



Dissertação de Mestrado

(Mestrado em Gestão)

***“Os desafios estratégicos da transformação digital
para o setor bancário português”***

Julho de 2022

Autor: Filipe Peralta De Almeida Carvalho (Aluno 1901342)

Orientação: Professor Dr. José António Ferreira Porfírio

“A Tecnologia move o Mundo”.

Steve Jobs

AGRADECIMENTOS

Começo com um especial agradecimento ao meu orientador, o Professor Dr. José Porfírio, que mostrou uma enorme disponibilidade e interesse imediato para abraçar este projeto, sugerindo as principais linhas de abordagem e pontos-chave do tema por mim escolhido, partilhando sempre o seu conhecimento e experiência na área da transformação digital.

O meu segundo agradecimento segue para a minha mulher (Maria Diniz de Almeida Carvalho), por todo o amor, carinho, apoio, paciência e compreensão demonstrados em todos os meus momentos de maior ausência, que foram necessários para o alcance deste objetivo.

O meu terceiro agradecimento vai para os meus pais, que são também os principais responsáveis pela pessoa em que me tornei, tendo-me transmitido ao longo da vida todos os valores e princípios relevantes para conseguir procurar atingir os meus objetivos. Sou por isso muito grato pela paciência e pelos melhores ensinamentos que me facultaram, que foram muito importantes para manter o comprometimento e alto nível de motivação durante todo este processo de desenvolvimento da minha dissertação.

Obrigado a todos os professores da UAB em geral, que partilharam comigo o seu vasto conhecimento ao longo dos últimos dois anos, principalmente em contexto especial com a pandemia COVID-19, o que tornou ainda mais desafiante a realização deste projeto!

RESUMO

A mudança de hábitos dos consumidores, aliado à evolução da tecnologia, presente no dia-a-dia de todos, assim como um ambiente cada vez mais competitivo, com novos *players*, nomeadamente as *fintechs*, obrigaram os bancos a abordar o seu processo de digitalização com urgência, de modo a manterem-se relevantes, num mercado que se encontra em pleno processo de transformação. Portugal não é exceção, existindo cada vez mais pessoas que procuram serviços e produtos digitais na área financeira, nomeadamente no setor bancário. Assim, e considerando esta realidade, a presente dissertação tem como objetivo principal investigar os principais desafios estratégicos da transformação digital para o setor bancário português, ao mesmo tempo que se pretende fazer uma caracterização sobre o momento em que o setor bancário português se encontra relativamente à transformação digital. Deste modo, desenvolveu-se um estudo exploratório apoiado numa metodologia mista da investigação, tendo-se utilizado metodologias quantitativas e qualitativas para a recolha e análise de dados. Foi, então, aplicado um questionário a 50 funcionários bancários de forma a perceber os principais desafios desta implementação, assim como os principais produtos consumidos pelos clientes e para caracterizar o atual momento da transformação digital. Foram ainda realizadas 3 entrevistas individuais a diretores bancários de topo, de modo a aprofundar todas estas questões. Os resultados demonstram que a transformação digital financeira é já uma realidade em Portugal, sendo que a nova geração prefere utilizar os serviços bancários numa plataforma digital do que fisicamente / presencialmente. No entanto, há ainda uma geração mais velha que continua a preferir os balcões presenciais. A transformação digital é responsável pelo aumento da produtividade, da eficiência e de novas oportunidades e serviços para os clientes, promovendo, também a literacia financeira, conseguindo ao mesmo tempo ser responsável pela redução de alguns custos. Apesar destes pontos fortes, a automatização pode contribuir para o aumento do desemprego e as tecnologias encontram-se mais vulneráveis a ataques informáticos e fraudes. Os principais obstáculos identificados prendem-se com a falta de literacia financeira e digital da população em geral, aliado aos elevados custos associados à implementação de soluções digitais, assim como a falta de recursos humanos especializados na área. A regulamentação na era digital é essencial para que se consiga manter a sustentabilidade e confiança no setor bancário. Em suma, a transformação digital no setor bancário é já uma realidade, cada vez mais cimentada, à medida que novas oportunidades tecnológicas vão surgindo, sendo cada vez mais essencial adaptar os serviços e produtos digitais às necessidades dos clientes, caracterizados por ser cada vez mais exigentes.

Palavras-chaves: Setor Bancário; Transformação Digital; Desafios; Estratégia.

ABSTRACT

Changing consumer habits, combined with the evolution of technology, presented in everyone's daily lives, as well as an increasingly competitive environment, with new players, namely fintechs, have forced banks to urgently address their digitalization process, to remain relevant, in a market that is in full transformation process. Portugal is no exception, with more and more people seeking digital services and products in the financial area, namely in the banking sector. Thus, and considering this reality, the main purpose of this dissertation is to investigate the main strategic challenges of digital transformation for the Portuguese banking sector, and, at the same time, to characterize the moment in which the Portuguese banking sector finds itself in relation to digital transformation. Thus, an exploratory study supported by a mixed research methodology was developed, using quantitative and qualitative methodologies for data collection and analysis. A questionnaire was then applied to 50 bank employees to understand the main challenges of this deployment, as well as the main products consumed by customers and to characterize the current moment of digital transformation. There have also been conducted 3 interviews with top bank directors to deepen all these questions. The results show that financial digital transformation is already a reality in Portugal, with the new generation preferring to use banking services on a digital platform rather than physically. However, there is still an older generation that prefers the local branches. Digital transformation is responsible for increasing productivity, efficiency and new opportunities and services for customers, promoting also financial literacy and at the same time responsible for reducing costs. Despite these strengths, automation can increase unemployment and technologies are more vulnerable to cyber-attacks and fraud. The main obstacles identified are related to the lack of financial and digital literacy of the population, coupled with the costs associated with the implementation of digital solutions, as well as the lack of skilled human resources in the area. Digital regulation is essential to maintain sustainability and trust in the banking sector. In short, digital transformation in the banking industry is already a reality, increasingly cemented as new technological opportunities emerge, and it is increasingly essential to adapt digital services and products to the needs of increasingly demanding customers.

Keywords: Banking Sector; Digital Transformation; Challenges; Strategy.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	9
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	11
2.1. História do Sistema Bancário Português	11
2.2 Os Bancos Comerciais Tradicionais.....	12
2.2.1 Classificação.....	12
2.2.2. Serviços e Produtos	13
2.2.3. Estrutura de Supervisão e Regulação	17
2.2.4. Principais <i>Players</i> do Mercado Português.....	19
2.3. A Transformação Digital no Setor Bancário	20
2.3.1. O Cenário Global: As TIC.....	20
2.3.2. As FinTechs e as BigTechs	23
2.3.3. FinTechs e Regulação Governamental.....	32
2.3.4. <i>FinTechs</i> Bancárias.....	36
2.4. As <i>Fintechs</i> no Sistema Bancário Português.....	39
2.4.1. Dados Atuais.....	39
2.4.2. A Inovação Digital no Mercado Bancário Português.....	40
2.4.3. Principais desafios da Transformação Digital	42
2.4.4. Estratégias desenvolvidas para a Transformação Digital	45

3. METODOLOGIA.....	47
3.1. Design de Investigação.....	47
3.1.1. Metodologia Quantitativa.....	48
3.1.2. Metodologia Qualitativa.....	48
3.1.3. Metodologia Mista: Uma aplicação conjunta.....	49
3.4. Instrumentos de Recolha do Dados	51
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	54
4.1. Análise do Questionário	54
4.1.1. Caracterização da Amostra.....	54
4.1.2. Análise da Opinião sobre a Digitalização.....	56
4.1.3. Análise dos Serviços Digitais mais Requisitados.....	58
4.1.4. Bloqueios à Digitalização.....	59
4.2. Análise das Entrevistas.....	60
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	71
6. CONCLUSÕES	76
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	78
ANEXOS	85
Anexo I – Questionário.....	85
Anexo II – Guião da Entrevista	88
Anexo III – Transcrição das Entrevistas.....	89

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: O crescimento da utilização da internet no mundo de 1995 a 2010	22
Figura 2: Distribuição da amostra segundo o género.	54
Figura 3: Distribuição da amostra segundo a idade	55
Figura 4: Distribuição da amostra segundo as habilitações académicas	55
Figura 5: Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho	56
Figura 6: Distribuição na amostra da opinião dos participantes sobre o processo de digitalização.....	58
Figura 7: Distribuição dos principais serviços digitais mais requisitados	59
Figura 8: Distribuição dos principais bloqueios à digitalização.	60

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Tipos de Depósitos	15
Tabela 2: Fintechs Bancárias.....	38
Tabela 3: As 30 fintechs mais relevantes em Portugal.....	39
Tabela 4: Tabela de codificação de entrevistas (fonte: Bardin, 2009)	53
Tabela 5: Opinião dos participantes sobre o processo de digitalização	57
Tabela 6: Serviços digitais mais requisitados.....	58
Tabela 7: Codificação e análise das entrevistas	60

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o mundo é cada vez mais digital, na maneira como as pessoas comunicam, compram, acedem à informação, entre muitas outras ações. A penetração da internet nos telemóveis foi responsável por uma mudança quase paradigmática no que concerne à transformação de hábitos e de preferências dos consumidores, estando cada vez mais habituados a interagir através dos meios digitais disponíveis para a partilha de informação.

Observou-se que, à medida que cada vez mais pessoas se adaptaram à interação digital em diversas áreas da vida delas, tem existido uma exigência por parte dos consumidores para que os serviços financeiros também estejam disponíveis 24 horas por dia, sete dias por semana, em qualquer lugar e que, simultaneamente, sejam tão fáceis de utilizar com as redes sociais ou as soluções de correio eletrónico que são utilizados todos os dias.

Deste modo, a transformação digital na indústria bancária a nível mundial é já uma realidade, e encontra-se numa grande aceleração em termos de progresso e de inovações. A necessidade de transformação é, pois, essencial e tornou-se numa prioridade máxima para os bancos, a fim de serem mais ágeis dentro de um mercado que se encontra em constante mudança e evolução.

Portugal não é exceção e desde alguns anos a esta data que os grandes bancos nacionais se encontram num processo de digitalização, ao mesmo tempo que cada vez mais pessoas recorrem aos serviços digitais dos bancos, especialmente aquelas pertencentes a gerações mais recentes, que já nasceram ou cresceram numa era digital. As mudanças que ocorrem são, portanto, fundamentais, disruptivas e dinâmicas, sendo que procedimentos e condições de trabalho que têm vindo a funcionar convencionalmente desde sempre, estão a ser radicalmente alterados de forma a garantir que os bancos se adaptam a esta paisagem altamente competitiva.

Os bancos devem, assim, implementar um sistema digital integrado de forma a melhorar o desempenho da empresa e assim aumentar a possibilidade de desenvolver um negócio sustentável a longo prazo para a empresa. No entanto, e tendo em conta que se está a mudar de paradigma, são vários os desafios que se colocam quando o assunto é a

transformação digital do setor bancário. Deste modo, torna-se pertinente estudar estes desafios no contexto português, definindo como objetivo principal a análise dos desafios estratégicos da transformação digital para o setor bancário português.

Os objetivos específicos relacionam-se com os resultados que se pretendem obter com uma pesquisa e um trabalho de investigação mais profundo e detalhado (Fortin, 2009). Assim, neste trabalho os objetivos estratégicos a abordar serão os seguintes:

- Caracterizar a transformação digital no setor bancário português;
- Aferir as principais tendências de transformação digital no setor bancário português;
- Analisar o impacto da transformação digital no setor bancário português; e
- Avaliar os principais obstáculos à transformação digital no setor bancário português.

Por se tratar de uma dissertação de mestrado será utilizado o método científico na estruturação do estudo, tendo em consideração as seguintes etapas básicas, de acordo com Fortin (2009):

1. **Introdução:** Trata-se da primeira etapa do trabalho, em que se identificará o problema ou a questão de forma clara e concisa, a qual deverá orientar o investigador;
2. **Revisão da literatura:** A revisão bibliográfica encontra-se dividida em vários capítulos que abordam os principais conceitos teóricos, diversas teorias e estado da arte relativamente aos temas que se pretendem tratar na presente dissertação, nomeadamente, o sistema bancário português, a evolução da digitalização no setor bancário, as *fintechs*, entre outros assuntos considerados como relevantes.
3. **Metodologias:** Neste capítulo serão definidos os métodos e as técnicas de recolha de dados. Nesta fase, será ainda organizada toda a informação para arquitetar o plano de recolha de dados de forma a permitir aferir a veracidade dos dados.
4. **Análise e Discussão:** Nesta fase será realizada a análise dos dados, tendo em consideração as hipóteses formuladas e discutindo os mesmos face aos resultados obtidos em estudos anteriores.

5. **Conclusão:** Finalmente, neste ponto serão apresentadas as conclusões sobre o estudo realizado. Neste capítulo, serão igualmente apresentadas as limitações da investigação realizada, assim como as recomendações e sugestões para futuras investigações a realizar e explorar no âmbito desta temática.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1. História do Sistema Bancário Português

Em meados do século XIV, durante a época do Renascimento, surgiram as primeiras moedas, sendo que o volume de ouro a circular pela Europa aumentou significativamente em meio século. Por esse motivo, houve uma enorme necessidade de criar instituições que assegurassem a sua proteção e/ou ainda as pudessem emprestar sempre que necessário. Assim, neste mesmo período, os banqueiros judeus de Florença criaram o conceito de “banco”, onde eram feitas as primeiras operações bancárias.

Anos mais tarde, em 1406, foi criado o primeiro banco moderno em Génova, Itália (Banco di San Giorgio) e, com o passar dos anos, surgiram outros banco, sendo que Portugal não foi exceção. Em dezembro de 1821, surgiu a primeira instituição financeira em Portugal - Banco de Lisboa (que, atualmente, é o Banco de Portugal) - que foi fundada pela iniciativa das Cortes Constituintes saídas da Revolução Liberal do Porto de 1820.

Alguns anos mais tarde, durante o século XX, o sistema bancário português sofreu várias alterações no que diz respeito à sua estrutura, estratégias empresariais adotadas e organização de forma a tornar a sua análise mais eficaz e simples de compreender em qualquer parte do mundo.

Após o 25 de abril de 1974, verificaram-se ainda novas transformações na estrutura do sistema bancário português devido às nacionalizações ocorridas no setor bancário, sendo que esta situação permaneceu até à entrada de Portugal na União Europeia, em 1986. Apenas os bancos estrangeiros se mantiveram sob gestão privada (Pinho, 2002).

A década de 80 foi marcada essencialmente pela modernização do sistema bancário português e, conseqüentemente, pelo aumento significativo da concorrência entre as várias instituições que operavam no mercado da época.

Além disso, após a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia, em 1986, constatou-se um forte crescimento do investimento das instituições financeiras estrangeiras em Portugal através da abertura de balcões no país. Esse mesmo ano ficou ainda marcado pela abertura do setor e pela crescente globalização, o que incentivou à criação de legislação no intuito de aproximar as diretivas e regulamentos europeus para o normativo nacional (Banco de Portugal, 2008).

Mais tarde, com a adesão ao Mercado Único Europeu, este período ficou marcado por um aumento de privatizações das instituições financeiras, o que levou a uma alteração da estrutura de propriedade dos bancos comerciais no país. Em 1987, as instituições privadas representavam cerca de 10% do setor bancário português, sendo que, dez anos mais tarde, esse valor aumentou para 70% do total do mercado (Pinho, 2002).

Posteriormente, a partir do século XX, “o setor bancário português tem sofrido alterações por questões políticas, sociais e tecnológicas” (Mendes, 2002), sendo que este período ficou essencialmente marcado pelas inúmeras fusões e aquisições de instituições bancárias em Portugal. Por exemplo, o grupo Santander, tal como o que o conhecemos hoje, resultou de várias fusões e aquisições de instituições bancárias como, por exemplo, Banco Totta & Açores, Banco Internacional do Funchal (BANIF) e Banco Popular. As motivações para o crescimento das instituições financeiras, através de fusões e aquisições, focaram-se sobretudo no argumento das economias de escala (Pinho, 1995). Assim, os bancos de maiores dimensões dispõem de vantagens competitivas visto que a escala de produção é baseada por um crescimento inferior aos recursos necessários (Pinho, 1995).

2.2 Os Bancos Comerciais Tradicionais

2.2.1 Classificação

Os bancos comerciais são umas das principais instituições financeiras da atualidade, podendo ser públicos ou privados. Estes bancos têm como leque de atuação o atendimento das necessidades de financiamento, para o comércio, indústria e demais público que se encontra inserido no mercado de crédito, atendendo tanto pessoas físicas como pessoas

jurídicas, sendo que as suas atividades podem-se classificar no âmbito da prestação de serviços bancários e na concessão de crédito (Costa, 2011).

Os bancos comerciais são considerados as principais instituições do sistema financeiro pelas seguintes razões:

1. São os principais intermediários financeiros no que concerne à captação como à aplicação de recursos;
2. São responsáveis pela prestação de um conjunto de serviços ao seus clientes;
3. Encontram-se envolvidos no processo de geração de moeda e no controlo monetário; e
4. São as instituições principais de um conglomerado financeiro, onde se encontram envolvidas um conjunto de diversas instituições auxiliares.

Estes bancos são as instituições onde a população faz o depósito dos seus rendimentos, nas contas bancárias, apresentando, então, um relacionamento mais forte e mais contínuo do que com outras modalidades bancárias, como por exemplo, os bancos de investimento, os bancos de desenvolvimento e outros.

2.2.2. Serviços e Produtos

Os bancos comerciais são prestadores de serviço por excelência, sendo que um serviço pode ser definido como sendo “qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico” (Kotler, 2000, p.448). Os serviços e a sua prestação, são vistos como sendo intangíveis, e por causa disso, os clientes procuram sempre um elemento tangível de modo a atestar e classificar a sua qualidade (Khenayfis, 2010).

Os serviços que são prestados pelos bancos comerciais são vistos como serviços puros, uma vez que não existe nenhuma componente física associada às operações. Assim, e de acordo com o Instituto de Formação Bancária – IFB (2008), os serviços financeiros apresentam o conjunto de características específicas, a saber:

- O cliente intervém no processo;
- A produção e o consumo são praticamente coincidentes no que concerne ao tempo;
- Não são passíveis de constituição de stocks, sendo que a praticabilidade do serviço se realiza no momento;
- Não é possível a medição do resultado final do serviço prestado;
- Não possuem uma parte física;
- Uma vez que são executados no momento, apresentam um elevado grau de trabalho no âmbito da sua prestação; e
- Estes serviços encontram-se dispersos no espaço de forma intensiva, uma vez que cada indivíduo é responsável pela geração de um serviço.

Devido à sua natureza, a prestação de serviços financeiros implica que estes sejam realizados num local adequado. Assim, os bancos comerciais caracterizam-se por espaços com qualidade e cuidado para receber os seus clientes, havendo também uma organização para os receber de forma ordenada e individualizada através de um sistema de senhas (IFB, 2008).

Relativamente aos serviços prestados estes podem-se dividir em dois grandes grupos: os produtos de captação de fundos e os produtos de aplicação de fundos.

Os produtos de captação de fundos podem ser divididos em depósitos, recursos interbancários e capitais próprios, onde podem ser integrados os depósitos bancários, os certificados de depósitos e instrumentos de captação de aforro estruturado (Caiado & Caiado, 2008; IFB, 2011).

Os depósitos bancários podem ainda ser divididos em depósito à ordem, depósitos a prazo, com pré-aviso, constituídos por legislação especial e constituídos em regime especial (Caiado & Caiado, 2008).

Na tabela seguinte é possível observar a definição de cada uma destas modalidades de depósito:

Tabela 1: Tipos de Depósitos

Modalidades de Depósitos	Descrição
Depósitos à Ordem	Nos depósitos à ordem, os bancos encontram-se obrigados a devolver ao cliente o dinheiro que depositou, em qualquer momento que este o requisite.
Depósitos a Prazo	Neste tipo de depósito, o valor monetário fica imobilizado durante um determinado período, pré-estabelecido na altura de constituição do depósito. No final do período acordado, o banco devolve ao cliente o valor depositado adicionado de uma remuneração, também estabelecida previamente. Dependendo do contrato, pode existir exigibilidade antes do prazo acordado.
Depósitos com Pré-aviso	Neste tipo de depósito, o cliente compromete-se a não fazer qualquer levantamento sem antes realizar um pedido escrito ao banco a informar a sua vontade. No momento do levantamento, o cliente vai receber o valor em causa e os respetivos juros.
Depósitos constituídos por Legislação Especial	Estes depósitos são realizados tendo em conta a legislação existente para determinadas finalidades, sendo exemplos destas modalidades a Conta Poupança-Habituação e as Contas Poupança Reforma.
Constituídos em Regime Especial	Estes tipos de depósitos são criados livremente pelas instituições bancárias, sendo obrigatório dar conhecimento ao Banco de Portugal.

Elaboração própria, adaptado de Caiado & Caiado (2008).

Ainda dentro dos produtos de captação de fundos, existem os recursos interbancários e outros recursos alheios e os capitais próprios. No que concerne aos recursos interbancários e outros recursos alheios, estes são (Caiado & Caiado, 2008):

- Mercado monetário interbancário: local onde se realizam as transações de fundos entre as diferentes instituições financeiras autorizadas a curto prazo. Este é visto como um recurso interbancário, uma vez que, sem haver necessidade de recorrer

ao banco central, os bancos podem equilibrar de forma mais fácil as suas situações de tesouraria.

