



E S P E C I A L

# Banca Online e Trading

DIGITALIZAÇÃO CONTINUA A CRESCER

A aceleração dos processos de digitalização tem levado ao reforço do desenvolvimento da banca e dos produtos que esta oferece, mas os balcões tradicionais não vão desaparecer. O número de clientes cresce, a concorrência também e acentua. Com a maior exposição ao digital, o risco cibernético torna-se um tema ainda mais essencial no desenvolvimento da atividade.



DIGITALIZAÇÃO

Banca aposta na oferta digital, mas balcões vão continuar tradicionais ■ P2

BANCA

Cinco maiores bancos com seis milhões de clientes digitais ativos ■ P4

CORRETAGEM

Bancos pedem regras iguais para trading online em crescimento ■ P6

JE TALKS

Banca começa a acompanhar o ritmo inovador das 'fintech' ■ P8

FÓRUM

Quais são os principais desafios que se colocam à digitalização? ■ P12

PUB

**Demora horas ou dias para recolher a informação que necessita dos seus clientes?**

Com a hAPI consegue **recolher toda a informação, documentação e comprovativos** que necessita em segundos.

SEGURANÇA SOCIAL  
AUTORIDADE TRIBUTÁRIA  
BANCO DE PORTUGAL  
INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS  
PORTAL CITIUS  
PLATAFORMA JUSTIÇA.GOV.PT

**hapi**  
hapi.pt

## DIGITALIZAÇÃO

# Banca aposta na oferta digital, mas balcões vão continuar tradicionais

A pandemia acelerou a digitalização da banca. Com o foco agora virado para novos produtos digitais e amigos do ambiente, o sector garante, no entanto, que os balcões vão continuar a ser cruciais.

RITA ATALAIÁ  
ratalaia@jornaleconomico.pt

Os bancos nacionais já estavam a apostar na digitalização ainda antes da pandemia, mas a Covid-19 acabou por acelerar este processo. Hoje, o sector trabalha para ir ao encontro das necessidades dos clientes cada vez mais tecnológicos e que procuram novos produtos digitais ou mais amigos do ambiente. Apesar de estarem num caminho de inovação, a maioria das instituições ouvidas pelo Jornal Económico (JE) garante que a sua rede de agências vai continuar a oferecer o serviço tradicional, não se prevendo um reajustamento do conceito dos balcões.

“A Caixa deu início ao processo de transformação digital muito antes de entrarmos em pandemia”, refere fonte oficial da Caixa Geral de Depósitos (CGD), realçando que a crise pandémica “veio acelerar ainda mais este processo”, num período em que o país foi obrigado a fechar-se para conter o vírus, com as pessoas a recorrerem mais ao digital para realizarem as operações financeiras e a reduzirem a sua ida aos balcões.

“A pandemia acelerou ainda mais a adaptação à digitalização na banca, sobretudo por parte dos clientes”, diz o banco liderado por Miguel Maya, mesmo por aqueles que resistiam mais à inovação. “Aliada a essa maior procura, tem havido também uma maior exigência por um serviço diferenciador e personalizado”, explica, por outro lado, o Santander Portugal. O número de clientes digitais ativos voltou a crescer em 2021, havendo agora mais de seis milhões entre os cinco maiores bancos portugueses.

Para responder a esta mudança nos hábitos de consumo, os bancos

acabaram por ter de alargar a sua oferta de produtos e serviços, bem como apostar na contratação à distância, tornando os processos mais simples e ágeis.

Inicialmente, a “pandemia gerou o aparecimento das moratórias de crédito, que implicarem a criação de processos digitais para pedido de informação e adesão às mesmas”, afirma fonte oficial do Montepio. Na Caixa, foi lançada uma solução 100% digital de adesão ao serviço de “homebanking”, com recurso a tecnologias como biometria, validação de prova de vida e leitura do cartão do cidadão. A adesão ao Caixadirecta é feita na aplicação, permitindo ao cliente ficar com acesso imediato para movimentar as suas contas. “Também

na assistente digital passou a ser possível desbloquear o contrato Caixadirecta, deixando de ser necessária qualquer deslocação”, refere fonte oficial do banco.

Já no Novobanco, a abertura de conta à distância permitiu “uma redução do tempo de front-office de 50% a 100%”, revela fonte oficial. Mas este foi apenas um dos serviços disponibilizados pela instituição, que agilizou também o processo de compra de casa. “Em 2021, 50% das propostas escrituradas tiveram origem no mobile e 50% das propostas escrituradas com origem online são de novos clientes. Esta funcionalidade permitiu a redução de até 40% no tempo médio por escritura”, diz.

A mesma aposta foi feita no Santander, tendo atualmente mais de 80 soluções de automação e mais de 25 mil execuções diárias.

## Produtos digitais e amigos do ambiente

A inovação da oferta não vai ficar por aqui, numa altura em que os clientes procuram cada vez mais serviços e produtos digitais e amigos do ambiente. “Temos vindo a assistir a um conjunto de tendências que estão a emergir no mercado e que se afiguram como novos serviços”, diz a CGD. “Falamos dos NFT (non fungible tokens) que representam bens com características únicas, não fungíveis e colecionáveis”, mas também dos DeFi, ou seja, serviços e produtos financeiros tais como empréstimos, transferências, sistemas de pagamentos, suportados pela blockchain.

Por outro lado, “assiste-se ainda a uma maior tendência dos produtos e serviços ESG, isto é, produtos associados a uma economia verde, a ativos naturais como florestas, carbono e produtos ecológicos, cada vez mais procurados entre a população mais jovem”, salienta.



Paulo Macedo  
Presidente executivo  
da Caixa Geral de Depósitos



Miguel Maya  
Presidente executivo  
do BCP





Shutterstock

“Tópicos como uma maior capacidade de self-service ao balcão, conseguir reproduzir a experiência de interação humana ao balcão num contacto à distância ou a personalização da oferta de acordo com o perfil de cliente” são outros dos temas que estão a ser trabalhados no Montepio.

#### Digital mas não a 100%

Os bancos tradicionais vão, assim, continuar a apostar na digitalização, procurando ir ao encontro das necessidades dos clientes. Mas ser 100% digital não é o objetivo destas grandes instituições.

“Sabemos que os bancos digitais têm vindo a tornar-se uma alternativa aos bancos tradicionais, principalmente entre os jovens, mas também é verdade que ficam aquém no serviço ao cliente”, salienta a Caixa, uma vez que os “bancos digitais limitam a interação com o cliente ao canal app/smartphone, o que se tem revelado como uma oportunidade para os bancos tradicionais”.

É com esta perspetiva que a maioria das instituições rejeita que se possa vir a perder o conceito tradicional dos balcões, onde são realizadas todas as operações, passando a ser apenas um local de aconselhamento e onde é prestado apoio aos clientes com maiores dificuldades em realizar as mesmas operações online.

“Não é uma questão que esteja a ser contemplada. A banca depende da confiança e há operações para as quais a interação presencial é importante”, afirma fonte oficial da CGD. Também no Novobanco, os balcões, que sofreram uma grande transformação em outubro do ano passado, vão continuar a ter um papel importante. “Torna-se essencial estar ao dispor dos clientes através dos seus canais de preferência, de forma contínua e consciente da jornada de cada cliente na adoção de soluções do banco - um conceito designado por omnicanalidade”, diz fonte oficial do banco, referindo que o “dispositivo omnicanal continua a ser suportado de forma imprescindível pela rede de balcões”.

Esta perspetiva é partilhada pelo BCP. “Estamos a assistir a uma profunda transformação [dos balcões] que lhes permite - por via da menor transacionalidade na sucursal - mais tempo para o atendimento humano”, refere fonte oficial, notando que as agências “continuarão a desempenhar um papel crucial na interação humana entre o cliente o banco”. O Santander aponta para a complementaridade entre o digital e o físico: “por um lado, a rapidez e o ‘estar sempre à mão’ que o digital proporciona, por outro, o contacto humano que os balcões oferecem”.

Já o Montepio reconhece a importância das agências, mas diz que “é expectável que, com a digitalização e a redução da circulação do dinheiro físico, a componente transacional dos balcões tenda a minimizar-se e que estes fiquem focados na componente comercial e de aconselhamento financeiro”. ■

ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE BANCOS

## Requalificar recursos e ciberrisco são prioridade

Bancos têm de continuar a investir em tecnologia, mas também em mecanismos de cibersegurança, defende a APB.

RITA ATALAIA

ratalaia@jornaleconomico.pt

Os bancos nacionais já investiram muitos milhões na inovação tecnológica e em novos produtos e serviços digitais. Mas este processo vai ter de continuar, numa altura em que há cada vez mais pessoas a optarem pelos canais digitais. De acordo com fonte oficial da Associação Portuguesa de Bancos, a entidade que representa o sector bancário nacional, as instituições financeiras vão “continuar a desenvolver esforços no sentido de acompanhar essa evolução e as novas necessidades dos seus clientes”. No entanto, alerta que o investimento dos bancos na inovação terá de ser equilibrado por um reforço dos mecanismos de cibersegurança - um risco que aumentou durante a pandemia - e pela aposta na requalificação de recursos, de maneira a terem o talento necessário para responder à digitalização.

#### De que forma a pandemia veio acelerar o processo de digitalização da banca?

A atividade bancária já se encontrava perante uma profunda transformação tecnológica, decorrente das inovações digitais e da evolução que estas inovações têm vindo a introduzir nas preferências dos consumidores. Esta transformação foi acelerada pelo contexto da pandemia, na medida em que os clientes aumentaram de forma significativa a utilização dos canais digitais, para fazer compras, pagamentos ou as operações bancárias do dia-a-dia. Os bancos adaptaram-se rapidamente às novas preferências e possibilidades tecnológicas, respondendo atempada e eficazmente às solicitações e hábitos de consumo que a pandemia veio intensificar.

#### O investimento dos bancos na digitalização ainda terá de ser significativo para responder às novas necessidades dos clientes?

A inovação tecnológica é um processo em constante evolução e portanto os bancos irão, naturalmente, continuar a desenvolver esforços no sentido de acompanhar essa evolução e as novas necessidades dos seus clientes. Estes esforços implicam não só investimentos ao nível da inovação e tecnologia, mas também um reforço permanente dos mecanismos de

cibersegurança e investimentos ao nível da requalificação de recursos, já que este novo contexto impõe uma profunda alteração na combinação de talento e tecnologia necessários ao desenvolvimento da atividade bancária.

#### Que novos produtos ou serviços poderão surgir para ir ao encontro das expectativas de clientes dos bancos que são cada vez mais digitais?

Não cabe à Associação Portuguesa de Bancos pronunciar-se sobre questões de natureza comercial. De qualquer forma, é importante notar que não há propriamente uma resposta padronizada do sector: cada banco responde à sua maneira, segundo o seu modelo de negócio, os seus próprios objetivos, as suas possibilidades e a forma como entende os desafios colocados. Não será, porém, difícil prever que a inteligência artificial, com mecanismos de machine learning, estará mais ou menos intensamente presente em várias respostas, assim como a utilização de canais digitais fará cada vez mais parte da relação das instituições com os clientes. ■



**Os esforços [de investimento] implicam (...) um reforço permanente dos mecanismos de cibersegurança e investimentos ao nível da requalificação de recursos**

## DIGITALIZAÇÃO

# Cinco maiores bancos com seis milhões de clientes digitais ativos

O número de clientes digitais volta a crescer em 2021. Os cinco maiores bancos – CGD, BCP, Novobanco, Santander Totta e BPI – somam quase seis milhões de clientes digitais ativos.

