



Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e Gestão



Mestrado em Economia Internacional e Estudos Europeus

Dissertação

“Como um banco escapa à crise e sobrevive para contar a história – O caso do Banco Santander Totta”

Trabalho realizado por

Ana Rodrigues Liberato

32540

Júri:

Presidente:

- Doutora Maria Paula Fontoura Carvalhão de Sousa

Vogais:

- Doutora Maria Rosa Vidigal Tavares Cruz Quartin Borges

- Doutor Vítor Manuel Mendes Magriço

20 de Agosto de 2011

RESUMO

A crise financeira do início do século XXI atingiu proporções de enorme dimensão no que respeita ao sistema bancário. Mas nem todas as instituições bancárias sofreram da mesma maneira o impacto da crise.

O objectivo do meu trabalho é o de encontrar algumas explicações para o facto de o Banco Santander Totta, banco onde sou colaboradora, ter resistido melhor à crise do que os outros bancos portugueses.

Numa primeira parte abordo a questão de saber o que têm sido as crises ao longo da História. Muitas das crises a que a Humanidade assistiu têm pontos de contacto com a realidade que vivemos agora. Desde que há economia há crises. Mas a de 1929 ficou na memória colectiva como uma das mais graves. Procuo sistematizar os vários tipos de crises. E concluir que a actual crise se caracteriza exactamente por acumular factores de várias crises anteriores, cada um potenciando os factores negativos dos outros. O caso específico de Portugal é objecto de atenção especial.

Descrevo a seguir a cultura institucional do Banco Santander que se caracteriza por privilegiar o aspecto prudencial do seu desenvolvimento e por uma estabilidade accionista muito significativa.

Utilizando alguns dos rácios mais importantes para avaliar o desempenho dos bancos, comparo o Banco Santander Totta com os seus principais competidores. A comparação é-lhe francamente favorável.

Concluo com a minha apreciação das razões que mais contribuem para aquele resultado. A diluição de custos e o acesso a fontes de financiamento permitida pela participação num grupo internacional com a projecção do Grupo Santander, a prudência do banco na gestão da sua política de crédito, a relativamente menor exposição a dívidas soberanas, uma política comercial que permite angariação de liquidez, são algumas das razões que identifico nas conclusões do meu trabalho.

Palavras-Chave: Grupo Santander, Banco Santander Totta, Crise, Crédito, Política de Risco, Política Comercial, História das Crises.

ABSTRACT

The financial crisis of the beginning of the 21st century has reached proportions of a great dimension in what respects the banking system.

The aim of my work is to find some explanations for the fact that Banco Santander Totta, where I am currently working, managed to resist the crisis in a better way than the other Portuguese Banks. In a first part, I address the issue of knowing what crisis have been throughout History. Many of the crisis that Humanity has seen, have similarities with the reality we live in. Since economy exists, crisis exists as well. But the one of 1929, stayed in the collective memory as one of the worst. I try to systematize the different types of crisis. And conclude that the current crisis, can be characterized by the accumulation of some of the factors of the previous different crisis, each one aggravating the negative factors of the others. The specific case of Portugal is discussed with special attention.

In the following part, I describe the institutional culture of Banco Santander whose highlights are the importance of the prudential aspects of its development and its remarkable shareholder stability.

Using some of the most important ratios to evaluate the performance of banks, I compare Banco Santander Totta with its main competitors. The comparison is rather favorable to the bank I am studying.

I conclude with my appreciation of the reasons that most contribute to that result. The dilution of costs and the access to funding sources allowed by the bank's participation in an international group with the importance of Santander Group, the bank's prudence in its credit policy management, its minor exposition to sovereign debts, its commercial policy that results in increasing liquidity, these are some of the reasons that I mention in the conclusions of my work.

Key Words: Santander Group, Banco Santander Totta, Crisis, Credit, Risk Policy, Commercial Policy, Crisis History.

ÍNDICE

1. Introdução	5
2. Como se podem explicar as crises	7
2.1 As crises ao longo da História	7
2.2 A grande crise de 1929	11
2.3 Explicação dos vários tipos de crise	14
2.4 A crise actual	20
3. Grupo Santander vs Banco Santander Totta	31
4. Como o Banco Santander Totta enfrentou a crise	44
4.1 Comparação entre o Banco Santander Totta e os seus concorrentes	44
4.2 Resultados do Banco Santander Totta	48
4.3 Políticas sectoriais	52
5. Conclusões	58
7. Bibliografia	64
8. Anexos	67

1. INTRODUÇÃO

A crise económica e financeira dos últimos anos foi a mais grave desde a Grande Depressão dos anos 30 porque abalou de forma muito séria todo o sistema financeiro mundial. Muitos bancos e companhias de seguros faliram e muitas outras sofreram perdas de grande dimensão.

A crise actual, apesar de ter evidentes pontos comuns com as outras crises financeiras da História, assume características muito específicas que têm a ver com aspectos económicos e financeiros mas também com a interdependência entre as economias derivada da velocidade das comunicações e da liberdade dos movimentos de capitais.

Contudo, como se explica que esta crise não tenha afectado de forma igual todas as instituições financeiras? Em particular, por que é que, num contexto de turbulência e mesmo de falências, certos bancos sobreviveram relativamente bem, continuando a apresentar resultados bastante positivos? O objectivo deste estudo consiste na resposta a esta questão para um caso de relativo sucesso: o caso do Banco Santander Totta.

Escolhi este tema por duas razões fundamentais: primeiro, porque a crise financeira actual constitui um tema do meu interesse, bem enquadrável num mestrado sobre economia internacional e, segundo, porque tendo a oportunidade de colaborar com o Banco Santander Totta, penso estar em condições de perceber e apresentar os factores que explicam o relativo sucesso desta instituição em contexto de crise. Pensei, portanto, que seria útil e oportuno reflectir nas causas e consequências de uma crise financeira que é geral, a partir da experiência de um caso concreto.

Existe uma vasta literatura sobre crises financeiras que, no contexto actual, carece de verificação empírica e, eventualmente, de novos desenvolvimentos. É nessa literatura que procurei enquadrar o meu trabalho buscando em particular os factores explicativos e os efeitos das crises financeiras. Procurei verificar se os instrumentos teóricos existentes são adequados para explicar a turbulência actual, por um lado, e, por outro lado, se esses instrumentos também me podem ajudar a compreender o nível de desempenho do meu caso de estudo.

A metodologia que segui para atingir o objectivo que proponho consistirá em:

- Análise documental – pretendo seleccionar, analisar e discutir um conjunto de trabalhos científicos que me ajudaram a definir o enquadramento teórico do

trabalho, tal como definido anteriormente. Em particular, recorri a várias publicações do Fundo Monetário Internacional, do Banco Santander Totta e outras que considerei com interesse relevante para o tema.

- Recolha, tratamento e análise de informação empírica – trata-se de informação será tanto de carácter geral (para efeitos de compreensão da crise na sua dimensão e nos aspectos quantitativos e qualitativos que apresenta) como de natureza específica em linha com o caso que me propus estudar. Recorri aos dados publicados por organizações internacionais como é o caso do Fundo Monetário Internacional, do Banco Mundial, do Banco Central Europeu e dos Bancos Centrais nacionais, nomeadamente o Banco de Portugal. E, também, a informação estatística do próprio Banco Santander Totta. Obviamente aquela que pode ser divulgada.

O presente trabalho está dividido em três partes. Numa primeira parte, faço uma apresentação das crises ao longo da História, bem como da crise actual, de modo a enquadrar o tema que vou abordar. Em seguida, faço uma apresentação do Grupo Santander e de como este se relaciona com o Banco Santander Totta. No ponto 4, vou apresentar os pontos fortes do Santander Totta e os seus resultados para explicar como enfrentou a crise, passando por comparações com as restantes instituições bancárias. Por fim, enunciarei as minhas conclusões.

2. Como se podem explicar as crises

2.1 As crises ao longo da História

O que é uma crise económica? Como foram as primeiras crises? Como atingiram o sistema bancário?

Crises existem desde que começou a haver actividade económica. Desde que o Homem se lembrou de constituir excedentes para trocar ou vender.

Nesses tempos remotos, a actividade económica tinha como referência as condições ambientais a começar pelo clima. Os excedentes eram agrícolas. Se as condições meteorológicas eram nefastas, então os excedentes eram inexistentes e, consequentemente, a troca por outros produtos já não era viável.

Com a introdução da moeda como mediadora das trocas tudo se tornou mais complexo. E mais complexas ainda se tornaram as coisas quando a moeda passou a ser emitida pelos Estados.

A urbanização da sociedade, ao impulsionar o fenómeno da troca, deu uma nova dimensão à economia com a especialização das zonas rurais na agricultura e das zonas urbanas na manufactura e nos serviços.

Evidentemente que as crises só se tornaram globais quando os fenómenos que as originaram foram globais. Foi o caso das profundas alterações climáticas e das epidemias. No primeiro caso, as vagas de frio (ou de calor) perturbavam a produção agrícola e geravam a fome. As epidemias davam origem a enormes mortandades e tinham como consequência a desertificação dos campos.

Na Idade Média, os emissores de moeda procuraram depreciá-la, muitas vezes, através da redução do seu peso, de forma a poupar nos custos. Ao ponto mesmo de se cortarem pequenos pedaços que depois eram refundidos (chamava-se a quebra). O que provocava uma desconfiança e incerteza quanto ao valor monetário.

A partir do Século XI, com a relativa pacificação do centro da Europa e a melhoria das comunicações, verifica-se uma autêntica revolução comercial. Em Itália, o sistema bancário sofisticou-se com a emissão de célebres moedas¹, a criação das cartas de câmbio² e os empréstimos aos próprios Estados ou às suas Coroas.

¹ Por exemplo, o florim (cujo nome se refere a Florença) de ouro

² O portador tinha a garantia de poder receber a importância indicada, em qualquer estabelecimento da Casa emissora

Com a guerra dos Cem Anos, os Estados beligerantes tiveram necessidade de contrair empréstimos para realizar o esforço de guerra. Particularmente importantes foram os empréstimos contraídos de forma desgovernada em Itália pelo Rei Eduardo III de Inglaterra. A breve trecho, verificou-se que não havia possibilidade de serem pagos. Os banqueiros eram os Bardi de Florença que em 1345 tiveram de admitir que não tinham recursos para honrar os seus compromissos e tiveram de desistir de todas as suas propriedades. Outras casas bancárias faliram em Florença e, com elas, muitos artesãos que deixaram de ter clientes para o seu trabalho.

Mais tarde, no século XVII, consta dos anais da História um caso muito curioso, geralmente conhecido pela “*tulip mania*”.

As túlipas tinham chegado recentemente à Europa, provenientes da Turquia. Tratava-se de uma planta muito exótica e apreciada. Os Países Baixos rapidamente a adoptaram e se tornaram especialistas na sua produção. A procura era imensa e a variedade e a sofisticação do mercado tornaram a túlipa objecto de um verdadeiro culto. Os preços cresceram imenso³. Houve túlipas transaccionadas pelo valor de terrenos importantes e do salário individual de anos. Evidentemente que quem beneficiou da especulação realizou ganhos elevadíssimos.

Como o período de maturação das túlipas mais sofisticadas correspondia a vários anos criou-se um autêntico mercado de futuros, paralelo ao mercado *spot*. Até se estabeleceram regras para impedir o *short selling*. Viveu-se uma autêntica bolha, precursora das que temos visto recentemente. Os preços não tinham nenhuma adesão à realidade e de repente tudo se desmoronou.

Há economistas que acham que esta história é hoje um pouco ficcionada mas, mesmo assim, não há dúvida que, no essencial, o fenómeno de bolha financeira existiu mesmo.

Outra crise também no século XVII foi a chamada crise Kipper und Wipperzeit. Tratou-se de um problema de cunhagem de moeda. O imperador alemão resolveu deslocalizar para a Boémia a cunhagem de moeda. A sua má qualidade gerou um violento fenómeno inflacionista e uma desregulação de grande envergadura.

Já no Século XVIII, uma empresa inglesa, a *South Sea Company*, obteve a concessão de todo o comércio nos chamados mares do Sul mediante uma mera declaração de dívida. O clima económico da época estimulou a emissão sucessiva de

³ Garber – (1989)

acções a preços exorbitantes. O problema é que a gestão da empresa só era mesmo competente na adopção de um exuberante plano de relações públicas.

Ao mesmo tempo floresceram muitas outras empresas que alimentavam a ganância de um mercado ávido de especulação. Os exemplos caricatos multiplicaram-se, como o caso de uma empresa que se dedicava, imagine-se, à construção de casas flutuantes tendo como objectivo aumentar a superfície da Grã-Bretanha. Neste contexto, constituiu-se em França uma empresa chamada *Mississippi Company*. O seu objectivo era substituir o ouro e a prata no sistema monetário por documentos escriturais. O “êxito” da empresa foi tal que chegou a valer mais de 80 vezes o valor de todo o ouro e prata existentes em França.

A *South Sea Company* investiu maciçamente na *Mississippi Company*. Quando quiseram recuar, tentaram fazê-lo em segredo mas os mercados reagiram em pânico e grandes fortunas esboroaram-se em pouco tempo. Os bancos beneficiaram de uma generalizada intervenção do Governo de Sua Majestade, o que só foi possível pelo facto do Império Britânico estar no seu apogeu.

O sistema bancário esteve em foco nos antecedentes da Revolução Francesa ao recusar o financiamento da Coroa e no apoio a Napoleão. Mas, depois da queda deste em *Waterloo* em 1815, teve vontade de inaugurar uma nova época.

A família Rothschild é o protótipo dessa nova atitude. Uma nova ordem liberal com mercados livres e a presença da “mão invisível” de Adam Smith. O Banco Central controlava com distância.

Mas o Século XIX assistiu também a graves perturbações do sistema bancário. O Império Britânico continuava a mostrar a sua hegemonia e Londres era o centro do Mundo económico pelo que o que aí se passou foi particularmente importante.

Em 1866, o *Overend & Gurney*, um banco que exercia actividade de desconto, emprestando dinheiro a bancos de retalho em Londres, declarou a sua falência devido a uma inversão do mercado e à sua exposição desmesurada a acções de companhias de caminho de ferro. Em consequência, muitos pequenos bancos viram-se incapazes de obter liquidez e sucumbiram. A corrida aos depósitos foi dramática.

Esta crise esteve na base do conceito de “emprestador de último recurso” que passou a constar das atribuições dos Bancos Centrais, em especial do inglês.

Quando, em 1890, o banco *Barings* entrou numa situação insustentável pela sua implicação em empréstimos obrigacionistas à Argentina⁴, o Banco de Inglaterra

⁴ A Argentina estava sobre endividada e incapaz de solver os seus compromissos

conseguiu antecipar a crise e organizar um fundo que socorresse o sistema bancário. O *Barings* faliu mas foi rapidamente reconstituído e só veio a falir definitivamente em 1995. Um aspecto interessante das falências desta época é que os bancos tinham uma estrutura muito familiar e que os bens dos responsáveis podiam ser chamados a responder nos processos que se seguiam às falências. Ficaram na memória os leilões de obras de arte que a *Christie's* realizou nos anos subsequentes.

Os anos que mediaram até à grande crise de 1929 foram marcados pela hecatombe da I Guerra Mundial que destruiu fisicamente grande parte da Europa e que, pela sua mortandade aniquilou muito do capital humano dos países participantes (quase todo o mundo desenvolvido).

O padrão-ouro foi o elemento estrutural das economias desenvolvidas nesta época. Consistia num sistema de relações cambiais fixas relacionadas com o valor do ouro. Teoricamente, os bancos emissores podiam ser chamados a converter cada nota numa certa quantidade de ouro. O sistema contribuía para um controlo da inflação bem sucedido. O sistema implodiu com a I Guerra Mundial e a sua reintrodução nunca foi conseguida globalmente.

Esta digressão serviu para procurar demonstrar que as crises económico-financeiras não são um fenómeno recente. É mesmo curioso como contêm já elementos que nos são familiares.

Num muito interessante artigo⁵, que veio a ser adaptado a um livro de grande sucessos, procede-se ao estudo histórico das crises financeiras desde o Século XIV até à crise do *subprime*. Os autores construíram uma base de dados com toda a informação disponível. Ironicamente referem o síndrome “desta vez é diferente”. Sempre se pensou que cada momento é diferente. Mas o que é certo é que existem semelhanças em todas as crises estudadas.

Até há muito pouco tempo pensava-se que a melhoria da informação estatística e o progresso tecnológico afastavam a perspectiva de uma repetição dos erros passados. Mas hoje já não podemos ter tantas certezas.

O estudo referido conclui também que a integração económica permite criar mecanismos mais solidários como por exemplo no interior da União europeia ou da NAFTA⁶.

⁵ Reinhardt et al (2008)

⁶ North American Free Trade Agreement

2.2 A grande crise de 1929

No imaginário colectivo, a grande crise de 1929 é a imagem real de uma convulsão violenta destruindo a vida dos cidadãos, das empresas e das instituições. Muito se escreveu sobre ela. Ainda hoje os economistas procuram interpretá-la à luz da sua visão sobre a doutrina económica.

A crise teve como elemento visível e espectacular o *crash* da Bolsa de Nova Iorque em 24 de Outubro de 1929, a Terça-feira Negra. Porque aconteceu esse *crash* nos Estados Unidos da América?

A resposta óbvia é que o mercado bolsista vivia um ambiente de especulação desenfreada baseado em níveis de endividamento das empresas e das pessoas que desafiavam toda a prudência. A especulação era generalizada, contaminava o sistema bancário e abrangia muita gente pouco informada sobre as consequências de um processo com muitos riscos.

Mas a realidade era bem mais complexa. Vivia-se um clima de deflação que incitava os consumidores a adiar despesas e assim a restringir a procura. A perturbação do sistema bancário levou muitos agentes económicos a evitar os bancos.

Nos anos anteriores a 1929, o investimento em bens de capital foi sobredimensionado e gerou produção sem consumidores, acumulando *stocks* que necessitavam de ser financiados pela banca.

A procura agrícola dos países europeus também tinha entrado em declínio, aviltando os preços e gerando excedentes de grande dimensão.

Existem também diferentes teorias sobre o efeito de produtividade e da desigualdade na distribuição dos rendimentos, mas há que reconhecer que estas análises têm em muitos casos uma motivação de índole mais política.