- Certificados de depósito: dizem respeito a títulos que representam depósitos a prazo, emitidos numa instituição monetária de crédito, que são transmissíveis via endosso.
- Empréstimos: implicam a celebração de um contrato, onde se encontram plasmadas as suas condições, como por exemplo, o prazo de reembolso e as taxas de juro aplicáveis.
- Empréstimos por obrigações: permitem aos seus detentores o direito de auferir um determinado valor derivado da aplicação de uma taxa de juro.
- Empréstimos subordinados: são empréstimos não titulados a longo prazo, incluindo uma cláusula de subordinação que implica que, no caso de falência da instituição, apenas é restituído os demais credores por dívida não subordinada.
- Títulos de participação: Dizem respeito ao endividamento para que se possa obter capitais permanentes estáveis, ocorrendo apenas em caso de liquidação do banco eminente, ou passados 10 anos, atribuindo o direito a uma remuneração fixa e a uma remuneração variável.

Em relação aos capitais próprios, estes podem ser utilizados sob a forma de capital ou através de reservas, fundos para riscos bancários gerais e resultados. Estes podem representar um produto de captação de fundos visto que se verifica um aumento de capital e o valor que entra na instituição vai ser aplicado na atividade própria (IFB, 2011).

O outro grande grupo de serviços prestados pelos bancos comerciais, dizem respeito aos produtos de aplicação de fundos que se subdividem em crédito sobre clientes, aplicações interbancárias, aplicações em títulos e outras aplicações remuneradas (Caiado & Caiado, 2008).

O crédito sobre clientes define-se como sendo “a troca a crédito, ou troca a prazo, por oposição a troca à vista, e, assim sendo, troca de bens presentes por bens futuros” (Rolo, 2008, p.49). Já o IFB (2009) refere que o crédito é um ato de troca económica em que o credor vai realizar uma prestação em dinheiro a favor de outrem, o devedor, na confiança do cumprimento pontual da promessa de reembolso realizada pelo devedor. O IFB (2009) divide os tipos de crédito no que concerne ao seu prazo, podendo ser créditos de curto prazo e os de médio/longo prazo, sendo que os de curto prazo incluem o descoberto bancário, os cartões de crédito e os cartões de débito com *plafond* e o segundo inclui o crédito pessoal, o crédito à habitação e outros créditos.

As aplicações bancárias podem ser realizadas no mercado monetário interbancário e no mercado interbancário de títulos, sendo que o primeiro consiste na aplicação de fundos por parte de uma instituição bancária com carência de fundos por parte de um determinado banco, por um determinado período e a que está associada uma taxa de juro. Já o mercado interbancário de títulos permite que uma determinada instituição que apresente um excesso de fundos possa fazer aplicações no Mercado Interbancário de Títulos.

Por último, as outras aplicações remuneradas incluem as reservas mínimas obrigatórias, os devedores e outras aplicações. No que concerne aos primeiros, o banco em causa é obrigado a fazer depósitos, no valor de 2% do valor total dos seus depósitos e outros passivos no banco central. Já os devedores e outras aplicações são vistos como ativos, não proporcionando normalmente rendimentos aos bancos, apesar de serem vistos como aplicações de fundos.

2.2.3. Estrutura de Supervisão e Regulação

A supervisão no âmbito bancário diz respeito ao controlo da atividade desenvolvida pelos banqueiros, por parte do Estado ou por outras entidades públicas, de modo a assegurar a solidez, eficiência e eficácia do sistema financeiro, através do cumprimento de regras e normas de conduta e, também na prestação de informação aos consumidores, assim como

garantir a segurança dos seus depósitos e a proteção dos interesses dos clientes das instituições bancárias (Menezes, 2010, p.888).

Com as fragilidades que o sistema financeiro tem demonstrado, face às contínuas crises do setor, a supervisão torna-se indispensável, dado que conseguirá através de instituições legítimas, conhecer melhor a estrutura e os principais fatores de risco para a estabilidade financeira, permitindo assim, a criação de mecanismos internos e externos que permitam controlar o risco e fortalecer o sistema. Em Portugal, a estrutura orgânica de supervisão do sistema bancário, onde os bancos comerciais se encontram incluídos, é o Banco de Portugal.

O Banco de Portugal, enquanto entidade de supervisão de Portugal, passou a avaliar regularmente as capacidades das instituições financeiras para cenários de pressão, tendo para tal, promovido exercícios de *stress test*, tendo como objetivo avaliar a resistência das instituições bancárias para resistir a pressões, permitindo também, avaliar as metodologias e parâmetros utilizados pelos próprios bancos. Além desta medida, o Banco de Portugal inclui também, no quadro da regular supervisão bancária, inspeções periódicas e transversais, relativamente às carteiras globais de crédito e, também, no que concerne às classes de ativos que são expostas às conjunturas de mercado ou que possam merecer uma particular atenção (Banco de Portugal, 2013).

O atual modelo de supervisão em Portugal, designa-se por Modelo de Supervisão Português que incorpora três instituições distintas que são o Banco de Portugal, a Comissão de Mercado de Valores Mobiliários e a Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões, que atuam cada uma de forma diferente (Ribeiro, 2015).

O Banco de Portugal é a entidade portuguesa que detém da função de supervisão prudencial e comportamental, “com o objetivo de garantir a estabilidade, a eficiência e a solidez do sistema financeiro, o cumprimento de regras de conduta e de prestação de informação aos clientes bancários, de modo a garantir a segurança dos depósitos e dos depositantes e a proteção dos interesses dos clientes” (Ribeiro, 2015, p.17).

Outro mecanismo institucional é o regime de intervenção preventiva, corretiva e de resolução, que vem conferir poderes, no caso de Portugal, ao Banco de Portugal, para

intervir em instituições que estão sob sua supervisão, e necessitem de intervenção, em contexto de situações de desequilíbrio financeiro (Banco de Portugal, 2013).

Por último, o mecanismo que visa a regulação, tem como objetivo “a existência de um vasto sistema de controlos, justificando-se pelo papel essencial que a acumulação de capital e a alocação de recursos financeiros assumem no processo de desenvolvimento económico e pelas particularidades da atividade de intermediação financeira e dos operadores que a exercem” (Ribeiro, 2015, p.5).

A regulação do sistema financeiro tem um importante papel de controlo público, que vem justificar a intervenção do Estado, com a necessidade de regular as imperfeições do sistema financeiro, como também as falhas do mercado financeiro e a ineficiente distribuição de recursos. Esta é uma forma de dar resposta a problemas e desafios que as pressões e riscos colocam sobre o sistema financeiro, tendo uma base preventiva, que antecipa os fatores que afetam o sistema financeiro, de tal forma, que se consiga evitar a ocorrência dos efeitos e consequências na economia real. Um dos objetivos da regulação é, portanto, a promoção da eficiência do sistema financeiro, de forma a estimular a concorrência e criar regras que regulem o mercado concorrencial, de forma a evitar posições abusivas, entre outras medidas (Serralheiro, 2014).

2.2.4. Principais *Players* do Mercado Português

O conceito *player* do mercado geralmente refere-se às empresas que atuam de forma proeminente no mercado ou setor no qual estão inseridas, isto é, são negócios capazes de alterar a perspetiva do ramo de atuação e do país em que decidiram investir. Nesse sentido, é relevante compreender quais são, atualmente, os *players* ou agentes do setor bancário português e de que forma estes se relacionam entre si.

De acordo com o Banco de Portugal (2009), existem três agentes no mercado bancário português: Instituições de Crédito [incluem-se nesta categoria instituições como os bancos, sociedades de investimento, sociedades de locação financeira, sociedades de factoring, sociedades de garantia mútua, caixas económicas, instituições financeiras de crédito, instituições de moeda eletrónica, etc.] e o Sistema de Serviço Postal. As

instituições de crédito são organizações que “recebem depósitos e outros fundos reembolsáveis do público e concedem crédito por conta própria” (Banco de Portugal, 2021). A maioria das instituições de crédito só podem exercer as atividades e praticar as operações permitidas pela legislação que rege o seu negócio. Contudo, a exceção à regra é o caso dos bancos visto que estas instituições financeiras podem praticar “todo o tipo de operações autorizadas às instituições de crédito” (Banco de Portugal, 2021) como, por exemplo, aluguer de cofres e guarda de valores, operações sobre pedras e metais preciosos, emissão de moeda eletrónica, Locação de bens móveis, nos termos permitidos às sociedades de locação financeira, entre outras operações financeiras autorizadas pela lei. Já o sistema de serviços postais fornece aos usuários que não têm acesso aos bancos, um método seguro e eficaz de efetuar pagamentos nacionais e internacionais através de vales postais. Atualmente, existem vários países que operam através de sistemas bancários postais de forma a promover a economia do dinheiro entre as pessoas com mais dificuldades económicas. Além disso, este sistema também pode ser utilizado para envio de dinheiro por parte de outras entidades como é o caso da Segurança Social que emite vales postais de forma a realizar o pagamento das Pensões dos Reformados que não se encontram inscritos em nenhum sistema bancário.

Por fim, é ainda relevante mencionar que, de acordo com o Decreto-Lei 166/95, de 15 de Julho, só as instituições de crédito ou as sociedades emitentes de cartões de crédito podem emitir cartões de crédito.

2.3. A Transformação Digital no Setor Bancário

2.3.1. O Cenário Global: As TIC

Os acrónimos “TI e TIC” têm sido geralmente utilizados nas recentes discussões sobre computadores e outras tecnologias de informação e comunicação baseadas nestas máquinas. Adotaremos estes acrónimos, tendo em conta as seguintes definições: TI (Tecnologias de Informação): conceito que se aplica especialmente às componentes técnicas e científica no ramo das engenharias informática e da computação.

TICs (Tecnologias de Informação e Comunicação) refere-se a todas as tecnologias utilizadas para criar, armazenar, processar e utilizar informação de diferentes tipos (dados, voz, som, imagem, multimédia) com o objetivo de facilitar e apoiar a comunicação. As TICs resultam da convergência entre a microeletrónica, a informática e as telecomunicações e incluem tanto os novos como os antigos instrumentos, modos e meios através dos quais a informação e outros dados são transmitidos entre pessoas, lugares e sistemas artificiais. Embora as TICs abranjam uma vasta gama de tecnologias, para efeitos deste trabalho utilizaremos essa designação especificamente para nos referirmos à Internet.

A atual Revolução Tecnológica da Informação e da Comunicação começou na década de 1960, por iniciativa do departamento da defesa dos Estados Unidos da América, que, no contexto da ameaça nuclear da Guerra Fria, se aliou aos principais centros tecnológicos e universitários do país, criando o primeiro computador em rede, a ARPANET, uma arquitetura de rede composta por milhares de redes de computadores interligados entre si, não podendo ser controlada a partir de nenhum centro (DiMaggio et al, 2001).

Mais especificamente, a Internet é tecnicamente definida por diversos autores como uma rede eletrónica que liga redes de pessoas e informações através de computadores e de outros dispositivos digitais, permitindo o acesso à informação e a comunicação direta de e entre pessoas. No entanto, Castells, na sua obra “A Galáxia Internet”, vai mais longe ao considerá-la um meio de comunicação de escala global, o qual terá permitido pela primeira vez a “comunicação de muitos para muitos e em tempo escolhido”. Segundo este autor, vivemos num novo mundo da comunicação, a Galáxia Internet, um marco histórico equiparável à “Galáxia Gutenberg”, de Marshall McLuhan, seja ao auge da difusão da imprensa no Ocidente (Castells, 2007, p.16).

A evolução desta nova ferramenta que transformou a forma como comunicamos processou-se ao longo de três décadas, no seio de uma comunidade restrita de tecnólogos e sob o impulso de um conjunto de empreendedores que, desde logo, se aperceberam do potencial comercial e de inovação da tecnologia digital.

Contudo, foi apenas no final dos anos de 1990 (ver Figura 1) que a Internet se tornou numa rede de comunicação de escala global. Com a disponibilização da interface gráfica

e a autorização da sua comercialização, aquela difundiu-se rapidamente por diferentes países, organizações, indivíduos e culturas de todo o mundo, adaptando-se a múltiplas finalidades. Um outro fator que contribuiu e continua a ser crucial para a expansão desta tecnologia através da sua constante reinvenção é a possibilidade que dá aos utilizadores de participar no incremento das suas funcionalidades, conforme às suas necessidades (DiMaggio et al, 2001).

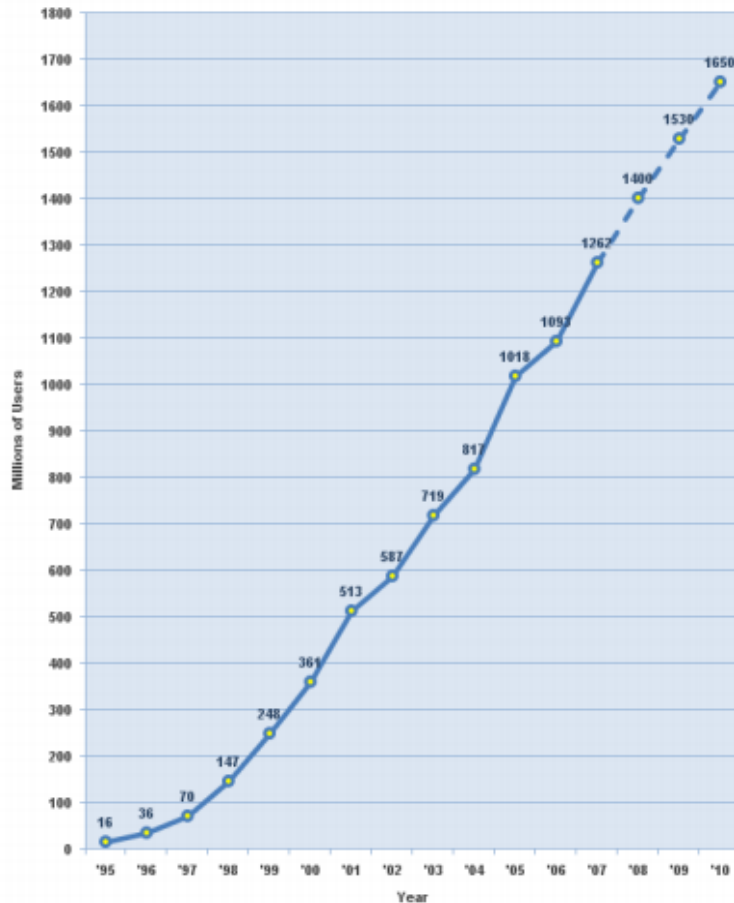


Figura 1: O crescimento da utilização da internet no mundo de 1995 a 2010 (Fonte: www.internetworldstats.com)

A flexibilidade desta tecnologia deriva de um conjunto de características específicas, com destaque para o facto de ser o único meio capaz de integrar diferentes modos de comunicação e vários tipos de conteúdos (texto, vídeo, imagem fixa, áudio).

É incontestável o papel que este meio tem na atualidade, sendo transversal à maior parte das atividades humanas. Assim, a Internet transformou-se num dos fatores determinantes

de exclusão na sociedade global e em rede, principalmente nos Países em Desenvolvimento, onde se observam profundas formas de exclusão no acesso e na capacidade de lidar com a tecnologia digital.

2.3.2. As *FinTechs* e as *BigTechs*

O termo "*FinTech*", que é a forma curta da expressão “tecnologia financeira”, diz respeito a empresas ou representantes de empresas que combinam serviços financeiros com tecnologias modernas e inovadoras. Como regra, os novos participantes no mercado oferecem produtos baseados na Internet e orientados para aplicativos (Dorfleitner et al., 2017). Geralmente, as *FinTech* visam a atração de clientes com produtos e serviços caracterizados por uma utilização mais fácil e mais eficientes, transparentes e automatizados do que aqueles que se encontram disponíveis tradicionalmente (Dorfleitner et al., 2017).

No seu livro, Freedman (2006) define *FinTech*, como sendo a preocupação com a construção de sistemas que modelam, valorizam e processem produtos financeiros como por exemplo dinheiro, os títulos de ação e contratos. Freedman (2006) analisa o modo como os sistemas financeiros conseguem ser percecionados como similares para os sistemas comerciais que envolvem a compra e a venda de produtos em diferentes mercados e diferentes fusos horários através de sistemas de negociação e de tecnologias de negociação.

A *FinTech* envolve, então, a comunicação segura através de uma linguagem comum com uma rápida disseminação de informações e notícias que podem ser públicas ou privadas, sendo esta comunicação feita através de uma rede especializada (Freedman, 2006).

A *FinTech* inclui tecnologia comercial semelhante à dos sistemas comerciais. O comércio inclui várias ações tais como leilões, negociação, compra, venda, empréstimo, leasing, entre muitos outros (Freedman, 2006).

Além de oferecer produtos e serviços no setor bancário, as *FinTech* oferecem também serviços relacionados com seguros e com o setor terciário. Assim, em sentido amplo, o

termo *FinTech* abrange empresas que simplesmente fornecem serviços de tecnologia (como por exemplo soluções de software) aos provedores de serviços financeiros (Dorfleitner et al., 2017).

As tradicionais Instituições Financeiras estão rapidamente a adotar a natureza disruptiva das *FinTech*, tentando formar parcerias e unindo esforços de forma a aprimorar a eficiência operacional e responder à procura dos clientes no que toca a serviços mais inovadores (PwC, 2017). De acordo com pesquisas realizadas pela PwC, o financiamento a *startups* relacionadas com *FinTech* aumentou, numa taxa de crescimento anual composta, de 41% nos últimos quatro anos, com mais de 40 biliões de dólares americanos em investimentos cumulativos. Pode-se dizer então que as empresas de *FinTech* estão a mudar a paisagem competitiva e estão a reescrever as linhas do setor dos serviços financeiros (PwC, 2017).

Desde 2008 que o investimento global em recursos e empreendimentos relacionados com o *FinTech* triplicou para quase 3 biliões de dólares americanos. A dramática mudança nos serviços financeiros, impulsionada pela nova tecnologia digital, regulamentos, novos comportamentos do consumidor e a necessidade de reduzir custos, prevê a continuidade desta tendência, com um investimento global que irá atingir os 8 biliões de dólares americanos no presente ano de 2018, como se pode observar na figura 2 (Gash & Gotsch, 2013):

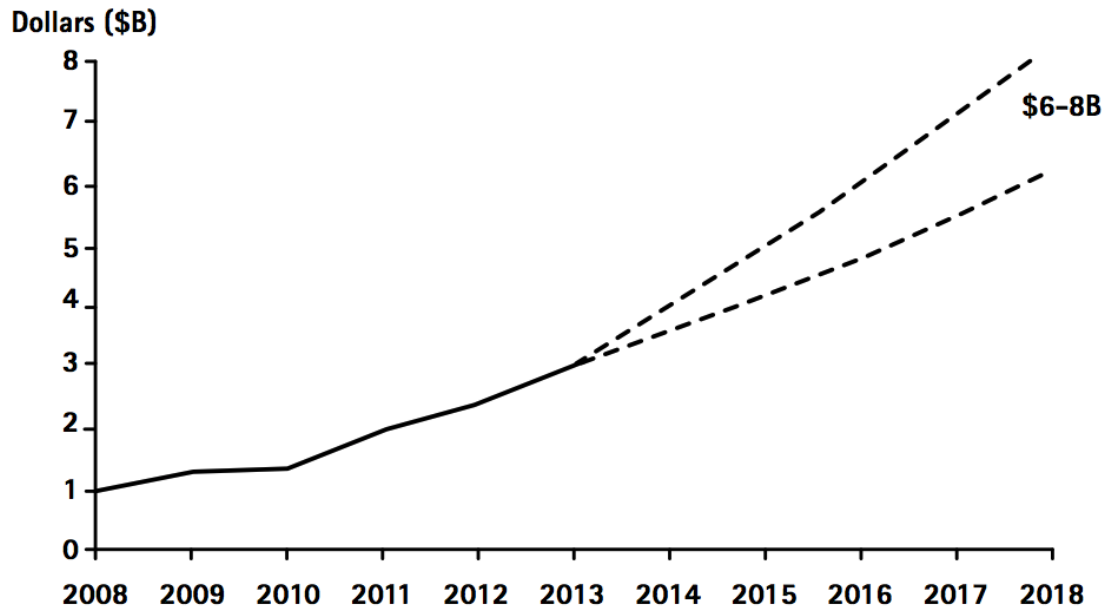


Figura 2: Evolução do investimento em FinTech desde 2008 (fonte: Gash & Gotsch, 2013).

As *FinTech* desenvolvem aplicações inovadoras para os mercados financeiros sendo que muitas destas empresas têm sido extremamente bem-sucedidas em oferecer de forma independente vários serviços tradicionalmente prestados por instituições financeiras clássicas. Ao utilizar as tecnologias digitais, as *FinTech* descobrem modos inovadores de melhorar os serviços prestados aos clientes, facilitar pagamentos eletrônicos e analisar grandes volumes de dados, entre outros (Hoder et al., 2016).

As empresas e *startups* de *FinTech* envolvem-se com parcerias externas com instituições financeiras, universidades e instituições de pesquisa, especialistas em tecnológica, agências governamentais, consultores industriais e associações. Através destas parcerias, é criado um ecossistema altamente integrado que traz consigo a experiência, o conhecimento tecnológico e as instalações de todas as entidades envolvidas (KPMG, 2016).