MARIA TEIXEIRA ALVES  
mtalves@jornaleconomico.pt

A pandemia de Covid-19 acelerou o processo de mudança do setor bancário e confirmou o sucesso da estratégia de reajustamento do modelo de negócio e de relacionamento com os clientes por parte dos bancos iniciada nos últimos anos, tornando-o mais digital. Na última apresentação de resultados, os bancos revelaram o crescimento dos seus clientes digitais, nomeadamente os clientes mobile, e não restam dúvidas que os balcões dos bancos, ainda que mantenham um papel no que toca à proximidade, são cada vez menos utilizados pelos clientes. Entraram novos players no mercado, mais ágeis e rápidos nas respostas, e que obrigaram a uma adaptação mais rápida por parte dos bancos tradicionais. Os números estão aí para provar que a banca não perdeu tempo em adaptar-se à digitalização. Os cinco maiores bancos somam mais de 5,9 milhões de clientes digitais ativos.

O BCP reportou em 2021 que a banca digital, ao nível do grupo, viu crescer 20% (mais 571 mil clientes) os clientes mobile, superando os 3,4 milhões, representando assim uma taxa de penetração de 56% sobre a base de clientes ativos. Em Portugal, os clientes mobile cresceram também 20% (mais 192 mil clientes), superando os 1,1 milhões de clientes, representando já 46% da base de clientes ativos Portugal. No que respeita aos clientes digitais, no grupo BCP, registou-se um aumento de 12% representando hoje 69% da base de clientes ativos. Ainda nos clientes digitais registou-se em Portugal um aumento de 12% permitindo assim que representem, em dezembro de 2021, 59% da base de clientes ativos em Portugal. O Millennium bcp fica em segundo lugar no número de clientes digitais ativos, a seguir à CGD, com 1,5 milhões clientes digitais.

Em 2021, as vendas realizadas através dos canais digitais representaram 38% das vendas totais do BCP, o que traduziu uma subida de 6 p.p. face a 2020. “Num contexto ainda muito condicionado pela pandemia, principalmente durante o 1º semestre do ano, o banco deu continuidade ao seu plano de desenvolvimento de um novo standard de experiência digital focada no mobile”, diz o BCP destacando “a maior conveniência dos produ-

tos e serviços disponibilizados na app Millennium e procurando sempre a simplificação do dia a dia do cliente”.

Já a CGD (Caixa Geral de Depósitos) reportou que o digital ultrapassou a marca dos 2 milhões de clientes ativos (2,07 milhões), entre particulares e empresas, crescendo 12% face a 2020, o que faz do banco o maior franchising digital em Portugal. Num ano o banco ganhou 230 mil clientes digitais. “A transacionalidade e capacidade de geração de negócio nestes canais continua a contribuir para a eficiência do banco, com mais de 94% das transações dos clientes a terem lugar em meios não presenciais”, diz a Caixa.

No final de 2021, foi ainda ultrapassado em Portugal o marco de 1,32 milhões de clientes mobile, o que representa um crescimento de 21%, face ao período homólogo. Ou seja, mais 228 mil clientes mobile. O canal app é já responsável por 77% dos acessos ao Serviço Caixadirecta, tendo apresentado um crescimento de 21% no número de utilizadores ativos, que ascendem já a 1,23 milhões.

A penetração dos clientes digitais da CGD está em 60% acima da média dos cinco maiores bancos que é de 57%. O peso dos canais digitais nas operações financeiras da CGD está em 94% em 2021. O número de acessos mensais (particulares e empresas) totalizava 26 milhões segundo a apresentação de contas da Caixa. O banco relata

**O número de clientes digitais ativos dos cinco maiores bancos ascende a 5,99 milhões em 2021**



Cristina Bernardo

ainda que o ano foi marcado por um forte crescimento no negócio digital, visível nomeadamente na contratação de produtos e serviços online, destacando-se a subscrição de PPR (mais 779%); na contratação de Crédito Pessoal online (mais 196%); na subscrição de Fundos de Investimento (mais 69%) e na contratação de Cartões de Crédito (mais 50%), que registam evoluções expressivas face ao período homólogo. No segmento empresas, destaca-se o crescimento nas operações de Factoring e Confirming (mais 159%).

O Novobanco também invocou na apresentação de resultados de 2021, o investimento continuado

na digitalização para uma oferta integrada ao cliente (omnicanalidade) assente no novo modelo de distribuição e transformação digital. O que levou a uma subida de 7% (face a 2020) de clientes digitais ativos (atingindo os 722 mil clientes digitais ativos) elevando para 54,4% o peso no total dos clientes e um crescimento de 165% no número de produtos vendidos nos canais digitais (excluindo depósitos a prazo).

A relevância do digital nas vendas foi visível no crédito pessoal (mais 238% face a 2020) – 6% do total das vendas versus 2% em 2020 – e nos Fundos de Investimento (mais 231% versus 2020;

27% do total das vendas o que compara com 14,7% em 2020). Em 2021, 72% dos contactos dos clientes particulares com o Novobanco foram realizados através dos canais digitais (mais três pontos percentuais que em 2020). Reforçando a adoção de uma estratégia “mobile digital first”, o mobile continua a ser o principal meio de contacto dos clientes particulares, com as interações a crescerem 20% face a 2020, em número de logins.

Por sua vez o Santander Totta anunciou que em 2021 alcançou a marca de um milhão de clientes digitais, um aumento de 7,5% em relação ao período homólogo, representando 59% do total de clientes de banco principal. Já as vendas através de canais digitais atingiram 56% do total, em valores acumulados desde o início do ano, o que equivale a um aumento de 13 pp face ao período homólogo. “Esta dinâmica reflete a transformação, comercial e digital, que tem vindo a ser executada, visando melhorar a experiência e satisfação dos nossos clientes”, diz o Santander Portugal.

No final do ano e, em relação ao período homólogo, o número de clientes digitais transacionais cresceu 10%, o número de clientes com App mobile cresceu quase 20% e o número de clientes com Wallet cresceu mais de 75%.

Por fim o BPI reportou que em 2021 atingiu o número dos 772 mil clientes utilizadores regulares de banca digital, dos quais 537 mil usam a BPI App (75 mil novos utilizadores em 2021). Ao todo, 71% das vendas de soluções de poupança, crédito pessoal e outros produtos financeiros são iniciadas nos canais digitais (mais sete p.p. em termos anuais). O banco estima que 80% dos clientes digitais particulares são utilizadores regulares da BPI App, que registou um aumento de 75 mil utilizadores ativos em 2021.

Os desenvolvimentos tecnológicos trazem desafios de gestão e cibersegurança, e abrem oportunidades tais como a inteligência artificial. A agenda regulatória também é intensa e vai introduzindo mudanças. Pois a ausência de regulação similar entre todas as entidades que podem operar num segmento de negócio específico, que garantiria um *level playingfield*, está a obrigar os bancos a acelerarem os seus processos de transformação digital e de ajustamento da estrutura para compensar a perda de negócio para concorrentes não regulados. ■

# Os desafios da banca digital no pós-pandemia

A aceleração e transformação digital da banca durante o período da pandemia têm sido amplamente observadas, analisadas e registadas através de vários indicadores que apontam, entre outros, o aumento exponencial do número de utilizadores e transações realizadas nos canais digitais, apps e fintechs.

Não é de mais repetir que a pandemia COVID-19 terá feito mais pela transformação digital de muitos atores do setor financeiro do que os programas e projetos de digitalização que se encontravam em curso, no início de 2020. Porém, as instituições financeiras não podem continuar a planear os seus projetos de transformação digital olhando para o passado recente. Agora, devem ter em perspetiva duas das tendências mais importantes e emergentes deste período, que passam pela capacidade de inovar – rapidamente e em escala – e humanizar as experiências digitais.

No período pré-pandemia, o setor bancário assumiu um modo principalmente passivo em relação à mudança e à inovação, pois a vertente da transformação tecnológica em curso possuía como objetivos principais a redução de custos, a proteção e segurança de sistemas, a resposta a novas regulamentações e a identificação de novas fontes de receitas, que derivavam de um contexto macroeconómico de crise financeira, baixas taxas de juros e custos operacionais desajustados. A transformação digital, em curso, incluía mudanças em sistemas, processos, produtos e experiências de utilização de cliente, representando iterações e evoluções do que já era considerado existente e tradicional no mundo físico. O resultado foi um setor financeiro sem diferenciação, levando ao aparecimento com sucesso de muitas fintechs e verdadeiros bancos digitais (neobanks), que muito rapidamente ganharam quota de mercado, sobretudo em segmentos jovens e com literacia digital. Este paradigma veio alterar-se radicalmente com a pandemia, tendo ficado claro que a banca teria de reagir, pois não estava preparada para se substituir às fintechs e responder às novas oportunidades do mercado digital. Em Portugal, assistimos a muitas iniciativas proativas e inovadoras, com novos serviços e produtos online, alguns dos quais alavancados nas vantagens da plataforma de Open Banking da SIBS ou em parcerias com novos players no mundo dos pagamentos, como a Apple Pay ou a Revolut.

Em 2022, continuamos a identificar a existência de muitos desafios, que com o crescimento muito significativo dos clientes ativos, levou ao aumento da pressão sobre os bancos. A questão é: como gerir esta “nova relação” e corresponder às novas oportunidades de negócio e expectativas?

**1. A mudança dos comportamentos e hábitos bancários dos clientes:** A maior digitalização da banca, a oferta das fintechs e as novas “gerações digitais” conduziram a uma profunda alteração dos comportamentos, hábitos e expectativas dos clientes individuais e empresariais. Por



Ricardo Rodrigo  
Especialista de Banca da askblue

isso, não se compreende a existência, em muitas jornadas de clientes individuais e sobretudo empresariais, de processos físicos e manuais, peçados de documentos para assinar e rubricar e que, em paralelo, incluem assinaturas em tablets. Resumindo, estes “pseudo processos digitais” assentam ainda numa omnicanalidade deficitária.

**2. Segurança:** É um dos desafios mais significativos para a banca online, considerando o atual contexto de aumento e visibilidade de ataques cibernéticos, que podem contribuir para o aumento da desconfiança e insegurança dos clientes. Embora os sistemas bancários sejam projetados para serem praticamente impenetráveis, estas atividades ainda são uma realidade e, em muitas situações, são os próprios clientes que não percebem que os seus hábitos online podem colocá-los em risco, pelo que a banca terá um papel decisivo no aumento da literacia digital.

**3. Questões técnicas:** A digitalização da banca e o seu posicionamento online criaram a expectativa do “Anytime, Anywhere”, mas sempre que usamos a internet corremos o risco de sofrer interrupções de serviços, pois a estabilidade e eficiência dos sistemas podem afetar as suas capacidades de acesso. Assim, também não importa quão sofisticada seja a tecnologia utilizada nos canais digitais, se as arquiteturas de sistemas com aplicações legadas ainda não permitirem a exploração total do potencial dos serviços bancários. Neste sentido, a banca deverá saber gerir de forma adequada a comunicação e relação com clientes, sobre potenciais falhas de disponibilidade de serviços online ou presenciais.

**4. Falta de relacionamento pessoal**  
Atualmente, o cenário ideal passará uma

combinação de serviços bancários online para as necessidades transacionais do dia-a-dia e o relacionamento pessoal com as equipas do banco para ajudar os clientes a encontrar as soluções certas para as suas necessidades financeiras globais, mais complexas e personalizadas.

Este cenário ideal, porém, ainda não existe e o desafio passa por humanizar e personalizar o digital, pois o essencial da transformação digital ocorreu centrando-se no funcionalmente correto e na eficiência, descurando a vertente emocional da relação de confiança do serviço.

Muitas entidades já compreenderam este desafio e estão a investir nesta dimensão, para trazer “humanidade” à banca online, com o objetivo de criar operações perfeitas e experiências excecionais.

