

## » Portugal: A crise de reputação no setor bancário

Lisboa » 07 » 2016

*Quando um leopardo morre, deixa sua pele. Quando um homem morre, deixa sua reputação.*

O ensinamento tem milhares de anos, mas tem sido conservado no tempo pela sabedoria popular chinesa. Em Portugal, o provérbio tem um rosto: 9 de dezembro de 2014.

Quando entrou na sala 6 do Parlamento, Ricardo Salgado enfrentou uma muralha de fotografias que, simultaneamente, dispararam flashes sem parar durante longos minutos.

Vários jornalistas se sentaram no chão e nos degraus de madeira, porque os lugares eram poucos para tanta curiosidade. Eram as primeiras declarações de Ricardo Salgado em oito meses, as primeiras desde o desaparecimento do histórico Banco Espírito Santo. O que diria Salgado? Quem iria atacar? Como se defenderia e como justificaria a queda do BES? O antigo banqueiro respondeu num longo pausado discurso de 50 páginas, 40 minutos que se resumem a duas frases: "Quando um leopardo morre, deixa sua pele. Quando um homem morre, deixa sua reputação".

Seria muito difícil escrever sobre o sistema financeiro português sem recordar esse episódio. Em apenas sete anos, Portugal viu desaparecer quatro bancos nacionais. Todos considerados intocáveis – tal como sua reputação e a reputação dos gestores que os lideravam. E se há lição que esses acontecimentos deram à banca nacional é a importância da reputação e da credibilidade, que, afinal, não são apenas indicadores de imagem ou conceitos de comunicação para atrair clientes. Porque, quando falham, os clientes reagem.



### O VALOR DA REPUTAÇÃO

Analisemos o caso do Banif. Em dezembro de 2015, num domingo de futebol, noite sagrada para os amantes do esporte e horário nobre para as audiências televisivas, surge uma notícia de rodapé dando conta de que o banco estaria em risco e iria fechar naquela semana. Naquele momento, era apenas um boato, mas esse boato, que haveria de concretizar-se semanas depois, custou € 900 milhões em fuga de depósitos, transferidos do Banif para outros bancos, só durante a semana seguinte. É apenas um exemplo de quanto pode custar apenas uma frase que afete a reputação dos bancos. Contas feitas, haverá poucos setores onde esses números serão tão visíveis. Porque, afinal, no setor bancário a reputação vale bilhões de euros.

Recuperar a reputação! É essa a prioridade do setor bancário português, atualmente. Deveria ser, pelo menos. Sem ela, e sem iniciar um longo caminho de diálogo e recuperação da confiança de seus stakeholders, será mais difícil recuperar a rentabilidade do negócio. Será o mesmo que dizer, numa linguagem mais técnica, que a reputação é, nesse momento, uma espécie de ativo desvalorizado. E dizem as regras que, nesses casos, é preciso reconhecer perdas e, conseqüentemente, constituir provisões. Ou seja, é preciso reconstruir a reputação para recuperar o equilíbrio financeiro.

Em Portugal, o caso BES aconteceu há dois anos e veio alterar profundamente a forma como os portugueses passaram a olhar para os bancos e seus gestores, sobretudo, pela dimensão do Grupo Espírito Santo e porque, na causa, estão indícios criminais que envolvem aquele que era o maior império financeiro português, o que, inevitavelmente, trouxe grandes prejuízos para a reputação de todo o sistema financeiro.

Mas não é um caso único. Anos antes, em 2009, o país já havia assistido ao momento em que José Oliveira Costa, ex-presidente do BPN, entrou acompanhado de policiais no Parlamento para depor na Comissão de Inquérito que investigou o caso BPN.

Não estamos, com essas referências, condenando os banqueiros mencionados, mas esses episódios não podem ser apagados da cronologia de acontecimentos que, inevitavelmente, levaram à situação que o setor financeiro vive, a qual trouxe para o léxico de qualquer português expressões como "banco mau" ou "ativos tóxicos".

Em 2008, também o BPP já havia falido. Quatro anos mais tarde, com o país sob resgate financeiro e com as novas exigências de relação de capital, o BPI, o BCP e o Banif recorreram à linha de recapitalização do trio. Dos três, um acabou caindo: o Banif, que depois de não ter conseguido liquidar a dívida foi vendido a preço de saldo ao Santander Totta.

Parece demasiado para um país tão pequeno, mas não fica por aqui. É preciso fazer referência às disputas públicas entre acionistas de grandes bancos; o Novo Banco, a versão renascida do BES, que continua à venda, depois de uma tentativa fracassada; ou até a Caixa

Geral de Depósitos, que se prepara para receber um novo aumento de capital. Feitas as contas, desde 2008, o Estado português já injetou cerca de € 8 bilhões no banco público.

## DESAFIO GLOBAL

É assim em Portugal, mas não é um caso isolado no que toca às dificuldades no setor financeiro e aos passivos reputacionais. O mundo mudou em 15 de setembro de 2008, com o colapso do Lehman Brothers e os impactos que ainda hoje se sentem, oito anos depois.

O estudo Confidence in Banks, 1979-2011, da Gallup, consultoria de pesquisas norte-americana, mostra que em outubro de 2010 a confiança dos americanos nos bancos havia caído para 18%, o nível mais baixo até então. Naquele ano, por exemplo, o Bank of America, o maior banco dos Estados Unidos, apresentou prejuízos superiores a US\$ 2 bilhões.