As *FinTech*, de um modo geral, seguem o seguinte modelo de negócios (KPMG, 2017):

1. Produtos financeiros totalmente online, sem haver a necessidade de deslocamento por parte do consumidor, utilizado eficientemente os canais digitais, aproveitando assim a massificação da internet e dos dispositivos inteligentes. Recorrem à

comodidade de uma aplicação ou de uma interface atrativa para oferecer aos clientes produtos anteriormente reservados à banca tradicional;

2. Disponibilizam soluções de uma maneira rápida, recorrendo à utilização de tecnologias disruptivas, estruturas flexíveis e metodologias ágeis;
3. Perseguem o foco do “consumidor no centro” e por ele, pretendem adicionar valor aos serviços financeiros atuais com um cuidado mais personalizado e imediato;
4. Contam com um modelo sem intermediários ao cobrir uma necessidade específica, sobre a qual se focalizam e desenvolvem a sua ideia;
5. Fomentam o compromisso porque favorecem a inclusão financeira de grupos de população não incluída no sistema bancário e democratizam o acesso a uma maior quantidade de serviços financeiros. Além do mais promovem uma maior transparência na oferta financeira; e
6. Reduzem de modo eficiente o nível de custos dos serviços atuais.

Tal como muitas outras tecnologias, as *FinTech* possuem vantagens e desvantagens. No que concerne às vantagens, pode-se apontar as seguintes (Nicoletti, 2017):

- **Poupança:** não só para as empresas que não pretendem contratar muitas pessoas para a sua equipa de trabalho, assim como, relativamente aos custos operacionais, que são reduzidos exponencialmente. Para os consumidores, as *FinTech* também significam poupança de tempo, uma vez que nos dias de hoje tudo tem que ser feito com uma maior rapidez para acompanhar as mutações de mercados.
- **Flexibilidade:** permite guardar um grande número de informações, consultar dados em diferentes *settings*, em qualquer lugar e em qualquer momento, algo que não era possível anteriormente.

- **Transparência:** as empresas podem gerir os seus negócios de forma transparente e rápida, sendo que esta gestão pode ser feita diretamente a partir do seu computador pessoal.

Relativamente às desvantagens, estas são baseadas em alguns mitos que são associados às TIC, nomeadamente, em relação a questões de segurança. Assim, aponta-se as seguintes desvantagens das *FinTech* (Nicoletti, 2017):

- **Segurança:** Os dados que estão disponíveis on-line podem ser facilmente roubados por terceiros e utilizados para roubos de identidade ou para outros fins igualmente ilícitos. No entanto, é de referir que, umas das principais prioridades das *FinTech* é a segurança.
- **Aplicam-se apenas a grandes empresas:** na realidade foram as grandes empresas que começaram a utilizar as tecnologias de informação e comunicação aplicadas às finanças. Porém, os principais beneficiários destas soluções são os consumidores e utilizadores finais. Tal não invalida que pequenas e médias empresas possam adotar soluções de *FinTech*, o que vem, na realidade, acontecendo cada vez mais.

Importa referir que nos últimos tempos verificou-se uma mudança na relação entre a banca tradicional e as *FinTech*. Hoje em dia estes dois setores não se percebem como concorrência, mas sim como complemento e como uma nova oportunidade de colaboração. Tal ocorre devido ao facto das empresas de *FinTech* avançarem com ideias novas para entenderem as necessidades dos clientes e para desenvolverem novas ferramentas que facilitem o acesso do uso de serviços financeiros, enquanto os bancos tradicionais possuem a estrutura e a experiência (KPMG, 2016).

Feita a concetualização das *FinTech* é altura de analisar quais as principais aplicações destas, sendo que a sua esmagadora maioria se situa nos serviços financeiros, como se vai ver de seguida.

As empresas *FinTech* podem ser divididas em quatro segmentos principais, de acordo com os seus modelos de negócios, como se pode ver na figura 3 (Dorfleitner et al., 2017):

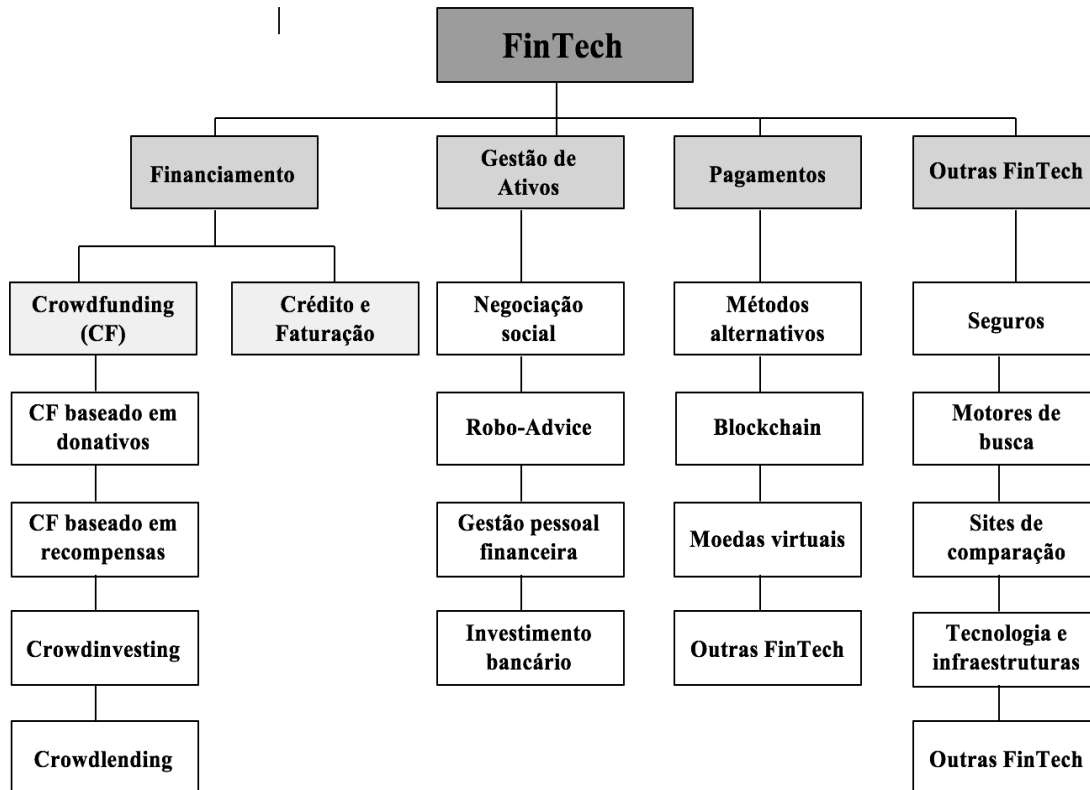


Figura 3: Segmentos de negócio das *FinTech* (fonte: Dorfleitner et al., 2017).

De seguida vai-se falar com maior pormenor sobre algumas das aplicações em que se dividiram anteriormente as áreas do *FinTech*:

- **Gestão de Ativos:** em linhas gerais, diz respeito à gestão dos investimentos de um cliente por parte de uma empresa de serviços, como por exemplo, um banco de investimentos, em que o banco ou a empresa irá então investir em nome do seu cliente. A *FinTech* está a ter um grande impacto neste setor. Os clientes deste tipo de tecnologia utilizam cada vez mais aplicações, estando a caminhar cada vez mais na primazia do móvel. Em vez de seguirem a onda da digitalização, muitos dos gestores de ativos subestimam a existência de oferta digital, coisa que não

acontece com as aplicações *FinTech*, oferecendo muitas vezes pouco mais que um site, acreditando que é o suficiente para ir de encontro às expectativas dos consumidores (PwC, 2016). A colaboração com as *FinTech* é crucial e será a única maneira para que as empresas tradicionais apresentem soluções tecnológicas à velocidade esperada pelo mercado. Os novos clientes criam oportunidades tangíveis para que os operadores clássicos melhorem as suas ofertas tradicionais. Posteriormente, os “jogadores” tradicionais terão que priorizar este tipo de investimentos (PwC, 2016).

- **Tecnologia Bancária:** apesar de não estar literalmente em destaque na figura 3, a tecnologia bancária é o pressuposto por trás da maior parte dos elementos que a constituem. É inegável o uso de tecnologia nas ações bancárias, sendo que hoje em dia, é normal aceder à conta bancária através de, por exemplo, um telemóvel. Nunca como hoje em dia os consumidores tiveram tanto controlo sobre como e quando utilizam o seu dinheiro, visto que é possível aceder às contas e aos serviços financeiros através de telemóveis, *laptops*, *tablets*, caixas de multibanco e até mesmo através de redes sociais.
- **Crowdfunding:** este é um método para obter financiamento em que as *startups* podem vender, de forma direta ou indiretamente, ações ou participações de uma empresa a um grupo de investidores através da Internet. O *crowdfunding* evoluiu de um modo de financiar projetos criativos, como livros, filmes, jogos e música, num novo tipo de financiamento empresarial que tem o potencial para mudar de forma drástica todo o ecossistema do capital de risco. O *crowdfunding* possibilita que empresas *startup* numa fase inicial criem um capital de risco através da contribuição de um grande número de indivíduos, evitando assim o tradicional processo de angariação de fundos, caracterizado por demorados períodos de diligência e negociações difíceis sobre avaliações pré-monetárias e termos contratuais. Os investidores investem montantes relativamente pequenos através de plataformas de internet (websites de *crowdfunding*) e/ou através das redes sociais, como é o caso do *Facebook*, *Twitter* ou *LinkedIn*, não havendo a necessidade de grande proteção contratual uma vez que o valor dos investimentos

não justifica um envolvimento próximo no processo de inicialização e crescimento das empresas (Fenwick, McCahery & Vermeulen, 2017).

- **Moedas Virtuais:** a origem das moedas virtuais (conhecidas em inglês por *cryptocurrency*) remonta a 2008 quando Satoshi Nakamoto fundou uma organização chamada Bitcoin (figura 4). A *Bitcoin* e outras moedas virtuais dizem respeito a moedas digitais que são emitidas na rede. Os governos dos países conseguem controlar a moeda através da impressão do dinheiro, no entanto, empresas de moedas virtuais não conseguem controlar as moedas, uma vez que a sua origem é descentralizada. A grande desvantagem das *Bitcoins* é não serem emitidas nem garantidas pelos bancos. Outros exemplos de moedas virtuais conhecidas são a *Alcoins* e a *Ethereum*.



Figura 4: Logotipo da Bitcoin, a *cryptocurrency* mais utilizada no mundo

- **Blockchain:** diz respeito, essencialmente a um banco de dados de registos de todas as transações ou eventos digitais que foram executados e partilhados pelas partes participantes da já referida transação. Cada transação é verificada por consenso pela maioria dos participantes no sistema. Uma vez que as informações entram no sistema, estas nunca mais podem ser apagadas, sendo possível aceder a um “bloco” onde é possível verificar todas as transações realizadas. O exemplo mais popular do uso da tecnologia *blockchain* são as *bitcoins* (Crosby *et al.*, 2015).

- Motores de busca/Sites de comparação: conhecidos na gíria como EIG (*Enterprise Information Portal*), são uma das áreas em que a tecnologia mais pode afetar o setor financeiro. Os EIG são estruturas que reúnem informações, pessoas e processos numa apresentação semelhante a um portal da Web, onde se pode ter acesso a informações da empresa, base de recursos humanos, parceiros de negócios (Dorfleitner et al., 2017).
- Pagamentos: as empresas de pagamento também se encontram numa verdadeira revolução devido à evolução da tecnologia financeira. Estas empresas estão sempre à procura de formas inovadoras para tornar o processo mais simples a partir da transferência de um item de valor de uma parte para outra. Nos últimos anos verificou-se um número crescente de *startups* de *FinTech* na área dos pagamentos, aproveitando uma série de novas tecnologias e condições de mercado e fomentando modelos de negócios alternativos que podem tanto perturbar como complementar as tradicionais práticas de pagamento (BNY Mellon, 2013). Não é de surpreender, dado que o setor mais rápido em termos de inovação e adoção de novos recursos de pagamento é o do consumo e vendas a retalho. O crescimento do comércio eletrónico tem facilitado e encorajado o desenvolvimento dos pagamentos digitais, sendo que a economia também é impulsionada pelo crescimento da expectativa dos consumidores pagarem em tempo real (BNY Mellon, 2013).
- *Robo-advice*: os conselheiros digitais, conhecidos como *robo-advice*, incorporam tecnologias informáticas em processos de gestão de portefólio, especialmente através do uso de algoritmos projetados para otimizar vários elementos de gestão de património a partir da alocação de ativos, gestão fiscal, seleção de produtos e execução comercial. Os conselheiros digitais não são todos iguais, buscando diferentes modelos de negócios e filosofias de investimento, tendo em conta as necessidades do consumidor, oferecendo assim uma variedade de graus de sofisticação nos serviços prestados (Blackrock, 2016).

- **Gestão de dinheiro:** a gestão do dinheiro é algo vital para todas as pessoas, quer a nível pessoal, quer a nível empresarial. Gerir a entrada de dinheiro e as despesas no quotidiano é uma inteligente forma de autorregulação. As empresas de gestão de dinheiro oferecem formas inovadoras e inteligentes sobre gastos, fazendo algumas recomendações de visão de futuro. São várias as empresas que hoje em dia realizam essa gestão, estando disponíveis on-line e também para os *smartphones* através da instalação de aplicações.

2.3.3. *FinTechs* e Regulação Governamental

De um modo geral, os governos encaram as *FinTech* como mais um meio para produzir resultados ao nível económico e social, disponibilizando meios para apoiar o seu investimento e o seu desenvolvimento, visto que encaram a tecnologia financeira como sendo uma parte crítica do futuro dos serviços financeiros, acreditando que esta terá um papel benéfico para a evolução do setor, para bem dos consumidores, das empresas e da economia global (Polari, 2017).

De acordo com Polari (2017), para a maior parte dos governos, apoiar as *FinTech*, são um meio para que seja possível atingir quatro grandes objetivos:

- **Aumentar a inclusão e o acesso financeiro:** os governos desejam que os seus cidadãos tenham acesso a serviços financeiros de qualidade. As *FinTechs* são capazes de expandir o alcance de modo a apoiar resultados sociais e económicos positivos. Nos mercados em desenvolvimento, as *FinTech* podem fornecer o mecanismo pelo qual milhões ou mesmo biliões de pessoas podem obter acesso seguro a serviços financeiros básicos, especialmente em áreas remotas. Nos mercados desenvolvidos em que o acesso é menos problemático, as soluções *FinTech* podem fornecer às instituições de serviços financeiros uma maior riqueza de dados que, por exemplo, permitem que um banco subscreva crédito a um indivíduo que não possui um perfil de crédito tradicional suficiente.
- **Melhorar a eficiência:** os governos desejam que os serviços financeiros sejam eficientes e suficientemente robustos, fazendo com que as tecnologias sejam

vistas como soluções habilitadoras destas duas características, como é o caso dos pagamentos em tempo real, aplicações financeiras e tecnologias de *blockchain*. Além disso, os ganhos de eficiência exigirão cada vez mais níveis de colaboração do setor público e privado. Por exemplo, os reguladores que trabalham com os participantes da indústria e *FinTech* para conduzir as utilidades do KYC (*Know Your Client* - conhecer o seu cliente) de forma a remover uma grande ineficiência nas práticas atuais.

- **Competição estimulante:** os governos pretendem incentivar uma competição saudável para criar uma indústria sustentável e eficaz, sendo que muitos dos novos intervenientes encaram as *FinTechs* como sendo uma força motriz para uma mudança competitiva. Uma área onde os impactos dos governos podem ser vistos é através da autorização e processos de licenciamento bancário para novas entidades. Por exemplo, reguladores e formuladores de políticas no Reino Unido e na Alemanha estão a ajudar empresas de *FinTech* a obter licenças bancárias, apoiando o aumento de uma série de novos bancos, sendo muitos entidades móveis.
- **Garantia de estabilidade:** os governos querem garantir a estabilidade do sistema de serviços financeiros como um todo, gerindo “Bolhas” emergentes e potenciais riscos existentes dentro do sistema, procurando formas de apoiar tecnologias que proporcionem uma linha de visão mais clara sobre áreas de risco emergentes, bem como uma melhor gestão dos riscos e conformidade. O potencial da *FinTech* para prever áreas de risco sistêmicas maiores através de sistemas cognitivos e inteligência artificial (AI) supera o efeito da rutura de curto prazo da indústria. As principais áreas de interesse do governo a este respeito incluem o uso da tecnologia para obter uma linha de visão mais clara sobre áreas de risco emergentes em torno de conduta, crédito, hipotecas residenciais e muito mais, além de fornecer acesso a ferramentas e técnicas que permitirão uma melhor gestão desse risco ou meios mais eficientes para cumprir as obrigações regulatórias.

Para que estes objetivos sejam alcançados, muitos governos estão focados na modificação dos quadros regulatórios existentes, promulgando novas leis de modo a colmatar lacunas identificadas no que toca aos apoios das *FinTech*. Normalmente, no apoio a essas medidas, os governos seguem uma abordagem conhecida como “Três E’s” (Polari, 2017):

- **Empenho:** trabalhar com *start-ups* de *FinTech* e a comunidade de serviços financeiros em grande escala, de modo que seja possível desenvolver uma compreensão de tendências, usos e riscos atuais relacionados com as tecnologias emergentes. As principais atividades do governo incluem a criação de centros de inovação digital e a formação de comités consultivos. Alguns representantes governamentais também estão a adotar abordagens menos formais, incluindo participar em encontros e visitar *startups* de *FinTech* para se encontrarem na primeira linha de desenvolvimentos desse setor.
- **Educar:** trabalhar para melhor se educar sobre as complexidades da inovação *FinTech*, associando-se com outros governos e organizações de modo que sejam realizadas pesquisas para se obter cada vez mais informações. Com base nas atividades de "envolvimento" acima referidas, os governos também se encontram a trabalhar ativamente para se educarem melhor sobre as complexidades dessa indústria em rápida mudança e desenvolvimento. Tais ações incluem falar com outras entidades governamentais nacional ou internacionalmente, financiamento de pesquisas e consultas a especialistas da área.
- **Experimentar:** trabalhar para encontrar maneiras que possibilitem a experimentação, mantendo sempre a estabilidade do setor. Por essa razão muitos governos levam determinadas ações a cabo, como é o caso da configuração de *sandboxes* e *hackathons*, sendo ambos ambientes controlados de teste de tecnologias sem que seja necessário correr riscos desnecessários. Em alguns locais, como a Austrália, as *sandboxes* apenas estão disponíveis para *startups*, enquanto em países como o Canadá e Singapura estas estão abertas a todos os intervenientes do setor financeiro. Estas ações também podem funcionar como um teste decisivo para compreender o papel percebido pelo governo do desenvolvimento do setor *FinTech* no mercado total.

Também existem outros tipos de apoios por parte dos governos às *FinTech*, nomeadamente incentivos fiscais e concessões para incentivar a mobilidade de talentos. Os governos envolvem-se também com as empresas de *FinTech* para serem capazes de melhorar os seus próprios dados, identidade digital, pagamentos e transações da banca.

Em Portugal, o setor da banca sofreu uma alteração importante no primeiro mês de 2018, devido à entrada em vigor de uma nova regulação que abre oportunidades a novas empresas do setor *FinTech*, que vão poder aceder aos dados bancários dos clientes e oferecer assim serviços concorrentes aos dos bancos, sendo cerca de cem empresas a operar em Portugal, de acordo com a Associação de *FinTech* e *InsurTech* de Portugal. Assim, a responsável pela regulação das *FinTech* será a CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

A CMVM tem como objetivo a supervisão e regulação dos mercados de instrumentos financeiros, assim como os agentes que neles atuam, promovendo a proteção dos investidores, sendo uma pessoa coletiva de direito público, dotada de autonomia administrativa e financeira e de património próprio, de acordo com o artigo 1.º do Estatuto da Comissão do Mercado de Valores Mobiliários.

No que refere às suas atribuições, o artigo 4.º do seu Estatuto refere que estas são: a regulação dos mercados de valores mobiliários e de outros instrumentos financeiros, as atividades exercidas pelas entidades sujeitas à sua supervisão, as ofertas públicas relativas a valores mobiliários e outras matérias previstas no Código dos Valores Mobiliários e em legislação complementar; o exercício de funções de supervisão nos termos do Código dos Valores Mobiliários; a promoção do desenvolvimento do mercado de valores mobiliários e de outros instrumentos financeiros e das atividades de intermediação financeira; assistir o Governo e o Ministro das Finanças, a pedido destes ou por iniciativa própria, na definição das políticas relativas aos valores mobiliários e outros instrumentos financeiros, respetivos mercados e entidades que nestes intervêm e, desempenhar as demais funções que lhe sejam atribuídas por lei.

No seu site da internet, a CMVM criou uma secção dedicada às *FinTech*, com o objetivo de facilitar o diálogo com os promotores destes novos projetos que envolvam tecnologia financeira, esclarecendo também os novos regulamentos para esta área. Esta secção conta com um glossário a explicar as novas tecnologias e novos modelos de negócio gerados pelas *FinTech*, legislação, alertas ao investigador e a divulgação de diversas iniciativas relacionadas com este novo setor.