Ben Bernanke⁷, o actual Governador do *Federal Reserve Board* dos Estados Unidos, numa conferência em Março de 2004 na *Lee University* em Washington apontou os erros cometidos pelo Banco Central americano naquela época:

O *Federal Reserve* começou a aumentar as taxas dos *Fed Funds*⁸ (que permitem controlar os níveis de empréstimo dos bancos) na Primavera de 1928 e continuou a

⁷ Bernanke (2004).

⁸ É a principal taxa de juro do Federal Reserve Bank, através da qual os bancos emprestam ou pedem emprestado, recursos no mercado interbancário.

aumentar essas taxas quando uma recessão “normal” se iniciou em Agosto de 1929. Esta política de contracção do crédito facilitou muito o *crash*.

Quando o *crash* ocorreu, muitos investidores recorreram ao mercado cambial vendendo dólares e comprando ouro. O Fed reagiu aumentando mais as taxas de juro para proteger o dólar, o que deprimiu ainda mais a actividade económica.

Depois de uma política demasiadamente expansionista no início dos anos 20, o Fed não aumentou a oferta de moeda de forma a combater a deflação. Os investidores não atenderam às súplicas dos Bancos e retiraram os seus dólares, minando a confiança.

É verdade que os decisores políticos e financeiros tinham de defrontar objectivos contraditórios mas a escolha feita foi demasiadamente má.

Estabelecido o caos, sucederam-se as falências dramáticas, as fortunas que se evaporavam, os milionários que se tornaram mendigos, as filas de desempregados que se vêem nas fotografias que ilustram habitualmente a crise.

Novos *crashes* aconteceram em *Wall Street* nos meses seguintes e a crise começou a alastrar a todo o Mundo. São impressionantes os números do decréscimo da produção industrial entre 1929 e 1932: -46% nos Estados Unidos da América, -42% no Canadá e na Alemanha, -23% na França, -33% na Itália, -17% no Reino Unido, -30% em todo o Mundo (Ver anexo 1)

Os Estados Unidos e muitos outros países optaram por políticas proteccionistas de comércio externo aumentando substancialmente as tarifas aplicadas à entrada de bens no seu país. Isto só agravou o panorama geral. As exportações americanas declinaram para um terço do valor que tinham antes da crise. De acordo com um estudo da Sociedade das Nações que avaliou as importações de 75 países entre 1929 e 1933, aquelas desceram 69%!

O desemprego atingiu níveis sem precedentes, difíceis de quantificar com o rigor de hoje. Têm também natureza diferente. Se admitirmos que os Estados Unidos poderão ter tido níveis de desemprego à volta de 25% é preciso notar que nessa época a população agrícola era muito maior e as mulheres não tinham o mesmo peso na população activa.

O papel do Presidente Franklin D. Roosevelt na ultrapassagem da crise foi controverso. Em 1932 foi eleito com a política do “*New Deal*”⁹. Há quem considere que

⁹ O New Deal foi o nome dado à série de programas implementados nos Estados Unidos entre 1933 e 1937, sob o governo do Presidente Franklin Delano Roosevelt, com o objectivo de recuperar e reformar a economia norte-americana, e assistir aos prejudicados pela Grande Depressão.

o efeito conseguido se limitou a uma eficaz gestão de expectativas, com apoio dos sindicatos.

Os seus primeiros cem dias foram determinantes, gerando aliás um conceito que ainda se aplica actualmente na vida política. As mais conhecidas iniciativas foram as reformas bancárias aumentando o controlo federal, adopção de novas garantias para os aforradores, reforma da bolsa para diminuir o grau de especulação, injeção de moeda na actividade económica, fomento das obras públicas, fim da Lei Seca que proibia as bebidas alcoólicas.

Um elemento fundamental foi o abandono da rigidez do Padrão Ouro. Uma após outra, as várias economias foram abandonando o padrão ouro e muitos economistas atribuem a esta decisão um papel muito importante na recuperação. A flexibilidade que ela permitiu na gestão da política económica foi indiscutível. Os economistas Eichengreen e Sachs¹⁰ mostraram que os países que depreciaram a sua moeda em primeiro lugar foram os primeiros a recuperar, concluindo que o Padrão Ouro devia ser responsabilizado pela profundidade da depressão global.

O que é certo é que nos fins dos anos 30 a recuperação da economia mundial era ainda muito relativa. A II Grande Guerra Mundial, fenómeno brutal e cataclísmico impede-nos de analisar o que aconteceria normalmente. A realidade foi construída primeiro com a irrupção espectacular de uma economia de guerra e depois com a destruição generalizada da Europa e respectiva reconstrução, ambos constituindo factores de recuperação.

¹⁰ Eichengreen et al (1985)

2.3 Explicação dos vários tipos de crise

Já verificámos que as crises financeiras não são um fenómeno novo. Por vezes temos a sensação empírica que os períodos históricos que vivemos não têm precedentes. Mas a realidade, como vimos, é que há elementos que se repetem nos momentos mais atribulados da história económica.

Os economistas Carmen Reinhart e Kenneth Rogoff, autores de um artigo que já citei, publicaram em 2009 um livro¹¹ que desenvolve a tese, segundo a qual, a crise actual pode parecer diferente, mas que um olhar mais profundo para a realidade dos factos demonstra que a avaliação dos riscos falha com frequência e gera gravíssimas perturbações. Por isso o intitularam de forma irónica “This time is different”.

A tipificação que os autores fazem das crises financeiras é particularmente útil para uma análise mais aprofundada do tema.

Um **primeiro** tipo de crise financeira é a crise inflacionista. A inflação é um sinal de que existe uma disfunção qualquer na economia. Evidentemente se reduzida a proporções razoáveis em situações de grande expansão económica e de quase pleno emprego pode ser aceitável. A luta contra a inflação é aliás frequentemente impopular. Esta constatação é bem visível.

Os políticos tendem em geral a ser condescendentes com ela porque ocasiona a chamada ilusão monetária e facilita bastante, por exemplo, a fixação dos salários. Temos um caso interessante em Portugal. É mais difícil determinar limitações salariais hoje com a inflação de um dígito do que há 20 anos com inflação ao nível de dois dígitos.

Mas quando a inflação é alta e prolongada, a instabilidade política e financeira que ocasiona torna-se muito perniciosa e generalizadamente percebida. Reinhart aponta para o patamar dos 20% como aquele a partir do qual se está perante uma crise financeira e dos 40% para a chamada hiper-inflação.

Hazlitt¹² cita as hiper-inflações do Império Romano no tempo de Diocleciano, nas colónias americanas em 1781, em França na década de 1790, na Europa Central e na Rússia a seguir à I Guerra Mundial e em vários países da América Latina, nomeadamente no Brasil no final do século XX.

¹¹ Reinhart, Carmen et al-2009

¹² Hazlitt, Henry - 1978

Mas aponta como a mais célebre e significativa a que ocorreu na Alemanha entre 1919 e 1923. Esta teve muitas causas como as reparações de guerra que a Alemanha teve de pagar ou a ocupação do Ruhr pelas tropas aliadas mas, seguramente que a suspensão da convertibilidade em ouro das notas em circulação pelo Reichsbank (o Banco Central) teve um papel essencial.

Os números são impressionantes. Em 25 de Outubro de 1923 o Banco central, num só dia, apenas conseguiu imprimir um quadrilhão de marcos em notas e emitiu um comunicado lamentando o facto, pois a procura seria de um quintilhão de marcos! Em quatro anos a circulação de moeda aumentou 250 mil milhões de vezes e os preços aumentaram 1380 mil milhões de vezes!¹³

Se, no início, se podia argumentar que a deterioração do valor do marco estimularia as exportações, o que é certo é que a desorganização económica, a redução do consumo privado e a quebra na produtividade do trabalho que acompanharam a espiral inflacionista, rapidamente conduziram ao bloqueamento generalizado da actividade económica. A desvalorização da capitalização bolsista é avaliada por Hazlitt em 79%.

As taxas de juro só cresceram na parte final do processo inflacionista mas esse crescimento foi exponencial. No princípio de Novembro de 1923 emprestou-se a 30% ao dia. Nesse mês, procedeu-se a uma reforma monetária sendo criado o novo rentenmark. Um rentenmark foi trocado por um trilhão dos antigos marcos. E estabeleceu-se uma paridade com o dólar.

E acontece o chamado milagre do rentenmark. O mercado deixa de confiar nos antigos marcos e a confiar na nova moeda. A economia inicia uma profunda reconversão com custos avultados no curto prazo (desemprego quase nos 30%) mas recuperou nos anos seguintes.

Tudo isto produziu uma profunda desmoralização e, em grande medida criou as condições para o advento do nazismo.

Um **segundo** tipo de crise financeira é o chamado choque cambial (“currency crash” em inglês). Variações de taxas de câmbio são evidentemente normais mas há limites que, se ultrapassados, resultam em crise financeira. A definição desses limites depende da época em que ocorreram as crises, mas podem ser definidos como desvalorizações das paridades entre 15 (Reinhart¹⁴) e 25 % (Frankel¹⁵).

¹³ Hazlitt, Henry - 1978

¹⁴ Reinhardt, Carmen et al-2009

As crises cambiais que estão mais na nossa memória são as dos anos 90 na Ásia, na Europa e na América Latina.

No citado artigo de Frankel e Rose, os autores analisam uma base de dados de cerca de 100 países em desenvolvimento, onde incluem Portugal, durante 20 anos. Concluem que os choques cambiais ocorrem quando os fluxos de Investimento Directo Estrangeiro secam, quando as reservas cambiais são pequenas, quando o crescimento do crédito doméstico é alto, quando as taxas de juros dos países mais desenvolvidos sobem ou quando a taxa de câmbio está sobrevalorizada e é corrigida. E também são obviamente associados a fortes recessões.

Krugman¹⁶ analisa esta questão sob o ângulo dos ataques especulativos. E elenca vários vectores que podem estar na base dos choques cambiais. Em especial, estão em causa expansões monetárias e fiscais excessivas, declínio na competitividade dos preços, défices nas contas correntes e perdas nas reservas internacionais.

A quebra de câmbio (*currency debasement*) é o **terceiro** tipo de crise financeira. Pode assumir duas facetas. Uma é a redução do conteúdo em metal das moedas em circulação, outra a concretização de uma reforma em que uma moeda substitui uma outra que se encontrava em circulação.

Há exemplos bem antigos na Antiga Roma e na Idade Média do primeiro caso. Quanto ao segundo, os casos do Brasil, da China e do Zimbábwe são recentes. Trata-se de um fenómeno precursor em relação à inflação e às crises cambiais.

Um **quarto** tipo de crise financeira é o que se relaciona com o rebentar de bolhas relativas a preços de activos. Esta situação ocorre muitas vezes em conexão com crises bancárias. Os activos podem ser bens mobiliários, em especial acções, ou podem ser bens imobiliários como a habitação.

Um artigo publicado em 1997¹⁷ discute o papel da política monetária na resposta às bolhas de preços de activos. Uma preocupação essencial é que estes activos constituem frequentemente colaterais para empréstimos por parte do sistema financeiro. Se os activos estão inflacionados e se a bolha rebenta então os empréstimos ficam com as suas garantias ameaçadas. A resposta teórica é que a política monetária deve procurar rebentar a bolha antes que ela seja demasiadamente grande, através de uma política mais apertada onde se justificar.

¹⁴ Frankel, Jeffrey et al- 1996

¹⁶ Krugman - 1979

¹⁷ Kent, Christopher e al -1997

Os preços da habitação tiveram uma influência de enorme dimensão no início da crise recente nos Estados Unidos da América e estão também muito presentes na crise em Espanha.

Um **quinto** tipo de crise financeira é a crise bancária. Para Reinhart ocorre uma crise bancária quando uma corrida aos bancos leva ao encerramento, fusão, ou entrada do sector público em uma ou mais instituições financeiras ou, mesmo se não se verifica uma corrida, o encerramento, fusão, entrada ou assistência em larga escala por instituições ligadas ao sector público.

A crise pode surgir através de grande depreciação das acções de um banco, diminuição acentuada dos depósitos ou ainda por sinistros no pagamento de empréstimos derivados seja da deterioração do valor dos activos seja da falência de empresas no sector não-financeiro.

Crises bancárias sistémicas têm graves consequências tanto para o sistema financeiro como para as economias em sentido geral. Um estudo do Fundo Monetário Internacional¹⁸ define uma crise bancária sistémica como uma situação em que os sectores bancário e empresarial de um país experimentam um significativo número de falências, o que tem como consequência que as instituições financeiras enfrentem as maiores dificuldades em cumprir as suas obrigações. Desta forma, o crédito mal parado aumenta de forma acentuada e o capital do sistema bancário rapidamente se esgota.

Esta situação pode ser acompanhada por uma diminuição dos preços dos activos, como as acções e o imobiliário, e por uma travagem dos movimentos de capitais. Em muitos casos, a crise é despoletada por corridas aos bancos quando a confiança é ameaçada, muitas vezes por meras percepções de stress.

Muitas crises alastram a outros países e a outras instituições que não revelavam vulnerabilidades. Para resolver tais crises, as autoridades monetárias têm recorrido à redução de custos fiscais, à limitação dos custos económicos, à aceleração de reestruturações e à realização de reformas estruturais.

Ainda segundo o mesmo estudo, há, nestas situações, que encontrar um correcto equilíbrio entre a alocação de recursos aos bancos e aos devedores e os interesses dos contribuintes. Também se deve ter em conta que a utilização de meios dos contribuintes em favor dos bancos pode encorajar estes a abusar da protecção estatal. Tudo é mais grave se as instituições públicas são fracas, os reguladores pouco atentos ou o sistema judicial pouco eficiente.

¹⁸ Laeven, Luc - 2008

As crises da dívida externa são o **sexto** tipo de crise financeira. Segundo Reinhart envolvem o incumprimento nas obrigações de pagamento da dívida externa de um Estado a credores externos, em geral em moeda estrangeira. Inclui-se neste tipo de crise aquelas situações em que uma reestruturação da dívida implica que os pagamentos a realizar são menos favoráveis que os previstos inicialmente.

A falência de nações tem tido características bem diferentes da falência de empresas, pois esta proporciona aos credores regalias bem tipificadas nas leis comerciais, enquanto os Estados têm tido privilégios diferentes. Mas esta circunstância tem evoluído muito pois hoje nenhum Estado pode permanecer como um pária que não respeita as suas obrigações internacionais e sobreviver numa economia tão globalizada como a de hoje.

Mas a relação entre a dívida externa e o crescimento económico é complexa, dependendo muito do uso que se faz da dívida. Segundo Tzong-Shian Yu¹⁹, as economias do Sudeste asiático têm beneficiado grandemente da dívida externa contraída. O seu êxito, contudo, dependeu em larga escala da maturidade dos seus empréstimos. Aqueles que tinham uma proporção superior de dívida de curto prazo sofreram mais as flutuações de mercado e estão mais dependentes das crises financeiras. Os que tinham dívida de mais longo prazo, como era o caso das Filipinas, conseguiram resistir melhor à ebulição dos mercados.

Também a dívida tem de se conter dentro de limites em relação ao PIB e estar equilibrada relativamente ao crescimento da riqueza dado que só esta cria meios para satisfazer os pagamentos.

Muitos países negligenciaram estes princípios da mais elementar gestão e enfrentaram situações muito difíceis. Em vários casos, a espiral da dívida conduz a que os países, sobretudo quando o crescimento da sua economia é fraco, necessitem de contrair cada vez mais dívida para cumprirem as suas obrigações. Para o conseguirem, a sua reputação é essencial e, para a manterem, não podem incumprir.

As crises de dívida doméstica constituem um **sétimo** tipo de crise. Nos países com níveis de aforro importantes, o recurso à dívida interna é frequente. Neste caso, à dívida aplica-se a jurisdição interna e os credores são residentes do próprio país. Mas também nesta situação é possível o incumprimento. Só que os credores têm uma capacidade de negociação muito inferior à dos estrangeiros.

¹⁹ Yu et al- 2001

Também acontece que tais empréstimos podem ser concedidos em moeda estrangeira. Em caso de dificuldades, o país devedor pode ser tentado a reconverter a sua dívida em moeda nacional. Ou seja, um país pode financiar-se violando os seus compromissos com os seus devedores internos.

Porém, as crises que a Humanidade viveu (e as que há-de viver...) nem sempre podem ser arrumadas nos vários tipos apresentados. Muitas delas possuem características que acumulam vários dos tipos mencionados.

2.4 A Crise Actual

E como classificar a crise financeira que o Mundo viveu nos últimos anos à luz desta tipologia? A primeira questão a abordar é se é possível uma classificação. Com efeito, com a globalização e com o progresso das comunicações tudo é muito mais interdependente, todos os fenómenos económicos e financeiros se aceleram e se inter-relacionam.

A presente crise não se caracteriza por um aumento significativo da taxa de inflação nem se assistiu a graves choques cambiais. As autoridades monetárias exercem hoje uma vigilância muito atenta sobre o fenómeno inflacionista. O Banco Central Europeu tem mesmo como objectivo crucial da sua acção, impedir as tensões inflacionistas, mesmo à custa do crescimento económico tão ambicionado pelos responsáveis políticos. Por isso tem sido muito criticado.

O mesmo se passa com as variações cambiais. O Euro eliminou as tensões cambiais entre algumas das principais economias europeias. Temos apenas assistido à desvalorização do Dólar face ao Euro o que tem ampliado as dificuldades de competitividade na zona Euro. Por sua vez, o Euro, como grande moeda mundial, tem melhorado a sua condição de moeda de reserva ao nível internacional mas sem pôr em causa a predominância do Dólar nas transacções internacionais.

É curioso que há quem veja a desvalorização de activos ou a necessidade de obter fundos dos contribuintes, reduzindo-lhes o poder de compra, como formas modernas do velho vício medieval de recorrer à quebra de moeda. Mas trata-se, a meu ver, de inferências um pouco audaciosas.

O que a presente crise teve certamente foi o rebentar de bolhas que haviam sido provocadas por excessiva valorização de activos. A crise do subprime, que é descrita noutro capítulo, foi central no despoletar da presente crise. Os valores atribuídos ao mercado imobiliário nos Estados Unidos e em vários países da Europa eram pouco realistas. A queda na realidade gerou uma perturbação de grandes dimensões no início da crise.

