

Paulo Cardoso do Amaral escreve sobre a revolução digital e o futuro do dinheiro ■ P. 2



17.04.2025

Diretor
André Macedo
Subdiretores
Lígia Simões
e Ricardo
Santos Ferreira

Special Report

Banca e o Futuro do Dinheiro

Caderno publicado como suplemento do Jornal Económico nº 2298. Não pode ser vendido separadamente.

“Deixar de investir continuamente em tecnologia e inovação não é opção”

■ Mário Trinca, managing director da Alvarez & Marsal, defende que o sucesso no sistema financeiro depende do investimento constante em tecnologia. É fundamental para os ganhos de eficiência e, claro, para melhorar a experiência do cliente. E não é só em software e hardware, mas também em pessoas. A inteligência artificial veio acelerar o processo e as necessidades. Entrevista ■ P. 10-11



Inteligência artificial é o motor da transformação na banca

Dados e analítica são um pilar na transformação da banca, pois permitem aos bancos antecipar tendências dos clientes. Está em marcha uma revolução silenciosa. A maioria dos clientes em Portugal já são digitais: 7,8 milhões. ■ P.4-6

Supervisão quer IA para prevenir branqueamento ■ P.8

Mais ameaças e cibersegurança é prioridade ■ P.12

Desenvolvimento dependente da regulação ■ P.14

Futuro da banca à medida de cada cliente ■ P.18

■ Paulo Cardoso do Amaral

Professor da Universidade Católica Portuguesa



O futuro do dinheiro

Hoje o dinheiro é informação, mas nem sempre foi assim. Inicialmente, o dinheiro era uma reserva de valor tangível que facilitava as transacções económicas, substituindo a troca directa de bens. Sendo o valor algo atribuído por quem o utiliza, o ouro tornou-se uma preferência devido às suas excelentes propriedades físicas como metal. Ainda hoje é assim, não como moeda, mas como refúgio de valor.

Historicamente, o papel-moeda estava indexado ao ouro armazenado pelos estados, sendo o dinheiro na mão dos seus detentores um direito ao valor correspondente em ouro garantido juridicamente pelo respetivo Estado. Muito convenientemente, a evolução das tecnologias da informação permitiu passar a gerir o registo desses direitos com a informática e com custos marginais negligenciáveis. Assim, em vez de notas, moedas, e cheques bancários, entre outros, o sistema financeiro passou a poder manipular directamente as contas bancárias também de forma informática.

Contudo, com o crescimento económico, e o aumento da liquidez exigida pelos mercados, tornou-se necessário encontrar alternativas ao ouro, pois este teria de crescer à mesma velocidade dessa liquidez. Nasceu assim a moeda fiduciária, que deixou de ter suporte tangível, passando a representar valor económico sustentado pelas economias dos próprios estados.

A informática associada à moeda fiduciária simplificou imenso a gestão monetária em

função do crescimento económico, mas abriu igualmente portas a manobras financeiras especulativas, dado que o valor deixou de depender directamente de activos físicos. Mas o foco aqui não é debater política monetária, e sim perceber o impacto da evolução tecnológica no futuro do dinheiro.

Hoje, grande parte do dinheiro existe como registo digital nas contas bancárias. Não é que muitas transacções não aconteçam com dinheiro vivo, mas, em valor, são os bancos que geram a parte de leão no panorama global.

Ora, cada salto tecnológico, desde o aparecimento dos cheques, dos cartões de débito e crédito e, mais recentemente, dos smartphones, alterou profundamente a forma como as pessoas e as organizações utilizam dinheiro. Neste contexto, o mundo ocidental

não deixou de surpreender com a multiplicidade de meios de pagamento interligados em crescente evolução. Mas o exemplo paradigmático atual é a China, onde as superapps integraram milhares de serviços financeiros com níveis de conveniência a fazer empalidecer até os sistemas mais avançados neste lado do globo.

Contudo, mais relevante do que observar o passado é analisar as tecnologias disruptivas do presente. Ora, a tecnologia mais disruptiva no caso do dinheiro é a web3, da qual a blockchain é o exemplo mais significativo. As suas características especiais vão alterar radicalmente a gestão digital do dinheiro enquanto direito.

Antes da web3, os direitos digitais associados ao dinheiro dependiam essencialmente do sistema financeiro e das suas contas bancárias. Por exemplo,

O exemplo paradigmático atual é a China, onde as superapps integraram milhares de serviços financeiros com níveis de conveniência a fazer empalidecer até os sistemas mais avançados neste lado do globo

um pagamento com um cartão de débito, mais não é do que um serviço gerido por um conjunto de entidades que no final vão assegurar a transferência de valor entre as contas bancárias dos intervenientes.

Hoje, a *blockchain* permite transacções digitais autoexecutáveis sem necessidade de intermediários adicionais, facto que originou, por exemplo, as criptomoedas. Importa salientar, porém, que, legalmente, as criptomoedas só podem ser consideradas dinheiro quando reconhecidas pela legislação aplicável. Neste quadro, a regulamentação da União Europeia já permite explicitamente a utilização de *e-money tokens* (EMT) como meio de pagamento desde Julho de 2024. Este meio de pagamento direto entre consumidores e fornecedores funciona através de carteiras digitais, semelhante ao uso de dinheiro físico entre carteiras tradicionais, mas com mecanismos regulatórios automáticos integrados na própria *blockchain*.

Tem-se falado ainda do Euro Digital, sob a tutela do BCE, embora as propostas existentes limitem a sua programabilidade, tornando-o demasiado semelhante às actuais contas bancárias, o que reduz significativamente o seu interesse prático. Além disso, os EMT surgem como alternativa mais flexível e eficaz, e já existem, não necessitando de regulamentação adicional.

Esta revolução monetária será complementada pelas carteiras digitais gratuitas, previstas por lei para todos os cidadãos europeus a partir de 2026. As consequências económicas positivas serão enormes, abrindo espaço para inovações significativas.



Banco Credibom: 30 anos a fazer mais por quem confia em nós

Com uma estratégia centrada na transparência, inovação e proximidade, o Banco Credibom tem vindo afirmar-se como um parceiro de confiança. O reconhecimento por parte de clientes, parceiros e colaboradores – através de prémios como a Escolha do Consumidor, Prémio Cinco Estrelas e Great Place to Work – reforça a relevância de um percurso que, em 2025, completa 30 anos em Portugal.



Em 2025, o Banco Credibom celebra 30 anos em Portugal. Três décadas marcadas por confiança, proximidade e inovação, num percurso onde a banca deixou de ser apenas um serviço para se tornar, cada vez mais, uma experiência centrada nas pessoas. Neste ano tão carregado de significado para o Banco, o reconhecimento conquistado junto dos consumidores, colaboradores e parceiros – através de prémios como a Escolha do Consumidor, Prémio Cinco Estrelas e Great Place to Work – confirma que o caminho percorrido até agora é, também, o reflexo dos valores que orientam o Credibom desde a sua fundação: a confiança, a transparência e uma atenção genuína às necessidades das pessoas.

Mais do que uma lista de distinções, estes prémios representam o eco do trabalho feito todos os dias, lado a lado com quem nos escolhe. Na edição de 2025 da Escolha do Consumidor, a marca foi distinguida na categoria de Financiamento Automóvel. Já na Escolha dos Profissionais, os nossos parceiros reconheceram o trabalho do Banco na categoria de Crédito Automóvel. Entre as características que diferenciam o Credibom, o destaque vai para a clareza, o atendimento e a proximidade com clientes e parceiros.

No Prémio Cinco Estrelas, conquistado este ano na categoria de Crédito Automóvel, foram valorizados atributos como a inovação e a confiança.

Adicionalmente, este é o quinto ano

consecutivo que o Banco recebe o reconhecimento de Great Place to Work, com um Trust Index de 78% - o que reforça o nosso compromisso não só com clientes e parceiros, mas também com os nossos colaboradores através de um ambiente de confiança interna e uma cultura colaborativa que procuramos reforçar diariamente.

30 anos de uma estratégia sustentada

Estes resultados não surgem por acaso - são a consequência de três décadas de uma estratégia sustentada que coloca as pessoas no centro. No Banco Credibom, a relação com os clientes e os parceiros é feita com total transparência e é marcada pela oferta de produtos que se adaptam às suas necessidades reais. Isso só é possível graças a uma análise detalhada ao contexto do consumidor e uma comunicação clara, direta e, sobretudo, sem letras pequenas. Acreditamos que o crédito deve ser um instrumento para realizar, e não uma barreira – uma ferramenta que permita ao cliente fazer mais por si, para que passe da intenção à ação, transformando ideias em planos concretos, mas sempre com responsabilidade. É neste cuidado, nesta escuta ativa e na análise individualizada de cada situação, que se constrói uma relação de proximidade duradoura.

Neste percurso, a aposta na literacia

financeira assume, também, um papel central. Queremos, cada vez mais, capacitar os nossos clientes com as ferramentas necessárias para promover escolhas informadas, conscientes e em segurança. Só assim este trabalho de transparência fica completo junto da comunidade.

Além do trabalho quotidiano, atuamos com parceiros estratégicos nesta missão. Criámos recentemente, em parceria com a Razão Automóvel, uma página online inteiramente dedicada a explicar conceitos relacionados com o crédito automóvel.

É também por isto que o Banco Credibom se posiciona como um serviço essencial, acessível e descomplicado: queremos estar onde os nossos clientes estão, com soluções e informação simples, intuitiva e útil. É essa utilidade que nos aproxima das pessoas e nos permite ser mais do que um banco – somos um parceiro que tem a capacidade de facilitar e descomplicar.

Ao longo destes 30 anos, acompanhámos a evolução da sociedade, a transformação dos hábitos de consumo, o crescimento da digitalização e a emergência de novas exigências por parte dos consumidores. Mas houve algo que não mudou: a convicção de que o crédito deve servir para libertar e realizar. Hoje, somos um banco com soluções ajustadas a cada indivíduo, e com a capacidade de agir com flexibilidade, rapidez e responsabilidade.

Um futuro de confiança, inovação e proximidade

É com este posicionamento que olhamos, também, para o futuro e para a marca que queremos ser nos próximos anos. Vamos continuar a ter o cliente como foco da nossa estratégia e do nosso negócio, e os nossos parceiros e colaboradores como veículo para alimentar esta relação de confiança. E se, por um lado, há coisas que vamos querer manter inalteradas ao longo do tempo – como a transparência na nossa comunicação e no serviço que prestamos – por outro, o Banco Credibom continuará a apostar fortemente na inovação. O nosso objetivo passa por simplificar processos, reduzir burocracias e proporcionar experiências mais intuitivas, rápidas e eficientes. Queremos reforçar o nosso reconhecimento enquanto parceiro flexível, pragmático e próximo, que antecipa as necessidades dos clientes e responde com soluções relevantes.

É com esta visão, que o Banco Credibom se mantém firme na sua ambição de continuar a ser um facilitador da superação individual. Queremos continuar a merecer a confiança de todos os que nos escolhem para fazer mais por si – porque sabemos que o nosso verdadeiro sucesso se mede pelos projetos que ajudamos a concretizar através do empenho dos nossos colaboradores e da confiança dos nossos parceiros.

