

Nº 119 | MAIO.2020

CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO

Infor Banca

REVISTA DO INSTITUTO DE FORMAÇÃO BANCÁRIA

Banca, Governance na UE e a Crise COVID-19: Tempo para um "New Deal"
A sobrevivência da União Europeia requiere um Compromisso Novo com o Sector Bancário

Banking, Governance in the EU and the COVID-19 Crisis: Time for a "New Deal"
The survival of the EU requires a New Deal with the Banking Sector

LUDO VAN DER HEYDEN | PETER NATHANIAL

COVID-19 – Bancos Como Parte da Solução

COVID-19 – Banks as Part of the Solution

SÉBASTIEN DE BROUWER

Como é que o Coronavírus Afeta as FinTech e o que a Banca Pode Aprender com Isso

How Coronavirus Impacts FinTech and What Bankers Can Learn from This

DAVID GYORI

25 Reações inteligentes ao Coronavírus de Bancos em Todo o Mundo

25 Smart Reactions to Coronavirus by Banks Around the World

DAVID GYORI

Desenvolva a Sua Resiliência na Face de Uma Crise

Build Your Resilience in the Face of a Crisis

RASMUS HOUGAARD | JACQUELINE CARTER | MOSES MOHAN

Reforma da Euribor

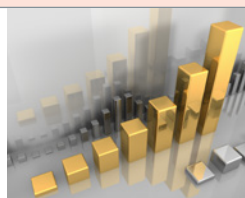
MARIA JOÃO REIS

O Sector Bancário num minuto

- 02 Banca, Governance na UE e a Crise COVID-19: Tempo para um “New Deal”**
A sobrevivência da União Europeia requiere um Compromisso Novo com o Sector Bancário
Banking, Governance in the EU and the COVID-19 Crisis: Time for a “New Deal”
The survival of the EU requires a New Deal with the Banking Sector
Ludo Van der Heyden | Peter Nathaniel
- 24 COVID-19 – Bancos Como Parte da Solução**
COVID-19 – Banks as Part of the Solution
Sébastien de Brouwer
- 32 Como é que o Coronavírus Afeta as FinTech e o que a Banca Pode Aprender com Isso**
How Coronavirus Impacts FinTech and What Bankers Can Learn from This
David Gyori
- 40 25 reações inteligentes ao coronavírus de bancos em todo o mundo**
25 Smart Reactions to Coronavirus by Banks Around the World
David Gyori
- 56 O Sector Bancário num minuto**
Área de Estudos e Publicações - APB
- 60 Desenvolva a Sua Resiliência na Face de Uma Crise**
Build Your Resilience in the Face of a Crisis
Rasmus Hougaard | Jacqueline Carter | Moses Mohan
- 66 Reforma da Euribor**
Maria João Reis

CERTIFICAÇÕES IFB

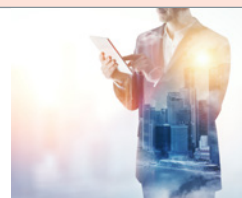
O IFB É UMA ENTIDADE
FORMADORA CERTIFICADA PELO
BANCO DE PORTUGAL



**Certificação em
Comercialização
de Crédito
Hipotecário**



**Certificação em
Comercialização
de Crédito aos
Consumidores**



**Certificação em
Intermediação de
Crédito**



António Neto da Silva

FICHA TÉCNICA

InforBanca nº 119 | MAIO.2020

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

© 2020 by IFB/APB, Lisboa

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



Caros Leitores,

Esta InforBanca surge num momento muito especial, que nos coloca frente a desafios invulgares.

De facto, a pandemia Covid-19 surgiu inesperadamente, sem aviso prévio. Em linguagem económica é um Cisne Negro, isto é, uma situação imprevisível, com forte capacidade disruptiva da vida em sociedade. Por isso, a nossa atenção foi completamente absorvida pelo impacto desta crise sanitária e isso é compreensível pois põe em risco o nosso mais importante activo – a nossa vida e a de todos aqueles que mais queremos.

Após este primeiro choque a nível humano, e na sua sequência, outros desafios passaram a assumir relevância em diferentes planos: para a nossa sobrevivência económica enquanto indivíduos e famílias, para as nossas instituições e empresas, para a Banca em geral e para toda a sociedade.

Embora ninguém estivesse preparado para este turbilhão de acontecimentos e de incertezas, com raríssimas excepções materializou-se, à escala mundial, uma convergência global para lidar com este problema. Tal como na floresta, quando existe um incêndio de grande dimensão e os animais debandam em conjunto sem distinguir predadores e presas, também a Humanidade se uniu contra um inimigo comum, que pode mesmo estar em nós sem o conseguirmos identificar. Houve respostas rápidas e medidas tomadas para actuar no curto prazo. É agora o momento de pensar e preparar a recuperação e de alinharmos a nossa acção para o futuro, que já se designa de “novo normal”.

Face a este contexto, este número da InforBanca procura dar ao leitor um enquadramento que lhe permita a sua reflexão e a descoberta de pistas e ferramentas que sirvam o que agora é essencial: cuidar das pessoas; comunicar; manter e reinventar o negócio; utilizar e prestar os apoios necessários; preparar o futuro e equacionar novas oportunidades. Porque em cada crise grave há sempre imensas oportunidades que precisam de ser antecipadas e identificadas por empreendedores com visão, que as saibam aproveitar, pondo-as ao serviço do futuro da Humanidade.

São estas as razões que justificam o alinhamento desta revista.

Peter Nathaniel e Ludo Van der Heyden abordam o grande desafio que a Banca foi chamada a assumir, a determinação com que disse “presente” e as dificuldades estruturais que tem pela frente. A proposta fundamental deste artigo é a implementação de uma parceria, entre os bancos da UE e os seus Governos, viabilizando, através do sistema bancário, a transmissão eficaz para a economia real do suporte financeiro vital dos Governos, mas comprometendo-se a Banca,

em contrapartida, a realizar definitivamente a sua transformação estrutural, há muito tempo adiada.

Sébastien de Brouwer retrata as acções que a EBF e os bancos europeus implementaram na defesa dos seus colaboradores e do negócio, garantindo sempre o serviço aos clientes e o compromisso com a sociedade e as alterações transitórias operadas no lado dos reguladores para apoiarem as medidas.

Como a digitalização se afirma com cada vez mais força no mundo, e em particular no mundo financeiro (e que o Covid-19, diga-se, “forçou” a implementar mais rapidamente), **David Gyori** partilha uma análise de medidas tomadas pelas Fintech e também por alguns bancos, identificando pistas que considera úteis para os bancos na redefinição da sua estratégia no período pós-crise. Trata-se de uma abordagem muito interessante e instrumental, sobre a qual valerá muito a pena reflectir.

Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter e Moses Mohan equacionam a forma como cada um de nós lida com a crise, fornecendo estratégias para promover o pensamento positivo e favorecer a resiliência. Estes conselhos são seguramente relevantes para sermos capazes de impulsionar a nossa capacidade de agir nas circunstâncias actuais.

A reforma da Euribor e a adopção de uma nova metodologia de cálculo é o tema abordado por **Maria João Reis**. Um tema actual e com importantes impactos, já que é utilizada como taxa de referência em diversos tipos de operações realizadas pelos bancos com os consumidores.

Os principais indicadores da Banca são apresentados na rubrica **O Sector Bancário Num Minuto**, que traduz a habitual colaboração do Centro de Estudos e Publicações da APB, permitindo aos leitores analisarem a evolução da actividade do sector bancário em Portugal.

Queria ainda partilhar convosco que o **IFB** adaptou, muito rapidamente, a sua actividade, reforçando a oferta formativa em e-learning e transformando, com sucesso, a formação presencial em formação baseada em sistemas de videoconferência. Continuamos a fornecer ao Sistema Financeiro a via mais qualificada e com resposta mais rápida e flexível para que os seus profissionais adquiram as competências que as circunstâncias actuais e um futuro de transformação exigem. Terminei este editorial com duas citações: de Ernest Renan: “O essencial na educação não é a doutrina ensinada, é o despertar.”

de Sun Tzu: “As oportunidades multiplicam-se à medida que são agarradas.”

Desejo-vos saúde e sucesso.

Banca, *Governance* na UE e a Crise COVID-19: Tempo para um “New Deal”

**A sobrevivência da União Europeia requiere
um Compromisso Novo com o Sector Bancário**

Banking, Governance in the EU and
the COVID-19 Crisis: Time for a “New Deal”

The survival of the EU requires a New Deal with the Banking Sector



GOVERNANCE

Ludo Van der Heyden

É Professor Catedrático de "Corporate Governance" no INSEAD (desde 2010), tendo iniciado a sua colaboração com esta Instituição em 1988. É Director Fundador do INSEAD's Corporate Governance Initiative e



co-Director do International Directors Program e do Value Creation for Owners and Directors. Dá aulas de *governance, leadership, innovation* e *fairness in business*. Foi co-Dean do INSEAD (1990-1995) e PhD Director & Associate Dean para Investigação (1989-1990). Antes de ingressar no INSEAD, foi docente na School of Organization and Management na Yale University (1980-1988) e na Kennedy School of Government da Universidade de Harvard (1978-80). Tem o grau de Engenharia em Matemáticas Aplicadas pela Université Catholique de Louvain (1974) e é Doutorado em Administrative Sciences pela Yale University (1979).

Chaired Professor of Corporate Governance at INSEAD (since 2010), which he joined in 1988. He also is the Founding Director of INSEAD's Corporate Governance Initiative and co-Director of the International Directors Program and the Value Creation for Owners and Directors program. He lectures on governance, leadership, innovation, and fairness in business. Former co-Dean of INSEAD (1990-1995) and PhD Director & Associate Dean for Research (1989-1990). Before joining INSEAD, was on the faculty of the School of Organization and Management at Yale University (1980-1988) and of the Kennedy School of Government at Harvard University (1978-80). He holds an Engineering Degree in Applied Mathematics from the Université Catholique de Louvain (1974) and a PhD Degree in Administrative Sciences from Yale University (1979).

Peter Nathaniel

É consultor em estratégia, *governance, risk management* e reestruturação, em grandes instituições financeiras, bancos centrais governos e outras organizações internacionais em



todo o mundo. Tem mais de vinte anos de experiência em banca. Mais recentemente, de 2007 a 2009, foi Chief Risk Officer no Royal Bank of Scotland. Anteriormente, trabalhou mais de dezasseis anos para o Citigroup em vários países, nomeadamente em New York de 2000 a 2006. É Professor Adjunto em Finanças no INSEAD, Paris e Co-Director do IDBP Programme for Bank Directors no INSEAD Governance Center.

Provides strategic, governance, risk management and restructuring advice to major financial institutions, central banks, governments and other international organizations from around the world. He has over twenty years of experience in banking. Most recently he was Chief Risk Officer of The Royal Bank of Scotland from 2007 to 2009. Prior to that, he spent over sixteen years with Citigroup around the world, including New York from 2000 to 2006. Peter is adjunct Professor of Finance at INSEAD, Paris and Co-Director of the IDBP Programme for Bank Directors in the INSEAD Governance Center.



Sumário Executivo

- A actual crise sanitária e económica devida à COVID-19 requer um Compromisso Novo entre os Governos e os Bancos da UE: um compromisso em que os Bancos da UE estabeleçam com os Governos uma parceria, viabilizando a transmissão eficaz para a economia real do suporte financeiro vital dos Governos, mas comprometendo-se a Banca, em contrapartida, a realizar definitivamente a transformação do Sector Bancário da UE.
- Este compromisso consistiria num quid pro quo: os governos poriam como condição para fazer a transmissão, através do sector bancário da UE, de montantes consideráveis de dinheiro para a economia real, que o sector bancário concretizasse a sua racionalização, que depois se tornaria parte do “novo normal” pos-COVID-19.
- Para ter sucesso, este suporte, sem paralelo, da economia da UE, terá que conter, quer garantias governamentais, quer a remuneração aos bancos pelos serviços prestados. Aos bancos que participem nesta operação de salvação será exigido que revejam e transformem os seus modelos de negócio no sentido de criarem e de se encaixarem num ecossistema bancário Europeu assente em três camadas sobrepostas, servindo as maiores corporações Europeias dentro e fora da UE, geografias e indústrias particulares e clientes de retalho e comunidades.

Executive Summary

- The current COVID-19 sanitary and economic crisis requires a “New Deal” between EU governments and EU banks: EU banks agree to partner with governments in enabling the effective transmission of the government’s vital financial support to the real economy in exchange for a transformation of the EU banking sector.
- This deal consists of a quid pro quo: governments condition the transmission via the banking sector of considerable monies to the real economy on a rationalization of the EU banking sector, which thus would become part of the post-COVID-19 “new normal.”
- To be successful, this unparalleled support of the EU economy will come with governmental guarantees and fees for banking services. Banks partnering in the salvage operation would be required to review and change their business models to create and fit into a three-layered banking ecosystem in the EU, serving large corporations inside the EU and abroad, particular geographies and industries, and retail clients and communities.

Written by Peter Nathaniel, Crisis Management Specialist and Adjunct Professor at INSEAD, and Ludo Van der Heyden, INSEAD Chaired Professor of Corporate Governance (Emeritus). Contacts: Peter.Nathaniel@insead.edu and ludo.van-der-heyden@insead.edu . Date of this version: May 2, 2020.
Tradução para Português por António Neto da Silva – IFB – CEO (de quem ambos os autores foram Professores no INSEAD)

- A crise COVID-19 é também o momento oportuno para melhorar e dimensionar os mercados de capitais da UE, tornando-os um complemento para o sector bancário, especialmente no contexto da perda de Londres como centro financeiro Europeu. Este projecto tem sido repetidamente mencionado como uma necessidade; A COVID-19 tornou imperativo agir.
- Se este compromisso não se concretizar, mais uma oportunidade será perdida e, ainda mais importante, corre-se o risco de as consequências poderem ser devastadoras para o sector bancário e para a UE como um todo. Nesse caso, a União Europeia e as autoridades bancárias não terão feito mais do que contribuir para os custos da catástrofe que se desenrola perante os nossos olhos.
- Uma *governance* eficaz na UE nunca foi tão necessária, para fazer face aos desafios mundiais que tem que enfrentar como a COVID-19, as mudanças climáticas e a migração Norte-Sul. Este é o momento inadiável para os países membros da UE e os seus líderes, no sector público e no sector privado, se porem de acordo e implementarem uma união financeira mais robusta. Se o fizerem, responderão positivamente às preocupações crescentes dos seus cidadãos que, impacientemente, se questionam cada vez mais sobre o propósito e o valor do projecto da União Europeia.
- The COVID-19 crisis is also an opportune time to enhance EU capital markets as a complement to its banking sector, especially in the context of the departure of London as a European financial center. The necessity of this project has been stated by many; COVID-19 has made it imperative to act.
- If this deal does not materialize, another opportunity will be lost and, more importantly, consequences for both the banking sector and the entire EU area risk being dire. EU and banking authorities will only have added to the costs of the catastrophe unfolding in front of us.
- Effective governance of the EU has never been more needed in the face of major global issues such as COVID-19, climate change, and North-South migration. Now is the time for EU nations and their leaders in the public and private sectors to agree to a more robust financial union. Doing so they will positively meet the growing concerns of an impatient EU public querying the purpose and value of the EU project.



Qual é a diferença entre o resgate financeiro e o suporte COVID-19?

Nos últimos doze ou treze anos, o termo crise tornou-se parte integrante do vocabulário dos mercados financeiros e do sector bancário em particular. O termo crise tornou-se, essencialmente, numa abreviatura de crise financeira. As razões são claras: o sector bancário, após um longo período de crescimento económico, basicamente explodiu em 2007. Os governos e os bancos centrais, considerando os bancos vitais para a economia, tiveram que os resgatar através de acções enérgicas e coordenadas.

Um dos muitos aspectos notáveis da crise COVID-19 é que a situação agora se inverteu completamente: os bancos, nos dois lados do Atlântico, estão a ser chamados pelos governos para os ajudarem a salvar as suas economias.

Como sempre nas crises, os desafios são abundantes e numerosos. Mas o mesmo acontece com as oportunidades. Neste artigo pretendemos mostrar que a situação actual apresenta, quer para os governos da UE, quer para os seus sectores bancários, uma oportunidade histórica para que se faça a tão necessária transformação e racionalização do sector bancário. Embora a necessidade de acção da UE face a esta catástrofe tenha tido uma resposta correcta e completa¹, aquele aspecto não foi considerado. Pelo contrário, quando se reclama sobre o estado do sector bancário na UE, a resposta comumente ouvida é que, estando bem capitalizado, o sector responderá facilmente ao que dele se espera. Nós aprofundamos aqui este assunto e contestamos aquela resposta.

¹ Ver e.g. COVID-19: Europe needs a catastrophe relief plan, by Agnès Benassy-Quéré, Ramon Marimon, Jean Pisani-Ferry, Lucrezia Reichlin, Dirk Schoemaker, Beatrice Weder di Mauro, VOX CEPR Policy Portal (March 11 2020) / <https://voxeu.org/article/covid-19-europe-needs-catastrophe-relief-plan>

What difference between the financial bailout and the COVID-19 support?

For the past twelve or thirteen years, the term crisis has become an integral part of the vocabulary of financial markets and the banking sector in particular. Crisis has essentially become an abbreviation for the financial crisis. The reasons are clear: after an extended period of economic growth, the banking sector essentially blew itself up in 2007. Governments and central banks, regarding the banks as vital for the economy, had to rescue the industry through forceful and combined actions.

One of the many remarkable aspects of the COVID-19 crisis is that the situation has now completely reversed itself: banks, on both sides of the Atlantic, are being asked by governments to help them save their economies.

As always, in crisis, challenges abound and are numerous. But so do opportunities. In this paper, we wish to point out that the situation presents both EU governments and their banking sectors with a historical opportunity for needed transformation and rationalization. Though the call for EU action in face of the catastrophe has been well and thoroughly addressed,¹ this aspect has not been dealt with. On the contrary, the common assumption of these calls regarding the EU banking sector is that, being well capitalized, the sector should easily respond to the call. We address and dispute this claim here.

¹ See e.g. COVID-19: Europe needs a catastrophe relief plan, by Agnès Benassy-Quéré, Ramon Marimon, Jean Pisani-Ferry, Lucrezia Reichlin, Dirk Schoemaker, Beatrice Weder di Mauro, VOX CEPR Policy Portal (March 11 2020) / <https://voxeu.org/article/covid-19-europe-needs-catastrophe-relief-plan>

Embora as solicitações na UE e nos EUA sejam idênticas o estado actual dos dois sectores bancários difere substancialmente. De uma perspectiva económica os bancos Norte-Americanos saíram da crise financeira muito melhor do que os seus primos da UE. Antes da COVID-19, os bancos do US Money Center estavam avaliados em cerca de 1,24 vezes *book value* e os bancos regionais dos EUA em cerca de 1,5x. O *price to book value* médio dos bancos Europeus estava ligeiramente acima de 0,5x, um rácio semelhante ao dos maiores bancos chineses. O ROE do sistema bancário Norte-Americano no fim de 2019 era de 11,8%² comparado com 5,8%³ para o sistema bancário da UE, cuja rentabilidade se deteriorara no quarto trimestre de 2019.

Estas avaliações e medidas de rentabilidade comparativas sugerem que o sector bancário da UE ainda não recuperou completamente da crise que envolveu a Zona Euro na sequência da crise financeira de 2007-08. Isto não é somente responsabilidade dos bancos, confrontados que estão na Zona Euro com taxas de juro perto de zero ou mesmo negativas. O ponto de partida para qualquer melhoria da situação corrente do sector bancário da UE é a partilha da responsabilidade quer com os governos que os resgataram e deles se tornaram accionistas, quer com os reguladores. Este não é o momento para apontar dedos. O importante é que a situação melhore. E a cooperação também.

A crise COVID-19 está a alimentar um conjunto de tensões incluindo sobre o papel que o sector bancário Europeu será chamado a desempenhar, quer pelos governos nacionais, quer pelas Instituições Europeias. A Presidente do BCE, Christine Lagarde, afirmou inicialmente que os bancos e os países membros da UE não deveriam continuar dependentes do BCE, para que resolva os problemas, na mesma medida em que o fizeram durante o mandato do seu antecessor e que ela não era o "Mario Draghi nº 2". A Draghi, são geralmente atribuídos os créditos de ter, praticamente sozinho, salvado o sector bancário Europeu de uma crise que teve origem nos EUA⁴. Aquela crise foi importada para a Europa através de uma aquisição massiva, pelos bancos

Though the call in the EU and the US is the same, the current state of these two banking sectors differs substantially. From an economic perspective, US banks came out of the financial crisis much better than their EU cousins. Before COVID-19, US Money Center banks were valued at around 1.24 times book value and US regional banks at 1.5x. The average price to book value for European banks was just over 0.5x, a ratio similar to that of the largest Chinese banks. The return on equity (ROE) of the US banking system at the end of 2019 was 11.8 %² as compared with 5.8 %³ for the EU banking system, whose profitability deteriorated in Q4.

These comparative valuations and profitability measures suggest that the EU banking sector hasn't fully recovered from the crises that enveloped the Eurozone following the 2007-08 financial crisis. That is not solely the responsibility of banks, confronted in the Eurozone with near zero and even negative interest rates. The starting point for any improvement in the current state of affairs of the EU banking sector is a responsibility shared with governments that bailed them out and became shareholders, as well as regulators. At this point, there is no need to point fingers. Matters need to improve. And so does collaboration.

The COVID-19 crisis is fueling several tensions, including on the role the European banking sector will be asked to play by national and EU governments. The Head of the ECB, Christine Lagarde, initially stated that banks and nations should no longer rely to the same extent on the ECB as they had done with her predecessor and that she was not "Mario Draghi No.2." Draghi is generally credited with salvaging, nearly single-handedly, the EU banking sector from a crisis that had originated in the US.⁴ The crisis was imported into Europe through massive purchases by banks of risky US financial instruments that later proved to be toxic.

² Federal Financial Institutions Examination Council (US), Return on Average Equity for all U.S. Banks, retrieved from Federal Reserve Bank of St. Louis (April 30, 2020) / <https://fred.stlouisfed.org/series/USROE>

³ EU banks sail through the Corona crisis with sound capital ratios, European Banking Authority (April 14, 2020) / <https://eba.europa.eu/eu-banks-sail-through-corona-crisis-sound-capital-ratios>

⁴ Draghi leaves Lagarde to heal rift at European Central Bank, by Balazs Koranyi, Francesco Canepa, Reuters (October 29, 2019) / <https://www.reuters.com/article/us-ecb-draghi-insight/draghi-leaves-lagarde-to-heal-rift-at-european-central-bank-idUSKBN1X80HC>

² Federal Financial Institutions Examination Council (US), Return on Average Equity for all U.S. Banks, retrieved from Federal Reserve Bank of St. Louis (April 30, 2020) / <https://fred.stlouisfed.org/series/USROE>

³ EU banks sail through the Corona crisis with sound capital ratios, European Banking Authority (April 14, 2020) / <https://eba.europa.eu/eu-banks-sail-through-corona-crisis-sound-capital-ratios>

⁴ Draghi leaves Lagarde to heal rift at European Central Bank, by Balazs Koranyi, Francesco Canepa, Reuters (October 29, 2019) / <https://www.reuters.com/article/us-ecb-draghi-insight/draghi-leaves-lagarde-to-heal-rift-at-european-central-bank-idUSKBN1X80HC>



Europeus, de instrumentos financeiros Norte-Americanos de alto risco, que, posteriormente, provaram ser tóxicos. Lagarde, não teve qualquer acanhamento em lembrar toda a gente que a situação actual Europeia não é boa e se está a deteriorar rapidamente devido à crise COVID-19. Mesmo assim, ela afirmou inicialmente que o BCE não existe para cuidar das taxas de juro dos títulos emitidos pelos diferentes países-membros⁵. As afirmações de Lagarde constituíram uma admoestação directa aos governos nacionais e aos correspondentes ministros das finanças para que pusessem em ordem a sua casa primeiro, reduzindo as dívidas nacionais e diminuindo, também, a dependência dos bancos face aos ministros das finanças e às ajudas, nacionais ou da UE. Esta dependência foi imediatamente ilustrada, logo após as suas afirmações, pelo imediato aumento dos *spreads* sobre as dívidas nacionais (pressionando, em primeira mão, os títulos italianos). Lagarde não estava incorrecta, mas imediatamente foi confrontada com comentários hostis dos países endividados. E teve de recuar rapidamente. O BCE teve, novamente, que implementar celeremente um programa de compra de títulos de € 750 mil milhões para evitar que as economias do Euro colapsassem na dívida em consequência das acções dos governos⁶ para fazer face à COVID-19. Referindo-se à forma como a primeira guerra mundial redesenhou a Itália, o Professor de Chicago, Zingales, classificou esta última crise como um momento de “vida ou de morte” para a UE⁷. Lagarde tornou-se num Mario Draghi nº 2 contra a sua vontade. A passividade dos governos Europeus não lhe deixou qualquer opção.

Lagarde was not shy to remind everyone that the current European financial situation is not healthy, and rapidly deteriorating due to the COVID-19 crisis. Yet, she first stated that the ECB was not there to take care of interest rates on bonds issued by various EU countries.⁵ Lagarde’s pronouncement was a direct admonishment to national governments and finance ministers to get their houses in order first by reducing national debts and, also, reducing banks’ dependence on finance ministries and national or EU handouts. This dependence was immediately illustrated, following her statement, by rapidly growing spreads amongst national debts (pressuring Italian bonds first). Lagarde was not wrong but immediately faced hostile comments from indebted countries. She quickly had to backtrack. The ECB, again, had to promptly announce a 750 billion Euro bond buy-out program to defend the Euro economies from collapsing in debt following COVID-19 governmental actions.⁶ Referring to the way WWI shaped Italy, Chicago Professor Zingales has framed the current crisis as a “live or die” moment for the EU.⁷ Lagarde had become Mario Draghi No.2, against her own will. The passivity of European governments left her no choice.

5 Italy furious at ECB’s Lagarde ‘not here to close spreads’ comment, by Giuseppe Fonte et al., Reuters (March 13, 2020) / <https://www.reuters.com/article/us-ecb-policy-italy-minister/italy-furious-at-ecbs-lagarde-not-here-to-close-spreads-comment-idUSKBN-20Z3DW>

6 ECB announces €750 billion Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP), European Central Bank (March 18, 2020) / https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200318_1-3949d6f266.en.html

7 The EU must be forged in this crisis or it will die, by Luigi Zingales, Financial Times (April 5, 2020) / <https://www.ft.com/content/8f554b7a-74d1-11ea-90ce-5fb6c07a27f2>

5 Italy furious at ECB’s Lagarde ‘not here to close spreads’ comment, by Giuseppe Fonte et al., Reuters (March 13, 2020) / <https://www.reuters.com/article/us-ecb-policy-italy-minister/italy-furious-at-ecbs-lagarde-not-here-to-close-spreads-comment-idUSKBN-20Z3DW>

6 ECB announces €750 billion Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP), European Central Bank (March 18, 2020) / https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200318_1-3949d6f266.en.html

7 The EU must be forged in this crisis or it will die, by Luigi Zingales, Financial Times (April 5, 2020) / <https://www.ft.com/content/8f554b7a-74d1-11ea-90ce-5fb6c07a27f2>

A razão porque os bancos Norte-Americanos emergiram melhor e mais rapidamente da crise financeira global

As diferenças entre os correspondentes sectores bancários não são a única característica que torna os EUA diferentes da UE. O fôlego, a profundidade, a forma de funcionar e o dinamismo dos mercados de capital são muito diferentes nestes dois blocos. Estes factores afectam profundamente a eficácia possível da resposta do sector público a uma crise financeira. A política monetária facilitadora dos EUA (política esta chamada, na linguagem anglo-saxónica, *quantitative easing* ou, abreviadamente, *QE*) consegue transmitir eficazmente estímulos à economia real através de um mercado de capitais muito vibrante, que permite o reajustamento eficiente dos preços dos activos financeiros⁸. Um assunto de outra natureza é a existência de questões associadas que respeitam à distribuição da riqueza assim criada, ainda não resolvidas.