Houve também uma crise bancária. Vários bancos faliram, outros viram os seus balanços gravemente perturbados com desvalorizações brutais dos seus activos, o mercado interbancário “desmaiou”, os Estados viram-se forçados a intervenções maciças com consequências no défice público e no poder de compra dos contribuintes.

Mas verificou-se também uma crise da dívida externa. A Grécia, a Irlanda e Portugal viram-se forçados a reclamar ajuda externa quando constataram a sua impotência para prosseguir o financiamento da sua dívida. Até os Estados Unidos da América atravessaram momentos difíceis para conseguir elevar o tecto legal para a sua dívida que, segundo o boletim oficial do Departamento do Tesouro, atingia em 31 de Julho de 2011 a astronómica quantia de 14, 342 triliões de dólares.

Diz-se frequentemente que há que reear o efeito dominó que se pode produzir no contexto da actual crise financeira. Mas em que consiste o efeito dominó?

As peças do dominó, se postas em sequência e se alguém fizer tombar a primeira, caem sucessivamente. A primeira, ao tombar, faz cair a segunda e assim de seguida.

Assim se pode passar no mundo financeiro. O rebentar de uma bolha imobiliária num país pode afectar o seu sistema bancário. O colapso de um sistema bancário, hoje em dia, afecta quase instantaneamente todas as economias que com ele se relacionam.

O mesmo se passa em organizações como a União Europeia. O colapso de um país como a Grécia cria condições para perturbações noutra país como a Irlanda. A queda da Irlanda afecta Portugal. E Portugal afecta a Espanha. E assim sucessivamente.

Na realidade, podemos encontrar elementos do efeito dominó na crise financeira dos últimos anos.

Em resumo, a crise que vivemos pode ser apresentada como uma grave conjugação de uma crise de rápida desvalorização de activos, de uma crise bancária e de uma crise de dívida externa, em especial de dívida soberana.

Um estudo do Fundo Monetário Internacional²⁰ identificou quatro aspectos da crise que são semelhantes aos verificados em outras crises:

- Uma bolha de preços de activos, nomeadamente no imobiliário, resultantes, em grande medida, do crescimento do crédito;
- Expansão contínua do crédito;
- Empréstimos marginais cujo reembolso só seria viável em condições macroeconómicas favoráveis;
- Liberalização financeira não acompanhada pelas necessárias medidas de regulação.

²⁰ Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis”- Stijn Claessens e outros- IMF Working Paper

Mas esta crise teve novas dimensões que contribuíram para a agravar e amplificar:

- Titularização de instrumentos financeiros a um nível nunca atingido, o que conduziu a uma crescente opacidade do sistema e, por consequência, a uma grande dificuldade na avaliação do risco;
- Liberdade de circulação dos capitais, aumentando muito a internacionalização dos choques financeiros;
- Alto grau de alavancagem das instituições financeiras que limita a capacidade de o sistema absorver mesmo pequenas perdas;
- Papel crescente dos particulares em operações financeiras de risco muito elevado.

No primeiro trimestre de 2007, começam a ser detectados os primeiros sinais do caos que se iria instalar nalguns países do Mundo daí a uns tempos, pois surgiram rumores de uma crise do *subprime* nos Estados Unidos. A crise do *subprime* deriva do facto de famílias com baixa capacidade financeira começarem a financiar-se por empréstimos para aquisição de habitação, a níveis que excediam largamente as suas possibilidades, problema para o qual o FMI alertou. Estes empréstimos foram titulados e esses títulos vendidos em mercados secundários como se fossem de baixo risco. A grande vulnerabilidade das sociedades afectadas, resulta de uma queda da taxa de poupança com um elevado nível de endividamento.

Muito derivou da facilidade com que se procedeu à titularização de activos e à multiplicação dessas ocorrências. Os bancos titulavam empréstimos e passavam a terceiros os riscos das operações. As agências de *rating* classificavam-nas como abaixo de *A-prime* ou seja *sub prime*.

Este sistema permitiu, em especial nos Estados Unidos, a realização de operações cada vez mais arriscadas. No que diz respeito ao mercado da habitação e à montagem de pequenos negócios, multiplicaram-se situações em que empréstimos eram concedidos a pessoas com base numa perspectiva de rendimentos potenciais que nem sempre se concretizavam. E muitas vezes com amortizações crescentes e períodos significativos de carência.

Evidentemente que se o incumprimento se mantivesse em níveis razoáveis nenhum problema teria lugar. Mas o incumprimento foi bem superior ao esperado. Geraram-se enormes confusões sobre quem detinha os direitos sobre as hipotecas. Um caso foi célebre quando o *Deutsche Bank* tentou accionar várias hipotecas sobre clientes

que não pagaram as suas obrigações no Estado do Ohio. O juiz do Ohio pediu ao Banco que exibisse os títulos de hipoteca e este concluiu que não os detinha.

Ao mesmo tempo, assistiu-se a uma desvalorização enorme dos activos imobiliários (26% em quatro anos nos Estados Unidos). A crise atingiu em especial os bancos hipotecários Fannie Mae e Freddie Mac que necessitaram de intervenção enérgica das autoridades federais americanas.

No segundo semestre de 2007, as bolsas de todo o mundo começaram a cair acentuadamente dando origem a um *crash* bolsista. A combinação da crise do imobiliário com um *crash* bolsista dá origem a uma combinação fatal que pode causar crises económicas profundas e duradouras. Desde o seu começo, foram cometidos vários erros de avaliação, tendo a sua real dimensão sido notoriamente subavaliada. Só no começo de 2008 é que os governos começaram a agir. Entretanto, assistimos à falência do Banco Lehman²¹ e ao desaparecimento de grandes bancos de investimento globais, isto é, tanto a Goldman Sachs como o Morgan Stanley se transformavam em bancos sujeitos a regulação, o que significa que podiam também ter depósitos. Desapareciam, assim, os restantes bancos de investimento puros.

Com estes dramáticos acontecimentos, o desemprego dispara e começam a aparecer, em Dezembro de 2009, os pacotes de estímulo fiscal para combater a recessão económica.

Um dos pilares do bom funcionamento do mercado financeiro é a confiança que existe entre as instituições financeiras. As hesitações das autoridades, acompanhadas de pessimismo generalizado, fizeram com que as expectativas dos agentes económicos se deteriorassem continuamente. Entretanto, a confiança torna-se em desconfiança pois nenhuma instituição quer emprestar a outra por não saber quais os riscos envolvidos, dando-se o pico quando há a paralisia dos mecanismos de mercado, deixando de haver preços que possam ser tomados em conta para se fazer a avaliação dos activos e passivos das instituições. A confiança é uma externalidade²² que envolve todos os agentes económicos e comporta-se como um fenómeno de economia de rede. A escassez de liquidez originada pela falta de confiança tem como consequência o risco de solvabilidade das instituições.

²¹ Era uma empresa global de serviços financeiros que fazia negócios no ramo de investimentos de capital, negociação, gestão de investimento. O seu principal cliente era o tesouro americano no mercado de valores mobiliários.

²² “As externalidades (ou efeitos sobre o exterior) são actividades que envolvem a imposição involuntária de custos ou de benefícios, isto é, que têm efeitos positivos ou negativos sobre terceiros sem que estes tenham oportunidade de os impedir e sem que tenham a obrigação de os pagar ou o direito de ser indemnizados.”

Outro dos motivos pelos quais a crise se tornou global foi o de os títulos de crédito hipotecários serem transaccionados no mercado secundário e associados aos produtos financeiros estruturados, que todas as instituições financeiras partilhavam. Isto é, a crise propagou-se ao sistema financeiro através da titularização²³ destes créditos e a sua venda nos mercados grossistas de crédito. Pela titularização, acabaram por ser os bancos americanos a comprar uma parte do risco europeu.

Como se propaga a crise através dos efeitos dos balanços das instituições? Com o pilar da confiança desconcertado, verifica-se uma redução dos fluxos de crédito (“*Credit Crunch*”) actuando no curto e longo prazos sobre a despesa e procura agregada, inibindo, assim, a formação de capital, encarecendo-o, o que reduz o investimento e causa uma redução do nível de actividade, que volta, por sua vez, a deteriorar o investimento. O efeito do acelerador financeiro²⁴ também nos diz que um nível de endividamento mais elevado dos agentes económicos causa uma ampliação do ciclo, tornando a recessão mais profunda e mais demorada.

A economia portuguesa também foi, obviamente, grandemente afectada, devido tanto a factores internos como externos. Este facto deveu-se, mais uma vez, aos elevados níveis de endividamento que os agentes económicos e as famílias atingiram. Desde 2001 que Portugal sofre de uma quase-estagnação na sua criação de riqueza, e, segundo estudos da famosa Standard & Poor’s²⁵, o nosso país vai estagnar por completo durante a próxima década. Para alterar esta previsão, as autoridades teriam de proceder a reformas profundas quer ao nível das políticas económicas quer ao nível das instituições do país. Tanto em termos de confiança como em termos de actividade económica.

O INE estimou, em 2008 e 2009, um aumento acentuado no desemprego e no número de falências das empresas. Só em 2009, o Governo admitiu que o país tinha

²³ Por titularização de créditos (*securitization*) entende-se a agregação de créditos com vista à sua alienação por parte do seu detentor inicial (originador) para a esfera da propriedade de uma entidade adquirente (o Special Purpose Vehicle – SPV(1)), a qual procede à emissão de valores mobiliários de dívida, colocados junto de investidores (normalmente de cariz institucional), para financiar a aquisição dos créditos.

²⁴ “Uma deterioração na situação líquida das empresas, ao provocar um aumento do prémio de financiamento externo e um aumento do montante de endividamento necessário para fazer face aos projectos de investimento, leva também à redução da produção e das despesas de investimento destes agentes económicos. Este é o âmago da teoria do acelerador financeiro. Dado que um choque negativo sobre a economia implica uma deterioração da situação líquida das empresas, então a resposta do investimento e da produção a este choque económico inicial é amplificada.” Bernanke et al (1999) foi quem desenvolveu o modelo de acelerador económico.

²⁵ Standard & Poor’s (S&P) é uma divisão do grupo McGraw-Hill que publica análises e pesquisas sobre bolsas de valores e títulos. É uma das três maiores companhias nesse segmento, ao lado da Moody’s e da Fitch Ratings

entrado em recessão e que nesse ano a taxa de crescimento do PIB seria negativa (Ver Anexo 2). Até aí, o Governo estava em profunda negação do problema, em especial no que diz respeito ao endividamento. O PIB caiu 2,7% em 2009, segundo dados do INE, e aumentou 1,4% em 2010.

Em Portugal, o problema financeiro deveu-se à conjugação de dois factores: o elevado endividamento das famílias e o endividamento do País perante o estrangeiro.

O que o Estado fez foi substituir as dívidas dos agentes privados por dívida pública para estimular o mercado de capitais com vista a reduzir as perdas. O problema crítico era a forma como o Estado ia fazer face a essa dívida, tendo em conta que o processo de desendividamento depende de forma crucial da evolução dos mercados e do crescimento da economia.

Quando os bancos centrais injectam liquidez no sistema, fazem baixar as taxas de juro e os custos internos de financiamento, evitando o colapso imediato do sistema, mas esta não é uma solução a longo prazo pois é insuficiente para compensar a reavaliação do risco no sector real, devido à queda esperada dos preços das casas de habitação.

Durante o decorrer de 2007, grandes bancos recorreram ao aumento de capital. Nacionalizou-se o BPN (Banco Português de Negócios) e o Governo anunciou um programa de injeção de fundos no capital dos bancos até 4 biliões de Euros. Pouco tempo depois, o BPP (Banco Privado Português) entra também em situação de insolvência.

Também se verificaram grandes deficiências reguladoras com um impacto enorme no sistema financeiro. A distorção reguladora incentiva a retirar do balanço determinado tipo de créditos, permite a criação pelo mercado de títulos muito complexos e de difícil avaliação, não resolve o problema das agências de *rating* e dos seus conflitos de interesse, mantém como não resolvido o problema dos incentivos e esquemas de remuneração dos gestores e administradores bancários e não enfrenta o problema dos modelos de avaliação de risco utilizados pelos bancos.

O sistema de regulação do Basileia II²⁶ atribui um papel central aos modelos internos de avaliação do risco pelos bancos e à notação de risco atribuída pelas agências bancárias o que vai contra algumas das deficiências que acabei de enunciar.

Ao contrário do que muitos pensam, os Bancos Centrais procuraram fazer o seu papel, fornecendo a liquidez necessária ao sistema, para evitar o colapso dos bancos. Era necessário garantir depósitos para evitar corridas aos bancos. E para resolver o problema de fundo, era necessário combinar a retirada de activos problemáticos dos bancos trocando-os por dívida pública ou liquidez, com a recapitalização dos bancos e ainda estimular a fusão de bancos para que os bons possam absorver os pequenos com problemas.

Em Portugal, o recurso ao Fundo Monetário Internacional e ao Fundo de Estabilização Europeu tornou-se inevitável a partir do princípio de 2011.

O Fundo Monetário Internacional tem sido muito criticado pela sua actividade. Acusam-no de intervenções brutais tendo como único objectivo o reequilíbrio das contas externas dos países onde intervém, causando recessões dramáticas e graves degradações do poder de compra dos cidadãos. Se bem que, nalguns casos, tais considerações se possam justificar, o Fundo enfrenta situações que são muito graves à partida e onde os remédios são inevitavelmente problemáticos. Regista, contudo, sucessos. Portugal consta da galeria das intervenções do Fundo como uma *success story*.

Portugal, na sua história, teve que recorrer ao FMI por três vezes. A primeira em 1978, a segunda em 1983 e a terceira, em 2011.

O primeiro pedido de ajuda ocorreu numa altura em que as dificuldades na Balança de Pagamentos eram basicamente o resultado de uma deterioração significativa

²⁶ “O Acordo de Capital de Basileia II, também conhecido como Basileia II, foi um acordo assinado no âmbito do Comité de Basileia em 2004 para substituir o acordo de Basileia I. O Basileia II fixa-se em três pilares e 25 princípios básicos sobre contabilidade e supervisão bancária. Os 3 pilares são: 1. Capital para cobrir o risco de crédito, risco operacional e risco de mercado (guardar) 2. Supervisão, permite ao regulador controlar o risco residual e que pode compreender o risco sistémico, risco de pensões dos seus empregados, risco estratégico, risco de concentração de riscos, risco reputacional, risco de liquidez e risco legal (fiscalizar) 3. Transparência e Disciplina de Mercado (divulgação de dados)”

da balança comercial, uma consequência de uma expansão significativa da procura doméstica, aumentada por uma política monetária expansionista e uma perda de competitividade nos mercados internos e externos. Isto aconteceu devido à primeira crise do petróleo, a uma diminuição das remessas dos emigrantes, à turbulência política da Revolução do 25 de Abril, à redução das nossas exportações para as colónias africanas na sequência da descolonização.

Os problemas orçamentais conduziram a um aumento da dívida pública. O défice teve de ser financiado pedindo emprestado ao Banco de Portugal, o que fez aumentar a base monetária e a oferta de moeda, o que levou por sua vez, a uma aceleração da inflação.

O programa de ajustamento com o FMI era focado na redução do défice e os seus instrumentos eram a depreciação das taxas de câmbio e o aumento das taxas de juro.

No entanto, no caso de Portugal e nessa época, as taxas de juro não estavam liberalizadas, pelo que eram estabelecidas de acordo com a depreciação da moeda para evitar movimentos especulativos de capital (*crawling-out regime*).

O ajustamento das finanças públicas também foi considerado como um elemento importante no programa de estabilização.

O segundo pedido de ajuda, em 1983, aconteceu em circunstâncias muito similares. Mas agora a expansão da procura doméstica era agravada pela rápida subida de dívida externa e a perda de competitividade reflectia o facto de não ter havido nenhum ajustamento estrutural relevante para manter uma balança externa sustentável. A segunda crise do petróleo também agravou a situação, produzindo um decréscimo nas remessas dos emigrantes e na procura externa.

O governo da altura não lidou com a crise no tempo devido. A procura doméstica aumentou, ao mesmo tempo que os ordenados subiam e o défice aumentava, chegando mesmo aos 12,5% do PIB em 1981, enquanto nenhuma reforma no sistema de impostos foi implementada o que conduziu a um aumento na fuga aos impostos.

O programa de ajustamento com o FMI estava focado no controlo da expansão da procura doméstica, através da moderação do aumento do salário nominal e o controlo do défice público. Um grande número de subsídios e o congelamento da despesa no sector público foram algumas das medidas tomadas pelo programa.

O governo, a preparar a adesão de Portugal à CEE, já tinha tomado algumas providências, nomeadamente algumas reformas estruturais. A reforma nos benefícios sociais também foi incluída no programa bem como um controlo estrito da situação financeira das empresas públicas. O nível de investimento em empresas do Estado foi reduzido e os custos salariais só podiam crescer abaixo da taxa de inflação.

Pode concluir-se assim que, das duas primeiras vezes que Portugal recorreu ao Fundo, foi possível recuperar rapidamente e restaurar o equilíbrio das contas externas portuguesas.

Com a adesão à zona Euro, Portugal deixou de poder recorrer à desvalorização da moeda assim como à alteração das taxas de juro, elementos essenciais dos anteriores programas de apoio. Ao desvalorizar a moeda, Portugal conseguiu encarecer importações e embaratecer exportações tornando estas mais competitivas. Outro elemento diferente é vivermos num ambiente não inflacionista. Com efeito, nos anos 80, com a inflação acima dos 20%, a ilusão monetária permitiu fazer decréscimo dos salários reais com menor percepção política do que estava a acontecer.

Quanto à intervenção recente, a desaceleração económica que se fez sentir em Portugal, de acordo com a informação qualitativa e quantitativa disponível, teve o seu maior impacto nos terceiro e quarto trimestres de 2010, reflectindo-se na contracção do PIB em termos homólogos.

Verificou-se uma diminuição do consumo privado, o que teve como consequência um aumento da desconfiança dos portugueses nas medidas de austeridade, nomeadamente no que se refere à redução de salários e pensões da função pública, o que criou condições para uma forte contracção no investimento público e privado.

A contracção da economia nacional contrasta com a evolução positiva da economia internacional. Nos EUA e na China, por exemplo, a economia recuperou muito rapidamente, beneficiando assim da recuperação do consumo privado, embora se verificasse um desemprego elevado mas um forte incremento do investimento.