Estes prémios são da exclusiva responsabilidade das entidades que os atribuíram.



IA é a revolução silenciosa da banca

Tecnologia ■ É opinião unânime do setor que os dados e a analítica dos dados são um pilar essencial na transformação digital da banca, pois permitem aos bancos antecipar tendências dos clientes. Está em marcha uma revolução silenciosa.

Maria Teixeira Alves
mtalves@medianove.com

A aplicação de inteligência artificial (IA) é cada vez mais um eixo estratégico dos bancos para antecipar tendências e gerar valor para os clientes. A IA Generativa promete mesmo transformar o sistema bancário, permitindo acelerar os processos e inovar na oferta de produtos.

É opinião unânime que os dados, e a analítica dos dados, são um pilar essencial na transformação digital da banca. Um inquérito da Bain & Company aos bancos, feito no ano passado, concluía que a maioria dos bancos pretende atualizar os seus sistemas de dados para poder usar esta tecnologia.

A este propósito, o Jornal Económico falou com alguns especialistas em IA aplicada à banca.

Afonso Fuzeta Eça, Administrador Executivo do BPI, explicou que “consideramos a IA essencial para transformar o BPI num banco cognitivo, promovendo um maior conhecimento do cliente, melhor serviço e competitividade”.

Onde é que os bancos se focam? “No BPI focamo-nos no desenvolvimento de três grandes competências de IA”. A primeira é o “Machine Learning preditivo”. Afonso Eça explica que “analisamos dados históricos para prever comportamentos futuros, aplicando estas previsões em áreas como marketing e combate à fraude”.

A segunda é a otimização de operações com IA. “Levamos a automação além da robotização, aplicando modelos que leem dados e documentos com maior precisão, acelerando processos como aberturas de conta ou concessão de crédito, reduzindo erros e custos”, refere o responsável do Banco BPI.

A terceira é a IA generativa. “Exploramos esta tecnologia para o apoio à conversação no atendimento, vendas e pesquisa online; para a personalização da comunicação e oferta comercial; para o resumo de documentos e apoio ao desenvolvimento informático; e em estratégias de ativação de produtos e serviços digitais, assegurando rapidez, disponibilidade e qualidade no atendimento ao cliente”, diz.



Afonso Fuzeta Eça
Administrador executivo do BPI



Jorge Baião
CTO do Banco Montepio



Pedro Mira Vaz
Chief data & analytics officer do Novobanco

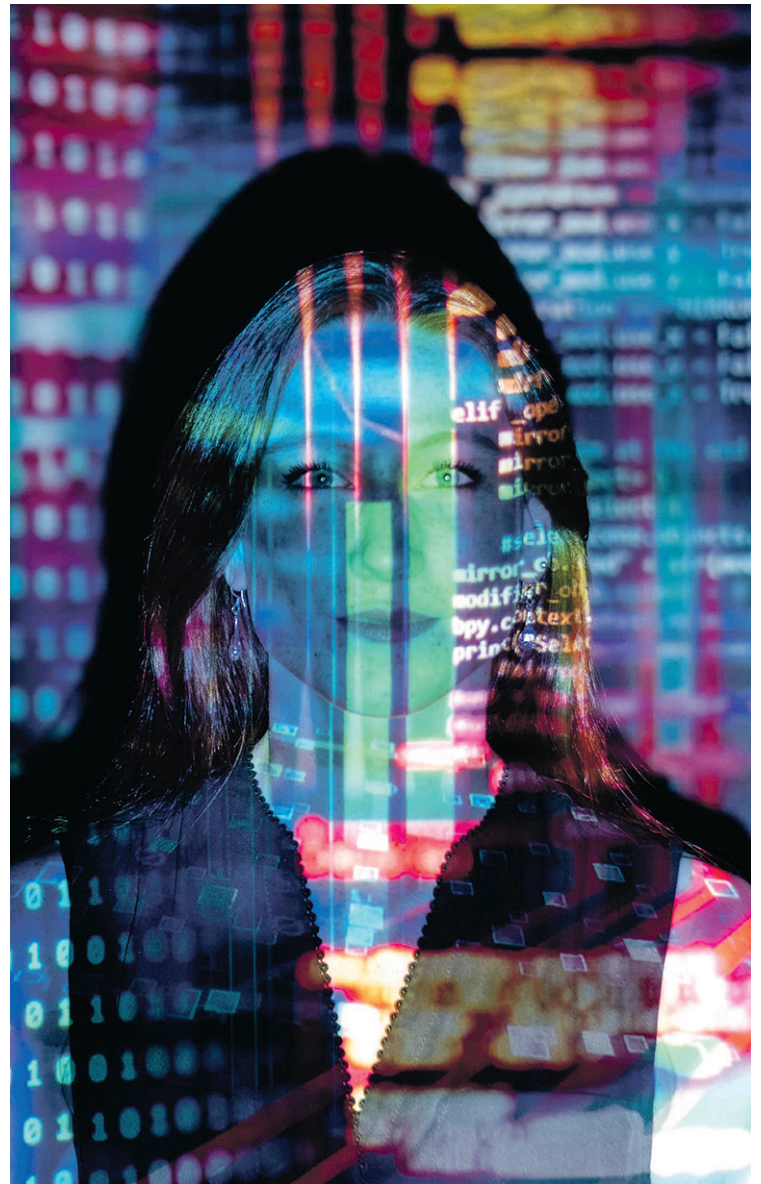
Os bancos estão a passar por uma revolução silenciosa. Para além do BPI, também a Caixa Geral de Depósitos já faz uso da IA. O banco liderado por Paulo Macedo apresentou ao mercado a “Alice”, a assistente digital por voz, que paga contas e envia dinheiro. A AgentifAI construiu a “Alice”, para acabar com os problemas no apoio ao cliente. Com base em inteligência artificial e num sistema de linguagem natural, a “Alice” interage com o consumidor ao telefone ou por escrito como se fosse uma pessoa e não um robô. A solução vai mais longe e permite enviar dinheiro ou pagar contas apenas a falar com a assistente no telemóvel.

Ao Jornal Económico, o chief technology officer (CTO) do Banco Montepio, Jorge Baião, explica que os bancos já utilizam a IA para “melhorarem a eficiência, a segurança, a experiência do cliente e a conformidade regulatória”.

Algumas das principais áreas “onde os algoritmos de aprendizagem de máquina e/ou modelos generativos são aplicados, incluem chatbots e assistentes virtuais para fornecer suporte ao cliente 24/7, responder a perguntas frequentes, ajudar na navegação em plataformas e oferecer recomendações personalizadas”. Incluem também “o reconhecimento de voz, para melhorar a interação com os serviços bancários através de comandos de voz e transcrição de chamadas de atendimento ao cliente”.

A IA aplica-se ainda na “detecção de anomalias, nomeadamente a identificação de transações ou comportamentos suspeitos que possam indicar fraude, crimes financeiros ou ameaças cibernéticas em tempo real”, diz Baião.

O CTO do Banco Montepio



IA generativa permite conhecer os clientes e clusterizar a oferta

destaca também a Cibersegurança, nomeadamente a “monitorização contínua e análise do tráfego de rede para detetar, prevenir e responder a ataques cibernéticos”. Sem esquecer os “modelos preditivos, que consistem na utilização de dados para prever resultados futuros específicos, auxiliando na antecipação das necessidades dos clientes”.

Destaque ainda para a “monitorização de transações para identificar atividades suspeitas de lavagem de dinheiro e de outras atividades ilícitas”.

O uso da IA generativa nos relatórios regulatórios é outra das áreas de aplicação, permitindo a “automatização da geração de relatórios exigidos pelos reguladores”.

A IA permite a automação de tarefas repetitivas, “como entrada de dados, processamento de documentos e reconciliação de pagamentos, permitindo que os utilizadores se concen-

trem em tarefas de maior valor”. Outra área de aplicação da IA é o processamento de documentos, nomeadamente “a extração e análise de dados estruturados e não estruturados de documentos para processos como interpretação de normativos, análise de documentos de fornecedores e onboarding de clientes”, diz Jorge Baião.

Pedro Mira Vaz, chief data & analytics officer do Novobanco, disse recentemente que no futuro “vamos ter serviços bancários quase perfeitos”. Pois, “vamos poder dizer ao cliente como é que a vida dele vai ser até ao fim da sua vida, a ajudá-lo com ferramentas a planear a sua vida a muito longo prazo”. A banca esteve sempre na linha da frente da inovação e o gestor do Novobanco defende que “inova-se percebendo melhor os clientes e conseguindo antever o seu futuro financeiro”. A IA ajuda imenso nesse campo e na “clusterização”, disse Pedro Mira Vaz.

IA na banca e o futuro do dinheiro



José Nunes, Administrador da Asseco PST

Os dois tópicos referidos no título deste artigo, que têm pontos de ligação entre si, mas também aspetos específicos e, certamente, um tempo de concretização distinto, levam-me a fazer duas reflexões diferentes e fazer as correlações plausíveis.

No futuro, o dinheiro será desmaterializado, usável em qualquer altura, em qualquer lugar, e será, por isso, global. Deverá ainda garantir segurança, agilidade nos fluxos financeiros, e redução de intermediários e dos custos de intermediação.

Se continuarmos a utilizar moedas “tradicionais”, criptomoedas, CBDCs (central bank digital currencies) ou outras formas de dinheiro, isso irá depender de qual, ou quais, responderão melhor, no longo prazo, aos requisitos enunciados no parágrafo anterior. Na fase atual de transformação digital e de transformação do setor financeiro, devemos estar preparados para adotar e trabalhar em diferentes ecossistemas, sendo fulcral a flexibilidade e o tempo de resposta. A utilização de IA (inteligência artificial), biométrica, blockchain, smart contracts, quantum computing, ou outra tecnologia, estará intimamente ligada ao atingir dos objetivos acima indicados, sendo o aspeto da segurança em sentido lato (lavagem de dinheiro, fraude, fiscalidade, terrorismo, reguladores, confiança no ecossistema, ...) vital na evolução do setor financeiro e do dinheiro.

Da mesma forma, não podemos também descurar os incumbentes atuais, uns globais, outros regionais, tal como os bancos, SIBS, neo banks, SWIFT, VISA, Mastercard, reguladores, bancos centrais, governos (e respetivo alinhamento

geopolítico), plataformas cripto, etc. Cada uma destas entidades tem as suas responsabilidades e interesses, o que ditará certamente velocidades distintas na concretização das diferentes facetas do futuro do dinheiro.

Focando-me na utilização de IA na banca, começaria por mencionar que existem múltiplas disciplinas no conceito de IA: Machine Learning, Generative AI, Speech Recognition, Natural Language Processing, Predictive AI, Computer Vision, e por aí adiante. Daí que falar de IA seja sempre algo abstrato se não lhe dermos um contexto ou propósito. Tal como aconteceu com outras tendências do passado, a IA é propensa a um entusiasmo inicial desenfreado para, mais tarde, se poder vir a constatar que sendo uma “ferramenta” poderosa não resolverá por magia todos os problemas. Mais uma vez, decompor problemas em partes mais pequenas, aplicar a ferramenta correta – que pode ser IA ou não – leva-nos através de pequenos passos a racionalizar, a evoluir e a tornar mais eficiente um processo bancário.