2.3.4. *FinTechs* Bancárias

São várias as *fintechs* disponíveis atualmente, onde, para o fim deste trabalho, se destacam as *fintechs* de soluções bancárias. Num relatório realizado pela consultora EY (2017) constatou-se que, cada vez mais, os bancos procuram formas de beneficiar as suas organizações através da implementação de *fintechs*. O mesmo relatório refere que as *fintechs* relativamente às instituições bancárias encontram-se principalmente aplicadas em pagamentos. No entanto, estas procuram cada vez mais utilizar as *fintechs* em toda a sua cadeia de valor, desde a formação em conformidade, passando por softwares de vigilância, passando pela utilização de inteligência artificial para melhorar o serviço prestado ao cliente de modo a conduzir a uma maior produtividade da força de trabalho EY (2017). No entanto, e apesar dos desenvolvimentos no âmbito bancários das *fintechs*, atualmente a divisão que faz sentido das *fintechs* bancárias é a de bancos digitais e instituições de pagamento.

2.3.4.1. Bancos Digitais

Tal como o próprio nome indica, os bancos digitais são bancos cujas operações e serviços são realizados predominantemente na forma digital, recorrendo, para tal, à mais moderna tecnologia ao nível das TIC (Epstein, 2015). Há que dizer que, quando se fala em bancos digitais, não se está a falar apenas da oferta de serviços financeiros via *mobile* ou *desktop*, mas sim de todas as funções essenciais de um banco que sejam tecnológicas. Só assim é que os bancos podem ser considerados digitais (Sharma, 2017).

Não se deve confundir os bancos digitais com a digitalização bancária, uma vez que os primeiros se encontram incluídos num contexto maior de transformação do setor bancário, tendo em vista o *online banking*, onde todos os serviços são desenvolvidos e entregues através da internet. O banco digital envolve, então, um grande nível de automatização ao nível dos serviços e dos processos onde se podem incluir APIs (interface de programação de aplicações), permitindo assim diversas configurações de serviços bancários, permitindo que os clientes possam aceder aos seus dados financeiros via *desktop*, telemóveis ou multibanco.

Os bancos digitais devem ser aprovados pelo banco central, neste caso pelo Banco de Portugal, para que possam atuar como bancos comerciais, possibilitando que estes ofereçam produtos e serviços semelhantes, mas com uma base digital, sendo que as grandes diferenças residem na ausência de agências fixas, reduzidas ou nulas taxas e tarifas e comunicação realizada por completo via *mobile*, sem haver necessidade de recorrer ao atendimento presencial. De facto, as tarifas mais baixas, assim como a facilidade de atendimento via *mobile*, são vistas como as principais vantagens por parte dos clientes, como indica um estudo realizado pela consultora CVA Solutions (2019).

2.3.4.2. Instituições de Pagamento

As instituições de pagamento são entidades, cuja atividade permanente são a prestação de serviços de pagamento. A definição de serviços de pagamento contém a execução de operações de pagamento, pagamentos em numerário para contas de pagamento, levantamento de numerário de contas de pagamento, envio de dinheiro, e outros, não podendo, no entanto, ser responsáveis por gerir contas correntes ou conceder créditos.

De acordo com Neto e Araújo (2020) as instituições de pagamento podem ser classificadas em três tipos:

- Instituições emissoras de moedas eletrónicas: quando uma conta de pagamento é do tipo pós-paga, sendo que os valores vão sendo depositados previamente, como é o caso dos cartões refeição da *Euroticket*;

- Instituições emissoras de instrumento de pagamento pós-pago: ou seja, a conta é do tipo pós paga, sendo que cartão de crédito, assume o papel de pagamento de débitos, sendo este modelo preferido dos bancos digitais, como o *Skrill*, *Revolut* e *Neteller*;
- Instituições credenciadoras: são entidades que não gerem contas de pagamentos, mas, no entanto, possibilitam que os estabelecimentos comerciais aceitem certos instrumentos de pagamento, como acontece quando certas instituições estabelecem contratos com estabelecimentos comerciais para que se aceite um determinado cartão de pagamento.

Os mesmos autores, sistematizaram as características dos bancos digitais e das instituições de pagamento, de forma a fazer uma comparação entre estas duas entidades, como se pode observar na tabela seguinte (tabela 2):

Tabela 2: Fintechs Bancárias

	Banco Digital	Instituição de Pagamento
Características	Acesso via internet e pela mobile app Tarifas e taxas reduzidas, podendo ou não cobrar mensalidade Há semelhança dos bancos comerciais, oferece empréstimos, investimentos e outros serviços Não existem agências físicas ou atendimento presencial	Acesso via internet e pela mobile app Tarifas e taxas reduzidas, podendo ou não cobrar mensalidade Pagamento de contas e movimentos de dinheiro Não oferece empréstimos, investimentos e outros serviços dos bancos comerciais

		Não existe agências físicas ou atendimento presencial
Exemplo	Openbank, Wise, ActivoBank	Revolut, Skrill, Neteller, Euroticket

Adaptado de: Neto e Araújo (2020).

2.4. As *Fintechs* no Sistema Bancário Português

2.4.1. Dados Atuais

Nos últimos anos o sistema financeiro português tem sofrido grandes alterações, devido à evolução ao nível tecnológico e, também, às mutações políticas e sociais, contribuindo para a modificação do sistema bancário. A mais recente prende-se com o aparecimento das *fintechs* com a sua penetração no sistema bancário.

De acordo com a associação *Portugal Fintech*, mais precisamente o recente *Portugal Fintech Report 2020*, o país está a tornar-se num dos destinos preferidos para a expansão internacional de *fintechs*, sendo que, as 30 *fintechs* que mais se destacaram no ano de 2020, foram responsáveis por cerca de 275 milhões de investimento.

Em Portugal, o ano em que surgiram mais *fintechs* foi em 2018 (17%), seguidas de 14% em 2019 e 11% em 2020, sendo que a sua maioria se situa em Lisboa (54%), Porto (19%) e Braga (16%). Fora de Portugal, as empresas nacionais encontram-se em Espanha, Reino Unido e EUA.

O mesmo relatório identificou as 30 *fintechs* portuguesas que mais se destacaram em 2020, por área de atuação, a saber (*Portugal FinTech Report, 2020*):

Tabela 3: As 30 *fintechs* mais relevantes em Portugal

Área de atuação	Nome da Fintech
<i>Fintechs</i> emergentes	Swood; Lifin; P4PRO; Finlayer; Codinglibra; ImpatMarket; Revolut
<i>Insurtech</i> (seguros)	Coverflex; Drivit; Habit Analytics; Kepp Warrantu; Kooli; Lovys

Tecnologias de registo e cibersegurança	Elucidate; Jscrambler; Loqr; Probely; YData
Finanças pessoais	Doutor Finanças; GOFACT
Imobiliário	Alfredo
Mercados de capital e gestão de riqueza	nBanks
Finanças alternativas	GoParity; Liqui.do; Raize; Seeders
Empréstimos e créditos	Itscredit; StudentFinance
Pagamentos e transferência de dinheiro	Easypay; Feedzal; Fraudio; h API; Ifthenpay; InvoiceXpress; Switch
<i>Blockchain</i> e criptomoedas	Anchorage; UTRUST
Internacionais a atuar em Portugal	APIAX; Compara.Já.pt; SalaryFits; Tink; Ebury; Lydia; Revolut; Viva Wallet

Outros dados revelam que 80% das *Fintechs* nacionais dizem respeito a empresas B2B (*Business-to-Business*), sendo que 46% dos fundadores dizem que trabalhar com bancos e seguradoras é cada vez mais fácil, devido ao crescente interesse na digitalização dos seus serviços.

Também há que referir que, durante muito tempo, um dos principais obstáculos apontados à inovação neste âmbito, prendia-se com os reguladores nacionais do sistema bancário. No entanto, atualmente, o diálogo entre estas entidades e aquelas que pretendem o desenvolvimento de *fintechs* melhorou consideravelmente devido à criação do Portugal Finlab em 2018, um *innovation hub* coordenado entre Banco de Portugal, CMVM, ASF e *Portugal Fintech*, que foi criado com o objetivo de esclarecer os empreendedores do setor financeiro em termos de regulamentos nacionais.

2.4.2. A Inovação Digital no Mercado Bancário Português

Com a Revolução Tecnológica que temos vindo a experienciar nas últimas décadas, vários setores foram impulsionados a seguir esta tendência de forma a conseguir fazer face às necessidades do seu mercado.

No caso concreto do setor financeiro, a transformação digital permitiu que estas instituições soubessem o que as pessoas realmente precisam ou desejam. Assim, eles podem formular os seus serviços financeiros e oferecer de acordo com as necessidades do cliente em vez de meras suposições. Novos desenvolvimentos tecnológicos inovadores permitiram que os bancos fortalecessem o envolvimento do cliente com ofertas personalizadas.

Atualmente, este processo de transformação digital nas instituições financeiras tem sido um processo gradual e eficaz, em Portugal (Accenture, 2020). Este país possui um sistema bancário moderno que inclui uma das redes interbancárias mais avançadas do mundo através do multibanco.

Antes da pandemia da Covid-19, os gastos relacionados com a transformação digital eram projetados para crescerem a um ritmo constante e sem precedentes (Accenture, 2020). Embora a pandemia certamente tenha tido um impacto significativo, as taxas de crescimento permanecem fortes em alguns setores como o caso do setor bancário. Além disso, a previsão de gastos para 2020 para transformação digital permanece forte, de acordo com estudos recentes da Accenture (2020).

Desde o ano passado, as instituições financeiras portuguesas estão a priorizar a transformação digital e os progressos que foram alcançados até ao momento (Martinho, 2020). Desde 2020, o ecossistema da *fintech* em Portugal teve vários desenvolvimentos, incluindo o estabelecimento de um *hub* da *fintech*, denominado *Fintech House*, e o lançamento do *framework* para uma *sandbox* regulatória em Portugal (Fintechnews Switzerland, 2020). Esta *sandbox* irá verificar as tecnologias emergentes como *AI*, *blockchain* e *5G*. Além disso, Portugal também tem planos para introduzir Zonas Francas de Tecnologia (ZLTs) como parte do Plano de Ação Digital de Portugal no intuito de facilitar um ambiente de inovação e competitividade económica (Fintechnews Switzerland, 2020).

De acordo com um estudo desenvolvido pela *Digital Economy and Society Index* (DESI, 2020), 56% dos utilizadores que usam a Internet em Portugal, usufruem da mesma para a banca *online*. Este valor está 10% abaixo da média da União Europeia (DESI, 2020).

Além disso, 61% dos utilizadores do NetBanco utilizam as redes móveis e 67,3% das contas à ordem têm acesso online (Martinho, 2020).

Além disso, Portugal ocupa o 13º lugar na União Europeia em serviços públicos digitais (DESI, 2020). Portugal tem ainda um total de 148 bancos, sendo que os maiores são a Caixa Geral de Depósitos e o Santander (Martinho, 2020).

2.4.3. Principais desafios da Transformação Digital

Atualmente, com a globalização e a digitalização, vários setores tiveram de se adaptar às novas tecnologias e o setor bancário não foi exceção.

À medida que os bancos trabalham para a digitalização, as expectativas dos clientes em relação ao setor bancário aumentaram visivelmente, o que foi acelerado pela pandemia da Covid- 19. Foi durante a pandemia, que os hábitos bancários alteraram significativamente visto que os clientes começaram a dar primazia às operações *online*. Por exemplo, o banco britânico *Trustee Savings Bank* verificou um aumento de 137% nas inscrições para serviços bancários pela Internet desde março de 2020 (início da pandemia em Inglaterra). Devido às restrições derivadas do *lock-down*, a adoção de serviços bancários *online* disparou e, atualmente, como uma percentagem considerável de pessoas preferem serviços bancários *online* (cerca de 80%), vários bancos em todo o mundo começaram a fechar as portas das suas agências físicas (Safe at Last, 2021).

Contudo, a necessidade de diferentes estratégias em torno da inovação e do banco digital já era evidente no setor bancário muito antes da pandemia. À medida que a tecnologia se desenvolve, há um aumento nas expectativas dos clientes relativamente ao setor bancário, principalmente por causa dos serviços personalizados e automáticos fornecidos pelas principais empresas de tecnologia. As *fintechs* mostraram não apenas o que é possível, mas também que todos os bancos precisam de um plano digital.

Este é uma questão fundamental para os bancos, enquanto tentam convencer os investidores de que podem incorporar um caminho digital eficaz para os clientes, ao mesmo tempo que reduzem custos e não arriscam a resiliência operacional.

Além disso, a transformação digital pode ser diferente em cada setor. Essa integração de tecnologia traz mudanças fundamentais na operação do negócio e na entrega de valor aos clientes. Por esse motivo, a transformação digital no setor bancário tem ajudado na redução de custos e na simplificação do processo, tornando os serviços bancários menos complexos e mais convenientes.

Apesar dos bancos online (NetBancos) apresentarem inúmeros benefícios, estes também têm pela frente uma maior responsabilidade e, por esse motivo, terão mais desafios que são altamente significativos tanto para a sobrevivência do próprio banco, como para os seus clientes que dependem dos bancos para operar com eficácia.

Nesse sentido, os bancos *online* têm de começar, em primeiro lugar, por assegurar a segurança nas contas dos seus clientes. Embora os sistemas bancários sejam projetados para serem virtualmente impenetráveis, os ataques cibernéticos e as atividades fraudulentas ainda são uma realidade. Assim, as principais prioridades dos bancos *online* são evitar fraudes contra clientes e limitar a exposição do sistema a ataques cibernéticos. Os investimentos em segurança cibernética devem ser divididos entre prevenção, deteção de ameaças e alívio dos efeitos de interferências externas.

Além disso, como as pessoas começaram a fazer um maior número de compras *online*, isso também as levou a estarem mais propensas a burlas e *phishing*. Na maioria das vezes as pessoas não percebem que os seus hábitos *online* podem colocá-los em risco (Safe at Last, 2021). Neste seguimento, as instituições bancárias devem focar-se em demonstrar e explicar a segurança dos seus sistemas bancários *online*, mas também educar os clientes sobre como ser mais cuidadosos *online*, melhorando os seus hábitos de privacidade e segurança. Práticas como autenticação multifator e o uso de frases secretas representam um bom ponto de partida. Além da questão da segurança, os bancos devem ainda forçar-se em manterem-se atualizados ao adotar novas tecnologias e tendências. Para se manterem atualizados neste mercado de rápida evolução, os bancos tradicionais terão de adaptar os seus modelos operacionais. As mudanças em *information technology* (IT), o desenvolvimento de novos produtos e serviços e as mudanças nas expectativas de tempo de colocação no mercado serão fatores importantes e certamente críticos no futuro.

Outro desafio será a criação de uma relação de longa duração com o consumidor. Com o fecho de grande parte das lojas físicas bancárias, o relacionamento bancário presencial entre os clientes e os funcionários do banco perdeu-se bastante e, por mais que a Internet resolva grande parte dos problemas, por vezes podem existir necessidades mais complexas e que podem ser difíceis de atender apenas por meio do NetBanco. Ter um relacionamento bancário presencial pode ajudar os clientes a comparar as suas opções e a encontrar soluções mais eficazes para as suas necessidades, o que não é tão facilmente alcançável no serviço *online*. Para isso, os bancos precisam de redefinir a experiência do consumidor, colocando os clientes e suas necessidades na vanguarda para construir soluções mais eficazes. Assim, os bancos devem considerar a cocriação com os clientes com frequência e muitas vezes no ciclo de vida de uma proposta.

O cenário ideal seria uma combinação de serviços bancários *online*, para as necessidades transacionais do dia a dia, com relacionamentos pessoais com funcionários do banco para ajudar os clientes a encontrarem as soluções certas para as suas necessidades bancárias gerais. Isto irá ajudar a manter os clientes o mais informados possível no ambiente bancário digital e físico.

Em suma, abraçar a transformação digital nas instituições bancárias já não é mais uma questão de opção. Atualmente, isso vai moldar o futuro do setor bancário e essa transformação já começou. Alterar o comportamento do cliente, aumentar as expectativas e a digitalização dos negócios e da sociedade deu início a uma corrida digital no setor bancário. Desta forma, os bancos perceberam que os investimentos em novas tecnologias digitais são o caminho certo a seguir para atender melhor os seus clientes.

Contudo, o futuro trará novos paradigmas ao setor bancário tais como: um novo modelo de entrega onde as equipas digitais são integradas ao pessoal existente e onde alguns *players* puramente digitais podem adicionar agências físicas para mostrar as suas marcas; IT recém-formada com um *front-end* focado nas aplicações digitais (*apps*); um banco de dados central conectado e hospedado na nuvem e um *back-end* amplamente industrializado e terceirizado; e uma cultura digitalizada, onde todos os funcionários são "certificados digitalmente" e onde tempo e custo são dedicados à adaptação de habilidades e pessoal para lidar com as pressões competitivas e de margem (Accenture, 2020).

Comparando o processo de transformação digital com outros setores menos protegidos por regulamentações e especificidades domésticas como os *media* e as telecomunicações, neste momento, as instituições financeiras apenas se encontram no início deste processo. Os esforços contínuos em termos de *marketing* e distribuição para construir a imagem digital dos bancos e evitar que os clientes digitais desapareçam parecem estar a funcionar, mas ainda há muito trabalho a ser feito para garantir que os lucros possam estar protegidos no futuro.

2.4.4. Estratégias desenvolvidas para a Transformação Digital

Tal como mencionado anteriormente, a transformação digital do sistema bancário constitui um dos maiores avanços dos últimos anos. A nível internacional, a digitalização de todos os processos é imparável, incluindo a aplicação de tecnologias de ponta e a implementação de *software* para otimizar as suas operações.

A maioria dos bancos já começou a sua transformação digital há anos e tem estratégias digitais bastante claras, mas mesmo esses estão a enfrentar grandes mudanças. À medida que mais clientes utilizam os seus computadores e telemóveis para fazer as suas transações bancárias e o omnicanal se apodera dos serviços financeiros, a experiência digital está a tornar-se um aspeto relevante da estratégia digital e que os bancos devem analisar cuidadosamente.

A digitalização leva à criação de novos modelos de negócio e ao desenvolvimento de um ecossistema aberto envolvendo todos os participantes do mercado. Por esse motivo, é ainda essencial mencionar que a transformação digital não deve ser vista como uma estratégia baseada apenas em tecnologia. Por outras palavras, as instituições financeiras decidem digitalizar-se de forma a criar uma estratégia de negócios que lhes permita responder rapidamente às necessidades do mercado.

Por esse motivo, é fundamental desenvolver uma estratégia que consiga integrar e priorizar as mudanças que venham a ocorrer, decorrentes da transformação digital no intuito de desenvolver uma visão estratégica que permita acompanhar essa evolução (Matt, Hess, & Benlian, 2015).

A transformação digital no setor bancário é um processo contínuo que afeta tanto o ambiente externo e interno, redesenhando processos internos e métodos existentes (Matt, Hess, & Benlian, 2015). Uma estratégia de transformação digital é um plano pormenorizado para usar soluções digitais de forma a melhorar aspetos físicos de um determinado setor. A transformação digital é, por si só, uma ampla estratégia de negócios. O desenvolvimento de um plano estratégico para a transformação digital de curto e longo prazo, guiado por resultados de negócios é a base essencial para esta transformação (Matt, Hess, & Benlian, 2015).

De acordo com Schwertner (2017), as principais dimensões da transformação digital são: a estratégia, as operações, o modelo de trabalho, a gestão de talentos, a digitalização de produtos e serviços, as competências e a liderança. Por outro lado, David L. Rogers (2016) defende que os domínios principais desta transformação são apenas os clientes, a competição, os dados, a inovação e o valor.

Neste seguimento, atualmente, o passo mais importante no sistema bancário exige uma redefinição drástica e profunda de como as equipas das instituições bancárias reagem às necessidades dos seus clientes. Isso significa pensar primeiro no cliente e não apenas no canal, ou seja, estar ciente de que os pequenos *players* digitais podem ganhar participação de mercado com maior rapidez e de maneira mais prejudicial aos modelos tradicionais dos bancos. Por esse motivo, é importante fazer uma análise interna da instituição financeira, alterando crenças e hábitos organizacionais para facilitar a comunicação com os seus clientes e impulsionar a inovação digital.

Segundo o estudo realizado pela Safe at Last (2021), nos próximos anos, o uso de dispositivos móveis tornar-se-á o epicentro do banco digital, à medida que a tecnologia 5G e LTE se desenvolve e, os *smartphones* e *tablets* se tornarem ainda mais difundidos (Safe at Last, 2021). Além disso, 85% das pessoas inquiridas nesse mesmo estudo acreditam que os telemóveis serão a base da estratégia digital do sistema bancário daqui para a frente visto que este dispositivo se torna no primeiro ponto de contacto da maioria dos clientes. Logo, a estratégia da transformação digital no setor bancário terá necessariamente de passar pelo modo como as instituições iram apresentar os seus produtos e serviços através destes dispositivos móveis.