Na Zona Euro, as diferenças entre as economias centrais e periféricas, em termos de crescimento, acentuou-se. A Alemanha continua com níveis de crescimento sólidos e estáveis, a confiança dos empresários aponta para fortes ritmos de expansão no início de 2011. A Irlanda e a Grécia, em contrapartida, tiveram que recorrer ao Fundo Europeu de Estabilização Financeira com suporte do FMI pois houve um agravamento do défice orçamental resultante do apoio ao sector financeiro e às dúvidas dos investidores quanto à capacidade de financiamento das mesmas ao exterior.

As tensões na Europa, associadas à “Crise da Dívida Soberana”, atingiram um máximo com as agências de *rating* a baixarem a classificação de Portugal e Espanha, obrigando o BCE a aumentar os montantes de aquisição da dívida soberana e a uma cedência de liquidez. Tudo isto levou a que Portugal tivesse que recorrer ao FEEF e ao FMI, com uma novidade importante: a assinatura pelas autoridades políticas do País de um memorando de entendimento com a Comissão Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional, consagrando num texto escrito os compromissos assumidos por Portugal tendo em vista a recuperação económica e financeira e desta forma permitindo o recebimento de importâncias que permitem a Portugal pagar os seus compromissos de dívida.

A situação da economia portuguesa não pode ser desligada das próprias fraquezas da zona monetária onde se insere. Com efeito, a criação do Euro, na sequência do Tratado de Maastricht e da reunificação alemã, padeceu, desde o princípio, de algumas contradições. Com efeito, se com o Euro foi criado o Banco Central Europeu, não se procedeu à instituição de verdadeiros mecanismos colectivos de gestão orçamental e fiscal.

Assim, as situações assimétricas multiplicaram-se. As baixas taxas de juro incentivaram as transacções imobiliárias nos países mais pobres, os défices públicos aumentaram diferentemente, os países mais gastadores endividaram-se.

Quando a recente crise eclodiu, alguns países devedores, apesar de não terem margem de manobra, procuraram usar a despesa como instrumento anti-cíclico. Outros países tiveram de socorrer o seu sistema bancário a fim de prevenir males maiores.

Os países em crise passaram a ter cada vez mais dificuldade em colocar a sua dívida nos mercados, como foi o caso de Portugal. As agências de *rating* passaram a fazer alertas cada vez mais gritantes e a emitir classificações cada vez mais negativas. Os juros tornaram-se proibitivos e o recurso ao mercado tornou-se quase impossível.

As pressões sobre o Euro tornaram-se muito intensas e, após muitas hesitações (o que só prejudicou a percepção dos mercados), a zona Euro criou o Fundo de Estabilização e Equilíbrio Financeiro para ajudar os países em dificuldade.

Montaram-se operações de intervenção em que a União Europeia, o Banco Central Europeu e o Fundo Monetário Internacional decidiram emprestar recursos financeiros mediante o compromisso dos países em causa de introduzir profundas reformas tendentes a permitir um ulterior regresso aos mercados.

O problema é que essas reformas têm consequências recessivas no curto prazo, o que gera períodos de transição de grande complexidade.

As agências de *rating*, muito criticadas ultimamente, têm tomado decisões muito polémicas ao baixar a classificação da dívida desses países e prejudicado objectivamente os processos de recuperação em curso. Os bancos que tomaram dívida dos países em dificuldade têm sofrido perdas pela desvalorização desses activos.

Portugal, não obstante os seus indicadores não serem os piores da União Europeia, não conseguiu resistir e deixou-se envolver neste turbilhão de dificuldades, devido a erros de política económica, uns estruturais, outros recentes.

3. Grupo Santander vs Banco Santander Totta

Fundado numa pequena cidade do norte de Espanha, o Banco percorreu toda a escala financeira e subiu cada um dos seus degraus: de sociedade de crédito local a entidade regional e depois a entidade nacional e daí a banco europeu e mundial.

O Banco Santander é um banco global que opera nas três principais moedas da economia mundial – o Euro, o Dólar e a Libra Esterlina.

A história começa a 15 de Maio de 1857, quando a Rainha Isabel II, seguindo o parecer do seu Conselho de Ministros, assinou no Palácio Real de Madrid, o decreto que autorizou a criação de um banco de emissão e desconto na cidade de Santander.

Durante a sua primeira etapa de vida, entre 1857 e 1874, e por se localizar numa cidade de negócios marítimos, o Banco dedicou-se aos negócios para os quais tinha sido criado: a emissão de notas, o desconto de letras e o crédito comercial.

No princípio da segunda etapa, que vai de 1875 a 1919, o Banco perdeu a faculdade de emitir notas, um privilégio que foi concedido em exclusivo ao Banco de España. Ao Santander foi dada a possibilidade de se integrar no Banco de España ou de se transformar numa sociedade de crédito, continuando a sua vida como entidade independente. Optando por esta última, os responsáveis da altura têm que ser reconhecidos pela sua clarividência ao tomar a decisão certa.

De 1919 a 1939, considera-se a terceira etapa de vida do Banco. Dentro deste período, houve a fase do pós - 1ª guerra mundial e a crise dos anos 30 em que um bom número de sociedades faliu. Depois expandiu os seus activos com cautela, sem efectuar experiências arriscadas com novas linhas de negócio e sem alterar a sua conservadora política de crédito. Durante um tempo, travou a abertura de sucursais, acentuou a prudência e reforçou a sua carteira com fundos públicos, o que lhe permitiu percorrer os agitados anos da Grande Depressão sem grandes contrariedades. A Guerra Civil foi, sem dúvida, um dos acontecimentos históricos mais importantes de Espanha no Século XX. A revolta militar começada em Julho de 1936, dividiu o país em duas facções opostas, o que deu lugar a dois estados antagónicos. A divisão geográfica implicou a quebra do sistema financeiro e a ruptura da unidade monetária (Real). A consequência mais grave para o Santander foi o arrombamento dos cofres de segurança e a apropriação do seu conteúdo, tendo o Presidente e o Vice-Presidente sido detidos. Acabada a Guerra Civil, a economia espanhola foi atingida por uma profunda letargia. O isolamento político e a política de autarcia adoptada pelo regime de Franco

provocaram inicialmente uma paralisia generalizada da actividade produtiva, da qual não recuperou senão em meados da década de 50.

Em Santander, o mais recente concorrente ao Banco Santander, era o Banco Mercantil, que foi oportunamente comprado pelo então director geral do Santander, Emilio Botin Sanz de Santuola, em 1946.

O Banco Santander aproveitou a bonança económica dos anos 60 para consolidar a sua posição, diversificar as suas actividades e operações, conquistar novos mercados e subir vários lugares no Ranking Nacional de entidades financeiras. Por esta altura, fez as suas primeiras aquisições na América Latina.

As bases em que assentou a expansão do Santander foram: uma ampliação da sua presença territorial, pela compra de entidades médias e pequenas e a abertura de balcões, uma política comercial ágil e flexível, um conhecimento próximo do cliente, uma aposta tecnológica arrojada, uma prudente gestão da carteira de valores, uma rigorosa e acertada avaliação dos riscos comerciais, uma política conservadora de reservas.

O Banco Santander nasceu para resolver a falta de meios de pagamento e de instrumentos de crédito de uma cidade em pleno crescimento. Na sua criação, intervieram os membros mais destacados da elite comercial local, abastados “indianos” (emigrantes espanhóis que voltavam ricos das colónias), armadores e construtores navais, industriais e comerciantes ligados aos negócios coloniais.

Santander era um porto fundamental no intercâmbio de produtos entre Castela e as colónias. Foi o propósito de facilitar e embaratecer o custo das transacções comerciais e de resolver a precariedade financeira de uma cidade em contínua expansão, que moveu os comerciantes de Montaña a reunirem-se naquela manhã de Janeiro de 1856 e foi esse mesmo desejo que os animou a superar com tenacidade todos os obstáculos que se interpuseram no seu caminho até à fundação do Banco.

O impacto da Primeira Guerra Mundial

As primeiras reacções ao deflagrar da I Guerra Mundial foram de pânico, com uma forte contracção de liquidez, algumas falências, suspensões de pagamentos e queda dos valores de bolsa.

O começo das hostilidades na Europa surpreendeu o sistema bancário espanhol. O desconcerto foi geral e os banqueiros contemplaram impassíveis a diminuição dos

níveis de actividade comercial e a queda das cotações em bolsa. Embora a Espanha permanecesse neutral, o impacto da guerra reflectiu-se em todos os aspectos da vida económica, social e política.

Depois da tempestade veio a bonança, seguida imediatamente de uma euforia generalizada dos mercados que se prolongou até ao fim da guerra mundial. A manifestação mais visível foi o enorme aumento das exportações de bens e serviços para atender às necessidades exteriores decorrentes da guerra.

A balança comercial inverteu o seu tradicional saldo negativo e o país recebeu um rio de ouro e divisas que encheram as arcas dos bancos. O balanço do exercício de 1914 não foi bom, uma diminuição de 11% nas contas correntes e depósitos e um retrocesso do activo de 25,1 para 22,3 milhões de pesetas. Mas o activo total duplicou de 24 milhões em 1915 para 40 milhões em 1919.

A guerra, além de proporcionar um forte impulso à actividade do Santander, propiciou a obtenção de elevados lucros que a entidade transferiu para os seus accionistas.

Em 1917 superou, pela primeira vez, o meio milhão de pesetas de lucro bruto e em 1918, aproximou-se de 1 milhão de pesetas!

Em 1920, o Santander era uma entidade pequena, de âmbito local, dedicada essencialmente ao crédito comercial e ao financiamento do capital circulante, restringida à cidade, sem projecção externa e ligada ao tráfico mercantil da localidade. Meio século depois ele já se encontrava entre os 7 grandes da banca espanhola e, no começo do século XXI, era uma das sociedades bancárias espanholas mais internacionalizadas.

A vontade de sair para fora dos muros do *Paseo de la Pereda*, a célebre avenida marginal de Santander, manifestou-se de forma clara através de dois caminhos. Com a mudança da década, os responsáveis da instituição decidiram participar e intervir no capital de novas entidades financeiras e, ao mesmo tempo, iniciaram uma política de implantação de sucursais na própria província e regiões limítrofes.

Houve uma iniciativa muito importante que foi a de um aumento de capital nominal de 3,5 milhões (1899) para 10 milhões de pesetas. O activo total passou de 59 para 98 milhões entre 1920 e 1930.

O Santander saiu ileso da crise bancária de 1931 e pôde enfrentar a Grande Depressão com uma invejável posição de liquidez e solvência.

Durante a crise dos anos 30, a instituição além de manter uma estreita vigilância sobre os seus riscos, quis seguir a todo o momento a orientação da política monetária do Banco de España e as sugestões das autoridades financeiras. Assim, nestes anos, sempre que o banco emissor aumentou as suas taxas de juro, o Santander aumentava as dele. Perante a persistência da desvalorização da taxa de câmbio da peseta nos mercados internacionais, decidiu-se reduzir os descobertos em moeda estrangeira, já de si muito limitados, tendo em conta que o Banco nunca assumiu riscos em divisas nem especulou nos mercados de câmbios.

Em suma, o Banco, nestes anos de entre as duas Guerras, marcados pela Grande Depressão, progrediu mantendo-se fiel às suas profundas raízes regionais e às suas origens de entidade comercial; incrementou de maneira apreciável o seu capital e adquiriu um esplêndido prédio para instalar a sua sede central, estendeu os seus negócios abrindo sucursais para fora dos limites da província; resistiu aos embates da concorrência. A instituição manteve uma notável estabilidade, uma sólida estrutura e uma solvência à prova de crises.

1936 – 1939

A guerra civil que começou em Julho de 1936, dividiu geograficamente o país e, com ela, a fractura do sistema financeiro e consequentemente da unidade monetária. Durante 3 anos, circularam duas pesetas diferentes: a republicana e a nacionalista, acabando, no fim, por prevalecer a nacionalista, convertendo-se toda a outra.

Do balanço, o Santander não se podia queixar: conseguiu sair incólume, sem excessivas perdas humanas ou materiais, conservando a sua independência e o seu quadro de dirigentes intacto.

1939 – 1969

Por ocasião do seu Centenário, o Presidente do Santander expôs a vida do Banco como uma prenda à instituição. Houve uma enorme expansão nesses cem anos, fazendo-se sentir a presença do Santander nas principais cidades espanholas. O número de balcões multiplicou e foram abertos escritórios de representação em Buenos Aires, Caracas, Havana, Londres e Cidade do México. O Banco estava perto de atingir os 100 milhões de pesetas de lucro.

Nos 100 anos decorridos desde 1857, a entidade tinha conseguido transformar-se com sucesso: o pequeno estabelecimento de emissão pôde converter-se, embora não sem problemas, num banco comercial independente e sobreviver às crises que, de forma periódica, dizimaram o sistema financeiro. Desde os começos do século tinha resistido à feroz concorrência do Banco Mercantil e dos bancos nacionais instalados na província, tinha-se adaptado às mudanças na economia regional e tinha enfrentado as dificuldades dos anos entre guerras e ainda, à Grande Depressão e à Guerra Civil.

A transformação apoiou-se numa estratégia composta por três forças intimamente ligadas: a absorção de entidades afins ou competidoras, a abertura incessante de sucursais e agências por todo o território espanhol e em terceiro lugar, uma tenaz política de captação de clientes de diferentes dimensões, acompanhada de uma cuidadosa vigilância do risco bancário.

Cada componente do Banco tinha uma função. O Banco devia: conservar a sua vocação comercial, estimar de forma rigorosa o risco, em cada uma das operações de crédito, procurar as garantias adequadas. Os accionistas deviam: efectuar as contribuições solicitadas em troca de rentabilidade e remuneração. Os empregados deviam: abnegação no trabalho em troca de segurança no emprego e possibilidade de promoção. Os directores deviam: prestar serviço permanente, trabalhar sem descanso.

A Espanha esteve submersa numa etapa de autarcia e isolamento internacional durante duas décadas. Em 1958, terminou esta situação com a entrada do FMI e Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento. Em 1959, foi posto em prática o Plano de Estabilidade que consistia num conjunto de medidas monetárias e fiscais para corrigir os desequilíbrios económicos (a inflação, o défice público e o défice externo). Adoptou-se uma taxa de câmbio realista para a peseta, aprovou-se uma nova tarifa alfandegária mais moderna e flexibilizaram-se os mecanismos de controlo administrativo do investimento privado.

A estratégia de crescimento apoiou-se em quatro pilares durante o longo período autárquico: aumentos de capital para dotar o Banco de solidez interna; aquisição de entidades de crédito para acrescentar valor à empresa; alargamento do âmbito dos negócios, fazendo acordos com sociedades de crédito afins para ganhar quota de mercado; abertura incessante de sucursais para conquistar território e captar clientes num ambiente financeiro em que a concorrência, através dos preços, estava vedada.

O Banco Santander realizou um total de quatro ampliações de capital. A primeira, em 1942, até aos 25 milhões de pesetas. Em 1946, foi elevado aos 60 milhões

de pesetas. Em 1950, para 100 milhões de capital social. Foi em 1957 que se deu o quarto aumento que colocou o capital social no valor de 400 milhões de pesetas.

A marca mais profunda da identidade do Banco Santander surgiu em 1950, durante a longa etapa de autarcia e isolamento económico. Refiro-me à vocação europeia e latino-americana. Emílio Botín pensou que as colónias de espanhóis nas principais cidades da América, formadas por prósperos comerciantes e profissionais de classe média ofereciam boas oportunidades de negócio. O facto de se estabelecer no estrangeiro também tinha a vantagem de poder operar livremente em divisas, ultrapassando as limitações impostas pela legislação espanhola sobre controlo de câmbios e gerir remessas que os emigrantes mandavam para Espanha.

Os escritórios de representação, naquela altura, não estavam autorizados a realizar operações bancárias ou ter atendimento ao público, mas facilitavam o movimento de fundos de um país para outro. A estratégia do Santander era a de estar presente em praças mercantis importantes para, quando a situação legal o permitisse, poder ampliar o campo de actividade das instituições financeiras espanholas.

Tudo começou em Havana, em 1947, quando se estabeleceu o acordo com *The Trust Company of Cuba*, que confiou ao Banco os seus interesses em Espanha. O Santander instalou-se em seguida no México em 1951 e em 1961 Buenos Aires. Na Europa, a primeira praça escolhida foi Londres por ser um dos principais destinos de exportação da Espanha.

O Santander foi-se expandindo, mas sempre com a política de ter a máxima cautela na hora de conceder créditos de importância, o que exigia a realização de estudos pormenorizados sobre cada pedido, a reserva para si das máximas garantias e a participação nos órgãos de decisão das empresas em causa para dispor de um posto de vigia do qual pudesse observar o andamento das mesmas.

Botín considerava que tinha um mandato irrenunciável: salvaguardar a solvência do Banco e fazer com que os accionistas ganhassem dinheiro.

Os dois factores que tiveram mais influência nos valores contabilísticos destes dois decénios foram a conjuntura económica e a estratégia de negócio. Em especial, a conjuntura determinou a procura de crédito e de investimento empresarial, o que se ficou a dever à ampliação experimentada pelo investimento público e privado e à recuperação de consumo privado. A política de crédito foi a outra variável. Como o Santander se manteve fiel à sua natureza comercial, grande parte do seu activo foi canalizada para o financiamento do capital circulante das empresas e desconto de letras.

1963 – 1985

No 125º aniversário do Santander, em 1982, Emílio Botín lembrou que o Banco, fundado em 1857, com um capital de 5 milhões de reais e com 17 colaboradores na folha de pagamentos, tinha agora 1000 sucursais em Espanha, 10.000 colaboradores e uma dezena de bancos no estrangeiro.

Em 1985, os recursos próprios do Santander ultrapassavam os 100.000 milhões de pesetas, tinha recursos alheios de 1 bilião de pesetas e os seus lucros líquidos eram de 100.000 milhões de pesetas acompanhados da capitalização bolsista que atingia os 170.000 milhões de pesetas.

O que contribuiu para este enorme sucesso foi a equipa estável e coesa composta por Emílio Botín, o próprio presidente com o seu rigor, os accionistas dispostos a acompanhar os aumentos de capital que fossem necessários, uma estratégia ágil e agressiva e uma prudente política de riscos e a aposta no crescimento em recursos próprios.