Muitos exemplos desta humanização digital são o aumento da personalização das soluções e a crescente disponibilização de sugestões e recomendações proativas e personalizadas. A tecnologia por si só nunca tornará os bancos melhores, pois as novas tecnologias em analítica avançada de dados, automação robótica, Machine Learning, Inteligência Artificial e Bots só resultarão se as equipas de liderança dos bancos aceitarem repensar, para o contexto do mundo digital, os modelos de negócio e os modelos operacionais end-to-end (do UX / Service Design, Interaction Design, à integração e implementação em modo Agile e Gestão da Mudança).

## 5. A mudança do cenário bancário

A emergência das fintechs e de novos players no setor financeiro aumentou consideravelmente a concorrência, deixando muitas entidades tradicionais atrasadas em matéria de transformação digital. No entanto, estas terão mais vantagens se aliarem a sua tradicional capacidade de gestão da regulamentação e

segurança, com a capacidade de estabelecimento de parcerias com estas fintechs.

Existe, porém, um conjunto de “novos bancos”, denominados de neobanks, que ao oferecerem soluções bancárias simplificadas registaram uma adesão impressionante de novos clientes, sendo considerados mais ágeis e transparentes, tendo abraçado totalmente o poder do digital para oferecer uma experiência bancária perfeita com um preço muito competitivo ou, em muitos casos, com poucas ou nenhuma comissão. Estes representam uma concorrência significativa para os bancos tradicionais, pois considerar apenas a componente de banca online já não é suficiente.

Em resumo, os bancos que saírem líderes desta transformação digital serão aqueles que responderem de forma estratégica a estes desafios e tiverem a capacidade de fazer o melhor trabalho de recolha, tratamento e gestão de dados, e, em particular, aqueles que consigam extrair os melhores insights desses dados, cumprindo em paralelo os requisitos impostos à privacidade e proteção dos mesmos.

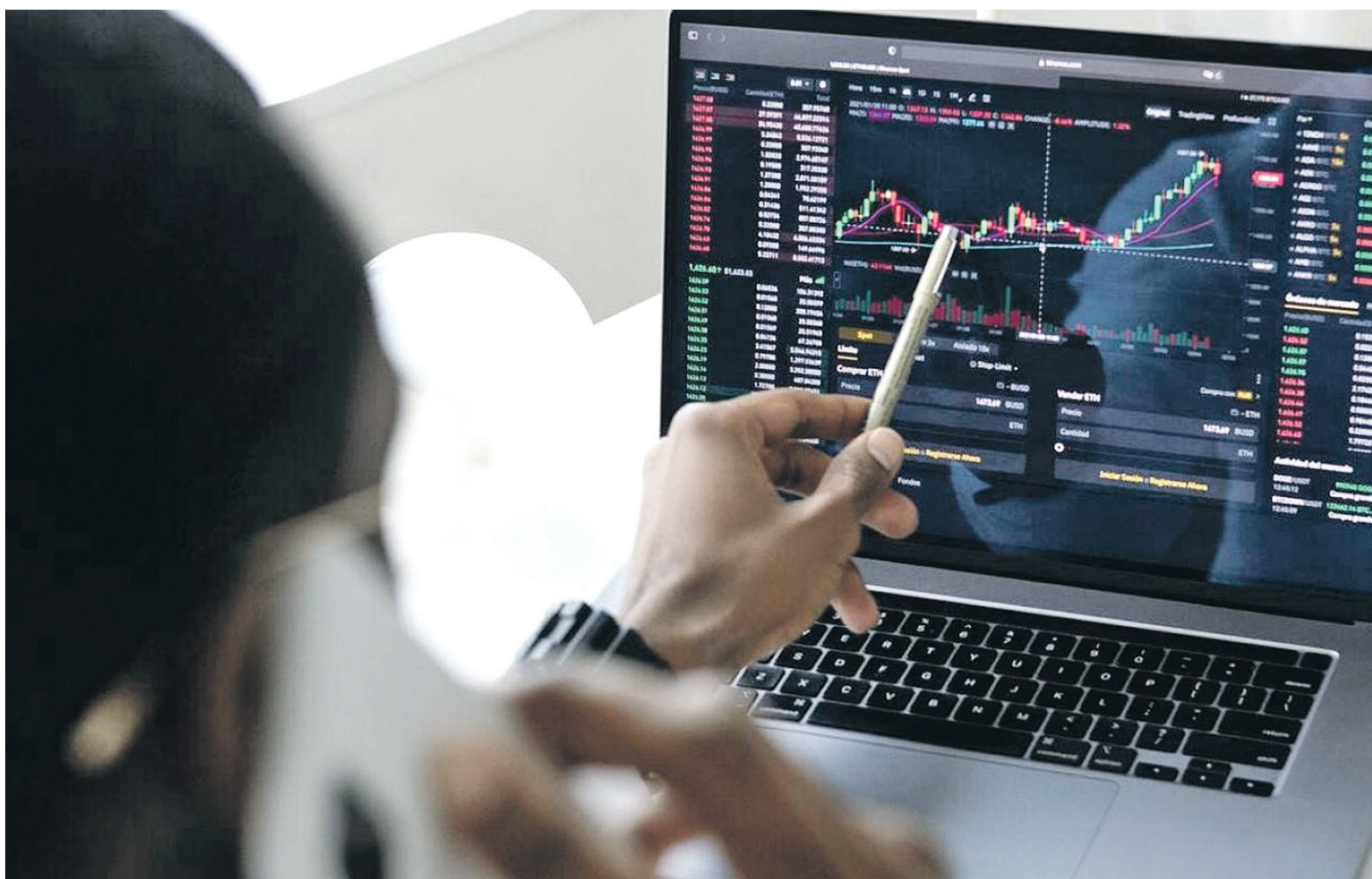
Os dados permitirão a personalização em massa das ofertas de produtos e serviços, o que se afigura como uma das principais tendências digitais do futuro.

Adicionalmente, a banca terá de lidar com a luta pelo talento, não apenas na aquisição de novas competências, mas na requalificação da força de trabalho atual e no estabelecimento de parcerias com prestadores especializados de serviços.

Por último, todos estes desafios apenas resultarão se a cultura for repensada para um novo ambiente de trabalho híbrido e colaborativo, onde a banca aposte mais do que apenas nos métodos tradicionais de compensação e benefícios.

askblue

com o apoio business & technology



CORRETAGEM

# Bancos pedem regras iguais para trading online em crescimento

A subscrição de produtos de investimento via online ganhou força com a Covid-19. Banca diz estar preparada para responder à procura, mas pede regras iguais para as fintech.

RITA ATALAIÁ  
ratalaia@jornaleconomico.pt

O cenário de baixas taxas de juro tem intensificado a procura por produtos de investimento, que oferecem uma maior remuneração de capital. E com a pandemia de Covid-19, que levou mais pessoas a utilizar os canais digitais, a subscrição deste tipo de produtos tem sido cada vez mais realizada via online. Os bancos dizem estar preparados para responder a esta mudança nos hábitos de investimento, mas pedem a mesma regulação para as fintech que prestam os mesmos serviços.

“O trading online é uma das tendências mais relevantes dos últimos anos no panorama global da atividade de trading”, começa por dizer o BCP ao Jornal Económico (JE), referindo que “esta tendência, que tinha começado já há alguns anos, alavancada em fatores como o menor retorno dos ativos sem

risco (taxa de juro de referência negativas), levou a que investidores, que procuravam fontes alternativas de rendimento com recurso à utilização dos mercados financeiros, se interessassem por novos mercados e produtos de investimento alternativos”.

“A procura por uma maior remuneração do capital através de produtos de investimento tem sido notória, fruto, sobretudo, do contexto duradouro de baixas taxas de remuneração nos produtos de poupança mais tradicionais. O trading online tem sido claramente a via preferencial para subscrição deste tipo de produto”, refere, por outro lado, fonte oficial do Banco Montepio. Mais de 70% das ordens transmitidas por clientes do banco são online.

#### Covid-19 acelera tendência

A crise pandémica veio intensificar esta tendência. “Logo nos primeiros meses da pandemia observou-se um crescimento considerá-

vel dos volumes negociados, com especial predominância nos volumes online”, afirma o Santander Portugal. De acordo com o Montepio, citando dados da CMVM para 2020, o volume de ordens dos investidores residentes não profissionais subiu 42% face a 2019. Já em 2021, o aumento face a 2020 foi de 28,4%. A instituição financeira disponibiliza aos clientes o acesso à plataforma Montepio

**Dados da CMVM para 2020 mostram que o volume de ordens dos investidores residentes não profissionais subiu 42% face a 2019. Já em 2021, o aumento face a 2020 foi de 28,4%**

Trader GO, em parceria com o Saxo Bank.

“A pandemia trouxe maior disponibilidade das pessoas (...) com um crescente enfoque na utilização e no domínio das ferramentas digitais, o que permitiu um forte avanço na procura e utilização do trading online, catapultando investidores de diversos segmentos e perfis para uma escala realmente global”, salienta o BCP.

Na Caixa Geral de Depósitos (CGD), o “negócio de corretagem online apresentou um crescimento médio de 89% ao ano desde 2019”, adianta fonte oficial do banco estatal, acrescentando que, em termos de número de operações realizadas, “o canal online representa atualmente 88% do total do negócio de corretagem, quando em 2019 esse valor era de 61%”.

#### Banca pede regras iguais

Perante este aumento da procura por uma maior remuneração através de produtos de investimento,

cada vez mais subscritos através da internet, os bancos garantem estar preparados para responder. “O sector financeiro tem correspondido ao desafio de ser competitivo no negócio de bolsa online, num contexto de clientes cada vez mais instruídos e exigentes”, afirma o BCP, notando que “este desafio [da bolsa online] deverá levar os bancos mais inovadores, que contam também com a confiança e conhecimento real das necessidades dos seus clientes (e investidores), a investir ainda mais em tecnologia”.

É que as instituições têm de conseguir competir com fintech internacionais altamente especializadas neste segmento. Isso é possível, diz o Montepio, “através de parcerias com entidades globais especializadas, da qualidade do aconselhamento e do apoio prestado ao cliente no processo de investimento e de serviços de valor acrescentado (que a amplitude da oferta do banco permite)”. Já o Santander diz beneficiar do facto de “ter uma oferta global e, estando sujeito à regulação do Banco de Portugal e da CMVM, de mecanismos de defesa dos clientes que não existem se o investimento for realizado através de uma fintech”.

As regras, defende o sector, deviam ser as mesmas para todos. Como concorrência há “novos operadores com grande capacidade tecnológica e, muitas vezes, sem as exigências regulatórias da banca comercial tradicional, o que, caso não seja corrigido não só coloca questões concorrenciais como, mais importante, pode levar a problemas na confiança dos investidores”, alerta o BCP.

Uma posição partilhada pelo Montepio, afirmando que “as fintech têm aguçado e impulsionado a inovação e a melhoria das propostas de valor dos bancos, mas as suas soluções têm beneficiado de um ambiente regulatório mais favorável”. É este cenário de menor regulação que permite às fintech oferecer custos mais baixos ou mesmo zero aos clientes. Por exemplo, a Revolut passou a disponibilizar um serviço para compra e venda de ações em 2019, sem comissões.

Já na CGD, considerando a maioria das ordens recebidas, o preçário a considerar é o aplicável aos mercados Euronext para valores de até 10 mil euros, com o custo a fixar-se em 7,5 euros. No Montepio, o cliente-tipo é aquele que negocia ações no mercado nacional, com um valor médio de 7 mil euros por ordem, sendo que o custo da transação é de sete euros, aos quais se soma o Imposto do Selo.

