

Luís Pereira Coutinho: Arriscar para crescer

URL: <https://www.forbespt.com/lideres/luis-pereira-coutinho/?geo=pt>

Novembro é um mês cheio de episódios na ainda curta história do Banco CTT: naquele mês, em 2013, o Banco de Portugal autorizou a constituição do Banco Postal. Em 2014, o grupo CTT aprovou o seu lançamento.

Em 2015, abriu a primeira agência. Agora, o presidente-executivo fala com a FORBES sobre a nova fase, com a integração da Payshop, o crédito habitação online e o novo negócio que virá da 321 Crédito.

Há três anos e meio à frente da mais jovem instituição bancária portuguesa, alicerçada nos quase 500 anos da companhia de serviços postais nacional - que se cumprirão já em 2020 -, o presidente-executivo do Banco CTT recebeu um caderno de encargos para um banco "dirigido a uma população financeiramente conservadora de rendimentos médios/baixos". Era este o cunho dado pelos CTT em Novembro de 2014.

Para o próximo ano, Luís Pereira Coutinho conta atingir o break even do investimento realizado no banco Postal - recorde-se que, no final de 2017, a instituição apontava como meta para este feito o ano de 2019.

Mas, sem se permitir entrar por temas como o círculo de accionistas do grupo CTT (100% disperso em Bolsa), recusa dizer o que acha da potencial mácula infligida pelas polémicas em torno da marca CTT.

Distribuição de dividendos pelos accionistas em tempo de prejuízo do grupo, a deliberação da ANACOM relativa à qualidade do serviço postal (que implicou a imposição de uma penalização), a perda no core dos Correios, o encerramento de agências dos correios e despedimentos de funcionários; a privatização da totalidade dos CTT deliberada em Setembro de 2014 e a erosão da cotação do título em Bolsa em mais de 50% do valor da oferta pública de venda, são para si linhas vermelhas na conversa.

Isto, apesar de o grupo CTT ser o único accionista - e por isso vai injectar com capitais próprios o aumento de capital do banco para poder comprar a 321 Crédito -, de o banco transportar esta marca e de quase todos os balcões (designados de lojas) estarem dentro de agências dos Correios. Em 212 lojas, são autónomas apenas a do edifício sede, no Parque das Nações, em Lisboa, e outra na cidade do Porto.

Raízes

Com um percurso de 35 anos na banca, por onde passou pelo espanhol Hispano-Americano e pelo francês Crédit Lyonnais, antes de seguir para o Banco Mello e deste para o BCP, Luís Pereira Coutinho conhece a banca desde a porta de saída da universidade, mas sabe que esses tempos são museológicos quando se olha para o incontornável caminho da digitalização, invariável em qualquer sector da economia.

O plano inicial previa entre 400 e 500 balcões bancários dentro das agências CTT - no final do primeiro semestre deste ano contava com 212 balcões abertos, nove a mais face ao 1.º semestre de 2017. Já a viagem começara quando a administração percebeu que não eram os idosos e pensionistas, mas sim os millennials, os parceiros principais de negócio para que o banco se afirmasse enquanto desafiador

da banca tradicional.

Com o horizonte a mostrar consolidação do sector e os grandes bancos a aproveitarem a boleia da evolução tecnológica para se tornarem globais, a banca tem no imediato desafios como a pressão e os custos regulatórios, bem como exigências de capital crescentes, num cenário de baixas taxas de juros. No lado oposto dos gigantes estão os que os vêm desafiar com ofertas distintas e a agilidade de quem arranca do zero. Com este cenário pela frente, foi decidido não evoluir mais nos balcões, ficando-se por menos de metade do previsto no plano de negócios de 2015.

Entre banca para millennials e banco conservador, onde se posicionam?

O plano inicial era ter pelo menos 400 a 500 lojas e nós parámos nas 212. Não estamos a abrir, a não ser pequenas afinações - fecha na [Avenida] Casal Ribeiro [Lisboa], abre na [Avenida] João Crisóstomo [Lisboa]. Se há uma transformação na rede CTT onde já estamos presentes, acompanhamos. Mais loja menos loja, 212 é o número que nos parece adequado, porque os nossos clientes são essencialmente digitais. O processo de abertura de conta ainda é, como sabe, muito presencial.