A inovação tecnológica foi um factor de modernização, tendo a instalação de uma central de contabilidade e mecanização das tarefas administrativas dos balcões contribuído para isso. A criação de sociedades de investimento e de financiamento foi outro instrumento que contribuiu para impulsionar as operações do Banco.

Entre 1963 e 1985, os accionistas, funcionários e dirigentes do Banco de Santander, erigiram um edifício financeiro eficiente, solvente e rentável, preparado para dar um passo em frente, o que aconteceria a partir de 1986, com Espanha integrada na Comunidade Europeia, participando no jogo da construção do Mercado Único e do Euro, inserida numa economia cada vez mais aberta, competitiva e global.

O Banco apoiou-se em três pilares básicos, nos anos 60 e 70, nomeadamente uma ampla rede comercial, uma rigorosa política de riscos e uma forte centralização de decisões. Uma das estratégias utilizadas pelo Banco de Santander foi formar os seus colaboradores para irem para a rua “vender dinheiro”. Era uma forma ingénua mas também muito eficaz de captar clientes, tornando esta estratégia numa vantagem comparativa em relação aos seus concorrentes. Os altos quadros, vulgo Emílio Botín e Tarrero (director-geral), tinham a noção que todos os balcões eram importantes, era também uma vantagem, para entusiasmar os colaboradores e disseminar uma mensagem muito importante. Era melhor ter clientes modestos do que condicionar os recursos a uns poucos empresários ou comerciantes com elevados volumes de negócio, mas que

podiam ter um risco muito elevado. Botín e Tarrero achavam que não havia balcão, por pequeno que fosse, que não merecesse uma visita.

Outro factor relevante e contributivo para o sucesso foi a importância dada aos recursos humanos. A máxima do Banco era: “A *expertise* pode-se comprar, mas a lealdade tem que se ganhar”. Todos os funcionários tinham que passar pela rede comercial para saber exactamente como funcionava o quotidiano do Banco, para terem a noção do que era ou não exequível. Esta era a primeira escola de formação do quadro de pessoal. O Santander dá muita importância à formação contínua dos seus funcionários.

Em 1965, o *Bank of America* e o Banco de Santander uniram esforços na criação de Bankinter. Desta maneira, o Banco americano conseguia situar-se na cena espanhola e da mesma forma, o Santander consolidava a sua presença na América, cuja primeira filial se estabeleceu em Buenos Aires.

1986 – 2006

Nestes 150 anos, o Santander atingiu um patamar muito elevado. Situou-se entre as 10 instituições financeiras maiores do mundo: uma ampla presença nos continentes europeu e americano; um negócio que envolve todos os sectores da actividade bancária.

Hoje, sem ter perdido as suas raízes e sem renegar as suas origens, é uma instituição de crédito mundial, em tamanho e diversificação geográfica, pela amplitude das suas operações financeiras, pela composição das suas equipas humanas e pelo seu modelo de gestão.

Em 1986, com a entrada de Espanha na CEE e em 1999, com a adesão à União Económica e Monetária, abriu-se uma nova fase da História, tanto para Espanha como para o Santander. Aliás é oportuno comentar como a História de Espanha e a do Banco se ligam no último século e meio.

Sucederam nove acontecimentos primordiais na transformação do Grupo Santander:

- 1) Em Novembro de 1986, Emílio Botín subiu à presidência do Grupo onde o seu pai tinha trabalhado 57 anos, 36 dos quais na presidência. Emílio Botín Sanz de Sautuola y López continuou como administrador e membro da Comissão Executiva até Novembro de 1989. Morreu com 90 anos de idade, em 1993. Emílio Botín transferiu os serviços centrais para Madrid.

- 2) Em 1988, o Banco de Santander assinou uma aliança com o Royal Bank of Scotland²⁷
- 3) O lançamento da Superconta Santander que foi dos produtos financeiros mais inovadores da história bancária espanhola. Era um produto destinado a todos, empresas e particulares, e consistia numa conta à ordem remunerada. O Banco ganhou visibilidade, rompeu com a sua imagem conservadora e pôs-se na vanguarda do sector.
- 4) Em 1994, o Santander comprou o Banesto²⁸, uma das entidades espanholas mais prestigiadas.
- 5) Em Janeiro de 1999, o Santander fundiu-se com o Banco Central Hispano para constituir a entidade de crédito espanhola de maior dimensão. Esta fusão deu-lhe margem para uma nova onda de aquisições no estrangeiro a partir do ano 2000, incluindo em Portugal.
- 6) Ainda com a força do Banesto, adquiriu o Banco da Venezuela, Santander Mexicano, Argentina e os Bancos Geral do Comércio e Noroeste do Brasil.
- 7) A compra do Abbey²⁹ National Bank em 2004 (6ª entidade do Reino Unido).
- 8) Em 2007 foi o ABN AMRO³⁰, cuja aquisição foi considerada a maior compra mundial no sector financeiro.
- 9) Por fim, em 2008, adquiriu A&L³¹, B&B³² e Sovereign³³.

²⁷ O Royal Bank of Scotland viria a falir durante a recente crise financeira. O Santander comprou os seus balcões em Inglaterra e no País de Gales em 2010.

²⁸ Banesto é um Banco Espanhol, 88,4% detido pelo Banco Santander com Ana Patrícia Botín (filha do CEO do Grupo Santander) a gerir.

²⁹ Em Julho de 2004, Abbey e o Banco Santander anunciaram que haviam chegado a um acordo para a aquisição. O Abbey tornou-se parte do Santander a 12 Novembro de 2004.

³⁰ ABN AMRO é um banco dos Países Baixos que opera no Brasil. Em 2007 foi vendido para o consórcio formado pelo Royal Bank of Scotland, pelo espanhol Santander e pelo belgo-holandês Fortis.

³¹ Em 2008, Alliance & Leicester, instituições financeiras britânicas especializadas em créditos imobiliários e hipotecas, tornaram-se parte das operações do Grupo Santander em Inglaterra.

³² Em 2008, Bradford & Bingley, instituições financeiras britânicas especializadas em créditos imobiliários e hipotecas, tornaram-se parte das operações do Grupo Santander em Inglaterra.

³³ Em 2005, Sovereign e o Santander estabeleceram uma aliança estratégica e em 2009 Sovereign juntou-se ao Grupo Santander, adicionando a sua US franchise à força global do Santander.

Alfredo Sáenz³⁴ teceu no parlamento britânico, algumas considerações sobre o modelo Santander. Nessa intervenção, caracterizou-o da seguinte maneira:

- Uma elevada diversificação geográfica com foco na banca comercial, o que confere estabilidade à conta de resultados e evita concentração de riscos. Esta diversificação desenvolve-se entre mercados emergentes e mercados desenvolvidos, que contribuíram com 43% e 57%, respectivamente, dos lucros em 2010. Esta situação proporciona uma maximização de recursos e lucros ao longo do ciclo económico. O Banco concentra-se em dez mercados fulcrais: Espanha, Portugal, Alemanha, Inglaterra, Brasil, México, Chile, Argentina, EUA, e mais recente Polónia.

- Um modelo sólido de banca comercial, através de um grande foco comercial (estar perto do cliente, inovar o produto, e elevada qualidade de serviço), de uma melhoria contínua da eficiência e de uma política de riscos prudente. O Banco tem (em 2010) 97.2 milhões de clientes espalhados pelo mundo: 31% na Europa Continental, 26% em Inglaterra e 43% nas Américas. A relação com os clientes e a sua fidelização são objectivos constantes do Banco Santander. A qualidade do serviço é uma prioridade, de forma a obter o máximo de satisfação por parte dos clientes. Num inquérito feito recentemente, um total de 85.7% dos clientes disse estar muito satisfeito. A satisfação do cliente gera uma ligação mais forte com a instituição e permite angariar mais recursos.

- A própria marca Santander. É uma marca que incorpora a identidade do Grupo e expressa uma cultura corporativa, uma posição internacional e uma identidade forte por todo o mundo. Representa a essência, personalidade e valores que fazem do Santander uma marca única que pretende representar dinamismo, força, inovação, liderança, qualidade do serviço, ética profissional e sustentabilidade.

- Um balanço forte e consistente que advém de uma elevada qualidade da avaliação do risco, o que permite oferecer um retorno total ao accionista; uma gestão activa da carteira de negócios, procurando continuamente melhorar o posicionamento estratégico (comprar em áreas de alto crescimento e vender em áreas de menor crescimento);

- E por fim, o modelo de filiais do Grupo, cada uma delas com o seu próprio capital, autonomia de financiamento e ajustando-se à legislação do próprio país, “o que ajuda a evitar o contágio do Grupo pelo colapso de uma filial”. Desta forma, aproveita-se o melhor do negócio local e, na medida em que se apoia nas economias de escala do

³⁴ Vice-presidente do Grupo Santander

Grupo, se obtém assim vantagem das “melhores práticas”. É necessário para isso, ter disciplina estratégica (isto é, comprar em mercados sobre os quais se tem bons conhecimentos e que têm valor potencial a acrescentar) e disciplina financeira, tendo em atenção que o ROE³⁵ deve ser superior ao custo de capital e ter impacto positivo em três anos.

Num artigo de “La Tercera” de 31.3.2009 e do Daily Telegraph a 3.4.2009 chamado “Fortalecendo o fraco sem enfraquecer o forte”, Alfredo Sáenz afirmou que o Banco Santander não teve exposição a activos tóxicos³⁶ e que, por isso, não houve necessidade de pedir ajuda externa. Mas mostrou alguma preocupação pela maneira como se tem processado a intervenção pública no sector financeiro. Os bancos que recorreram a essa ajuda vão gerar desequilíbrios no mercado bancário. Para evitar essas distorções o Banco advoga cinco medidas:

- Os coeficientes de capital deveriam ser calculados da mesma maneira em todos os países, para que os agentes de mercado pudessem avaliar a saúde e a força das entidades.
- Os programas de recapitalização deveriam limitar-se aos bancos viáveis.
- As injeções de capital público não deveriam aumentar os coeficientes de solvência para níveis superiores aos dos bancos com uma gestão saudável.
- Estas intervenções deviam estar baseadas nos preços de mercado, em consonância com o perfil de risco da entidade.
- A presença de capital público deve ser temporária para incentivar uma saída rápida da crise.

O Santander tem uma estratégia e critérios financeiros muito estritos. O rácio de capital, que é o principal indicador da solvência de um Banco, aumentou 8,8% em 2010. Os investimentos têm que se situar em países e mercados que o Santander conheça bem, têm de ter um impacto positivo no ganho por acção e têm de exceder o custo do capital no terceiro ano após a sua aquisição. Em termos de liquidez, o Santander financia os

³⁵ O ROE é a taxa de rendibilidade do Capital: “Return on Equity”. Corresponde ao rácio entre o valor dos Resultados Líquidos (Diferença entre Proveitos e Custos) e o valor dos seus Capitais Próprios, obtidos por uma empresa num determinado período.

³⁶ “Os Activos Tóxicos são instrumentos de investimento baseados nos Subprimes, que se tornaram ilíquidos. Esta perda de liquidez levou a fortes depreciações nas contas das instituições que os detinham em carteira.”

empréstimos com depósitos dos clientes. Em 2010, o Banco captou 109.000 milhões em depósitos e financiou 38.000 milhões.

O lucro do Santander em 2010 foi de 8,181 milhões de Euros. Pelo quarto ano consecutivo, os lucros foram acima dos 8.000 milhões. Este sucesso é devido a um modelo de negócio baseado na banca de retalho, na diversificação geográfica e na força do Balanço (Ver Anexo 3).

Os depósitos em 2010 cresceram 22% e os empréstimos cresceram 6%. O lucro foi 8,5% mais baixo do que em 2009, devido às decisões muito prudentes e conservadoras do Banco.

O Santander Totta teve 4% do lucro total do Grupo. Conta já com 1,9 milhões de clientes, 759 balcões, 6214 colaboradores. Ocupa o terceiro lugar no ranking nacional.

A entrada do grupo Espanhol em Portugal remonta a 1990, quando adquiriu 26% do capital do Banco de Comércio e Indústria (BCI), uma sociedade de tamanho médio, balanço equilibrado e com boas perspectivas de desenvolvimento. O BCI, criado no Porto, foi um dos pioneiros da banca privada portuguesa, tendo aproveitado as circunstâncias favoráveis daquela época. A evolução posterior do BCI não teve os resultados esperados. A conjuntura económica internacional e europeia dificultaram a gestão da entidade financeira, chegando mesmo a ter perdas significativas em 1994. Foi então obrigado a fazer uma profunda reorganização interna, a rever as suas linhas de negócio e a integrar o BCI na rede espanhola do Santander (terminando o seu funcionamento autónomo). Quem liderou esta operação foi António Horta Osório. Em pouco tempo, o Banco estava valorizado e com os erros corrigidos, e em 1998 mudou o nome para Banco Santander Portugal.

A compra do Banesto em 1994 implicou uma herança de 25% do Totta & Açores que era uma entidade sólida, prestigiada e rentável. Este banco foi fundado em 1853, data em que Fortunato Chamiço fundou um estabelecimento de crédito em Lisboa. Foi nacionalizado em 1975 e privatizado de novo em 1989 pelo Governo, ocasião em que o Banesto aproveitou para obter uma participação importante que fez dele o accionista principal. Mas, depois de uma avaliação contabilística rigorosa, as entidades financeiras aperceberam-se que a participação do Banesto na entidade ultrapassava o limite legal estipulado pelas normas portuguesas para os investimentos estrangeiros no sector financeiro. Para evitar problemas, o Conselho de Administração do Santander acordou alienar a sua participação no Banco Totta & Açores ao grupo Champalimaud em 1995.

Em Maio de 1999, e através de Horta Osório, Botín veio a saber que Champalimaud estava à procura de aliados internacionais para expandir o negócio, o que constituía uma oportunidade muito proveitosa para ambas as partes. O Grupo Champalimaud era proprietário de participações importantes em entidades portuguesas nas áreas de Seguros (Mundial Confiança), banca de retalho (Pinto & Sotto Mayor, Totta & Açores e Crédito Predial Português) e banca de investimento.

O Governo Português mostrou-se muito reticente e chegou mesmo a vetar o acordo. Os Presidentes de ambos os Grupos (Botín e Champalimaud) recorreram à Comissão Europeia em Bruxelas que, por sua vez, entendeu que a operação só traria vantagens ao Mercado Único Europeu no âmbito das finanças (que era um dos objectivos da altura). Depois de muitas reuniões em Bruxelas e Lisboa, Botín e Champalimaud, chegaram a um acordo que deixaria satisfeitas todas as partes e que ainda facilitava a intervenção da poderosa Caixa Geral de Depósitos. O pacto final, assinado a 10 Novembro de 1999, atribuía ao Banco de Santander 94% do Totta & Açores e 71% do Crédito Predial Português, enquanto a Caixa Geral de Depósitos ficava com o resto da Holding Champalimaud.

Tratou-se da primeira grande compra bancária transaccional efectuada dentro das fronteiras da UE e foi também a primeira vez que um banco de um país europeu captou 10% do mercado retalhista de outro país. Em conclusão, o Banco de Santander foi novamente pioneiro, contribuiu para a formação do Mercado Único e abriu caminho a operações financeiras semelhantes.

Consolidada a posição do Santander em Portugal, no ano de 2004, foi tomada a decisão de fundir os 3 bancos comerciais do Grupo (Totta, Santander Portugal e CPP), dando lugar ao Banco Santander Totta. Em 2006, era o segundo banco privado em termos de lucros, geria recursos de 33.000 milhões de Euros, tinha 1.9 milhões de clientes e 727 balcões.

4. Como o Banco Santander Totta enfrentou a crise

4.1 Comparação entre o Banco Santander Totta e os seus concorrentes

Os principais concorrentes do Banco Santander Totta em termos de banca comercial são a Caixa Geral de Depósitos, o Millenium BCP, o Banco Espírito Santo e o Banco Português de Investimento (BPI).

Uma análise do sector bancário tem por base inúmeros rácios para medir todas as suas componentes do seu desempenho desde a liquidez, à solvabilidade e aos custos, entre outras.

Para os efeitos deste trabalho, os três indicadores mais adequados são ROE (Return on Equity), Crédito Vencido e o Rácio de Eficiência.

O ROE, como já foi dito, é a taxa de rendibilidade do Capital. Corresponde ao rácio entre o valor dos Resultados Líquidos (Diferença entre Proveitos e Custos) e o valor dos seus Capitais Próprios, obtidos por uma empresa num determinado período. O valor do ROE permite a obtenção de indicações acerca da forma como os investimentos dos detentores de capital de uma empresa estão a ser geridos. Quanto maior o ROE, melhor o desempenho da empresa.

Assegurar um mínimo de custos e o máximo de proveitos possível é uma regra de ouro do sucesso de qualquer empresa.

Mas, quanto aos bancos, o ROE tem de ser interpretado à luz da sua sustentabilidade. Segundo um estudo do Banco Central Europeu³⁷, o factor risco está pouco presente nas componentes deste rácio quando analisado instantaneamente. Assim, é possível que um banco apresente um valor de ROE muito positivo num determinado ano, mas que esse valor seja meramente conjuntural.

Segundo dados internos de Março de 2011, o ROE (Ver anexo 4) do Banco Santander Totta está nos 9,9%, seguido pela Caixa Geral de Depósitos com 8,7%, BPI com 8,3%, BCP com 6,6% e por fim BES com 3,2%.

Com base nesta informação, concluímos que o Banco Santander Totta é dos bancos que melhor desempenho tem, em comparação com os seus concorrentes, sendo este um dos factores que mais contribuiu para enfrentar a crise.

Como referirei no ponto seguinte, este número foi possível através de um valor de Resultado Líquido que verificou apenas um pequeno decréscimo em 2010 em relação

³⁷ ECB - (2010)

ao ano anterior, conseguindo-se um decréscimo de apenas cerca de 6% das receitas da actividade comercial quando a margem financeira decresceu cerca de 10%. Nas comissões líquidas conseguiu-se mesmo um aumento de 3,2%. Ao mesmo tempo, aumentaram-se as provisões de forma a acautelar o futuro e reduziram-se significativamente os custos operacionais.