De acordo com o banco liderado por Pedro Leitão, “em termos de custo, o preçário do banco está em linha com o preçário médio aplicado pelos restantes bancos nacionais, mas acima do valor médio praticado pelas várias fintech que estão a ganhar relevância no mercado”, salientando que “é importante que exista um level playing field para garantir as mesmas chances de sucesso para todos os players”. ■



## A transformação já começou. Mas o melhor ainda está para vir



**SUSANA FERREIRA**  
Responsável pela  
Transformação Digital  
do Santander Portugal

Sofia (nome fictício) deslocou-se a um balcão do Santander porque tinha muita urgência em efetuar um crédito à habitação. Tinha assinado um contrato promessa de compra e venda nesse mesmo dia e veio ter connosco para agilizarmos o processo, o mais célere que conseguíssemos. “Foi fantástico, no dia seguinte já tinha o crédito aprovado. Já passou um ano e ainda hoje fico surpreendida por ter sido um processo tão rápido”, disse-nos.

Feedbacks como este dão-nos segurança de que estamos no bom caminho. Se recuarmos alguns anos – e não precisam de ser muitos – algo assim não seria possível. Apesar de ainda haver muito por fazer, demos um salto grande em termos de qualidade de serviço e de agilidade. E como é que isto acontece? É de um momento para o outro? Obviamente que não. A palavra do momento é “Transformação”. E é um processo longo e complexo, porque não é fácil mudar do dia para a noite algo que já está muito enraizado, muito consolidado no mercado.

A banca tradicional, como a temos conhecido, já não é mesma. E o Santander não é exceção. Temos dito que queremos ser a melhor plataforma de serviços financeiros, porque acreditamos que o que podemos oferecer aos nossos clientes vai muito mais além do papel que os bancos têm desem-

penhado até ao momento. Se, por um lado, houve uma alteração no comportamento dos clientes, que querem uma relação mais remota com a banca, por outro, a evolução tecnológica permite às instituições desenvolver novos modelos de negócio, que se adequem a esta nova realidade.

Em 2021 iniciámos um processo de transformação no Santander. Um processo amplo, focado na melhoria constante dos nossos procedimentos internos, para consolidar a qualidade do serviço oferecido e, consequentemente, a satisfação de quem confia em nós. Fizemos um forte investimento em tecnologia, que é visível em processos mais simples e na execução de tarefas automatizadas e mais rápidas. Até ao momento, este programa já permitiu introduzir 375 novas funcionalidades.

Fizemos alterações nos balcões, mais funcionais e com maior capacitação tecnológica, para melhorar as atividades dos gestores e dar uma resposta mais eficaz aos clientes. E, ainda, nos canais digitais, para oferecer um serviço mais completo e imediato, direcionado às necessidades de cada um.

Queremos ser a referência da Banca em Experiência do Cliente. E para isso estamos focados em três grandes eixos: a aposta na digitalização, a simplificação de processos e a inovação na forma de servir os clientes. Atingimos a marca de 1 milhão de clientes digitais e as vendas através de canais digitais já superam as dos canais físicos (56%). Em 2021, o número de clientes com app mobile cresceu quase 20% e o número de clientes com Wallet mais de 75%. Números que mostram este novo posicionamento e a confiança que os clientes têm no trabalho que fazemos.

Mas queremos fazer mais, muito mais. É o cliente que comanda a sua experiência, a uma velocidade cada vez maior e com maior exigência. Para além de ter tudo à mão, ele quer um serviço personali-

zado. Temos de ter então um modelo mais rápido, eficiente e conveniente. E como é que podemos fazer isso? Através da multicanalidade, que nos permite estar disponíveis para os nossos clientes 24x7. Se não nos é possível estar humanamente em todo o lado a toda a hora, temos de aproveitar da melhor forma os canais digitais e as máquinas de self-banking para o fazer. E para isso, temos de aperfeiçoá-los, para que tenham o máximo de funcionalidades, como também o toque pessoal que os clientes valorizam.

Se a Sofia tiver uma nova emergência e necessitar de um crédito pessoal, pode fazê-lo de forma remota. A decisão é rápida e após aprovação do pedido, poderá receber o dinheiro na sua conta em poucos minutos. Se o pretendido for um seguro automóvel, também não precisa de sair de casa para o fazer, existindo para o efeito um inovador sistema de vistoria ao carro em apenas alguns minutos. Hoje em dia também já é possível abrir uma conta bancária online em 5 minutos a partir de casa, sem qualquer intervenção humana.

São exemplos do quanto a banca tem evoluído – não é por acaso que se fala da grande disrupção que o setor está a viver – mas há muita estrada para percorrer e muito para inovar. No Santander queremos ser líderes dessa mudança e fazer a diferença no setor. Continuaremos a investir na transformação digital e numa nova relação com os clientes, mas estamos também a adaptar-nos a uma nova forma de trabalhar, porque a mudança deve começar sempre de dentro para fora. A “transformação” já está aí, a forma como lidamos com ela é que fará de nós um exemplo a seguir.



JE TALKS

# Banca começa a acompanhar o ritmo inovador das 'fintech' para se manter atual e relevante

Especialistas de 'trading' online e de 'startups' financeiras admitem que têm abrandado o ritmo dos processos de transição digital para que a banca tradicional consiga acompanhar. A literacia financeira e a celeridade são prioridades.

JOÃO SANTOS COSTA  
jcosta@jornaleconomico.pt

O número cada vez maior de *fintech* e outras startups a operar no sector financeiro tem acelerado a transição digital da banca tradicional, dizem representantes da *fintech* hAPI e da corretora XTB ao Jornal Económico. Contudo, o ritmo a que esses processos de inovação se dão é outra conversa: para uma coexistência benéfica e pacífica entre os diferentes agentes, alguns progressos têm de ser abrandados, mas a banca já acordou para a urgência em abrir as portas à inovação.

“Tem sido muito interessante ver como a banca tradicional começa a perceber e está a tentar dar

a volta a todo este contexto”, diz o co-fundador da hAPI, Diogo Nesbitt. A *fintech* criou uma solução que permite, em poucos segundos, fornecer aos diversos clientes toda a informação e documentação exigida durante os pedidos de financiamento, tarefa que pode levar horas, ou até dias, a certificar. Para Nesbitt, a banca tem beneficiada da cooperação com as *fintech*, mesmo que o ritmo de trabalho e expectativas fossem, no início, destoantes: “Começamos a encontrar aqui maneiras de trabalhar, que é sempre a parte mais difícil - para nós, uma semana é muito tempo. Para a banca tradicional é muito pouco”, confessa. “Temos vindo a tentar trabalhar isso com eles”, continua, até porque a pandemia e todo o cenário de restrição física

**“Nas 'fintech' conseguimos-nos especializar em algo muito específico e quando assim é, consegue-se fazer as coisas de forma mais rápida e assertiva”, diz Diogo Nesbitt, da hAPI**

“veio acelerar esses processos”. No fundo, a própria solução tecnológica que a hAPI promete tem sido alusiva à sinergia com a banca. “Tentamos dar isso mesmo”, explica o líder da hAPI, “rapidez nos processos, desburocratização”.

Mas nem só de acompanhar a digitalização, com toda a celeridade que dela advém, se ocupa a banca. No sector financeiro há tendências que se começam a acimentar junto dos consumidores, esses cuja exigência não conhece limites, como diz o Head of Sales da XTB, Nuno Mello.

“O consumidor tem vindo a ser cada vez mais exigente e a pandemia alterou também os hábitos de consumo”, reconhece o responsável da corretora, que opera num modelo 100% digital. A alteração

dos hábitos de consumo, diz, notou-se desde logo nos produtos financeiros. “Enquanto corretora, temos tentado ao máximo aproveitar este interesse crescente dos investidores”, refere. Interesse que começou a ganhar uma nova expressão “desde o início de 2020”, admite Mello.

“As pessoas estavam em casa e muitas delas com menos rendimentos. Procuravam alguma forma de obter um rendimento extra”, diz. “A XTB tentou aproveitar ao máximo (...) Essa exigência dos consumidores fez crescer a empresa em ferramentas e em produtos”, garante. Mas que expressão teve essa exigência noutras áreas do sector financeiro? Se os balcões já eram uma memória de tempos idos, no caso dos ban-





Marganda Grossinho

“hoje é tudo feito online em pouco minutos - foi preciso também alguém dar esse primeiro passo para as restantes o poderem fazer”, explica. Mas o Banco de Portugal e a CMVM não são imunes a considerações: “Também são um bocadinho conservadores”, admite.

Diogo Nesbitt repara que “a escala de tempo vai reduzindo”, e dá o exemplo da abertura de conta num banco: “Duas horas era o normal, hoje é dez minutos e parece que dez minutos já é demasiado tempo”, atira. Quanto ao caminho que a banca tem a percorrer na jornada da digitalização, há “dores de crescimento” a assinalar, mas também grandes benefícios a colher, nomeadamente com a redução de custos - que terá reflexo direto para o consumidor - e com a possibilidade de abrir as portas a novos ativos, como é o caso das criptomoedas. “Nós claramente trabalhamos num sector que reduz custos à banca”, diz o representante da hAPI, “e isso terá impacto direto no consumidor”. Imagine-se, por exemplo, um processo de abertura de crédito à habitação, que tipicamente incorre em várias comissões por validação de documentos e certificação.

#### “A banca é muito reativa”

Já sobre a abertura de horizontes por parte da banca tradicional a novos ativos, especificamente digitais, ambos os convidados da JE Talks acenam que é uma questão de apreensão que só depende do primeiro a arriscar, tal como foi com a abertura das contas de forma 100% digital, nota Nesbitt: “No primeiro dia que algum aceitar, vão todos atrás”, brinca. “A banca é muito reativa”.

“É difícil dizer [qual será o primeiro banco]”, admite Nuno Mello, mas a aposta do representante da XTB recai sobre a banca especializada em investimentos. “Por exemplo um Banco Best, ou um Big”. Contudo, a literacia financeira continua a ser um obstáculo ao sucesso de muitas das ambições mais firmes das *fintech*. Quando questionado se será relativamente fácil inteirar a população portuguesa das temáticas em torno dos criptoativos, de forma a tornar esses e outros produtos financeiros mais acessíveis, Mello olha para os exemplos estrangeiros para explicar que a penetração de soluções digitais no tecido português se prende com a pirâmide demográfica. “Países mais jovens como a Dinamarca, Noruega, Finlândia... O grau de penetração da banca é cerca de 90%”, diz. “Em Portugal, é apenas 45%”. “Se ninguém explicar às pessoas mais velhas como usar as novas tecnologias, elas vão continuar a ir ao balcão, a usar cheques”, explica o responsável da XTB. Já Diogo Nesbitt olha de forma otimista para o futuro, que se traça com os novos players.

“Existe um desconforto, mas começa-se a discutir, a perceber onde é que podemos encaixar”, garante. ■ Com TGP

cos, agora a demanda é por (ainda mais) rapidez, eficiência, celeridade e segurança. A banca bem tenta, admite Diogo Nesbitt, mas muitas das competências digitais ainda só são possíveis recorrendo às *fintech* - mas não é por falta de vontade ou capital. “Nós nas *fintech* conseguimos-nos especializar em algo muito específico e quando assim é, consegue-se fazer as coisas de forma mais rápida e mais assertiva - não podemos dizer que qualquer banco, se quisesse fazer isto, não pudesse investir o dinheiro e tempo a tentar fazê-lo”, diz.