Por opção, ou porque o mercado é mesmo assim?

Primeiro porque o mercado é mesmo assim, segundo porque ainda há limitações regulatórias que já permitem a abertura de conta totalmente online, mas ainda obrigam a vídeo conferência. Não é o Revolut, em que se abre sem videoconferência. Não sei bem como fazem a identificação dos clientes. Mas em Portugal os bancos portugueses têm de cumprir esses passos todos regulatórios.

A presença física ainda tem um contributo importante para aquisição de clientes. Estamos agora a lançar a abertura de conta online - o cliente pode fazer toda a abertura de conta online e depois ir a qualquer loja CTT só para fazer a assinatura no sign pad [espécie de tablet para assinatura digital].

Quando chega lá, o processo já está concluído, só precisa de assinar na presença de um colaborador dos CTT ou banco CTT que possa assegurar a identificação. A presença física é muito importante ainda em Portugal para a fase de aquisição de clientes. E a presença que temos hoje parece-nos perfeitamente adequada.

Mas foi reajustada para metade face ao plano inicial. Porquê?

A nossa base de clientes é muito mais jovem, muito mais millennial do que inicialmente pensávamos que seria. Havia muito a ideia de que os CTT teriam sobretudo capacidade para angariar pessoas de faixas etárias mais idosas, pensionistas, reformados - que temos, captamos -, mas a grande fatia são clientes entre 25-45 anos, genericamente utilizadores de canais digitais.

Entendo facilmente o racional de o pensionista levantar a reforma nos CTT e a depositar logo ali no balcão do banco. Mas por que não está a funcionar tão bem?

São mais resistentes à mudança. É mais difícil captar essas faixas etárias do que as pessoas mais jovens e em idade activa. Estas têm mais dinâmica para mudar de banco se entendem que a oferta é adequada para si.

Quando foi desenhado esse plano inicial?

Foi desenhado no princípio de 2015. Isto era o business plan quando o banco foi anunciado. O banco só abriu portas em Março de 2016 e de lá até agora temos vindo a verificar o que o banco capta efectivamente de clientes, qual o perfil, que tipo de canais eles utilizam. Foi em função disso que adaptámos a rede. Passámos a investir menos na rede física e a utilizar essa capacidade para os canais digitais.

Mas não contam fechar a expansão física do banco?

Não vamos abrir mais do que já temos. A rede estabilizou bem cedo em 2017. Só temos feito pequenas afinações. Não estamos em processo de abertura de pontos físicos do banco.

Crescimento

A compra da 321 Crédito - um dos despojos do BPN, dedicada ao financiamento de automóveis usados - permitirá fazer disparar o rácio de transformação (relação de créditos concedidos face a depósitos em caixa) do banco de Pereira Coutinho de 20% para 60%. Para já, o negócio de 100 milhões de euros está somente pendente do aval do Banco de Portugal. Será um marco importante para garantir o crescimento do negócio, sobretudo numa altura em que o crédito pessoal bate recordes a cada trimestre.

Para garantir a continuidade do crescimento da divisão financeira do grupo CTT, além da compra da 321 Crédito, contribuirão ainda a incorporação da Payshop e a aposta cada vez maior na concessão de crédito habitação - lançado há já ano e meio, mas agora com a novidade da introdução de novos passos na simulação online.

O plano do banco Postal é também assente no reforço e na consolidação das parcerias estratégicas já celebradas, como é o caso das seguradoras Mapfre, para os seguros de vida e multirriscos, Fidelidade, para apólices de saúde, e Zurich, para a gestão do PPR Poupança Banco CTT, o plano poupança-reforma do Banco CTT, que é feito sob a forma de seguro com uma taxa mínima garantida de 1% em 2018.

Com meia-dúzia de semanas de vida, pretende incentivar o aforro, apesar de, como admite o presidente-executivo do Banco CTT, não se antever a curto prazo uma evolução das taxas de juros. Neste cenário, Luís Pereira Coutinho incentiva a que olhe o longo prazo, quando o prémio aos depositantes pela sua poupança já será atractivo.