A título de exemplo, no início deste século, surgiu uma tendência de investimento em data warehouse e em CRM que – dizia-se então – iria revolucionar a dinâmica das instituições. Hoje, 20 anos mais tarde, constatamos que são peças standard da arquitetura de sistemas de um banco, utilizadas de forma mais ou menos eficiente, mas o prometido milagre não aconteceu. A mudança vai acontecendo passo a

passo, e um dia poderemos vir a ter o “tal” conhecimento e match quase perfeitos entre as necessidades dos clientes e a atuação dos bancos. De uma forma prática e simplificada, a aplicação de IA na banca pode ser vista em duas vertentes: front-office e back-office. Eis, de seguida, alguns exemplos.

Front-office: ligação ao cliente final

No front-office, a IA tem revolucionado a forma como os bancos podem interagir com os seus clientes. Um dos principais exemplos é o atendimento automatizado. Chatbots e assistentes virtuais são capazes de responder a perguntas frequentes, resolver problemas simples e até realizar transações. Isto não só melhora a eficiência do atendimento, mas também proporciona uma experiência mais fluida e imediata para o cliente. A avaliação de risco e a aprovação de operações é outra área onde a IA poderá ter um impacto significativo. Algoritmos avançados analisam grandes volumes de dados para avaliar os clientes e aprovar empréstimos de forma mais rápida e precisa. Por exemplo, um cliente que solicita um empréstimo pode ter a sua aplicação avaliada em minutos, com base em dados históricos e comportamentais.

A oferta segmentada e a hiperpersonalização da interação são fundamentais para o marketing bancário moderno. A IA permite aos bancos analisar os dados dos clientes para oferecer produtos e serviços

personalizados. Esta personalização aumenta a satisfação do cliente e a probabilidade de adesão aos produtos oferecidos.

Back-office: processos centrais dos bancos

No back-office, a IA também desempenha um papel crucial. O tratamento de documentos é uma área onde esta tecnologia pode automatizar a análise e a categorização de grandes volumes de informação. Isto reduz o tempo e os recursos necessários para processar documentos, aumentando a eficiência operacional.

A resposta a solicitações ou reclamações é outra aplicação importante. Sistemas de IA podem analisar e categorizar reclamações, encaminhando-as para os departamentos apropriados, e até sugerindo soluções baseadas em casos anteriores. Isto melhora a rapidez e a eficácia na resolução de problemas dos clientes.

A avaliação de fraude e a deteção de lavagem de dinheiro são áreas críticas onde esta tecnologia pode fazer a diferença. Algoritmos de IA podem identificar padrões suspeitos em transações e alertar os responsáveis para uma investigação mais aprofundada.

A síntese de normativos é outra aplicação valiosa. A IA pode analisar regulamentos complexos e resumir as informações relevantes para os funcionários do banco, garantindo que todos estejam atualizados com as últimas exigências legais. Também a deteção de sentimentos e comportamentos dos clientes permite aos bancos entender melhor as necessidades e preocupações dos seus clientes. Neste âmbito, a IA pode fornecer insights sobre a satisfação do cliente e identificar áreas de melhoria.

Em conclusão, a IA não vem substituir o lado humano da banca, mas, sim, aumentá-lo! Com ela, os bancos tornam-se mais rápidos, personalizados, eficientes e, acima de tudo, mais próximos das reais necessidades dos clientes. O futuro da banca já começou - desta vez, a inteligência é também artificial e, com certeza, vai existir dinheiro.



Maioria dos clientes da banca portuguesa já são digitais

Serviços ■ Nos seis maiores bancos, o peso dos clientes digitais oscila entre os 50% do BPI e os 80% da Caixa Geral de Depósitos. Em média, 70% dos clientes bancários já são digitais.



Os números divulgados no fim de 2024 mostram que 7,8 milhões dos clientes dos maiores bancos portugueses já são digitais

Maria Teixeira Alves
mtalves@medianove.com

A banca tradicional já é maioritariamente digital. Olhando para os números divulgados na apresentação de contas de 2024 verifica-se que cerca de oito milhões dos clientes dos maiores bancos portugueses já são digitais.

O BPI tem um milhão de clientes digitais, dos quais quase 800 mil são mobile. Os canais digitais do BPI registaram 959 mil utilizadores no final de dezembro de 2024, com uma adesão significativa ao canal mobile, que conta com 763 mil utilizadores regulares da BPI App (+44 mil utilizadores ativos num ano).

Já o BCP, maior banco privado, reportou que em 2024 o número de clientes digitais cresceu 8% ascendendo a 5.479 (79% dos clientes ativos). Só em Portugal o crescimento dos clientes digitais foi de 9% para 2.008, que representam 72% dos clien-

tes ativos. Destaque para o aumento de 10% dos clientes mobile para 4.980 que representam 71% do total. Sendo que em Portugal, o BCP cresceu 12% para 1.746.

No Santander Totta, os clientes digitais aumentaram em 85 mil em 2024, para 1,26 milhões (+7,2%), o que corresponde a 66% dos clientes ativos.

A CGD, por sua vez, revelou que os clientes digitais e mobile mantêm o crescimento e liderança em Portugal com 2,4 milhões de clientes digitais (+134 mil que em 2023) e 1,9 milhões de clientes mobile (+167 mil). O negócio digital na Caixa tem vindo a evoluir desde que a banca iniciou o seu programa de transformação e contribuiu para manter o peso das vendas digitais acima dos 80%.

O Novobanco revelou que tem 70,9% de clientes digitais ativos. O banco em 2024 tinha 1,1 milhão de clientes digitais, dos quais um milhão eram mobile.

Já o Banco Montepio revelou

que o número de clientes digitais ativos representou, no final de 2024, mais de 60% do total de clientes ativos.

Banca investe em tecnologia

O investimento por parte dos bancos em tecnologia e cibersegurança provocou, inevitavelmente, o aumento dos custos que atravessou todo o setor em 2024.

“No BPI, investimos continuamente em quatro grandes áreas: não migração para a cloud, na agilidade de dados; na adoção em escala da IA nos processos e na

O investimento dos bancos em tecnologia e cibersegurança provocou, inevitavelmente, o aumento dos custos que atravessou todo o setor em 2024

cibersegurança, que é uma prioridade absoluta. No entanto, acima de tudo, a tecnologia é um meio para o nosso verdadeiro objetivo: servir melhor os clientes, seja em interações assistidas (balcões e telefone) ou em canais digitais self-service”, diz Afonso Fuzeta Eça, administrador do BPI.

Já o Chief Technology Officer do Banco Montepio, Jorge Baião, diz que a banca está “a modernizar as suas operações, melhorar a experiência do cliente, fortalecer a segurança e cumprir as exigências regulatórias”. Os principais vetores dos investimentos em tecnologia, “incluem os canais digitais, o seu desenvolvimento e otimização de aplicações mobile, plataformas online e outros canais digitais para oferecer serviços bancários convenientes e acessíveis”.

Em segundo lugar, “o atendimento ao cliente, que inclui a implementação de chatbots e assistentes virtuais com IA para fornecer suporte rápido e eficiente”. Depois “o Open Banking

e o desenvolvimento de interfaces de programação (APIs) para permitir a integração com ecossistemas financeiros”.

Outro vetor é o “Machine Learning e IA”. A utilização de algoritmos de *machine learning* para deteção de fraudes, gestão de risco, *compliance* regulatório e personalização de serviços. Ainda o “fortalecimento da infraestrutura”. Isto é, “o investimento em arquiteturas de segurança resilientes, monitorização contínua de ameaças e implementação de estratégias de defesa proativa, como a arquitetura Zero Trust”.

Autenticação biométrica e identidade digital está também na lista. A implementação de métodos de autenticação mais seguros para proteger o acesso dos clientes e reduzir fraudes.

Sem esquecer a conformidade com regulamentações como o DORA, que implica o investimento em tecnologia e processos para garantir a resiliência operacional digital e a segurança cibernética exigidas pelas novas regulamentações.

Também “a computação em cloud que inclui a migração de sistemas e aplicações para a cloud para aumentar a escalabilidade, agilidade e reduzir custos operacionais”, diz Jorge Baião. Depois a atualização de sistemas legados. “Substituição ou modernização de sistemas antigos que não atendem às exigências atuais de escalabilidade, integração e segurança”.

Por fim a blockchain e tokenização de ativos. Isto significa a “exploração do potencial do blockchain para tornar as transações mais rápidas, seguras e transparentes, e da tokenização de ativos para explorar novos produtos financeiros”.

Já o Millennium BCP lembra que “tem realizado um percurso de transformação, incluindo a implementação de elementos estruturais para uma plataforma tecnológica moderna, incorporando as tecnologias mais recentes, como a computação em cloud, uma arquitetura de dados em tempo real, IA, e uma arquitetura modular de micro-serviços baseada em eventos, de forma a redefinir a arquitetura, modernizar e expandir o *backbone* tecnológico”. Estas ações, combinadas com a expansão do modelo de *digital labs*, permitiram ao BCP “posicionar-se como líder em banca digital”. No futuro, “o banco pretende beneficiar ainda mais desses avanços tecnológicos para apoiar as prioridades de desenvolvimento de negócio”, refere o BCP.

Inteligência Artificial ao serviço das pessoas

O processo de transformação digital tem permitido ao Santander inovar e ir ao encontro das expectativas crescentes dos clientes, para quem a conveniência, a rapidez e a abrangência de serviços são fundamentais.

No atendimento ao cliente, chatbots e assistentes virtuais respondem a perguntas frequentes e resolvem pedidos simples, 24 horas por dia. Em paralelo, dão suporte interno à atividade de customer facing dos colaboradores, no contacto direto com os clientes, sempre que necessário. Nos bastidores, algoritmos de machine learning são utilizados para a deteção de fraude, a análise de risco e a monitorização de transações em tempo real.

Estes são alguns dos casos práticos onde a Inteligência Artificial (IA) tem vindo a ser utilizada no Santander, para que as operações sejam mais ágeis, seguras e centradas em proporcionar uma cada vez melhor experiência do cliente.

A automação de processos tem vindo a ser aplicada em escala, nomeadamente em áreas de backoffice, com aumentos muito significativos de eficiência. Além disso, a IA está a permitir uma maior personalização da oferta bancária, com recomendações e insights baseados no comportamento de cada cliente individual. Cada cliente é uma pessoa única, para nós.