Estimular a economia parece continuar a ser muito mais difícil na Europa. Tipicamente os governos emitem títulos de dívida nos seus esforços para estimular a economia. A seguir, os bancos compram aqueles títulos e ficam com eles durante períodos de tempo substanciais. Dessa prática resulta pouco investimento novo, deixando a actividade económica sem alteração. Os EUA criam mais bolhas de activos que a UE, em prazos mais curtos, mas também é uma realidade que parecem recuperar mais rapidamente depois de um choque sistémico ou de uma contracção do ciclo económico. Apesar de a dimensão dos mercados de capitais não bancários ter aumentado na UE em relação à economia total, ainda há muito mais que tem que ser feito para que a Europa disponha de, e beneficie de um mercado de capitais com dimensão adequada⁹. Esta deficiência limita severamente o poder de impacto dos estímulos financeiros feitos a partir do centro.

Em suma, hoje, a situação dos bancos nos EUA comparada com a dos bancos na União Europeia é ainda muito diferente¹⁰. Esta diferença tem um enorme

Why US banks emerged better and faster from the global financial crisis

Differences between the banking sectors are not the only characteristic that sets the US apart from the EU. The breadth, depth, functioning, and dynamism of capital markets differ vastly between these two regions. These factors profoundly affect the effectiveness of the public sector's response to a financial crisis. Easy US monetary policy (or quantitative easing, QE in short) can effectively transmit real stimulus into the real economy through a vibrant capital market that allows the efficient repricing of financial assets.⁸ As a separate matter, there are associated questions regarding the distribution of this wealth creation, which still linger.

Stimulation of the economy appears harder to achieve in Europe. Governments typically issue bonds in their efforts to stimulate the economy. Banks then buy these bonds and hold them for substantial periods. Little new investment results, leaving industrial activity unchanged. The US produces more asset bubbles in a shorter period; it also seems to be able to recover quickly after a systemic collapse or business-cycle downturn. While the size of non-bank capital markets has increased in the EU in relation to the total economy, there is still much more to be done for Europe to dispose of, and benefit from, a sizeable capital market.⁹ This shortcoming severely limits the power of monetary stimuli from the center.

In sum, the situations of US and EU banks today still differ significantly.¹⁰ This difference impacts the capabilities of the respective banking sectors to successfully

⁸ Has quantitative easing worked in the US?, by Andrew Walker, BBC (October 30, 2014) / <https://www.bbc.com/news/business-29778331>

⁹ ECB pushes for EU capital markets integration and development, European Central Bank (March 3, 2020) / <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200303-5eaf4c119d.en.html>

¹⁰ Share of non-performing loans held by banks in the U.S. 1995-2019, by M. Szmigiera, Statista (February 20, 2020) / <https://www.statista.com/statistics/211047/percentage-of-non-performing-loans-held-by-us-banks>

⁸ Has quantitative easing worked in the US?, by Andrew Walker, BBC (October 30, 2014) / <https://www.bbc.com/news/business-29778331>

⁹ ECB pushes for EU capital markets integration and development, European Central Bank (March 3, 2020) / <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200303-5eaf4c119d.en.html>

¹⁰ Share of non-performing loans held by banks in the U.S. 1995-2019, by M. Szmigiera, Statista (February 20, 2020) / <https://www.statista.com/statistics/211047/percentage-of-non-performing-loans-held-by-us-banks>

impacto na capacidade dos respectivos sectores bancários para responderem, com sucesso, às solicitações dos correspondentes governos para resgatarem as economias da paragem induzida pela COVID-19. Do lado da UE – e esta é a conclusão principal deste artigo – esta situação apresenta também uma oportunidade para que se crie uma nova parceria público-privada que conduza a uma reforma do sector bancário e ao estreitar das diferenças com os EUA. Há muitos e preocupantes desafios que as economias da UE enfrentam nos próximos meses e anos. É nossa convicção que esta parceria é um elemento vital para conduzir as economias da UE através daqueles desafios.

Um factor a considerar ao analisar a recuperação Norte-Americana da crise financeira é a transparência e a rapidez com que as autoridades governamentais e regulatórias agiram nos EUA. Os EUA são muito mais vigorosos nas suas respostas e nas suas acções em casos de emergência. Este maior vigor emerge de diversos factores, dos quais os mais citados são: a versatilidade e a força dos seus mercados de capitais, a atitude idêntica, quer do sector público quer do sector privado, de “resolver o assunto e seguir em frente” e uma preocupação menor com os impactos sociais de determinadas políticas.

Em contraste, na Europa, normalmente é muito difícil chegar a acordo sobre as medidas a aplicar e, mesmo quando há consenso, as medidas aparecem fragmentadas, principalmente porque não existe acordo entre os países-membros sobre o papel dos bancos centrais nem sobre o papel e a dimensão das políticas fiscais. O que está, dolorosamente, a faltar à UE é um Ministro das Finanças ao nível da União que supervisione os orçamentos nacionais e a implementação das prioridades fiscais da UE de uma forma consistente e atempada. A falta de respostas consensuais para estas questões provoca, invariavelmente, debates públicos acesos, tal como também os impactos distributivos daquelas intervenções. Um consenso sobre a dimensão, forma e rapidez da intervenção governamental é, assim, difícil de obter. Em contraste, é muito mais fácil coordenar as políticas monetárias e fiscais nos EUA. Por isso, a opinião comummente aceite de que o sistema bancário Norte-Americano está em melhores condições principalmente devido às forças do mercado e à política governamental de “laissez faire” é apenas metade da história.



answer today's call from governments in rescuing the economies from their COVID-19-induced halt. On the EU side – and it is the main point of our article – the current state also presents an opportunity for an innovative public-private partnership directed at banking reform and bridging the gap. Daunting challenges face the EU economies in the months and years to come. It is our view that this partnership is a vital element in steering the EU economies through them.

One factor to consider when looking at the US recovery from the financial crisis has been the clarity and swiftness with which US regulatory and government authorities have acted. The US is more vigorous in its responses and actions during an emergency. This greater vigor stems from several factors: the versatility and strength of its capital markets, American resolve by public and private sector authorities alike to “get on with it,” and lesser concern for the social impacts of individual policies are some of the often-cited factors.

In contrast, Europe's measures often are difficult to come about and piecemeal, mostly because of a lack of agreement across EU countries on the role of central banks and the role and size of fiscal policies. What the EU is sorely missing is a European-level finance ministry overseeing national budgets and implementing EU fiscal priorities in a consistent and timely manner. The lack of agreed answers on these questions invariably evokes loud public national debates, as does the distributional impacts of such interventions. A consensus around the size, form, and speed of government intervention is then tricky to obtain. In contrast, US monetary and fiscal policies are much easier to coordinate. Hence, the prevailing view that US banking is in better shape mainly due to market forces and laissez-faire by the government is only half of the story.

A outra metade desta história é uma maior facilidade em assegurar o alinhamento necessário entre as forças políticas e económicas. Quando, durante a crise financeira, o governo Norte-Americano interveio para recapitalizar os seus bancos no “interesse público”, as injeções de capital vieram acompanhadas por exigências de que os bancos beneficiários mudassem os seus modelos de negócio. Houve verdadeiros *quid pro quos* orquestrados, para não dizer exigidos, pelo Tesouro e pela Reserva Federal Norte-Americanos. Por exemplo, em troca de cedência de liquidez adicional, o Goldman Sachs e o Morgan Stanley foram obrigados a transformarem-se em “*Bank Holding Companies*” pois, com este estatuto, passaram a ser regulados pela Reserva Federal ¹¹. Entre outras coisas esta transformação permitiu-lhes ter acesso a fontes adicionais de financiamento. Foi precisamente o alinhamento e a velocidade de acção do Governo e da Reserva Federal que contribuíram substancialmente para que os bancos Norte-Americanos estejam hoje melhor preparados. Foi esta acção que os dotou com o músculo e a energia económica que, nos EUA, são esperados das empresas privadas. Este facto é atestado pelas avaliações que o mercado deles fazia antes da crise COVID-19.

Conjugadas com mercados de capitais a funcionar perfeitamente, as medidas, sem precedente, de *quantitative easing* (QE), iniciadas pela Reserva Federal, fizeram entrar na economia real a moeda impressa pela FED em quantidades substanciais e por diversos canais, conduzindo a uma vitalidade renovada da economia Norte-Americana. Estes canais afectam os vários segmentos dos mercados de capital de forma real e diferenciada¹². Estes efeitos estão muito menos presentes na Europa devido a mercados de capitais pouco desenvolvidos.

Fomos todos testemunhas da imensa energia da economia Norte-Americana durante os últimos anos. Essa dinâmica foi motivo de inveja para outras economias a nível mundial, muitas das quais, aliás, beneficiaram daquela dinâmica da economia através de comércio e de investimento. As valorizações dos bancos Norte-Americanos, que também causaram inveja, reflectem aquela energia.

The other half of this story is greater ease in securing the needed alignment amongst political and economic forces. When, during the financial crisis, the US government intervened to recapitalize its banks in the “public interest,” injections of capital did come with requests for changes by recipient banks of their business models. There were real *quid pro quos*, orchestrated if not mandated by the US Treasury and the Federal Reserve. For example, in exchange for additional liquidity, Goldman Sachs and Morgan Stanley were required to become Bank Holding Companies, which are regulated by the Federal Reserve. ¹¹ That gave them additional funding sources, amongst other things. The alignment and swiftness of the actions by the US Government and the Federal Reserve have substantially contributed to US banks being in fitter shape today. It endowed them with the economic energy and muscle expected in the US from private companies. Their market valuations before the COVID-19 crisis attest to this.

Coupled with well-functioning capital markets, the unprecedented quantitative easing (QE) measures initiated by the Federal Reserve allowed the monies printed by the Fed to enter the real economy in substantial quantities and through various channels, leading to a renewed vitality of the US economy. These channels affect the various segments of the US capital markets in real yet differential ways.¹² Such effects are much less present in Europe due to underdeveloped capital markets.

We have all witnessed the tremendous energy of the US economy over the last years. It has been the envy of the world’s economies, many of whom also benefited from it through trade and investment. The valuations of US banks, which also are the envy of many, reflect this strength.

¹¹ The Federal Reserve Board of Governors Provides Ongoing and Expanded Access to Federal Reserve Window and Other New Funding Opportunities, Morgan Stanley (September 21, 2008) / https://www.morganstanley.com/press-releases/morgan-stanley-granted-federal-bank-holding-company-status-by-us-federal-reserve-board-of-governors_6933

¹² The Effects of Quantitative Easing on Interest Rates: Channels and Implications for Policy, by Arvind Krishnamurthy and Annette Vissing-Jorgensen, NBER Working Paper Series No. 17555 (October 2011) / <https://www.nber.org/papers/w17555>

¹¹ The Federal Reserve Board of Governors Provides Ongoing and Expanded Access to Federal Reserve Window and Other New Funding Opportunities, Morgan Stanley (September 21, 2008) / https://www.morganstanley.com/press-releases/morgan-stanley-granted-federal-bank-holding-company-status-by-us-federal-reserve-board-of-governors_6933

¹² The Effects of Quantitative Easing on Interest Rates: Channels and Implications for Policy, by Arvind Krishnamurthy and Annette Vissing-Jorgensen, NBER Working Paper Series No. 17555 (October 2011) / <https://www.nber.org/papers/w17555>

Como os Bancos da UE emergiram da Crise Financeira

Em contraste com o que aconteceu nos EUA, a Europa não assistiu a uma redução no número de bancos, tendo sido poucas as reestruturações e os ajustamentos de dimensão¹³. Frieden e Walter apontam ainda para o facto de os países-membros da UE continuarem sem o tão necessário acordo sobre como a sua moeda comum deve ser gerida e governada. Uma consequência desta indecisão é que níveis elevados de *NPLs* e de *NPEs* continuam a pesar nos bancos da UE, que se debatem com grande esforço para conseguirem manter rentabilidade nos seus negócios¹⁴. O conceito “*too big to fail*” continua vivo e a produzir efeitos nos países membros da UE. Os bancos continuam a ter relações estreitas com os seus governos e com os reguladores nacionais. Estas relações criam distorções entre os bancos por toda a UE. A dimensão e a importância que possam ter para os seus mercados domésticos – e não para a UE – é a sua força motriz e a sua principal razão de ser. Foi permitido aos bancos da UE manter monopólios ou oligopólios nacionais durante demasiado tempo. Como consequência, as medidas de *QE* iniciadas pelo BCE apenas tiveram como resultado que os balanços dos bancos engordassem com montantes excessivos de dívida nacional, tolhendo a entrada de dinheiro no sector privado, que foi verdadeiramente insuficiente. A permanência de taxas de juro zero ou negativas azedaram ainda mais o ambiente bancário e mataram qualquer entusiasmo económico que pudesse ter restado num contexto de grandes desafios para os bancos. Consequentemente, os bancos da UE estão numa posição fragilizada para desempenharem as suas funções como entidades comerciais privadas vitais para concederem crédito às economias e aos clientes que são supostos servir. A crise COVID-19 oferece a oportunidade de mudar este estado de coisas.

Os governos, os reguladores e os banqueiros são muito rápidos a afirmar que os bancos Europeus estão hoje bem capitalizados. No entanto, se fosse esse o caso, seria de esperar que limpassem no mercado os

¹³ Understanding the Political Economy of the Eurozone Crisis, by Jeffrey Frieden and Stefanie Walter, Annual Review of Political Science, Vol. 20:371-390 (May 2017) / <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-polisci-051215-023101>

¹⁴ Non-performing loans, European Central Bank (Letter from Danièle Nouy, ECB Supervisory Board Chair, to MEP Marco Zaniias / ; <https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities/npl/html/index.en.html>



How EU banks came out of the financial crisis

In contrast, Europe has not seen a reduction in the number of banks and little restructuring or downsizing has occurred so far.¹³ Frieden and Walter point to the yet unmet need for European countries to agree on the management and governance of their common currency. One consequence of this indecision is that high levels of non-performing loans (NPL's), or non-performing exposures (NPE's), are weighing on EU banks that are struggling to do their share in sustaining profitable businesses.¹⁴ “Too big to fail” is still alive and kicking across EU countries. Banks continue to have close ties to their national governments and regulators. These relations create distortions amongst banks throughout the EU. Size and importance to the domestic market – and not the EU – is their driving force and their main “raison d'être.” EU banks have been allowed to maintain national monopolies or oligopolies for too long. As a consequence, QE measures initiated by the ECB have resulted in banks' balance sheets swelling with excessive amounts of the national debt, insufficient monies entering the private sector. Zero-to-negative interest

¹³ Understanding the Political Economy of the Eurozone Crisis, by Jeffrey Frieden and Stefanie Walter, Annual Review of Political Science, Vol. 20:371-390 (May 2017) / <https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-polisci-051215-023101>

¹⁴ Non-performing loans, European Central Bank (Letter from Danièle Nouy, ECB Supervisory Board Chair, to MEP Marco Zaniias / ; <https://www.bankingsupervision.europa.eu/banking/priorities/npl/html/index.en.html>

seus balanços dos seus ainda existentes e já antigos NPLs. O BCE gostaria de ver mais progressos nesta frente ¹⁵ apesar de alguma melhoria que se verifica na redução dos NPL na Europa (a Grécia e Chipre mantêm-se particularmente problemáticos) ¹⁶. Uma acção mais enérgica para limpar as carteiras dos empréstimos problemáticos reduziria estes obstáculos nos seus balanços e permitir-lhes-ia focarem-se no financiamento de novas actividades económicas e também na transformação dos seus próprios modelos de negócio. Ambas essas acções aumentariam a rentabilidade e a sustentabilidade dos bancos. Os baixos preços das acções dos bancos da UE reflectem este estado lamentável do seu negócio. Neste ambiente, é um enigma final perceber por que razão os accionistas dos bancos não impuseram uma maior pressão para uma transformação mais rápida e substancial do sector bancário.

O sector bancário europeu faz hoje face a esta crise sanitária e económica COVID-19, que se vai desenvolvendo debaixo dos nossos olhos, com uma preparação que é bem diferente daquela que caracteriza o sector bancário dos EUA. Neste ambiente, novos compromissos de investimento, quer por parte dos accionistas existentes quer de potenciais novos accionistas, são, *portanto*, muito arriscados e difíceis de ponderar. Fica-se com a sensação de que, tendo sido confrontados com o facto de não terem visto realizadas as transformações que tinham aconselhado, os investidores e os accionistas se resignaram e deixaram de pressionar para que mudanças significativas fossem implementadas. Pior ainda, eles estão a despender as suas energias tentando explicar o actual estado de coisas e a dificuldade de provocar mudanças e progressos que façam sentido, quando poderiam estar concentrados em pôr maior pressão sobre os Conselhos e os Executivos exigindo mudanças mais profundas. ¹⁷

¹⁵ Non-performing loans in the euro area – where do we stand?, European Central Bank (Speech by Andrea Enria, ECB Supervisory Board, at the Conference “EDIS, NPLs, Sovereign Debt, and Safe Assets,” Institute for Law and Finance, Frankfurt, June 14, 2019) / <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2019/html/ssm.sp190614-bee1d0f29c.en.html>

¹⁶ Three authorities, five sets of NPL rules: Banks face a raft of supervisory initiatives over non-performing loans, by Alessio Venturino KPMG (2020); <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/04/three-authorities-five-sets-of-npl-rules-fs.html>

¹⁷ Why big UK and European banks are struggling to grow returns, by Ian King, Sky News (February 24, 2020) / <https://news.sky.com/story/why-big-uk-and-european-banks-are-struggling-to-grow-returns-11938574>

rates have further soured the banking climate and killed any economic vibrancy that may have remained in challenging banking contexts. As a result, EU banks are in relatively poor shape as vital private commercial entities providing credit to the economies and the customers they are meant to serve. The COVID-19 crisis offers the opportunity to change all that.

Governments, regulators, and bankers are quick to point out that banks in Europe are now well-capitalized. However, if that were to be the case, one would expect them to clear out their existing and stale NPL balances into the market. The ECB would like to see more improvement on this front,¹⁵ notwithstanding some progress reducing the NPL loan books across Europe (Greece and Cyprus remaining particularly problematic).¹⁶ A more significant action in reducing “bad loan books” would reduce the drag on the banks’ balance sheets and allow them to focus more on funding new economic activities and also on transforming their business models. Both thrusts would increase bank profitability and sustainability. Low bank share prices reflect this sorry state of affairs. In this environment, a final puzzle is why bank shareholders have not led a higher charge to more substantial and faster transformation in the banking sector.

The European banking sector thus faces the COVID-19 health and economic crisis that is unfolding in front of our eyes in a very different shape than the US banking sector. New investment commitments by existing and original private equity holders are quite challenging and difficult to envisage in this environment. Investors and equity holders, acknowledging their failure to see changes they requested materialize, look like they have stopped pushing for significant changes. Even worse, they are devoting their energies to explain the current state of affairs and the difficulty of meaningful change or progress, when they could apply higher pressure on boards and executives to demand significant changes.¹⁷

¹⁵ Non-performing loans in the euro area – where do we stand?, European Central Bank (Speech by Andrea Enria, ECB Supervisory Board, at the Conference “EDIS, NPLs, Sovereign Debt, and Safe Assets,” Institute for Law and Finance, Frankfurt, June 14, 2019) / <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/speeches/date/2019/html/ssm.sp190614-bee1d0f29c.en.html>

¹⁶ Three authorities, five sets of NPL rules: Banks face a raft of supervisory initiatives over non-performing loans, by Alessio Venturino KPMG (2020); <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2019/04/three-authorities-five-sets-of-npl-rules-fs.html>

¹⁷ Why big UK and European banks are struggling to grow returns, by Ian King, Sky News (February 24, 2020) / <https://news.sky.com/story/why-big-uk-and-european-banks-are-struggling-to-grow-returns-11938574>

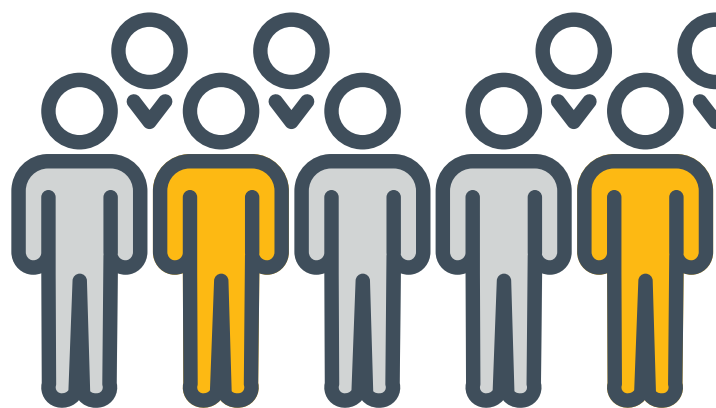
Os dilemas que os *boards* dos bancos enfrentam na crise actual

Hoje, a nossa infra-estrutura económica na UE, tal como nos EUA, tem que ser mantida em vida assistida. Por todo o lado os bancos estão a ser chamados pelos governos para desempenharem um papel importante no resgate das empresas e das economias.

Naquilo que são, sem dúvida, verdadeiros esforços equivalentes aos de uma guerra, os governos estão agora a pedir aos bancos que desempenhem um papel crítico como mecanismo de transmissão e desembolso dos seus estímulos fiscais e de crédito. Os empréstimos têm de ser subscritos, desembolsados e monitorizados¹⁸.

Os bancos existem para desempenharem aquelas tarefas detalhadas e complexas de desembolso, supervisão e reembolso, de uma forma eficaz e eficiente. Os governos não têm condições para as assumirem. O caminho para uma parceria financeira, económica, social e política entre os bancos e os seus governos – e os cidadãos que os elegeram – não tem precedentes. Trilhar este caminho também é necessário pois este não é um momento para desperdiçar recursos preciosos e as consequências de um fracasso serão severos em termos de recuperação económica.

As consequências para os bancos da UE de abraçarem esta responsabilidade são profundas, especialmente no que diz respeito às suas relações com os *stakeholders* e, em última análise, à sua *governance*. Uma é a discussão sobre o aporte do capital adicional necessário para expandir o crédito à economia nos montantes desejáveis. Nem todas as empresas deveriam ser salvas ou protegidas. Nem todos os empréstimos existentes e novos serão pagos conforme o planeado, vindo estes juntar-se ao volume de *non performing loans* de que muitos bancos já sofrem e cujo sofrimento outros agora partilharão. Se se acrescentar a estas preocupações as limitações de recompra de acções e novos requisitos mínimos de capital, fica claro que os *boards* dos bancos enfrentam, hoje, problemas profundos e desafiantes. Eles têm que encontrar o equilíbrio apropriado na resposta, por um lado, aos mandatos de que estão encarregados pelos governos e, por outro, às expectativas dos seus accionistas.



The dilemmas facing EU banking boards in the current crisis

Today, our economic infrastructure in the EU, as in the US, needs to be kept on life support. Banks everywhere are called by their governments to play an essential role in the rescue of businesses and economies. In what are indeed war-like efforts, governments are calling on banks to play a critical role as the transmission and disbursement mechanism for their fiscal and credit stimuli. Loans need to be underwritten, disbursed, and monitored.¹⁸

Banks exist to perform detailed and complex disbursement, monitoring, and reimbursement tasks, and to do so both effectively and efficiently. Governments cannot assume this. The path for a financial, economic, social, and political partnership between banks and their governments – and the citizens that elect them – is thus unprecedented. It also is needed as this is not a time to be wasting precious resources, and the outcomes of failure will be severe in terms of economic recovery.

The consequences for EU banks of embracing this call are profound, especially concerning their relations with stakeholders, and ultimately their governance. One is the discussion surrounding the provision of the additional capital necessary to expand the desired lending to the economy. Not all companies will be saved or should be protected. Nor will all existing and new loans be repaid as scheduled, adding to the non-performing loan issue many institutions are already suffering from, and which others will now share. If one adds to these concerns, share buy-back limitations, and new minimum

¹⁸ Quantitative Easing in the Euro Area: Transmission Channels and Risks, by Klaus-Jürgen Gern, Nils Jannsen, Stefan Kooths, Maik Wolters; *Intereconomics* Vol. 50, 4 : 206–212 (2015) / <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2015/number/4/article/quantitative-easing-in-the-euro-area-transmission-channels-and-risks.html>

¹⁸ Quantitative Easing in the Euro Area: Transmission Channels and Risks, by Klaus-Jürgen Gern, Nils Jannsen, Stefan Kooths, Maik Wolters; *Intereconomics* Vol. 50, 4 : 206–212 (2015) / <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2015/number/4/article/quantitative-easing-in-the-euro-area-transmission-channels-and-risks.html>



O peso relativo dos diferentes *stakeholders* e a força da sua voz mudaram desde a crise financeira. O governo dos bancos tornou-se, indubitavelmente, mais complexo. Os seus *boards* têm que navegar entre as exigências, usualmente contraditórias, dos *stakeholders* principais. Mesmo nos EUA, um contexto de crescentes disparidades de rendimentos e de riqueza, pôs em causa o paradigma dominante da primazia dos accionistas e alimentou as exigências de maior responsabilidade social. Por todo o lado os defensores da supremacia dos accionistas tiveram que aceitar a exigência legal de que os deveres fiduciários dos membros do *board* são, em primeiro lugar, para com a organização e que embora os accionistas sejam, seguramente, *stakeholders* privilegiados, também os governos e os financiadores têm os seus direitos. E que, no fim de contas, são os clientes que pagam tudo, não os accionistas.

A problemática da *governance* para os *boards* dos bancos da UE

A questão que os *boards* dos bancos da UE enfrentam é clara: como vão eles responder à solicitação urgente dos seus governos para os ajudarem a reanimar as suas economias? Irão adoptar, voluntaria e resolutamente, a abordagem de servir em primeiro lugar os seus clientes e as comunidades e fazer desta chamada pelos Governos a sua prioridade número um? A sua apregoada elevada capitalização sugere que poderão fazê-lo. Os seus baixos rendimentos e as suas baixas valorizações tornam-nos mais vulneráveis e, simultaneamente, mais desejosos de aceitar os negócios adicionais de que os ministros das finanças os querem incumbir.

capital requirements, it is clear that banking boards today face profound and challenging issues. They need to find the appropriate balance in responding to their new government mandates on the one hand and the expectations of shareholders on the other.

The relative weights of stakeholders and the strengths of their voices have changed since the financial crisis. Banks have undoubtedly become more complex to govern. Their boards must navigate the regularly conflicting demands of key stakeholders. Even in the US, a context of growing income and wealth gaps has challenged the dominating paradigm of shareholder primacy and fueled in calls for greater social responsibility. Shareholder supremacists everywhere had to accept the legal requirement that the fiduciary duties of board members are first to the organization and that shareholders are privileged stakeholders for sure, but that governments and lenders have their rights as well. And that in the end, customers pay for everything, not shareholders.

The governance issue for EU banking boards

The question facing EU banking boards is clear: how will they reply to the urgent call from their governments to help them restart their economies? Will they voluntarily and firmly embrace the call, making serving their customers and communities their number one priority? Their reportedly high capitalization suggests they could do so. Their low earnings and valuations make them more vulnerable, yet at the same time makes them more eager to accept the additional business handed to them by their finance ministries.

Alternativamente, os bancos da UE, que estão agora acostumados a uma elevada interferência por parte dos governos e dos reguladores públicos, poderão fazê-lo com relutância, principalmente porque se sentem forçados pelos líderes políticos a serem uma extensão da política pública. Como aqueles líderes políticos são eleitos pelos mesmos cidadãos que os bancos servem, cria-se, assim, pressão sobre os bancos de ambos os lados.

Os *boards* dos bancos terão que analisar se este último “convite” dos seus governos é um bom negócio e se é capaz de contribuir para a criação de valor, dado que vão estar sujeitos a enormes pressões dos governos e do público para que não tenham lucros e, pior ainda, para aceitarem este convite “com grande benevolência e sentido de sacrifício”. Os deveres fiduciários dos membros dos *boards* fará com que estes membros respondam de forma diferente ao “convite”. Os bancos de poupança que servem comunidades e também os bancos cooperativos e de mútuo adoção, provavelmente, uma postura moral e comprometer-se-ão a

serem actores regionais socialmente responsáveis primeiro, colocando as implicações a curto e também a longo prazo em segundo lugar.