Em termos de crédito vencido (Ver anexo 5) medido por crédito com incumprimento/crédito total, podemos observar que o Banco Santander Totta tem uma percentagem baixíssima em comparação com os seus concorrentes, com 1,59% do seu crédito total, em incumprimento. Quem tem menos crédito vencido a seguir ao Santander é o BPI com 2,1%, seguido do BES com 3,0%, CGD com 3,3% e por fim quem tem mais percentagem de crédito vencido é o BCP. Isto acontece por o Santander Totta ter uma política de risco muito conservadora e não se expôs com facilidade a créditos “mal-parados”.

Como analiso neste trabalho em diferentes pontos, uma das características essenciais da política do Banco é uma grande prudência na assunção de riscos na altura de conceder crédito. Se em determinados momentos essa política obvia a obtenção de lucros, noutros momentos, em especial quando há crise como actualmente, esta política revela-se virtuosa. Apesar do valor para 2009 relativo a imparidades e provisões para incumprimento ter aumentado cerca de 52%, o Banco mantém o seu desempenho positivo relativamente aos seus concorrentes.

Por fim, temos o rácio de eficiência (Ver anexo 6) que consiste no quociente custos operacionais/produto bancário. Entenda-se por custos operacionais todos os custos inerentes à operação, desde custos administrativos aos custos com pessoal. O produto bancário constitui o conjunto das receitas recebidas por uma instituição financeira, tais como juros e comissões. O rácio de eficiência avalia o esforço financeiro que cada banco precisa para gerar as suas receitas, ponderando o peso dos custos de funcionamento face ao produto bancário. Quanto mais baixo o rácio, mais eficiente será o banco. Em suma, trata-se de um indicador privilegiado da produtividade da instituição. O Banco Santander Totta tem um Rácio de Eficiência de 44,3%, seguido com uma diferença de mais de 10 p.p. pelo BES com 55,6%, BPI com 57,6%, BCP com 58,9% e por fim a Caixa Geral de Depósitos com 62,3%.

A “taxa de esforço” do Banco Santander Totta para gerar receitas é assim muito menor que a de qualquer um dos seus concorrentes. Ou seja, com os mesmos recursos o Banco consegue gerar mais produto do que eles.

Com base nestes dados estatísticos conclui-se que nos indicadores mais importantes, o Banco Santander Totta tem uma posição muito confortável, dando-lhe uma grande confiança e a convicção que poderá sair desta crise mais forte do que os restantes bancos da praça portuguesa.

Para fazer uma análise completa do Banco Santander Totta, além das comparações com os outros bancos, há que fazer uma comparação dinâmica, isto é, ao longo do tempo. Com base no Balanço e a Demonstração de Resultados dos últimos 7 anos, pude tirar as conclusões que apresento em seguida.

No que respeita ao **Activo**, o Santander Totta registou em 2004 um valor de 29.256 milhões de Euros, 1,5% a mais do que em 2003. No ano de 2008, atingiu 44.085 milhões de Euros, tendo uma variação de 5,0% positiva em relação a 2007. Em 2010, o Santander terminou o ano com 48.182 milhões de Euros, tendo tido uma variação negativa de 0,8%, o que pode considerar-se bom face à grave conjuntura económica.

Em termos de **Capitais Próprios**, em 2004 verificou-se um aumento de 5,9% em relação a 2003 passando de 2.448 milhões de Euros para 2.592 milhões de Euros. Em 2008, a variação percentual foi de 9,7% passando de 2.673 milhões de Euros para 2.932 milhões de Euros. Em 2010, o total de Capitais Próprios ascendeu a 3.044, com uma variação negativa de 5,2% em relação ao ano anterior, variação essa que se sucedeu a dois anos de crescimento elevado.

Em relação ao **Passivo**, houve uma variação percentual de 1,1% no ano de 2004 passando de 26.366 milhões de Euros para 26.664 milhões de Euros. Em 2008, houve um aumento de 4,6% passando de 39.330 milhões de Euros para 42.153 milhões de Euros.

Em termos de Demonstrações de Resultados, o **Produto Bancário** do Santander Totta, em 2004, foi de 972,4 milhões de Euros, 5,3% a mais do que em 2003. No ano de 2008, atingiu 1.207,2 milhões de Euros, tendo uma variação de 3,9% positiva em relação a 2007. Em 2010, o Produto Bancário foi de 1.168 milhões de Euros, tendo tido uma variação negativa de 7,6%.

Em termos de **Margem Financeira**, definida como a diferença entre os juros que os bancos cobram pelos financiamentos que concedem, e os juros que pagam aos depositantes, verificou-se em 2004 um aumento de 3,1% em relação a 2003 passando de

603,9 milhões de Euros para 622,6 milhões de Euros. Em 2008, a variação percentual foi de 8,4% passando de 695,7 milhões de Euros para 754,0 milhões de Euros. Em 2010, o total de Margem Financeira ascendeu a 722 milhões de Euros, com uma variação negativa de 9,7%.

Por fim, em termos de **Resultados Líquidos**, houve uma variação percentual de 19,8% no ano de 2004 passando de 241,2 milhões de Euros para 289,0 milhões de Euros. Em 2008, houve um aumento de 4,8% passando de 494,2 milhões de Euros para 517,7 milhões de Euros. Menos favorável foi a evolução entre 2009 e 2010, pois registou-se uma quebra de cerca de 16%.

Podemos então concluir que o Santander Totta tem tido uma evolução sustentada. É certo que os números de 2010 se ressentiram da crise económica e financeira que Portugal atravessa. Mas, como vimos anteriormente, o Banco mantém posições claramente favoráveis em relação aos outros bancos concorrentes.

4.2 Resultados do Santander Totta

O Banco Santander Totta encerrou o ano de 2010 com um resultado líquido de 434,7 milhões de euros e uma rendibilidade dos capitais próprios de 15,3%. Aquele valor fora de 523,3 milhões em 2009, o que corresponde a um decréscimo de cerca de 16%. Este decréscimo deve-se a uma diminuição de receitas e a um aumento das dotações para imparidades e outras provisões. No entanto, deve-se salientar uma evolução favorável a nível dos custos operacionais.

Estes resultados ocorreram no contexto de uma conjuntura de acentuada descida da actividade financeira e económica e de restrições fortes ao acesso de financiamento externo por parte dos bancos portugueses. Mesmo assim, o Banco manteve um rácio de capital e de eficiência sólidos, assim como bons níveis de lucro em comparação com os seus competidores.

Uma das prioridades estratégicas de 2010 foi a captação de recursos. Tendo essa captação tido bons resultados e tendo em conta que se verificou uma diminuição da procura de empréstimos por parte dos clientes, foi possível melhorar a estrutura financeira e manter uma posição confortável de liquidez.

No que respeita à actividade comercial, verificou-se um aumento de 13% dos depósitos. Um importante passo foi dado na relação comercial com as PME e empresas em geral, tendo sido lançado um produto no qual o Santander foi pioneiro: “Gestor de Pagamentos e Cobranças”. As elevadas quotas de mercado alcançadas no PME Invest são bem ilustrativas desta prioridade. Com efeito, ao longo do ano, o BST formalizou, ao abrigo deste programa, mais de 11.000 operações, num montante que já ultrapassa os 100 mil milhões de euros, atingindo uma quota superior a 16%. O crédito concedido pelo Banco às PME em geral cresceu, em 2010, 1,8%. Os objectivos foram assim, significativamente alcançados.

A este propósito, o Dr Nuno Amado, presidente Executivo do Banco Santander Totta disse, num comunicado à imprensa no dia 8 de Fevereiro de 2011: “Para 2011, a actividade do Santander estará muito relacionada com as condições que se vierem a verificar nos mercados financeiros internos e externos, sendo de esperar na parte final do ano, uma melhoria dos mesmos, se se vier a verificar a eficácia das medidas que forem definidas pelo Governo e for cumprido com rigor o Orçamento de Estado”.

Nesse mesmo comunicado, ainda foi dito que as receitas da actividade comercial diminuíram 5,8% em resultado do decréscimo de 9,8% da margem financeira que, no final de 2010, ascendeu a 721,8 milhões de euros. Esta evolução é explicada não só pelo aumento dos custos de financiamento e abrandamento do crescimento do crédito, mas também pelo facto da margem financeira em 2009 ter sido excepcionalmente elevada. Esta beneficiou do desfasamento temporal entre o *repricing* dos créditos e a descida da *euribor*.

As comissões líquidas, outros resultados da actividade bancária e actividade dos seguros ascenderam a 381,5 milhões de euros, o que equivale a um incremento de 3,2% em relação a 369,6 milhões obtidos no final de 2009. O crescimento das comissões foi determinado pela evolução favorável das comissões de fundos de investimento, seguros financeiros, da banca de investimento e gestão de activos.

A evolução do Resultado Líquido do BST deveu-se ao reforço dos níveis de provisionamento, na perspectiva de um aumento do risco da carteira de crédito, e ao decréscimo do Produto Bancário, ao mesmo tempo que foi possível manter um controlo rigoroso dos custos operacionais. O Produto Bancário teve um valor de 1.168,3 milhões de euros, representando um decréscimo anual de 7,6% (ver anexo 7).

Os custos operacionais ascenderam a 534 milhões de euros, tendo-se verificado uma diminuição de 3,2% em relação ao ano anterior, o que foi muito assinalável para o desempenho do Banco este ano (ver anexo 7). Em termos de gastos gerais administrativos e amortizações, houve um decréscimo de 4,1% e 2,9%, respectivamente (ver anexo 8).

O resultado de exploração que é medido pela evolução das receitas e custos, foi de 634,3 milhões de euros, 11,1% inferior a 2009. Conduz também a um rácio de eficiência de 45,7% que contrasta com 43,6% em 2009 (ver anexo 7).

Apesar das fortes restrições de liquidez, o BST apoiou as PME's concedendo-lhes crédito, o que se traduziu num crescimento de 1,8%. Para as Grandes Empresas e Institucionais, o crédito concedido aumentou 3,8% em termos anuais. O total da carteira de crédito (incluindo garantias) foi de 34,9 mil milhões, contra 34,5 mil milhões em 2009 (ver anexo 9).

O crédito a clientes particulares atingiu 18,7 mil milhões, com a rubrica de Crédito à Habitação a situar-se nos 16,5 mil milhões de euros (mais 1,3% do que em 2009), tendo-se verificado um abrandamento a partir do 3º trimestre de 2010 (ver anexo 9).

A instabilidade que se verifica nos mercados financeiros contribuiu para uma forte aversão ao risco pelos investidores, com impacto na procura de fundos de investimento que registou um decréscimo de 15,9%.

Em resultado da política de prudência na avaliação dos riscos que o Banco sempre seguiu, o total de imparidade, provisões e outros resultados atingiu 166,5 milhões, quando em 2009 tinha um valor de 109,9 milhões, que corresponde a uma variação anual de 51,6%, o que pode ser explicado pelas perturbações ocorridas na economia portuguesa (ver anexo 7).

O total dos recursos de clientes alcançou 27,1 mil milhões de euros, aumentando 4% relativamente a 2009.

Mesmo com o agravamento dos indicadores de qualidade da carteira de crédito, os níveis de incumprimento, como já foi referido, ficaram-se pela metade em comparação com as restantes instituições bancárias portuguesas.

Em termos de liquidez, que é hoje muito reduzida no sistema bancário português, a estratégia do Santander baseia-se numa política de crescimento dos depósitos dos clientes, na manutenção de uma gestão prudente de liquidez, muito por causa da restrição ao financiamento internacional. Esta situação permite que esta instituição tenha uma menor dependência do Banco Central Europeu.

A dinamização da área comercial (Empresas, Negócios e Premium) através da captação e retenção de recursos, renegociação de *spreads* de crédito e controlo do crédito vencido, permitiu dar consistência a uma política de vinculação, tendo em vista a fidelização dos clientes. Esta política abrange também produtos destinados exclusivamente à captação de recursos que exijam condições de *cross – selling*.

Em relação ao crédito à habitação, houve uma ligeira recuperação em 2010 mas, na segunda metade do ano, começou a notar-se uma deterioração dos mercados económicos em Portugal, que inevitavelmente se reflectiu nesta rubrica, sendo assim previsível que o resultado de 2011 seja de decréscimo.

Em termos de Meios de Pagamento, houve uma grande preocupação em realçar todos os serviços valorizados pelos clientes, tais como seguros de cartões e minimização de incidências. Esta conjugação permitiu aumentar a utilização de cartões que se veio a reflectir na facturação, que foi maior do que em 2009 em 6,6%, tendo-se verificado também a redução do número total de cartões cancelados pelos clientes. O Santander

Totta tem uma quota de 16% no que refere aos POS³⁸, estando também presente nas principais cadeias de distribuição.

Na área de Tesouraria, a actividade desenvolvida no ano 2010, caracterizou-se pela adaptação de estratégias a um cenário macroeconómico de crise, com o custo da liquidez a aumentar, com elevada volatilidade e com uma expectativa de baixas taxas de juro por um período mais alargado de tempo.

No final de Março de 2011 e no actual contexto de escassez de liquidez nos mercados internacionais, o Santander Totta tem uma carteira de activos elegíveis³⁹ de 13,3 mil milhões de euros.

No âmbito da Responsabilidade Social Corporativa, o Banco seguiu como orientações fundamentais nesta matéria, as seguintes: “uma actuação socialmente responsável, além de boa em si mesma, é um investimento estratégico que cria valor para a sociedade e para a própria empresa por três motivos: o investidor reconhece-a, o cliente procura-a e o empregado vê-se motivado”.

Definiu-se um plano estratégico para a Responsabilidade Social Corporativa que se orientou de maneira prioritária para a Universidade (Educação) e em segundo lugar para o desenvolvimento social, ambiente e voluntariado.

A estratégia foi oferecer às universidades uma colaboração aberta e ampla naquelas áreas em que o Banco podia contribuir com a sua capacidade de gestão e tecnologia. A oferta incluía serviços bancários, dotação de recursos para programas docentes e de investigação e assessoria e apoio económico destinados à modernização tecnológica dos Centros Universitários.

O Santander lançou uma linha de apoio às vítimas do temporal da Madeira no valor de 2 milhões de euros, em que eram oferecidas condições vantajosas para clientes proprietários de habitação. Outra aposta do Santander foi no domínio dos projectos de desenvolvimento sustentável tais como as energias renováveis.

O Santander Totta consolidou-se como o Banco Líder em Portugal em termos de força financeira e solvência. Obteve os melhores resultados nos testes de *stress* assim como o melhor *rating* do país.

Nos pontos seguintes, proponho-me ainda desenvolver os aspectos sectoriais de várias políticas do Banco que justificam os resultados alcançados.

³⁸ Point of sale

³⁹ Activos devidamente credenciados segundo as regras definidas pelo Banco Central Europeu

4.3 Políticas sectoriais

Política de Risco

Como já escrevi, uma política de risco prudente é um dos pilares fundamentais do Banco Santander. Prudência no risco, o que tem sido uma orientação seguida desde a fundação há mais de 150 anos. Todos estão envolvidos na gestão do risco, desde aqueles que se ocupam das transacções diárias nas filiais até àqueles que, na Comissão Executiva, decidem as operações de maior vulto. Como o Banco é muito próximo dos seus clientes, conhece bem o risco e isso proporciona-lhe margem para ser rigoroso e agir antecipadamente quando pretende avaliar, controlar e recuperar empréstimos.

O facto de manter um perfil de risco conservador é uma mais-valia para o Banco. Assim, está mais protegido de potenciais crises e tem mais tempo para preparar uma reacção adequada, com mais qualidade.

Todos os processos de gestão de liquidez do Santander Totta têm como base a prevenção de crises e não a reacção às mesmas. Esta ideia é subjacente a um plano de contingência que modela potenciais crises através da análise de diversos cenários, da identificação do tipo de crises, da definição das comunicações internas e externas, e define as responsabilidades de cada uma das áreas envolvidas no processo.

O Departamento de Riscos tem a função de admitir novas operações, seguir as operações em carteira e promover a recuperação do crédito insolvente. A função deste Departamento é cuidar da qualidade da carteira de crédito que é um dos activos mais importantes do balanço de um banco. Num banco comercial, como é o caso do Banco Santander Totta, esta carteira de crédito representa uma fatia muito elevada no total do activo. Por esta razão, a qualidade da carteira de crédito é fundamental, pois quando há problemas de crédito vencido (ainda mais no contexto actual), incobráveis ou moras, o Banco tem que se aprovisionar ou assumir imparidades à conta de Resultados Líquidos, o que implica necessariamente uma queda de rentabilidade. Para se ter uma ideia, para se conseguir compensar uma perda de 1 milhão de Euros, haveria que emprestar 100 Milhões com um *spread* de 1%. Por esta razão, o Departamento de Riscos tem como principal função garantir o mínimo de mora possível. O que implica que há que ter cuidados redobrados na concessão de crédito e fazer um seguimento activo de forma a que se possa reagir adequadamente quando se antecipa um potencial problema.

Ao questionar um colaborador do Departamento de Riscos do Santander sobre quais as medidas a serem implementadas nos tempos que se avizinham, a resposta que obtive foi a que não se vai adoptar nenhuma medida específica. Como há um seguimento muito activo dos clientes, o Banco sabe quais as suas resistências, qual a sua capacidade de gestão e que medidas são ajustadas a cada caso. Com base na identificação clara destes aspectos, o Banco Santander Totta consegue adaptar a política creditícia a cada cenário: continuar a financiar os bons clientes e ter critérios mais estritos ou de redução relativamente àqueles em que se antecipam problemas.

Ao se conseguir reunir o máximo de informação, é possível ter um maior grau de assertividade nas decisões de gestão e, conseqüentemente, melhores resultados.

Área Comercial

A Área Comercial é a parte principal do Banco Santander Totta. Visto que o Banco não funciona sem clientes, o primeiro contacto destes é essencial, razão pela qual os Recursos Humanos são tão criteriosos quanto à escolha destes profissionais. A actividade do Banco Santander Totta assenta na sua vertente comercial. Por isso tem como orientação a manutenção de uma estratégia de proximidade ao cliente, apresentando produtos inovadores e apostando numa melhoria contínua da qualidade do serviço. São os balcões que captam e retêm recursos que são os que fazem os números de sucesso a que o Banco Santander está habituado.

A acção comercial centra-se fundamentalmente na captação e retenção de recursos, na renegociação de *spreads* do crédito, no controlo de crédito vencido e na dinamização das áreas de Empresas, Negócios e Premium. A estratégia pauta-se por uma forte concentração nas necessidades dos clientes.