Tudo isto resulta de uma estratégia que o banco tem vindo a aplicar nos últimos anos, com o objetivo de ser um banco digital com balcões. Essa estratégia manifesta-se em várias dimensões, seja no recrutamento de talento especializado em áreas críticas como data science, cibersegurança, marketing digital, inteligência artificial, cloud, agile, etc, complementado com programas internos de formação para aumentar as competências tecnológicas e digitais das equipas; seja na evolução contínua dos sistemas, migrando progressivamente para arquiteturas mais abertas, modulares e baseadas na cloud, permitindo-nos maior rapidez, flexibilidade e escalabilidade; seja ainda no redesenho do modelo de relação presencial e digital com os clientes, suportado em plataformas mais simples, mais convenientes, com interfaces mais intuitivas, e mais próximas da realidade de cada cliente; com uma política ativa de colaboração com empresas tecnológicas inovadoras e a mais valia de pertencer-mos a um grupo global que permite ter mais acesso à inovação, a ativos tecnológicos e a talento real-mente únicos.

Uma estratégia que tem permitido aumentar de forma sustentada a base de clientes e, em simultâneo, garantir



níveis crescentes de satisfação. O digital faz parte do dia-a-dia do banco e, como podem ver, os números espelham esta realidade: (caixa).

1,3 milhões de Clientes Digitais (+7%)

66,3 % de Clientes Digitais

1,1 milhão de acessos por dia (+15%)

87 % de depósitos feitos via self-banking

900 mil Clientes fazem pagamentos digitais

66,3 % de Clientes Digitais (face aos Clientes Ativos)
Dados a dez.24 (vs dez.23)

Principais desafios e tendências

Os bancos enfrentam atualmente um conjunto de desafios tecnológicos significativos, resultantes da necessidade de se adaptarem a um ambiente financeiro cada vez mais digital, competitivo e regulado. O Santander não é exce-

ção e está a proceder à modernização das infraestruturas tecnológicas legadas, adotando novas arquiteturas, novas formas de desenvolver software e transitando rapidamente para a cloud. Oferecer um serviço de excelência representa um desafio tecnológico significativo, exigindo a integração fluída de sistemas legados com novas plataformas digitais, bem como segurança, disponibilidade e personalização em escala.

Mas é esta transformação que tem permitido ao Santander inovar e ir ao encontro das expectativas crescentes de clientes cada vez mais digitais, para quem a conveniência, a rapidez e a abrangência de serviços são fundamentais.

Outro desafio transversal é a escassez de talento tecnológico. Atrair e reter perfis qualificados nestas áreas é um desafio estratégico para garantir a execução bem-sucedida desta transformação. Por outro lado, há o desafio cultural e organizacional, que implica adotar um novo mindset na forma de trabalhar, mais digital, ágil e centrado no cliente.

A cibersegurança e a proteção de dados surgem ainda como aspetos críticos, num contexto de aumento de ci-

berataques e exigências regulatórias cada vez mais rigorosas. O banco tem investido continuamente em mecanismos avançados de defesa, como autenticação forte, sistemas de deteção de fraude, prevenção de intrusões e gestão de identidades e acessos. Internamente, é promovida uma cultura muito forte de sensibilização, com a formação regular das equipas e com ações de sensibilização junto dos clientes no sentido de prevenir potenciais situações de fraude.

Olhando para o futuro, embora seja difícil de prever o que vai acontecer, três tecnologias parecem ter grande potencial, embora em diferentes estágios de maturidade: a inteligência artificial generativa, que permite automatizar e personalizar a interação com os clientes, acelerando os processos de análise de dados e apoiando as decisões de risco; a chamada tokenização de ativos e a utilização de blockchain para contratos inteligentes e liquidação de operações financeiras; e, finalmente, embora ainda numa fase exploratória, a computação quântica, pelos impactos que poderá ter na segurança dos sistemas bancários e nos modelos de cálculo de risco.

O Santander já está no futuro.

Supervisão quer IA para prevenir risco de branqueamento de capitais

Digitalização ■ Os supervisores estão a concentrar-se na compreensão dos riscos e benefícios da adoção da IA e do *machine learning*. Já os supervisionados estão a trabalhar na implementação do regulamento DORA.

Maria Teixeira Alves
mtalves@medianove.com

Como é do conhecimento geral a identificação de clientes associados a risco acrescido de Branqueamento de Capitais e Financiamento do Terrorismo (BC/FT) é uma das maiores preocupações das Instituições Financeiras, mas ainda há uma adoção limitada da Inteligência Artificial e do *machine learning* no combate ao Branqueamento de Capitais.

A transição para modelos de classificação em *machine learning* é desejada pelo setor financeiro. Especialistas defendem que o uso eficaz dos modelos de classificação em *machine learning* contribui para a mitigação do Risco BC/FT fortalecendo a capacidade das instituições de identificar e monitorizar clientes de alto risco. “É preciso abertura do supervisor para esse uso, pois o excesso de regulação pode restringir a inovação e a eficácia”, alertam especialistas.

O que nos leva imediatamente para o papel do supervisor bancário e de como vê o uso de IA e de modelos de *machine learning*.

Luís Máximo dos Santos, Vice-Governador do Banco de Portugal, diz ao Jornal Económico que

“no âmbito da reflexão que temos desenvolvido nos últimos anos sobre como fazer melhor supervisão em matéria de prevenção do BC/FT, temos dado particular destaque à utilização de dados (data-driven supervision) e ao desenvolvimento de ferramentas que nos possam auxiliar nesta tarefa”.

“Com efeito, o uso de inteligência artificial nos contextos da prevenção de branqueamento de capitais e financiamento ao terrorismo é incontornável e assistem-se já a várias iniciativas nesta matéria, quer no setor supervisionado, quer nas próprias autoridades de supervisão”, defende.

O Vice-Governador considera ainda que a implementação de métodos de análise automatizada “poderá vir a permitir o processamento de um conjunto muito alargado de informação financeira; o cruzamento automatizado de fontes de informação não estruturadas; o processamento de informação pública (tal como adverse media); a monitorização de transações financeiras e deteção automática de alertas especificamente desenhados que permitem diminuir falsos positivos”.

Luís Máximo dos Santos, lembra que “ao nível europeu, já existem várias iniciativas de promo-



Uso da IA na prevenção do risco “é incontornável”, diz Máximo dos Santos



Nuno Breda
Co-fundador da Ifthenpay

ção da utilização de vários dos casos de uso acima referidos para aumentar o escopo, a eficiência e a capacidade de resposta dos diferentes intervenientes nestas matérias”.

Adaptação à DORA

A banca tem de se adaptar tecnologicamente para garantir conformidade com novas regulações, como é o caso do DORA (Digital Operational Resilience Act), uma nova regulamentação europeia que exige que os bancos reforcem as suas estratégias de cibersegurança.

A adaptação dos bancos às novas regulamentações exige investimentos estratégicos em tecnologia.

Nuno Breda, cofundador da Ifthenpay, em declarações ao Jornal Económico, defende que “a

entrada em vigor do regulamento Digital Operational Resilience Act, exige das instituições financeiras e prestadoras de serviços de pagamento uma maior resiliência operacional face a ameaças informáticas”.

“O novo quadro legal europeu introduz exigências claras ao nível da gestão de riscos, da resposta a incidentes e da proteção de dados, promovendo um ecossistema financeiro mais robusto e fiável”, acrescenta Nuno Breda.

A Ifthenpay disse recentemente que está a trabalhar na implementação do regulamento relativo à resiliência operacional digital do setor financeiro na União Europeia (DORA), mas tem havido alguma dificuldade porque também os fornecedores têm de cumprir com essas normas.

Transformação digital acelera

O cofundador da Ifthenpay – Instituição de Pagamentos que opera na área dos pagamentos digitais e está autorizada a exercer esta atividade nos países da EEA (Área Económica Europeia) – diz que “a transformação digital do setor dos pagamentos continua a aumentar a um ritmo cada vez mais rápido, impulsionada pela procura de soluções cada vez mais convenientes, com especial destaque para a rapidez, segurança e capacidade de integração”.

Nuno Breda considera que “a comodidade é um fator decisivo, mas sempre aliada à segurança, à confiança e agora também à sustentabilidade e é nestes pilares que está centrado o investimento, com algumas tendências a serem mais dominantes, nomeadamente o uso do smartphone como principal ferramenta de pagamento é uma realidade incontestável”.

O responsável da fintech com sede em Santa Maria da Feira, defende que “carteiras digitais, como o MB WAY, Apple Pay ou Google Pay, continuam a crescer, com cada vez mais consumidores a recorrerem ao simples gesto de encostar o telemóvel ou ler um QR Code para realizar pagamentos presenciais”.

“A tecnologia NFC (Near Field Communication) está cada vez mais disseminada nos terminais de pagamento automáticos (TPAs), tornando praticamente obrigatória a aceitação de pagamentos sem contacto por parte dos comerciantes”, explica Nuno Breda.

A Ifthenpay disponibiliza serviços de pagamento por Referência Multibanco, MB WAY, PayShop e Cartão de Crédito.



A tecnologia como aliado da inclusão financeira

Prioridade crescente em Portugal, a inclusão financeira tem levado ao desenvolvimento de iniciativas e soluções que facilitam o acesso a vários serviços financeiros. A Cofidis tem-se destacado nesse panorama através de projetos inovadores que aliam tecnologia e responsabilidade social, sendo a ferramenta online Cofidis Traduz a mais recente aposta.

Segundo dados do Banco Mundial, ainda existem 1,4 mil milhões de pessoas em todo o mundo que estão excluídas do sistema bancário, não tendo, por exemplo, acesso a uma conta bancária ou outros serviços financeiros. Desses, uma larga maioria está nessa situação por não possuir conhecimentos sobre a linguagem financeira. Felizmente, graças a empresas com a filosofia da Cofidis, instituição financeira que atua no mercado de crédito ao consumo, meios de pagamento e seguros, estando presente em Portugal há 29 anos, a inclusão financeira está a ganhar um novo fôlego, muito relacionado com a inovação tecnológica, em especial devido ao acesso que a Internet permite a quem dispõe de um smartphone, tablet ou computador. Com um profundo conhecimento das necessidades dos seus clientes, a Cofidis tem como missão simplificar o acesso ao crédito e a soluções financeiras de forma responsável, próxima e transparente, integrando a sustentabilidade e a inclusão financeira no centro da sua estratégia de marca e inovação. Essa estratégia ajuda a combater situações como o facto de a linguagem financeira ainda ser uma barreira para muitos, impedindo-os de conhecer opções que permitam maior poupança, ter mais e melhores oportunidades no que toca ao empreendedorismo ou até a proteger-se finan-

ceiramente, garantindo assim maior independência e dignidade.

Compromisso social

Por outro lado, a Cofidis acredita que o setor financeiro deve ter um papel importante na construção de um ecossistema financeiro socialmente mais inclusivo, sendo que isso vai muito além da acessibilidade ao crédito, sendo um dos seus objetivos oferecer uma maior literacia financeira para que os seus clientes compreendam, confiem e decidam sobre as suas finanças com autonomia. Trata-se de um processo contínuo de educação, simplificação e transparência, sobretudo num mundo cada vez mais digital, que deve ser base da cidadania e da sustentabilidade económica.

Além de elevar a literacia financeira e capacitar os utilizadores a tomarem decisões mais informadas, estimulando a confiança no ecossistema financeiro, a Cofidis Traduz é uma ferramenta que democratiza o acesso à informação. Saiba mais em cofidis.pt.