#### Receios e propensão ao risco

A questão sobre se a banca é ou não capaz de acompanhar o ritmo prende-se com o *mindset*, apreensão e com a morosidade em concluir processos: “Eles têm muita coisa sempre para tentar mudar”, explica Nesbitt. “Notamos que existe um *compliance* muito rígido: sempre que é preciso analisar uma nova tecnologia, só essa análise é algo que, na banca tradicional, leva muito tempo. Existe muito receio de dar um passo em falso”. “Numa startup, numa *fintech*, existe uma propensão ao risco sempre maior. Em alguma banca também, a mais recente, como um Revolut”, explica.

Para Nuno Mello, este atraso em implementar melhorias técnicas não pode ser só imputado aos bancos, ou às corretoras, até porque é preciso haver sempre um que dá o primeiro passo. “Uma abertura de conta [em corretora] há dez anos era um monte de papel”, recorda,

Reveja esta JE Talks em [jornaleconomico.pt](http://jornaleconomico.pt)

# ACTIVTRADES

Broker Online desde 2001

## TECNOLOGIA

# Escalada do risco cibernético reacende preocupações

“Os bancos estão cada vez mais digitais, mas também mais expostos a possíveis riscos”, afirma Pedro Pereira, sócio da Boston Consulting Group em Portugal. Especialista diz que investimento na prevenção “tem sido insuficiente”.

MARIANA BANDEIRA  
mbandeira@jornaleconomico.pt

O cibercrime tem impactado todos os sectores de atividade económica e, apesar de parecer que as instituições financeiras têm um muro de Berlim entre os seus sistemas informáticos e os *hackers*, não estão imunes, assim como não estiveram operadoras de telecomunicações, canais de televisão, laboratórios de análises ou retalhistas deste o início deste ano.

“Estas instituições estão onde está o dinheiro e, para os cibercriminosos, os ataques a bancos são potenciais fontes de lucro através do desenvolvimento de estratégias de extorsão, roubo e fraude. Como infraestrutura crítica, os *hacktivistas* e os estados-nação veem-nas como potenciais alvo para alavancagem política e ideológica, espionagem comercial ou simplesmente roubo”, afirma Carla Zibreira, manager da unidade negócio de Digital Trust na Axians Portugal ao Jornal Económico (JE).

Uma análise da Boston Consulting Group (BCG) concluiu que o custo global do cibercrime aumentou de 445 mil milhões de dólares (409 mil milhões de euros) em 2015 para mais de 2 biliões de dólares (1,8 biliões de euros) ao dia de hoje, segundo dados da McAfee, “CNBC” e Cybersecurity Ventures. Pedro Pereira, sócio sénior e responsável da BCG em Portugal, garante que as empresas têm investido “de forma urgente” em cibersegurança, até para responder às preocupações e escrutínio dos reguladores, o que faz com que a Gartner estime que tenha havido um gasto mundial de 150 mil milhões de dólares (138 mil milhões de euros) em 2021 nesta área.

Porém, o consultor crê que a cibersegurança era vista como uma questão secundária e, ainda hoje, o investimento na prevenção dos ataques informáticos “tem sido insuficiente” quando comparado com a evolução tecnológica a que se assiste no mundo. “As instituições financeiras, especialmente incumbentes, definiram a transformação digital como uma prioridade estratégica. No entanto, este foco centrou-se primordialmente na melhoria da experiência digital do cliente e no aumento da eficiência de processos internos, através da adoção de novas ferramentas e funcionalidades digitais”,



começa por explicar. Logo, “os bancos estão cada vez mais digitais, mas também mais expostos a possíveis riscos cibernéticos”, afirma Pedro Pereira ao JE.

O sócio sénior da BCG considera que as instituições financeiras deveriam assegurar que esta é, efetivamente, uma prioridade interna e implementar pelo menos quatro medidas: estruturar um plano integrado com normas abrangentes para todos os processos e funções

**Paulo Pinto e Ricardo Ferreira, da Fortinet, dão o exemplo do ‘ransomware’ Yanluowang, que foi utilizado em vários ataques nos Estados Unidos, em particular instituições financeiras**

da empresa (portanto, incluir fornecedores de serviços), atualizar continuamente os seus programas, medir e monitorizar constantemente o grau de exposição a riscos cibernéticos e consciencializar os seus colaboradores, atribuindo-lhes um “nível apropriado” de conhecimentos e capacidades técnicas.

“As principais preocupações em sectores mais amadurecidos nestas matérias assentam sobretudo na conformidade e na manutenção de

um ciclo de melhoria contínua de Identificação, proteção, deteção, resposta e recuperação, no âmbito das gestão e operação diárias das suas infraestruturas tecnológica”, diz Luís Lobo e Silva, *managing partner* da Focus2Comply, uma empresa portuguesa especializada em *governance*, risco e *compliance* que trabalha com o sector financeiro há vários anos.

Luís Lobo e Silva destaca que os bancos e corretoras têm vestido a farda de autênticos agentes de sensibilização para estas temáticas, por exemplo no reforço da comunicação com os seus clientes e nas políticas de segurança para acesso às contas digitais. “A autenticação multi-fator, por SMS ou *token*, quer na ausência de acessos ao *homebanking* por um determinado período, quer na aprovação de operações financeiras com cartões de crédito ou de outra natureza” são dos pontos mais visíveis por todos, exemplifica. “Porém, toda esta dinâmica, aparentemente simples, assenta em sistemas de gestão e procedimentos internos muito bem definidos e complexos, que exigem uma enorme flexibilidade de articulação organizacional entre áreas tecnológicas, legais, operações, comerciais e de auditoria interna”, adverte o gestor ao JE.

A empresa norte-americana Fortinet, que desenvolve e vende software, produtos e serviços de cibersegurança (*firewalls* ou anti-vírus) também para a banca, corrobora que as principais preocupações destas organizações é disponibilizar, ao longo da sua cadeia de valor, “novas experiências aos seus clientes, adotando novas tecnologias disruptivas e equilibrando-as com uma postura tradicional de aversão ao risco”.

Os responsáveis da Fortinet Paulo Pinto, Business Developer Manager, Ricardo Ferreira, Chief Information Security Officer na região EMEA, dão o exemplo do *ransomware* Yanluowang, que surgiu em meados de agosto e foi utilizado em vários ataques nos Estados Unidos, em particular instituições financeiras. “Há análises que indicam que os atores por detrás podem vir a disponibilizá-lo como um serviço (RaaS) de modo a que múltiplos atores indesejados o possam vir a utilizar em simultâneo para distribuir o malware e realizarem os seus ataques”, alertam ao JE. ■

# Do tradicional ao digital: como pode a SoftFinança impulsionar a banca nessa transição



**LUÍS TEODORO**  
Administrador  
da SoftFinança

**Portugal parece viver a duas velocidades na evolução dos meios de pagamentos. São cada vez mais as pessoas e os negócios que só utilizam meios de pagamento digitais, enquanto várias lojas só aceitam pagamentos em dinheiro físico. Qual o ponto de situação dos meios de pagamento no nosso país?**

É seguro afirmar que temos dois cenários nos meios de pagamento em Portugal: o comércio tradicional que continua a defender a compra e venda de produtos, ou serviços, através de pagamentos em dinheiro físico muito suportado pelos custos associados aos pagamentos digitais, enquanto os novos players têm vindo a impor meios totalmente digitais e a fazer com que a banca se adapte também a este cenário, incluindo-o no seu leque de mecanismos e serviços à disposição do cliente, procurando disponibilizar o mesmo leque de opções possíveis. O forte crescimento do turismo veio acelerar esta adoção dos meios digitais de pagamento nos mais diferentes tipos de atividades.

**As novas formas de pagamento têm tornado o dinheiro cada vez menos físico. É possível pensar uma sociedade onde o dinheiro seja uma realidade totalmente digital?**

Apesar de termos vindo a assistir ao surgimento de players totalmente digitais e dos consumidores terem vindo a adotar cada vez mais este tipo de serviço, a verdade é que não é viável que o dinheiro se torne numa realidade totalmente digital, pelo menos nos tempos mais próximos, uma vez que ainda existe uma grande parte da faixa etária portuguesa que não tem os mecanismos necessários para aderir a esta tendência e privilegia o dinheiro físico. A par disso, são vários os negócios a manter o core tradicional em que apenas o dinheiro físico é aceite, pelo que podemos afirmar que existe uma dicotomia face a este tema, apesar de ser claro o crescimento das situações onde cada vez é mais fácil não utilizar dinheiro físico.

**Qual a abertura do mercado português a operações de open banking?**

O open banking é um conceito e realidade já bastante usual na Europa, graças também à Diretiva de Serviços de Pagamentos, criada pela União Europeia com o intuito de assegurar um mercado europeu de pagamentos mais integrado e eficiente em todos os seus processos e operações.

Em Portugal, o conceito tem vindo a ganhar destaque através da criação de produtos relacionados com o open banking, da implementação do serviço pelas entidades bancárias e pela presença de novos players no mercado. Contudo, ainda é necessário desmistificar o conceito de open banking junto dos portugueses e facilitar a sua implementação para além das consultas e agregações de património, permitindo uma maior transacionalidade, bem como assegurar os mecanismos necessários para a banca tradicional se adaptar ao conceito, para que seja possível alcançar um mercado financeiro com iguais condições entre prestadores de serviços de pagamento. Se é importante este processo para os clientes particulares, é ainda mais impactante para as empresas, estando agora a iniciar-se este movimento.

**Qual o posicionamento da SoftFinança perante este tema? Possuem alguma solução?**

A SoftFinança surgiu no mercado com soluções de sistemas de informação, para o setor financeiro, sendo umas das primeiras empresas a fazê-lo em Portugal. Hoje, contamos com mais de 31 anos de experiência e inovação ao serviço do cliente, pelo que continuamos a apostar na criação de produtos disruptivos que satisfaçam as suas necessidades e as imposições do mercado. Como tal, temos soluções que vão ao encontro do sistema de open banking, mais precisamente, a nossa linha de mobile solutions, que incorpora um conjunto de soluções de pagamentos e serviços móveis que permitem a gestão e consulta de todo o património num único dispositivo, com o intuito de facilitar a gestão do dia-a-dia dos seus utilizadores, tendo referências que são reconhecidas no mercado português, exatamente por estes valores.

**Como deve ser feita a adaptação dos modelos financeiros dos bancos perante a realidade dos nativos digitais, caso dos Millennials e da geração Z?**

Os modelos financeiros estão em constante adaptação e inovação para garantir o máximo de conforto e fidelização dos seus clientes, pelo que no caso dos millennials e a da geração Z a situação não é díspar. Aquilo que muda é o tipo de produto que lhes é proporcionado. Neste caso, as mobile solutions - como as criadas e apresentadas pela SoftFinança - que permitem a consulta integrada da globalidade do património, uma transferência ou um pagamento de um serviço através de 2 ou 3 cliques, dão resposta ao imediatismo e eficácia exigidos por ambas as gerações, sendo exemplos práticos a incluir nos modelos financeiros dos bancos para garantir a satisfação desta tipologia de cliente.

**E como pode a banca tradicional adaptar-se e concorrer perante os novos modelos de produtos globais?**

O futuro é digital, pelo que a banca tradicional pode, e deve, adicionar ao seu core de negócio opções que viabilizem o seu crescimento, dando resposta às necessidades e tendências atuais do mercado, como aliás podemos hoje ver na generalidade dos bancos portugueses. Posto isto, a adoção e disponibilização de soluções digitais são uma das soluções a ter em conta perante um setor financeiro que tende a ser consternado por novos players, que atuam unicamente no digital. Para tal, é importante que as instituições financeiras possuam profissionais e parceiros de confiança, que sejam capazes de os apoiar e capacitar nesta transição, sendo esse o principal papel e objetivo da SoftFinança. Desta forma, os nossos clientes têm uma oferta orientada aos diferentes perfis de clientes, sendo mais abrangentes.