Em 2010, foi lançado, no âmbito das “Soluções Integradas”, um conjunto de produtos de poupança tradicional, ajustando-se as taxas dos produtos ao contexto de mercado, mantendo assim a sua competitividade. Esta campanha teve uma forte componente de publicidade, tentando atingir todo o tipo de necessidades dos clientes, tanto em termos de Produtos Estruturados, Seguros Financeiros ou Soluções de Poupança, ajudando assim os balcões na captação de novos clientes.

Para dinamizar e facilitar a relação dos clientes, o Banco Santander Totta tem uma forte componente de canais complementares:

- “*Selfbanking*”: houve uma deslocalização de ATMs⁴⁰ para novos locais com elevado potencial de transaccionalidade, o que se traduziu num crescimento de 5% a nível do número de operações efectuadas. Nos equipamentos de depósitos e cheques foram implementados mecanismos automáticos de controlo e avaliação da disponibilidade de funcionamento dos equipamentos. O nível de serviços também aumentou, tendo sido criadas novas funcionalidades.
- “Netbanco”: o número de visitas cresceu cerca de 24% com o lançamento de novas funcionalidades, melhoria na disponibilidade e performance do site. Nomeadamente o serviço de “Finanças Pessoais” que permite aos clientes particulares organizar todas as suas receitas e despesas. Tendo em vista as empresas também foi lançado o “Gestor de Pagamentos e Cobranças” que permite a optimização da sua gestão de tesouraria.
- “Banca Telefónica”: foi considerado o “Melhor *Contact Center*” de Portugal no sector financeiro. Passou a assegurar o atendimento a clientes por novos meios de contacto, nomeadamente *Chat* ou *Video Call*, sendo completamente inovador no sector da Banca em Portugal.

Política de Recursos Humanos

O Grupo Santander, na escolha do seu pessoal, tem em conta três aspectos principais: liderança com talento, conhecimento e cultura corporativa. Além das várias iniciativas que o Santander lançou para reflectir o tipo de liderança que é preciso para assegurar o sucesso no futuro, o investimento em formação ascendeu a 111 milhões de euros em 2010, contra 93,5 milhões em 2009. Esta formação envolveu 179 mil colaboradores em 2010, contra 167 mil em 2009.

O Grupo Santander está assente numa sólida cultura de valores: liderança, inovação, força, dinamismo, foco comercial, ética e sustentabilidade. Estes factores inspiram de forma determinante o trabalho dos profissionais do Santander. A missão do Departamento de Recursos Humanos do Banco é a de reforçar esta cultura, divulgando estes valores e explicando as vantagens de trabalhar no Grupo Santander.

⁴⁰ Automated teller Machine, vulgarmente chamada como Caixa Multibanco. É um equipamento que serve para levantar dinheiro. Normalmente localizada perto de Bancos.

“Santander és TU” é um programa que reflecte o que o Grupo faz pelos seus profissionais, procurando promover o orgulho em pertencer ao Grupo e a vontade de ser saudável. A semana “Santander és TU”, compõe-se de mais de 300 actividades relacionadas com solidariedade, ambiente e desporto. Como curiosidade, esta semana acontece exactamente na mesma semana em todos os países em que o Santander está representado.

De acordo com o Relatório de Actividades e Indicadores Consolidados do ano de 2010, a actividade dos Recursos Humanos foi marcada por duas prioridades:

- Proximidade da rede comercial
- Conciliação da vida Profissional com a vida Pessoal dos colaboradores.

Tendo em vista a proximidade da rede comercial, o Banco ambiciona manter equipas saudáveis e dinâmicas susceptíveis de dar resposta às necessidades das equipas e dos clientes, preocupando-se em especial com a integração de jovens licenciados.

As visitas recorrentes dos Gestores de Recursos Humanos aos Balcões e os mais de 1000 colaboradores entrevistados são iniciativas que contribuem para uma melhor gestão e conhecimento do potencial interno do Banco, e permitem qualificar e privilegiar os *upgrades* internos para funções de maior responsabilidade dentro do Banco.

A dinamização traduzida pela Política de Mobilidade e Carreiras deu aos colaboradores outro tipo de desafios, permitindo a pessoas que trabalhavam nos Serviços Centrais a sua transferência para a área comercial.

A formação dada aos colaboradores no âmbito dos vários departamentos do Banco Santander Totta também teve, em 2010, especial relevo. 355.600 horas de formação com um investimento de 2,7 milhões de euros. Este ano foi dada especial atenção à implementação do Projecto *Partenon*, plataforma comum a todo o Grupo Santander, que propicia a geração de sinergias e uma maior agilidade no negócio e na qualidade de serviço ao cliente. Envolveu cerca de 1500 participantes nas 12000 horas de formação realizadas.

A Plataforma Corporativa Santander *Learning* é um ambiente *online* de formação disponível para todos os colaboradores, situando-se na Intranet do Banco. Permite assim a transmissão homogénea da cultura e conhecimento do Grupo.

A conciliação da vida pessoal com a vida profissional dos colaboradores é uma preocupação dos Recursos Humanos do Banco Santander Totta. No ano de 2010, foram implementadas duas novas iniciativas: a dispensa concedida aos pais para que possam acompanhar os seus filhos durante o 1º dia de escola do 1º ano de escolaridade e a concessão de um dia por ano aos Pais que façam parte dos órgãos sociais de Associações de Pais.

Foi emitido um parecer favorável aos pedidos apresentados no âmbito do concurso de crédito habitação à taxa ACT (Acordo Colectivo de Trabalho), tendo disponibilizado para o efeito um montante total de cerca de 68 milhões de euros.

A instituição oferece ainda o prémio “Melhores alunos” para os filhos de colaboradores que terminarem o 12º ano com média superior a 16 valores.

O Banco tem sido premiado no âmbito de Recursos Humanos, tendo recebido o Prémio de “Empresa Familiarmente Responsável” (EFR) atribuído pela Deloitte e AESE e a certificação pela “*Fundación Más Familia*” também como EFR, sendo a primeira empresa em Portugal a obter esta distinção.

Responsabilidade Social Corporativa (RSC)

No relatório de Actividades e Indicadores Económicos do ano de 2010, o Presidente Dr Nuno Amado fez algumas considerações sobre esta área: “Em 2010, o investimento total em Portugal, em actividades directamente relacionadas com a RSC ascendeu a cerca de 5,5 milhões de euros, o que representa um incremento de 27% face ao ano anterior.

O principal foco deste investimento é o apoio ao Conhecimento ao Ensino Superior, sector com o qual temos estreitado laços de cooperação e promovidos vários projectos com as universidades portuguesas. Neste esforço do aumento do mecenato, em particular de bolsas de apoio e entrega de prémios científicos, temos estabelecido novas parcerias de forma a premiar o mérito, apoiar a investigação e o empreendedorismo, e a fomentar a mobilidade internacional.

Em termos de política ambiental, o ano de 2010 foi um ano em que se continuou a consolidação dos indicadores ambientais, dos quais já temos um histórico de 6 anos. Das medidas adoptadas para reduzir o impacte ambiental, reflectidas na diminuição de 29% das emissões de gases com efeito estufa, destacamos por exemplo um novo

sistema de reuniões via telepresença que se reflectiu na redução das viagens, em especial de curta distância.

Mantemos também um importante foco na Solidariedade Social e no apoio à Cultura, destacando-se o apoio a diversas ONGs (Organizações Não-Governamentais) quer a nível de mecenato quer a nível de contributo dos voluntários e colaboradores do Banco.”

O Santander Totta, através da sua Divisão Santander Universidades, assinou vários convénios de cooperação, desenvolvendo programas de mobilidade internacional, entre outros. O Banco já conta com 43 convénios celebrados com Instituições de Ensino Superior. O investimento em apoio directo excedeu os 3,5 milhões de euros. Existem, hoje em dia, 3400 estudantes apoiados pelo Crédito ao Ensino Superior, perfazendo um total de 36 milhões de euros, atingindo uma quota de mercado de 24%.

São inúmeras as iniciativas do Banco no âmbito da Solidariedade Social, do ambiente e da cultura.

Comparados o Banco Santander Totta com os seus concorrentes, analisados os resultados recentes do Banco Santander Totta e descritas as suas principais políticas sectoriais, há que passar às conclusões deste trabalho, a principal das quais diz respeito à forma como o Banco resistiu à crise.

5. CONCLUSÕES

Ao iniciar o capítulo das conclusões do meu trabalho, não posso deixar de reconhecer algumas limitações que, inevitavelmente, caracterizam a matéria que resolvi tratar.

Com efeito, pode considerar-se que, neste momento, não existe ainda distanciamento suficiente para uma análise fria e completa de acontecimentos e mudanças tão fortes como as que aconteceram nos últimos anos.

No caso de Portugal, a rápida evolução das circunstâncias que conduziram ao pedido de ajuda financeira ao exterior também não facilita uma avaliação como aquela que, no futuro, muitos economistas hão-de fazer com imenso interesse e certamente com muito mais informação.

Além do mais, é compreensível que nem toda a informação quantitativa possa ser reflectida neste trabalho. No que respeita ao Banco Santander Totta, porque não posso disponibilizar informação reservada, no que respeita aos outros bancos, porque não me foi possível obtê-la.

Por isso, haverá certamente lugar a prolongamentos e aperfeiçoamentos deste trabalho como, por exemplo, analisar o comportamento dos indicadores bancários no novo período que agora começa, o acerto das análises e das previsões das instituições financeiras internacionais que avaliaram a situação económica portuguesa, a forma como o memorando de entendimento (que foi assinado com estas entidades) foi aplicado e os seus resultados, o comportamento das economias em dificuldade no âmbito da União Europeia ou, finalmente, mas não menos importante, o futuro da moeda única europeia sujeita a um *stress* inimaginável há poucos meses.

Mas todo o trabalho pressupõe a apresentação de conclusões. As que se seguem são as minhas.

No espaço de 150 anos, a pequena sociedade de crédito e emissão que dispunha apenas de um único escritório, passou a operar em mais de 40 países situados em 2 continentes, servindo 69 milhões de clientes espalhados por todo o mundo. Partindo de origens locais chegou a empresa multinacional operando nas três principais moedas internacionais: o Euro, o Dólar e a Libra Esterlina.

Os seus sinais de identidade são a tradição e inovação, prudência e dinamismo comercial, qualidade das equipas humanas, talento e liderança. Estudos independentes

sobre a trajetória de sociedades comerciais com mais de 100 anos de vida dizem que a razão da longevidade é uma combinação entre 5 elementos:

- Empresas financeiramente conservadoras, com altos níveis de capitalização;
- Empresas nas quais os seus empregados se identificam com os valores e princípios que orientam as suas actividades;
- Empresas que contam com direcções capazes, estáveis e sensíveis ao mundo que as rodeia;
- Empresas que obtêm elevados níveis de rentabilidade, mesmo que esse não seja o seu objectivo prioritário;
- Empresas nas quais o peso da responsabilidade social ocupa um lugar destacado.

As razões de sucesso do Santander identificam-se com este padrão mas também têm a ver com características específicas:

- “Cultura Santander” que consiste numa combinação original de risco, dinamismo comercial, rentabilidade e crescimento. Qualquer passo importante como a compra de uma empresa ou o lançamento de um novo produto é sempre precedido de um rigoroso estudo dos riscos inerentes à operação;
- Fidelidade às origens comerciais que constituíram uma vocação nunca abandonada;
- Independência quando os seus responsáveis preferiram ser pequenos ou médios, e autonomia, quando a opção foi a do crescimento. O Santander sobreviveu aos maus tempos porque vigiou os riscos, mas também porque soube capitalizar-se, cuidou das suas reservas, quis ter boas provisões e dispôs de uma retaguarda forte e bem amparada.
- Prudência nos riscos mas audácia nas decisões. Soube aproveitar as oportunidades que o mercado lhe oferecia antecipando-se aos seus concorrentes, foi capaz de se adiantar aos acontecimentos e de reagir a tempo. É, hoje, uma instituição financeira atenta, ágil, capaz de reagir com rapidez e flexível para se adaptar a uma situação política, social e económica em mudança.
- Capacidade para assumir os erros e corrigi-los sem demora. Sobreviveu porque não evitou as decisões difíceis e porque fez frente às

adversidades quando elas se apresentavam. Mas é preciso conhecer os limites da instituição, não forçar nem ultrapassar as suas possibilidades.

- Cultura de rentabilidade: pequeno, mas rentável. Médio, mas rentável. Grande, mas rentável. O accionista como prioridade absoluta.

Os triunfos atingidos pelo Banco resultaram, em grande medida, da dedicação e lealdade dos seus responsáveis, profissionais e empregados, mas também da família Botín, responsável máxima durante os últimos 75 anos, do Banco. Deve aqui sublinhar-se a importância de um corpo accionista estável ao longo de tanto tempo.

Na medida em que o Santander contribuiu para incrementar o grau de intermediação financeira em Espanha, como contribui agora para elevar o grau de “bancarização” na América Latina, fomentou o desenvolvimento das suas economias, estimulando a poupança e usando-a no investimento. Graças ao Banco Santander e a outras empresas, a Espanha passou de importador de capital a exportador.

Hoje, como ontem, o Banco Santander é uma das Instituições Financeiras de maior longevidade e importância no mundo.

O Banco Santander Totta resistiu melhor à crise económico-financeira que tem assolado o mundo nos últimos anos devido a três razões fundamentais.

A primeira razão reside na sua capacidade especial para arbitrar custos, ou seja, a possibilidade que tem para diluir os seus custos de funcionamento num grupo de dimensão universal, que apostou numa política de aquisições e fusões extremamente vasta, abrangendo instituições bancárias de países emergentes que ingressaram no Grupo a preços muito interessantes.

Com efeito, o Banco Santander Totta usa, no seu quotidiano, uma plataforma tecnológica concebida para a generalidade do Grupo, em tarefas como, por exemplo, a gestão do seu pessoal, a movimentação das suas operações bancárias, o seu marketing ou a sua identidade corporativa.

Como analisei anteriormente, os bancos concorrentes de base portuguesa têm de assumir, na íntegra, esses custos o que os torna, comparativamente, mais pesados e evidentemente menos flexíveis. Os rácios de eficiência são assim favoráveis ao Santander Totta.

Por exemplo, enquanto o Banco Espírito Santo tem de assumir todos os custos quando cria ou altera o seu logótipo ou as suas cores, o Banco Santander Totta usa as alterações desses elementos identificativos que a casa-mãe define.

Neste raciocínio também não podemos esquecer que a maior parte dos bancos portugueses concorrentes, foram sujeitos, em 1975, a uma nacionalização e assim integrados no sector público, adoptando, por vezes, políticas de pessoal que nem sempre tiveram em conta uma sã política de custos. Aliás, em Espanha a transição para a democracia pôde ser feita sem interferência significativa do Estado na composição accionista do sistema bancário.

Nestes termos, o Banco Santander Totta teve a oportunidade de exercer uma cultura agressiva de diminuição de custos que está sempre presente em toda a decisão de gestão, como procurei demonstrar ao longo da minha dissertação, nomeadamente quando analiso os rácios de eficiência no sistema bancário português.

Uma segunda razão tem a ver com as fontes de financiamento do sistema bancário. Esta conclusão relaciona-se também com as vantagens de que o Banco beneficia pelo facto de estar integrado num grande grupo internacional. Todos sabemos como tem sido difícil aos bancos obter a sua matéria-prima. O negócio de um banco é, no essencial, o de obter fundos financeiros e emprestá-los a um preço mais elevado recolhendo as respectivas mais-valias que constituem o seu lucro. Quanto mais barato um banco obtiver os seus fundos, mais oportunidade tem de produzir uma mais-valia mais elevada.

Se é certo que um banco obtém o seu financiamento através dos depósitos dos clientes, o que o Banco Santander Totta tem conseguido com êxito, conforme procurei demonstrar, a realidade é que os bancos precisam de complementar esses recursos, negociando nos mercados bancários nacionais e internacionais.

Ora, o Banco Santander Totta, estando inserido num grupo de enorme dimensão com uma cobertura internacional muito ampla, pode recorrer de forma muito mais diversificada a fontes de financiamento comparativamente muito mais interessantes, ou seja, mais baratas. Acresce que os bancos portugueses têm tido de enfrentar grandes dificuldades no acesso à liquidez, necessária para exercer a sua actividade por razões inerentes à nossa situação económica - financeira. Também não devemos esquecer que no mercado internacional é indiscutivelmente mais fácil ceder recursos financeiros a um banco que dá mais garantias de satisfazer os seus compromissos.

A terceira razão relaciona-se com a política de crédito do Banco em comparação com as políticas de crédito das outras instituições bancárias portuguesas. Em Portugal, generalizou-se a opção de os bancos financiarem, com frequência, as operações bolsistas dos seus clientes que dão como garantia as próprias acções que compram. A Bolsa é um instrumento fundamental para o financiamento das empresas. Mas em situações de turbulência como as que temos vivido, mais se agudiza o carácter imprevisível das suas cotações. Isso significa que os financiamentos que se destinam a apoiar as referidas operações bolsistas, muitas vezes motivadas por jogos de poder dentro das empresas, têm um risco particularmente elevado.

Importa notar que o Banco Santander Totta tem, desde há muito, uma política de Risco de Crédito que evita tais operações. Esta opção tem consequências importantes relativamente ao risco de sinistro a que o Banco está exposto.

O mesmo pode ser dito a propósito da exposição do Banco à Dívida Soberana de economias frágeis, nomeadamente a Grécia e a Irlanda. A grande maioria dos Bancos Portugueses tem comprado títulos de dívida que hoje podem ameaçar a solidez dos seus balanços. O Santander Totta, que se encontra numa posição mais favorável na obtenção de recursos, não precisa de se expor tanto às dívidas públicas.

Do que foi dito, haverá lições a tirar que interessem aos bancos concorrentes do Banco Santander Totta? Se me é permitida a ousadia, estes bancos deviam ponderar com mais ênfase as políticas de risco que prosseguem. Em Portugal, acontece por vezes que as políticas de risco são mais baseadas em contactos pessoais do que numa avaliação profissional e objectiva do risco inerente a cada operação. O mesmo pode ser dito relativamente ao financiamento das operações bolsistas que o Banco Santander Totta, como disse, evita a todo o custo.