É paradoxal que os bancos da UE, que têm estado - e alguns ainda estão - em estado crítico, sejam agora repentinamente chamados a transformarem-se em pilares estáveis, num mundo volátil e em mudança, e a formar uma linha de defesa num mundo em guerra contra a COVID-19. Estão a ser instados a tornarem-se agentes “revitalizantes” essenciais - fornecendo às empresas e às entidades económicas o oxigénio (financeiro) necessário para poderem sobreviver à crise económica gerada pela crise na saúde. A pandemia proporcionou aos bancos uma oportunidade única e inesperada de se redimirem perante a opinião pública e até de pisarem um terreno que poucos esperavam ser possível há poucas semanas ou meses atrás. O momento é único, o que está em jogo dificilmente poderia ser mais substancial.

Até agora, o movimento iniciado pelos governos parece estar a funcionar. O volume de depósitos nos bancos parece estável, mesmo quando avaliados abaixo de 0,2x *book value*, um nível que, noutros tempos, teria conduzido uma instituição bancária regulamentada a fechar as suas portas. Os accionistas, tendo sido chamados a acompanhar as necessidades dos seus bancos durante os últimos 10 anos, sentem uma sensação de “*déjà vu*”. Parece terem sido colocados, de novo, em segundo plano. Surpreendentemente, não parece que se estejam a opor à operação de resgate da economia, mesmo quando, ou talvez por causa disso,

Alternatively, EU banks, now used to substantial interference by public regulators and governments, may embrace the call reluctantly and mostly because they feel forced by political leaders to be an extension of public policy. These political leaders indeed are elected by the same citizens that banks serve, creating pressures on the banks from both sides.

Banking boards will need to review whether this latest “invitation from their government” is good business and suitable for value creation, given the huge pressures from governments and the public not to profit, and to accept this invite “with great benevolence and a sense of sacrifice.” Fiduciary duties of board members will lead these members to answer the call differently. Community savings banks, as well as mutual and cooperative banks, are likely to take the moral stance and commit to being socially responsible regional actors first and put short and more long-term implications second.

It is paradoxical that EU banks, which have been, and for some still are, in critical condition, are suddenly being called upon to be stable pillars in a changing and volatile world and form a line of defense in a world at war against COVID-19. They are requested to become key “revitalizing” agents – providing corporations and economic entities with the (financial) oxygen needed to survive the economic crisis generated by the health crisis. The pandemic has provided banks with a unique and unexpected opportunity to redeem themselves in the eyes of the public and even reach a ground few expected possible even a few weeks and months ago. The moment is unique, and stakes could not be more substantial.

So far, the move initiated by governments seems to be working. Deposits in banks appear stable, even when valued at less than 0.2x *book value*, a level that would have rendered a regulated banking entity out of business at other times. Shareholders, having been called on to see their banks through the past ten years, have a sense of *déjà vu*. They appear to again be in the back seat. Remarkably, they don’t seem to be objecting to the rescue operation, even when, or more likely because of their low valuations, struggling business models and a “low-for-longer” interest rate environment that leaves them little choice but to accept restrictions on, or elimination of, dividends. Though governments keep saying, “We’re all in this together ...” EU bank shareholders will have to wait a lot longer to see any recovery. The value of the quid-pro-quo is that it finally brings much-delayed change nearer and, as usual, offers positive prospects for those that will be able to navigate the transition successfully.

confrontados com avaliações baixas dos seus bancos, com modelos de negócio a lutarem para manterem rentabilidade e num ambiente de taxas de juros baixas por muito mais tempo. De facto, esta conjunção deixa-lhes pouca escolha que não seja a de aceitarem restrições nos dividendos ou mesmo que aqueles não sejam distribuídos. Embora os governos continuem a dizer-lhes que “estamos todos juntos nisto” ... são os accionistas dos bancos da UE que vão ter que esperar bastante mais tempo para sentirem qualquer recuperação. O valor do *quid-pro-quo* é que ele, finalmente, torna a mudança, durante tanto tempo adiada, mais próxima e, como é habitual, oferece perspectivas favoráveis para quem seja capaz de navegar a transição com sucesso.

O aperto provável que os accionistas dos bancos da UE irão sofrer arrisca deixá-los em piores condições

Os bancos Europeus já estavam, na última década, a ser usados como procuradores - ou, deveremos dizer, como “salvadores” - dos Ministérios das Finanças, em toda a Europa. A sua tarefa consistia em transmitir uma política monetária expansiva para a economia real e, simultaneamente, financiar os défices do governo através da compra de títulos da dívida pública. A eficácia destas iniciativas governamentais não obteve os resultados conseguidos nos EUA. Há ainda na UE¹⁹ e no seu sector bancário problemas estruturais não resolvidos que têm um impacto negativo na eficácia dos mercados de capitais e, portanto, na eficácia da transmissão à economia real dos estímulos financeiros²⁰. Para referir apenas alguns, estes problemas incluem uma harmonização, ainda não concretizada, da arquitectura regulatória, incluindo a resolução transfronteiriça, falta de sustentação dos fluxos de financiamento transfronteiriço e leis de falência e de insolvência inadequadas e inconsistentes. Mercados de capitais mais operacionais e de maior dimensão exigiriam que estes problemas fossem resolvidos.

¹⁹ ECB pushes for EU capital markets integration and development, European Central Bank (March 3, 2020) / <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200303-5eaf4c119d.en.html>

²⁰ Monetary policy transmission in the euro area, European Central Bank (Policy address by Peter Praet, Member of the Executive Board of the ECB, at the SUERF Conference “Global Implications of Europe’s Redesign,”

New York, October 6, 2016) / <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2016/html/sp161006.en.html>



The likely squeeze on shareholders of EU banks risks leaving them less fit

European banks were already, over the past decade, used as proxies – or shall we say “saviors” – for finance ministries around Europe. Their task consisted of transmitting expansive monetary policy to the real economy while also funding government deficits through bond purchasing. The efficacy of such government initiatives has not met the results experienced in the US. There are still unresolved structural issues in the EU¹⁹ and in the banking sector that have impacted the effectiveness of capital markets, and therefore of the transmission of financial stimuli into the real economy²⁰. These include continued harmonization of regulatory architecture, including cross border resolution, sustained improvements in cross border funding flows, more effective and more consistent bankruptcy and insolvency laws, to name a few. Broad and deep capital markets would require many of these to be improved. Too often, unfortunately, the primary beneficiaries of these policies have been government treasuries looking to issue more debt at low-interest rates that is then carried by the banks. The banking sector – and their shareholders – must not continue to accept this if they wish to remain vital players in their economies.

¹⁹ ECB pushes for EU capital markets integration and development, European Central Bank (March 3, 2020) / <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2020/html/ecb.pr200303-5eaf4c119d.en.html>

²⁰ Monetary policy transmission in the euro area, European Central Bank (Policy address by Peter Praet, Member of the Executive Board of the ECB, at the SUERF Conference “Global Implications of Europe’s Redesign,”

New York, October 6, 2016) / <https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2016/html/sp161006.en.html>

Demasiadas vezes, infelizmente, os maiores beneficiários destas políticas têm sido os Tesouros Públicos, que procuram assim emitir mais dívida a taxas mais baixas que é depois “suportada” pelos bancos. O sector bancário – e os seus accionistas – não devem continuar a aceitar estas práticas se quiserem ter um papel vital nas suas economias.

Os governos pediram ajuda aos bancos para salvarem o sector privado do colapso económico. Simultaneamente, os bancos vão também ser pressionados pelos seus empregados e pelos governos para não racionalizarem drasticamente os seus custos com pessoal, de forma a não aumentarem o fardo económico geral. As políticas que estão hoje a ser concebidas arriscam-se a estar completamente desfasadas das expectativas racionais dos accionistas, de melhoria da rentabilidade e de transformação do modelo de negócio, num momento em que a rentabilidade é já muito difícil de alcançar.

COVID-19 e a oportunidade para um Novo Compromisso (“New Deal”)

No entanto, a COVID-19 está a oferecer aos bancos dois benefícios inesperados: a oportunidade de recuperar a confiança das comunidades que servem e dos governos que aquelas elegeram, e também a possibilidade de retomarem operações de crédito que sofreram quedas significativas desde a crise financeira.

Aquilo que provavelmente vai acontecer, é que os bancos irão abraçar esta nova missão e desempenhar forçosamente um papel crucial na distribuição e na assistência dos programas de resgate do governo e, ao mesmo tempo, continuarão a apoiar os clientes que já tinham, neste período de inigualável incerteza. Uma condição indispensável para que isto assim aconteça é que os accionistas terão que tolerar que os seus *boards* contrariem os seus interesses a curto, e mesmo, provavelmente, a médio prazo, apostando em retornos mais favoráveis no longo prazo.

A cooperação entre todas as entidades do sector, pode fazer sentido neste enquadramento, particularmente no que concerne ao diálogo com o governo e com o público. Parece seguramente inteligente evitar negociações excessivas, banco a banco, com o governo e também seria conveniente limitar comportamentos competitivos negativos. As regras *anti-trust* e de concorrência terão que ser tratadas com cuidado, tal como as regras de requisitos mínimos de capital. Mas estes nossos tempos são tempos sem precedentes, e deve ser dada às autoridades a margem de manobra necessária para flexibilizar aquelas regras.



Governments have asked banks for help in rescuing the private sector from economic collapse. At the same time, banks will come under pressure from their employees and from governments not to drastically rationalize their staffing costs so as not to add to the overall economic burden. The policies envisaged today risk being directly at odds with rational shareholder expectations of improved profitability and business model transformation in a time when profitability is already barely achievable.

COVID-19 and the opportunity for a “New Deal”

COVID-19, however, is providing banks with two unexpected “windfall” benefits: the opportunity to regain the trust of the communities they serve and their elected governments, as well as restarting credit operations that have suffered since the financial crisis.

Embracing this new mission and forcefully playing a critical role in the distribution and servicing of government rescue programs, while also supporting existing clients through an unmatched period of uncertainty, is a likely outcome. One significant condition is that shareholders will have to tolerate that their boards will go against their short and likely medium-term interests in a bet on more favorable long term outcomes.

Collaboration across the banks on a sectoral basis may make sense here, particularly when it comes to the dialogue with the government and the public. It would indeed appear wise to avoid excessively individual negotiations with the government and also to limit negative competitive behaviors. Anti-trust and competition rules will have to be handled carefully, as will rules on minimum capital requirements. Ours are unprecedented times, and authorities should be allowed appropriate leeway.

Se, pelo contrário, os bancos não adoptarem este novo mandato com algum entusiasmo, a única forma alternativa de os governos implantarem rapidamente este tipo de pacote de resgate COVID-19 pode ser recorrendo a outros mecanismos de transmissão. Estes mecanismos podem envolver o sector bancário sombra (*shadow banking*), inclusivamente recorrendo aos novos bancos digitais (*digital challenger banks*) ou pode mesmo levar os governos a criarem uma infra-estrutura pública, eles próprios. Porém, nenhuma destas soluções assegura as garantias nem as competências que os bancos oferecem.

O risco para as nossas economias - e, portanto, para os bancos - não tem paralelo. Se grandes segmentos da economia colapsarem, os bancos ficarão numa posição ainda mais difícil para lidarem com problemas terríveis e ainda mais graves, num momento em que as suas bases de capital ainda estarão a digerir os seus elevados volumes de NPL e NPE, que já constavam anteriormente dos seus balanços. Este risco é particularmente relevante para os bancos nos países mais negativamente impactados pela crise financeira e que agora se confrontam com perspectivas incertas de afluxo turístico durante o Verão. Ocorrem-nos os casos de Portugal, Espanha, Itália, Grécia e Chipre, embora não sejam os únicos a confrontarem-se com estes problemas.

Lições para a *governance* dos bancos na UE

Os actuais accionistas dos bancos estão, na nossa opinião, bem conscientes da necessidade de concordarem, com os seus governos e os seus *boards*, no compromisso para o desempenho deste novo papel vital e a permanecerem abertos para o que ainda possa estar para vir. Seguramente, o risco de um colapso económico significativo é real, e os bancos podem vir a requerer mais capital ao longo do caminho. Uma boa parceria com o sector público parece ser um activo em tempos tão perigosos e vale a pena cultivá-lo.

Nunca houve, no sector bancário, uma exigência tão forte de mais *governance* de excelência dos *stakeholders* e de um alinhamento entre o governo, os banqueiros e os seus accionistas, como a que agora é exigida para resgatar as economias do impacto adverso da COVID-19 e para manter os seus clientes vivos através de um invulgar suporte económico. Os accionistas dos bancos podem encarar esta operação como um purgatório. Ou, mais simplesmente, como sendo a coisa

Should banks, on the other hand, not embrace this new government mandate with some enthusiasm, the only other way for governments to deploy their envisaged COVID-19 rescue package might be to turn to other transmission mechanisms. These could involve the shadow banking sector, including the new digital challenger banks, or lead governments to set up the needed infrastructure themselves. Neither offers the immediate assurances and capabilities that banks provide.

The risk for our economies - and hence for banks - is unparalleled. Should large segments of the economy collapse, banks will be in an even worse position to deal with horrific and more significant problems, at a time when they will still be digesting their past high NPL and NPE balances. This risk is particularly relevant for banks in countries more adversely impacted by the financial crisis, and now facing uncertain summer tourism forecasts. Portugal, Spain, Italy, Greece, and Cyprus come to mind, though they are not the only ones amongst EU countries facing these issues.

Lessons for EU banking governance

Existing bank shareholders are, in our view, well advised to agree with their governments and their boards to commit to this vital new role and be open to what is next. Indeed, the risk of significant economic collapse is real, and banks may require more capital down the road. A good partnership with the public sector seems an asset in our dangerous times, and one worth cultivating.

There thus has never been a more forceful call for more excellent stakeholder governance in banking, and for greater alignment between government, bankers and their shareholders in rescuing EU economies from adverse COVID-19 impact through the rescue of their clients with the provision of economic life support. Bank shareholders may look at this operation as purgatory. More simply, they may consider it the right thing to do in war-like conditions. Visionary optimists may see this as the pain to endure before the road to heaven opens again.



correcta que há a fazer numa situação equivalente à de uma guerra. Os optimistas visionários poderão ver este como o sofrimento inevitável antes que a estrada para o paraíso se abra de novo.

Lamentavelmente, devido às complexidades públicas e regulatórias existentes na Europa e à incapacidade demonstrada pelos bancos de se transformarem, os bancos da UE não estão nas condições ideais para responderem positivamente às enormes responsabilidades que os governos querem pôr sobre os seus ombros. O seu limitado valor patrimonial indica, quer fragilidade, quer a inexistência da almofada financeira de que os bancos Norte-Americanos dispõem. Consequentemente, a possibilidade de obter capital é um desafio problemático. A inexistência de um mercado de capitais com profundidade e cobrindo toda a UE limita a possibilidade de os bancos captarem novo capital para si próprios ou de colocarem novos instrumentos e programas de resgate em investidores terceiros. A saída do Reino Unido da UE teve também impacto na UE, fazendo a UE perder o papel que Londres desempenhava como mercado de capitais e centro financeiro Europeu e global.

A UE não tem, por isso, outra opção senão avançar com o financiamento para assegurar que os riscos que os bancos não podem cobrir apenas através do sector privado serão, de facto, cobertos quer ao nível supranacional (UE) ou ao nível nacional. Se isto acontecer, o sector bancário será capaz de cumprir o seu mandato na UE. Com contrapartidas apropriadas que obriguem à transformação do seu negócio, os bancos da UE podem mesmo tornar-se mais fortes, mais rentáveis e mais sustentáveis, preparando-se, assim, para tempos melhores.

Regretfully, due to the public and regulatory complexities prevailing in Europe, and due to their failure to change themselves, EU banks are not in ideal shape to positively answer the critical call that is put to them by their governments. Their limited equity value indicates financial frailty and the absence of a cushion that is available to the US banks. Raising capital becomes a daunting challenge as a result. The lack of deep EU-wide capital markets limits the abilities of banks to source new money for themselves, or to place new bailout instruments and programs with third-party investors. The departure of the UK from the EU has also impacted the EU, losing the role that London played as the European and global capital market center.

EU funding has no choice but to come forward and ensure that the risks EU banks cannot cover through the private sector alone become de facto covered at EU or national levels. If this becomes a reality, the banking sector will be able to meet its mandate within the EU. With proper quid pro quos on business transformation, EU banks may even gain strength and become more profitable and sustainable, thus preparing for better times.

This quid pro quo between banks and governments could also achieve the segmentation of the industry into broadly three types of business models. One would consist of several European champions serving international businesses; a second segment would comprise a significant number of smaller and more focused commercial banks, providing high-value services on a more specialized basis to particular geographies or industries; finally, a third group would be networks of local saving banks, efficiently serving retail clients and communities. This structure would mimic the US, which has national, regional, and community banks.

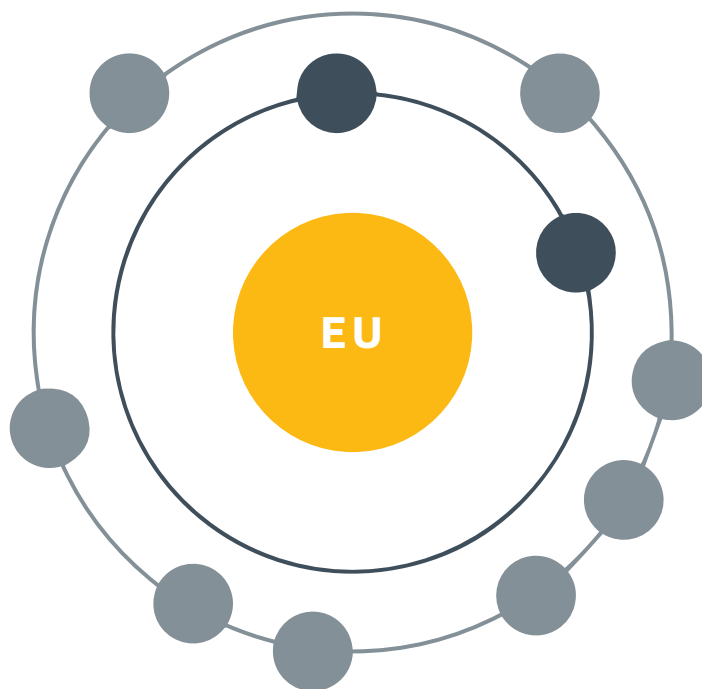
Este estabelecimento de contrapartidas entre os bancos e os governos pode inclusive conseguir a segmentação do sector em três tipos genéricos de modelos de negócio. Um consistiria num conjunto de campeões Europeus que serviriam a comunidade de negócios internacional; um segundo segmento compreenderia um número significativo de bancos comerciais de menor dimensão e mais focados, fornecendo serviços de alto valor, numa base mais especializada, em geografias e indústrias particulares; finalmente, um terceiro grupo, seria constituído por redes de bancos de poupança locais servindo de forma eficiente clientes de retalho e comunidades. Isto assemelhar-se-ia à estrutura existente nos EUA, que possui bancos nacionais, regionais e de comunidades.

Uma transformação adicional poderia resultar da racionalização da estrutura de custos, da oferta de produtos e serviços mais atractivos e de uma utilização mais eficaz da tecnologia. Para além de parcerias com *fintechs*, um elemento de *open-banking* e uma maior confiança na actividade bancária como um modelo de serviço, seriam elementos adicionais, que já existem, mas que podem passar a estar muito mais presentes no sector bancário Europeu.

Desafortunadamente, porque a racionalização necessária no sector bancário Europeu não se realizou previamente, corre-se o risco de que muitos dos fundos Europeus sejam encaminhados para entidades pouco viáveis. Este suporte prolongaria a sua vida no curto prazo, mas, por si próprio, seria insuficiente para assegurar a sua sustentabilidade. Isto também faria com que a operação de resgate económico tivesse custos muito superiores aos que seriam necessários se houvesse um sector bancário eficiente. O desafio para os bancos é que a sua participação na operação de resgate lhes proporcionará, pelo menos no curto prazo, rendimentos de que estão tão carenciados. No entanto também aumentará, no longo prazo, a sua exposição ao risco e, simultaneamente, desviá-los-á da resolução dos seus problemas de ineficiência estrutural. A carência de saúde económica no sector bancário da UE resultará em tensões adicionais nos orçamentos da União e nos orçamentos nacionais ou em intervenções menos profundas nas economias da UE, precisamente num momento em que nem a UE nem os governos nacionais se podem permitir ineficácias ou ineficiências na operação de resgate.

The additional transformation could result from the rationalization of cost structures, the offering of more attractive products and services, and by effective utilization of technology. Outside fintech partnerships, an element of open-banking and greater reliance on banking as a service model would be further elements that are already present, but that must become much more prevalent across the EU banking sector.

Unfortunately, because the necessary rationalization in the EU banking sector has not previously taken place, much of the EU funding risks going to less viable entities. This support extends their life in the short run but is insufficient by itself to ensure sustainability. It also renders the economic rescue operation more costly than it could have been with a more efficient banking sector. The challenge for the banks is that their participation in the rescue operation will indeed provide them with much-needed revenues, particularly in the short run. Still, it will also increase their risk exposure in the longer term while simultaneously diverting them from addressing their structural inefficiency problems. The lack of fitness of the EU banking sector will result in additional strains on EU and national budgets, or in less decisive interventions in the EU economies, at a time when EU and national governments precisely can afford neither ineffectiveness nor inefficiencies in the rescue operation.



Por todas estas razões aconselhamos o sector bancário e os governos da UE a, paradoxalmente, usar esta crise COVID-19 como uma oportunidade para racionalizar rapidamente e efectuar as mudanças necessárias, quer no sector bancário, quer nos mercados de capitais Europeus. Estas mudanças têm sido adiadas há demasiado tempo. As autoridades, em parceria com as instituições financeiras, deveriam focar-se em construir mercados de capitais de dimensão Europeia que funcionassem bastante melhor; na realização das reformas necessárias do sistema bancário da União e numa racionalização dos bancos da UE que os transformem em instituições rentáveis e aptas a cumprir as suas funções. Este programa deveria constituir uma prioridade absoluta para os estados-membros e para as instituições da UE. Estamos convencidos que a crise COVID-19 parece habilitar e permitir esta transformação. Se feita com sucesso, o resultado seria uma infra-estrutura financeira e de *governance* na UE muito melhorada e sustentável.

Concretizar isto seria uma realização notável, que estaria alinhada com o mandato de ter os bancos não apenas a ajudar as suas economias a navegar este período inusitado de crise, mas também a impor mudanças benéficas neles próprios e que vêm sendo adiadas há demasiado tempo. Como consequência, a Europa ficará dotada de bancos sólidos, garantindo uma capacidade financeira e resiliência de excelência, dispondo de melhores instrumentos de resolução de crises para quando chegar a próxima. Validaria, assim, a chamada de atenção de Churchill de nunca desperdiçar as oportunidades que sempre existem numa crise profunda. Nas palavras do Professor Zingales, este é, tão só e apenas, o momento para a unificação da Europa. Mais pragmaticamente, é uma tarefa formidável, tão vital para o projecto da União Europeia quanto o é vencer a própria crise humanitária COVID-19. 🕒

For all these reasons, the EU banking sector and EU governments are well-advised to, paradoxically, use the COVID-19 crisis as an opportunity to quickly rationalize and make changes to the European banking sector and EU capital markets. The delay in implementing these changes has been far too long. Authorities, in partnership with financial institutions, should focus on better functioning capital markets across Europe, reforms to the EU banking system, and rationalization of EU banks into profitable institutions that are fit-for-purpose. This program should become an essential priority for European states and the EU government. It is our conviction that the COVID-19 crisis does appear to enable and allow such a move. If successful, the result would be a much improved and more sustainable EU financial infrastructure and governance.

That would be a remarkable achievement, aligned with the mandate to see banks not only help their economies navigate our unusual crisis times, but that also impose significantly delayed beneficial changes on themselves. The outcome will provide Europe with fitter banks providing more excellent financial capability and resilience, as well as with better crisis-fighting tools for when the next one arises. It would validate Churchill's warning never to let a good crisis go to waste. In the words of Professor Zingales, this is nothing less than Europe's unification moment. More pragmatically, it is a formidable task, as vital to the EU project as conquering the COVID-19 human crisis itself. 🕒

FORMAÇÃO ONLINE POR VIDEOCONFERÊNCIA

O IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 NA CONTABILIDADE DOS BANCOS

A presente pandemia provocada pela Covid-19 e as medidas tomadas para a combater têm um impacto significativo na atividade económica, o que, por sua vez, tem um forte impacto na contabilidade e no reporte nos Bancos.

São especialmente importantes os aspetos relacionados com o IFRS 9, a norma contabilística que regulamenta a contabilização dos instrumentos financeiros, como por exemplo o cálculo das imparidades. Esta situação é especialmente complexa, já que esta norma encontra-se em vigor há pouco mais de um ano, não tendo ainda sido testada por nenhuma crise grave.

19 – 20 maio | Duração: 4 horas / 2 sessões

DETEÇÃO DA ADULTERAÇÃO DE DOCUMENTOS E DE ROUBO DE IDENTIDADE ATRAVÉS DE VIDEOCONFERÊNCIA

A videoconferência é um procedimento através do qual é possível proceder à abertura de conta exclusivamente através de canais digitais.

Atendendo à utilização deste canal a distância, existem mecanismos de comprovação e verificação de identidade, bem como procedimentos que têm de ser observados, estando legalmente estabelecido que a videoconferência tem que ser assegurada por colaboradores devidamente treinados, com formação adequada em matéria de prevenção de fraude e falsificação de documentos de identificação, sendo este o tema a desenvolver neste Curso.

18 e 20 maio | Duração: 4 horas / 2 sessões

TRADE FINANCE

A liberalização das relações internacionais, e toda a globalização, provocou uma maior necessidade de circulação de pessoas, bens e capitais.

As economias nacionais ficaram mais sujeitas ao investimento estrangeiro e acabaram por transformar esta abertura numa necessidade maior de aumentar a sua capacidade competitiva, não só interna, mas, principalmente, externa.

Maio: 18, 20, 22, 25, 27, 29 / Junho: 1
Duração: 14 horas – 7 Sessões de 2 horas



INFORMAÇÕES

Ana Margarida Soromenho
a.m.soromenho@ifb.pt

+351 217 916 274

COVID-19 - Bancos Como Parte da Solução

COVID-19 – Banks as Part of the Solution





BANCA

Sébastien de Brouwer

Sébastien de Brouwer é Diretor de Política da Federação Bancária Europeia (EBF). É membro do Comitê de Gestão da EBF. Supervisiona todas as áreas de política da EBF, bem como funções horizontais, como assuntos jurídicos.

Como parte de suas atividades, Sébastien também é membro do *Board* do European Payment Council (EPC), membro do European Stakeholders Group (BSG) da Autoridade Bancária Europeia (EBA) e membro de vários *Expert Groups* a nível da UE. É também membro do conselho editorial da *Revue de Droit Bancaire et Financier*.

É cidadão belga, formado em Direito pela Universidade Católica de Louvain-la-Neuve e pós-graduado em Direito Internacional (Universidade de Leiden) e em *Business Studies* (London School of Economics and Political Science). Possui um certificado em *corporate governance* (International Directors Banking Program) do INSEAD.

Sébastien ingressou na EBF em 2006. Antes de ingressar na EBF, Sébastien era Diretor de Assuntos Europeus e Membro do Comitê Executivo da Febelfin, a Federação Belga do sector financeiro (incluindo bancos) e anteriormente consultor jurídico, responsável principalmente pelas áreas de Compliance e AML. Naquela época, era também formador de profissionais da Banca em AML na Belgian Banking Academy.

Anteriormente, Sébastien também trabalhou num banco internacional (Custodian) e numa companhia de seguros (gestão de grandes sinistros)

Sébastien de Brouwer is Chief Policy Officer at the European Banking Federation (EBF). He is a member of the EBF Management Committee. He is supervising all EBF policy areas as well as horizontal functions such as Legal affairs. As part of his activities, Sébastien is also Board member of the European Payment Council (EPC), member of the European Banking Authority (EBA) Banking Stakeholders Group (BSG) and member of various Expert Groups at EU level. He is also member of the editorial Board of the *Revue de Droit Bancaire et Financier*.

He is a Belgian national with a Law Degree from the Catholic University of Louvain-la-Neuve and a postgraduate in International law (University of Leiden) and in Business Studies (London School of Economics and Political Science).

He also holds a certificate in corporate governance (International Directors Banking Programme) from INSEAD. Sébastien joined the EBF in 2006. Before joining the EBF, Sébastien was Head of European Affairs and Member of the Executive Committee with Febelfin, the Belgian Federation of the financial industry (including banks) and previously legal adviser, in charge notably of compliance and AML related issues. He was also at that time training bankers on AML for the Belgian Banking Academy.