3. METODOLOGIA

No presente capítulo serão apresentados todos os procedimentos metodológicos, garantindo, deste modo, a fundamentação das opções tomadas. É na fase da metodologia que todo o estudo é operacionalizado, ou seja, que se vai decidir qual o tipo de estudo a ser desenvolvido, a população e amostra, e os instrumentos e métodos de análise de dados que serão utilizados.

Fortin (2009, p.37) define metodologia como sendo o “conjunto dos métodos e das técnicas que guiam a elaboração do processo de investigação científica”, continuando a dizer que “é um plano criado pelo investigador com vista a obter respostas válidas às questões de investigação colocadas ou às hipóteses formuladas”. Assim, é na metodologia que serão apresentados e justificados os métodos e as técnicas empregues para analisar um certo fenómeno, dependendo sempre do estudo que se pretende realizar.

Deste modo, a investigação pode ser definida segundo diversos critérios, sendo que o seu paradigma metodológico é um deles, destacando-se, assim, duas grandes correntes: a investigação baseada no paradigma metodológico quantitativo ou baseado no paradigma metodológico qualitativo. Existe ainda a metodologia mista que diz respeito à adoção de ambos os paradigmas metodológicos. Neste estudo optou-se por uma metodologia mista, tendo-se utilizado em conjunto a metodologia quantitativa e a metodologia qualitativa.

3.1. Design de Investigação

Neste trabalho o modelo de investigação escolhido foi um modelo misto, ou seja, foi utilizado o método quantitativo e também o método qualitativo. Como métodos de recolha foi escolhido, numa primeira fase a análise documental (tendo dado origem ao capítulo anterior referente à revisão bibliográfica), o questionário e a entrevista. Para o seu tratamento foram utilizados a análise estatística e a análise de conteúdo.

Devido às características da presente investigação pode-se dizer que nos encontramos perante uma pesquisa exploratória, pois pretende-se chegar a um entendimento geral do problema, ou seja, perceber quais os desafios estratégicos da transformação digital para

o setor bancário português. Assim, a pesquisa exploratória tem como principal objetivo oferecer ao investigador um maior conhecimento sobre o tema em estudo, sendo por isso uma modalidade de pesquisa bastante utilizada nas primeiras etapas dos projetos de investigação. Este tipo de pesquisa é extraordinariamente produtivo quando o investigador tem apenas uma noção geral e vaga do problema de pesquisa (Mattar, 2001).

3.1.1. Metodologia Quantitativa

A metodologia quantitativa admite que tudo pode ser quantificável, ou seja, que as opiniões e informações obtidas via recolha de dados podem ser traduzidas em dados numéricos, para que, posteriormente, possam ser categorizadas e analisadas. Assim, um estudo quantitativo visa apresentar e manipular numericamente as observações com o intuito de descrever e explicar o fenómeno sobre qual recaem as observações realizadas (Vielas, 2009).

Concordando com o que afirma Almeida & Freire (2000), a metodologia quantitativa tem como objetivos primordiais explicar, prognosticar e verificar os fenómenos que se pretendem estudar, procurando leis, regularidades e padronizações, através da aplicação de procedimentos de investigação caracterizados por serem objetivos, racionais e de quantificação de medidas.

Fortin (2009) é da opinião que o objetivo deste paradigma metodológico se prende com o desenvolvimento do conhecimento, descrevendo e interpretando os dados objetivamente. Ou seja, mais do que avaliar o fenómeno em si, o investigador pretende dar sentido ao fenómeno em estudo em toda a sua extensão.

3.1.2. Metodologia Qualitativa

A metodologia qualitativa tem como principal objetivo a exploração e o entendimento do significado que os indivíduos ou um determinado grupo dá a um fenómeno social e humano.

De acordo com Serapioni (2000) as principais características dos métodos qualitativos a análise do comportamento humano do ponto de vista do ator, a observação naturalista, a subjetividade, a orientação para a descoberta e para o processo, o seu carácter exploratório, descritivo e indutivo, e a não generalização de resultados.

Deste modo, e tendo, em conta as características deste paradigma metodológico, o fenómeno de interesse vai ser investigado no seu contexto, de modo a ser interpretado tendo em conta as várias perceções e significados que são atribuídos pelos indivíduos. Torna-se, portanto, fundamental a recolha de materiais adequados que descrevam determinados momentos e experiências dos indivíduos, que irão, posteriormente, ser interpretados, para uma compreensão mais profunda do objeto em estudo (Denzin & Lincoln, 2010).

3.1.3. Metodologia Mista: Uma aplicação conjunta

A realidade no terreno demonstra resultados positivos no que concerne à combinação das duas metodologias, tendo em consideração as vantagens e desvantagens de cada umas das abordagens. Assim, a sua combinação permite atingir um grau de validade externa e interna positivo, assegurando assim que possam ser tomadas políticas adequadas a todos os setores sociais que se pretendem atingir (Serapioni, 2000).

Neste estudo optou-se em primeiro lugar pela abordagem quantitativa, para aferir junto de funcionários bancários quais as principais tendências, desafios e obstáculos no que concerne à transformação digital para o setor bancário português, e numa segunda fase, pela abordagem qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas junto de diretores bancários de topo, para aprofundar ainda mais a questão dos desafios referentes à transformação digital bancária em Portugal. Tashakkori & Teddlie (2010) defendem que o uso dos métodos mistos enfatiza a conceção humanista do processo de investigação mais do que as abordagens quantitativa ou qualitativa em separado.

Tashakkori & Teddlie (2010) acreditam que o uso de metodologias mistas oferece uma melhor compreensão dos fenómenos em estudo, sendo por isso adequados a investigações

mais complexas nas quais não se conseguem encontrar resposta se optarmos apenas por uma ou outra abordagem separadamente.

3.2. Questão de Investigação e Objetivos

Nicola (2008) afirma que a questão de investigação é o início e o fim de todo o processo de investigação, sendo, portanto, a bússola para o desenvolvimento do estudo. Esta diz respeito à razão e à motivação do investigador, operando como o “motor” da investigação, contribuindo para o reconhecimento da investigação junto da comunidade científica.

Para este trabalho seguiu-se o modelo proposto por Fortin (2009), que refere que após a definição do problema, traduzindo-se numa ou mais questões de investigação, vão se descrever os objetivos da investigação, originando uma lista de conhecimentos e competências adequadas, após uma pesquisa profunda sobre o tema, permitindo depois formular hipóteses que se fundem em preposições conjeturais que constituem as possíveis respostas às questões de investigação.

Deste modo, a pergunta de partida para a presente investigação é:

Quais os principais desafios estratégicos da transformação digital para o setor bancário português?

Definida a questão de investigação, está na altura de se definirem os objetivos. Os objetivos podem ser divididos em objetivos gerais e objetivos específicos, respetivamente. De acordo com Fortin (2009), o objetivo geral é o fio orientador de toda a investigação, ou seja, é ele que apresenta a ideia central do trabalho a realizar. Assim, para a presente investigação, o objetivo geral é:

- Investigar principais desafios estratégicos referentes à transformação digital no setor bancário português.

Os objetivos específicos relacionam-se com os resultados que se pretendem obter com uma pesquisa e um trabalho de investigação mais profundo e detalhado (Fortin, 2009).

Conforme já referido no capítulo da introdução, no presente trabalho os objetivos estratégicos são os seguintes:

- Caracterizar a transformação digital no setor bancário português;
- Aferir as principais tendências de transformação digital no setor bancário português;
- Analisar o impacto da transformação digital no setor bancário português; e
- Avaliar os principais obstáculos à transformação digital no setor bancário português.

3.3. Amostra

De acordo com Almeida & Freire (2000), as amostras são grupos de sujeitos, juntos dos quais se vai concretizar a investigação ou então correspondem ao conjunto de ocorrências ou comportamentos que são registados. A amostragem vai ter um impacto muito importante na qualidade dos resultados devendo ter o máximo de representatividade possível em relação à população.

Para este trabalho foi necessário recorrer a duas amostras: a amostra dos funcionários bancários que responderam ao questionário da parte quantitativa da investigação (N=50) e a amostra dos diretores bancários a quem foi aplicada a entrevista individual, da parte qualitativa do trabalho (N = 3).

3.4. Instrumentos de Recolha do Dados

A recolha de dado é um procedimento lógico da investigação empírica ao qual compete seleccionar técnicas de recolha e tratamento da informação adequadas, bem como controlar a sua utilização para os fins especificados. As técnicas são conjuntos de procedimentos bem definidos, destinados a produzir certos resultados na recolha e tratamento da informação requerida pela atividade de pesquisa (inquérito por questionário, entrevista, teste, documentos, entre outros). Para o presente trabalho, e dado que foi aplicada uma metodologia mista, recorreu-se a dois instrumentos de recolha de dados: o questionário

para a parte quantitativa da investigação, e a entrevista pessoal semiestruturada para a parte qualitativa.

O questionário é um instrumento muito utilizado pelos investigadores para que consigam transformar dados em informação cedida pelos sujeitos participantes na amostra. O questionário possibilita o acesso às diferentes dimensões internas da pessoa a ser inquirida, de forma a aferir o seu conhecimento e informações acerca de um determinado assunto (Tuckman, 2000). Para o presente trabalho foi desenvolvido um questionário estruturado, recorrendo para tal a perguntas de concordância e discordância, utilizando-se para a resposta uma escala de *Likert* com 5 valores e também a perguntas de escolha múltipla. Para construir este questionário recorreu-se ao suporte teórico da análise da bibliografia e da análise documental que constituiu o capítulo anterior, referente ao Enquadramento Teórico. O questionário que foi aplicado pode ser consultado no Anexo I.

Na parte qualitativa recorreu-se à aplicação de entrevistas individuais, semiestruturadas. Optou-se por esta modalidade de entrevista para que os indivíduos pudessem ter uma grande liberdade na abordagem da questão em estudo. O recurso às perguntas abertas possibilita que o discurso decorra com liberdade, que seja criativo, que reformule as suas respostas e ao mesmo tempo, permite orientar o entrevistado no sentido de dar resposta aos objetivos e à questão de investigação (Quivy & Campenhoudt, 2018). Para a construção da entrevista foi utilizado parte do guião de entrevista desenvolvido por Agostinho (2016), na sua dissertação de mestrado sobre Banca Digital, pela sua pertinência e aplicabilidade para a presente investigação. A entrevista que foi aplicada pode ser consultada no Anexo II. As respostas às entrevistas podem ser analisadas no Anexo III.

3.5. Análise dos Dados

Na análise dos dados, a informação foi organizada salientando-se o mais importante para o presente estudo. Para a presente investigação existiram dois momentos de análise de dados. Um primeiro momento, referente aos dados obtidos com as respostas aos questionários, e num segundo momento referente aos dados obtidos após a realização das entrevistas.

Para se proceder à análise dos resultados provenientes do questionário recorreu-se a métodos estatísticos, recorrendo à utilização do programa *IBM SPSS Statistics* e também ao Excel da Microsoft Office. Para a interpretação dos dados quantitativos oriundos do questionário recorreu-se, maioritariamente, a estatística descritiva.

Na parte qualitativa do trabalho, procedeu-se à análise dos dados recorrendo ao método de análise de conteúdo segundo Bardin. Segundo o autor Bardin (2009, p.45), o objeto da análise de conteúdo “é a fala, isto é, o aspeto individual e atual (em ato) da linguagem”. Ou seja, a análise de conteúdo tem como objeto de estudo o discurso dos entrevistados, de forma a compreender os significados que se encontram contidos neste. O autor completa dizendo que a análise de conteúdo “procura conhecer aquilo que está por trás das palavras sobre as quais se debruça (...) é a busca de outras realidades através das mensagens” (Bardin, 2009, p.45). A análise de conteúdo propriamente dita, é realizada recorrendo a uma tabela de codificação das entrevistas, como se pode verificar no exemplo seguinte:

Tabela 4: Tabela de codificação de entrevistas (fonte: Bardin, 2009)

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Aqui são agregados os grandes temas da entrevista.	Subtemas mais importantes dentro de um determinado grande tema da entrevista.	Fragmentos de texto que se tomam por indicativo de uma característica (categoria e subcategoria).	Encontram-se fragmentos do texto que englobam a unidade de registo, contextualizando a unidade de registo no curso da entrevista.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1. Análise do Questionário

4.1.1. Caracterização da Amostra

Conforme demonstrado na figura 2 abaixo, verificamos um número muito semelhante de homens e mulheres, embora seja mais elevado o número de homens (n=26, 52.00%).

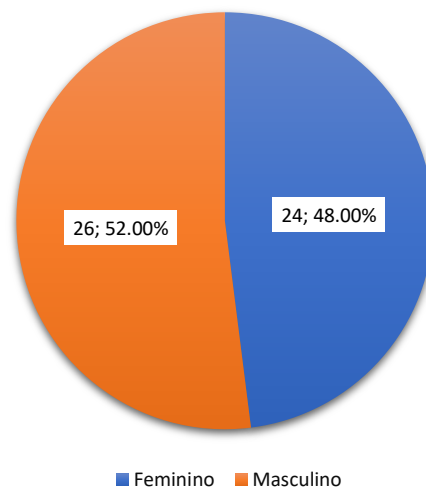


Figura 2: Distribuição da amostra segundo o género.

No que respeita à idade dos participantes verifica-se conforme a figura 3, que um número superior tem entre 25 e 35 anos (n=25, 50.00%) e que apenas 2 (4.00%) tem menos de 25 anos de idade.

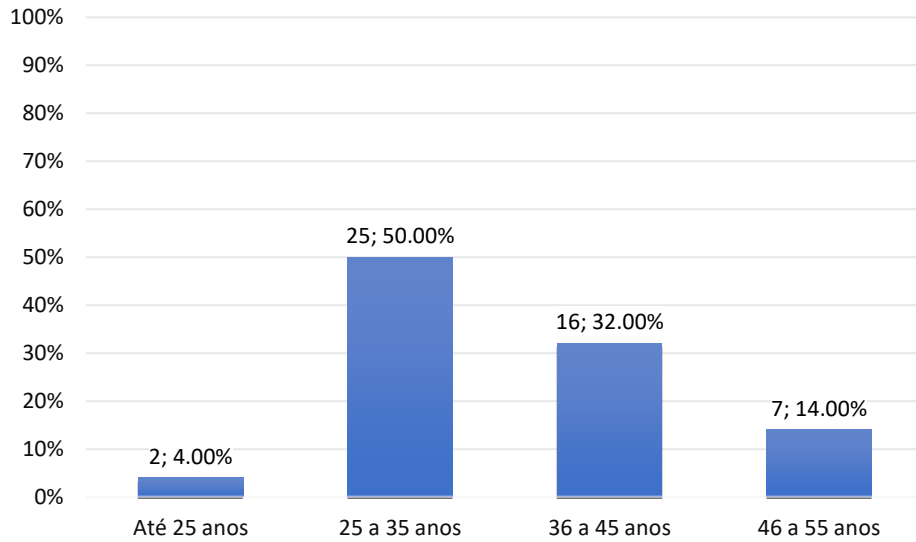


Figura 3: Distribuição da amostra segundo a idade

Relativamente às habilitações académicas nota-se, de acordo com a figura 4, que um número superior de participantes tem ou Licenciatura (n=23, 46.00%) ou Mestrado (n=23, 46.00%). Apenas 4 (8.00%) tem entre o 9º ano ou 12º ano.

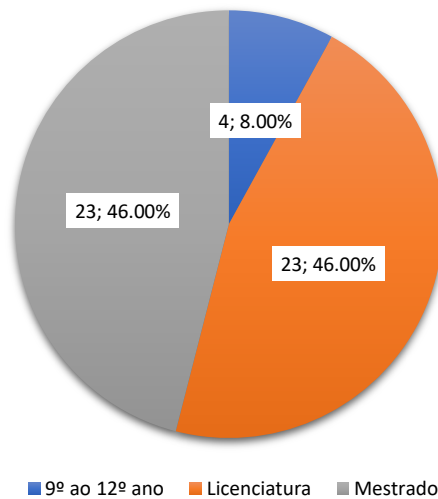


Figura 4: Distribuição da amostra segundo as habilitações académicas

Por último, no que respeita à antiguidade na empresa, um número mais elevado afirma que já trabalha na empresa entre 1 a 5 anos ($n=19$, 38.00%), enquanto, por outro lado, apenas 3 (6.00%) trabalham há mais de 20 anos e 5 (10.00%) há menos de 1 ano (Figura 5).

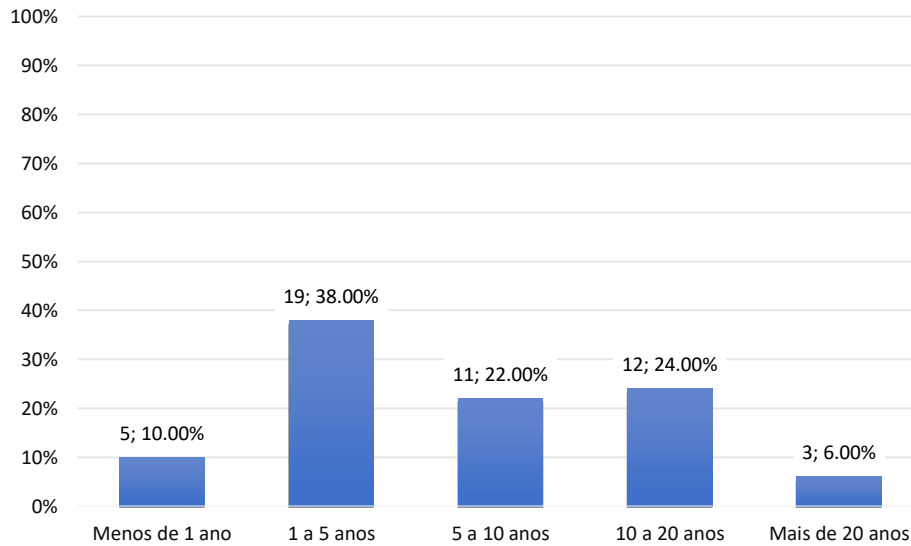


Figura 5: Distribuição da amostra segundo o tempo de trabalho

4.1.2. Análise da Opinião sobre a Digitalização

No que refere às questões alusivas à opinião dos participantes sobre o processo de digitalização, os resultados obtidos na tabela 5, permitem constatar, que no geral a opinião dos participantes sobre este processo é positiva, considerando a maioria de respostas entre os valores 4 e 5.

Também de acordo com o valor médio e mediano, é possível verificar que existe uma tendência mais elevada para os participantes valorizarem mais o facto da digitalização e mudança fazerem parte da vida moderna do negócio ($M=4.56$, $Md=5.00$), que “A recente transformação digital tem vindo a ajudar o meu banco” ($M=4.06$, $Dp=4.00$), que “A digitalização aumenta a contratação de produtos e serviços pelos clientes” ($M=4.02$, $Md=4.00$) e que “A minha experiência relativamente à mudança digital tem sido positiva” ($M=4.00$, $Md=4.00$). Por outro lado, não destacam tanto o facto de que “A comunicação

sobre as mudanças tem sido aberta e transparente” (M=3.27, Dp=3.00) e de “A digitalização afetou a descrição do meu trabalho” (M=3.32, Dp=3.00) (Tabela 5 e Figura 6).

Tabela 5: Opinião dos participantes sobre o processo de digitalização

Opinião sobre a digitalização	1	2	3	4	5	NR	M	Md
A digitalização aumenta a contratação de produtos e serviços pelos clientes	1 (2.0%)	1 (2.0%)	10 (20.0%)	22 (44.0%)	16 (32.0%)	0 (0.0%)	4.02	4.00
A recente transformação digital tem vindo a ajudar o meu banco	0 (0.0%)	2 (4.0%)	11 (22.0%)	19 (38.0%)	18 (36.0%)	0 (0.0%)	4.06	4.00
A comunicação sobre as mudanças tem sido aberta e transparente	3 (6.0%)	4 (8.0%)	20 (40.0%)	21 (42.0%)	1 (2.0%)	1 (2.0%)	3.27	3.00
Recebi informação suficiente sobre as mudanças relativamente à transformação digital	1 (2.0%)	5 (10.0%)	19 (38.0%)	22 (44.0%)	2 (4.0%)	0 (0.0%)	3.39	3.00
A minha experiência relativamente à mudança digital tem sido positiva	0 (0.0%)	0 (0.0%)	11 (22.0%)	28 (56.0%)	11 (22.0%)	0 (0.0%)	4.00	4.00
As formas e meios para alcançar a mudança digital foram bem explicados	1 (2.0%)	5 (10.0%)	12 (24.0%)	32 (64.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	3.50	4.00
As alterações digitais que ocorrem são bem fundamentadas e concebidas	0 (0.0%)	3 (6.0%)	10 (20.0%)	34 (68.0%)	2 (4.0%)	1 (2.0%)	3.71	4.00
A digitalização e mudança fazem parte da vida moderna de negócio	0 (0.0%)	0 (0.0%)	4 (8.0%)	14 (28.0%)	32 (64.0%)	0 (0.0%)	4.56	5.00
A digitalização afetou a descrição do meu trabalho	6 (12.0%)	5 (10.0%)	15 (30.0%)	15 (30.0%)	9 (18.0%)	0 (0.0%)	3.32	3.00



Figura 6: Distribuição na amostra da opinião dos participantes sobre o processo de digitalização

4.1.3. Análise dos Serviços Digitais mais Requisitados

Relativamente aos serviços digitais mais requisitados notámos que, de acordo com a frequência de respostas obtidas, que os serviços mais requisitados são a realização de pagamentos e transferências. Por outro lado, poucos participantes apontam que este tipo de serviços sirva para a obtenção de créditos e empréstimos.