O primeiro passo para isso é ter formas de “descodificar” a linguagem usada no setor financeiro, muitas vezes densa, pouco acessível e difícil de entender, que pode funcionar como um obstáculo à compreensão do mundo das finanças. E, tendo a tecnologia como aliado, mais perto estaremos de reduzir desigualdades. Como? Através da aposta em soluções digitais com um design intuitivo, centrado no utilizador, e com uma missão clara: tornar o mundo financeiro mais fácil de entender e utilizar.

Inovar com propósito

A pensar nesse contexto tão complexo, a Cofidis lança a Cofidis Traduz, uma extensão gratuita para Google Chrome e Microsoft Edge que traduz termos financeiros online de forma simples e acessível, à distância de um simples clique e que permite a todos falar a mesma língua, a partir de agora universal. Recorrendo a essa ferramenta terá acesso a explicações resumidas automaticamente quando se depara com um termo financeiro que não conhece. Outras das suas mais-valias são o facto de ser um serviço totalmente gratuito e completamente anónimo, sem necessidade de registo. A Cofidis sublinha assim o seu papel na promoção da literacia financeira no universo de países de língua oficial portuguesa, ou cuja presença do português seja



Porquê usar a Cofidis Traduz?

Entre as funcionalidades que esta ferramenta online oferece, destaca-se:

- A possibilidade de obter uma tradução imediata de termos financeiros em qualquer página web, com explicações simples e acessíveis;
- Ter uma interface intuitiva, acessível a qualquer utilizador, independentemente do seu nível de literacia digital;
- Ser compatível com os navegadores mais utilizados: Google Chrome e Microsoft Edge;
- Ser gratuita e de instalação rápida.

relevante, ajudando todos a conhecer melhor os termos financeiros aplicados diariamente, e tornando o mundo financeiro mais fácil de entender e utilizar. Só por essa via, se garante a igualdade de oportunidades e a construção de um mundo financeiro mais claro, seguro e justo.

Mário Trinca ■ O managing director da Alvarez & Marsal defende que o sucesso no sistema financeiro também depende do investimento constante em tecnologia. É fundamental para os ganhos de eficiência, mas também para a melhoria da experiência do cliente. “Não investir não é opção”, afirma. E não é só em software e hardware, mas também em pessoas. A inteligência artificial veio acelerar o processo e as necessidades.

“Deixar de investir continuamente em tecnologia e inovação não é opção”

Ricardo Santos Ferreira
rsferreira@medianove.com

A Alvarez & Marsal está há dois anos a operar diretamente no mercado português, mas regista experiência muito além disso, com trabalhos feitos para diferentes instituições financeiras. A consultora norte-americana também produz anualmente o Portuguese Banking Pulse, um retrato da evolução dos maiores agentes da banca portuguesa, avaliando e relacionando indicadores de atividade, e aponta as tendências de desenvolvimento do setor. E o seu líder, Mário Trinca, acumula três décadas de experiência em consultoria e em gestão de tecnologia no setor financeiro, em Portugal e fora, que constitui o tema central desta entrevista.

O desempenho da banca nos últimos tempos – 2024 foi um ano de ouro – dá margem ao setor para aumentar o investimento em tecnologia?
Certamente que sim, embora existam outras dimensões que os bancos estão a aproveitar, como remunerar os seus acionistas e empregados. Acredito que os investimentos em tecnologia continuariam a existir mesmo que o desempe-

nho não tivesse sido tão positivo. O atual contexto pode tornar as decisões menos complexas e acelerá-los.

O investimento em tecnologia é mais uma questão de competitividade ou é também uma questão estrutural, até por força da regulação europeia?

Ambas as dimensões são relevantes. Os níveis de exigência da regulação europeia são contínuos, abrangentes, que obrigam os bancos a dar uma efetiva resposta a novos requisitos regulamentares. São exemplos disso o ECB Cyber Resilience Stress Test ou a regulação DORA – Digital Operational Resilience Act, conducente à melhoria da resiliência operacional do setor financeiro, face a potenciais incidentes nas áreas de *Information and Communication Technology* [Tecnologias de Informação e Comunicação].

Mas, para além dos aspetos regulatórios, não investir continuamente em tecnologia e inovação não é opção. Não o fazer significa estagnação, perda de competitividade e, consequentemente, perda de *market share*. É de salientar que os investimentos em tecnologia não se esgotam apenas em *software* e

hardware. Grandes investimentos foram e são realizados em capital humano altamente qualificado, tendo sido criados empregos, funções, estruturas orgânicas e funcionais que não existiam há 10 anos atrás. Data Scientist, Machine Learning Engineer, AI/ML Model Validator, Chatbot Architect, Innovation Lab Lead, Privacy & Data Governance Officer, entre outros, são exemplos deste tipo de novas funções.

A tecnologia é um elemento a ter em conta na melhoria do ‘cost-to-income’, apesar de a banca portuguesa apresentar bons indicadores neste rácio dos custos face aos proveitos?

Portugal, historicamente, apresenta os melhores níveis de desempenho do *cost-to-income*, quando comparado com Espanha, Europa e Estados Unidos. Não alheio a isso tem sido a procura de ganhos de eficiência suportados por investimentos em tecnologia. Recordo-me de, há uma década, estar a iniciar com bancos portugueses ondas de inovação e eficiência com recurso a *robotic process automation* quando o nível de adoção em bancos estrangeiros era bem menor.



Vejo como mais interessante a existência de posicionamento de determinados bancos em adotarem estratégias e modelos colaborativos com ‘fintechs’, para acrescentar rapidamente novas capacidades e colmatar lacunas nas suas ofertas”

Creio que as pressões para os contínuos ganhos de eficiência e redução de custos continuarão a existir, suportados por inovação e adoção gradual de tecnologia mais sofisticada. E, para além de questões de melhoria de eficiência, a inovação tecnológica para melhorar a experiência do cliente será, cada vez mais, um desiderato do setor bancário.

A lógica do *push* de produtos e serviços bancários para um potencial cliente será substituída por um conhecimento mais profundo do cliente, dos seus aspetos comportamentais e de que produtos e serviços farão sentido oferecer, em que momento e a que preço.

Por exemplo, considere um banco que “bombardeia” um cliente cada vez que este faz uma utili-



CRISTINA BERNARDO

zação do cartão de crédito, a perguntar se pretende fracionar o pagamento. Se, ao longo dos anos, o cliente nunca utilizou tal serviço e a pergunta continua a ser feita, o banco não está a ser muito “inteligente” e eficaz com este contacto.

A inteligência artificial terá um papel a desempenhar nessa lógica? Será um ‘game changer’?

A inteligência artificial já é, e continuará a ser, o grande *enabler* para mais um impulso da inovação, da transformação de processos e ganhos de eficiência e produtividade. Poder-se-ão otimizar processos de *front* e *back-office* de maior complexidade, integrando diversas componentes tecnológicas e oferecendo ao cliente uma experiên-

cia melhorada, permitindo, a este, realizar operações de forma autónoma e célere. Para a captura destes benefícios serão necessários investimentos em capital humano, na infraestrutura de dados, na capacidade de armazenamento e de processamento de dados, sem esquecer um *governance* robusto que assegure a conformidade regulatória e uma utilização ética e responsável da inteligência artificial.

Tendo em conta a necessidade de constante atualização tecnológica e o aperto regulatório, a necessidade de investimento é um incentivo à concentração?

As economias de escala são importantes, mas a teoria diz-

-nos que quanto mais concentrado é um mercado, menores são os incentivos à inovação. Numa situação de monopólio, o incumbente não tem qualquer necessidade em inovar, em ser eficiente, em melhorar a qualidade dos produtos e serviços que oferece, que comercializa. Movimentos de concentração têm de ter um racional económico por detrás. O mero investimento tecnológico não será condição suficiente para tais movimentos.

Vejo como mais interessante a existência de posicionamento de determinados bancos em adotarem estratégias e modelos colaborativos com *fintechs* para acrescentar rapidamente novas capacidades e colmatar lacunas nas suas ofertas. Por exemplo, o Citigroup, o Goldman Sachs, o JPMor-

gan, têm unidades de investimento em *fintechs* que as financiam em áreas de pagamentos, empréstimos e blockchain. É uma relação simbiótica em que ambas as partes se apercebem de que podem existir benefícios mútuos – os bancos ganham agilidade, velocidade e inovação, enquanto as *fintechs* ganham escala, confiança dos clientes ou conhecimentos regulamentares, tirando partido das parcerias estabelecidas com os bancos.

Na mesma linha: o facto de a tecnologia ter passado a ter um papel ainda mais importante em negócios que envolvem transações pode tornar as tecnológicas num ‘player’ ativo no setor financeiro?

Em parceria com as instituições financeiras, as companhias Big Tech (ex: Amazon, Google, Microsoft, Apple, etc.) têm-se posicionado mais como fornecedores de infraestruturas tecnológicas ou de serviços de pagamento do que como “bancos”. Não obstante, estas empresas têm a escala, os dados e o capital para se expandirem para este setor, se assim o desejarem.

Acredito que as barreiras regulatórias existentes e as vantagens em estabelecer parcerias com os bancos existentes têm mantido as Big Tech num papel de suporte, em vez de competirem diretamente pela prestação de serviços bancários.

A situação é diferente se falarmos em companhias *fintechs* que surgiram em quase todos os domínios da banca, introduziram novos modelos de negócio e permitiram novas experiências aos clientes digitais, desafiando os bancos tradicionais. Em algumas situações, as *fintechs* conseguiram conquistar alguma quota de mercado, forçaram os bancos incumbentes a inovar e a alterar os seus modelos de negócio ou, ainda estimularam a colaboração. Em qualquer caso, a maior concorrência observada saiu em benefício do cliente bancário.

Voltando à inteligência artificial e à tecnologia. Como está a emergência deste tipo de soluções a impactar a consultoria e a Alvarez & Marsal?

Enquanto consultores com o ADN de reestruturação, o nosso posicionamento é sempre de um

grande sentido de urgência na entrega de soluções e na rápida libertação do valor que acreditamos ser possível extrair. Esta postura é transposta para os nossos serviços de Digital & Business Technology e de uma unidade especializada em Inteligência Artificial e Transformação Digital – a A&MPLIFY.

Deve existir cautela com excessos de entusiasmo em IA – as empresas devem acreditar nas novas possibilidades oferecidas pela IA, mas devem manter expectativas realistas quanto à sua adoção, compreendendo o valor, os custos e os riscos associados.

Por um lado, estamos a ajudar clientes a usar o digital para identificar fontes de financiamento que permitem impulsionar a jornada de transformação digital, libertando capacidade para desenvolver iniciativas mais focadas e com impacto visível. Procuramos sempre gerar valor tangível num horizonte de meses ou trimestres – e não de anos.

Por outro lado, temos vindo a reforçar as nossas equipas com recursos seniores que combinam competências digitais avançadas com experiência operacional e de *advisory*. A maioria dos nossos profissionais tem percursos que vão muito além da consultoria tradicional, o que nos permite entregar soluções com maior pragmatismo e relevância para cada sector.