Prior to that Sébastien also worked in an International bank (Custodian) and an Insurance Company (management of important claims)



Crise, originalmente uma palavra grega, significa um “momento decisivo, ponto de inflexão”. Está claro para nós que a nossa sociedade está num ponto de inflexão em muitas áreas. A infecção por coronavírus é uma crise de emergência global e sem precedentes. E é claramente muito cedo para avaliar todas as consequências, que se esperam ser substanciais.

A crise evoluiu rapidamente, passando de um problema de saúde pública para um problema que causa sérios desafios à economia. Muitas empresas e indivíduos afetados pela crise enfrentam falta de liquidez e *stress* financeiro, enquanto continuam a ter obrigações de pagamento a fornecedores, funcionários, autoridades fiscais e bancos. Coloca a economia, as empresas e os cidadãos europeus numa situação verdadeiramente difícil.

Muito rapidamente, os bancos Europeus perceberam que as circunstâncias extraordinárias exigiam medidas excepcionais adequadas para apoiar a economia, as empresas, os empresários e os consumidores da UE. Os bancos estão na linha de frente para apoiar os indivíduos e o grande número de empresas que enfrentam dificuldades de fluxo de caixa.

Desta vez, os bancos não são a fonte do problema, pelo contrário, estão comprometidos em fazer parte da solução, devido ao papel fundamental que desempenham enquanto prestadores de serviços críticos, de liquidez e de financiamento.

Crisis, originally a Greek word meaning “decisive moment, tipping point”. It is clear to us that our society is at such a tipping point in many areas. The coronavirus infection is a global and unprecedented emergency crisis. And it is clearly far too early to assess all the consequences, which promise to be substantial.

The crisis has quickly evolved from being a public health issue to an issue causing a serious challenge to the economy. Many businesses and private individuals affected by the crisis are experiencing liquidity shortage and financial stress while at the same time facing ongoing payment obligations to providers, employees, tax authorities and banks. It puts the European economy, European businesses and citizens in a truly difficult situation.

Quite quickly, banks in Europe understood that the exceptional circumstances required appropriate exceptional measures to support the EU economy, corporates, entrepreneurs, and consumers. Banks are on the front line to support individuals and the very large number of companies facing cash flow difficulties.

The banks are not the source of the problem this time, on the contrary, they are committed to be part of the solution given the fundamental role they play as providers of critical services, liquidity and funding.

The most urgent priority for banks was to ensure business continuity (far beyond common business continuity plans in view of the nature and widespread im-

A prioridade mais urgente para os bancos foi garantir a continuidade do negócio (muito além dos planos comuns de continuidade de negócio, tendo em vista a natureza e o amplo impacto da crise). Dado o papel vital que têm na sociedade, os bancos precisaram de adaptar e gerir os seus colaboradores de forma a garantir a continuidade de serviços críticos com as salvaguardas apropriadas: isto inclui substanciais redefinições de prioridades internas e mudanças de recursos, deslocamento de pessoal, na medida do possível, para continuar a atender às necessidades principais nas agências bancárias e nas operações multibanco, além de tomar medidas para o teletrabalho, inclusivamente com algum suporte de *call centres*. O trabalho da equipa das agências e dos funcionários *front office*, que fornecem suporte essencial aos clientes neste momento desafiador, é particularmente louvável e merece profunda apreciação. Para atividades mais complexas, como a negociação, também essenciais para o funcionamento do mercado, que não podem ser facilmente executadas remotamente devido a requisitos de tecnologia e de *compliance*, os bancos adotaram medidas relevantes, como separar membros da equipa e locais. Também é dada atenção especial aos riscos operacionais, segurança de dados, fraude, cibersegurança e privacidade, tendo em vista o aumento dos riscos que podem ser explorados através das vulnerabilidades decorrentes de mudanças nas formas de trabalhar e atender os clientes.

Da mesma forma, os bancos têm trabalhado assiduamente desde o primeiro dia da crise para continuar a atender às necessidades mais prementes de famílias e empresas afetadas negativamente com o acesso a liquidez e crédito, garantindo ao mesmo tempo a sua própria força e resiliência a longo prazo.

Desde o início, os bancos adotaram medidas extraordinárias imediatas e medidas de alívio, como a suspensão de reembolso de empréstimos aos clientes afetados ou alguma outra forma de moratória no pagamento de obrigações de crédito (esquemas de pagamento mais flexíveis e diferimento de empréstimos (hipotecas, empréstimos a PME etc.)), bem como ações para garantir que as empresas continuem a ter acesso a crédito.

Given their vital role in society, banks needed to adapt and manage their workforce in a way to ensure the continuity of critical services with the appropriate safeguards: these include substantial internal reprioritisations and shifts of resources, displacement of staff, to the extent possible, to continue to serve the overriding needs in bank branches and in ATM operations, as well as making arrangements for teleworking, including for some call-centre support. The work of the branch staff and frontline employees providing essential support to customers at this challenging time is particularly commendable and merits deep appreciation. For more complex activities such as trading, also essential for market functioning, the which cannot be easily executed remotely because of technology and compliance requirements, banks have taken relevant measures such as segregating team members and locations. Particular attention is also given to operational risks, as well as data security, fraud, cybersecurity, and privacy in view of the increased risks that could be exploited from the vulnerabilities stemming from changes in the ways of working and serving customers.

Similarly, banks have been working assiduously from the first day of the crisis to continue meeting the most pressing needs of negatively affected households and businesses with access to liquidity and credit, while at the same time ensuring their own long-term strength and resilience.

From the outset, banks have adopted immediate extraordinary actions and relief measures such as suspension of loan repayments for affected customers or some other form of moratorium on payment of credit obligations (relaxed payment schedules and deferment of loan (mortgages, SME loans etc.) repayment), as well as actions to ensure companies continue to have access to credit.



Nas últimas semanas, milhões de clientes e empresas privadas, em toda a Europa, já receberam períodos de carência extra dos bancos. [...]

Todo o sistema bancário europeu está empenhado neste esforço. Para ser realmente eficaz, ainda requer uma coordenação estreita e intensa entre as autoridades públicas e os bancos. Na opinião da EBF, é responsabilidade conjunta das autoridades, reguladores, supervisores e bancos europeus adotar as medidas necessárias para neutralizar os efeitos do COVID-19 na economia."



Over the past weeks, millions of private customers and companies, right across Europe, have already been granted extra grace periods by banks. [...]

The whole European banking system is committed to this effort. Still, for it to be truly effective, it requires close and intense coordination between public authorities and banks. In the opinion of the EBF, it is the joint responsibility of European authorities, regulators, supervisors and banks, to adopt the necessary measures needed to neutralise the effects of the COVID-19 on the economy."

Nas últimas semanas, milhões de clientes e empresas privadas, em toda a Europa, já receberam períodos de carência extra dos bancos. Os bancos também estão a processar pedidos de capital circulante. Mudanças substanciais em toda uma gama de sistemas operacionais dos bancos foram necessárias para processar esta enorme quantidade de pedidos de interrupção de pagamento recebidos e que os bancos vão continuar a receber nas próximas semanas.

Todo o sistema bancário europeu está empenhado neste esforço. Para ser realmente eficaz, ainda requer uma coordenação estreita e intensa entre as autoridades públicas e os bancos. Na opinião da EBF, é responsabilidade conjunta das autoridades, reguladores, supervisores e bancos europeus adotar as medidas necessárias para neutralizar os efeitos do COVID-19 na economia.

No início, a EBF apelou à liderança de instituições europeias, incluindo a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu (BCE) e a Autoridade Bancária Europeia (EBA), para adotarem medidas a nível europeu para enfrentar o surto de COVID-19. Mais precisamente, a EBF convidou os reguladores e supervisores da UE a ajudar os bancos no apoio às famílias e às empresas, fornecendo a estrutura e os incentivos adequados para agir.

Over the past weeks, millions of private customers and companies, right across Europe, have already been granted extra grace periods by banks. Banks are also processing requests for working capital facilities. Substantial changes across a whole range of the banks' operational systems have been necessary in order to process this massive amount of applications for payment interruption, received, and which banks will continue to receive in the coming weeks.

The whole European banking system is committed to this effort. Still, for it to be truly effective, it requires close and intense coordination between public authorities and banks. In the opinion of the EBF, it is the joint responsibility of European authorities, regulators, supervisors and banks, to adopt the necessary measures needed to neutralise the effects of the COVID-19 on the economy.

Early on, the EBF called for the leadership of European institutions including the European Commission, European Central Bank (ECB) and the European Banking Authority (EBA), to adopt measures at European level to face the COVID-19 outbreak. More precisely, the EBF invited the EU regulators and supervisors to assist banks in their support to households and businesses by providing the right framework and incentives to act.



As autoridades públicas reagiram de uma forma positiva e adotaram medidas importantes destinadas a garantir que os bancos continuem a cumprir o seu papel no financiamento da economia. Os bancos centrais aumentaram o seu apoio à liquidez dos bancos. Os supervisores bancários forneceram capital temporário, liquidez e alívio operacional aos bancos. Além disso, emitiram orientações que explicam aos bancos como aproveitar ao máximo a flexibilidade incorporada nas regras contabilísticas e prudenciais existentes para garantir que as medidas de alívio implementadas pelos Estados-Membros, sob a forma de garantias ou de esquemas de diferimento de pagamento promovendo a continuidade dos empréstimos bancários, de forma efetiva.

Em termos gerais, as medidas adotadas pelas autoridades públicas neste contexto podem ser agrupadas em três categorias principais: (1) medidas de política monetária; (2) pacote de estímulo fiscal; e (3) ajustes regulatórios para garantir que os bancos continuem a cumprir o seu papel de financiar a economia da UE.

1. No que diz respeito à política monetária, o Banco Central Europeu (BCE) optou por um pacote abrangente de medidas para apoiar ainda mais as condições de liquidez e financiamento. Estas medidas visam, essencialmente, manter a liquidez do sistema financeiro, aplicando termos mais favoráveis a operações específicas de refinanciamento, com o objetivo de apoiar empréstimos bancários às pessoas mais afetadas pela disseminação do coronavírus, bem como expandir a compra de títulos emitida pelos Estados-Membros e empresas comerciais (Programa de Compra de Emergência Pandémica de 750 biliões de euros).
2. Nos pacotes de estímulo fiscal, as respostas foram massivas, embora variadas em termos de âmbito e intensidade, tanto a nível europeu quanto nacional. Foram feitas em várias formas desde doações e empréstimos a empréstimos garantidos pelo Estado no valor de centenas de biliões de euros para sustentar negócios em dificuldades. Os bancos também têm um papel muito importante na canalização dos empréstimos garantidos pelo Estado que os governos criaram. A nível da UE, a política fiscal é mais restrita. Ainda assim, o Eurogrupo apresentou recentemente num relatório aos líderes da UE,

Public authorities responded positively by adopting important measures aimed at ensuring that banks continue to fulfil their role in funding the economy. Central banks have stepped up their liquidity support to banks. Bank supervisors have provided temporary capital, liquidity and operational relief to banks. In addition, they have issued guidance explaining to banks how to make full use of the flexibility embedded in the existing accounting and prudential rules to make sure that relief measures implemented by Member States in the form of guarantees or payment deferral schemes promote continued bank lending, effectively.

More broadly, measures adopted by public authorities in this context can be regrouped into three main categories: (1) monetary policy measures; (2) fiscal stimulus package; and (3) regulatory adjustments in order to ensure that the banks continue to fulfil their role in funding the EU economy.

1. With regards to monetary policy, the European Central Bank (ECB) decided on a comprehensive package of measures to support liquidity and funding conditions further. These measures, aim, essentially, to maintain liquidity in the financial system by applying more favourable terms for specific refinancing operations with a view to supporting bank lending to those affected most by the spread of the coronavirus, as well as by expanding the purchasing of bonds issued by Member States and commercial companies (€750 billion Pandemic Emergency Purchase Programme).
2. On fiscal stimulus packages, responses have been massive, although varied in terms of scope and intensity both at European and national level. They have taken various forms with a mix of grants, loans and state guaranteed loans worth hundreds of billions of euros to prop up ailing businesses. Banks have a very important role here, too, in channelling the state-guaranteed loans that governments have designed. At EU level, fiscal policy is more constrained. Still the Eurogroup recently put forward in a report to EU leaders, three immediate safety nets, worth €540 billion for jobs and workers, businesses and Member States. Further solidarity measures

três redes de segurança imediatas, no valor de 540 biliões de euros para empregos e trabalhadores, empresas e Estados-Membros. Outras medidas de solidariedade ao nível da UE estão a ser discutidas pelos líderes da UE. A UE também alterou o seu orçamento para 2020, adicionando 3,1 biliões de euros para responder à crise do COVID-19, além de redirecionar fundos da UE para ajudar os Estados-Membros a enfrentar a crise do coronavírus. Por fim, permitiu flexibilidade máxima na aplicação das regras da UE sobre medidas de auxílio estatal, decididas a nível nacional, para apoiar empresas e trabalhadores, assim como nas finanças públicas e políticas fiscais para acomodar despesas excecionais.

3. Por último, mas não menos importante, a Comissão Europeia, o BCE e as Autoridades Europeias de Supervisão adotaram medidas decisivas para flexibilizar vários requisitos regulamentares para os bancos, esclarecendo outros, com o objetivo de garantir a sua capacidade de continuar a financiar a economia europeia. O conjunto de medidas inclui medidas para fornecer flexibilidade regulatória ou outro apoio prudencial, reduzindo a reserva contracíclica de fundos próprios e fornecendo isenções em relação aos requisitos de capital, incentivando assim os bancos a libertar capital e uma reserva de liquidez para emprestar às famílias e empresas afetadas. Outras medidas visam neutralizar, temporariamente, alguns dos efeitos prudenciais e contabilísticos negativos das moratórias oferecidas pelos bancos. A EBF está neste momento a discutir outros ajustes e esclarecimentos necessários com as autoridades.

Para concluir, na situação atual, é extremamente difícil avaliar as implicações a longo prazo do COVID-19, principalmente para os bancos e para os mercados financeiros. Embora a incerteza sobre desenvolvimentos a curto prazo seja alta, ainda podemos esperar uma recuperação económica - após uma forte recessão - depois da propagação do vírus ser revertida e os efeitos das medidas de contenção associadas desaparecerem. Provavelmente, serão necessárias mais medidas nas próximas semanas e meses para apoiar a recuperação pós-crise. Felizmente, os bancos europeus entraram na pandemia de coronavírus muito mais fortes e mais capitalizados do que na época da crise financeira global. Consequentemente, devem poder continuar a fazer parte da solução da crise, juntamente com governos e bancos centrais, e desempenhar o seu papel crítico como estabilizadores sistémicos para os seus clientes, famílias e empresas e para a economia em geral. ⑦

at Eu level are being discussed by EU leaders. The EU has also amended its budget for 2020, adding €3.1 billion to respond to the COVID-19 crisis, as well as redirected EU funds to help Member States tackle the coronavirus crisis. Finally, it has enabled maximum flexibility in the application of EU rules on state aid measures, decided at national level, to support businesses and workers, as well as on public finances and fiscal policies to accommodate exceptional spending.

3. Last but not least, the European Commission, the ECB, and the European Supervisory Authorities have taken decisive measures to relax several regulatory requirements for banks, while clarifying others, with the view to ensuring their ability to continue financing the European economy. The set of measures includes measures to provide regulatory flexibility or other prudential support by reducing countercyclical buffers and providing waivers with respect to capital requirements, thereby encouraging banks to free-up capital and liquidity buffers to lend to affected households and businesses. Other measures aim at neutralising, on a temporary basis, some of the negative prudential and accounting effects of the moratoria offered by banks. The EBF is currently discussing other necessary adjustments and clarifications with authorities.

To conclude, in the current situation, it is extremely difficult to assess the long-term implications of COVID-19, not least for banks and financial markets. While uncertainty over near-term developments is high, we can still hope for an economic recovery - after a sharp recession - once the spread of the virus is reversed and the effects of associated containment measures fade. More measures will most likely be needed in the coming weeks and months to support the post-crisis recovery. Fortunately, European Banks came into the coronavirus pandemic much stronger and better capitalised than at the time of the global financial crisis. Consequently, they should, along with governments and central banks, be able to continue being part of the solution to the crisis and play their critical role as systemic stabilisers for their customers, households and businesses and for the economy at large. ⑦

E-LEARNING

Em parceria com o Chartered Banker

SUSTENTABILIDADE NO SECTOR FINANCEIRO

A sustentabilidade tem vindo a ganhar uma crescente relevância. Este curso visa desenvolver o conhecimento dos profissionais do sector financeiro no domínio da sustentabilidade e numa perspetiva ampla. O curso aborda os principais aspetos relacionados com a sustentabilidade, procurando capacitar os formandos para o desempenho de um papel de liderança no desenvolvimento de um sector de serviços bancários e financeiros sustentável com um forte propósito social.

Formação válida para atualização no âmbito da DMIF II (Perfil de Prestação de Informação e Perfil de Consultoria para Investimento)

Tempo de estudo estimado: 25 horas
Edições mensais a partir de junho

NOÇÕES BÁSICAS DE FUNÇÕES DE CONTROLO

As instituições financeiras devem promover uma forte cultura de risco, ou seja, desenvolver uma atitude responsável e prudente face ao risco. Como tal, é responsabilidade das instituições disporem de um sistema de controlo interno que lhes permita gerir adequadamente os riscos que decorrem do exercício da sua atividade.

Este curso transmite noções essenciais sobre o sistema de controlo interno, abordando a sua relevância, bem como o modo de funcionamento e monitorização, dedicando especial atenção às funções de controlo: Função Compliance; Função de Gestão de Risco; Função de Auditoria

Formação válida para atualização no âmbito da DMIF II (Perfil de Prestação de Informação e Perfil de Consultoria para Investimento)

Tempo de estudo estimado: 2 horas
Edições mensais



INFORMAÇÕES

Ana Margarida Soromenho
a.m.soromenho@ifb.pt
+351 217 916 274

Como é que o Coronavírus Afeta as FinTech e o que a Banca Pode Aprender com Isso

How Coronavirus Impacts FinTech and
What Bankers Can Learn from This





FINTECH

David Gyori

David Gyori é consultor, formador, autor e *keynote speaker* internacional sobre FinTech. É membro da prestigiada lista dos "Top 50 Global Thought Leaders and Influencers on FinTech", além de co-autor de cinco livros sobre tecnologia financeira e transição digital no sector bancário. David é CEO da Banking Reports London, ministrando formação de alta qualidade em FinTech para profissionais da Banca em todo o mundo.

David Gyori is an internationally renowned FinTech consultant, trainer, author and keynote speaker. He is member of the prestigious list of 'Top 50 Global Thought Leaders and Influencers on FinTech' as well as co-author of five books on financial technology and digital transition in banking.

David is CEO of Banking Reports London, providing top quality 'FinTech Training for Bankers' all over the world.

Este artigo, constituído por duas componentes distintas, tem como objetivo apresentar aos bancos sugestões que possam ser por eles adotadas, fortalecendo-os no período pós pandemia.

This article, consisting of two distinct components, aims to present banks with ideas that can be adopted by them, strengthening them in the post-pandemic period.

A primeira parte apresenta transformações relevantes operadas no ecossistema das Fintech e as decorrentes estratégias e medidas que os bancos podem implementar para impulsionar o processo de transformação que o período pós COVID exigirá.

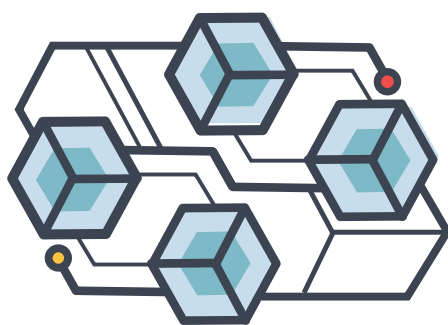
The first part consists of transformations in the Fintech ecosystem and arising strategies and specific measures that can be adopted by banks to jumpstart the transformation process required by the post-COVID period.

A segunda parte apresenta 25 ideias excelentes, inteligentes, criativas e de "vitória rápida" relacionadas com a situação da COVID-19 e utilizadas por bancos em todo o mundo, explicando como podem ser implementadas.

The second part takes 25 great, smart, creative and "quick win" ideas related to the COVID-19 situation in use by banks globally and explains how you can implement these.

É sempre benéfico monitorizar as atividades desenvolvidas e aprender as melhores práticas. Em tempos de dificuldades, todas as ideias podem produzir uma mudança positiva. O seu banco pode desenvolver as práticas recomendadas, recombina-las e criar versões ainda mais inteligentes, melhores, mais poderosas e benéficas!

It is always beneficial to monitor activities developed and learn best practices. In times of difficulty, every idea can make a positive change. Your bank can develop best practices, recombine them and come up with even smarter, better, more powerful and beneficial versions!



A epidemia de Coronavírus restringirá o acesso a capital no ecossistema FinTech. *Startups* e empresas em crescimento, anteriormente financiadas com facilidade por investidores de risco (*venture capitalists*) e investidores de capital privado terão dificuldades em ter acesso a liquidez e a capital. Isto levará à sobrevivência dos mais aptos, enquanto as restantes FinTech irão desaparecer. Fusões, aquisições, falências e saídas silenciosas do mercado vão aumentar significativamente.

99% das startups de FinTech começaram a operar entre 2009 e 2019. A força de ignição da “Revolução FinTech” foi a crise de 2008. Os bancos tradicionais em todo o mundo sofreram sérios contratemplos e perdas dolorosas com a crise do *subprime*, ampliada ainda mais por uma década de excesso de regulamentação e um pesado ónus de *compliance*. Ao mesmo tempo, num ambiente permanente de taxa de juros de quase zero, os bancos tradicionais perderam a maior parte da sua receita primária: uma margem de taxa de juro significativamente ampla¹. Esta paralisia complexa dos bancos tradicionais - combinada com os danos reputacionais que a crise de 2008 causou a marcas conhecidas de serviços financeiros - criou um vácuo. Aproximadamente 25.000 startups FinTech pequenas, ágeis, flexíveis, criativas, novas, enérgicas, dinâmicas, atraentes e de rápido crescimento entraram alegremente nesse vácuo a nível global. A FinTech como ecossistema nasceu de uma crise. Será que vai sobreviver a outra agora?

Sim, mas o cenário FinTech pós-coronavírus será significativamente diferente do atual. Esta transformação do ecossistema FinTech tem lições valiosas e importantes e grandes oportunidades para os bancos tradicionais. Este artigo identificará as características dessa transformação e identificará lições e oportunidades que a Banca pode aproveitar.

The Coronavirus epidemic will restrict access to capital in the FinTech ecosystem. Startups and growth companies previously funded easily by venture capitalists and private equity investors will now suffer to access liquidity and capital. This will lead to the survival of the fittest, while the rest of the FinTechs will disappear. Mergers, acquisitions, bankruptcies as well as silent exits from the market will sharply rise.

99 percent of FinTech startups began to operate between 2009 and 2019. The igniting force of the ‘FinTech Revolution’ was the 2008 crisis. Traditional banks around the globe suffered serious setbacks and painful losses from the subprime crisis, further magnified by a decade of overregulation and heavy burden of compliance. At the same time in a permanent near-zero interest rate environment traditional banks have lost the bulk of their primary income: a significantly wide interest rate margin¹. This complex paralysis of traditional incumbent banks – combined with the reputational damage the 2008 crisis caused to well-known financial services brands – created a vacuum. Approximately 25 000 small, nimble, flexible, creative, fresh, energetic, dynamic, appealing and fast-growing FinTech startups happily surged into this vacuum globally. FinTech as an ecosystem was born out of a crisis. Will it survive another one now?

Yes, it will, but the post-coronavirus FinTech landscape will be significantly different from the current one. This transformation of the FinTech ecosystem provides valuable and important lessons and great opportunities for traditional banks. This article will identify the characteristics of this transformation and list lessons and opportunities bankers can take.

¹ Quanto menor o ambiente de taxa de juros nominal, menor o retorno sobre o total de ativos que os bancos produzem estatisticamente.

¹ The lower the nominal interest rate environment is, the less return on total assets banks statistically produce.

Nome da Área FinTech	Explicação da Área FinTech	Impacto COVID19 na área	Lições Positivas para a Banca
01 Banca via Vídeo (Video Banking)	Comunicação entre o banco e o cliente via vídeo.	IMPACTO GERAL ALTAMENTE POSITIVO	Implementar banca através de vídeo em vários dispositivos.
02 Negociação Social	O futuro potencial da corretagem: negociar ações, moedas, índices, <i>commodities</i> e outros ativos numa plataforma do tipo Facebook.	IMPACTO GERAL ALTAMENTE POSITIVO	Escolher um parceiro de “negociação social”. Existem soluções de marca branca disponíveis. Oferecer esta opção aos seus jovens clientes.
03 Identidade Digital	Metodologia de identificação forte, ao nível do banco, oficial, mas totalmente online.	IMPACTO GERAL ALTAMENTE POSITIVO	Mostrar aos reguladores a necessidade de aceitar soluções robustas e <i>compliant</i> de identidade digital.
04 InsureTech	<i>Insurance Technology</i> , o novo ecossistema digital do sector dos seguros.	IMPACTO GERAL ALTAMENTE POSITIVO	Descobrir formas de integrar as ofertas de algumas <i>startups</i> locais da InsureTech na <i>app</i> de <i>mobile banking</i> . Os clientes jovens vão apreciar.
05 Neo Banks	Bancos sem agências.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Encontrar maneiras de honrar os seus canais tradicionais, mas preparar-se para a era dos bancos sem agência.
06 Remessas Digitais	Enviar e receber dinheiro além-fronteiras, entre moedas de forma totalmente digital.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Integrar as ofertas de um dos principais prestadores de serviços de remessa digital nos seus próprios canais.
07 Micropagamentos	Enviar pequenas quantias de dinheiro com muita frequência, em vez de fazer um grande pagamento mensal, trimestral ou anual.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Oferecer produtos de micropagamentos intra-bancários aos seus clientes.
08 Internet das Coisas	Sensores inteligentes conectados.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Oferecer dispositivos <i>Smart Home</i> e <i>Smart Speaker</i> como incentivo aos seus clientes a um preço subsidiado.
09 Substitutos de cartões	Aplicações que substituem um cartão de plástico.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Tornar possível a todos os seus clientes a realização de pagamentos de proximidade usando os seus telefones sem utilizar um <i>PIN pad</i> .
10 Carteiras Móveis	Aplicações que guardam valores sem um número de conta bancária vinculado.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Criar uma Carteira Móvel, os jovens apreciarão mais do que uma conta bancária, mesmo que seja menos versátil.
11 Soluções Relacionadas com o Telemóvel	Serviços financeiros incorporados num <i>smartphone</i> .	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Aumentar o número de maneiras através das quais as pessoas podem usar os seus telefones para ter acesso aos seus serviços.
12 Painéis de Finanças Pessoais	Ferramentas visuais para os clientes terem uma perceção global das suas finanças, de uma forma rápida e de fácil entendimento.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Criar ferramentas coloridas, visuais e divertidas de utilizar na sua <i>app</i> de <i>mobile banking</i> , com uma atenção especial ao bem-estar financeiro.
13 Realidade Aumentada	Realidade física enriquecida pela informação digital.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Criar parcerias com Operadores de Redes Móveis em projetos 5G e ferramentas-piloto de RA na área financeira.
14 Realidade Virtual	Um mundo totalmente digital, envolvendo o utilizador	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Criar parcerias com fabricantes de <i>hardware</i> de RV para criar a 1ª <i>app</i> bancária em RV no seu país.
15 Risk Tech	Tecnologias de gestão de riscos.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Estabelecer um sistema de aviso prévio e verificação para detetar problemas de qualidade de crédito provocados por crises antes do cliente deixar de pagar as dívidas.
16 Big Data	Grandes quantidades de dados, com alta velocidade de entrada de informações e uma grande variedade de fontes de dados.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Criar produtos projetados para recolher grandes quantidades de dados com a autorização proativa dos clientes.
17 Blockchain para Back Office	Bases de dados distribuídas e encriptadas dentro de um banco.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Criar soluções de TI encriptadas e distribuídas que permitem o teletrabalho envolvendo dados confidenciais ao nível bancário.

