAÇÃO BANCÁRIA EUROPEIA (EBF).
EDIÇÃO DE 2023 EM PORTUGAL – 6º ANO CONSECUTIVO DA COMPETIÇÃO**

<p>COMPETIÇÃO INTRAESCOLAS</p> <p>Em cada escola os dois alunos com melhor classificação ficam apurados para a final nacional.</p> 	<p>FINAL NACIONAL</p> <p>Os dois melhores classificados representam Portugal na final europeia.</p> 	<p>FINAL EUROPEIA</p> <p>Competição entre os melhor classificados de cada país.</p> 
<p>2500 alunos do 3º ciclo 40 escolas</p>	<p>80 alunos finalistas</p>	<p>2 vencedores que vão representar Portugal na final em Bruxelas</p>



SEGUROS, TAXAS, PIB, POUPANÇA, RENDIMENTO, CRÉDITO, JUROS, SEGURANÇA

O Produto Interno Bruto (PIB) é o indicador que mede:

- A produtividade de um país
- A riqueza que é criada num país
- O consumo privado de um país
- O desemprego de um país

O que significa rendimento disponível?

- O dinheiro que pode gastar depois de todos os impostos serem pagos
- O dinheiro que pode gastar depois de pagar a prestação de casa
- O dinheiro que pode gastar depois de pagar o custo de distribuição
- É o mesmo que o teu salário

O European Money Quiz (EMQ)

É uma iniciativa que visa testar os conhecimentos de literacia financeira dos jovens entre os 13 e os 15 anos e que decorre numa primeira fase em cada um dos países aderentes, tendo lugar posteriormente uma competição europeia.

Criado pela Federação Bancária Europeia (EBF), em 2018, o EMQ decorreu pelo sexto ano consecutivo em Portugal, tendo já sido envolvidos mais de 11 mil alunos nesta competição. A APB, que é membro da EBF, associa-se a esta iniciativa desde a sua 1ª edição.

A final nacional do EMQ, promovida pela APB insere-se nas comemorações da *European e da Global Money Week*, que este ano decorreram de 20 a 26 de março.

Nesta edição do EMQ participaram cerca de 40 escolas, tendo sido apurados os 80 alunos finalistas que estiveram em competição na Final Nacional, que teve

lugar no dia 22 de março e foi transmitida em direto através do canal de [Youtube da APB](#).

O QUIZ é composto por 20 perguntas incluindo temas como gestão das finanças pessoais, sistema financeiro, meios de pagamento, crédito, risco e segurança online.

A aposta da APB no desenvolvimento de iniciativas desta natureza reflete o reconhecimento da importância da aprendizagem de conceitos pela via lúdico-pedagógica, como uma excelente forma de os interiorizar e aplicar em situações futuras.

Maiores níveis de literacia financeira permitirão aos alunos uma melhor gestão futura das suas finanças pessoais contribuindo, consequentemente, para o desenvolvimento de uma cidadania financeira mais ativa. 🕒

FORMAÇÃO INTERMÉDIA



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

BASILEIA IV – CRR/CRD V

18 e 25 maio 2023

FORMAÇÃO ONLINE POR
VIDEOCONFERÊNCIA



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

SUSTENTABILIDADE E RISCO CLIMÁTICO NO SISTEMA FINANCEIRO

19 a 22 junho 2023

FORMAÇÃO ONLINE POR
VIDEOCONFERÊNCIA



FORMAÇÃO INTERMÉDIA

ICAAP & ILAAP

26 a 29 junho 2023

FORMAÇÃO ONLINE POR
VIDEOCONFERÊNCIA



INFORMAÇÕES: Ana Margarida Soromenho | a.m.soromenho@ifb.pt | +351 217 916 274 | www.ifb.pt

EXECUTIVE EDUCATION



FORMAÇÃO AVANÇADA

NOVAS EDIÇÕES A PARTIR DE SETEMBRO

Datas a agendar

Gestão de Ativos e Passivos

**Modelização, Quantificação e Gestão
de Riscos na Banca**

**Gestão de Conflitos de Interesses e
Operações com Partes Relacionadas**

**Política de Seleção do ROC/SROC
à luz do Aviso n.º3/2020 do BdP**

***Fit and Proper* – Panorama e
novidades (Sector Bancário)**

INFORMAÇÕES: Catarina Santos | c.santos@ifb.pt | +351 217 916 293 | www.ifb.pt

Infor Banca



MOBILE APP

EM DISPOSITIVOS MÓVEIS

Descarregue a App em qualquer Tablet ou Smartphone Android.

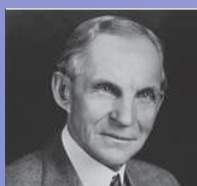
Ou aceda através do link:

<http://inforbanca.mobi-shout.com>



A *inforBanca* disponível para dispositivos móveis resulta de uma parceria com a *mobinteg*:
www.mobinteg.com | info@mobinteg.com





"Só há uma coisa pior do que FORMAR colaboradores e eles partirem. É não formá-los e eles permanecerem."

Henry Ford (*Ford*)



"FORMA bem os teus colaboradores, para que possam partir. Trata-os bem para que não o queiram fazer."

Richard Branson (*Virgin*)



**"Se acreditas que a FORMAÇÃO é cara...
...experimenta a ignorância."**

Derek Bok (*ex-Rector Harvard University*)