Conforme os resultados médios e medianos obtidos, confirma-se a maior tendência para considerar que os serviços digitais são mais requisitados para efetuar transferências (M=4.33, Md=4.00) e pagamentos (M=4.16, Md=4.00), sendo por outro lado, igualmente menor a tendência para considerar requisitados os serviços de obtenção de créditos e empréstimos (M=2.86, Md=3.00) (Tabela 6 e Figura 7).

Tabela 6: Serviços digitais mais requisitados

<i>Serviços Digitais mais requisitados</i>	1	2	3	4	5	NR	M	Md
Banco diretos em balcões	8 (16.0%)	11 (22.0%)	3 (6.0%)	19 (38.0%)	8 (16.0%)	1 (2.0%)	3.16	4.00

Sistemas de poupança	7 (14.0%)	2 (4.0%)	5 (10.0%)	27 (54.0%)	7 (14.0%)	2 (4.0%)	3.52	4.00
Serviços de gestão financeira	7 (14.0%)	2 (4.0%)	19 (38.0%)	15 (30.0%)	4 (9.0%)	3 (6.0%)	3.15	3.00
Realizar investimentos financeiros	8 (16.0%)	3 (6.0%)	20 (40.0%)	13 (26.0%)	5 (10.0%)	1 (2.0%)	3.08	3.00
Obtenção de créditos e empréstimos	10 (20.0%)	13 (26.0%)	7 (14.0%)	12 (24.0%)	7 (14.0%)	1 (2.0%)	2.86	3.00
Efetuar transferências	1 (2.0%)	2 (4.0%)	3 (6.0%)	17 (34.0%)	26 (52.0%)	1 (2.0%)	4.33	4.00
Efetuar pagamentos	2 (4.0%)	0 (0.0%)	6 (12.0%)	21 (42.0%)	20 (40.0%)	0 (0.0%)	4.16	4.00
Outro	6 (12.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (2.0%)	0 (0.0%)	43 (86.0%)	1.43	1.00

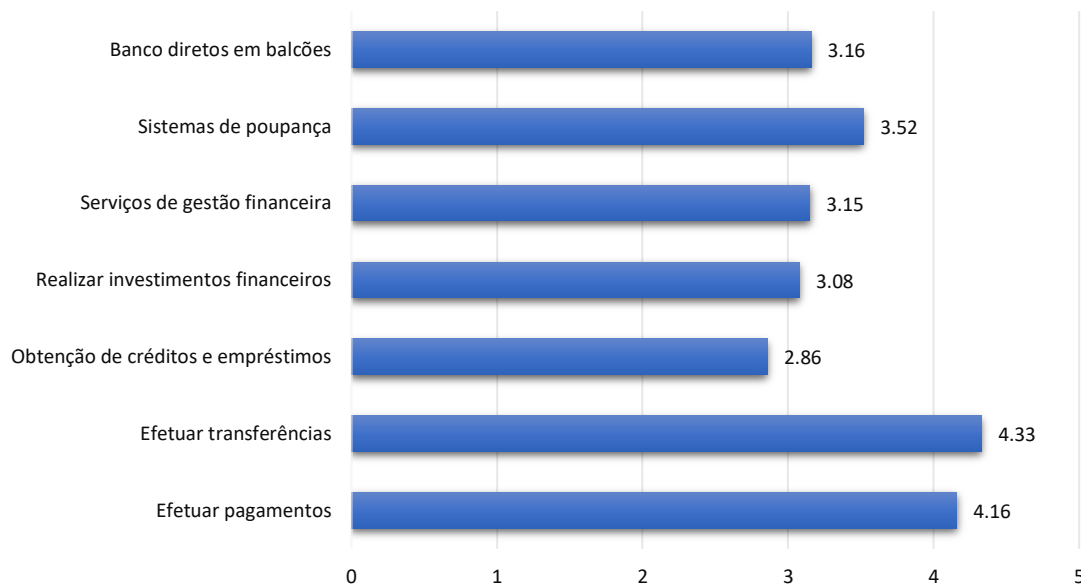


Figura 7: Distribuição dos principais serviços digitais mais requisitados

4.1.4. Bloqueios à Digitalização

Por fim, os participantes foram inquiridos sobre quais consideram ser os principais bloqueios à digitalização.

As respostas obtidas (Figura 8) permitem afirmar que a maioria considera a pouca cultura de digitalização como principal bloqueio (n=27, 54.00%). Por outro lado, a pouca maturidade do mundo digital é considerada um obstáculo por poucos participantes (n=5, 10.00%). Realça-se ainda o facto de nenhum dos participantes ter considerado o mercado de trabalho um obstáculo ao processo de digitalização.

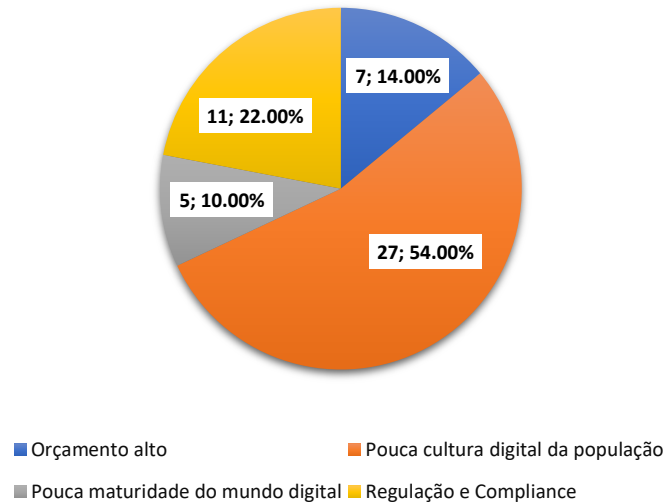


Figura 8: Distribuição dos principais bloqueios à digitalização.

4.2. Análise das Entrevistas

Este ponto diz respeito à análise das entrevistas individuais realizadas, recorrendo à tabela apresentada no capítulo anterior, elemento base da análise de conteúdo de acordo com a metodologia de Bardin (tabela 7):

Tabela 7: Codificação e análise das entrevistas

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de Contexto
Percurso profissional	Caracterização percurso profissional	- Início Santander - Carreira na área de risco de Crédito	“Comecei no Banco Santander em 1993, fiz carreira na área de risco de Crédito em diversas áreas de negócio.” E1 “Tenho à volta de 8 anos de experiência no setor

		<p>- 8 anos de experiência</p> <p>- Atuária responsável pela área das pensões em 2008</p>	<p><i>bancário e de serviços financeiros” E2</i></p> <p><i>“Iniciei o meu percurso profissional da Sociedade Gestora de Fundos de Pensões do Banco de Portugal, na qualidade de atuária responsável na área das pensões, na sequência da crise financeira de 2008 (...)” E3</i></p>
	Trabalho atual	<p>- Administrador e membro da comissão executiva (Santander)</p> <p>- Auditor interno num banco de retalho (Montepio)</p> <p>- Especialista em estabilidade financeira (Banco de Portugal)</p>	<p><i>“Desde 2019 sou administrador e Membro da Comissão Executiva. Responsável por diversas áreas de negócio: Grandes empresas / Corporate, Real Estate, Factoring e Confirming e financiamentos estruturados, Recuperações, Desinvestimento” E1</i></p> <p><i>“Atualmente desempenho funções de auditor interno num banco de retalho, onde asseguro a execução de diversos trabalhos de acordo com o plano plurianual de auditoria (...)” E2</i></p> <p><i>“(…) com a transformação do quadro de supervisão na União Europeia, passei para o Departamento de Supervisão Prudencial e mais tarde para o Departamento de Estabilidade Financeira, na qualidade de especialista em estabilidade financeira.” E3</i></p>
Caracterização da transformação digital no setor bancário	No mundo	- Em aceleração	<p><i>“Em aceleração quer no Mundo quer em Portugal” E1</i></p> <p><i>“O setor bancário tem vindo a sofrer diversas</i></p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento nos últimos 5, 6 anos - Importância das fintechs - Soluções novas e disruptivas - Tecnologia Blockchain - Mudança de paradigma - Potencia ganhos de produtividade - Aumento da literacia financeira - Redução de riscos - Inibição de acesso ao crédito -Aumento dos clientes 	<p><i>transformações (...) especialmente nestes últimos 5 a 6 anos com o surgimento mais intenso das fintech e de soluções disruptivas que envolvem, por exemplo, meios de pagamento como o Revolut, marketing analítico, ciência de dados, ou o uso da tecnologia blockchain.” E2</i></p> <p><i>“Uma mudança de paradigma, num sector onde a gestão e acesso a informação é crucial.”E3</i></p> <p><i>“Deverá potenciar grandes ganhos de produtividade e o fim de algumas funções passíveis de automatização (...)” E3</i></p> <p><i>“As funções comerciais serão cada vez mais asseguradas por via remota, graças a um nível crescente de literacia (incluindo financeira) dos clientes.” E3</i></p> <p><i>“Um conhecimento mais amplo do comportamento dos agentes económicos permitirá a redução de riscos e logo de perdas, mas poderá inibir o acesso ao crédito” E3</i></p> <p><i>“(...) a utilização de plataforma digitais ultrapassa barreiras físicas, aumenta o número de clientes do sistema (está à distância de um clic no telemóvel).”E3</i></p>
	Em Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Em aceleração - Desenvolvimento recente 	<p><i>“Em aceleração quer no Mundo quer em Portugal” E1</i></p>

			“(…) em Portugal este fenómeno tem vindo a ganhar peso apenas mais recentemente.”E2
Impacto da transformação digital	Impacto da transformação digital	<ul style="list-style-type: none"> - Transformação nas exigências do cliente - Maior transparência nas informações (blockchain) 	<p>“Muito forte. As alterações comportamentais do cliente que quer hoje uma excelência de serviço 24 horas por dia e 7 dias por semana através de diversos canais” E1</p> <p>“(…)uma maior transparência de informação em todo o mercado, especialmente com a adoção da tecnologia blockchain em que todas as transações estarão visíveis, mas encriptadas à identificação das partes por questões de RGPD” E2</p>
	Pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiência em termos de custos e tempo - Acessibilidade - Promoção da literacia financeira - Redução de custos 	<p>“Outro dos pontos fortes do ponto de vista do empregador será o ganho de eficiência de custos e tempo na execução de certas tarefas mais rotineiras que poderão ser entregues às máquinas”E2</p> <p>“(…) acessibilidade facilitada, promoção de literacia financeira, ganhos de produtividade e redução de custos fixos” E3</p>
	Pontos fracos	<ul style="list-style-type: none"> - Despedimentos - Custo social elevado - Exposição a fraude e riscos cibernéticos 	<p>“O principal ponto fraco que antevejo é a possível eliminação/substituição de quadros de pessoal, o que a prazo poderá trazer um custo social elevado.”E2</p> <p>“(…) maior exposição a riscos cibernéticos e fraude” E3</p>
Fintechs	Concorrentes versus parceiros	- Simultaneamente concorrentes e parceiros	<p>“São parceiros e concorrentes.” E1</p> <p>“(…) para as instituições financeiras incumbentes,</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - Aliados de desenvolvimento digital - Parceria inevitável 	<p><i>deverão ser vistas como entidades parceiras, tirando partido do conhecimento especializado que têm e potenciando o acesso a novos segmentos de negócio, onde os clientes privilegiam o acesso via remota.” E3</i></p> <p><i>“No entanto as fintechs associadas outras áreas de negócio são também concorrentes das instituições financeiras tradicionais e detém informação privilegiada sobre hábitos de consumo e comportamentos, muito relevantes para o desenho de produtos financeiros (...)”</i></p> <p><i>“Podem ser excelentes aliados no desenvolvimento do Banco como plataforma digital de serviços financeiros.”E1</i></p> <p><i>“Parceiros. É inevitável o crescimento deste tipo de empresas, que poderão perfeitamente cooperar com os Bancos a vários níveis (...)” E2</i></p>
<p>Transformação digital e clientes</p>	<p>Aumento da contratação de serviços e produtos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de desenvolvimento de estratégias e ecossistemas adequados - Novo público adaptado - Necessidade de produtos para público mais velho 	<p><i>“Pode aumentar se os bancos souberem desenvolver a sua estratégia e ecossistema que o cliente necessita.” E1</i></p> <p><i>“O novo público já nasceu na era digital, por isso é uma aposta lógica.”E2</i></p> <p><i>“(…) considero que terá de haver certos produtos e serviços que continuem a chegar ao público mais conservador, que não está</i></p>

		- Importância da facilidade de acesso	<i>ainda pronto para este salto digital.” E2</i> <i>“Sim, de um modo geral sim, pela facilidade de acesso às instituições financeiras e ao aconselhamento/informação financeira” E3</i>
	Opinião dos clientes	- Pretendem uma excelência de serviços - Para alguns clientes a agência física é imprescindível - Geração mais nova mais digital - Geração mais antiga gosta dos balcões - Ainda há espaço para os balcões - Tendência do futuro (sem balcões) - Aconselhamento importante	<i>“Os clientes querem um serviço de excelência e em muitos casos (certos clientes e certos produtos/serviços) a agência é importante e imprescindível.”E1</i> <i>“A geração mais jovem não gosta de se deslocar aos Balcões, a menos que seja estritamente necessário.” E2</i> <i>“A geração de meia-idade (e mais antiga) por norma ainda gosta de ir aos Balcões porque sempre se habituaram a isso (...)”E2</i> <i>“(…) mas atualmente em Portugal ainda não estamos preparados para abolir os Balcões.” E2</i> <i>“Essa será uma tendência de futuro, reflexo do número crescente de nativos digitais. O aconselhamento permanecerá importante – ainda que possa ser prestado com recurso a algoritmos.” E3</i>
	Novas oportunidades para os clientes	- Novos ecossistemas - Novos paradigmas (Produto ao encontro do cliente)	<i>“Podemos desenvolver ecossistemas de produtos e serviços.” E1</i> <i>“Poderão ser feitas ofertas mais direcionadas aos clientes, conforme as necessidades específicas de</i>

		<ul style="list-style-type: none"> - Especificidade - Ofertas de novos produtos de crédito 	<p><i>cada um, e romper com a atual configuração em que são os clientes a procurar o produto. Poderá vir a ser o produto a ir ter logo com o cliente.” E2</i></p> <p><i>“Sim, já são. Temos as principais instituições financeiras a oferecer outros produtos (ainda que suportados por créditos).” E3</i></p>
	Principais serviços a que recorrem	<ul style="list-style-type: none"> - Consultas - Pagamentos - Transferências - homebanking - Regulação 	<p><i>“Diversos, destacava: Consultas, pagamentos, transferências.” E1</i></p> <p><i>“Da minha perceção, hoje em dia usa-se mais o homebanking para pagamentos, transferências e operações financeiras” E2</i></p> <p><i>“Mas diria que o acesso a informação estatística ou informação sobre regulação do sistema financeiro e de pagamentos será importante.” E3</i></p>
Regulação e compliance	Fator impeditivo ou normalizador	<ul style="list-style-type: none"> - Essências para a sustentabilidade do setor - Importância do equilíbrio custo-benefício - Regras iguais para todos - Regulação difícil devido à novidade - Temas disruptivos (ex: criptomoedas) - Regulação deve manter a 	<p><i>“A regulação e o compliance são essenciais para a sustentabilidade do sector, mas é essencial: 1) encontrar um equilíbrio entre benefício e custo em certas áreas e 2) tem que se aplicar as mesmas regras para todos os tipos de competidores e não só para os Bancos.” E1</i></p> <p><i>“O regulador terá um desafio difícil de gerir pois esta é uma matéria ainda muito recente e, como tal, há ainda pouca informação que lhe permita tomar uma posição sólida já no imediato.” E2</i></p>

		<p>sustentabilidade do setor</p> <p>- Salvaguarda da confiança no sistema bancário</p>	<p><i>“Nem os próprios governos e bancos centrais sabem bem o que fazer quanto a certos temas disruptivos, tais como as criptomoedas, mas é inevitável o surgimento de regulação.”</i> E2</p> <p><i>“(…) desde que esse controlo não seja ofegante e não obstaculize a atividade diária dos bancos – nem limite a geração de negócio sustentável.”</i> E2</p> <p><i>“Continuará a ser um fator essencial para salvaguardar a estabilidade (micro e macrofinanceira) indispensável à salvaguarda da confiança no sistema (…)”</i> E3</p>
<p>Principais obstáculos à transformação digital no setor bancário</p>	<p>Principais obstáculos</p>	<p>- Custos</p> <p>- Recursos humanos</p> <p>- Mentalidades</p> <p>- Falta de literacia financeira e digital</p>	<p><i>“Os custos são importantes, pois os Bancos tem que continuar a ser rentáveis e remunerar os accionistas para poderem ter acesso a financiamento no mercado e captar/manter investidores”</i> E1</p> <p><i>“(…) ritmo de transformação também está limitado pelos recursos humanos disponíveis no mercado.”</i> E1</p> <p><i>“Essa transformação tem de ser gradual, a começar nas mentalidades, e só depois pode-se esperar aceitação de todos e, posto isto, uma implementação mais fácil.”</i> E2</p> <p><i>“O nível de literacia “digital e financeira” dos agentes económicos.”</i> E3</p>

Fim da entrevista/ Considerações finais	Considerações finais	- Referência ao desenvolvimento de uma moeda digital	<i>“Faltou porventura uma referência aos desafios associados à moeda digital, já em teste em várias jurisdições – um fator catalisador da transformação do sistema de pagamentos e, logo, do sistema financeiro.” E3</i>
---	-------------------------	--	--

Em termos de síntese dos principais resultados, após a análise da tabela de codificação das entrevistas, é possível constatar que as mesmas foram realizadas a três quadros bancários de topo, com experiência na área económica e financeira, que atualmente desempenham funções nas áreas da administração executiva, auditoria interna e da estabilidade financeira (regulador).

De acordo com os entrevistados, a digitalização financeira encontra-se em franco crescimento e aceleração, tendo-se verificado uma grande evolução nos últimos 6 anos. Esta constitui uma mudança de paradigma ao nível do setor financeiro, com o surgimento de novas e disruptivas soluções tendo como base o mundo digital, nomeadamente, a tecnologia *blockchain* e as *fintechs*. Tal apenas foi possível, como nos indica um dos entrevistados, uma vez que se tem vindo a verificar ao longo dos anos um aumento da literacia financeira, o que permite aos clientes aceder aos seus produtos e serviços de forma remota. A implantação da digitalização financeira promove ganhos de produtividade, reduz os custos e tem o potencial de aumentar os clientes, uma vez que as barreiras e as distâncias são de alguma forma abolidas. No entanto, pode haver um fenómeno de inibição no acesso ao crédito, devido ao ecossistema em que este é desenvolvido. Em Portugal, e apesar de ser um fenómeno relativamente recente, a transformação digital encontra-se em crescimento acelerado.

Os entrevistados referem ainda a existência de um grande impacto da transformação digital no setor bancário ao nível de exigência dos clientes, que exigem um serviço excelente 24h, sete dias por semana, independentemente do canal pelo qual acedem. Outro grande impacto, este mais ao nível de tecnologia, prende-se com a transparência de operações, muito por causa do desenvolvimento da tecnologia *blockchain*. Deste modo,

os entrevistados referem como principais pontos fortes da transformação digital no setor bancário, a eficiência em termos de custos e tempo, a produtividade, a acessibilidade facilitada e a promoção da literacia financeira. Em termos de pontos fracos, são indicados os custos sociais da automatização dos serviços, nomeadamente, despedimentos de recursos humanos e também uma maior exposição a riscos cibernéticos e a fraude.

Quando questionados se as *fintechs* podem ser vistas com parceiros ou concorrentes, as respostas apontam que estas podem ser as duas coisas efetivamente, no entanto, a parceria entre estas instituições e os bancos tradicionais é inevitável, à medida que a transformação digital se encontra cada vez mais cimentada, podendo as *fintechs* ser um importante parceiro ao nível do desenvolvimento digital bancário. No entanto, podem ser concorrentes uma vez que podem oferecer os mesmos produtos e serviços que os bancos com a diferença que, por serem empresas digitais, têm acesso a um grande conjunto de dados que caracteriza o comportamento do consumidor, tendo em sua posse informações relevantes para o desenho de produtos financeiros à medida das necessidades específicas dos clientes.

No que concerne ao aumento da contratação de produtos e serviços, considerando que a sociedade é cada vez mais digital, nomeadamente, com as novas gerações, a transformação digital é uma aposta lógica na evolução de como os bancos poderão oferecer os seus produtos e serviços, facilitando assim o acesso aos mesmos. No entanto, existe ainda uma geração a quem esta transformação digital pouco ou nada diz, pelo que os balcões físicos ainda se deverão manter abertos durante algum tempo.