Nome da Área FinTech	Explicação da Área FinTech	Impacto COVID19 na área	Lições Positivas para a Banca
18 Blockchain Interbancário	Bases de dados distribuídas e encriptadas entre bancos.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Explorar a que aliança internacional de <i>blockchain</i> interbancário o seu banco se pode associar.
19 Biometria	Identificação de indivíduos através de métricas relacionadas com características humanas.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Oferecer aos clientes camadas adicionais de segurança através de biometria agradável, confortável e sem atritos.
20 Wearables	Moda eletrónica	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Executar projetos-piloto e projetos de relações públicas em cooperação com uma variedade de produtores de eletrónica da moda.
21 IA	Inteligência Artificial, software que melhora automaticamente.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Ser seletivo e evitar gastar com 'IA' apenas por entusiasmo. Pode ser um ótimo banco sem IA durante os próximos cinco anos.
22 APIs	<i>Application Programming Interfaces</i> , ferramentas de TI por detrás do <i>open banking</i> e <i>third parties</i> no sector bancário.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Ver os mais de 200 certificados de <i>third parties</i> no <i>Open Banking</i> no Reino Unido. Esta é uma seleção altamente criativa e inspiradora de conceitos inovadores.
23 RegTech	<i>Regulatory Technologies</i> , soluções digitais inovadoras que os reguladores usam.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Cooperar com os reguladores para partilhar ideias sobre como estes podem monitorizar melhor o seu banco de uma forma totalmente digital e automática. Isto é vantajoso para ambas as partes.
24 Compliance Tech	Tecnologias que ajudam os bancos a cumprir.	SELECTIVAMENTE POSITIVO	Tornar os seus processos de <i>compliance</i> mais eficientes e automatizados.
25 Inovação em ATM	Melhorar e modernizar as caixas multibanco.	MISTO	Cooperar com os fabricantes de caixas multibanco para torná-las ecológicas e resistentes a vírus.
26 Moedas Digitais	Criptomoedas e outras formas de denominações exclusivamente digitais.	MISTO	Não aproximar das moedas encriptadas, estas falharam na sua promessa principal. Cooperar de forma proativa e completa com o banco central na digitalização do Euro.
27 Roboadvisors	Consultoria automatizada e individualizada sobre investimentos.	MISTO	Instalar a sua solução de <i>roboadvisory</i> o mais rapidamente possível, mas fornecendo orientações sobre a volatilidade dos preços dos ativos. Utilizar uma abordagem simples.
28 Empréstimos P2P	Pessoas que emprestam dinheiro online a outras pessoas através de sites especializados.	NEGATIVO	Evitar riscos envolvendo empréstimos extensos e áreas cinzentas em termos de regulamentos. Também ajudar proativamente os seus clientes de retalho a fazer o mesmo.
29 Crowdfunding	Pessoas que emprestam dinheiro online para projetos de <i>startups</i> e pequenas empresas através de sites especializados.	NEGATIVO	Evitar riscos envolvendo empréstimos extensos e áreas cinzentas em termos de regulamentos. Também ajudar proativamente os seus clientes MPME ² a fazer o mesmo.
30 Outras áreas da FinTech			Seja prudentemente aberto e "cooperativo" ³ .

2 MPME: Micro, Pequenas e Médias Empresas.

3 Cooperação: competição e cooperação com o mesmo parceiro ao mesmo tempo.

Name of FinTech Area	Explanation of FinTech Area	COVID19 Impact on Area	Positive Lessons to Banks and Bankers
01 Video Banking	Communication between the bank and the client via video.	HIGHLY POSITIVE GENERAL IMPACT	Implement video banking across multiple devices.
02 Social Trading	The potential future of brokerage: trading stocks, currencies, indexes, commodities and other assets in a Facebook-type surface.	HIGHLY POSITIVE GENERAL IMPACT	Choose a 'social trading' partner. There are white labelled solutions available. Offer this to your young clients.
03 Digital Identity	Strong, bank-level, official, yet entirely online methodology of identification.	HIGHLY POSITIVE GENERAL IMPACT	Show regulators the necessity for accepting strong digital identity solutions as compliant.
04 InsureTech	Insurance Technology, the new digital ecosystem within the insurance industry.	HIGHLY POSITIVE GENERAL IMPACT	Find the ways to integrate the offerings of some local InsureTech startups into your mobile banking app. Young customers will appreciate this.
05 Neo Banks	Branchless banks.	SELECTIVELY POSITIVE	Find ways to honour your legacy channels, but prepare for the age of branchless banking.
06 Digital Remittances	Sending and receiving money cross border, cross currency entirely digitally.	SELECTIVELY POSITIVE	Integrate the offerings of one of the leading digital remittance services providers into your own channels.
07 Micropayments	Sending tiny chunks of money very frequently, instead of making one large monthly, quarterly or annual payment.	SELECTIVELY POSITIVE	Offer intra-bank micropayments products to your customers.
08 Internet of Things	Smart sensors connected.	SELECTIVELY POSITIVE	Offer Smart Home and Smart Speaker devices as incentives for your customers at subsidized price.
09 Card Substitutes	Applications which substitute a plastic card.	SELECTIVELY POSITIVE	Make it possible for all your clients to conduct proximity payments using their phones without touching any pin-pad.
10 Mobile Wallets	Applications which store value without a bank account number linked.	SELECTIVELY POSITIVE	Create a Mobile Wallet, young people will appreciate it more than a bank account, even if capabilities are inferior.
11 Phone Related Solutions	Financial services incorporated into a smartphone.	SELECTIVELY POSITIVE	Increase the number of ways people can use their phones to access your services.
12 Personal Finance Dashboards	Visual tools for clients to overview their finances in a quick and easy-to-understand way.	SELECTIVELY POSITIVE	Create colourful, visual, fun to use tools within your mobile banking app with a special attention to financial wellness.
13 Augmented Reality	Physical reality enriched by digital information.	SELECTIVELY POSITIVE	Partner with Mobile Network Operators in 5G projects and pilot AR tools in finance.
14 Virtual Reality	An entirely digital world, surrounding the user.	SELECTIVELY POSITIVE	Partner with VR hardware manufacturers to create the 1 st VR Banking App in your country.
15 Risk Tech	Risk management technologies.	SELECTIVELY POSITIVE	Set up an early warning and pre-monitor system to spot crisis triggered credit quality issues before the client defaults on debt.
16 Big Data	Large amounts of data, with high velocity of information inflow and a wide variety of data sources.	SELECTIVELY POSITIVE	Create products which are designed to collect large amounts of data with the proactive permission of clients.
17 Back Office Blockchain	Distributed, encrypted databases within a bank.	SELECTIVELY POSITIVE	Create distributed, encrypted IT solutions which enable home office workflow involving banks level sensitive data.
18 Interbank Blockchain	Distributed, encrypted databases across banks.	SELECTIVELY POSITIVE	Explore which international interbank blockchain alliance your bank can join.
19 Biometrics	Identification of individuals through metrics related to human characteristics.	SELECTIVELY POSITIVE	Offer clients additional layers of security via fun, comfortable and frictionless biometrics.
20 Wearables	Fashion electronics.	SELECTIVELY POSITIVE	Run pilot projects and PR projects in cooperation with a range of fashion electronics producers.

Name of FinTech Area	Explanation of FinTech Area	COVID19 Impact on Area	Positive Lessons to Banks and Bankers
21 AI	Artificial Intelligence, software which improves automatically.	SELECTIVELY POSITIVE	Be selective and avoid spending on 'AI' only for the sake of hype. You can be a great bank without AI for the next five years.
22 APIs	Application Programming Interfaces, the IT tools behind open banking and third parties within banking.	SELECTIVELY POSITIVE	Look at the more than 200 certified third parties under Open Banking in the UK. This is a highly creative and inspiring selection of innovative concepts.
23 RegTech	Regulatory Technologies, innovative digital solutions regulators use.	SELECTIVELY POSITIVE	Cooperate with regulators to share ideas with them how they can best monitor your bank in a fully digital and automatic way. This is a win win.
24 Compliance Tech	Technologies which help banks comply.	SELECTIVELY POSITIVE	Make your compliance processes more efficient and automated.
25 ATM Innovation	To improve and modernize Automated Teller Machines.	MIXED	To cooperate with ATM manufacturers to make your ATMs green and virus resistant.
26 Digital Currencies	Cryptocurrencies and other forms of exclusively digital denominations.	MIXED	Stay away from crypto currencies, they have failed their key promise. Cooperate proactively and fully with the central bank in digitizing Euro.
27 Roboadvisors	Automated individualized investment advice.	MIXED	Roll out your roboadvisory solution as soon as possible, but provide guidance on volatility of asset prices. Make it simple.
28 P2P Lending	People lending money online to other individuals via specialized websites.	NEGATIVE	Stay away from extensive lending risks and grey areas in terms of regulations. Also proactively help your retail clients to do so.
29 Crowdfunding	People lending money online to startup projects and small companies via specialized websites.	NEGATIVE	Stay away from extensive lending risks and grey areas in terms of regulations. Also proactively help your MSME² clients to do so.
30 Other areas within FinTech			Be cautiously open and cooperative³.

A maioria dos investidores afastam-se de ativos de risco, como as *startups* FinTech em fase inicial, e concentram-se em grandes empresas mais seguras, sustentáveis e rentáveis. Em breve, leremos muitas notícias negativas sobre o mundo outrora tão brilhante, positivo, feliz, alegre e divertido das *startups* da FinTech. No entanto, este é exatamente o momento certo para os bancos aprenderem as lições essenciais das FinTech. A década pós COVID19 à nossa frente será o período chave para certos bancos tradicionais alcançarem a transição digital dominante, enquanto outros ficam para trás, tornando-se obsoletos. Esta crise tem uma mensagem fundamental para todos os bancos e profissionais da Banca do mundo: o vosso banco deve poder operar de forma totalmente digital; caso contrário, poderá ser vítima da próxima pandemia. As FinTechs sempre operaram de forma totalmente digital; portanto, como banco, agora podemos aprender lições vitais com eles, mesmo que o todo este entusiasmo se desvaneça logo. ①

Most investors will turn away from risky assets such as early stage FinTech startups and refocus on safer and sustainably profitable large corporations instead. We will soon read a lot of negative news about the once so shiny, positive, happy, joyful and fun world of FinTech startups. Yet, exactly this is the right time for banks to learn essential lessons from FinTechs. The post COVID19 decade ahead of us will be the key period for certain traditional banks achieving dominant digital transition while others falling behind and becoming obsolete. This crisis has a key message to all banks and bankers around the world: your bank has to be able to operate fully digitally, or otherwise it may become the victim of the next pandemic. FinTechs have always been operating fully digitally, therefore as a bank we can now learn vital lessons from them even if the once so loud hype soon fades away. ①

.....
² MPME: Micro, Pequenas e Médias Empresas.

³ Cooperação: competição e cooperação com o mesmo parceiro ao mesmo tempo.

EXECUTIVE EDUCATION

ADVANCED DIGITAL INNOVATION

WINNING BEST PRACTICES,
TACTICS AND STRATEGIES IN INNOVATION

Training Program

18 e 19 de junho

Online by Video Conferencing

By: David Gyor



RISK MANAGEMENT

13 - 27 de maio

Formação Online por
Videoconferência

INFORMAÇÕES

Catarina Santos
c.santos@ifb.pt

formacaoavancada@ifb.pt

+351 **217 916 293**

25 reações inteligentes ao coronavírus de bancos em todo o mundo

25 Smart Reactions to Coronavirus by Banks Around the World

by David Gyori



Uma crise de saúde pública da magnitude da atual situação da COVID-19 ocorreu pela última vez em 1918, durante a pandemia de gripe espanhola. Isso foi há tanto tempo que os atuais profissionais da Banca não têm experiência direta com esse evento passado. Portanto, bancos e profissionais de todo o mundo estão a enfrentar territórios desconhecidos e precisam de ter ideias positivas, inteligentes, criativas e significativas para mitigar a complexa crise do coronavírus.

Este artigo concentra-se no CURTO PRAZO, apresentando “soluções de vitória rápida” oriundas de todo o mundo. Respostas de médio e de longo prazo, são muito mais complexas e exigirão uma análise mais profunda.

A. FOCO NOS CLIENTES NO GERAL

01. OFEREÇA OS CUSTOS DE HOSPITALIZAÇÃO POR CORONAVIRUS

COMO: Ofereça os custos de hospitalização por coronavírus a clientes bancários de retalho, independentemente da sua dimensão, desde que sejam clientes há pelo menos cinco anos. Faça disso uma questão de lealdade. O sistema é que, no caso de um cliente elegível passar mais de 5 dias no hospital com um diagnóstico primário de coronavírus, paga-se uma quantia simbólica - cobertura por dia. Caso o cliente seja admitido na UCI (Unidade de Cuidados Intensivos), o custo é significativo. Posicione a oferta de forma humana, sensível, suave, modesta, discreta e enfática. De qualquer forma, esta medida tem um impacto positivo ao nível de RP, mas deve ser honesta, admitindo que a hospitalização “normal” (fora da UCI) tem apenas uma cobertura simbólica (baixo valor nominal). Esta situação pode ser aplicada retrospectivamente: a todos aqueles que são clientes de forma ininterrupta, há pelo menos 5 anos, e que foram hospitalizados e oficialmente diagnosticados com COVID-19.

Existe uma tendência geral das seguradoras e dos prestadores de serviços bancários de seguros para aliviarem, unilateralmente, as suas apólices de seguro nos casos relacionados com coronavírus. Tal medida é utilizada para efeitos de relações públicas e de comunicação, tendo um retorno positivo. Em alternativa, considere também rebater parcialmente (reembolsar) os prémios de seguro relacionados com os automóveis que ficaram parados enquanto os proprietários estavam de quarentena.

EXEMPLO: DBS Bank

PAÍS: Singapura

A public health crisis of the magnitude of the current COVID-19 situation has last occurred back in 1918 during the Spanish Flue pandemic. This was such a long time ago that currently active bankers lack direct experience from this past event. Therefore, banks and bankers around the world are currently facing uncharted territories and have to come up with positive, smart, creative and meaningful ideas to mitigate the complex coronavirus crisis.

This article focuses on SHORT TERM, quick win solutions from around the world. Midterm and long-term responses are much more complex and will require deeper analysis.

A. TARGETING THE GENERAL CLIENTELE

01. OFFER FREE CORONAVIRUS HOSPITALIZATION COVERAGE

HOW: Offer this to retail banking clients of any size, but being with your bank for minimum five years. Make this a loyalty issue. The system is that in case such an eligible client spends more than 5 days in hospital with a primary diagnosis of coronavirus, you pay a certain – symbolic amount of – coverage per day. In case the client gets admitted to ICU (Intensive Care Unit) you pay significant daily coverage. Please position this in very human, sensitive, smooth, modest, low key and emphatic way. This is a positive PR big bank anyway, but you have to be honest in admitting that “normal” hospitalization (outside ICU) only carries a symbolic (low nominal amount of) coverage. You can apply this retrospectively: to all those being your clients consecutively for minimum 5 years and having been hospitalized and officially diagnosed with COVID-19. There is a general trend of insurers and bancassurance providers loosening unilaterally their insurance contract policies in cases related to coronavirus. They use this action for PR and communications purposes, which pays the costs very well back. Also, alternatively consider to partially rebate (refund) auto, car, automotive insurance premiums for the cars stuck standing while owners in quarantine.

EXAMPLE: DBS Bank

COUNTRY: Singapore

2. ARREDONDE AS TRANSAÇÕES E COOPERE COM UM BANCO ALIMENTAR

COMO: A metodologia de 'micro-poupanças' é bem conhecida: o cliente compra um café por 1,79 e é arredondado para 2,00 e a diferença de 0,21 é direcionado para um fundo de poupança (ou investimento).

Este modelo pode ser estendido de forma elegante e harmoniosa a arredondamentos direcionados para a caridade. A melhor maneira de implementar a medida é cooperar com bancos alimentares ou instituições de caridade que fornecem alimentos a pessoas carenciadas. As contas das famílias estão cada vez mais apertadas e, no contexto da crise do coronavírus, ajudar as pessoas a conseguir comida pode salvar vidas. Podem ser criadas versões alternativas através de doações pontuais ou recorrentes. Mas a fórmula automática de "micro-doações" é a que os clientes mais apreciam.

EXEMPLO: Revolut Bank

PAÍS: REINO UNIDO

03. ORGANIZE UMA COMPETIÇÃO DE "ÍCONES DO CONFINAMENTO"

COMO: Ofereça vários prêmios sérios e simbólicos para vídeos com "ícones do confinamento". Um "ícone do confinamento" é uma pessoa que faz algo emocionante, especial, talentoso, engraçado, significativo, artístico, novo, exemplar, profundamente humano, muito difícil ou altamente admirável enquanto se encontra em casa, em ambiente fechado, em quarentena. Selecione os vídeos e publique os melhores. Ofereça prêmios, faça os concorrentes felizes e orgulhosos por serem os "ÍCONES DO CONFINAMENTO" do seu banco.

Pode organizar uma edição especial do concurso para os colaboradores do banco. Tal ação une as pessoas num ambiente informal e digital, fortalecendo o espírito de equipa nestes tempos difíceis. Adicionalmente, dá muitas razões para apenas rir, rir e rir.... os colegas discutirão esses vídeos de "ÍCONE DO CONFINAMENTO", anos após o fim do vírus.

EXEMPLO: ICICI Bank

PAÍS: Índia

04. IMPLEMENTE ISENÇÃO DE TAXAS SOBRE DESCOBERTO

COMO: Estabelecer temporariamente, com data de início e de fim definidas e inflexíveis. Clarifique que essa medida é temporária e constitui uma ação de apoio aos clientes. Fixe uma barreira superior muito apertada até

02. ROUND UP TRANSACTIONS AND COOPERATE WITH A FOODBANK

HOW: The methodology of 'micro-savings' is well known: the client buys a coffee for 1.79 and it is rounded up to 2.00 and the difference of 0.21 is taken into a savings (or investment) pot. This model can be beautifully and elegantly extended to charity oriented round ups. The best way to implement this is to cooperate with food banks or charities providing food to the poor people. Households are increasingly strained and amidst the coronavirus crisis, helping people get food can save lives. Alternative versions can be created by opening up for one-off or recurring donations. But the automatic "micro-donations" formula is what clients appreciate the most.

EXAMPLE: Revolut Bank

COUNTRY: UK

03. ORGANIZE 'INDOOR ICON' COMPETITION

HOW: Offer multiple range of serious as well as symbolic prizes for 'indoor icon' videos. An 'indoor icon' is a person who is doing something exciting, special, talented, funny, meaningful, artistic, new, exemplary, deeply human, very difficult or highly admirable thing while at home, indoors, in quarantine. Select the videos and publish the best ones. Offer prizes, make the competitors happy and proud that they are your bank's 'INDOOR ICONS'. You can organize a special edition of the competition for the employees of the bank. This brings people together in an informal digital way and strengthens collegiality in these hard times. Additionally, it gives a lot of reason to just laugh, laugh and laugh.... colleagues will discuss these 'INDOOR ICON' videos for years after the virus has passed.

EXAMPLE: ICICI Bank

COUNTRY: India

04. WAIVE OVERDRAFT FEES

HOW: Make it temporary with exact tight and rigorous starting and ending dates. Make it clear that this is temporary and it is an action of help towards the clientele. Also make a very tight upper barrier until which the overdraft is interest free. Make, another (higher, second) tier, where you take only half of the normal costs of overdrafts. Yet, make both tiers tight and the time period objectively restricted.

EXAMPLE: Barclays Bank

COUNTRY: UK

à qual o descoberto é isento de juros. Defina também uma outra barreira (mais alta, a segunda), na qual se cobra apenas metade dos custos normais do descoberto. No entanto, ambas as barreiras são inflexíveis e o período de tempo é objetivamente circunscrito.

EXEMPLO: Barclays Bank

PAÍS: REINO UNIDO

05. PERMITA AOS CLIENTES ATRIBUIR OS SEUS PONTOS DE RECOMPENSA A INSTITUIÇÕES DE CARIDADE SELECIONADAS

COMO: Para ajudar instituições de caridade relacionadas com a COVID-19 e aqueles que estão na linha da frente da luta contra o vírus, os clientes estão disponíveis a conceder a totalidade, ou parte dos seus pontos acumulados. As comunidades vulneráveis precisam de ajuda e alguns clientes *affluent* estão dispostos a fornecê-la dessa forma indireta. Ofereça uma seleção de instituições de caridade confiáveis e significativas (de três a sete) e permita que os clientes doem online.

EXEMPLO: RCBC Bankard

PAÍS: Filipinas

06. ALERTE PROATIVAMENTE OS CLIENTES ATRAVÉS DE MÚLTIPLOS CANAIS ACERCA DE FRAUDES RELACIONADAS COM O CORONAVIRUS

COMO: Monitorizar e comunicar proativamente que tipo de atividades fraudulentas estão a acontecer nestas circunstâncias extraordinárias. Publicar no Facebook, informar os clientes de forma a que possam reconhecer as atividades fraudulentas e proteger-se delas e incentivá-los a passar a informação às suas famílias, sensibilizando-as. O coronavírus - por exemplo e infelizmente - desencadeou novas narrativas de perigosa engenharia social. O maior inimigo da engenharia social é a comunicação empresarial inteligente, explícita, confiável e competente, revelando essas narrativas fraudulentas e ensinando os clientes (assim como seus colaboradores) a evitá-las.

Cooperar nesse esforço com os operadores de redes móveis, bem como com vários organismos governamentais e reguladores.

EXEMPLO: Barclays Bank

PAÍS: REINO UNIDO

05. LET CLIENTS GRANT THEIR REWARDS POINTS TO SELECTED CHARITIES

HOW: In order to help COVID-19 related charities and those taking their lives to the frontlines of the fight against the virus, clients are open to grant all or part of their reward points accumulated. Vulnerable communities need this help and some affluent clients are happy to provide it in this indirect way. Offer a selection (three to seven) trustworthy and meaningful charities and let clients donate by some buttons button online.

EXAMPLE: RCBC Bankard

COUNTRY: Philippines

06. PROACTIVELY NOTIFY CLIENTS VIA MULTIPLE CHANNELS OF CORONAVIRUS RELATED FRAUD

HOW: To monitor and to proactively communicate what kind of fraudulent activities are going on in relations to the extraordinary circumstances. To post about these of Facebook, to teach clients how to avoid these and to tell clients to teach their family members about how these fraudulent, cheating acts are organized and how to recognize them and protect themselves. Coronavirus - for example and unfortunately - has triggered whole new narratives of dangerous social engineering. The greatest enemy of social engineering is smart, explicit, trustworthy and competent corporate communication revealing these malicious narratives and teaching clients (as well as your employees) to avoid them. Cooperate with Mobile Network Operators as well as various Government Agencies and Law Enforcement Bodies in this effort.

EXAMPLE: Barclays Bank

COUNTRY: UK

7. CRIE UM SITE ONDE CLIENTES DE MÚLTIPLOS BANCOS PODEM VER AS REGRAS E INSCREVER-SE EM SUSPENSÃO DE PAGAMENTOS

COMO: Um agregador, apoiado por vários bancos, cria um site detalhado e profissional, no qual os clientes podem solicitar aos seus bancos o deferimento no pagamento do crédito. Também pode ser no formato de uma *app* de “marca branca”. Pode reorientar um pouco, utilizar e aplicar na prática os seus recursos de *open banking*, PSD2 e API, por uma boa causa.

EXEMPLO: Koodo

PAÍS: Canadá

8. PUBLIQUE UMA MENSAGEM DE VÍDEO DO CEO DO BANCO

COMO: Escolha um tom honesto, simples e pessoal. No vídeo desenvolvido para os clientes, mencione, valorize publicamente e elogie a coragem e os esforços dos seus colaboradores. Os clientes entenderão quão bom é, quando um CEO expressa, aberta e publicamente, agradecimento aos colaboradores do banco.

Projete também um futuro positivo, mas realista, e partilhe suas lutas pessoais, incertezas. Partilhe também algo pessoal e bonito, positivo.

Refira dificuldades passadas e ultrapassadas pelo seu banco e expresse de que forma cada período de grande dificuldade fortaleceu o seu banco. Expresse como pensa que este período de coronavírus irá fortalecer o seu banco. Associe dificuldades com lealdade e inovação. Refira e explique como o seu banco está a ajudar a sociedade nesta situação difícil.

O vídeo é um formato pessoal compatível com as situações de quarentena e que encontra muita aceitação junto dos clientes mais jovens. Embora o sucesso deste vídeo dependa da sua honestidade (revelando ambivalências e incertezas e, ao mesmo tempo, refletindo poder, estratégia e intelecto), o seu CEO deve manter a dignidade e o tom profissional. A aparência e a forma têm de ter um elevado grau tecnológico (a diferença deve ser óbvia quando comparado com qualquer criação amadora produzida através de um smartphone).

Use o conhecido modelo de comunicações HEART, pro-

07. CREATE A WEBSITE WHERE CLIENTS OF MULTIPLE BANKS CAN SEE RULES AND APPLY FOR PAYMENTS HOLIDAYS

HOW: An aggregator, backed by multiple banks creates one well detailed and professional surface where clients can apply to their banks for credit repayment delays. It can also come in the format of a bank agnostic app. You can slightly refocus, utilize and apply in practice your open banking, PSD2 and API capabilities, for a very good cause.

EXAMPLE: Koodo

COUNTRY: Canada

08. PUBLISH A VIDEO MESSAGE BY THE CEO OF THE BANK

HOW: Choose an honest, simple, personal tone. In the video designed for clients, mention and publicly value and praise the braveness and the efforts of our employees. Clients will understand how good it is when a CEO openly and publicly expresses thankfulness to the employees of the bank. Also project a positive but realistic future and share your personal struggles, uncertainties. Also share something personal and beautiful, positive. Refer to the past difficulties your bank has mastered and express how specifically and practically each period of great difficulty has made your bank stronger. Express how you think this Coronavirus period will strengthen your bank. Link difficulties with loyalty and innovations. Express and explain how your bank is helping the society in this hard situation. Video is a personal format which is compatible with the quarantine situations and it very well resonates with the young clientele. While the success of this video depends on how honest it is (revealing ambivalences and uncertainties, and at the same time reflecting power, strategy as well as intellect) your CEO has to keep full dignity and immaculately professional tone, appearance as well as manner and the video has to be superior top quality technologically (the difference has to be obvious compared to any smart phone based amateur creations). Use the well-known HEART model of communications

jetado para situações difíceis: **Humanize** (seja honesto e profundamente humano), **Eduque** (explique as coisas de uma maneira calma e inteligente), **Assegure** (diga às pessoas porque é que o seu banco está a trabalhar arduamente há muitos anos para ser estável, forte, capaz, potente e um ótimo parceiro, mesmo numa situação difícil como esta, e de que forma esse longo investimento está a dar resultados), **Revolucionar** (incentivar os clientes a usar os novos canais digitais, produtos e serviços compatíveis com Coronavírus, mesmo que seja algo novo para eles), **Abordar** (narrar o futuro, transforme esta dificuldade em vantagem e valor mútuos).

Uma opção adicional é publicar uma série de mensagens de vídeo, semanal ou quinzenalmente, até que este período difícil acalme e o mercado normalize.

EXEMPLO: ERSTE Bank

PAÍS: Hungria

09. DINAMIZE A VENDA CRUZADA DE PRODUTOS DIGITAIS

COMO: Encorajar os clientes que já utilizam um canal ou produto digital para adotarem outras propostas de valor digital disponíveis. Pode oferecer um período de carência de três meses, ou um período de carência indefinido para elevar o preço do uso adicional de meio, serviço ou produto até que a situação do coronavírus estabilize. Especialmente útil para oferecer produtos de seguro ou InsureTech através de *cross selling*.

Um banco nos Estados Unidos, por exemplo, criou recentemente o seguinte *slogan* para difundir o uso da sua plataforma inovadora de pagamentos: 'Distanciamento social com pagamentos sociais e nosso novo teclado de pagamentos'.

EXEMPLO: Ping An Bank

PAÍS: China

designed for hard situations: **Humanize** (be honest and deeply human), **Educate** (explain things in a calm and intelligent way), **Assure** (tell people why and how your bank has been working hard for many years to be stable, strong, capable, potent and a great partner even in a hard situation just like this and how this long investment is now paying back), **Revolutionize** (encourage clients to use your new digital channels, your Coronavirus compliant products and services even if it is something new to them), **Tackle** (narrate the future, turn this difficulty into mutual advantage and value). An additional option is to publish a series of video messages published weekly or bi-weekly until this hard period settles and the market normalizes.

