



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO



World
University
Rankings 2023

#1 UNIVERSITY
IN PORTUGAL

SHORT TALKS

SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

E O RISCO REPUTACIONAL?



GLOBALY RESPONSIBLE
LEADERSHIP INITIATIVE

PRME
Principles for Responsible
Management Education



ÍNDICE

- 01** | “PARA MORRER BASTA ESTAR VIVO”
- 02** | A REPUTAÇÃO NA INDÚSTRIA DA CONFIANÇA
- 03** | A REPUTAÇÃO É GERÍVEL?



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO

SHORT TALKS

SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

“PARA MORRER BASTA ESTAR VIVO”

Da aparente normalidade ao desastre





SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED



- Em 2022: 16º Maior Banco Norte Americano com um market cap de 17B USD (Credit Suisse: 16º Europeu)
- SVB Corp:
 - Investment grade Single A (Moddy's)
 - Resultados de 1,5B USD e um ROE de 12,1%
- Cumpria todos os requisitos de capital e empregava 8500 colaboradores



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

- Apresentava modelo de negócio singular, de que se destacava:
 - Taxa de transformação muito baixa: crédito/depósitos menos de 35%
 - Funding dependente de depósitos de valor elevado (uninsured): 94%
 - Elevada exposição a títulos (contabilizados em HTM): 55%

Table 1. Peer comparison, 2022:Q4

Percent

Metric	SVBFG	LBOs
Loans as a percentage of total assets	35	58
Securities as a percentage of total assets	55	25
Held-to-maturity securities as a percentage of total securities	78	42
Total deposits as a percentage of total liabilities	89	82
Uninsured deposits as a percentage of total deposits	94	41
Common equity tier 1 capital as a percentage of total risk-weighted assets	12	10

Note: Values for large banking organizations (LBOs) represent weighted averages of all U.S. bank holding companies and savings & loan holding companies with total assets greater than \$100 billion, with the exception of banking organizations in the Large Institution Supervision Coordinating Committee (LISCC) supervisory portfolio.
Source: FR Y-9C and Call Report.



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

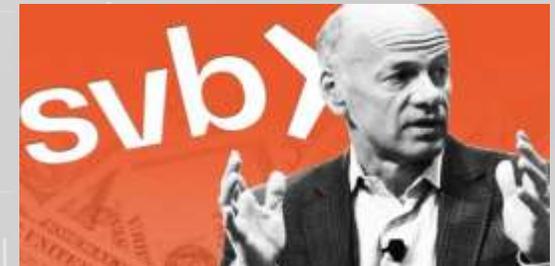
Crónica de uma morte anunciada

22 fev | FT article: "Silicon Valley Bank profit squeeze in tech downturn attracts short sellers".

"Becker said SVB's position will improve...Whether it takes 12 or 15 months, for us it's not the best-case scenario but it's one we're comfortable with. We have ample liquidity to support lots of scenarios that may get worse and worse" – CEO quote

8 mar | Silvergate Capital anuncia a liquidação ordenada do Silvergate Bank

8 mar | SVB Anuncia aos investidores aumento de capital de 2.25B USD (com um commitment de 500M USD e um prejuízo no trimestre de 1.8B USD pela venda de 21B de títulos).





SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

Crónica de uma morte anunciada (cont.)

9 mar | SVB perde 60% em bolsa e tem uma corrida aos depósitos de 42B USD (24% dos depósitos).

Numa investor's call, Becker usa a expressão "stay calm". O Twitter torna-se um centro de incentivo ao levantamento de depósitos



10 mar | SVB estima, perante o regulador, uma corrida a depósitos até 100B USD (82% do total de depósitos)

10 mar | SVB é intervencionado

11 e 12 mar | FDIC e a Reserva Federal anunciam a garantia de todos os depósitos e Joe Biden faz a sua intervenção ao País



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

O SILICON VALLEY BANK
com 212B em activos, o 16º maior banco
norte americano, lucro no ano de 1,5B e
8500 colaboradores
MORRE



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

A corrida a depósitos no SVB não tem paralelo neste século, mesmo nos EUA. O volume de saídas não só foi muito mais elevado percentualmente, como aconteceu num período muito mais curto, não permitindo qualquer reação em tempo útil.