Valorizamos, sobretudo, a capacidade de aliar competências digitais à compreensão do sector e do contexto específico de cada cliente – porque acreditamos que o verdadeiro impacto vem dessa intersecção.

Por fim, destacamos a nossa abordagem de liderança para a gestão integrada de programas, *end-to-end*, com foco na entrega de soluções concretas e resultados claros. Somos, por natureza, mais orientados para a execução do que para o exercício estratégico abstrato, e mais focados em aconselhar de forma pragmática do que em entregar soluções padronizadas.

Como vê o futuro deste setor?

Acredito que o consultor do futuro não é necessariamente quem tem todas as respostas, mas sim quem sabe onde procurar, como validar e agir sobre a melhor solução – mais rapidamente e com mais responsabilidade do que qualquer outro.

Ameaças aumentam e cibersegurança deve estar no topo das prioridades

Ciberataques ■ A banca, em Portugal e não só, trabalha com um grau de digitalização maior a cada ano que passa. As vantagens são muitas mas, em paralelo, surgem ameaças que já atingiram quase nove em cada 10 operadores.

Tomás Gonçalves Pereira
tpereira@medianove.com

As ameaças cibernéticas estão cada vez mais presentes no mundo digital e a banca não foge à regra. Os dados recolhidos pelo Centro Nacional de Cibersegurança (CNCS) indicam que, entre os Operadores de Serviços Essenciais (OSE), é no setor da banca que mais empresas (88%) já sofreram incidentes ligados à segurança (dados gerais apontam para 29%).

São também 88% os operadores da banca que destinam uma parte do seu orçamento especificamente à cibersegurança (34% na média dos setores). Em causa está a importância de garantir a confiança dos clientes, que sustenta todo o sistema bancário. Ainda assim, os níveis de exposição ao risco continuam elevados, de tal modo que o número de crimes informáticos (contra empresas da totalidade dos setores) aumentaram 13% em 2023, já que as autoridades policiais portuguesas registaram 23.221 casos.

É neste âmbito que entra em cena o pacote legislativo relativo à resiliência operacional digital do setor financeiro (DORA). Trata-se de um regulamento europeu que se afigura como determinante para a banca na Europa. Foi publicado pela UE com o propósito de criar ferramentas normativas que permitam contribuir para mitigar os riscos existentes. Tendo isto em vista, a UE exige o desenvolvimento de TIC que permitam fazer face às ameaças.

De resto, o Banco de Portugal

emitiu, em janeiro, um comunicado no qual esclarece que a lei visa “harmonizar tipologias de entidades e Estados-membros e aumentar a exigência dos requisitos de resiliência operacional digital”. pode ler-se. Trata-se de um regulamento que surgiu aliado a outros, como é o caso do MiCA e do DLT, duas diretivas também destinadas a fortalecer o segmento das finanças digitais.

Para aprofundar esta matéria, o JE contactou Bruno Castro, fundador e CEO da VisionWare, empresa portuguesa especializada em segurança da informação e cibersegurança, que se foca na identificação e mitigação de ameaças digitais.

Que riscos mais preocupam e porquê?

A cibersegurança deixou de ser uma opção para se tornar uma necessidade estratégica, dada a crescente sofisticação e complexidade dos ataques cibernéticos. Entre as (ciber)ameaças que mais preocupam, destacam-se os ataques de ransomware, que têm vindo a aumentar significativamente, afetando todo o tipo de setores.

Soma-se a crescente proliferação de desinformação com recurso a IA. Os atacantes, muitas vezes organizados em redes criminosas, utilizam técnicas inovadoras e formatos de dispersão dentro das organizações, tornando esses ataques altamente disruptivos e difíceis de prevenir. Os ataques a infraestruturas críticas e a exploração de vulnerabilidades em sistemas críticos para a atividade da organi-



BLOOMBERG

A digitalização cresce a olhos vistos no segmento dos serviços, pelo que a banca não quer fugir à regra. Num setor que vive da confiança dos clientes, as falhas de segurança representam uma ameaça séria.

zação, acrescidos da tentativa constante e acentuada de ataque direcionada às pessoas como forma de comprometer as organizações, são algumas das principais preocupações. Essas ameaças são particularmente alarmantes devido ao seu potencial disruptivo e à crescente sofisticação da comunidade cibercriminosa. Além disso, a complexidade e a frequência dos ciberataques têm aumentado, exigindo um esforço significativo na prevenção e resposta.

Que ilações há a tirar dos ataques informáticos anteriores, para que a prevenção possa ser melhor no futuro?

A análise do contexto cibernético, nomeadamente no que respeita ao sucesso dos ciberata-

ques mais recentes, revela algumas lições cruciais. A primeira é que muitas organizações ainda falham em assumir a cibersegurança como um pilar do seu negócio. Este tem de estar na ordem do dia de qualquer conselho de administração, só assim permitindo adotar práticas de segurança cibernética abrangentes e bem estruturadas, de acordo com o seu negócio.

As organizações precisam evoluir as suas estratégias de defesa para serem mais proativas, investindo em tecnologias de deteção e resposta a incidentes, além de promoverem uma cultura de segurança de informação e, por fim, prepararem-se para quando for a sua vez de serem vítimas, serem capazes de recuperar o mais sustentada e rapidamente possível.

bankinter.

BANKINTER PRIVATE BANKING

Fazer melhor
é a nossa arte.



"PORTUGAL'S BEST
INTERNATIONAL PRIVATE BANK"

Prémio "Euromoney Private Banking Awards 2025" atribuído em 2025 pela Euromoney Limited, que elegeu o Bankinter Private Banking Portugal como o melhor na Categoria.



"PORTUGAL'S BEST
FOR ALTERNATIVE INVESTMENTS"

Prémio "Euromoney Private Banking Awards 2025" atribuído em 2025 pela Euromoney Limited, que elegeu o Bankinter Private Banking Portugal como o melhor na Categoria.



"PORTUGAL'S BEST FOR HNW"

Prémio "Euromoney Private Banking Awards 2025" atribuído em 2025 pela Euromoney Limited, que elegeu o Bankinter Private Banking Portugal como o melhor na Categoria.



"PORTUGAL'S BEST
FOR INVESTMENT RESEARCH"

Prémio "Euromoney Private Banking Awards 2025" atribuído em 2025 pela Euromoney Limited, que elegeu o Bankinter Private Banking Portugal como o melhor na Categoria.

Estes prémios são da exclusiva responsabilidade da entidade que os atribuiu.
Bankinter, S.A. – Sucursal em Portugal, registado junto do Banco de Portugal com o n.º 269.



Nova regulação enquadra desenvolvimento da banca

Legislação ■ As regras europeias para adoção e utilização da inteligência artificial são o pano de fundo com que as empresas vão operar. A banca não é exceção e terá de responder a um quadro robusto.

Ricardo Santos Ferreira
rsferreira@medianove.com

A publicação do Regulamento da Inteligência Artificial (IA) na União Europeia (UE), no ano passado, marcou o quadro jurídico em que a banca vai operar, porque define as balizas para o desenvolvimento tecnológico que vai formatar o futuro da banca.

“Num cenário de rápida disseminação de tecnologias capazes de desempenhar tarefas tipicamente humanas de forma autónoma, a regulamentação da IA surge como resposta a duas forças principais. Por um lado, a pressão política e social para controlar os impactos de uma adoção desregulada; por outro, a necessidade de proteger o desenvolvimento económico e tecnológico europeu, sem comprometer a competitividade”, diz ao Jornal Económico (JE) Ricardo Henriques, sócio e coordenador da Área de Prática de Propriedade Intelectual e Tecnologias de Informação da Abreu

Advogados. “O Relatório Draghi sobre o Futuro da Competitividade Europeia veio reforçar esta urgência”, acrescenta.

Esta regulação é considerada como um marco essencial para garantir a confiança e segurança no uso da IA, por uns, mas também é vista como um entrave ao dinamismo tecnológico, comparativamente com os blocos norte-americano e chinês.

O diploma não deixou ninguém indiferente, mas o edifício regu-

latório não termina agora, continuará a ser edificado até ao próximo ano. Nem é único, faz parte de uma rede. No caso da banca, incluem-se os testes de stresse determinados pelo Banco Central Europeu para avaliar a resiliência do setor, como responde e recupera de um ciberataque, em vez de simplesmente analisar a sua capacidade de o prevenir. O primeiro foi feito no ano passado.

Ainda o Digital Operational Resilience Act (DORA), que obriga as

entidades financeiras e os seus prestadores de serviços tecnológicos a seguir regras rigorosas para gerir e mitigar o risco, desde janeiro deste ano.

“As empresas devem desenvolver uma política de uso de IA adequada à sua realidade e de modo a fomentar e proteger os seus ativos e atividade. A este respeito, matérias como a propriedade intelectual, cibersegurança e contratação de prestadores de serviços deve ser enquadrada, sendo definidos objetivos estratégicos e ações concretas, nomeadamente, clausulado que deve ser incluído em contratos de forma rotineira e exigências ao nível de regras harmonizadas de índole técnica que devam ser acauteladas e garantidas por motivos regulatórios”, afirma Ricardo Pintão, associado sénior de TMC da CMS Portugal.

Um dos elementos mais inovadores do novo regulamento de IA é a criação de “sandboxes regulatórias”, que permitem o teste de tecnologias em ambientes controlados, isentos temporariamente de

certas obrigações legais. “A par disso, a delegação de competências normativas adicionais à Comissão Europeia e ao Parlamento permite que o quadro regulatório se vá adaptando à evolução da tecnologia – um passo importante para evitar a obsolescência precoce da legislação”, aponta Ricardo Henriques. “A aposta europeia passa por encontrar o equilíbrio entre segurança jurídica e fomento à inovação, permitindo que o mercado único se afirme como referência mundial em termos de uso ético, responsável e eficaz da inteligência artificial”, diz.

Ambição na IA

Complementarmente, a Comissão Europeia lançou o AI Continent Action Plan, uma iniciativa estratégica para tornar a UE líder global em inteligência artificial. O plano assenta em cinco eixos: reforço de infraestruturas de dados e computação, acesso a dados de qualidade, adoção de IA em setores estratégicos, capacitação e talentos, e simplificação regulatória. Também aposta fortemente no recrutamento de talento internacional e na formação de especialistas, prevendo ainda ações para atrair investimento privado e acelerar a transição digital.

“A Europa tenta assim posicionar-se como referência na regulação da inteligência artificial, combinando a criação de um enquadramento legal robusto com uma visão estratégica para o desenvolvimento tecnológico. O grande desafio será manter esta regulação atual, eficaz e alinhada com a inovação, garantindo que a Inteligência Artificial na União Europeia se desenvolva de forma segura, ética e competitiva”, sublinha Henriques.