A preocupação com o valor da reputação não é, ainda assim, um problema dos dias atuais. A primeira definição de Risco de Reputação foi elaborada pelo Federal Reserve, o banco central dos Estados Unidos em 1995: “É o potencial que a publicidade negativa a respeito das práticas de negócios de uma instituição, seja verdade ou não, tem de causar diminuição de clientes, litígios onerosos ou reduções de receitas”. É uma definição mais vasta do que parece à primeira vista, sobretudo, se tivermos em conta a quantidade de plataformas de comunicação, nomeadamente digitais, que surgiu em 20 anos, onde poderão nascer ou ser potencializadas crises.

Em 20 anos só não surgiram fórmulas matemáticas para resolver crises reputacionais. Elas se resolvem com ações e palavras, e é nesse capítulo que entra a comunicação e todo o valor que suas estratégias podem ter. Desde os meios de comunicação mais tradicionais até as redes sociais, passando pelos códigos de responsabilidade social e corporativa e, claro, pela ética e transparência na liderança, todos esses componentes são passos fundamentais no difícil caminho que as instituições terão de percorrer até atingir bons níveis de confiança e reputação, que são, como em qualquer negócio, as maiores vantagens competitivas.

No entanto, é preciso reconhecer que, para criar um verdadeiro engagement com os mais diversos stakeholders dos bancos, a estratégia deve ser global. Para já, porque apesar de um CEO ter a custódia da reputação do negócio, ela só será alimentada se houver compromisso e alinhamento com todas as estruturas da organização. E o cenário ficaria incompleto se não referíssemos também o papel dos clientes. As populações estão preparadas para gerir dinheiro, sobretudo, em contexto de dificuldade? Estão preparadas para desafiar os bancos? São os clientes os primeiros signatários

“É preciso reconhecer que, para criar um verdadeiro engagement com os mais diversos stakeholders dos bancos, a estratégia deve ser global”

das práticas bancárias, e quanto maior for o grau de conhecimento sobre matérias de primeira necessidade, como o dinheiro e sua gestão, maior será a fiscalização às instituições, o que consequentemente as tornará mais permeáveis a qualquer tipo de crise. De acordo com o último ranking da agência de classificação de risco norte-americana Standard&Poor's, Portugal tem um nível de alfabetização financeira de 26%, enquanto a média global é de 33%. Até podem parecer meros pontos percentuais, mas, na verdade, os números indicam que muita gente, além de não saber gerir os orçamentos familiares, pode estar validando situações de má gestão. Não devia este ser um pilar básico na educação? Ensinamos as crianças a contar moedas de seus cofrinhos e a gerir pequenas mesadas. Mas e depois?!

## PRIMEIRO, AS PALAVRAS. DEPOIS, OS NÚMEROS

“Nós seremos provavelmente a última geração a usar cartão de débito e de crédito”, diz John Stumpf, o CEO do Wells Fargo, um dos bancos mais valiosos do mundo. Stumpf, líder citado sempre que se fala em revolução digital nos bancos, defende a tese de que os banqueiros deveriam estar mais empolgados com as mudanças. E por quê? Porque permite gerar engagement com os clientes, sempre online, a qualquer momento e em qualquer lugar.

É inegável. Stumpf tem razão. Os bancos estão se transformando. O balcão é Homebanking, e os gestores bancários são, agora, simples monitores de computador. A era do banco como o conhecíamos há centenas de anos acabou. E o da comunicação também. Por que não usar essa mudança para começar de novo? Os mais conservadores dirão que a revolução digital pode acabar com o negócio, mas não será difícil antever que os bancos que não se adaptarem facilmente desaparecerão.

Por isso, olhemos para a transformação como uma oportunidade, e não como ameaça. Se os novos canais de comunicação abrem novos e mais caminhos para o engagement com os clientes, e se é preciso gerar esse envolvimento, para recuperar confiança, por que não aproveitar as novas plataformas e os novos meios de comunicação para chegar aos clientes e ganhar rating reputacional?

É esse o desafio, e é um desafio em escala global. E a resposta está no tempo: o tempo imediato em que as respostas devem ser dadas... E o tempo necessário para reconstruir a reputação dos bancos. E, no tempo, deve perdurar o tal provérbio: “Quando um leopardo morre deixa sua pele. Quando um homem morre deixa sua reputação”. Sobretudo se for banqueiro ou bancário, regulador, ou simplesmente cliente de um banco.



**Tiago Vidal** é diretor-geral da LLORENTE & CUENCA em Portugal. Desempenhou funções de Head of Corporate Communications da Sonae Sierra, tendo nessa qualidade liderado todas as atividades de comunicação B2B nos 14 países onde a empresa está presente. Sua experiência inclui ainda a gestão de relações públicas do Centro Comercial Colombo, Account Manager da Imago e professor residente da European Retail Property School do International Council of Shopping Centers. É licenciado em ciências da comunicação, com especialização em marketing e relações públicas, tem pós-graduação em gestão (Universidade Nova de Lisboa) e dois cursos executivos de corporate finance management (London Business School) e marketing internacional (INSEAD).

tvidal@llorentecuenca.com



**d+i** desenvolvendo  
ideias  
LLORENTE & CUENCA

**Desenvolvendo Ideias** é o Departamento de Liderança através do Conhecimento da LLORENTE & CUENCA.

Porque estamos testemunhando um novo modelo macroeconômico e social. E a comunicação não fica atrás. Avança.

**Desenvolvendo Ideias** é uma combinação global de relacionamento e troca de conhecimentos que identifica, se concentra e transmite os novos paradigmas da comunicação a partir de uma posição independente.

Porque a realidade não é preta ou branca existe **Desenvolvendo Ideias** na LLORENTE & CUENCA

[www.desenvolvendo-ideias.com](http://www.desenvolvendo-ideias.com)  
[www.revista-uno.com.br](http://www.revista-uno.com.br)