Review of the Federal Reserve's Supervision and Regulation of Silicon Valley Bank

"The combination of social media, a highly networked and concentrated depositor base, and technology may have fundamentally changed the speed of bank runs. Social media enabled depositors to instantly spread concerns about a bank run, and technology enabled immediate withdrawals of funding".

Bank	Outflow	Days
Wachovia (2008)	10B USD	8 days
Washington Mutual (2008)	19B USD	16 days
SVB (2023)	140B USD	2 days



CATOLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO

SHORT TALKS

SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

A REPUTAÇÃO NA INDÚSTRIA DA CONFIANÇA

Da definição à regulação





SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

DEFINIÇÃO DE RISCO DE REPUTAÇÃO (RR)

Probabilidade de ocorrência de impactos negativos nos resultados ou no capital, decorrentes duma percepção negativa da imagem pública da instituição, fundamentada ou não, por parte de clientes, fornecedores, analistas financeiros, colaboradores, investidores, órgãos de imprensa ou pela opinião pública em geral.

Este risco poderá afetar a capacidade da instituição estabelecer novas relações com os seus clientes, contrapartes, colaboradores e investidores, assim como de manter os relacionamentos existentes, podendo conduzir não só a perdas financeiras diretas e imediatas, mas também a processos litigiosos, à erosão da base de clientes, à dificuldade na obtenção de recursos ou à saída de colaboradores-chave.



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

- **RR impacta nos resultados e no capital**
- **RR afeta stakeholders mais que shareholders**
- **RR é uma percepção, ainda que não fundamentada**
- **RR pode ser interno ou externo**
- **O efeito do RR pode ser imediato ou diferido**
- **RR é um intangível e difícil de mensurar**



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

Diversas Etapas do Risco Reputacional

ETAPA 0 : A Adequação do Capital

- Criação até 1992 do rácio de basileia 1 que obrigava os bancos a adequar o capital aos activos ponderados para protecção sistémica dos passivos.
- Aprovação deste modelo por 110 países criando um “level playing field” mínimo internacional.
- O modelo alterou drásticamente (e reduziu) o crescimento baseado na captação de passivo



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

Diversas etapas do risco reputacional

Primeira ETAPA: credibilidade, transparência e ética

- Aposta nos valores subjetivos (fit & proper)
- Garantir adequadas práticas de governação
- Controlo e deferimento dos incentivos à performance
- Valorização das funções de controlo de segunda e terceira linhas
- Controlo regulatório de um modelo de negócio sustentável
- Alocação ao capital (Pilar II) dos riscos reputacionais
- Mutualização entre os operadores financeiros dos eventos de default ao nível do capital



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

Diversas etapas do Risco Reputacional

Segunda ETAPA: autonomização e quantificação do Risco Reputacional

- Aumento das exigências da primeira etapa
- e**
- Determinar o grau de confiança dos clientes na instituição
- Perceção das práticas com fornecedores
- Aferição da opinião dos analistas e do efeito nas ações
- Grau de satisfação dos colaboradores
- Avaliação das relações com a imprensa e relação entre notícias positivas e negativas



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

No caso do Silicon Valley Bank

Nenhuma quantificação permitia antecipar um tão elevado risco reputacional.

Nenhum comportamento permitia antecipar uma reação tão rápida e decisiva.

As decisões da Gestão não anteciparam ou reduziram o risco reputacional das suas decisões.

A Comunicação não foi gerida ou foi gerida deficientemente



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO

SHORT TALKS

SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

A REPUTAÇÃO É GERÍVEL?

Como responder aos novos desafios?





SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

PERCEÇÃO DE MERCADO

Antes de mais há que reconhecer o risco reputacional como um risco independente do seu fundamento. O controlo da evolução opinativa da imprensa e mais recentemente das redes sociais é fundamental para este efeito.