A par de um quadro regulatório que não iniba a inovação, o talento é fundamental para o desenvolvimento tecnológico, mas, o reverso da medalha, é a necessidade de investimento para que a tecnologia seja aproveitada. “Desde fevereiro de 2025, as empresas que utilizam sistemas de IA devem garantir que os seus colaboradores têm um conhecimento adequado sobre IA através de formações sobre esta matéria”, lembra Ricardo Pintão. “A título de exemplo, colaboradores em departamentos de Recursos Humanos devem, por exemplo, estar cientes de possíveis bias nos sistemas de IA e conhecer as possíveis utilizações de sistemas baseados em IA”, acrescenta.



Ricardo Henriques
Sócio e coordenador da Área de Prática de Propriedade Intelectual e Tecnologias de Informação da Abreu Advogados



Ricardo Pintão
Associado sénior de TMC da CMS Portugal

O futuro dos pagamentos: uma jornada para além do dinheiro físico

O mundo dos pagamentos está a atravessar uma transformação radical, impulsionada pela crescente digitalização da sociedade e pela procura incessante por soluções mais rápidas, seguras e convenientes. O dinheiro físico, outrora onnipresente, cede terreno a uma miríade de alternativas digitais, prenunciando uma nova era na forma como realizamos as nossas transações.

A convergência da inovação: carteiras digitais, pagamentos instantâneos e tecnologias emergentes

No epicentro desta revolução, encontramos as carteiras digitais, aplicações que armazenam de forma segura informações de cartões de crédito e débito, programas de fidelização e outros dados relevantes. A sua popularidade reside na capacidade de simplificar pagamentos online e em lojas físicas, eliminando a necessidade de transportar múltiplos cartões ou de introduzir repetidamente os mesmos dados. Paralelamente, os pagamentos instantâneos emergem como uma força disruptiva, permitindo transferências de fundos quase imediatas entre contas bancárias. Esta velocidade e conveniência são particularmente apelativas para os consumidores, que procuram soluções de pagamento que acompanhem o ritmo acelerado da vida moderna. A tecnologia Near Field Communication (NFC) e os QR

codes também desempenham um papel crucial na evolução dos pagamentos. A NFC permite pagamentos sem contacto, bastando aproximar um dispositivo móvel de um terminal de pagamento, enquanto os QR codes oferecem uma forma fácil de efetuar pagamentos através da leitura de um código com a câmara de um smartphone. Estas tecnologias, em conjunto, estão a moldar um futuro onde os pagamentos são mais fluidos, integrados e adaptados às necessidades individuais de cada utilizador.

Navegando as águas turbulentas: desafios regulatórios e de segurança na eliminação gradual do numerário

Apesar dos inegáveis benefícios da transição para uma sociedade com menos dinheiro físico, é imperativo reconhecer e abordar os desafios regulatórios e de segurança que acompanham esta mudança. A inclusão financeira surge como uma preocupação central. Nem todos os cidadãos têm acesso a contas bancárias ou dispositivos móveis, o que pode criar barreiras para a participação numa economia cada vez mais digital. É fundamental que os governos e as instituições financeiras colaborem para garantir que todos tenham acesso a soluções de pagamento digitais acessíveis, fáceis de usar e que respondam às necessidades dos diferentes segmentos da população. A segurança é outra prioridade



Luís Timóteo, Senior Director Technology and Executive Board Member, Capgemini Portugal

máxima. À medida que as transações se tornam mais digitais, o risco de fraude e o cibercrime aumentam exponencialmente. As instituições financeiras devem investir em medidas de segurança robustas, como a autenticação multifator, a encriptação de dados e os sistemas de monitorização de transações em tempo real, para proteger os dados dos clientes e prevenir as atividades fraudulentas. A privacidade dos dados também exige atenção. Os pagamentos digitais geram um vasto volume de dados sobre os hábitos de consumo dos indivíduos, levantando questões sobre a forma como estes dados são recolhidos, armazenados e utilizados. É crucial estabelecer regulamentos claros que protejam a privacidade dos consumidores e que garantam que os seus dados são utilizados de forma ética e responsável. A eliminação gradual do numerário pode ainda ter implicações na política monetária. Os bancos centrais podem enfrentar dificuldades em controlar a oferta de moeda e as taxas de juro numa economia sem dinheiro físico, o que poderá afetar a sua capacidade de gerir a inflação e estabilizar a economia.

Rumo a um futuro de pagamentos inteligentes e inclusivos

O futuro dos pagamentos aponta inequivocamente para uma diminuição da dependência do dinheiro físico. As carteiras digitais, os pagamentos instantâneos e as tecnologias emergentes estão a transformar a forma como realizamos as nossas transações, oferecendo mais conveniência, segurança e eficiência. Para que esta transição seja bem-sucedida, é essencial que os governos, as instituições financeiras e os reguladores trabalhem em conjunto para abordar os desafios regulatórios e de segurança que se apresentam. Ao garantir a inclusão financeira, proteger a privacidade dos consumidores e implementar medidas de segurança robustas, podemos colher os benefícios de uma economia com menos dinheiro físico, minimizando os riscos e promovendo um sistema de pagamentos mais justo e equitativo para todos. O futuro dos pagamentos não é apenas sobre tecnologia, mas também sobre a construção de um sistema que beneficie todos os membros da sociedade.

Futuro assente na inteligência artificial e na computação quântica

Sistemas ■ O desenvolvimento dá alento à banca, que puxa pela tecnologia. É preciso tratar enormes quantidades de dados, aproveitando a inteligência artificial, e ter capacidade para o fazer. A sobrevivência no mercado passa por aqui.

Ricardo Santos Ferreira
rsferreira@medianove.com

O desenvolvimento tecnológico é a chave para o futuro da banca e o interesse do setor é um incentivo ao desenvolvimento tecnológico. É um círculo virtuoso, que terá uma base afastada dos sistemas proprietários, assente em inteligência artificial (IA) e na capacidade prometida pela computação quântica.

"Em 2025, a banca europeia deixou de falar de transformação digital – passou a vivê-la. Pressionadas por margens estreitas, regulamentação crescente e novos concorrentes digitais, as instituições estão a reinventar os seus modelos com IA e cloud como motores principais", diz ao Jornal Económico (JE) Miguel Leitão, account executive da Microsoft Portugal.

Este caminho está, no entanto, a iniciar-se e há muito para percorrer, ainda que esteja a ser feito em passo acelerado. "Atualmente, apenas 8% das instituições financeiras estão a investir em IA generativa de forma sustentada, mas não há dúvidas de que esta tecnologia será o pilar da estratégia que irá redesenhar a transformação operacional e a reinvenção dos modelos de negócio na procura de melhores resultados financeiros e em resposta aos requisitos de risco e conformidade", afirma Ricardo Martinho, presidente da IBM Portugal.

A inteligência artificial requer o processamento de grandes quantidades de dados de forma rápida e confiável, e a computação quântica dá essa capacidade.

Mas existem desafios: "Garantir que a IA seja precisa e que realmente traga vantagem competitiva à organização. Alcançar 90% de precisão não é suficiente em

setores críticos como o financeiro, em que uma margem de erro de 10% pode ser inaceitável, por exemplo, na deteção de fraude", aponta Ricardo Martinho. "Para o conseguirmos, deverá ser baseada em modelos otimizados, especializados no setor financeiro, que usem dados próprios e que provavelmente sejam mais pequenos. Assim, seguramente se conseguirão melhores resultados com menor consumo de recursos", acrescenta.

Técnicas avançadas de *machine learning* e *deep learning*, combinadas com o poder da computação quântica, terão o potencial de permitir análises preditivas



Ricardo Martinho
Presidente
da IBM Portugal



Cláudia Matos
Core Banking Modernization
director da NTT DATA Portugal



Miguel Leitão
Account Executive
da Microsoft Portugal



Morbi vitae libero lacus, in rhoncus dui. Vivamus lobortis tinci

ainda mais sofisticadas, o que ajudará as instituições financeiras a antecipar tendências de mercado e comportamentos dos consumidores.

"A computação quântica, com o seu potencial para resolver problemas que não podem ser resolvidos por computadores clássicos, poderá revolucionar a otimização dos modelos financeiros, melhorando significativamente a precisão das previsões e a exatidão das estratégias de gestão de risco, o que levará a avaliações de crédito e estratégias de investimento mais eficazes, beneficiando tanto as institui-

ções financeiras quanto os seus clientes. Não tenho dúvidas que aplicar a tecnologia quântica emergente a problemas financeiros será extremamente vantajoso para os que forem pioneiros", aponta ainda Martinho.

"Sistemas bancários flexíveis devem tirar o máximo partido da análise de dados e da inteligência artificial para proporcionar experiências customizadas aos seus utilizadores. Para tal, devem dispor de capacidades de processamento rápido de dados e de plataformas escaláveis e *cloud-native* que possam tratar grandes volumes de dados

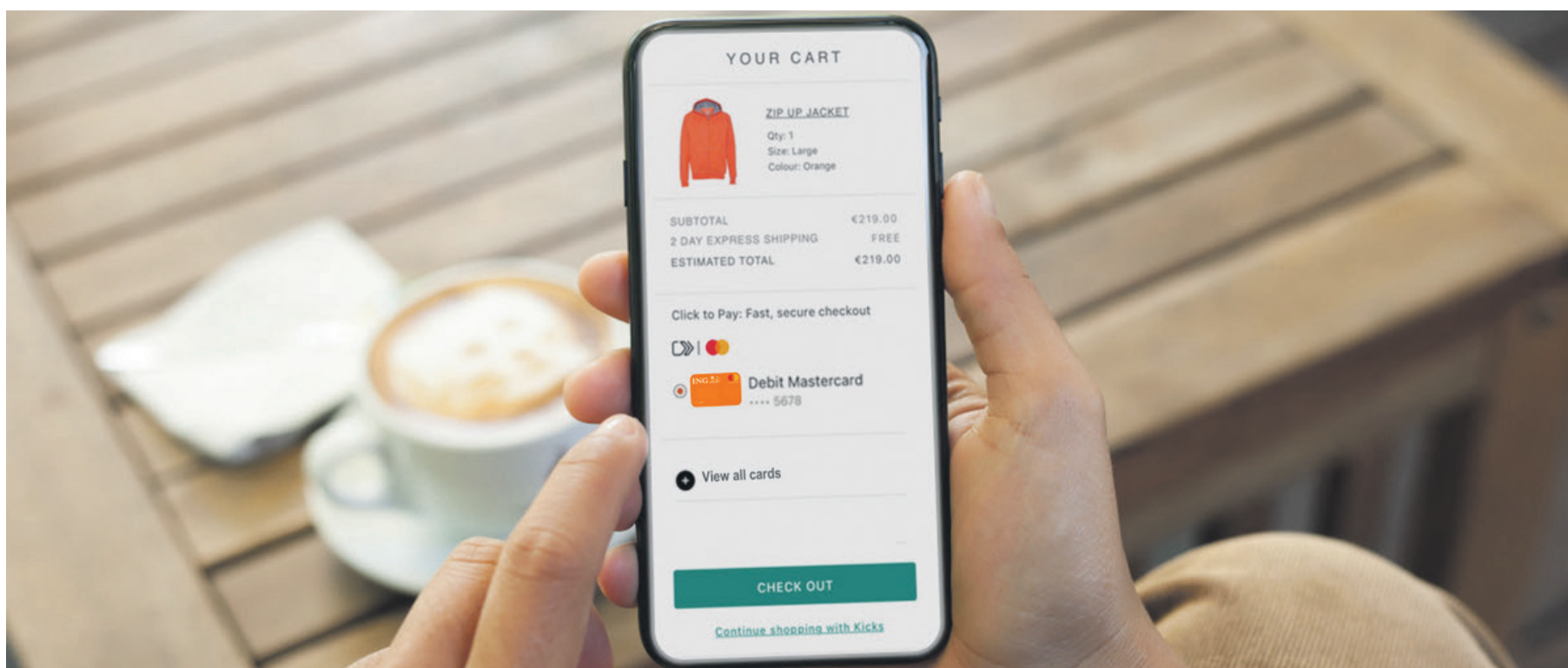
sem latência ou tempo de inatividade", diz Cláudia Matos, Core Banking Modernization director da NTT DATA Portugal.