Em Julho anunciaram a compra da 321 Crédito. Na altura disseram que teriam de fazer um aumento de capital para a aquisição e que esperavam fechar a operação no primeiro trimestre. Como está o processo?

Já foi obtida a autorização da Autoridade da Concorrência, falta a do Banco de Portugal, que é a fundamental. Mantemos o calendário do primeiro trimestre de 2019.

Qual é a visão de longo prazo do banco para a compra da 321 Crédito?

Os três pilares do banco são: o Banco CTT, a 321, que vem trazer-nos mais oferta de crédito - uma oferta que não tínhamos, muito especializada e muito importante para nós. Vem trazer maior equilíbrio do nosso balanço. Nós estávamos com rácio de transformação relativamente baixo, cerca de 20%, e irá passar para 60% quando fizermos a aquisição da 321.

E para a Payshop, que planos têm em mente?

É o nosso ponta-de-lança na área dos pagamentos. É um mundo que também está a mudar e a Payshop vai ter o seu papel nessa área dos pagamentos. Hoje, é uma rede de aceitação de pagamentos com grande capilaridade pelo país fora, faz sobretudo pagamentos físicos, vai também fazer o seu caminho para pagamentos digitais.

Estes são os 3 elementos: um banco muito digital com presença física adequada para fazer captação de clientes e o serviço a clientes que por vezes justificam uma presença física, mas um banco essencialmente digital; presença física em parceria com CTT, porque os CTT é que são donos da rede.

O aumento do rácio de transformação ainda ficará longe do que o regulador permite. Por altura da troika, a banca andava pelos 120%. Os bancos portugueses andam na casa dos 90%. Para um banco como nós, até aos 80% estará bem. Não está nos nossos planos rácios de transformação superiores a 80%. Quando refere um rácio de transformação entre 60% a 80% está a dar uma banda larga. É uma banda que nos permite gerir.

É preciso gerir os dois lados do balanço. Depende das condições, do custo do funding, dos custos de depósito, como vão continuar a evoluir os spreads - se no crédito habitação vão continuar nestes níveis - e taxas de juros. A 321 faz crédito a taxa fixa: qual vai ser a evolução das taxas? Não sei como se vão comportar os depósitos.

Não nos vamos atravessar numa banda mais curta por isso mesmo. Acho que devemos ter bandas possíveis de gerir e para nós entre os 60 e 80% é onde pensamos que o banco consegue ter um balanço equilibrado, com liquidez adequada.

Presumo que farão esse aumento do rácio de crédito com a 321 e com o crédito habitação, um produto recente. Muito recente. Mas, no último trimestre, de Junho a Setembro, já fizemos mais de 50 milhões de euros. E faremos via crédito da 321.

A operação da 321 está dedicada a crédito para automóveis usados. Vão alargar para carros novos, aproveitar para ganhar massa crítica para outro tipo de produtos e bens?

Essencialmente, a 321 faz bem crédito automóvel, segunda-mão, no ponto de venda. Esta é a grande especialidade. O que quer dizer que tem de fazer duas coisas bem feitas: tem de saber dar crédito a particulares (isto é um tipo de crédito pessoal, não é crédito ao consumo), fazê-lo bem, em ponto de venda. Estes dois elementos são possíveis de ser alavancados para créditos ao consumo com outros objectivos, fazendo pontos de venda. É possível que venha a acontecer, mas o nosso objectivo para já é continuar a executar bem o que a 321 faz.

A marca 321 Crédito é para manter?

Sim, não temos planos para a alterar.

E na Payshop, que é apenas uma estrutura física, o que farão em termos de digitalização?

Hoje existem duas grandes redes de aceitação de pagamentos. A rede Multibanco, que é de longe a maior, e a rede Payshop, para pagamentos físicos. A Payshop tem mais de 4 mil postos no país. Não nos podemos esquecer de que há muitas pessoas que ainda não estão nesse estágio de evolução tecnológica, mas estão todos a evoluir, e a Payshop está a evoluir também, de rede de aceitação de pagamentos físicos assistidos (é mais simpático pagar com uma pessoa à frente do que uma máquina Multibanco) para ser também uma rede digital.