EXAMPLE: ERSTE Bank

COUNTRY: Hungary

09. PURSUE ACCELERATED CROSS SELLING OF DIGITAL PRODUCTS

HOW: To enhance clients already using one digital channel or product to try further digital value propositions available. You can now offer a three-month grace period or an indefinite grace period to wave the price of additional channel, service or product usage until the coronavirus situation settles. Especially useful to offer insurance or InsureTech products as a basis of cross-sell. A bank in the United States for example recently came up with the following slogan to spread the use of its innovative multi-chat environment payments solution: 'Social Distancing with Social Payments and our New Payments Keyboard'.

EXAMPLE: Ping An Bank

COUNTRY: China

B. FOCO NOS CLIENTES MAIS VELHOS

10. FORNEÇA PROATIVAMENTE UM CARTÃO BANCÁRIO SUBSTITUTO LIGADO AO CARTÃO PRINCIPAL

COMO: Neste período de pandemia, muitos idosos recebem ajuda dos mais jovens para fazer compras. Ao longo da pandemia de coronavírus, existe uma expressão referente a essas pessoas: “compradores confiáveis”. Comunique proativamente que agora está a oferecer um segundo cartão, um cartão suplementar, um cartão sobresselente, de forma gratuita, mediante solicitação explícita do cliente. Assim, os seus clientes que se inserem no grupo de risco COVID-19 podem dar esse cartão secundário ao “comprador confiável”. Proteja o cartão com PIN e estipule um *plafond* de aproximadamente 100 a 300 euros. O cartão pode ainda a possibilidade de fazer compras online ou apenas compras off-line. Os cartões devem ser entregues, de forma rápida e segura, no endereço dos clientes que o solicitarem. Esse cartão separado evita a transmissão de vírus e torna a relação entre o grupo em isolamento voluntário da sociedade e os “compradores confiáveis” mais fácil.

EXEMPLO: Starling Bank

PAÍS: REINO UNIDO

11. CRIE TUTORIAIS DE VÍDEO PARA EXPLICAR AOS SEUS CLIENTES COMO USAR OS NOVOS MEIOS DIGITAIS

COMO: Uma sessão de vídeo sobre serviços bancários pode ser a alternativa ideal entre o *call center* e a agência. É mais tangível do que uma discussão por voz através do *call center*, e ainda mais segura e confortável, nas atuais condições, do que uma visita presencial à agência. Faça essa opção aparecer automaticamente em vários canais. Explique como os clientes podem utilizar estas novas soluções de forma gratuita, personalizada e detalhada, com aconselhamento, passo a passo, através de videochamada.

EXEMPLO: OTP Bank

PAÍS: Hungria

B. TARGETING THE RELATIVELY OLDER CLIENTELE

10. TO PROACTIVELY PROVIDE SPARE BANK CARD LINKED TO A MAIN CARD

HOW: In times of the virus many older people get help from younger ones to do their grocery shopping. Amongst the coronavirus pandemic there is now an expression referring to these people: “trusted shoppers”. Communicate proactively that you are now offering a connected second card, a supplementary card, a spare card for free on explicit client request. Your clients in the COVID-19 risk group can give this secondary card to their ‘trusted shopper’. Protect the card with PIN and have a default spending limit of approximately EUR 100 to EUR 300 on it. The card can even have capabilities to support online spending as well, or only offline purchases. The cards have to be delivered to the address of the clients who request it quickly and in a safe way. This separate card prevents virus transmission and makes the relationship between the self-isolating layer of society and the ‘trusted shoppers’ much more frictionless.

EXAMPLE: Starling Bank

COUNTRY: UK

11. CREATE VIDEO TUTORIALS TO EXPLAIN TO YOUR CLIENTS HOW TO USE NEW DIGITAL CHANNELS

HOW: An on demand advisory video banking session can be the sweet spot between call center and branch. It is more tangible than a call center voice discussion, yet more safe and comfortable under current conditions than a physical branch visit. Make this option pop up proactively across multiple channels. Explain how clients can use the new innovative solutions and explain them that they can get free, personalized, in detail, step by step coaching via the video chat channel.

EXAMPLE: OTP Bank

COUNTRY: Hungary

12. OFEREÇA FORMAÇÃO EM COMPETÊNCIAS DIGITAIS A CLIENTES SÊNIORES

COMO: Esta ação é muito importante e impactante: a tecnologia só pode ser adotada quando se juntam três fatores. (1) Comportamento do cliente, (2) Hardware, (3) Software.

Os clientes idosos são atingidos exponencialmente por esta situação difícil: eles são o principal grupo de risco do ponto de vista médico e também uma faixa etária da sociedade que não possui as três condições prévias de adoção de tecnologia, mencionadas acima.

O banco pode beneficiar ao fornecer os três aspetos da adoção de tecnologia aos seus clientes idosos. Eles ficarão extremamente gratos. Tem de ser muito paciente em ensiná-los. A investigação demonstra que eles aprendem melhor com outras pessoas da sua idade, que explicam as coisas de maneira simples, lenta e empática. E verá um milagre: as pessoas mais velhas estão abertas a coisas novas, elas só precisam de ter a oportunidade. E o seu banco agora pode, generosamente, dar essa oportunidade e ajudar a salvar vidas e a mudar o acesso dos sêniores ao mundo digital.

EXEMPLO: Lloyds Bank

PAÍS: REINO UNIDO

13. COOPERE COM SEUS CONCORRENTES PARA IMPLEMENTAR UMA LINHA DE CONTACTO DEDICADA AOS CLIENTES SÊNIORES

COMO: Juntamente com outros bancos do seu país, configure uma linha telefónica direta na qual os clientes idosos (definidos como pessoas com mais de 70 anos) possam ligar e entrar em contacto com um operador de maneira absolutamente direta e imediata (apenas um aviso legal é lido inicialmente) e podem perguntar coisas relacionadas com serviços bancários, canais de contacto, dinheiro, finanças, horário de funcionamento, segurança monetária, etc. As chamadas desse grupo etário nestas circunstâncias extraordinárias devem ter prioridade e todas as suas preocupações em relação à gestão dos seus serviços bancários diários devem ser tratadas com prontidão e eficácia.

EXEMPLO: Consórcio de cinco bancos na Irlanda: AIB Bank, Bank of Ireland, KBC Bank, Permanent TSB Banco e Ulster Bank

PAÍS: Irlanda

12. PROVIDE FREE DIGITAL SKILLS TRAINING AND TABLETS FOR ELDERLY CUSTOMERS

HOW: This is something very important and impactful: technology can only be adopted when three things come together. (1) Client behaviour, (2) Hardware, (3) Software. Elderly clients are exponentially hit by this hard situation: they are the primary risk group from medical perspective as well as a layer of society lacking all three of the above-mentioned preconditions of technology adoption. You, as a bank can get great support in providing all three aspects of technology adoption to your elderly clients. They will be extremely thankful. You have to be very patient in teaching them. Research shows that they learn best from other people of their age, who explain things in a simple, slow and empathic way. And you will see a miracle: older people are open towards new thing, they just need the opportunity. And your bank can now generously give this opportunity and help to save lives and change access of the elderly to the digital universe.

EXAMPLE: Lloyds Bank

COUNTRY: UK

13. COOPERATE WITH YOUR COMPETITORS TO SET UP DEDICATED HOTLINE FOR ELDERLY CUSTOMERS

HOW: Together with other banks in your country, set up a direct phone line where elderly customers (defined as people over the age of 70) can call and reach a human operator absolutely directly and immediately (only a legal disclaimer is pre-read before) and can ask things related to banking, channels, money, finances, opening hours, keeping money safe etc. Calls from this cohort in these extraordinary circumstances have to be prioritized and all their concerns in relation to managing their daily banking have to be seamlessly and instantly addressed.

EXAMPLE: Consortium of Five Banks in Ireland: AIB Bank, Bank of Ireland, KBC Bank, Permanent TSB Bank and Ulster Bank

COUNTRY: Ireland

C. FOCO NOS CLIENTES MAIS NOVOS

14. CRIE UM “LOGOTIPO DE DISTÂNCIA SOCIAL” ENGRAÇADO, MAS SIGNIFICATIVO

COMO: Partindo do seu logotipo, reestruture-o de forma que expresse distanciamento social. Pense na AUDI dividindo os quatro círculos, nos dois arcos amarelos do McDonald’s etc. Grandes marcas em todo o mundo fazem isto, o que lhes permite difundir uma mensagem socialmente responsável e importante, de forma lúdica. Também pode colocar um slogan especial no seu “logotipo de distanciamento social”, como “páre o contágio, mantenha a distância” ou qualquer outra coisa nesse sentido. Pode pesquisar no Google e encontrar ótimos exemplos, pesquisando os “melhores logotipos de distanciamento social”.

EXEMPLO: AmBank

PAÍS: Malásia

15. GAMIFY FICANDO EM CASA E FAZENDO EXERCÍCIO

COMO: Forneça uma *app* aos seus clientes jovens, que permita que eles compartilhem voluntariamente sua localização geográfica (com consentimento explícito e renovado diariamente) e, com base nisso, atribua pontos ou ‘moedas’ para ficar em casa. Os pontos podem ser posteriormente trocados (após a situação do coronavírus) por diferentes presentes, ferramentas online e em agências.

Melhor ainda seria estender este mecanismo fornecendo pontos adicionais por atividade física realizada. Tal mecanismo, requer uma *app* de *smart watch*.

É importante solicitar o consentimento explícito dos clientes e garantir que esses dados de localização geográfica são mantidos separados de outros dados e que não serão compartilhados com terceiros, nem utilizados para qualquer fim lucrativo.

Atualmente, existem soluções com este propósito, topo de gama e prontas a utilizar, disponíveis, imediatamente, através de fornecedores específicos.

EXEMPLO: Discovery Bank

PAÍS: África do Sul

16. ORGANIZE UM HACKATHON

COMO: Planejar uma maratona de programação em que todos os tipos de *stakeholders* do banco possam participar, bem como o público em geral, para passar horas ou dias juntos online, desenvolvendo dife-

C. TARGETING THE RELATIVELY YOUNGER CLIENTELE

14. CREATE A FUNNY, BUT MEANINGFUL ‘SOCIAL DISTANCING LOGO’

HOW: To play around with your logo and restructure it in a way that it expresses social distancing. Think about AUDI dividing the four circles, McDonald’s the two yellow arches, etc. Many large brands do it around the world and this provides a playful chance to spread a socially responsible and important message. You can also put a special tagline to your “social distancing logo” such as ‘stop the spread, keep your distance’ or anything else along these lines. You can google and find great examples by searching for “best social distancing logos”.

EXAMPLE: AmBank

COUNTRY: Malaysia

15. GAMIFY STAYING AT HOME AND EXERCISING

HOW: Provide an app to your young clients, which allows them to voluntarily (and with daily renewed explicit, documented consent) share their geolocation and based on this provide points or ‘coins’ for staying at home. The points can be later (after the coronavirus situation has passed) exchanged to different gifts, useful tools online and in branches. The best is to extend this and to also provide additional points for exercising. This requires a smart watch app. It is important to ask for explicit consent from the clients and to make sure that this geolocational data is kept separate from any other data and this data is protected from being shared with any third parties and from being used for any profit-making purpose. There are now state of the art off-the-shelf solutions for this purpose available immediately through specific vendors.

EXAMPLE: Discovery Bank

COUNTRY: South Africa

16. ORGANIZE A HACKATHON

HOW: Design a hacking marathon where all sorts of stakeholders of the bank can participate, as well as the general public to spend hours or days together online and develop different types of ideas, applications, interfaces, software products to bring us all closer to tackling COVID-19. Give cash prizes or free banking incentives to good participants and winners. Involve other large corporates, NGOs and even international organizations as

rentes tipos de ideias, aplicações, interfaces e *software* de forma a resolver a situações relacionadas com a COVID-19. Ofereça prémios monetários, ou incentivos bancários gratuitos, a bons participantes e vencedores. Envolver outras grandes empresas, ONGs e até organizações internacionais como parceiros na organização desta maratona de programação.

EXEMPLO: Swedbank

PAÍS: Suécia

17. FAÇA UM PROJETO DE CROWDSOURCING – “VOLTAR A CONSTRUIR MELHOR” (BUILDING BACK BETTER)

COMO: Recolher o conhecimento das pessoas da sua comunidade online, sobre como “Voltar a construir um banco melhor” (Build Banking Back Better). BBB, ou “Voltar a construir melhor” é uma metodologia geral para pensar e planear novas e melhoradas condições físicas, sociais, ambientais e económicas que suportariam melhor um desastre subsequente. Pode transformar esta ideia no BBBB, Build Banking Back Better (“Voltar a construir o banco melhor”).

EXEMPLO: Banco Mundial

PAÍS: EUA

18. CRIE UM SISTEMA DE PAGAMENTOS PARA CARIDADE BASEADOS EM CÓDIGOS QR

COMO: No site, crie uma área para ‘Digitalizar código QR para doar’. Pode partilhar o mesmo código QR através das redes sociais. Esta é uma forma nova e inovadora de ligar pagamentos a doações no âmbito do Coronavírus. Explícite que os pagamentos são isentos de comissão (se iniciados pelo seu banco) e explique qual é o menor valor que um cliente pode doar (por exemplo, 1 euro). Explique que todas as doações de clientes são correspondidas igualmente pelo banco; portanto, quanto mais o cliente doa, mais o banco doa também. Crie um aviso legal mais detalhado como suporte deste programa. A ligação entre fazer o bem e adotar inovações constitui um equilíbrio favorável. Obviamente, é possível ter um canal secundário de transferência bancária, para a mesma conta bancária, podendo o cliente digitar o número da conta, em vez de digitalizar o código QR. As inovações em pagamentos *contactless* são áreas que a OMS (Organização Mundial da Saúde) pede, explicitamente, aos bancos de todo o mundo para melhorarem e difundirem, face ao atual contexto da pandemia de coronavírus.

EXEMPLO: BIBD BANK

PAÍS: Brunei

partners in organizing this hacking (coding, co-thinking) marathon.

EXEMPLO: Swedbank

COUNTRY: Sweden

17. DO A ‘BUILDING BACK BETTER’ CROWDSOURCING PROJECT

HOW: To ask for the wisdom of the people of the internet, your online community, how to ‘Build Banking Back Better’. BBB, or ‘Build Back Better’ is a general methodology to think through and plan new and improved physical, social, environmental, and economic circumstances which would be withstanding a subsequent disaster better. You can now spin this idea into BBBB, ‘Build Banking Back Better’.

EXAMPLE: World Bank

COUNTRY: USA

18. CREATE A QR CODE BASED CHARITY PAYMENTS CHANNEL

HOW: On your website, create an area to ‘Scan QR Code to Donate’. You can share the same QR Code via social media. This is a new and innovative way to link payments and Coronavirus donations. Make it explicit that the payments are free of commission (if initiated from your bank) and explain what is the smallest amount (e.g. 1 Euro) a client can donate. Explain that all client donations are matched 1 by 1 by the bank, so the more the client donates, the more the bank donates as well. Create a more detailed legal disclaimer as the background of this program. Doing good and adaptation of innovations intertwined is a sweet spot. Obviously, you can have a secondary channel of traditional bank transfer pointing to the same bank account, by the client typing in the account number instead of scanning the QR code. Contactless payments innovations are areas the WHO (World Health Organization) explicitly asks banks around the world to improve and enhance amidst the coronavirus pandemic.

EXAMPLE: BIBD Bank

COUNTRY: Brunei

D. FOCO NAS EMPRESAS

19. IMPLEMENTE SERVIÇOS DE GESTÃO, GARANTIA E COBRANÇA DE FATURAS A PEQUENAS EMPRESAS

COMO: Para apoiar as PME durante a crise do Coronavírus, o seu banco pode lançar um produto dedicado de gestão, garantia e cobrança de faturas. Esse serviço protege o fluxo de caixa das MPME do atraso e do não pagamento de faturas.

Pode cooperar com seguradoras de crédito especializadas ou outros parceiros que já oferecem esse tipo de proteção contra riscos. Pode oferecê-lo com o lucro normalmente praticado ou, alternativamente, por um determinado período, pode partilhar os custos dessa proteção com seus clientes.

EXEMPLO: Tide Bank

PAÍS: REINO UNIDO

20. ADIANTE PAGAMENTOS AOS PEQUENOS FORNECEDORES DO SEU BANCO

COMO: Adiantar pagamentos aos seus fornecedores. Essa ação será uma ajuda substancial e salvará muitos deles. Eles vão apreciar essa ação nos anos mais próximos. O seu banco é mais profissional no acesso e na gestão de liquidez do que os seus pequenos fornecedores; partilhe essa vantagem com eles.

Concentre-se apenas em fornecedores que são empresas locais, do seu país. Concentre-se apenas nos pequenos fornecedores, aqueles com receita anual bruta inferior a 10 milhões de euros. No entanto, para esse grupo bem definido dos seus fornecedores mais relevantes, pague o mais rápida e prontamente possível. Isso salvará as empresas, os postos de trabalho e as famílias. Por favor, ignore as condições originais dos contratos em termos da data de vencimento dos pagamentos e, para esse grupo especialmente importante e vulnerável, adiante toda a liquidez de forma imediata. Tenha orgulho nesse procedimento e divulgue: a quantidade de dinheiro que adianta, a quantidade de fornecedores locais em todo o país abrangidos, etc.

EXEMPLO: Danske Bank

PAÍS: Dinamarca

D. TARGETING COMPANIES

19. INTRODUCE INVOICE PROTECTION TO SMALL BUSINESSES

HOW: In order to support SMEs during Coronavirus crisis your bank can launch a dedicated Invoice Protection product. This protects the cashflow of MSMEs from late and non-payment of invoices. You can cooperate with specialized credit insurers or other partners already providing this type of risk protection. You can offer it on a fully profit based manner or alternatively for a temporary period you can share the costs of such protection with your clients.

EXAMPLE: Tide Bank

COUNTRY: UK

20. MOVE PAYMENTS FORWARD TO YOUR BANK'S SMALL SUPPLIERS

HOW: Advancing payments to your suppliers. This will help them a lot and save many of them. They will appreciate this for years to come. Your bank is more professional in accessing and managing liquidity than its tiny suppliers, share this advantage with them. Only focus on suppliers who are local companies, from your country. Only focus on the small suppliers, the ones with less than EUR 10MN gross annual revenue. Yet, for this well targeted group of your precious suppliers, pay as quickly and as swiftly as possible. This will save them and will save workplaces and families. Please forget the original terms of contracts in terms of the due date of payments and for this especially precious and vulnerable group advance all liquidity immediately. Communicate this, be proud of this: how much money you advance, to how many local suppliers across the country, etc.

EXAMPLE: Danske Bank

COUNTRY: Denmark

21. AJUDE OS CLIENTES EMPRESA DE PEQUENA DIMENSÃO A COMEÇAR A VENDER OS SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS ONLINE

COMO: Os clientes MSME (Micro, Pequenas e Médias Empresas) têm dificuldades em promover vendas online, através das redes sociais e outras *apps* de mensagens. Fechando as suas instalações físicas, dezenas de milhares de pequenas empresas estão a procurar formas de vender online. Os bancos podem comprar facilmente uma licença especial para uma das soluções disponíveis no mercado para essa situação e cedê-la, gratuitamente, a essas pequenas empresas. Os bancos também podem criar extraordinariamente, *gateways* de pagamentos online, ajudando as microempresas a aceitar pagamentos online, mesmo sem possuir um site.

As pequenas empresas que ainda permanecem parcialmente abertas fisicamente, podem obter um grande impulso por meio de um programa mPOS (ponto de venda móvel) muito fácil de utilizar e positivo: uma peça de hardware conectada ao *smartphone* do comerciante, transformando o telefone num verdadeiro POS, permitindo a aceitação de cartões bancários.

EXEMPLO: CaixaBank

PAÍS: Espanha

22. MELHORE A DIGITALIZAÇÃO DO TRADE FINANCE

COMO: Encontrar uma forma de cooperar com seus concorrentes e outros *stakeholders* e digitalizar o máximo possível dos seus processos de *trade finance*. É difícil, há riscos reconhecidos para mitigar. No entanto, além de certos bancos fazerem um excelente trabalho nessa área (por exemplo, o DBS Bank Singapore digitalizou, voluntariamente, 11 aspetos de seu processo de *trade finance* como reação ao coronavírus), também existem esforços internacionais. Atualmente, existe um grande esforço para adotar a Lei Modelo da UNCITRAL (Comissão das Nações Unidas para o Comércio Internacional) sobre registos transferíveis eletrónicos. Esta Lei Modelo reduz a documentação comercial baseada em papel. Esta é uma estrutura perfeita, pronta a utilizar e disponível, fornecendo fundamento jurídico aos bancos para aceitarem documentos eletrónicos e agilizar o financiamento de transações comerciais e a libertação de mercadorias.

EXEMPLO: DBS Bank

PAÍS: Singapura

21. HELP YOUR SMALL BUSINESS CLIENTS TO START SELLING THEIR PRODUCTS AND SERVICES ONLINE

HOW: MSME (Micro- Small and Midsize Enterprise) clients have difficulties bringing online sales as well as social media and chat-based, messaging-app-based sales forward. Closing their physical doors, tens of thousands of small companies are looking for ways to sell online. Banks can easily buy a special license to one of the off-the-shelf solutions available for this situation and lease it to these tiny companies for free. Banks can also set up extraordinary online payments acceptance *gateways* helping micro-enterprises accept online payments even without owning a website. Those small businesses which still remain partially physically open can get great boost by a very friendly and positive mPOS (mobile Point of Sales) program: a piece of hardware attached to the smartphone of the shop clerk, turning the phone into a 'de facto' POS machine and allowing card acceptance.

EXAMPLE: CaixaBank

COUNTRY: Spain

22. ENHANCE TRADE FINANCE DIGITALISATION

HOW: To find a way to cooperate with your competitors and other stake holders and to digitalize as much of your trade finance processes as possible. It is hard, there are perceived risks to mitigate. Yet, besides certain banks doing an excellent job in this area (for example DBS Bank Singapore has voluntarily digitalized 11 aspects of its trade finance process as a reaction to coronavirus) there are also international efforts. A great effort going on currently is to adopt the UNCITRAL (United Nations Commission on International Trade Law) Model Law on Electronic Transferable Records. This Model Law removes all reliance on paper-based trade documentation. This is a perfect, off the shelf and readily available framework providing legal clarity for banks to accept e-documents and to expedite the financing of trade transactions as well as the release of goods.

EXAMPLE: DBS Bank

COUNTRY: Singapore

E. OUTROS GRUPOS ALVO E IDEIAS

23. EXPLIQUE PROATIVAMENTE AOS REGULADORES QUE SÃO NECESSÁRIAS VENDAS NÃO PRESENCIAIS DE PRODUTOS

COMO: Comunicar proativamente com os reguladores para suspender temporariamente a proibição de vendas não presenciais de produtos e permitir que a normal venda presencial possa ser substituída por metodologias de venda remota, bem documentadas. Este é o momento para lançar canais de “distribuição não presencial” para produtos tradicionalmente comercializados apenas de forma presencial. No entanto, existe uma responsabilidade ética e social aumentada, para vender de forma adequada e com restrições internas específicas, para evitar possíveis situações de *mis-selling*.

Este também é o momento oportuno para impulsionar mecanismos fortes e *complaint* de identidade digital nos bancos. O mecanismo de identidade digital mais relevante globalmente, o projeto E-Stonia, no pequeno país báltico da Estônia, nasceu dos bancos, positiva e analiticamente, pressionando os reguladores, explicando ao governo a razão pela qual uma forte identidade digital leva o país inteiro a desenvolver-se (incluindo os bancos e os seus clientes), ao mesmo tempo que, na verdade e no geral (se bem implementado), reduz os riscos.

EXEMPLO: Prudential

PAÍS: Hong Kong

24. PARTILHE O PODER DE PROCESSAMENTO NA LUTA CONTRA O CORONA VÍRUS

COMO: Pode identificar áreas dentro do banco em que possui acesso significativo a capacidade de processamento. Pode perguntar à sua equipa de TI. Frequentemente, essas áreas estão nos seus laboratórios de inovação, nos seus laboratórios de investigação, nas suas “análises de dados”, “big data” ou projetos relacionados com IA e ML. Atualmente, existem vários grandes projetos internacionais de *crowd computing* usando metodologias computacionais biológicas para encontrar soluções para o coronavírus. Juntar-se a um projeto de computação distribuído é um grande passo. Acelerar o desenvolvimento de métodos para controlar a COVID-19 e ajudar os investigadores, partilhando o poder de processamento, é uma causa nobre.

E. OTHER TARGET GROUPS AND IDEAS

23. PROACTIVELY EXPLAIN REGULATORS THAT NON-FACE-TO-FACE PRODUCT SALES IS NEEDED

HOW: To proactively communicate with regulators to temporarily lift the ban on non-face-to-face product sales and open up normally face-to-face only products to remote, but well documented sales methodologies. This is the time from your side to launch “non-face-to-face distribution” channels for traditionally face-to-face only products. There is heightened ethical and social responsibility however to only sell appropriately and with special focused internal restrictions to avoid any potential mis-selling. This is also prime time to push for strong, bank-compliant digital identity regimes. The strongest digital identity regime globally, the E-Stonia project in the small Baltic country of Estonia has been born out of banks positively and analytically pushing the regulators, explaining to the government why and how a strong digital identity brings the entire country forward (including banks and their clients), while actually and overall (if it is well implemented) reduces risks.

EXAMPLE: Prudential

COUNTRY: Hong Kong

24. SHARE COMPUTING POWER IN THE FIGHT AGAINST CORONA VIRUS

HOW: You can identify areas within the bank where you have significant access to computing power. You can ask your IT team. Often these areas are in your innovation lab, in your research lab, in your “data analysis”, “big data” or AI and ML related projects. There are currently multiple large, international crowd computing projects using computational biologic methodologies to find solutions to coronavirus. Joining such a distributed computing project is a great step. Speeding up the development of methods to control COVID-19 and to help researchers by sharing computing power is a noble cause. Besides sharing computational power with large international distributed computing projects, the bank can consider to proactively reach out to all researchers, scientists, virologists and doctors fighting coronavirus and offer help with computer calculations, analysis and data research.

EXAMPLE: ABN Amro

COUNTRY: Netherlands

Além de partilhar o poder de processamento, com grandes projetos internacionais de computação distribuída, o banco pode considerar proativamente procurar todos os investigadores, cientistas, virologistas e médicos envolvidos no combate ao coronavírus e oferecer-lhes ajuda com cálculos, análises e pesquisas de dados por computador.