Este risco é totalmente quantificável:

- Análise da Comunicação Social e Social Media
- Frequência e impacto
- Share of coverage
- Favorabilidade por meios (ocs, blogs, twitters, influencers)
- Performances comparativas
- Drivers de reputação comparativos

O silêncio e a discrição já não funcionam como “gentleman drivers” de reputação.

A reputação obriga a um conhecimento profundo dos media e dos social media, tanto quanto possível.

A ideia do banco/banqueiro discreto e desconhecido não resulta em situações de crise.

A gestão do risco reputacional obriga a uma comunicação coerente e transparente.



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

CREDIBILIDADE DA GESTÃO

Com o tempo foi-se apurando todo o processo de aferição dos requisitos de idoneidade dos agentes de mercado. Essa exigência foi maior na Banca que nos restantes agentes de mercado, seguros e sobretudo agentes de intermediação.

Estes requisitos evoluíram de forma progressiva, avaliando 5 dimensões específicas:

- Competência técnica
- Reputação passada e presente
- Inexistência de conflitos de interesses
- Disponibilidade de tempo para a função
- Adequação do perfil no quadro da gestão do grupo

Daí que a expressão seja “fit & proper”

Os apertados critérios para acesso à gestão de bancos existem há muito, mas têm sido muito reativos a situações reputacionalmente lamentáveis.

Daí que o “fit & proper” implique uma avaliação constante e sujeita a ações relevantes de “reassessment”.

Esta evolução foi acompanhada de uma revisão profunda dos modelos de incentivos, com a introdução do diferimento e do clawback dos incentivos.



TRANSPARÊNCIA NA INFORMAÇÃO CORPORATIVA

O culto da transparência teve origem nas exigências de proteção da simetria da informação. Na primeira fase teve um carácter punitivo. Foi-se posteriormente alargando a um número adicional de exigências, de alargamento da informação simétrica, mas igualmente de percepções reputacionais.

A listagem das exigências é enorme e não suscetível de resumo e tem as seguintes características:

- Tem proteção penal em muitos casos
- É determinante quer ao nível da banca quer ao nível de outros agentes financeiros
- Exige oportunidade e tempestividade na prestação de informação
- Não permite exceções comerciais relevantes

SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

O culto da transparência venceu o conceito do sigilo de negócio.

A transparência não é uma opção, mas uma obrigação.

A transparência passou a exigir uma comunicação proactiva e gerida de acordo com a gestão de riscos de uma instituição e não como uma exigência legal.

As instituições continuam a hesitar entre o segredo de negócio e o culto da transparência.



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

A REPUTAÇÃO SEGMENTADA

Dado que o risco reputacional pode nascer de eventos não fundamentados (a media, a social media ou o ativismo), existe uma importante avaliação deste risco perante stakeholders considerados essenciais à empresa:

- Os acionistas, quer em empresas cotadas, quer em empresas não cotadas, onde a gestão e a propriedade não coincidem
- Os clientes atuais e potencialmente futuros em áreas core da empresa
- Os colaboradores da instituição em causa

Em atividades reguladas também se coloca idêntica relevância entre os reguladores e supervisores.

A reputação segmentada é expressamente referida na análise do risco reputacional regulado.

A quantificação da forma como os stakeholders avaliam a reputação da empresa é fundamental.

- Cotação
- Níveis de satisfação interno
- NPS e satisfação dos clientes

Um empresa deve evitar a existência de imprevisibilidade nas relações com estes stakeholders.