Apesar desta geração mais velha preferir os balcões presenciais, cada vez mais as pessoas recorrem aos serviços digitais bancários, especialmente as novas gerações que não gostam de se deslocar aos balcões. Esta é, portanto, uma tendência do futuro, caminhar para um número cada vez menor de balcões, sendo que ao aconselhamento será sempre importante, nem que seja por via de algoritmos. A transformação digital bancária oferece, assim, um leque de novas oportunidades aos clientes, como por exemplo, produtos mais específicos ou, como referia um dos entrevistados, a mudança de paradigma, em que é o produto que vai ter ao cliente e não o contrário. Já hoje em dia são cada vez mais as pessoas que acedem ao ecossistema virtual para realizar operações bancárias,

nomeadamente, através das aplicações de *homebanking*, onde realizam maioritariamente consultas, pagamentos e transferências.

A regulação e o *compliance* são outras duas questões muito importantes quando se fala em transformação digital. Como ainda é uma transformação muito recente, a regulação revela ser uma tarefa complicada, uma vez que ainda existe muito pouca informação nesse sentido. Salienta-se o exemplo das criptomoedas, para as quais os governos estatais e bancos centrais ainda não sabem como regular esta moeda. No entanto, os entrevistados são da opinião que a regulação é essencial para a estabilidade e sustentabilidade do setor, assim como para salvaguardar a confiança no setor bancário, sendo que as regras devem ser iguais para todas as instituições financeiras e não só apenas para os bancos.

Relativamente aos principais obstáculos à transformação digital no setor bancário, em primeiro lugar são apontados os custos de implementação destas tecnologias e o desenvolvimento e manutenção das mesmas. Em segundo lugar a falta de recursos humanos disponíveis no mercado, que tenham o conhecimento suficiente para trabalhar num ambiente completamente digital, aplicado às finanças. Por fim, os obstáculos prendem-se com os próprios clientes, nomeadamente, a falta de literacia tanto digital como financeira, o que impede por vezes a utilização destes recursos, assim como a necessidade de se mudar mentalidades e a forma como se olha para os serviços digitais, sem contacto direto com um funcionário.

Por fim, e a título de curiosidade, um dos entrevistados quis fazer referência ao desenvolvimento de uma moeda digital, atualmente em testes, que vai funcionar como um catalisador para a transformação do sistema, desenvolvendo-se mais um paradigma ao nível dos serviços financeiros.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente trabalho tem, então, como objetivo, analisar e investigar os principais desafios estratégicos da transformação digital no setor bancário português. Como já foi referido anteriormente, a transformação digital junto dos bancos é já uma realidade, tendo vindo a evoluir com grande intensidade nos últimos anos, de modo a acompanhar as tendências de mercado de consumo, cada vez mais digitalizados, sendo que os *e-services* já entraram definitivamente na vida das pessoas, mudando o paradigma de como se acede a serviços ou se adquire determinados produtos. Deste modo, o atendimento digital bancário, constitui-se, hoje em dia, como um dos principais objetivos do setor, transformando o atendimento físico para o meio digital, via aplicações desenvolvidas para *smartphones*, centrais de atendimento e internet *banking* (Wagner *et al.*, 2019).

Aplicou-se, assim, um questionário a 50 funcionários bancários, de modo a perceber como é que está a ocorrer a transformação digital nos seus bancos e de que forma esta afeta o seu trabalho. Analisando as respostas obtidas, podemos aferir que a grande parte dos funcionários é da opinião de que a recente transformação digital veio ajudar o banco em que trabalham, concordando também que a digitalização aumenta a contratação de produtos e serviços pelos clientes, o que representa boas notícias para o setor bancário. De facto, os bancos apresentam inúmeras vantagens na utilização de tecnologias digitais, como por exemplo, a grande poupança de tempo, a redução de custos operacionais, a otimização da monitorização do risco e dos métodos de gestão e controlo e, por fim, é capaz de oferecer produtos e serviços com melhor qualidade e mais adaptados aos clientes (Sloboda, Dunas & Limanski, 2018). A redução de custos, a eficiência em termos de tempo e desempenho, assim como o desenvolvimento de novos produtos foram também referidos pelos diretores bancários entrevistados para a presente investigação quando questionados sobre os pontos fortes da digitalização no setor bancário:

“Outro dos pontos fortes do ponto de vista do empregador será o ganho de eficiência de custos e tempo na execução de certas tarefas mais rotineiras que poderão ser entregues às máquinas” E2

“(...) acessibilidade facilitada, promoção de literacia financeira, ganhos de produtividade e redução de custos fixos” E3

“Poderão ser feitas ofertas mais direcionadas aos clientes, conforme as necessidades específicas de cada um, e romper com a atual configuração em que são os clientes a procurar o produto. Poderá vir a ser o produto a ir ter logo com o cliente.” E2

Por outro lado, os entrevistados também identificaram alguns pontos fracos associados à transformação digital neste setor bancário, nomeadamente, o custo social associado ao despedimento de recursos humanos e uma maior vulnerabilidade a fraudes e ataques cibernéticos. A falta de necessidade de atendimento presencial, poderá levar a um maior número de despedimentos e reestruturação nos quadros bancários, uma vez que cada vez mais as pessoas acedem aos seus serviços bancários de forma remota, ao invés de se dirigirem às agências físicas. Blix (2015), no seu trabalho sobre digitalização no setor económico e financeiro considera altamente improvável que a transformação digital implique desemprego em massa, quando alguns dos processos anteriormente realizados por pessoas sejam totalmente automatizados. O autor é sim da opinião que o desafio reside nas políticas de resposta a esta transformação, sendo que, más políticas bancárias podem tornar o período de transição complicado e o ajustamento à nova realidade pode resultar num maior desemprego no setor (Blix, 2015).

A fraude é também um outro risco que a transformação digital no setor bancário acarreta. Se com a digitalização se observa uma variedade cada vez mais crescente de canais bancários disponíveis, dando aos clientes possibilidades quase infinitas para a realização de negócios financeiros, ao mesmo tempo, esta expansão da banca aumenta o risco de fraude bancária, visto que os serviços digitais criam enormes volumes de transações eletrónicas que são totalmente processadas de forma automática. O enorme volume de transações digitais significa que os métodos manuais tradicionais de monitorização e

deteção de fraudes não têm nem a capacidade nem a velocidade para enfrentar o desafio que os bancos enfrentam atualmente (Diener & Spaacek, 2021).

A experiência com a transformação digital nos bancos também é reportada como bastante positiva pelos funcionários que responderam ao questionário. Estes resultados são corroborados por Kisios, Giatsidis e Kamariotou (2021) junto de funcionários bancários gregos acerca do modo com a transformação digital afeta o seu trabalho diário. As respostas indicam que a grande maioria da amostra respondeu de forma positiva à integração destas novas tecnologias na sua vida quotidiana, sendo que a sua utilização se tornou quase obrigatória.

Quando questionados sobre quais os serviços digitais mais requisitados, por parte dos clientes, os principais responderam que era a realização de transferências e de pagamentos. Os entrevistados também destacam estes serviços, juntamente com as consultas e serviços de *homebanking*. Estes resultados vão de encontro ao que foi reportado por Mbama e Ezepue (2017), referente à experiência de clientes bancários do Reino Unido. O estudo revelou que a consulta dos saldos e movimentos, as transferências bancárias, o pagamento de contas do dia-a-dia assim como a abertura de conta são os quatro serviços mais utilizados nos bancos digitais. Importa ainda referir que a pandemia do Covid-19 acelerou a transformação digital devido à necessidade de conectividade digital para substituir as interações físicas entre consumidores e fornecedores, onde se incluem, os pagamentos digitais, largamente utilizados nestes anos de pandemia, assim como o comércio eletrónico (Alfonso et al., 2021). De facto, os países com políticas de confinamento mais rigorosas e uma menor mobilidade comunitária, registaram durante a pandemia um maior aumento nos *downloads* de aplicações financeiras, na sequência do surto (Didier et al., 2021).

Em sentido contrário verifica-se que os serviços menos requisitados pelos clientes são os pedidos de créditos e empréstimos. No entanto, tal facto não se prende com falta de confiança nos produtos. Tem-se efetivamente vindo a observar nos últimos tempos uma queda na aquisição de produtos tradicionais de banca, havendo um aumento da procura de empréstimos e créditos tendo como base os bancos digitais, *fintechs*, ou outros produtos disruptivos oferecidos por instituições menos tradicionais ou tradicionais que já que encontrem num profundo processo de mudança (Bertsch *et al.*, 2018). As plataformas

online de crédito operam com custos significativamente mais baixos do que os bancos tradicionais e são especializadas na pontuação automática de créditos (*scoring*). Isso representa uma vantagem relativamente aos credores das *fintechs*, permitindo uma seleção de mutuários de alto risco que possibilita que empréstimos mais generosos sejam concedidos, reduzindo, deste modo, preconceitos discriminatórios verificados, muitas vezes na banca tradicional (Bartlett *et al.*, 2021).

Por fim, quando questionados sobre quais os principais desafios e obstáculos no que concerne à transformação digital no setor bancário, os funcionários referem, em primeiro lugar, a falta de cultura de digitalização entre a população, ou seja, a falta de literacia financeira e digital. Os entrevistados também referiram esta razão como sendo uma das principais, completando com a falta de literacia financeira:

“Essa transformação tem de ser gradual, a começar nas mentalidades, e só depois pode-se esperar aceitação de todos e, posto isto, uma implementação mais fácil.”

E2

“O nível de literacia “digital e financeira” dos agentes económicos.” E3

A literatura apoia que a literacia financeira e digital seja um aspeto cada vez mais importante na educação para a era digital, visto que, o desenvolvimento da economia, aliado à evolução tecnológica digital, significa que os indivíduos se tornarão cada vez mais responsáveis pelo seu próprio planeamento financeiro. Deste modo os consumidores precisarão de ter um nível mais elevado de sofisticação financeira para utilizar eficazmente os produtos e serviços de tecnologia financeira (*fintechs*), e evitar fraudes e erros dispendiosos (Morgan, Huang, & Trinh, 2019). No entanto, ainda existe uma falta de literacia nesta área, especialmente nas gerações mais antigas, como referiram os entrevistados, comparando o modo como as novas gerações, consideradas nativas digitais, e as gerações mais velhas ainda utilizam os serviços bancários. Enquanto as gerações mais novas *“não gostam de se deslocar aos Balcões, a menos que seja estritamente necessário”* (E2) as gerações mais velhas *“por norma ainda gostam de ir aos Balcões porque sempre se habituaram a isso (...)”* (E2).

Os custos e orçamento elevados associados a esta transformação também são encarados tanto pelos funcionários dos bancos que responderam aos questionários, como pelos diretores de topo que responderam às entrevistas, como um desafio para a transformação digital no setor bancário, sendo que um dos diretores de topo refere ainda a falta de recursos humanos devidamente preparados para esta transformação. Apesar da minimização dos custos das operações a longo prazo, a transição para ecossistemas digitais é um processo que implica custos elevados que, num mercado onde a liquidez das empresas é limitada, revela-se, deste modo, mais difícil e mais demorada (Liu & Cuevas, 2021).

Por fim, a regulação foi vista como um obstáculo pelos funcionários dos bancos. No entanto, os entrevistados consideram que esta não deve ser um impedimento, deve sim ser uma ferramenta para manter a sustentabilidade do setor bancário assim como a confiança dos clientes, devendo esta ser igual para todas as instituições, desde os tradicionais bancos, até às disruptivas *fintechs*. Para o Banco de Portugal (2020), a regulação constitui um verdadeiro desafio para a transformação digital bancária, nomeadamente, como adaptar a regulação às *fintechs*, bancos digitais e outras instituições digitais; como regular serviços inovadores, como regular serviços prestados em diferentes jurisdições, entre outras. De acordo com o Banco de Portugal (2020), a regulação deve seguir cinco princípios: a neutralidade regulatória, garantindo um tratamento justo entre os incumbentes e os novos operadores; a neutralidade tecnológica, onde se remove as barreiras à inovação, adaptando os padrões e regras às novas realidades e tecnologias, promovendo sempre a segurança e eficiência; a cooperação entre autoridades, a partir do desenvolvimento de ações coordenadas entre reguladores e supervisores sobre riscos prudenciais, proteção do consumidor, prevenção do branqueamento de capitais, entre outras; a prevenção e segurança, onde se deve identificar os novos riscos e atividades não autorizadas usando novas tecnologias, regulamentação e supervisão e, por fim, proximidade com os inovadores, onde se deve estabelecer canais de comunicação com os inovadores.

6. CONCLUSÕES

A presente investigação foi realizada de forma a compreender quais os principais desafios associados à transformação digital no setor bancário. Tendo em conta a grande evolução tecnológica e a sua penetração em todos os setores da vida das pessoas, seria de esperar que a área financeira se começasse a evoluir para o paradigma digital, aparecendo novas tecnologias e soluções disruptivas ao nível de produtos e serviços financeiros disponíveis à distância de um simples *click*.

Para que os bancos tradicionais fossem capazes de competir com estes novos produtos digitais, houve a necessidade de adaptar as suas normais práticas de negócios, tornando-se, através da digitalização, mais acessíveis aos seus clientes e oferecendo, cada vez mais, produtos inovadores, modernizando-se e tendo como foco a criação de ecossistemas que atraem os consumidores para os produtos desenvolvidos especificamente para cumprir as expectativas destes.

No entanto, com este trabalho, foi possível observar que se impõem alguns desafios ao nível estratégico para que o desenvolvimento desta transição seja feito com sucesso. Em primeiro lugar, importa destacar a importância da existência de uma mudança de mentalidades relativamente à transformação digital, deixando velhas rotinas para trás.

Em segundo lugar, urge o investimento no aumento da literacia, tanto financeira, como digital, uma vez que, a tendência, é que cada vez mais os produtos financeiros sejam, efetivamente digitais, havendo, portanto, a necessidade de apostar na formação da população, de forma que esta seja cada vez mais esclarecida, evitando assim transtornos na utilização destes recursos e também desconfiança relativamente ao que é digital.

Por fim, a regulação constitui o verdadeiro desafio da transformação digital, uma vez que esta tem que ser feita tendo em consideração os diferentes modelos, uma vez que se está a falar de produtos novos e inovadores, bem diferentes da banca tradicional. No entanto, a regulação não pode privilegiar uma instituição em detrimento de outra sendo que, com base nas diferenças, deve encontrar uma regulação comum, salvaguardado assim a sustentabilidade do setor e também a confiança dos clientes.

Para que os bancos tradicionais continuem a ser competitivos no mercado, a solução passará por modernizar, e esta modernização passa pela digitalização dos seus serviços e pela criação de produtos digitais que se enquadrem nos clientes, indo os produtos ao encontro dos clientes e não o contrário.

Na realização de qualquer trabalho científico existem determinadas situações e limitações que influenciam o desenrolar do mesmo, sendo que a execução desta tese não foi exceção. Uma das limitações encontradas prendeu-se com o tamanho da amostra dos funcionários, que ao se apresentar num número reduzido, apenas permitiu considerar os resultados obtidos para a população em questão, não sendo possível fazer uma generalização. O tamanho reduzido da amostra final dos funcionários deveu-se também a outra limitação, que foi o facto de muitos dos funcionários não aceitarem responder aos questionários, tendo sido muito difícil reunir os que constaram neste estudo, sendo ainda um universo mais reduzido que a população portuguesa em geral, na medida em que se privilegiou o *input* e opinião de apenas funcionários bancários.

Outra limitação residiu na falta de disponibilidade de certos diretores de topo de determinadas entidades financeiras, para responderem às entrevistas, de modo a ter uma amostra maior daquela que por fim foi analisada. Tal facto prendeu-se muito com a situação pandémica vivida atualmente que veio criar maiores desafios na gestão de tempo das pessoas, especialmente daquelas que se encontram a trabalhar remotamente.

Futuramente seria interessante realizar um trabalho em que os clientes fossem o foco de estudo, de modo a perceber o que a transformação digital no setor bancário significa para eles, quais os principais produtos e serviços que pretendem ver desenvolvidos, quais os principais vantagens e desvantagens que consideram ser aplicadas à transformação digital, entre outros assuntos relevantes de serem estudados neste âmbito.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Accenture. (2020). *Portugal Fintech Report 2020*. Disponível em: de https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-156/Accenture-Portugal-Fintech-Report-2020.pdf

Agostinho, A. (2016). *Banca Digital - Disponibilidade de Clientes e Influência da Inovação na Banca de Retalho*. Dissertação de Mestrado, Universidade Europeia.

Alfonso, V., Boar, C., Frost, J., & Gambacorta, L., & Liu, J. (2021). *E-commerce in the pandemic and beyond*. Disponível em: <https://www.bis.org/publ/bisbull36.htm>

Almeida, L. & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.

Banco de Portugal. (2008). *Relatório dos Sistemas de Pagamentos e de Liquidação Interbancária*. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2013). *A supervisão enquanto mecanismo de promoção e salvaguarda*. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2020). *Desafios da transformação digital para o Setor Bancário*. Lisboa: Banco de Portugal.

Banco de Portugal. (2021). *Banco de Portugal. Tipos de Instituições*. Disponível em: <https://clientebancario.bportugal.pt/pt-pt/instituicoes>

Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Bartlett, R., Morse, A., Stanton, R., & Wallace, N. (2021). Consumer Lending Discrimination in the FinTech Era. *Journal of Financial Economics*, 143(1), 30-56.

Bertsch, C., Hull., I., Qi., Y., & Zhang, X. (2018). *The Role of Trust in Online Lending*. Disponível em: https://cepr.org/sites/default/files/BHQZ_2018_CEPR.pdf

Blackrock. (2016). *Digital Investment Advice: Robo Advisors Come of Age*. Disponível em: <https://www.blackrock.com/corporate/en-at/literature/whitepaper/viewpoint-digital-investment-advice-september-2016.pdf>

Blix, M. (2015). *The economy and digitalization – opportunities and challenges*. Disponível em: https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/sb3rq3_digitalizationpdf_1007020.html/BINARY/Digitalization.pdf.

BNY Mellon. (2013). *Innovation in Payments: The Future is Fintech*. Disponível: <https://www.bnymellon.com/global-assets/pdf/our-thinking/innovation-in-payments-the-future-is-fintech.pdf>

Caiado, A. & Caiado, J. (2008). *Gestão de Instituições Financeiras*. 2.º ed. Lisboa: Edições Sílabo.

Castells, M. (2007). *A Sociedade em Rede, Vol. I A Era da Informação: Economia, Sociedade, Cultura*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Costa, A. (2011). *O Papel das Instituições Financeiras no Crescimento e Sustentabilidade (Ciclo de Vida) das Micro e Pequenas Empresas: Estudo realizado no município de Vitória de Santo Antão – PE*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

Crosby, M., Nachippan., Pattanayak, P., Verma, S. & Kalyanaraman, V. (2015). *Blockchain Technology*. Disponível em: <http://scet.berkeley.edu/wp-content/uploads/BlockchainPaper.pdf>

CVA Solutions. (2019). *Os bancos e as fintechs com melhor custo-benefício do país*. Disponível em: <https://www.cvasolutions.com/pt/os-bancos-e-as-fintechs-com-melhor-custo-beneficio-do-pais/>.

Denzin, N. & Lincoln, Y. (2010). *The discipline and practice of qualitative research*. London: Sage Publications.

DESI. (2020). *Portugal - Índice de economia e sociedade digital*. Disponível em: https://www.adcoesao.pt/sites/default/files/noticias/desi2020_portugal.pdf

Didier, T., Feyen, E., Llovet, R., & Ardic, O (2021). *Global Patterns of Fintech Activity and Enabling Factors*. World Bank Group Fintech and the Future of Finance report.

Diener, F., & Spacek, M. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability* 13(4), 2032.

DiMaggio, P., Hargittai, E., Neuman, R. & Robinson, J. (2001). The social implication of Internet. *Annual Review of Sociology*, 27, 307-336.

Dorfleitner, G., Hornuf, L., Schmitt, M. & Weber, M. (2017). *FinTech in Germany*. Germany: Springer.

Epstein, S. (2015). *Understanding Digital Banking*. Disponível em: <https://www.finextra.com/blogposting/10390/understanding-digital-banking>.

EY (2017). *Unleashing the potential of FinTech in banking*. Disponível em: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-unleashing-the-potential-of-fin-tech-in-banking.pdf.

Fenwick, M., McCahery, J. & Vermeulen, E. (2017). *Fintech and the Financing of Entrepreneurs: From Crowdfunding to Marketplace Lending*. *ECGI Working Paper Series in Law*. Disponível em: http://www.ecgi.global/sites/default/files/working_papers/documents/fenwick-mccahery-vermeulen.pdf

Fintechnews Switzerland. (2020). *Portugal's Fintech Industry Continues to Grow and Mature on the Back of Favorable Regulation*. Disponível em: <https://fintechnews.ch/fintechportugal/portugals-fintech-industry-continues-to-grow-and-mature-on-the-back-of-favorable-regulation/40983/>

Fortin, M. (2009). *O Processo de investigação: da conceção à realização*. Loures: Lusociência.

Freedman, R. (2006). *Introduction to Financial Technology*. London: Elsevier.

Gach, R. & Gotsch, M. (2013). *The rise of FinTech*. Disponível em: <http://pfny.org/wp-content/uploads/2014/06/NY-FinTech-Report-2014.pdf>

Hoder, F., Wagner, M., Sguerra, J. & Bertol, G. (2016). *A Revolução FinTech: Como as inovações digitais estão impulsionando o financiamento as MPME na América Latina e Caribe*. Oliver Wyman. Disponível em: http://cdn.iic.org/sites/default/files/documents/pub/pt/cii_-_oliver_wyman_-_a_revolucao_fintech_0.pdf

Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex*, 7 (204), 1-14.