EXEMPLO: ABN Amro

PAÍS: Holanda

25. DISCUTA PUBLICAMENTE E COMUNIQUE A SEGURANÇA DAS AGÊNCIAS NA ERA PÓS COVID-19

COMO: Existem muitas ideias de melhores práticas que circulam globalmente em relação aos paradigmas de transição das agências na era pós COVID-19. Essas ideias estão dispersas e o seu banco pode ser o primeiro a reuni-las (além de as orquestrar), formando um consistente e consciente plano de ação e *road map*. Algumas das boas ideias disponíveis para serem consideradas na nova realidade pós COVID-19 nas agências, incluem:

- Horário especial exclusivamente para idosos, “Horário somente para clientes idosos e vulneráveis”
- Zona especial exclusiva para idosos, “Zona somente para clientes idosos e vulneráveis”
- Distanciamento social obrigatório dentro da agência, quantificado, p. 1 metro ou 2 metros
- Sinais visuais (por exemplo, marcadores de piso) dentro da agência para ajudar no distanciamento social, tal como existe no comércio
- Restringir os clientes a entrar na agência com qualquer sintoma de doença, triagem pré-entrada
- Restringir o número máximo de clientes na agência; outros têm que esperar do lado de fora
- Colocar desinfetantes para as mãos, desinfetantes, luvas, máscaras, lenços de papel e tornar seu uso obrigatório; estações de saneamento em toda a agência
- Operações bancárias *paperless* e assinaturas digitais
- Portas automáticas
- Pré-agendamento online de compromissos na agência, por meio de *app*, *sie* ou *call center*
- Sistema dinâmico de gestão de filas, para que os clientes possam ser avisados 5 minutos antes do horário previsto para o seu atendimento
- Móveis de agência projetados para reduzir germes, bactérias e vírus (superfícies especiais, etc.)
- Espaço aberto suficiente
- Painéis de vidro ou plexi entre funcionários da agência

25. PUBLICLY CONCEPTUALIZE AND COMMUNICATE THE SAFETY OF BRANCHES POST COVID-19

HOW: There are many best practice ideas circulating globally regarding the post COVID-19 branch transition paradigms. These ideas are scattered and your bank can be the first to put them together and form (as well as orchestrate) a consistent and conscious action plan and roadmap. Some of the good ideas available to be considered in your new post COVID-19 branch reality include:

- Special hours exclusively for the elderly, “Senior and Vulnerable Clients-only Time”
- Special zone for the elderly exclusively, “Senior and Vulnerable Clients-only Zone”
- Compulsory social distancing within the branch, quantified, e.g. 1 meter or 2 meters
- Visual signals (e.g. floor markers) within the branch to aid social distancing, just like in retail
- Restricting clients to enter the branch with any symptoms of illness, pre-entry screening
- Restricting the maximum number of clients in the branch; others have to wait outside
- Placing hand disinfectants, sanitizers, gloves, masks, tissues and making their usage compulsory; sanitation stations throughout the branch
- Paperless banking and digital signatures
- Automatic doors
- To pre-schedule branch appointments online, through app, web or call centre
- Dynamic mobile queue management system, for clients to know exactly when to go to the branch, sending a final notice, 5 minutes before the client can be immediately served
- Branch furniture designed for reduced germs, bacteria and viruses (special surfaces, etc)
- Enough open space
- Plexi or glass panels between branch employees, between clients as well as between clients and employees

- cia, entre clientes e entre clientes e colaboradores
- Sensores de calor, para detectar temperatura corporal suspeita
- Aplicações para evitar que clientes toquem em dispositivos dentro da agência (*pin-branches* e ATM)
- *Drive through* na agência
- Reforço de áreas automatizadas na agência
- Biometria na agência: reconhecimento facial, voz, etc.
- Outros métodos para tornar as agências objetivamente seguras
- Outras metodologias para fortalecer a confiança do público na segurança das agências

EXEMPLO: As melhores práticas estão em desenvolvimento; o seu banco pode liderar através de uma abordagem estratégica e holística da excelência das agências no período pós-coronavírus!

- Heat sensors, to detect suspicious body temperature
- Apps to avoid clients touching in-branch (and ATM) pin pads
- Drive through branch
- Extended automated branch areas
- Biometrics in branch: facial recognition, voice, etc.
- Other methods to make branches objectively safe
- Other methodologies to strengthen public trust in the safety of branches

EXAMPLE: Best practices are underway; your bank can lead the global pack in a strategic and holistic approach to post-coronavirus branch excellence!

Depois de apresentar 25 reações inteligentes ao coronavírus por bancos em todo o mundo, permita-me que faça quatro recomendações sobre a sua aplicação ideal:

1. ESTAS COISAS SÃO "INTESSANTES", MAS SABEMOS QUE NAS SUAS PRIORIDADES, PRIMEIRO ESTÃO AS TAREFAS CRÍTICAS DO NEGÓCIO.

Sabemos, respeitamos e compreendemos muito bem que as suas principais tarefas e responsabilidades nesta difícil situação, e enquanto executivo de um banco, estão, acima de tudo, relacionadas com:

- Garantir a sobrevivência do seu banco
- Manter os seus serviços e canais essenciais em funcionamento
- Garantir que os seus colaboradores estão bem informados e seguros
- Avaliar e mitigar proativamente de riscos financeiros e físicos, principais cenários de teste de stress
- Manter a estrutura a funcionar em regime de teletrabalho de forma eficiente, resiliente e segura

After introducing 25 smart reactions to coronavirus by banks around the world, let us please make four key remarks regarding the optimal application of these:

1. THESE ARE "NICE TO HAVE" THINGS, WE KNOW YOU HAVE BUSINESS-CRITICAL TASKS ON YOUR TABLE FIRST

We know, we respect and we very well understand that your primary tasks and responsibilities in this hard situation as an executive of a bank are first and foremost related to:

- Ensuring the survival of your bank
- Keeping your essential services and channels running
- Making sure your workforce is well informed and safe
- Proactively assessing and mitigating financial as well as physical risks, stress-testing key scenarios
- Operating your WFH (Work-From-Home) framework in an efficient, resilient and safe way

2. QUALIDADE SOBRE QUANTIDADE

Caso possa implementar uma ou duas dessas ideias, o seu banco e os seus clientes já são vencedores. Concentre-se na qualidade da implementação, em vez do número de coisas “agradáveis” que você implementa. É melhor seguir apenas uma dessas 25 pistas, mas fazê-lo com excelência.

3. A TECNOLOGIA É BENÉFICA E ESTA É A HORA EXATA PARA USUFRUIR DOS SEUS BENEFÍCIOS

Nestes tempos extraordinários, surge uma nova expressão: ‘CoronaTech’. “CoronaTech” refere-se ao fenômeno de solução de problemas durante a pandemia usando a tecnologia. A FinTech é divertida, nasceu da crise de 2008 e agora, alimentada e motivada pelas lições do próximo grande choque (a crise dos coronavírus), os bancos têm toda a hipótese de acompanhar se agirem de forma hábil, inteligente, estratégica, modesta e aberta. A crise do coronavírus amplia e acelera o fosso digital já existente entre os bancos tecnologicamente excelentes e os que estão atrasados.

4. SOLUÇÕES RÁPIDAS DE CURTA DURAÇÃO VERSUS ESTRATÉGIA

Este artigo concentra-se no CURTO PRAZO, soluções de vitória rápida de todo o mundo. Compreendemos muito bem que revisar a sua estratégia de forma mais ampla e ajustá-la à nova realidade é uma necessidade de médio ou longo prazo e um desafio muito mais complexo.

Desejamos-lhe boa saúde a si, sua família, clientes e todos os *stakeholders* do seu banco! Os tempos difíceis tornam-nos mais fortes! 🕒

2. QUALITY OVER QUANTITY

In case you can implement one or two of these ideas, you and your clients are already winners. Focus on the quality of implementation instead of the number of ‘nice to have’ things you achieve. It is better to only pursue one of these 25 roads, but to do it with excellence.

3. TECHNOLOGY IS BENEFICIAL AND THIS IS HIGH TIME TO HARNESS THESE BENEFITS

In these extraordinary times there is a new expression rising: ‘CoronaTech’. ‘CoronaTech’ refers to the phenomenon of solving issues during the pandemic using technology. FinTech is fun, it has been born out of the 2008 crisis and now, powered and motivated by the lessons from the next major shock (the coronavirus crisis) banks have every chance to catch up if they play smart, intelligent, strategic, modest and open. The coronavirus crisis magnifies and accelerates the already existing digital divide between technologically excellent banks and the ones lagging behind.

4. SHORT TERM QUICK WIN SOLUTIONS VERSUS STRATEGY

This article focuses on SHORT TERM, quick win solutions from around the world. We very well understand that revisiting your broader strategy and adjusting it to the new reality is a mid- or long-term necessity and a much more complex challenge.

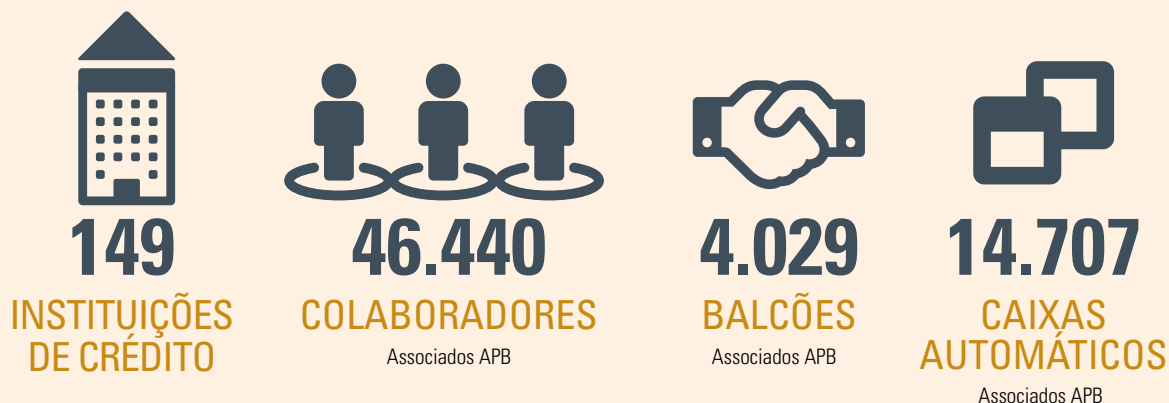
We wish good health to you, to your families, to your clients and to all stakeholders of your bank! Hard times make us stronger! 🕒

O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

Área de Estudos e Publicações - APB

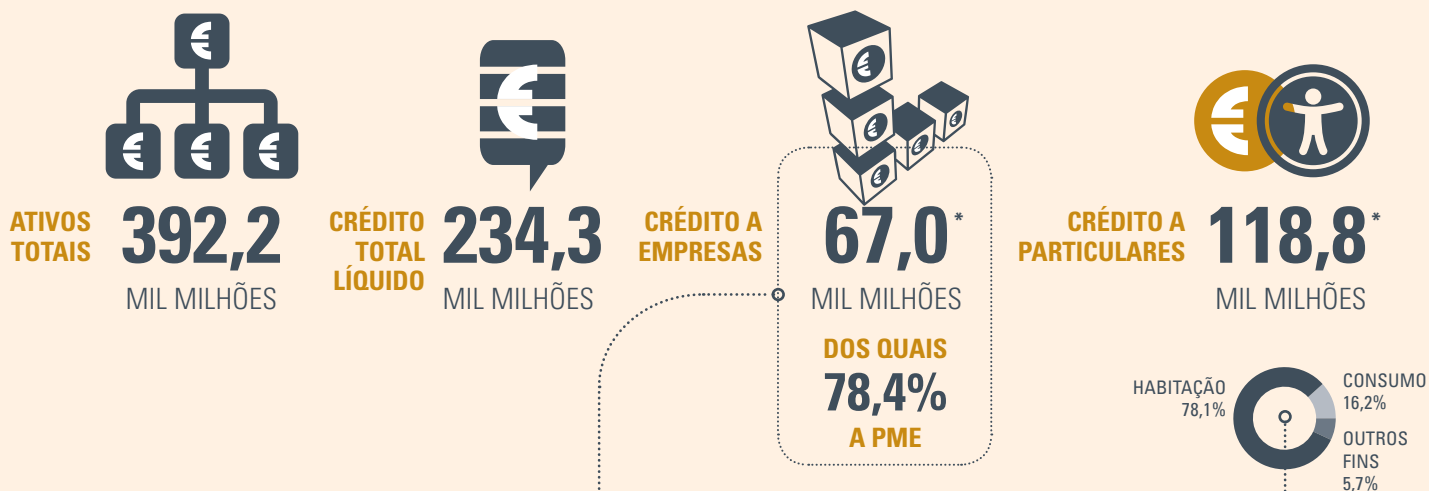
PRINCIPAIS INDICADORES

DEZEMBRO DE 2019

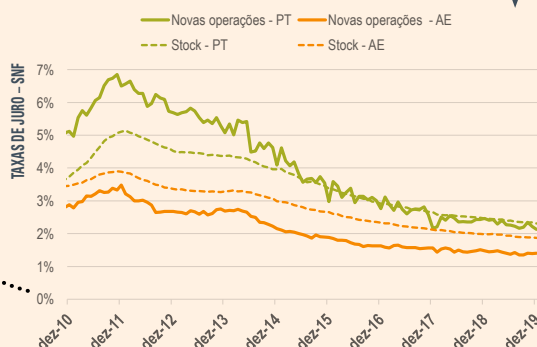


FINANCIAMENTO À ECONOMIA

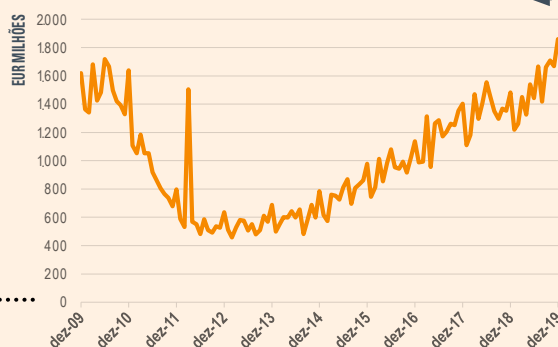
O SECTOR BANCÁRIO CONTINUA A APOIAR EMPRESAS E FAMÍLIAS



AS CONDIÇÕES DE ACESSO AO CRÉDITO SÃO MUITO FAVORÁVEIS E TÊM CONVERGIDO PARA A MÉDIA DA ÁREA DO EURO



O FLUXO DE NOVOS EMPRÉSTIMOS A PARTICULARES TEM REGISTADO UMA RECUPERAÇÃO MODERADA, APÓS TER ATINGIDO MÍNIMOS EM 2013



POUPANÇA

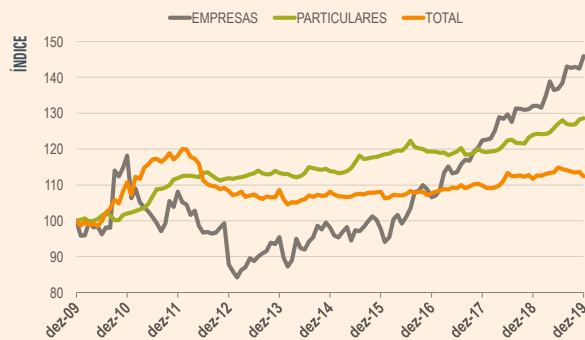
OS DEPÓSITOS DE CLIENTES CONSTITUEM A PRINCIPAL FONTE DE FINANCIAMENTO DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS



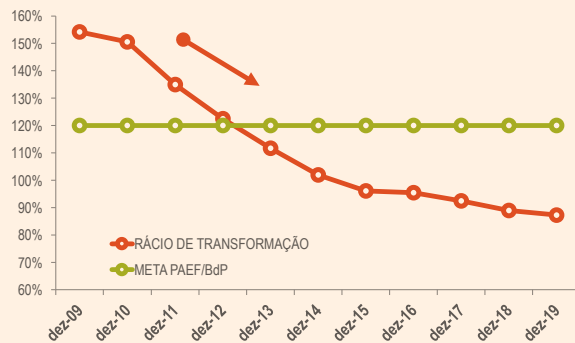
DEPÓSITOS DE CLIENTES



OS DEPÓSITOS* REGISTRARAM UM AUMENTO FACE A DEZEMBRO DE 2018

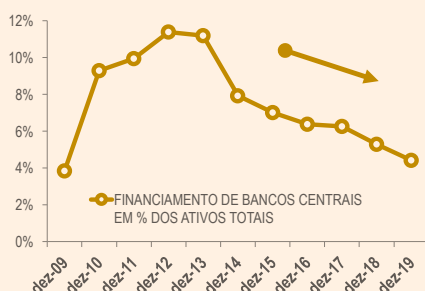


DESDE 2015, OS DEPÓSITOS DE CLIENTES ULTRAPASSAM A TOTALIDADE DO CRÉDITO CONCEDIDO EM PORTUGAL

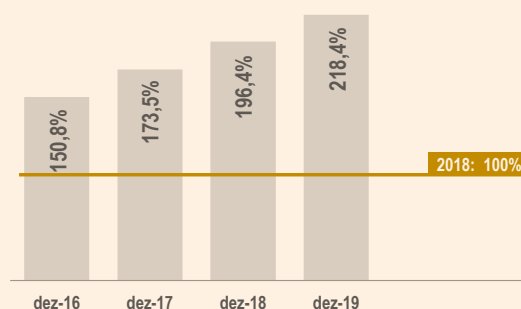


LIQUIDEZ

O FINANCIAMENTO OBTIDO JUNTO DE BANCOS CENTRAIS DIMINUIU PARA VALORES INFERIORES A 2010



O RÁCIO DE COBERTURA DE LIQUIDEZ ESTÁ ACIMA DO REQUISITO MÍNIMO DE 100% EXIGIDO A PARTIR DE 2018

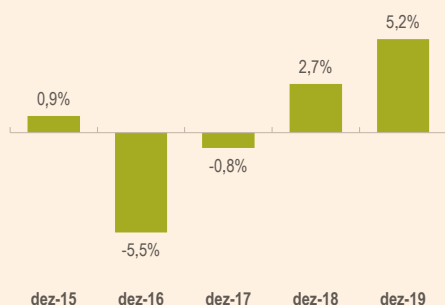


O SECTOR BANCÁRIO NUM MINUTO

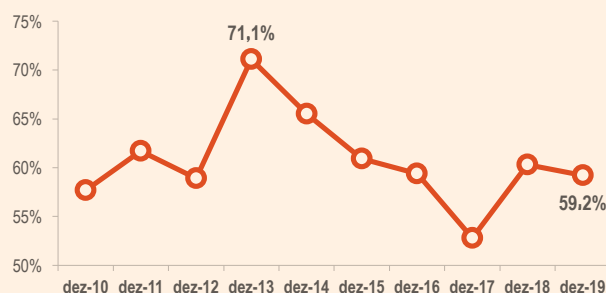
DESEMPENHO DO SECTOR

A RENDIBILIDADE DO SECTOR TEM REGISTADO UMA EVOLUÇÃO FAVORÁVEL

RETURN ON EQUITY



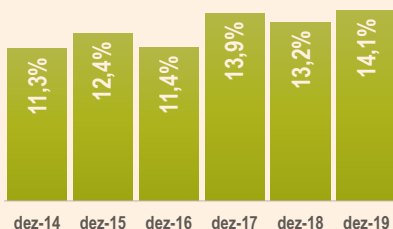
COST-TO-INCOME



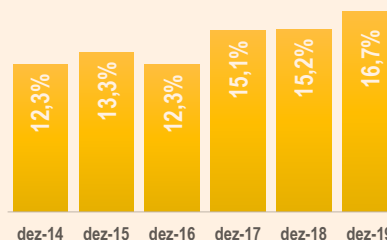
Fonte: BCE e cálculos APB para dez-19, com base nos dados divulgados pelo Banco de Portugal.

A SOLVABILIDADE TEM VINDO A SER REFORÇADA

RÁCIO COMMON EQUITY TIER 1

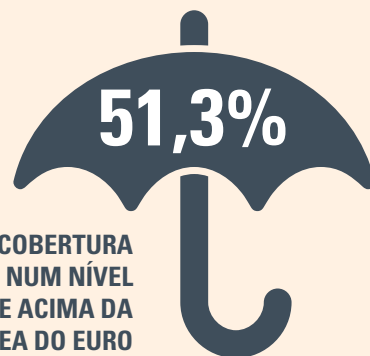
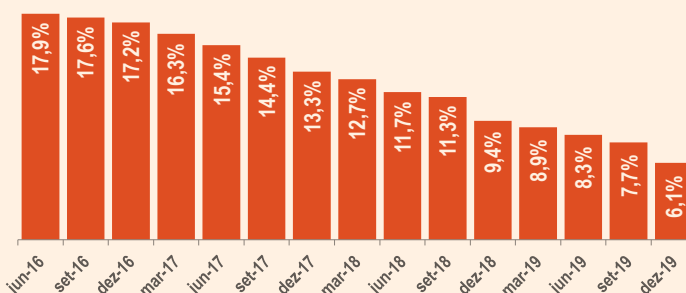


RÁCIO DE SOLVABILIDADE TOTAL



A QUALIDADE DO CRÉDITO TEM VINDO A MELHORAR

O RÁCIO DE NPLs, APESAR DE PERMANECER NUM NÍVEL ELEVADO, APRESENTA UMA DIMINUIÇÃO SIGNIFICATIVA DESDE O MÁXIMO ATINGIDO EM JUNHO DE 2016. NESSE PERÍODO, O MONTANTE DE NPLs REGISTOU UMA REDUÇÃO DE 33,3 MIL MILHÕES DE EUROS



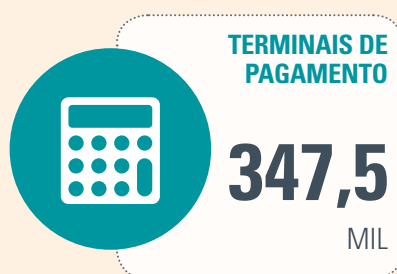
O RÁCIO DE COBERTURA DE NPLs ESTÁ NUM NÍVEL ELEVADO E ACIMA DA MÉDIA DA ÁREA DO EURO

PAGAMENTOS E DIGITAL

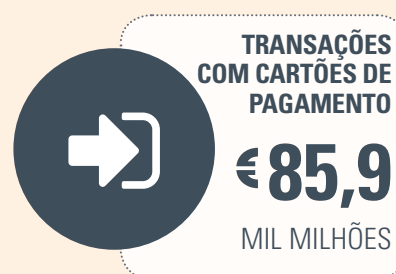
O NÚMERO DE CARTÕES DE PAGAMENTO E AS RESPECTIVAS TRANSAÇÕES APRESENTAM UM CRESCIMENTO SIGNIFICATIVO



Banco de Portugal - dezembro de 2018

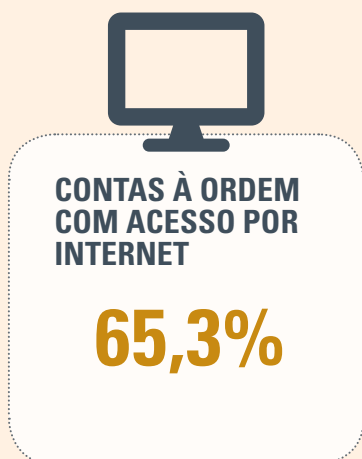


Banco de Portugal - dezembro de 2018



Banco de Portugal - dezembro de 2018

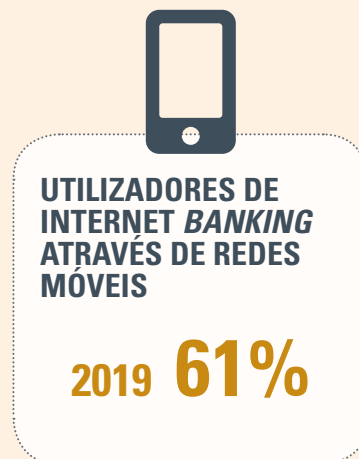
A UTILIZAÇÃO DOS CANAIS DIGITAIS É CADA VEZ MAIS UMA REALIDADE NOS CLIENTES DO SECTOR BANCÁRIO



Banco de Portugal - dezembro de 2018



INE - novembro de 2019



Eurostat - janeiro de 2020

Desenvolva a Sua Resiliência na Face de Uma Crise

Build Your Resilience in the Face of a Crisis



LIDERANÇA

Rasmus Hougaard

É o fundador e diretor-geral da Potential Project, uma empresa global de liderança e desenvolvimento organizacional que tem como clientes a Microsoft, a Accenture, a Cisco e centenas de outras



organizações. É autor de dos livros *The Mind of the Leader - How to Lead Yourself, Your People and Your Organization for Extraordinary Results* (HBR Press, 2018) e *One Second Ahead: Enhancing Performance at Work with Mindfulness*.

Is the founder and managing director of Potential Project, a global leadership and organizational development firm serving Microsoft, Accenture, Cisco and hundreds of other organizations. He is publishing his second book *The Mind of the Leader - How to Lead Yourself, Your People and Your Organization for Extraordinary Results* with HBR Press in March 2018.

Jacqueline Carter

É *partner* e diretora norte-americana da Potential Project.

É coautora de *The Mind of the Leader - How to Lead Yourself, Your People and Your Organization for Extraordinary Results* (HBR Press, 2018) e co-autora



de Rasmus Hougaard no seu primeiro livro, *One Second Ahead: Enhancing Performance at Work with Mindfulness*.

Is a partner and the North American Director of Potential Project. She is co-author of *The Mind of the Leader - How to Lead Yourself, Your People and Your Organization for Extraordinary Results* (HBR Press, 2018) as well as co-author with Rasmus Hougaard on their first book *One Second Ahead: Enhancing Performance at Work with Mindfulness*.

Moses Mohan

É um especialista em liderança do Potential Project, anteriormente na McKinsey & Company e ex-monge Zen.

Is a leadership expert with Potential Project, formerly with McKinsey & Company and former Zen monk.



Observando a turbulência do mês passado, eu tenho-me recordado da antiga parábola budista da segunda flecha. O Buda perguntou uma vez a um estudante: “Se uma pessoa for atingida por uma flecha, isso é doloroso? E se a pessoa for atingida por uma segunda flecha, isso é ainda mais doloroso?” Ele explicou de seguida que “Na vida, nem sempre podemos controlar a primeira flecha. Contudo, a segunda flecha é a nossa reação à primeira. E com esta segunda flecha, vem a possibilidade de escolha.”



Na medida que o alcance e impacto do Covid-19 domina as notícias do mundo, todos temos testemunhado e experienciado em paralelo, o alastrar de preocupação, ansiedade e irritabilidade. Na realidade, quando enfrentamos uma crise, o nosso estado mental parece frequentemente apenas exacerbar uma situação já extremamente desafiante, tornando-se um obstáculo em si mesmo. Porque é que isto acontece e como é que o podemos mudar? Enquanto CEO de uma organização que traz *mindfulness* para as empresas para revelar novas formas de pensar e trabalhar, deixem-me partilhar um pouco sobre como é que a mente responde a crises, como a ameaça de uma pandemia.

Mesmo sem um fluxo constante de notícias más e preocupantes, a tendência natural da mente é a de se distrair. O nosso mais recente estudo desvendou que 58% dos colaboradores reportam uma incapacidade de regularem a sua atenção no trabalho. Enquanto a mente vagueia, investigações demonstraram que é fácil ela ficar presa em padrões e pensamentos negativos. Em tempos de crise – tal como aqueles que estamos a viver agora – esta tendência é exacerbada, e a mente pode facilmente ficar presa em pensamentos obsessivos, assim como em sentimentos de medo e desamparo. É por isso que damos por nós a ler história terrível após história terrível de passageiros em quarentena num navio, ainda que nunca tenhamos entrado num cruzeiro, nem o planeemos fazer.

Quando a nossa mente fica presa neste estado, uma reação em cadeia inicia-se. O medo começa por afunilar o nosso campo de visão, tornando mais e mais

As the spread and far-reaching impacts of Covid-19 dominate the world news, we have all been witnessing and experiencing the parallel spread of worry, anxiety, and instability. Indeed, in a crisis, our mental state often seems only to exacerbate an already extremely challenging situation, becoming a major obstacle in itself. Why is this and how can we change it? As the CEO of a firm that brings mindfulness to companies to unlock new ways of thinking and working, let me share a bit about how the mind responds to crises, like the threat of a pandemic.

Even without a constant barrage of bad or worrisome news, your mind's natural tendency is to get distracted. Our most recent study found that 58% of employees reported an inability to regulate their attention at work. As the mind wanders, research has shown that it easily gets trapped into patterns and negative thinking. During times of crisis — such as those we are living through now — this tendency is exacerbated, and the mind can become even more hooked by obsessive thinking, as well as feelings of fear and helplessness. It's why we find ourselves reading story after horrible story of quarantined passengers on a cruise ship, even though we've never stepped foot on a cruise ship, nor do we plan to.

When your mind gets stuck in this state, a chain reaction begins. Fear begins to narrow your field of vision, and it becomes harder to see the bigger picture and the positive, creative possibilities in front of you. As perspective shrinks, so too does our tendency to connect with others. Right now, the realities of how the coronavirus spreads can play into our worst fears about others



Watching the past month's turmoil unfold, I have been reminded of the old Buddhist parable of the second arrow. The Buddha once asked a student: "If a person is struck by an arrow, is it painful? If the person is struck by a second arrow, is it even more painful?" He then went on to explain, "In life, we cannot always control the first arrow. However, the second arrow is our reaction to the first. And with this second arrow comes the possibility of choice."

difícil ver o quadro geral de uma situação e as possibilidades criativas e positivas à nossa frente. Enquanto a nossa capacidade de manter as coisas em perspectiva diminui, o mesmo acontece à nossa tendência para nos conectarmos com os outros. Neste momento, as realidades de como o corona vírus se alastra, podem alimentar os nossos piores medos sobre os outros e aumentar os nossos sentimentos de isolamento, o que apenas adiciona combustível às nossas preocupações.