**Como pode a SoftFinança ajudar a alavancar as instituições financeiras?**

A SoftFinança pode e pretende ser o parceiro das instituições financeiras na resposta a este modelo emergente. Temos provas dadas em várias áreas de atuação, pelo que pretendemos continuar a contemplar os nossos parceiros, e clientes, com soluções avançadas, uma vez que a inovação e qualidade estão na nossa génese. Como tal, criamos produtos adaptados à necessidade de cada cliente, através da utilização de recursos de ponta como as mobile solutions - desenvolvidas por nós - que disponibilizam ofertas comerciais de diferentes fornecedores, informações e operações bancárias de ou entre várias contas, a gestão de todos os seguros do utilizador, a administração de poupanças, financiamentos e investimentos e, até mesmo, deixar de se preocupar com o facto de deixar a carteira em casa e levantar dinheiro sem precisar dela.

Além deste produto e recursos, estamos constantemente a antecipar os movimentos do mercado e a criar

soluções que permitam aos nossos utilizadores estabelecer níveis de relação de excelência com os seus clientes, potenciando a retenção e continuidade da relação.

**A digitalização da banca é uma realidade em constante evolução. Hoje é possível criar um banco com apenas um cartão e uma app mobile. A SoftFinança tem sido pioneira nesta evolução. Qual é o segredo?**

Vivemos num mundo em constante mudança e evolução, em que a única garantia que temos é que a inovação continua a ser a chave do sucesso de qualquer negócio, pelo que o segredo da SoftFinança é a antecipação de necessidades futuras, bem como a procura e criação de soluções para estas, com o objetivo de assegurar que os nossos clientes estão sempre um passo à frente do mercado.

A evolução dos processos e da regulação também contribuíram para o sucesso das soluções tecnológicas como as nossas, que assim não têm impedimentos ou limitações na sua adoção, sendo disruptoras e inovadoras, indo ao encontro de um perfil de clientes que não valoriza o contato direto e pessoal.

**A SoftFinança é hoje uma das empresas com mais experiência na banca digital, sendo responsável pelo lançamento de vários produtos inovadores, como a Wallet MasterPass ou a app Universo da SONAE. O que podemos esperar do futuro?**

A SoftFinança tem vindo a criar produtos inovadores que estão presentes na vida de milhares de portugueses e que simplificam o seu quotidiano. Como tal, no futuro pretendemos continuar a surpreender os nossos clientes e parceiros com produtos que melhorem a experiência dos seus clientes, através da aposta nos canais digitais, customização e opções de self-service que diminuam os tempos de espera e estão sempre disponíveis a qualquer hora em qualquer local, aumentam a satisfação do cliente e a rapidez e resolução dos seus problemas. Esta abordagem tem uma dinâmica que está sempre a evoluir e a despertar novas abordagens que têm que ser intercaladas nas ofertas dos nossos clientes.

**Quais as tendências expectáveis da banca para o futuro imediato relativamente a produtos e à captação de clientes?**

A digitalização irá continuar a moldar grande parte da banca e a ser crucial para a captação e fidelização dos clientes num futuro imediato. Em Portugal, apesar de ainda ser necessário manter o formato do modelo tradicional de negócio, iremos verificar uma intensificação e privilegiação pelos processos digitais, em que a inteligência artificial irá assumir um papel de destaque e o próprio dinheiro, e a forma como o vemos, poderá mudar com as moedas digitais a ganharem um maior destaque.

A oferta de produtos financeiros mais orientados ao perfil de cada tipo de cliente continua a ser uma preocupação, agora mais sustentado no incremento da informação cada vez mais rica e potente que os processos digitais nos permitem obter. A forma como exploramos esta informação e a tornamos conhecimento útil vai fazer a diferença na forma como os nossos clientes se posicionam no mercado e conquistam a preferência dos seus clientes.

Desta forma, a SoftFinança tem vindo a idealizar e preparar soluções inovadoras que irão capacitar os seus clientes para este cenário futuro, e garantir que estão sempre um passo à frente das variações do mercado.



SoftFinança®

com o apoio **smarter companies, happier lives**

## FÓRUM

# Todos os elos da cadeia de valor dos clientes devem beneficiar com a digitalização

A digitalização dos serviços financeiros passou a ser um tema recorrente. O foco deve estar na cultura das estruturas para que todos possam aproveitar as oportunidades depois de um período em que a pandemia foi o impulsionador para a revolução.

## Quais são os principais desafios que se colocam à digitalização dos serviços financeiros?



**ANTÓNIO MARTINS**  
Diretor de Marketing  
no Banco Best

A questão da digitalização dos serviços financeiros não é um tema recente, tendo sido algo com que as instituições se debateram ao longo das últimas décadas, desde o ATM, ao homebanking e agora às Apps. No entanto, e por força do período de pandemia, assistiu-se a uma crescente preocupação em garantir que todos os elos da cadeia de valor dos clientes beneficiassem da digitalização. São vários os desafios, sendo que na nossa opinião a questão não se coloca apenas numa vertente tecnológica, mas sobretudo nas soft skills e na cultura das suas estruturas. A vertente tecnológica assenta em equipas com experiência e com capacidades de entrega, já o passar a "ser digital" é um desafio bem maior:

1 - Desde logo consideramos que o maior desafio é alinhar, equitativamente entre entidades, países e reguladores, a forma como a digitalização irá chegar ao cliente e como ele irá interagir até obter o que pretende – o que usualmente se identifica como CX – a experiência do cliente. Esta passa por modelos simples e claros e fundamentalmente pelo foco na interação – o UX/UI. Uma grande diferença entre entidades financeiras e não financeiras é, por um lado, o modo como se apresentam – as primeiras focam-se na visão de produto/serviço e as segundas nas vantagens para o cliente – e por outro, a forma como permitem a execução da compra aos diferentes tipos de clientes, seja por via das características legais, comportamentais ou mesmo das tradicionais sociodemográficas.

1. Outro importante desafio passa pelas instituições financeiras mais tradicionais (em oposição às fintechs) revitalizarem os seus recursos humanos no sentido de terem uma visão mais atualizada, e até mesmo antecipada, de como e onde os clientes pretendem ser atendidos. Mas não só, passa também por entender que no mundo atual são os serviços financeiros que devem ir ao encontro dos objetivos dos clientes e não os clientes que devem adaptar-se ao que as entidades pretendem – isto passa por deixar cair formas de atuação estabelecidas – ou seja, passar do

foco no processo ao foco no cliente.

2. Por último, e também muito relevante, é a própria capacidade de perceção do cliente, num 'tempo' em que o seu foco de atenção são de poucos segundos. O desafio que se coloca é como apresentar os produtos e serviços mais complexos?

O cliente é cada vez mais digital, usa whatsapp, faz facetime, joga e até abre o carro através da app, logo está apto a lidar com informação em tempo real, agir e reagir em poucos pixels... os bancos é que têm que se adaptar a 'este tempo', em que o cliente não vem ao banco, mas é o banco que vai ao cliente, de uma forma relevante e positiva na sua vida financeira, desde os pagamentos, à obtenção de crédito, à rentabilização do seu dinheiro ao planeamento da reforma. Através de um processo que combina rigor e criatividade, da construção de jornadas simples e diretas, fáceis de entender ainda que obriguem a repensar e refazer os processos, os bancos têm que mudar. Sair do mundo das agências bancárias para um mundo em que temos muitos clientes e que cada um quer ser único. São muitos os desafios, mas que em nada surpreendem, nem devem assustar as entidades financeiras, dado que na panóplia de produtos e serviços existem alguns que já fizeram este caminho e hoje já estão num nível de digitalização quase total.



**EDUARDO FERREIRA**  
Head of Digital  
e Head of DevOps da Asseco PST

O setor financeiro, sendo altamente regulado, é muitas vezes acusado de ser lento na adoção de medidas inovadoras e de tecnologias disruptivas. Contudo, nos últimos anos, começa a verificar-se um comportamento inverso, com uma forte aposta no campo da digitalização por parte das instituições financeiras. A digitalização é uma evolução natural nas economias modernas e que na parte relativa aos serviços financeiros se deve pautar pela experiência e pela segurança, por um lado, e pela aplicabilidade, por outro. A experiência assenta na premissa de que os clientes estão cada vez mais exigentes, mas disponibilizar um novo serviço não é, por si só, suficiente. Não basta às instituições financeiras anunciar uma APP ou um processo de onboarding digital. Hoje é fundamental pensar na jornada do cliente, na experiência que se vai oferecer e na sua conjugação através dos vários canais digitais. Já a segurança, muitas vezes esquecida, é uma premissa crítica e fundamental, tanto para as instituições como para os clientes. As primeiras não podem colocar em risco o seu valor no mundo digital, enquanto os clientes têm de sentir que os seus dados – e, mais importante, o seu património – estão devidamente protegidos. A questão da aplicabilidade, por seu turno, obriga a um equilíbrio difícil entre tendência e eficácia. Se é certo que existe a pressão feita pelos clientes para que a sua instituição financeira seja inovadora e adote as últimas tendências, por outro é fundamental ter em conta a eficácia do serviço, tanto para o cliente como para o backoffice da instituição. Em síntese, ser mais eficiente, proporcionar uma melhor experiência e garantir que qualquer processo é seguro são alguns dos grandes desafios da digitalização dos serviços financeiros.



**MAXIM MANTUROV**  
Head of Investment Advice  
na Freedom Finance Europe

O setor de serviços financeiros tem sido tradicionalmente percebido como um negócio offline, mas nos últimos anos, os negócios relacionados ao setor financeiro têm vindo a mudar constantemente com o resto do mundo civilizado. Bancos, seguradoras e corretoras de valores estão todos a mover-se, consistentemente, para a digitalização. Muitas empresas foram forçadas a tornarem-se digitais em 2020, quando a pandemia de coronavírus varreu o mundo. Enquanto as finanças costumavam ter muitas questões burocráticas, agora a tendência mudou para simplificar o serviço e querer estar mais perto dos clientes. Hoje, é quase inconcebível que algo de que precisamos não esteja disponível digitalmente. Compras, entretenimento, comunicação, assuntos de trabalho – tudo está disponível aqui e agora. Mas, apesar de tudo isso, todas as empresas enfrentam vários problemas ao longo do caminho – alguns são resolvidos rapidamente e outros levam mais de um ano até serem resolvidos. Entre os principais obstáculos para uma transição fácil e rápida para a digitalização e a plena transformação digital para o setor financeiro estão os seguintes:

1. Uma diferença global no ambiente legal e fiscal. Diferentes taxas de impostos, padrões de classificação aceites, controlos AML e Compliance criam o primeiro e mais significativo obstáculo – a incapacidade de unificar, facilmente, os processos para que os utilizadores de diferentes regiões de países e Estados possam usar o serviço de forma equitativa. A Freedom Holding Corp enfrentou um problema semelhante, uma vez que a holding tem que fazer negócios, tanto na Ásia Central, como na União Europeia e nos EUA. É difícil criar um back-end unificado apenas com os seus próprios esforços, o problema precisa de ser resolvido a nível internacional, introduzindo normas internacionais de interação com finanças digitais, tanto de crédito como de depósito.

2. O segundo aspeto importante é a privacidade e a segurança. Hoje em dia, um importante desafio para o setor financeiro é a

privacidade dos dados pessoais dos utilizadores, porque finanças é dinheiro, e dinheiro, via de regra, precisa de ser poupado. Ouvimos e testemunhamos muitas vezes que os bancos, mercados financeiros e bolsas de criptomoedas foram atacados, e que dados pessoais e economias financeiras foram roubados nesses ataques. E, se falarmos em escala sobre a digitalização, isso claramente aumenta o nível de importância da segurança.