Os bancos concorrentes seriam avisados se olhassem com mais intensidade a necessidade absoluta de redução de custos operacionais que o sistema bancário, hoje em dia, precisa.

Evidentemente que não vou recomendar que os bancos portugueses corram a inserir-se nos grandes grupos internacionais. Em primeiro lugar, porque muitos deles já dispõem de participações de capital estrangeiro, em geral dispersas, e em segundo lugar porque deixo ao mercado essa tarefa...

Em conclusão, o *slogan* comercial do Banco, “*Solid as a Rock*”, simplista e exagerado como são todos os *slogans*, não deixa de retratar com felicidade, a realidade do Banco Santander Totta. A banca defronta-se hoje com desafios nunca antes

experimentados. O relativo conservadorismo que tem presidido à sua actuação, tem constituído um dos seus principais activos. Aliás, há quem diga que dentro de alguns anos, o sector bancário será mais parecido com aquele que existia há sessenta anos do que aquele que existia há dois.

6. Bibliografia

- ACEÑA, Pablo Martín (2007) – 1857-2007 Banco Santander 150 Anos de História, Turner, Lisboa
- AMARAL, Luciano (2009) - “Crises Financeiras, história e actualidade”, Relações Internacionais, nº 25
- BERNANKE, Ben S. (2004) – “H. Parker Willis Lectures in Economic Policy” Washington and Lee University, Lexington
- BORDO, Michael D. - “Gold Standard” in The Concise Encyclopedia of Economics (www.econlib.org/library/CEE)
- CEPR (2008)- The First Global Financial Crisis of the 21st Century, edited by Andrew Felton and Carmen Reinhart. CEPR, Londres
- CHOSSUDOVSKY, Michel e MARSHALL, Andrew Gavin (2010)- The Global Economic Crisis The Great Depression of the XXI Century, Global Researcher Publishers, Québec
- CLAESSENS, Stijn, DELL’ARICCIA, Giovanni, IGAN, Deniz e LAEVEN, Luc (2010) – “Lessons and Policy Implications from the Global Financial Crisis”, IMF Working Paper 10/44
- DEWATRIPONT, Mathias, ROCHET, Jean-Charles TIROLE, Jean (2010)- Balancing the Banks: Global Lessons from the Financial Crisis, Princeton University Press.
- ECONOMIST (2010) – “Breaking and entering – Why it is hard to copy Santander”, May 13th 2010.
- EICHENGREEN, Barry and SACHS, Jeffrey (1985), “Exchange Rates and Economic Recovery in the 1930s,” Journal of Economic History 45, 925-946.
- EUROPEAN CENTRAL BANK (2010) – Beyond ROE - How to Measure Bank Performance
- FINANCE AND DEVELOPMENT (2008) – “The Crisis through the Lens of History”
- FINANCIAL CRISIS INQUIRY COMMISSION (2011) -“The Financial Crisis Inquiry Report, Authorized Edition: Final Report of the National Commission on the Causes of the Financial and Economic Crisis in the United States” Washington
- FRANKEL, Jeffrey e ROSE, Andrew – “Currency Crashes in Emerging Markets: an empirical treatment”, Journal of International Economics 41, nº 3/4, pp351-366
- FRIEDMAN, Jeffrey e KRAUS, Wladimir (2011)- Engineering the Financial Crisis: Systemic Risk and the Failure of Regulation, University of Pennsylvania Press
- FRIEDMAN, Jeffrey (ed.), (2010)- What Caused the Financial Crisis, Pennsylvania University Press

- GALBRAITH, John Kenneth (2009) – Crash 1929, Gestão Plus, Lisboa
- GARBER, Peter M.(1989)- “Tulipmania”, Journal of Political Economy 97(3): pp 535-560
- GAZIER, Bénard (1995) – La Crise de 1929, Paris, Presses Universitaires de France
- HAZLITT, Harry (1978) – The inflation Crisis and how to resolve it, Auburn, Ludwig Von Mises Institute
- KENT, Christopher e LOWE, Philip (1997) – Asset – Price bubbles and Monetary Policy, Economic Research Department, Reserve Bank of Australia
- KOLB, Robert W. (2011) - The Financial Crisis of Our Time (Financial Management Association Survey and Synthesis), Oxford University Press
- KRUGMAN, Paul (1979)- “A Model of Balance of Payments Crisis”, Journal of Money Credit and Banking, Vol 11, Issue 3, pp 311-325
- LAEVEN, Luc e VALENCIA, Fabien (2008) – “Systemic Banking Crisis : A New Database”, IMF Working Paper 08/224
- Le GOFF, Jacques (1966) - Marchands et banquiers au Moyen Âge, Paris, Presses Universitaires de France
- MATEUS, Abel M. (2009) – “A Grande Crise Financeira do Inicio do Sec XXI”, Bnomics, Lisboa
- MENDONÇA, António (2009) – “A Natureza da Crise Económica Actual” in Crise, Lisboa, Bnomics
- MENDONÇA, António e FARTO, Manuel (2007) – “A Economia Portuguesa e Política Monetária: 20 anos de adesão às comunidades”, ISEG
- REINHART, Carmen M. e ROGOFF, Kenneth S.(2008)- This time is different: a Panoramic view of eight centuries of Financial Crises, National Bureau of Economic Research
- REINHART, Carmen M. e ROGOFF, Kenneth S. (2009) - This time is different : Eight Centuries of Financial Folly, Princeton University Press
- SIEGEL, Laurence B. (2009)- Insights into the Global Financial Crisis- The Research Foundation of CFA Institute
- YU, Tzong-Shian (2001) – “From Crisis to Recovery: East Asia Rising Again?”, World Scientific, Singapura

- www.investopedia.com/features/crashes/default.asp
- www.aboutsantander.co.uk
- www.banesto.es
- www.abnamro.com/en/index.html
- www.sovereignbank.com
- www.alliance-leicester.co.uk/home/index.aspx
- www.bradford-bingley.co.uk/
- www.optimize.pt/wiki/index.php/Activo_T%C3%B3xico

7. Anexos

ANEXO 1

Movimento da produção industrial em diferentes países
1929=100

País	1930	1931	1932	1933	1934	1935	1936	1937	1938
União Sul-Africana	107			100	124	144	167		
Canadá	85	71	58	60	73	81	90	100	90
Estados Unidos	81	68	54	64	66	76	88	92	72
Chile	101	78	87	96	105	120	124	132	137
México					106	134	141	147	
Japão	95	92	98	113	128	142	151	171	173
Alemanha	88	72	58	65	83	95	106	116	124
Áustria	85	70	61	63	70	80	86	103	
Bulgária							148	143	155
Dinamarca	108	100	91	105	117	125	130	136	135
Espanha	99	93	88	84	85	87			
Estónia	99	91	78	82	96	106	120	139	145
Finlândia	91	80	83	96	117	125	139	156	156
França	100	89	77	83	78	76	80	83	79
Grécia	103	107	101	110	125	141	139	151	165
Hungria	95	87	82	88	99	107	118	130	126
Irlanda		102					143	146	
Itália	92	78	67	74	80	94	87	100	98
Letónia	109	89	82	112	130	137	143	161	175
Noruega	101	78	93	94	98	108	118	130	127
Holanda	102	96	84	91	93	90	91	103	104
Polónia	88	77	63	69	77	83	93	109	118
Roménia	97	102	89	103	124	122	130	132	132
Reino Unido	92	84	83	88	99	106	116	124	116
Suécia	102	96	89	91	110	123	135	149	146
Checoslováquia	89	81	64	60	67	70	80	96	
URSS	131	161	183	198	238	293	382	424	477
Nova Zelândia	106	104	109	113	112	121	129	126	
Mundo (s/Urss)	86	75	64	72	78	86	96	104	93
Mundo	89	79	70	78	86	96	111	119	112

Fonte: Sociedade das Nações
Em “La crise de 1929” de Bénard Gazier. PUF, Paris, 1995

ANEXO 2

Resumo dos principais indicadores económicos

Indicador		2009	2010	2010 3ºT	2010 4ºT	2011 1ºT	2011 2ºT
PIB em volume (tvh %)	Portugal	-2,5	1,3	1,2	1,0	-0,6	n.
	Área Euro	-4,2	1,8	2,0	2,0	2,5	n.
Taxa de desemprego (%)	Portugal	9,5	10,8	10,9	11,1	12,4	12,1
	Área Euro	9,6	10,1	10,2	10,1	10,0	9,9
Balanças corrente e de capital (em % do PIB)	Portugal	-10,1	-8,8	-5,2	-8,4	-6,3	n.
	Área Euro	-0,2	-0,4	-0,2	0,2	-1,2	n.

Fonte: Banco de Portugal

Resultados Grupo Santander

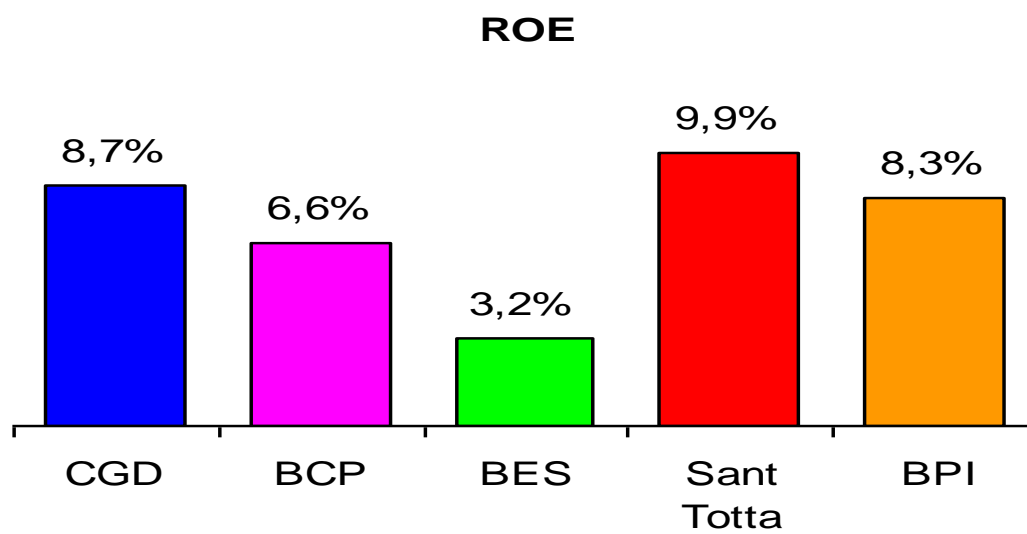
Milhões de euros	2010	Var. rel/ 2009		% sem taxa câmbio nem perímetro**	
		Valor	%		
Margem financeira	29.224	+2.926	+11,1	+0,1	➔ A
Comissões	9.734	+654	+7,2	-2,4	
ROF e outros*	3.091	-912	-22,8	-16,5	
Produto bancário	42.049	+2.668	+6,8	-2,2	
Custos de exploração	-18.196	-1.775	+10,8	+2,0	➔ B
Resultado de exploração	23.853	+893	+3,9	-5,2	
Dotação insolvências	-9.565	-81	+0,9	-8,5	➔ C
Dotação câmbio regul. BdE	-693	-693	--	--	
Rtdo. antes do impostos	12.052	+288	+2,4	-6,6	{ Maior pressão fiscal: absorve 5 p.p. Minoritários: absorvem 4 p.p.
Resultado consolidado	9.102	-356	-3,8	-11,2	
Resultado atribuído	8.181	-762	-8,5	-14,8	

(*) Inclui dividendos, aplicação do método da equivalência patrimonial e OREX
 (**) Perímetro: Sovereign (Janeiro'09 aplicação método equivalência patrimonial), unidades de SCF, sucursais BNP Argentina e saída da Venezuela



Fonte: Banco Santander Totta, "Actividade e Resultados – Exercício 2010"

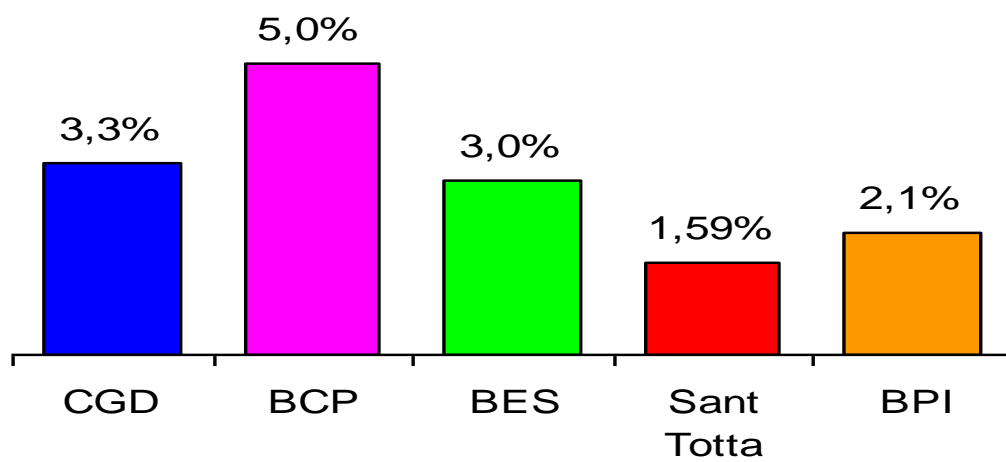
ANEXO 4



Fonte: Dados relativos ao 1º Trimestre 2011, Banco Santander Totta

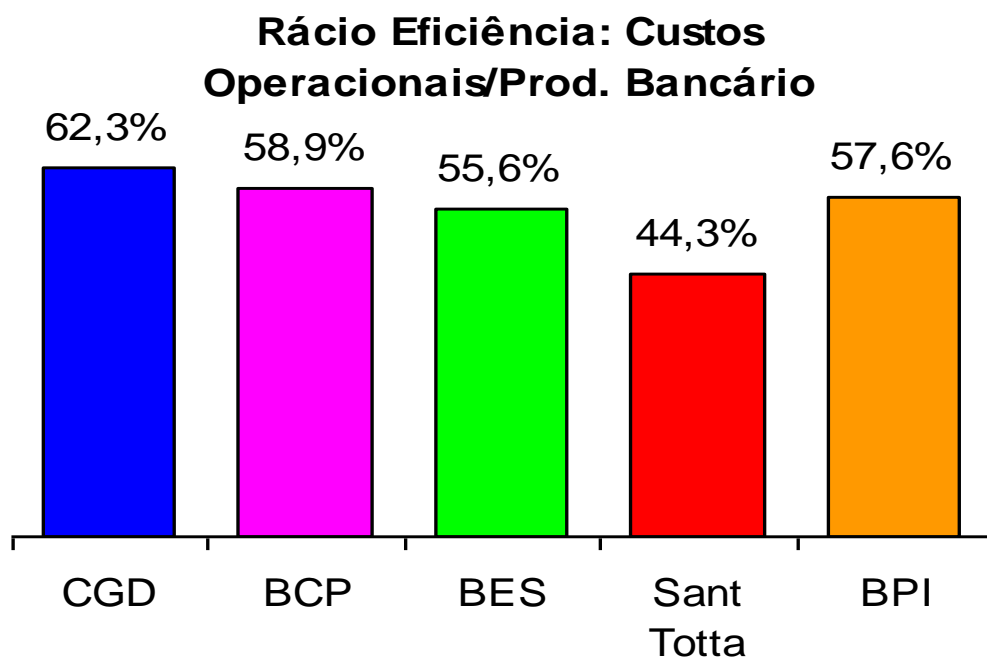
ANEXO 5

Crédito com Incumprimento/Crédito total



Fonte: Dados relativos ao 1º Trimestre 2011, Banco Santander Totta

ANEXO 6



Fonte: Dados relativos ao 1º Trimestre 2011, Banco Santander Totta

ANEXO 7

Milhões de Euros

	Dez-10	Dez-09	Var.
Margem Comercial	1.107,8	1.175,6	-5,8%
Produto Bancário e Actividade de Seguros (recorrente)	1.168,3	1.264,9	-7,6%
Custos Operacionais	(534,0)	(551,4)	-3,2%
Resultado de Exploração	634,3	713,5	-11,1%
Imparidade, Provisões Líq. e Outros Resultados (não recorrente)	(91,2)	(77,5)	+17,7%
Resultado Antes de Impostos e I.M.	543,1	635,9	-14,6%
Resultado Líquido	434,7	523,3	-16,9%

Valores proforma, que incluem os seguintes ajustamentos:

- (a) reclassificação da mais valia da redução da exposição económica ao BCGTA (28,1 M€ em Jun/09) e (54,0 M€ no 3^oT/10) de ROF para outras provisões
- (b) reclassificação da mais valia na valorização da posição da Unicre (21,2 M€), em Jun/10, de ROF para outras provisões
- (c) reclassificação das valias de vendas de crédito (4,3 M€), em Dez/09, de ROF para imparidade

Fonte: Comunicado do Banco Santander Totta - Fevereiro 2011

ANEXO 8

Milhões de Euros

	Dez-10	Dez-09	Var.
Custos com pessoal	(308,3)	(316,9)	-2,7%
Gastos Gerais	(158,7)	(165,5)	-4,1%
Custos de Transformação	(467,1)	(482,4)	-3,2%
Amortizações	(67,0)	(69,0)	-2,9%
Custos Operacionais	(534,0)	(551,4)	-3,2%
Rácio de Eficiência (excl. amortizações)	40,0%	38,1%	+1,8 p.p.
Rácio de Eficiência (incl. amortizações)	45,7%	43,6%	+2,1 p.p.

Fonte: Comunicado do Banco Santander Totta - Fevereiro 2011

ANEXO 9

Milhões de Euros

	Dez-10	Dez-09	Var.
Banca Comercial	29.114	28.753	+1,3%
Crédito a Particulares	18.698	18.522	+1,0%
<i>do qual</i>			
Habitação	16.452	16.236	+1,3%
Consumo	1.610	1.638	-1,7%
Crédito a PME's	10.416	10.232	+1,8%
Negócios	4.119	4.089	+0,7%
Rede Empresas	6.297	6.142	+2,5%
Grandes Empresas e Institucionais	3.900	3.757	+3,8%
Garantias, avales e outros	1.885	2.004	-5,9%
Crédito Total (inclui securitização, Papel Comercial e Garantias)	34.899	34.514	+1,1%

Fonte: Comunicado do Banco Santander Totta - Fevereiro 2011