Kotler, P. (2000). *Administerial de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

KPMG. (2016). *FinTech in India*. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2016/06/FinTech-new.pdf>

KPMG. (2017). *Fintech, innovación al servicio del cliente*. Disponível em: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2017/11/fintech-innovacion-servicio-cliente.pdf>

Laurindo, V. (2020). A Desmaterialização da Moeda na Perspetiva dos Custos de Transação. *RJLB*, 6 (4), 2675-2736.

Liu, E., & Cuevas, A. (2012). *Stay Competitive in the Digital Age: The Future of Banks*. Disponível em: <https://www.elibrary.imf.org/view/journals/001/2021/046/article-A001-en.xml>

Mattar, F. (2001). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas.

Martinho, P. (2020). *Portugal's banking sector: Facts & Figures*. Disponível em: <https://www.ebf.eu/portugal/>

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

Mbama, C. & Ezepue, P. (2018). Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*, 36 (2), 230-255.

Menezes, A. (2010). *Manual de Direito Bancário*. Coimbra: Almedina.

Morgan, P., Huang, B., & Trinh, L. (2019). *The Need to Promote Digital Financial Literacy for the Digital Age*. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/343682203_The_Need_to_Promote_Digital_Financial_Literacy_for_the_Digital_Age

Nicola, P. (2008). Como construir uma boa questão de investigação. In. Silva, E. (Coord.). *Investigação Passo a Passo – Perguntas e Respostas para a Investigação Clínica*. Lisboa: APMCG.

Nicoletti, B. (2017). *The Future of FinTech: Integrating Finance and Technology in Financial Services*. Roma: Springer Nature.

Pinho. (1995). *Economias de Escala e Eficiência Produtiva na Banca Portuguesa: uma revisão da literatura*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade Nova de Lisboa.

Pinho. (2002). *Banking in the new Europe - The impact of the Single European Market Programme and EMU on the European Banking Sector*. London: Palgrave Macmillan.

Polari, I. (2016). *Governments' role in the evolution of fintech*. Disponível em: <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2017/05/governments-role-in-the-evolution-of-fintech.html>

PwC. (2016). *Beyond automated advice: How FinTech is shaping asset & wealth management*. Disponível em: <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/fintech-asset-and-wealth-management.pdf>

PwC. (2017). *Global FinTech Report 2017 – Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services*. Disponível em: <https://www.pwc.com/jg/en/publications/pwc-global-fintech-report-17.3.17-final.pdf>

Quivy, R & Campenhoudt, L. (2018). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Paris: PUF.

Ribeiro, V. (2015). *O presente e o futuro da supervisão das instituições financeiras em Portugal*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Finanças, Instituto Politécnico do Porto, Porto.

Rogers. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink your Business for the Digital Age*. New York: Columbia University Press.

Safe at Last. (2021). *18 Online Banking Statistics You Need to Know in 2021*. Disponível em: <https://safeatlast.co/blog/online-banking-statistics/#gref>

Serralheiro, M. (2014). *O Banco de Portugal e a supervisão bancária*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Direito, Universidade de Coimbra, Portugal.

Sloboda, L., Dunas, N., & Limanski, A. (2018). Contemporary challenges and risks of retail banking development in Ukraine. *Banks Bank Syst.*, 13, 88–97.

Sharma, G. (2017). *What is Digital Banking?* Disponível em: <https://www.ventureskies.com/blog/digital-banking> .

Schwertner. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15 (1), 338-393.

Tashakkori, A. & Teddlie, C. (2010). Putting the Human Back in “Human Research Methodology”: The Researcher in Mixed Methods Research. *Journal of Mixed Methods Research*, 4(4) 271-277.

Tuckman, B. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Vilelas, J. (2009). *Investigação: o processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.

Wagner, A., Gorski, A., Vantropa, G., & Ramos, C. (2019). Utilização dos canais digitais bancários e suas facilidades de atendimento: menos taxas e mais agilidade para conquistar clientes mais restritos. *RGS*, 20(1), 17-30.

ANEXOS

Anexo I – Questionário

QUESTIONÁRIO

O objetivo do questionário é analisar quais os principais desafios estratégicos da transformação digital para o setor bancário português. Serão ainda colocadas umas breves questões para realizar a caracterização demográfica e profissional.

As respostas são confidenciais e anónimas, e os resultados estatísticos serão exclusivamente tratados, de forma global, no âmbito da Dissertação de Mestrado.

Agradeço-lhe desde já a sua colaboração e disponibilidade, pedindo-lhe que seja o mais sincero possível nas suas respostas.

1ª PARTE - CARACTERIZAÇÃO DEMOGRÁFICA E PROFISSIONAL

Por favor, assinale com uma cruz, a opção que corresponde ao seu caso:

Sexo:

Masculino Feminino

Idade:

Até 25 anos; De 26 a 35 anos; De 36 a 45 anos; De 46 a 55 anos;

56 ou mais anos.

Escolaridade:

- Até ao 9º ano; Do 9º ao 12º ano; Bacharelato; Licenciatura; Mestrado;
- Doutoramento

Área de Trabalho:

- Serviços Bancários Quotidianos; Investimentos; Empréstimos; Outra. Qual?
-

Nome da Instituição: _____

Anos na Instituição:

- Menos de 1 ano; Entre 1 e 5 anos; Entre 5 e 10 anos; Entre 10 e 20 anos;
- Mais de 20 anos.

2ª PARTE – DIGITALIZAÇÃO

Esta segunda secção do inquérito tem como objetivo fim o que pensam os funcionários sobre a digitalização em curso no sector bancário. Para tal, assinale a sua resposta tendo em conta que: **1. corresponde a discordo em absoluto; 2. discordo; 3. indiferente; 4. concordo e 5. concordo em absoluto.**

1. A digitalização afetou a descrição do meu trabalho.	1	2	3	4	5
2. A digitalização e mudança fazem parte da vida moderna de negócios	1	2	3	4	5
3. As alterações digitais que ocorrem são bem fundamentadas e concebidas.	1	2	3	4	5
4. As formas e meios para alcançar a mudança digital foram bem explicadas	1	2	3	4	5
5. A minha experiência relativamente à mudança digital tem sido positiva	1	2	3	4	5
6. Recebi informação suficiente sobre as mudanças relativamente à transformação digital	1	2	3	4	5

7. A comunicação sobre as mudanças tem sido aberta e transparente	1	2	3	4	5
8. A recente transformação digital tem vindo a ajudar o meu banco	1	2	3	4	5
9. A digitalização aumenta a contratação de produtos e serviços pelos clientes	1	2	3	4	5

10. Quais os serviços digitais mais requisitados pelos clientes da sua instituição? Para tal, assinale a sua resposta tendo em conta que: **1. Nada requisitado; 2. Pouco requisitado; 3. indiferente; 4. Requisitado e 5. Muito requisitado**

10.1. Efetuar pagamentos	1	2	3	4	5
10.2. Efetuar transferências	1	2	3	4	5
10.3. Obtenção de créditos/ empréstimos	1	2	3	4	5
10.4. Realizar investimentos financeiros	1	2	3	4	5
10.5. Serviços de gestão financeira	1	2	3	4	5
10.6. Sistemas de poupança	1	2	3	4	5
10.7. Banco direto (sem balcões)	1	2	3	4	5
10.8. Outro	1	2	3	4	5

11. Quais os principais bloqueios à digitalização bancária?

Regulação e *compliance* ____

Orçamento alto ____

Pouca cultura digital da população ____

Mercado ____

Pouca maturidade do mundo digital ____

Anexo II – Guião da Entrevista

O objetivo da presente entrevista é compreender quais os desafios estratégicos da transformação digital para o setor bancário português. O teu tempo e opinião sincera é muito importante para este trabalho, contribuindo para uma melhor compreensão sobre esta temática.

Desde já, obrigado pelo teu tempo e cooperação.

- 1) Bom dia/boa tarde. Podia-me falar um pouco do seu percurso profissional e do seu atual trabalho no banco?
- 2) Como caracteriza, no geral, a transformação digital no setor bancário mundial e também em Portugal?
- 3). Qual o impacto da transformação digital no sistema financeiro? Quais os seus pontos fortes e, pelo contrário, quais os seus pontos fracos?
- 4) Falando das fintechs. Considera que devem ser vistas como concorrentes ou parceiros?
- 5) Na sua opinião a transformação digital pode aumentar a contratação de produtos e serviços pelos clientes?
- 6) No que concerne aos clientes, e pela sua experiência, estes querem um banco “sem balcões”, ou o funcionário ainda é importante?
- 7) As plataformas digitais podem constituir novas oportunidades de serviços para os clientes?
- 8) Quais os principais serviços no âmbito digital que os clientes mais recorrem?
- 9) A regulação e compliance é um fator de impedimento ou normalização do setor?
- 10) Quais considera ser os principais obstáculos à transformação digital no setor bancário? A cultura? O orçamento? A maturidade? O mercado?

11) Acerca deste assunto, tem alguma coisa a acrescentar?

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo III – Transcrição das Entrevistas

Entrevista 1 (E1)

1) Podia-me falar um pouco do seu percurso profissional e do seu atual trabalho no banco (áreas sob a sua responsabilidade e principais funções)? Comecei no Banco Santander em 1993, fiz carreira na área de risco de Crédito em diversas áreas de negócio. Em 2018 era Chief Credit Risk e Deputy CRO. Desde 2019 sou administrador e Membro da Comissão Executiva. Responsável por diversas áreas de negócio: Grandes empresas / Corporate, Real Estate, Factoring e Confirming e financiamentos estruturados, Recuperações, Desinvestimento.

2) Como caracteriza, no geral, a transformação digital no setor bancário mundial e também em Portugal? Em aceleração quer no Mundo quer em Portugal.

3) Qual o impacto da transformação digital no sistema financeiro? Quais os seus pontos fortes e, pelo contrário, quais os seus pontos fracos? Muito forte. As alterações comportamentais do cliente que quer hoje uma excelência de serviço 24 horas por dia e 7 dias por semana através de diversos canais quando há um anos pretendia uma agência acessível.

4) Falando das fintechs. Considera que devem ser vistas como concorrentes ou parceiros? São parceiros e concorrentes. Podem ser excelentes aliados no desenvolvimento do Banco como plataforma digital de serviços financeiros.

5) Na sua opinião a transformação digital pode aumentar a contratação de produtos e serviços pelos clientes? Pode aumentar se os bancos souberem desenvolver a sua estratégia e ecossistema que o cliente necessita.

6) No que concerne aos clientes, e pela sua experiência, estes querem um banco “sem balcões”, ou o funcionário e a agência ainda são importantes e imprescindíveis? Os

clientes querem um serviço de excelência e em muitos casos (certos clientes e certos produtos/serviços) a agência é importante e imprescindível.

7) As plataformas digitais podem constituir novas oportunidades de serviços para os clientes? Sim, podem. Podemos desenvolver ecossistemas de produtos e serviços.
Confidential

8) Quais os principais serviços no âmbito digital que os clientes mais recorrem hoje em dia no seu Banco? Diversos, destacava: Consultas, pagamentos, transferências.

9) A regulação e *compliance* é um fator de impedimento / obstáculo ou normalização do setor? Como vê o papel do regulador nesta matéria? A regulação e o *compliance* são essenciais para a sustentabilidade do sector, mas é essencial: 1) encontrar um equilíbrio entre benefício e custo em certas áreas e 2) tem que se aplicar as mesmas regras para todos os tipos de competidores e não só para os Bancos.

10) Quais considera ser os principais obstáculos à transformação digital no setor bancário? A cultura? O orçamento? O mercado? Outros? Os custos são importantes, pois os Bancos tem que continuar a ser rentáveis e remunerar os accionistas para poderem ter acesso a financiamento no mercado e captar/manter investidores, mas o ritmo de transformação também está limitado pelos recursos humanos disponíveis no mercado.

11) Acerca deste assunto, tem alguma coisa a acrescentar que considere relevante para o tema? Nada a acrescentar

Entrevista 2 (E2)

1) Podia-me falar um pouco do seu percurso profissional e do seu atual trabalho no banco (áreas sob a sua responsabilidade e principais funções)? Tenho à volta de 8 anos de experiência no setor bancário e de serviços financeiros. Atualmente desempenho funções de auditor interno num banco de retalho, onde asseguro a execução de diversos trabalhos de acordo com o plano plurianual de auditoria definido pela direção, assegurando diversas fases do processo tais como o planeamento, trabalho de campo, comunicação de resultados e acompanhamento das situações identificadas nas auditorias.

2) Como caracteriza, no geral, a transformação digital no setor bancário mundial e também em Portugal? O setor bancário tem vindo a sofrer diversas transformações ao longo das décadas, especialmente nestes últimos 5 a 6 anos com o surgimento mais intenso das fintech e de soluções disruptivas que envolvem, por exemplo, meios de pagamento como o Revolut, marketing analítico, ciência de dados, ou o uso da tecnologia blockchain. Algumas destas inovações já vêm sendo implementadas em indústrias financeiras mais desenvolvidas, enquanto em Portugal este fenómeno tem vindo a ganhar peso apenas mais recentemente.

3) Qual o impacto da transformação digital no sistema financeiro? Quais os seus pontos fortes e, pelo contrário, quais os seus pontos fracos? Considero que a transformação digital permitirá, por exemplo, uma maior transparência de informação em todo o mercado, especialmente com a adoção da tecnologia blockchain em que todas as transações estarão visíveis, mas encriptadas à identificação das partes por questões de RGPD. Outro dos pontos fortes do ponto de vista do empregador será o ganho de eficiência de Uso Interno custos e tempo na execução de certas tarefas mais rotineiras que poderão ser entregues às máquinas. O principal ponto fraco que antevijo é a possível eliminação/substituição de quadros de pessoal, o que a prazo poderá trazer um custo social elevado.

4) Falando das fintechs. Considera que devem ser vistas como concorrentes ou parceiros? Parceiros. É inevitável o crescimento deste tipo de empresas, que poderão

perfeitamente cooperar com os Bancos a vários níveis, entre os quais facilitar as operações bancárias do dia-a-dia.

5) Na sua opinião a transformação digital pode aumentar a contratação de produtos e serviços pelos clientes? Sim. O novo público já nasceu na era digital, por isso é uma aposta lógica. No entanto, considero que terá de haver certos produtos e serviços que continuem a chegar ao público mais conservador, que não está ainda pronto para este salto digital.

6) No que concerne aos clientes, e pela sua experiência, estes querem um banco “sem balcões”, ou o funcionário e a agência ainda são importantes e imprescindíveis? Depende do público. A geração mais jovem não gosta de se deslocar aos Balcões, a menos que seja estritamente necessário. A geração de meia-idade (e mais antiga) por norma ainda gosta de ir aos Balcões porque sempre se habituaram a isso, e porque para alguns o meio digital não lhes diz nada. Penso que nos próximos anos haverá uma mudança maior de mentalidades, mas atualmente em Portugal ainda não estamos preparados para abolir os Balcões.

7) As plataformas digitais podem constituir novas oportunidades de serviços para os clientes? Com certeza que sim. Poderão ser feitas ofertas mais direcionadas aos clientes, conforme as necessidades específicas de cada um, e romper com a atual configuração em que são os clientes a procurar o produto. Poderá vir a ser o produto a ir ter logo com o cliente. Seria uma ideia a explorar. Uso Interno

8) Quais os principais serviços no âmbito digital que os clientes mais recorrem hoje em dia no seu Banco? Da minha perceção, hoje em dia usa-se mais o homebanking para pagamentos, transferências e operações financeiras.

9) A regulação e *compliance* é um fator de impedimento / obstáculo ou normalização do setor? Como vê o papel do regulador nesta matéria? O regulador terá um desafio difícil de gerir pois esta é uma matéria ainda muito recente e, como tal, há ainda pouca informação que lhe permita tomar uma posição sólida já no imediato. Nem os próprios governos e bancos centrais sabem bem o que fazer quanto a certos temas disruptivos, tais como as criptomoedas, mas é inevitável o surgimento de regulação. Na minha opinião,

deverão existir mecanismos de controlo estabelecidos na medida certa para evitar desaires e situações difíceis de reparar ao nível do sistema, desde que esse controlo não seja ofegante e não obstaculize a atividade diária dos bancos – nem limite a geração de negócio sustentável.

10) Quais considera ser os principais obstáculos à transformação digital no setor bancário? A cultura? O orçamento? O mercado? Outros? Um pouco de todos. Essa transformação tem de ser gradual, a começar nas mentalidades, e só depois pode-se esperar aceitação de todos e, posto isto, uma implementação mais fácil.

11) Acerca deste assunto, tem alguma coisa a acrescentar que considere relevante para o tema? Não.

Entrevista 3 (E3)

1) Podia-me falar um pouco do seu percurso profissional e do seu atual trabalho no banco (áreas sob a sua responsabilidade e principais funções)? Iniciei o meu percurso profissional da Sociedade Gestora de Fundos de Pensões do Banco de Portugal, na qualidade de atuária responsável na área das pensões, na sequência da crise financeira de 2008, com a transformação do quadro de supervisão na União Europeia, passei para o Departamento de Supervisão Prudencial e mais tarde para o Departamento de Estabilidade Financeira, na qualidade de especialista em estabilidade financeira.

2) Como caracteriza, no geral, a transformação digital no setor bancário mundial e também em Portugal? Uma mudança de paradigma, num sector onde a gestão e acesso a informação é crucial. Deverá potenciar grandes ganhos de produtividade e o fim de algumas funções passíveis de automatização, há quem defenda que sobrarão sobretudo as funções de regulação e supervisão do sistema. As funções comerciais serão cada vez mais asseguradas por via remota, graças a um nível crescente de literacia (incluindo financeira) dos clientes. Um conhecimento mais amplo do comportamento dos agentes económicos permitirá a redução de riscos e logo de perdas, mas poderá inibir o acesso ao crédito ou à proteção de alguns agentes/actividades tidas por muito arriscadas. Em contrapartida em sistemas financeiros menos desenvolvidos, a crescente digitalização do sistema financeiro e a utilização de plataforma digitais ultrapassa barreiras físicas, aumenta o número de clientes do sistema (está à distância de um clic no telemóvel).

3) Qual o impacto da transformação digital no sistema financeiro? Quais os seus pontos fortes e, pelo contrário, quais os seus pontos fracos? Pontos fortes – acessibilidade facilitada, promoção de literacia financeira, ganhos de produtividade e redução de custos fixos. Pontos fracos – maior exposição a riscos cibernéticos e fraude

4) Falando das fintechs. Considera que devem ser vistas como concorrentes ou parceiros? Podem ser vistas das suas formas, para as instituições financeiras incumbentes, deverão ser vistas como entidades parceiras, tirando partido do conhecimento especializado que têm e potenciando o acesso a novos segmentos de

negócio, onde os clientes privilegiam o acesso via remota. No entanto as fintechs associadas outras áreas de negócio são também concorrentes das instituições financeiras tradicionais e detém informação privilegiada sobre hábitos de consumo e comportamentos, muito relevantes para o desenho de produtos financeiros, seja crédito, produtos de poupança ou seguros.

5) Na sua opinião a transformação digital pode aumentar a contratação de produtos e serviços pelos clientes? Sim, de um modo geral sim, pela facilidade de acesso às instituições financeiras e ao aconselhamento/informação financeira. Contudo, o acesso a informação poderá resultar no desenho de produtos financeiros feitos à medida “do risco”, comprometendo o processo de mutualização. A cobertura de certos riscos poderá tornar-se tão onerosa, que poderá mesmo deixar fora do sistema os agentes com maior exposição ao risco

6) No que concerne aos clientes, e pela sua experiência, estes querem um banco “sem balcões”, ou o funcionário e a agência ainda são importantes e imprescindíveis? Essa será uma tendência de futuro, reflexo do número crescente de nativos digitais. O aconselhamento permanecerá importante – ainda que possa ser prestado com recurso a algoritmos.

7) As plataformas digitais podem constituir novas oportunidades de serviços para os clientes? Sim, já são. Temos as principais instituições financeiras a oferecer outros produtos (ainda que suportados por créditos). O inverso também será verdadeiro, grandes cadeias comerciais e oferecerem serviços financeiros.

8) Quais os principais serviços no âmbito digital que os clientes mais recorrem hoje em dia no seu Banco? Não se aplica. Mas diria que o acesso a informação estatística ou informação sobre regulação do sistema financeiro e de pagamentos será importante.

9) A regulação e *compliance* é um fator de impedimento / obstáculo ou normalização do setor? Como vê o papel do regulador nesta matéria? Continuará a ser um fator essencial para salvaguardar a estabilidade (micro e macrofinanceira) indispensável à salvaguarda da confiança no sistema, sem a qual é impossível manter relações duradouras,

o financiamento à economia, por outras palavras o crescimento e desenvolvimento económico e social.

10) Quais considera ser os principais obstáculos à transformação digital no setor bancário? A cultura? O orçamento? O mercado? Outros? O nível de literacia “digital e financeira” dos agentes económicos.

11) Acerca deste assunto, tem alguma coisa a acrescentar que considere relevante para o tema? Faltou porventura uma referência aos desafios associados à moeda digital, já em teste em várias jurisdições – um fator catalisador da transformação do sistema de pagamentos e, logo, do sistema financeiro.