2. Por fim, todos os itens acima exigem um financiamento decente e, para obtê-lo, é preciso mostrar a importância do evento. Neste momento, a questão da digitalização total do segmento financeiro está num nível elevado, mas é um projeto caro e demorado, embora algumas empresas e países tenham conseguido ir mais longe do que outros, uma digitalização total do mundo é apenas uma questão de tempo. E isso só acontecerá quando as regulamentações tecnológicas forem unificadas, e houver um roteiro completo para todos os países e participantes nessa transformação e, portanto, haverá um fundo comum para apoiar todo tipo de desenvolvimento: investimento, tecnologia, recursos humanos e experiência.



**MÁRIO MARTINS**  
Membro do conselho administrativo da ActivTrades CCTVM

A digitalização dos serviços financeiros é um choque entre um dos bastiões da economia tradicional e uma nova economia emergente, essencialmente tecnológica, o que desde logo coloca um enorme desafio de transformação dos sistemas, sejam eles humanos (processos), como tecnológicos, não apenas porque envolve uma alteração disruptiva de mentalidade, tanto na instituição como no cliente, mas porque os meios humanos para efetivar essa transição são hoje em dia um dos recursos mais escassos que o sistema financeiro não tem conseguido adquirir, dado o enorme défice existente de profissionais especializados em novas tecnológicas, como programadores. Para além disso, com a migração para a digitalização cada vez mais inclusiva dos serviços financeiros, o tema da segurança cresce substancialmente de relevância dentro das instituições, setor onde os recursos humanos são igualmente escassos, mas onde as exigências e custos operacionais, vão ser cada vez maiores à medida que a economia mundial caminha para uma maior dependência da tecnologia.



**VÍTOR PEREIRA**  
Diretor Produtos, CRM, Marketing e Canais Digitais | Comissão Executiva Bankinter Portugal

O setor financeiro sempre se destacou pela capacidade de fazer evoluir os seus processos operativos e comerciais através da adoção de tecnologias digitais. A questão de fundo, que requer uma decisão por parte de cada entidade, é: "Qual o caminho de transformação digital a seguir?" A abordagem terá de ser faseada em 3 etapas.

Primeiro, saber "porquê transformar", procedendo a uma rigorosa avaliação de oportunidades e ameaças, e só depois avançar para a etapa seguinte: "o que transformar". Nesta segunda fase, identifica-se o modelo de negócio a transformar ou implementar (seja uma diferenciação por custos, por plataformas ou por experiência), correspondendo a um posicionamento estratégico – por exemplo, defender ou sair de um determinado segmento ou mercado, ou ser disruptivo, procurando novas oportunidades. Segue-se, talvez, o mais exigente dos desafios: "como transformar". Neste ponto, é importante assegurar um modelo operativo ajustado à velocidade do contexto digital, garantindo, em paralelo, um total alinhamento das diferentes

áreas da organização, convergência de capacidades e esforços, para que seja possível levar a bom porto um processo bem-sucedido de transformação digital. Como corolário, procura-se uma melhor experiência de cliente (processos mais simples, intuitivos e transparentes), a um menor custo, adequada às suas necessidades, com o conteúdo certo, no momento e canal certos, sem deixar de considerar desafios complementares, como os de garantir a segurança ou a acessibilidade de todos os perfis de clientes às soluções digitais, tornando-as inclusivas e não exclusivas, e "co-competir" através do estabelecimento de parcerias que promovam jornadas integradas, com a perspetiva de melhor servir os clientes. No Bankinter, temos dedicado recursos para promover essa jornada de transformação digital que permita assegurar um modelo de serviço de "proximidade digital", no qual pretendemos fazer sobressair o elemento humano como peça central do serviço ao cliente, promovendo o aconselhamento, em cada ciclo de necessidades, que conduza à decisão ponderada e informada. A tecnologia ocupa um papel de facilitador que temos colocado à disposição dos nossos clientes, para estarmos mais próximos, sermos mais assertivos e inclusivos, seja para as famílias, ou para as empresas. Alguns exemplos dessa transformação são os processos de abertura de conta para particulares e de contratação de crédito habitação, que podem ser efetuados de forma 100% digital, contando com o apoio de especialistas. Merecem também referência os agentes virtuais cognitivos, que permitem responder às necessidades operativas e de informação dos Clientes, ou a disponibilização de soluções plataformas self-service para empresas, como a Plataforma de Negócio Internacional (para operações de trade finance), Broker Divisas (acesso à sala de mercados para operações cambiais) ou Web Confirming (permite às empresas ter a sua operativa totalmente digital e segura, com impactos positivos nos seus processos internos). Sendo este um processo dinâmico, voltaremos a perguntar "porquê transformar", reiniciando este processo de evolução permanente, com o propósito último de servir melhor os clientes.



**FILIPE CARVALHO**  
Associate Partner na Mazars em Portugal

A mudança de hábitos dos consumidores, a rápida evolução da tecnologia, assim como um mercado financeiro cada vez mais competitivo, com presença de novos players (como as fintechs), obrigaram os bancos a abordar o seu processo de digitalização com maior urgência. Portugal não é exceção, sendo cada vez mais notório o número de pessoas que procura serviços e produtos

digitais no setor bancário, constatando-se que as novas gerações demonstram uma clara preferência pela utilização dos serviços bancários digitais. No entanto, há ainda uma geração mais antiga, com um peso importante, que continua a preferir os balcões e o contacto presencial, e aqui residirá provavelmente um dos maiores desafios desta transformação: o conseguir "agradar a gregos e troianos". A digitalização poderá também conduzir a um aumento do desemprego, sendo importante destacar o facto de a tecnologia também propiciar uma maior vulnerabilidade a ataques informáticos e fraudes. Outros obstáculos/ desafios serão a clara falta de literacia financeira e digital da população e os elevados custos associados à implementação de soluções digitais, assim como a falta de recursos humanos especializados nesta área, sendo fundamental a criação de parcerias no setor. O aumento da regulação na era digital será essencial e crítico para que se consiga manter a sustentabilidade e confiança no setor, dados os diferentes riscos a que as instituições se encontram expostas, implicando uma maior supervisão prudencial e comportamental.



**ANNIE CRISCENTI**  
Deputy CEO na Younited

A digitalização veio para ficar e para oferecer produtos mais acessíveis e transparentes aos consumidores. Talvez por isto, um dos desafios que temos de enfrentar está relacionado com a perceção e, no limite, a confiança que os utilizadores têm nas ferramentas digitais e nos mesmos atores "on-line". Devemos continuar a comunicar de forma pedagógica tópicos relacionados com a segurança e a transparência, explicando todas as oportunidades com que a e-Conomy nos brinda hoje. No entanto, também o quadro regulatório e a disponibilidade de ferramentas específicas devem melhorar, sobretudo em mercados mais tradicionais como o português, por exemplo. É preciso trabalhar decididamente na adaptação das regras aos cenários atuais, na simplificação dos requerimentos "em papel" e oferecer estímulos às empresas que ponham à disposição do mercado ferramentas digitais estáveis e simples.



**PEDRO LINO**  
CEO da Optimize

O sector financeiro - bancos, empresas de investimento, ou sociedades gestoras - tem passado por várias transformações estruturais em consequência das crises financeiras e do reforço da regulação. No entanto, é a inovação tecnológica e o aparecimento das fintechs que fomentam a necessidade de repensar os processos operacionais, digitais e de segurança dos dados e das transações de clientes. Um dos desafios para as organizações é assegurar a sobrevivência ao inverno demográfico, e à transferência de riqueza, que decorrerá nesta década. Por um lado as instituições têm de manter soluções para os clientes com maior dificuldade ou sem conhecimento para interagir através da via digital (homebanking, multibanco, app) e que, na maioria dos casos, são os detentores das maiores poupanças. Por outro lado, têm de investir no desenvolvimento de soluções tecnológicas por forma a fidelizar os clientes mais jovens, digitais para os quais o conceito de agência bancária, ou reuniões presenciais, desapareceu por completo. Este desafio envolve uma constante preparação e transformação num contexto de recursos limitados, onde as fintechs, menos reguladas e com um ambiente de trabalho mais ágil, conseguem facilmente atrair talento. A necessidade de proporcionar soluções e serviços instantâneos obrigam ao desenvolvimento de ferramentas de cibersegurança onde os dados pessoais e transacionais, possam ser avaliados em tempo real. Nota positiva para a AMA – Agencia para a Modernização Administrativa que ao acompanhar evolução tecnológica, permite que as instituições desenvolvam soluções digitais para os seus clientes.



**JOÃO SEQUEIRA**  
Associate Partner EY, Technology Consulting Financial Services

Vejo como principais desafios para a digitalização dos serviços financeiros:

- Os diferentes níveis de maturidade tecnológica dos clientes, uns mais tecnológicos que outros, o que cria nas instituições financeiras a necessidade de se adaptarem às mais diversas realidades do panorama português. Isto cria uma complexidade na digitalização devido a necessidade de garantir que os clientes menos tecnológicos continuam a ter acesso aos serviços prestados; O desafio passa por ajudar a população que está a envelhecer a adotar as tecnologias digitais aprimorando assim a alfabetização digital;
- Por norma os projetos de digitalização dos serviços financeiros são complexos, de grande dimensão e com elevados riscos para as instituições. Devido a esta complexidade e à falta de compreensão da gestão Sénior, as unidades acabam por construir os seus próprios processos usando apenas as suas capacidades internas, não olhando para a organização como um todo. Isto provoca um aumento considerável de complexidade nos sistemas das instituições financeiras;
- Os dados são o novo petróleo, mas a falta de estrutura e mapeamento dos mesmos nas instituições financeiras causam enormes entraves a digitalização, dificultando qualquer processo de transformação digital.



**ANTÓNIO BANDEIRA**  
CEO  
do ActivoBank

O ActivoBank tem um posicionamento claro na relação com os seus clientes, procurando sempre que a simplicidade e transparência sejam os atributos dominantes neste envolvimento. A evolução desta relação num Banco cada vez mais digital passa muito pela disponibilização de novas funcionalidades nos canais digitais, mas também pela criação de uma relação simbiótica entre estes e os canais humanos. Observamos uma utilização crescente dos canais digitais, com particular enfoque na nossa App. Temos respondido a esta procura, disponibilizando, sempre que possível, funcionalidades adicionais, que vão da Abertura de Conta às normais operações de pagamento, ou ainda à contratação de produtos de Crédito, Investimentos ou Seguros. Esta evolução, que se acentuou no decorrer dos últimos dois anos, tem reflexos importantes, tanto do lado dos Bancos, como do lado dos Clientes. Os Bancos tiveram de acelerar os seus processos internos de inovação e diferenciação, desenvolvendo novas tecnologias e abordagens, e ajudando o Cliente a interagir com as novas funcionalidades. Os Clientes têm necessariamente de acompanhar esta evolução, dotando-se de mais e melhor literacia financeira, ajustada à utilização destes canais. O fator humano não desaparece, bem pelo contrário: passa a ser um complemento da utilização do canal digital, no apoio a operações mais complexas ou esclarecimentos vários. Finalmente, e a acompanhar tudo isto, a necessidade de uma maior e mais rápida transformação da regulação bancária, em muitos casos ainda não totalmente ajustada, e ainda a criação de um mesmo level playing field para os diferentes atores que atuam nesta cadeia de valor (e.g. fintechs).



**SOFIA MOTA**  
Senior Manager da área  
de Banca da NTT DATA Portugal

O ritmo da inovação nunca foi tão alto e a relação das instituições financeiras com os seus clientes está em constante transformação, privilegiando cada vez mais a digitalização, a qual foi intensificada com a situação pandémica que vivemos desde março de 2020.