Liderança

O banco tem uma pedra no sapato no que toca à reputação: a liderança destacada na lista de reclamações feitas por clientes junto do Banco de Portugal. Contingência da juventude do banco, que, com apenas dois anos no mercado e cerca de ano e meio de venda de crédito habitação, tem uma massa crítica reduzida.

No total, assegura Luís Pereira Coutinho, são apenas seis reclamações de crédito habitação, das quais cinco relacionadas com processos recusados. Talvez o banco tenha de afinar o momento de recusa, travando mais cedo determinados processo de financiamento, admite. O rácio de reclamações por 1000 contratos está quase 10 vezes acima da média da banca (4,7 por 1000, o que deixa antever que, com 6 reclamações, o banco tivesse pouco mais de 1200 contratos registados aquando do mais recente relatório do Banco de Portugal).

Também nas contas à ordem o banco dos Correios lidera a lista de reclamações. Outro reflexo da juventude, reclama o presidente-executivo, falando da inexistência de contas inactivas ou paradas (relevante para o rácio total de contas/total de queixas), um efeito penalizador sobre bancos mais recentes.

O Francisco Lacerda é o rosto associado aos CTT e ao Banco CTT. No seu caso, tem menos visibilidade. Prefere estar atrás do palco?

Eu sou assim mesmo, discreto, low profile. Sempre fui e vou continuar a ser.

Como é feita a articulação com o accionista do banco, o grupo CTT?

Temos um conselho de administração (CA), que tem administradores executivos, não executivos independentes e três não executivos que são administradores executivos dos CTT: o chairman [presidente], que é o CEO [presidente-executivo] dos CTT, Francisco Lacerda, o CFO [director financeiro] dos CTT, e o administrador que tem a rede comercial dos CTT. Há uma primeira coordenação ao nível do CA e depois comités que coordenam a articulam áreas mais específicas.

O nível de investimento em 2017 foi de 28,3 milhões de euros, em 2016 tinha sido de 9,2 milhões. Este ano vai subir?

Não lhe vou dar os números, mas dou a natureza. Investimos essencialmente em sistemas e formação.

O Banco CTT conta por 3% do total dos rendimentos operacionais. Qual é a perspectiva para os próximos 5 anos?

Não lhe vou dar números futuros... os CTT são cotados. A única coisa relevante é que as receitas ainda são pequenas no banco, estão a crescer a grande ritmo. O banco conta já, em 2019, contribuir com um EBITDA positivo para os CTT e chegar ao break even em 2020.

O EBITDA do banco nos primeiros seis meses do ano agravou-se de -6,7 milhões para -8,6 milhões. Qual a razão?

Esse é o EBITDA recorrente. Tem a ver com o lançamento das primeiras campanhas publicitárias e primeiras licenças do core bancário, que foram considerados 'one-off'. Agora praticamente não há 'one-off', porque estamos em operação corrente. O EBITDA está a melhorar.

Na banca nacional temos como marca portuguesa a CGD, o Montepio, Crédito Agrícola e agora o Banco CTT. Vão capitalizar esta imagem?

Sim, porque se há marca portuguesa é a marca CTT. Não há muitas intrinsecamente portuguesas como os CTT. Obviamente que essa marca traz para o banco tudo o que tem a ver com ser português, ser próximo das populações, estar ao serviço de proximidade e esta ideia de que não só é português, como o é há 500 anos.

Quanto vale o Banco CTT?

Vale ouro (riso). De modo menos lírico. Não vou dizer.

Imagina um spin-off do Banco CTT, autonomizando-o do grupo CTT?

Nós não temos plano nenhum para spin-off. Nem lhe consigo responder a essa pergunta. Foi coisa sobre a qual não reflectimos. O banco e os CTT estão muito bem entrosados e esta combinação é a força da instituição. Não houve nenhuma reflexão sobre o que aconteceria e como seria feito um spin-off.

O gestor puxa dos galões de prémios de qualidade e promete inverter o elevado rácio de queixas.