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

No caso do Silicon Valley Bank

- **Não houve uma correta avaliação** da percepção do mercado
- Essa incorreção não obviou (poderia?) a **degradação da percepção**, sobretudo nos social media
- O anúncio da operação de venda e aumento de capital reflete uma transparência pontual e obrigatória, **mas não um culto da transparência permanente**
- O comunicado de 9 de maio, em situação de crise, é focado nos acionistas, com **poucas referências aos restantes stakeholders essenciais**
- Ainda assim, a quebra do SVB nunca se poderá dizer que decorre apenas de efeitos reputacionais e erros de comunicação, face à **rapidez, automatismo e dimensão da corrida a depósitos**



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

NOTAS SOLTAS E ADICIONAIS PARA SITUAÇÕES DE CRISE

- É fundamental a quantificação dos indicadores de percepção pública, numa base regular e controlados ao nível do “board”
- Procurar ativamente contrapor a qualquer sinal de fraqueza que se mantenha constante
- Definir uma linha de comunicação coerente, convicta e honesta.
- Juntar à comunicação reactiva uma comunicação positive de curto e sobretudo médio prazo
- Nunca tentar “manipular” as redes sociais.



SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

NOTAS SOLTAS E ADICIONAIS PARA SITUAÇÕES DE CRISE

- Assumir a cultura de transparencia como constante e não pontual evitando surpresas (nem boas).
- Apostar na previsibilidade de medio prazo
- Em situação de crise prolongada a transparencia exige um sacrifício de escrutinio adicional.
- Expor à comunicação social pode evitar excesso de social media

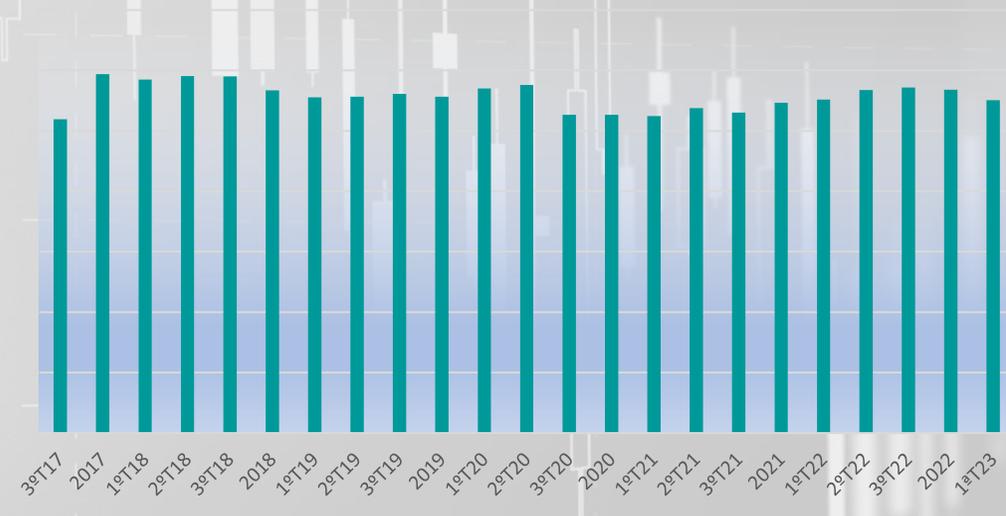


SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

Notas soltas e adicionais para situações de crise (cont.)

- Definir prioridades para a narrativa comunicacional (longo vs curto prazo)
- Definir prioridades para os stakeholders alvo (internos vs externos; clientes, colaboradores, acionistas, reguladores)
- Definir os KPI intermédios e as métricas de avaliação
- Determinar previamente as iniciativas centrais que assegurem a eficácia da narrativa

Evolução dos Depósitos Totais





SILICON VALLEY BANK LESSONS LEARNED

MAS É IMPORTANTE TER SEMPRE EM CONTA

**Os riscos reputacionais existem
mesmo sem fundamento**

**Os riscos reputacionais são geríveis
(mas não evitáveis)**

**Os riscos reputacionais são centrais
em indústrias de confiança**



CATÓLICA
CATÓLICA PORTO BUSINESS SCHOOL

PORTO



#1 UNIVERSITY
IN PORTUGAL

OBRIGADO!

+INFORMAÇÕES: amramalho@ucp.pt

FORMAÇÃO EXECUTIVA
BANCA PARA EMPRESAS
SAIBA MAIS AQUI