No entanto, continuam a existir desafios a vários níveis:

- 1. Experiência de Cliente:** o foco deve estar cada vez mais na criação de valor para o cliente através da personalização, conveniência e transparência. Assim, não basta melhorar a experiência atual dos clientes nos vários canais, é necessário reinventar e criar continuamente novas experiências, que vão de encontro às suas reais necessidades, simplificando e oferecendo produtos e serviços financeiros e não financeiros à medida.
- 2. Fator Humano:** apesar de estarmos numa era da digitalização, os clientes continuam a querer relações pessoais com o seu banco. É importante que as instituições financeiras consigam balancear o contacto digital e humano de forma a criar experiências positivas e empáticas com os seus clientes e assim aumentar o nível de satisfação e lealdade;
- 3. Agilidade tecnológica:** a transformação digital requer organizações ágeis que, de forma rápida, permitam testar coisas novas, perceber se funcionam e escalar. No entanto, em muitos casos, os sistemas core das instituições financeiras encontram-se implementados em tecnologias já antiquadas que não permitem a agilidade necessária. É assim necessário assegurar a sua modernização para novas arquiteturas, contudo este é muitas vezes um processo moroso e dispendioso, e que se torna muitas vezes numa barreira à digitalização;
- 4. Agilidade organizacional:** a par da agilidade tecnológica, é essencial assegurar a agilidade organizacional, quer em termos de novos modelos e práticas de trabalho que incentivem a colaboração, partilha, resiliência e flexibilidade, como também de capacitação e gestão da mudança para garantir o envolvimento e motivação do capital humano para uma efetiva transformação cultural e organizacional;
- 5. Segurança:** a segurança continua a ser uma grande fonte de preocupação e os últimos acontecimentos a que temos assistido vieram igualmente demonstrar que continua a ser um tema crítico e que não deve ser descurado pelas organizações. A digitalização dos serviços originará a uma maior exposição das instituições financeiras, sendo assim importante que as entidades financeiras vejam a cibersegurança como um investimento e adequem as suas arquiteturas aplicacionais em consonância;
- 6. Papel do regulador:** neste

contexto de transformação, a regulamentação é um dos fatores a ter em consideração uma vez que tanto pode ser impulsionadora dessa mesma transformação, como também responder à mesma. Adicionalmente, o próprio papel do regulador está a mudar: abrange cada vez mais riscos não financeiros, como é o caso dos temas de sustentabilidade ambiental, mais serviços financeiros, como as criptomoedas, e mesmo a criação de moedas digitais pelos próprios bancos centrais.



**ANA ALMEIDA**  
Senior Manager  
da Accenture Portugal

No contexto pós-pandemia e após a primeira onda de transformação digital, os bancos enfrentam "uma nova era de inovação pós-digital", que traz três grandes desafios. O investimento nos canais digitais, nomeadamente nas apps tem sido a aposta dos últimos anos. O primeiro desafio que se coloca é: Devem os bancos investir mais para ter uma super app ou restringir a atuação ao back office? Apostar numa super app mantém o controlo da relação com o cliente, mas o nível de esforço e investimento necessário pode não trazer garantias do retorno necessário. A Amazon tem criado uma super app, estabelecendo parcerias para aumentar o seu footprint às áreas de pagamentos. Estarão os bancos preparados para fazer um caminho semelhante e entrar no expetito do ecommerce? Um segundo desafio está ligado à componente humana e de personalização: Como podem os bancos encontrar um modelo que recupere a proximidade e conhecimento do cliente? O banco digital tornou-se funcionalmente ágil, mas emocionalmente distante – 50% das interações dos clientes com o banco são através dos canais digitais (por contrapartida a 30% antes da pandemia). Esta ligação pode ser feita através de tecnologia mais sofisticada (com inteligência artificial) que permita compreender o estado de espírito do cliente, analisar informação para compreender melhor as suas necessidades, e oferecer um serviço personalizado e de aconselhamento, mais adequado às suas expetativas. O terceiro desafio do digital para os bancos está no talento: Como vão os bancos disputar o talento com outras indústrias? As novas gerações valorizam a flexibilidade no emprego e normalmente associam aos bancos realidades mais tradicionais, com uma estrutura rígida e burocrática. A mudança cultural do banco é crítica para a fase de recrutamento, mas principalmente para a retenção do talento. Apostar em práticas mais colaborativas, instituir políticas de trabalho híbrido e de wellbeing e sustentáveis, são primeiros passos para captar o talento.



**RITA MELO PINTO**  
Head  
of Business Development hAPI

Os serviços financeiros ditos tradicionais ainda têm uma grande margem de progressão e desenvolvimento dentro do âmbito da inovação. Esta necessidade de mudança é cada vez mais real e uma preocupação da maioria das áreas. Temos genericamente um tipo de cliente que evoluiu, cada vez mais exigente, a privilegiar celeridade, processos descomplicados e menos burocráticos e a impor respostas "no momento". Muitas vezes o maior desafio é interno também, nem sempre esta vontade de evolução e mudança é conseguida dentro das instituições. Frequentemente o querer e o interesse de alguns departamentos/áreas não é suficientemente forte para superar o peso dos procedimentos enraizados, processos financeiros complexos e operações de décadas. Acredito que é basililar os grupos cederem e abraçarem projetos inovadores, muitas vezes de fintechs que têm experiência e know-how de serviços complementares e principalmente tecnologia mais avançada. A realidade das instituições financeiras tradicionais e das fintechs em Portugal são, ainda, muito díspares, contudo perfeitamente compatíveis. Temos na verdade já grandes exemplos de bem-sucedidas experiências de parceria. Com base nesta adversidade criámos uma tecnologia que tem como principal finalidade acelerar, simplificar e digitalizar processos, recolhendo informação e documentação de forma segura e em segundos. Traduz-se consequentemente num aumento da taxa de conversão e concretização dos processos, seja ao nível da concessão de crédito, seja ao nível da análise de risco/ autenticação de documentos, preenchimento de formulários, etc... A hAPI permite melhorar e transformar os processos de interação com clientes, automatizando e eliminando erros na obtenção de informação e comprovativos necessários. A título de exemplo: um processo que pode demorar vários minutos (para não dizer horas ou dias) pode ficar completo em apenas sete segundos, a informação associada ao cliente é 100% fidedigna, verificamos também que através da nossa tecnologia há um incremento de novas propostas analisadas em cerca de 12%. São efetivamente este tipo de melhorias e evoluções que acredito serem essenciais e vitais para o sector nos próximos anos.



**JOÃO FONSECA**  
Partner  
da Deloitte

Recentemente, a propósito do estudo "Realizing the Digital Promise", a Deloitte entrevistou dezenas de executivos de topo de instituições financeiras, que destacaram nove importantes desafios que na sua jornada de digitalização. Destes, quatro são de origem externa às instituições financeiras, como é exemplo as crescentes expetativas dos acionistas focadas no retorno do investimento a curto-prazo, e que dificulta o financiamento de programas plurianuais de transformação. Por outro lado, a complexidade e assimetrias, nos regimes de proteção de dados, impede a criação de valor com base em informação. Foi também apontada a dificuldade na criação de parcerias entre fintechs e instituições financeiras mais maduras e por fim a regulação prescritiva e por vezes demasiado restritiva. No entanto, os desafios da digitalização podem também ser analisados na perspetiva interna das próprias instituições. Aqui foram apontados desafios na gestão, aquisição e retenção do talento, uma questão atualmente transversal a praticamente todo o mercado de trabalho. Foi também mencionada a necessidade de existir uma cultura organizacional que propicie parcerias potenciadoras de inovação, bem como uma cultura de gestão de risco conflituante com a apetência pela "experimentação" e inovação. Paralelamente, em muitas situações a necessidade de as empresas estarem focadas no "business as usual" compromete os programas de transformação digital, que deverão ser mais estruturantes e prolongados. Naturalmente que o benefício para quem supera estes desafios é elevado. Num outro estudo publicado pela Deloitte foi possível concluir que, dos mais de 300 bancos que participaram, os classificados como "digital champions" apresentam um Return on Equity 1,9 pontos percentuais (p.p.) acima dos restantes bancos e um "Cost to Income" 4 p.p. abaixo.



**ÉLIA FAUSTINO**  
Head of Business  
Consulting na askblue

A expressão “o cliente tem sempre razão”, criada em 1909 por Harry Selfridge, poderia ter sido o mote para a revolução operada pelo novo modelo de negócio subjacente à banca digital: centrado no cliente, na satisfação das suas necessidades e alinhamento com as suas expectativas, independentemente do ponto de contacto físico ou digital. Este modelo de negócio visa responder a uma nova geração de clientes com perfis e expectativas de consumo orientadas para um serviço permanentemente disponível e acessível, onde a comunicação pessoal e presencial está a ser substituída por soluções tecnológicas, essencialmente móveis, que suportam os serviços através de experiências eficientes e intuitivas, sendo este um fator central na retenção, captação ou recuperação de clientes pelo impacto efetivo sobre na lealdade dos clientes à marca. Contudo, não são apenas os clientes e as suas expectativas que estão a moldar o negócio. A forma como os players atuam e a entrada de concorrentes com novos conceitos fazem evoluir o “ecossistema” financeiro vigente para um futuro mais ágil e transparente e menos burocrático, não apenas na forma como interagem com o mercado, mas também como se organizam internamente, caminhando para estruturas colaborativas e remotas em substituição da rigidez hierárquica. Esta evolução profunda e ampla acarreta necessariamente desafios adicionais, desde temas de regulação e supervisão, numa perspetiva de garantir a estabilidade de mercado e assegurar o cumprimento de regras da concorrência, passando também pela capacidade em responder a questões de segurança e a imposições de compliance.



**STEVEN SANTOS**  
Head of Trading  
Platforms & Brokerage no BIG

A adoção de meios digitais nos serviços financeiros registou aceleração substancial durante os meses mais duros da pandemia e dos confinamentos, com muitos clientes a interagirem com o BIG através de canais como os webinars, as sessões de videoconferência e as aplicações móveis de mensagens rápidas unidireccionais como o Telegram, além do habitual email e o contacto telefónico, e os novos clientes a abrirem conta através de videoconferência e a beneficiarem de vários ciclos online de formação e acompanhamento de mercados financeiros. Como o BIG tem um posicionamento digital desde a sua fundação, adaptou-se rapidamente ao novo ambiente pandémico em termos de comunicação, mantendo robustos os serviços de poupança, investimento e trading através do site big.pt, da aplicação móvel e de plataformas online de trading multi-ativo. Os principais desafios que vejo a uma digitalização mais profunda são a regulamentação, que é normalmente atualizada mais tarde do que as necessidades manifestadas pelos clientes, e a dificuldade em escolher as novas tecnologias em investir, dado que as preferências das pessoas mudam cada vez mais depressa. Por exemplo, algumas tecnologias e aplicações populares durante a pandemia desapareceram das preferências dos investidores com o desconfinamento. Entre o momento de decisão e o momento de implementação das novas tecnologias, os interesses dos investidores poderão alterar-se, o que é um risco real do negócio.



# AÇÕES COM ZERO COMISSÕES

APENAS INVESTIMENTO



**XTB.COM**

DISPONÍVEL NO  
**Google Play**

DISPONÍVEL NO  
**App Store**

**\* Para volumes mensais até 100.000 EUR.**

Em transações acima deste limite será cobrada uma comissão de 0,2% (mínimo 10 EUR). Os investimentos em instrumentos financeiros apresentam um risco elevado.

# O Jornal Económico não mudou, transformou-se.

Descubra a melhor forma  
de estar informado  
em [jornaleconomico.pt](http://jornaleconomico.pt)



O conhecimento transforma.