"Temos variadíssimos prémios de qualidade de serviço. Vamos continuar a investir forte nessa qualidade e a melhorar esse rácio. Somos um banco recente e esses rácios sofrem desse facto".

Uma das características que deverá ajudar a tirar do caminho a controvérsia com os clientes é o conservadorismo da oferta de produtos financeiros, num conceito de banco simples com produtos que os clientes entendem e que não lhes tira o sono, ao invés de ofertas com muito de complexidade e sofisticação. Numa óptica de bom value for money, frisa o líder do Banco CTT.

Do que vem do grupo, destaca os trabalhadores que se aplicaram para se desdobrarem entre comerciais dos correios e bancários.

O trabalho destes e a "diplomacia" exercida pelos restantes clientes a favor do banco, trazendo consigo mais clientes, permite ambicionar chegar ao final do primeiro trimestre de 2019 com 500 mil contas bancárias abertas. Os 400 mil já tinham sido superados em Outubro. Luís Pereira Coutinho fala de "uma constância na capacidade de captação de clientes que, mesmo para quem vem da banca, é absolutamente surpreendente".

Ainda assim, há um longo caminho pela frente, já que estes ainda não são 15% do total de clientes de produtos financeiros que os CTT contavam aquando da abertura do banco.

Em 2017 triplicaram o número clientes para 226 mil, os depósitos cresceram para 619 milhões de euros. É reflexo da capilaridade, do trabalho comercial?

Continuamos a acrescentar 600 a 700 clientes por dia, de forma regular, ao fim de estarmos abertos há dois anos e meio. A maior parte dos clientes vêm porque outros clientes recomendam. Essa é a grande força do banco. A marca CTT sempre foi conhecida, continua a ser muito forte, é um elemento que dá confiança às pessoas. Tudo junto permite manter este ritmo constante de aquisição de clientes.

Que ambição tem para o número de clientes?

Nós temos ambições de relativamente curto prazo, porque isto muda muito. Contamos ter meio milhão de clientes no início do ano que vem. Estão em mais de 400 mil neste momento. Também terá a ver com o facto de não imporem regras para ter acesso à isenção de comissões. A maioria dos bancos obriga a acções como domiciliar o vencimento, por exemplo, para conceder essa benesse.

Aquilo que temos feito até agora é captar clientes, captar contas à ordem, do dia-a-dia da vida das pessoas. Recebem ordenado, têm os débitos directos, os seus pagamentos, fazem alguma poupança. Com um elemento essencial, que é distintivo do banco e continuaremos a preservar, que é não termos comissões de manutenção de conta, nem do cartão de débito, nem nas transferências online.

Esses elementos são fundamentais e trazem sobretudo contas à ordem. No fim do mês de Outubro lançámos um produto de poupança de médio longo prazo que é um PPR que vai agora capitalizar nessa capacidade de atracção de clientes e de poupanças - aliás, na boa tradição dos CTT, que há décadas vendem produtos de poupança. Lançámos o PPR Banco CTT que é o que vai trazer agora capacidade acrescida de captação de recursos.

As comissões zero vão durar até quando?

A espinha dorsal das comissões zero de manutenção de conta, do cartão de débito, das transferências, isso é para continuar. Do horizonte que vemos, é para continuar. Não está no nosso plano [mudar].

O crescimento da rede foi realizado com a chamada "prata da casa", ou privilegiaram pessoas que já trabalhavam na banca?

Esse é dos aspectos mais notáveis que encontrei nos CTT: a capacidade de adaptação que as pessoas que estão na rede dos CTT demonstraram, pois passaram a desempenhar funções nesta área da banca, o esforço para aprender, fazer as formações, saberem trabalhar num ambiente bancário, cumprir a regulação bancária, saber trabalhar com sistemas operativos do banco.

É um elogio como não consigo fazer a quase ninguém. As pessoas dos CTT têm demonstrado uma capacidade extraordinária de adaptação, evolução, com entusiasmo, vontade, e é isso que permite fazer o banco. Toda a frente comercial são pessoas dos CTT que aprenderam, fizeram formação, têm demonstrado entusiasmo e vontade incrível de passarem a ser também empregados bancários.

Alexandre Frade Batista