Observando a turbulência do mês passado, eu tenho-me recordado da antiga parábola budista da segunda flecha. O Buda perguntou uma vez a um estudante: *"Se uma pessoa for atingida por uma flecha, isso é doloroso? E se a pessoa for atingida por uma segunda flecha, isso é ainda mais doloroso?" Ele explicou de seguida que "Na vida, nem sempre podemos controlar a primeira flecha. Contudo, a segunda flecha é a nossa reação à primeira. E com esta segunda flecha, vem a possibilidade de escolha."*

Por estes dias, todos estamos a experienciar a primeira flecha do coronavírus. Somos impactados por restrições de viagens, mercados acionistas voláteis, escassez de produtos, etc. Mas a segunda flecha – ansiedade sobre podermos contrair o vírus, preocupação de que aqueles que nos são próximos o contraíam, preocupações sobre implicações financeiras e todos os outros cenários dramáticos que inundam as notícias e as redes sociais – são em grande medida, uma criação nossa. Em suma, a primeira flecha causa uma dor que não podemos evitar, mas a nossa resistência a ela cria uma base fértil para todas as segundas flechas.

and increase our feelings of isolation, which only adds fuel to our worries.

Watching the past month's turmoil unfold, I have been reminded of the old Buddhist parable of the second arrow. The Buddha once asked a student: "If a person is struck by an arrow, is it painful? If the person is struck by a second arrow, is it even more painful?" He then went on to explain, "In life, we cannot always control the first arrow. However, the second arrow is our reaction to the first. And with this second arrow comes the possibility of choice."

We are all experiencing the first arrow of the coronavirus these days. We are impacted by travel restrictions, plummeting stock prices, supply shortages etc. But the second arrow – anxiety about getting the virus ourselves, worry that our loved ones will get it, worries about financial implications and all the other dark scenarios flooding the news and social media – is to a large extent of our own making. In short, the first arrow causes unavoidable pain, and our resistance to it creates fertile ground for all the second arrows.

It's important to remember that these second arrows – our emotional and psychological response to crises – are natural and very human. But the truth is they often bring us more suffering by narrowing and cluttering our mind and keeping us from seeing clearly the best course of action.

The way to overcome this natural tendency is to build our mental resilience through mindfulness. Mental resilience, especially in challenging times like the present, means managing our minds in a way that increases

É importante recordarmos que estas segundas flechas – as nossas respostas emocionais e psicológicas às crises – são naturais e muito humanas. Mas a verdade é que elas frequentemente nos trazem mais sofrimento, ao estreitarem e criarem confusão na nossa mente, impedindo-nos de ver com clareza qual o melhor rumo de ação.

A forma de ultrapassarmos esta tendência natural é desenvolvermos a nossa resiliência mental através de *mindfulness*. A resiliência mental, especialmente em tempos desafiantes como estes que vivemos, significa gerirmos a nossa mente de uma forma que permita aumentar a nossa capacidade de enfrentar a primeira flecha e quebrar a segunda, antes de ela nos atingir. Resiliência é a capacidade de notarmos os nossos próprios pensamentos, libertando-nos de pensamentos não-constructivos e recuperando rapidamente o equilíbrio. Esta capacidade pode ser nutrida e treinada. Aqui ficam três estratégias eficazes para o fazer.

Primeiro, acalme a mente.

Quando se focar em acalmar a mente e gerar mais clareza, pode prestar atenção ao que realmente se passa à sua volta e ao que está a surgir dentro de si. Pode observar e gerir os seus pensamentos, apanhando-os quando eles começam a fugir na direção de cenários apocalípticos. Pode manter o seu foco naquilo que escolher (ex.: “*Poder trabalhar a partir de casa tem muitas vantagens!*”), em vez daquilo que ocupa a sua atenção com cada notificação de uma nova notícia (ex.: “*Oh não, o mercado de ações está outra vez a cair!*”)

Manter esta atitude presente e calma é crucial. Desde logo, ajuda-nos a evitar que a mente vagueie e que fiquemos presos, reduzindo as armadilhas do stress e preocupação em que facilmente podemos cair. Mais importante ainda, a prática de libertarmos e focarmos a mente, desenvolverá um músculo de resiliência que nos será útil vez após vez. Quando praticamos trazemo-nos a nós próprios de volta ao momento presente, e aprofundamos a nossa capacidade de lidar e gerir com todo o tipo de crises, sejam globais ou pessoais. (Felizmente, existe um conjunto de apps gratuitas disponíveis para ajudar a acalmar a mente e melhorar a nossa atenção.)



our ability to face the first arrow and to break the second before it strikes us. Resilience is the skill of noticing our own thoughts, unhooking from the non-constructive ones, and rebalancing quickly. This skill can be nurtured and trained. Here are three effective strategies:

First, calm the mind.

When you focus on calming and clearing your mind, you can pay attention to what is really going on around you and what is coming up within you. You can observe and manage your thoughts and catch them when they start to run away towards doomsday scenarios. You can hold your focus on what you choose (e.g. “Isn’t it a gift to be able to work from home!”) versus what pulls at you with each ping of a breaking news notification (e.g. “Oh no...the stock market has dropped again.”).

This calm and present state is crucial. Right away, it helps keep the mind from wandering and getting hooked, and it reduces the pits of stress and worry that we can easily get stuck in. Even more importantly, the continued practice of unhooking and focusing our minds builds a muscle of resilience that will serve us time and time again. When we practice bringing ourselves back to the present moment, we deepen our capacity to cope and weather all sorts of crises, whether global or personal. (Fortunately, there are a number of free apps available to help calm your mind and increase your own mindfulness.)



Olhe pela janela.

O desespero e o medo podem levar a reações exageradas. Frequentemente, é mais agradável fazer algo... qualquer coisa... do que sentarmo-nos e experienciar-mos emoções desconfortáveis. Nas últimas semanas, eu senti desapontamento e frustração com iniciativas de negócio importantes que foram impactadas negativamente pelo Covid-19. Mas tenho tentado gerir esta frustração com reflexão, em vez de uma reação imediata. Eu sei que a minha mente tem precisado de espaço para se libertar do turbilhão de más notícias e assentar numa posição mais estável, de onde bom planeamento e liderança possam emergir. Por isso, tenho tentado trabalhar menos e passar mais tempo a olhar pela janela e a refletir. Ao fazê-lo, tenho sido capaz de encontrar respostas mais claras sobre como avançar da melhor forma, tanto pessoalmente, quer enquanto líder.

Conecte com os outros através da compaixão.

Infelizmente, muitos dos círculos de comunidades que nos oferecem suporte em tempos de stress estão agora fechados, enquanto cidades e governos trabalham para conter o vírus. As escolas estão encerradas, eventos foram cancelados e os negócios implementaram medida de teletrabalho e proibições de viagens. A consequência natural desta situação é uma sensação crescente de isolamento e separação das pessoas e grupos que melhor podem acalmar os nossos medos e ansiedades.

O clima de medo atual pode também criar estigmas e julgamentos sobre quem devemos culpar e quem deve ser evitado, juntamente com comportamentos e uma mentalidade negativos, de sobrevivência, do estilo "cada um por si". Podemos facilmente esquecer-nos da nossa vulnerabilidade e interdependência partilhadas.

Mas conexões com significado podem acontecer mesmo a partir da distância de separação física entre si e o seu vizinho – e elas começam com compaixão. A compaixão é a intenção de beneficiar os outros, e começa na mente. Falando de forma prática, a compaixão começa por perguntar a si próprio uma questão, enquanto vai passando pelo seu dia e conectando-se – virtualmente ou ao vivo – com as outras pessoas: Como é que eu posso ajudar esta pessoa a ter um dia melhor?

Com esta simples questão, coisas espantosas começam a acontecer. A mente expande-se, os olhos começam a ver quem e o que está à nossa frente, e nós vemos possibilidades para nós próprios e para os outros, que são ricas em esperança e recheadas de oportunidades. ①

Look out the window.

Despair and fear can lead to overreactions. Often, it feels better to be doing something ... anything ... rather than sitting with uncomfortable emotions. In the past few weeks, I have felt disappointment and frustration with important business initiatives that have been adversely impacted by Covid-19. But I have been trying to meet this frustration with reflection versus immediate reaction. I know my mind has needed space to unhook from the swirl of bad news and to settle into a more stable position from which good planning and leadership can emerge. So, I have been trying to work less and to spend more time looking out my window and reflecting. In doing so, I have been able to find clearer answers about how best to move forward, both personally and as a leader.

Connect with others through compassion.

Unfortunately, many of the circles of community that provide support in times of stress are now closed off to us as cities and governments work to contain the spread of the virus. Schools are shut down, events are cancelled, and businesses have enacted work-from-home policies and travel bans. The natural byproduct of this is a growing sense of isolation and separation from the people and groups who can best quell our fears and anxieties.

The present climate of fear can also create stigmas and judgments about who is to blame and who is to be avoided, along with a dark, survivalist "every person for him/herself" mindset and behaviors. We can easily forget our shared vulnerability and interdependence.

But meaningful connection can occur even from the recommended six feet of social distance between you and your neighbor — and it begins with compassion. Compassion is the intention to be of benefit to others and it starts in the mind. Practically speaking, compassion starts by asking yourself one question as you go about your day and connect — virtually and in person — with others: How can I help this person to have a better day?

With that simple question, amazing things begin to happen. The mind expands, the eyes open to who and what is really in front of us, and we see possibilities for ourselves and others that are rich with hope and ripe with opportunity. ①

Reforma da Euribor

Este artigo pretende dar ao leitor uma visão dos desenvolvimentos que ocorreram entre 2018 e 2020 sobre a Euribor, explicitando as razões subjacentes à reforma deste índice.

Para além de uma sucinta e indispensável abordagem histórica sobre a Euribor e a sua importância na economia real e financeira, é abordado o impacto da regulamentação comunitária sobre os índices de mercado. É descrita, em linhas gerais, a nova metodologia da Euribor e o processo de transformação desta.

Por último, e não menos relevante, faz-se referência à questão das cláusulas de contingência (fallback) a introduzir nos contratos.

ZONA EURO



Maria João Reis

Licenciada em Gestão de Empresas pela Universidade Católica Portuguesa.

Enquanto colaboradora no Banco de Portugal participou na liberalização dos movimentos de capitais e gestão da dívida externa portuguesa.

Diretora de Tesouraria numa instituição de crédito portuguesa, com a responsabilidade da gestão de liquidez, do risco cambial e controlo dos colaterais.

Consultora na Associação Portuguesa de Bancos para temas relacionados com Brexit e reforma dos índices.

Definição e Origem da Euribor

Antes do processo de reforma a Euribor era definida como: “Euribor ou Taxa Interbancária Europeia é um índice, publicado diariamente às 11 horas CET, e que resulta da taxa de juro média à qual os bancos emprestam fundos entre si, em diferentes prazos até um ano. Os dados de suporte a essa média são cotações de taxas de juro (*expert judgement*) fornecidas por um painel de dezoito bancos contribuidores”.

Os prazos divulgados para a Euribor são 1 semana, 1 mês, 3 meses, 6 meses e 12 meses.

A Euribor foi publicada pela primeira vez no dia 1 de Janeiro de 1999, com a criação do Euro, e veio substituir as taxas de juro que até então existiam como referência para as diversas moedas que incorporaram o Euro (Lisboa, Píbor, etc). O administrador e agente de cálculo da Euribor é o European Money Markets Institute (EMMI), entidade sem fins lucrativos sediada na Bélgica.

Utilização da Euribor

De acordo com informação divulgada pelo EMMI, o valor dos contratos que utilizam a Euribor ascende a Eur 180 000 biliões, que inclui cerca de Eur 1000 biliões de crédito à habitação.

Tendo em conta a dimensão de utilização da Euribor, a Comissão Europeia classificou este índice como crítico, em agosto de 2016.

A Euribor é utilizada como taxa de referência em diversos tipos de operações realizadas pelos bancos com os consumidores, nomeadamente crédito à habitação (os prazos mais utilizados são os 3 e 6 meses) e empréstimos a empresas (Euribor a 1 mês é usada como referência nas contas correntes).

A utilização da Euribor na União Europeia (UE) não é feita de forma homogénea, pois há países como a França e a Alemanha em que o crédito hipotecário é maioritariamente contratado a taxa fixa, enquanto em Espanha, Portugal, Itália e Finlândia, o crédito à habitação é quase na totalidade indexado à Euribor.

Os prazos mais utilizados na componente variável dos *swaps* de taxa de juro eram os 3 meses e os 6 meses. Após a crise económica e a quebra de confiança subsequente, a liquidez do mercado monetário reduziu-se substancialmente, pelo que a indexação da componente variável daqueles *swaps* se transferiu para a taxa a 1 dia.

Intervenção das Autoridades Comunitárias

Tendo em conta o escândalo de manipulação da Euribor e dada a importância deste índice, as autoridades comunitárias criaram regulamentação para regular a constituição, o funcionamento e o controlo dos índices de mercado.

O Regulamento (UE) 2016/1011, de 8 junho, define os requisitos que os administradores dos índices devem satisfazer para que estes índices possam ser utilizados pelos participantes no mercado. Esta norma obrigou aquelas entidades a desenvolver uma “governance”, que compreendesse um Código de Conduta, um Código de Obrigações dos Contribuidores, um Código de Obrigações do Agente de Cálculo e uma Metodologia de Determinação do Índice.

Manipulação da Euribor

Ao longo destes 20 anos, a existência da Euribor nem sempre foi pacífica, pois no período pós-crise económica de 2008 alguns bancos do painel violaram as leis comunitárias anti monopólio, ao constituírem-se em cartel para manipularem as taxas Euribor.

O objetivo desta manipulação consistia em conhecer antecipadamente os valores da Euribor, de modo a tomar posições no mercado de derivados com rentabilidade assegurada, podendo os movimentos da Euribor ser tanto de subida, como de descida.

A Comissão Europeia (CE) procedeu a uma investigação aprofundada, realizada entre 2011 e 2013, sobre a contribuição de dez bancos para o cálculo das taxas Euribor e concluiu sobre a existência de um cartel para manipulação das taxas de juro.

Com a finalidade de castigar e dissuadir os bancos de voltarem a entender-se em cartel e obrigá-los a trabalhar para a economia real num ambiente de concorrência entre si, respeitando as regras da União Europeia, a CE penalizou estes bancos com multas muito avultadas.



Alterações da Euribor

O referido regulamento estipula que a metodologia de cálculo de um índice deve ser clara, rigorosa, contínua, suscetível de validação e divulgada publicamente e no caso de serem introduzidas alterações substanciais (*material changes*), essas alterações deverão ser objeto de consulta pública aos participantes no mercado.

Um dos aspetos mais relevantes que o referido regulamento vem introduzir na definição dos índices é a obrigatoriedade de a informação que serve de base ao cálculo dos índices dever ser maioritariamente suportada em transações e não em cotações.

O regulamento dos índices concede às autoridades do país onde o administrador do índice crítico está sediado, poderes para obrigar os bancos que constituem o painel a continuarem a contribuir para o cálculo do índice por um período, que era de dois anos e foi recentemente alterado para cinco anos.

O Regulamento 2016/1011 estipulava ainda que os índices utilizados na UE teriam de estar em conformidade com estas regras até 31 de dezembro de 2019, sob pena de não poderem ser utilizados pelos participantes no mercado, contudo, essa data foi protelada para 31 de dezembro 2021.

Apesar da data referida anteriormente ter sido adiada, o EMMI, desenvolveu todo o processo de conformidade com a legislação comunitária, tendo-lhe sido atribuído o estatuto de Administrador em 2 julho de 2019, pela Belgian Financial Services and Markets Authority (FSMA). Obteve também a inscrição na lista de administradores reconhecidos pela European Securities and Markets Authority (ESMA) em 4 de julho de 2019.

Tal como mencionado, a Euribor era calculada com base, exclusivamente, em cotações (*expert judgement*) fornecidas pelos bancos do painel, pelo que esta base de informação não se encontrava em conformidade com os requisitos do atrás referido regulamento dos índices.

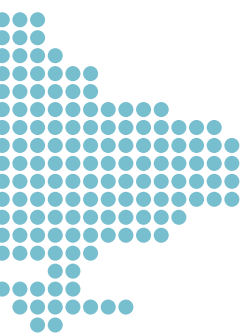
Para que a Euribor pudesse, no futuro, ser utilizada pelos participantes no mercado, o EMMI teria de fazer a alteração da metodologia, e para esse efeito procedeu a duas consultas públicas:

- em março de 2018, para legitimar a nova metodologia híbrida,
- e em outubro de 2018, para validar alguns aspetos da nova metodologia híbrida.

Entre maio e julho de 2018 foi feito um exercício com a nova metodologia, tendo os resultados sido acompanhados pelo FSMA e revelado serem bastante satisfatórios.

A substituição das cotações por transações foi feita de forma gradual, com início em abril e término em novembro 2019, tendo como objetivo evitar não só problemas de natureza operacional por parte dos bancos contribuidores, mas também, e principalmente, a flutuação dos valores do índice. Dada a importância do facto, as autoridades de supervisão acompanharam em permanência a transição para a metodologia híbrida.

Em 28 de novembro 2019 o EMMI emitiu um comunicado para transmitir ao mercado que a fase de implementação da metodologia híbrida estava terminada para todos os bancos contribuidores, sem registo de quaisquer eventos relevantes e que a continuidade da Euribor estava assegurada.



A reforma da Euribor, para além de ser necessária face à legislação em vigor, vem tornar o índice mais **robusto, sustentável** e contribuir para a respetiva **continuidade**.

Nova metodologia híbrida

Sucintamente, apresenta-se a nova metodologia híbrida da Euribor.

DEFINIÇÕES

- Nem todas as transações realizadas pelos bancos são elegíveis para a definição da Euribor.
- Apenas as transações de montante acima de Eur 20 milhões são elegíveis e desde que contratadas entre bancos ou por estes com Fundos do Mercado Monetário, Fundos de Investimento, Fundos de Pensões, Seguradoras, Auxiliares Financeiros, Governo e Banco Central (fora da política monetária).
- As transações podem ter a forma de depósito, certificados de depósito, Papel Comercial ou *Floating Rate Notes* indexadas e a data de início tem de ser no próprio dia da negociação, no dia seguinte à negociação (*Tom Next*) ou dois dias depois da negociação (*Spot Next*).
- O número de dias da transação é muito relevante, na medida em que determina o prazo do índice a que a mesma pode ser afeta. Assim, os prazos da Euribor são definidos da seguinte forma:
 - prazo de 1 semana: transações com duração de 7 dias e +/- 2 dias úteis
 - prazo de 1 mês: transações com duração de 30 dias e +/- 5 dias úteis
 - prazo de 3 meses: transações com duração de 90 dias e +/- 10 dias úteis
 - prazo de 6 meses: transações com duração de 180 dias e +/- 15 dias úteis
 - prazo de 12 meses: transações com duração de 366 dias e - 15 dias úteis
- As transações com prazos fora destes intervalos, com montante abaixo de Eur 20 milhões e contratadas com Empresas não Financeiras terão um tratamento específico.

CONTRIBUIÇÃO PARA A EURIBOR

A nova metodologia híbrida recorre a três níveis de contribuição por parte dos bancos que constituem o painel:

Nível 1 - São consideradas todas as transações que satisfazem os requisitos de montante e contraparte e cuja duração cabe nos prazos acima referidos.


Nível 2 - Se um banco do painel não tem transações que satisfaçam os requisitos do nível 1 em termos de prazo, mas tem outras operações com maturidades próximas ou feitas recentemente, é possível determinar uma contribuição, utilizando diversas técnicas:

Nível 2.1- Se o banco do painel não tem transações para um determinado prazo, mas tem taxas calculadas no Nível 1 para os prazos adjacentes, é possível fazer interpolação linear a partir destes.

Prazo de 1 mês: interpolação das taxas de juro do Nível 1 para 1 semana e 3 meses;
 Prazo de 3 meses: interpolação das taxas de juro do Nível 1 para 1 mês e 6 meses;
 Prazo de 6 meses: interpolação das taxas de juro do Nível 1 para 3 meses e 12 meses

À taxa de juro resultante deste cálculo acresce um fator de ajustamento, que representa a curvatura das taxas de juro do mercado monetário. Este fator de ajustamento é calculado com base na repetição da interpolação linear sobre as taxas da Euribor fixadas para os prazos adjacentes nos últimos 5 dias úteis; posteriormente é calculada a diferença entre estas taxas interpoladas e as taxas reais da Euribor observadas para esse prazo; do apuramento da média aritmética destes valores resulta o fator de ajustamento.

Nível 2.2- Se o banco do painel tem transações realizadas, mas estas são excluídas do Nível 1 porque não satisfazem os requisitos do intervalo de prazo é possível determinar as taxas de juro, recorrendo aos valores fixados no dia anterior para os prazos adjacentes. O prazo da operação é repartido de acordo com o número de dias que cabe em cada um dos prazos adjacentes e é determinado o fator de ponderação a atribuir às taxas adjacentes. Estas são ponderadas por este fator e vão originar a taxa de juro interpolada linearmente para o prazo da operação. Comparando a taxa obtida da interpolação com a taxa real da operação contratada obtém-se o



spread de ajustamento, que acrescido às taxas adjacentes vão originar as taxas inferidas para os prazos adjacentes. Para o computo da contribuição deste Nível 2.2 serão comunicadas as taxas de juro inferidas, bem como o montante da transação desagregado de acordo com o fator de ponderação atrás referido, desde que estes valores desagregados sejam superiores a Eur 20 milhões.

Nível 2.3- Caso o contribuidor não realize transações no dia para um determinado prazo, mas tenha operações contratadas para esse mesmo prazo nos 5 dias anteriores, é possível adotar o último valor observado para o Nível 1 e corrigir o mesmo com um fator de ajustamento obtido a partir do mercado de futuros.

Nível 3 - Quando um banco do painel não tenha transações dos níveis 1 e 2 pode usar:

- transações que tenham sido excluídas dos níveis 1 e 2, por razões associadas ao montante e ao prazo, bem como operações de elevado montante realizadas com Empresas não financeiras (de acordo com as regras de Basileia III);
- operações contratadas no mercado de futuros, *Forward Rate Agreements (FRA's)*, *Interest Rate Swaps (IRS)*, *Basis Swaps* e Reportes, desde que sejam tidas em consideração as particularidades desses mercados;
- apenas é interdita a utilização das operações de *swap* cambial, no entanto, as taxas de juro do Euro subjacentes podem ser utilizadas como cotações (*expert judgement*).

A hierarquia a considerar para a seleção da informação neste nível deve ser: transações, cotações executáveis, taxas indicativas sem compromisso de execução e cotações do banco do painel.

Todas as contribuições do Nível 3 têm de ser justificadas com o seu racional e a respetiva metodologia de cálculo deve ser claramente expressa, perante o EMMI, que tem poderes para periodicamente validar essa metodologia.

Cálculo das taxas Euribor

Do processo de seleção de informação e aplicação das técnicas referidas, cada contribuidor determina para cada prazo uma única taxa, que resulta da média das taxas ponderada pelos montantes das transações.

Após as contribuições apresentadas pelos diversos bancos do painel para os vários prazos são eliminadas 15% das taxas mais altas e 15% das taxas mais baixas (*trimming*) e com os restantes 70% da informação é calculada a média simples.

A Euribor continua a ser divulgada às 11horas CET de cada dia, com arredondamento a três casas decimais.

Para garantir um volume aceitável de contribuições e a não concentração destas em determinados bancos foi definido um sistema de controlo de divulgação da Euribor:

- se mais de 50% dos bancos do painel não tiverem apresentado contribuições, a hora de divulgação é protelada até às 11h15 CET;
- se até às 11h15 CET, menos de 12 bancos e de no mínimo 3 países não apresentarem contribuições, o prazo para divulgação da Euribor é estendido para as 12h30 CET.
- se até às 12h30 CET não forem satisfeitos os requisitos das contribuições é publicada a Euribor do dia anterior.

Planos de Contingência ("Cláusulas de *Fallback*")

O Artigo 28 do Regulamento (UE) 2016/1011, obriga a que, a partir de 1 de janeiro de 2018, as instituições utilizadoras de índices tenham planos de contingência escritos (cláusula de *fallback*) para definir qual o índice alternativo e as circunstâncias em que este será usado, e prevenir a situação de o índice do contrato deixar de ser publicado definitivamente.

No caso específico da Euribor, esta obrigatoriedade levanta duas questões:

1. definição do índice alternativo à Euribor, no caso de esta ser descontinuada;
2. como introduzir esta cláusula nos contratos que se encontram em vida.

Relativamente à primeira questão está em estudo a criação de uma taxa de juro a prazo baseada na €STR e no mercado de derivados OIS (*Overnight Interest Rate Swaps*). Dado que o mercado de OIS para a €STR está ainda em fase de desenvolvimento, a nova curva de taxa de juro suportada na €STR não surgirá de imediato. À semelhança de outras moedas, a taxa alternativa à Euribor recorrerá à utilização de técnicas de capitalização da €STR (€STR ajustada) e ao cálculo da mediana do spread entre a Euribor e a €STR ajustada, verificado num prazo histórico de 5 anos.

Em relação à segunda questão, estão a ser tomadas várias iniciativas, nomeadamente nos derivados e nos contratos de produtos "cash".

Concretamente para os derivados, a International Swaps and Derivatives Association (ISDA) lançou em dezembro uma consulta pública, com resultados divulgados em março, sobre a taxa *fallback* da Euribor, na qual se avança com os ajustamentos necessários para transformar a €STR numa taxa a prazo compatível com a Euribor (estrutura de prazo e spread em relação à Euribor).



Na sequência de nova consulta pública, com pedido de resposta protelado até 1 de abril, sobre a inclusão ou não de condições de pré-cessação nas cláusulas de *fallback*, prevê-se que no **terceiro trimestre de 2020**, a ISDA publicará um aditamento às Definições ISDA de 2006 para incorporar a cláusula *fallback* nos novos contratos e criará um Protocolo ISDA 2020, que permitirá aos participantes no mercado incluir cláusulas *fallback* nos contratos de derivados em vida, desde que as partes envolvidas subscrevam esse protocolo. Designadamente, para os contratos de produtos "cash", o Risk Free-Rate Group (RFR WG) divulgou, como recomendação, a introdução nos novos contratos de uma cláusula *fallback* com uma redação genérica. Para os contratos em vida, está em estudo no RFR WG a redação dessa cláusula tendo em conta os diversos tipos de crédito.

O RFR WG, na sequência da consulta pública com respostas até 17 de abril, irá produzir em junho próximo, recomendações sobre o conteúdo das cláusulas *fallback*, mais concretamente, os eventos e datas de referência determinantes para a aplicação da taxa de juro alternativa à Euribor e a forma definitiva de como aquela taxa será calculada.

Neste artigo, deliberadamente se omite o impacto das cláusulas *fallback* sobre a gestão do risco de taxa de juro, bem como as respetivas implicações contabilísticas, dada a vastidão da matéria em questão. **0**

FONTES:

Site do European Money Markets Institute

Site do Banco Central Europeu

Site do International Swaps and Derivatives Association

EXECUTIVE EDUCATION

PROGRAMA DE FORMAÇÃO PARA ALTA DIREÇÃO

Formação Online por Videoconferência

MÓDULOS DO PROGRAMA
DE FORMAÇÃO PARA ALTA DIREÇÃO

Possibilidade de serem
frequentados isoladamente.

12 E 14 MAIO
MACHINE LEARNING PARA ALTA DIREÇÃO

19 E 21 MAIO
SUSTENTABILIDADE: UM NOVO CURRÍCULO PARA OS BOARDS

26 E 28 MAIO
MERCADOS FINANCEIROS

2 E 4 JUNHO
GESTÃO DE RISCO E CONTROLO INTERNO

16 E 18 JUNHO
CORPORATE GOVERNANCE (VISÃO JURÍDICA)

23 E 25 JUNHO
COOPERAÇÃO FISCAL, INTERNACIONAL E EUROPEIA

30 JUNHO E 02 JULHO
NPL: SUPERVISÃO, ACCOUNTING E MODELOS DE GESTÃO



INFORMAÇÕES

Catarina Santos
c.santos@ifb.pt

formacaoavancada@ifb.pt

+351 **217 916 293**

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



IFB INSTITUTO
DE FORMAÇÃO
BANCÁRIA

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

CONHECIMENTO E VISÃO DE FUTURO
40
ANOS