Ir à frente

No final, a questão é a concorrência, quem chegar primeiro, quem se posicionar por antecipação. "Num mercado cada vez mais competitivo, a agilidade dos sistemas bancários será crucial para o sucesso da organização", avisa Cláudia Matos. "Esta agilidade deverá ser considerada tanto na evolução do próprio sistema, permitindo que o mesmo tenha ciclos de desenvolvimento curtos e alinhados com o *time-to-market* de novos serviços e produtos, como na adoção de arquiteturas que permitam a expansão da oferta dos serviços prestados através da integração com terceiros, *fintechs* e outros parceiros", acrescenta.

"A diferença entre reagir e antecipar está na tecnologia. Neste novo ciclo, IA e cloud não são apenas tecnologias, mas o novo *core banking*", reforça Miguel Leitão. "Mais do que acompanhar o mercado, os bancos que adotam ferramentas *low-code* estão a liderar. Produtos digitais passam da ideia à execução em semanas, e o *open banking* torna-se palco de experimentação real", diz.

"A inovação tecnológica assim como as expectativas cada vez mais exigentes dos clientes e das entidades reguladoras está a impulsionar a evolução dos sistemas tecnológicos que dão suporte ao sistema financeiro. Três pilares norteiam esta evolução: agilidade para se conseguir adaptar às novas tendências do mercado; flexibilidade para responder aos requisitos customizados dos seus utilizadores; e acima de tudo resiliência e capacidade para resistir a todo o tipo de ameaças à sua segurança e da informação dos seus clientes", finaliza Matos.



Mastercard lidera transformação digital dos pagamentos e reforça segurança para todos

A digitalização dos pagamentos está a transformar o quotidiano dos consumidores e das empresas. A economia digital em rápido crescimento está a permitir trocas mais simples, rápidas e seguras. A Mastercard tem assumido um papel de liderança, apostando em inovação, segurança e inclusão.

“Temos estado na vanguarda da revolução dos pagamentos digitais no que se refere à adoção de carteiras digitais e pagamentos instantâneos em Portugal e na Europa. As tecnologias inovadoras e as parcerias estratégicas da empresa facilitaram a integração de soluções de pagamento digital na vida quotidiana, alinhando-se com o panorama de rápida evolução das necessidades dos consumidores”, afirma Rui Patraquim, Diretor de Desenvolvimento de Negócio da Mastercard Portugal.

A inovação também se estende à forma como os consumidores experienciam o próprio ato de pagar. A pensar em especial nas novas gerações, como a Geração Z, a Mastercard lançou recentemente a solução One Credential – um método digital que consolida várias opções de pagamento, como débito, crédito, pré-pago ou prestações, num único método de pagamento. Esta solução permite definir preferências com base no tipo e valor da transação, dando aos utilizadores maior autonomia, flexibilidade e controlo. Entre os avanços mais recentes está o Mastercard Send, que permite transferências quase em tempo real pessoa-a-pessoa ou entre empresas. A empresa

tem também aprofundado a integração com carteiras digitais como Apple Pay e Google Wallet, num movimento que impulsiona a adoção de tecnologias de pagamento mais cómodas e confiáveis. O Mastercard Digital Enablement Service (MDES) é outra das soluções inovadoras, com a tokenização para carteiras digitais de modo a assegurar transações seguras. Assim, os dados reais do cartão ficam protegidos nas transações online, com a utilização de tokens únicos e encriptados, reduzindo o risco de fraude e aumentando a confiança dos consumidores e comerciantes.

100% de tokenização até 2030 para mais segurança

Um dos compromissos mais ambiciosos da Mastercard é garantir que, até 2030, 100% das transações de comércio eletrónico na Europa utilizam tokenização. A segurança é uma prioridade transversal à estratégia da empresa. Com base numa abordagem que combina inteligência artificial, análise preditiva e colaboração com entidades públicas e privadas, a Mastercard está a reforçar a sua capacidade de resposta a ameaças digitais. “Bloqueamos mais de 200 ataques cibernéticos por

minuto e 50 mil milhões de dólares em transações fraudulentas entre 2022 e 2024”, destaca Rui Patraquim.

Economia digital inclusiva e aposta na literacia

Da segurança à inclusão digital e impacto global: a aposta da Mastercard ganha escala. A empresa tem vindo a desenvolver programas orientados para a literacia digital, o empoderamento feminino e o apoio a pequenos negócios, como parte de um compromisso mais vasto com a equidade e a justiça social. “Acreditamos que todos devem beneficiar da economia digital, queremos garantir que todos os grupos populacionais, incluindo os com menos literacia tecnológica, possam aceder a serviços financeiros seguros e eficazes”, afirma Patraquim.

Desde o seu lançamento em 2014, o programa Girls4Tech já formou 6,8 milhões de raparigas, ultrapassando as metas definidas dois anos antes do previsto. Também as mulheres empreendedoras têm sido uma prioridade: desde 2020, mais de 37 milhões receberam soluções desenhadas para apoiar o crescimento dos seus negócios, ultrapassando o objetivo inicial de 25 milhões. Através da inicia-

tiva Strive, a Mastercard já alcançou 12 milhões de micro e pequenas empresas, com o propósito de ajudar estas organizações a crescerem de forma sustentável, com o objetivo de chegar aos 18 milhões nos próximos anos.

Além do foco nos consumidores e nas empresas, a Mastercard tem vindo a estabelecer parcerias com governos e instituições europeias para facilitar o acesso a infraestruturas digitais seguras e eficientes. A inovação não pode ser um fim em si mesma, tem de servir as pessoas e as comunidades. É nesse sentido que a empresa tem apostado em soluções como a Open Banking, que permite aos consumidores um maior controlo e transparência sobre os seus dados financeiros, ou o desenvolvimento de soluções baseadas em Inteligência Artificial responsável, com vista à tomada de decisões mais justas e éticas.

A missão é tornar a economia digital acessível ao maior número de pessoas, em qualquer lugar, com uma estratégia que alia tecnologia, responsabilidade social e segurança para a construção de um ecossistema digital mais justo e preparado para os desafios do futuro.

A era dos serviços financeiros feitos à medida de cada cliente

Antevisão ■ Uma banca individualizada, tentando antecipar as necessidades do cliente. Estará sempre disponível e o contacto far-se-á sem fricção. Tudo assente em cada vez mais tecnologia.

Ricardo Santos Ferreira
rsferreira@medianove.com

Invisível, disponível e centrada em nós; e, claro, profundamente digital. É assim que vai ser a banca do futuro, que já está em construção, de que vamos tendo vislumbres, acelerada pela inteligência artificial.

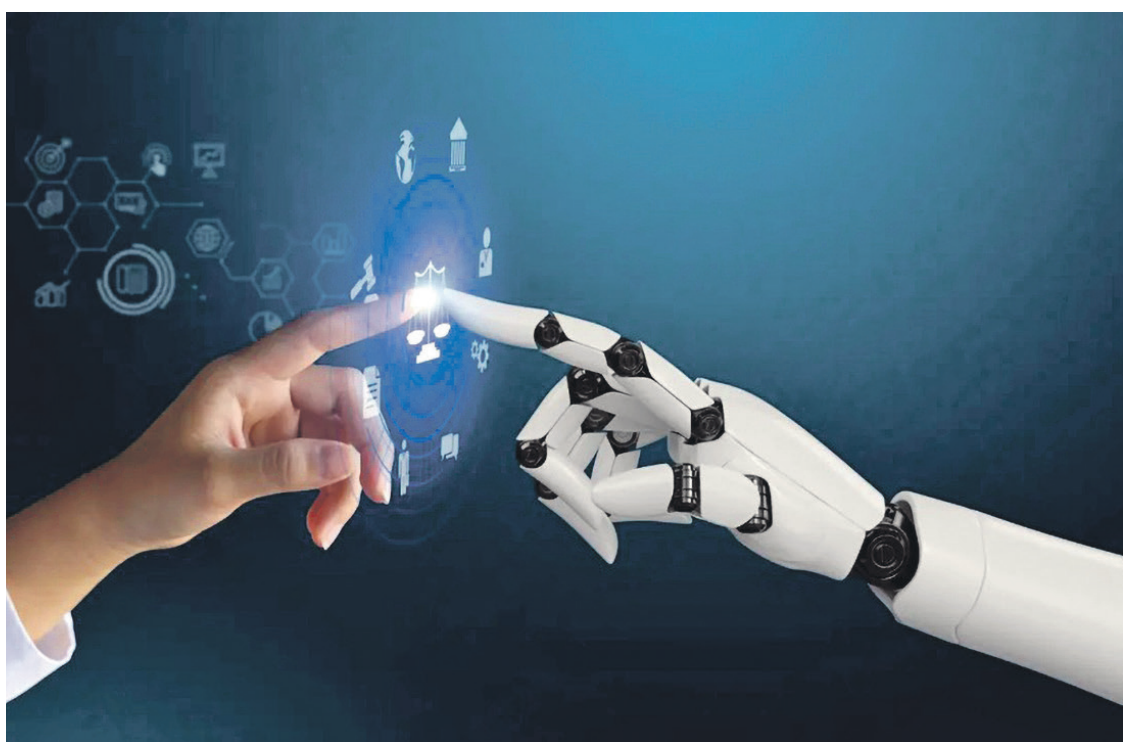
“Será altamente digitalizada, com uma forte aposta na inteligência artificial, na automação e na análise de dados em tempo real”, diz ao Jornal Económico (JE) Rita Costa, partner e Financial Services Leader da consultora EY.

Mas a questão, aqui, é o serviço. Será esse o centro das preocupações, mais do que o foco nos ganhos de eficiência, na racionalização ou na rentabilidade, ainda que estas estejam sempre presentes.

“A banca do futuro irá prosseguir o seu caminho de primazia quanto à experiência do cliente bancário, processo este que será potenciado pela inovação tecnológica e cada vez mais orientado para dimensões-chave como a personalização, a conveniência, a eficiência e a segurança”, aponta Luís Barbosa, Financial Services Leader da consultora PwC.

Cliente, cliente, cliente. É este o foco. “Temos novas gerações como clientes e as expectativas mudaram”, explica Rita Costa. “As pessoas querem experiências digitais rápidas, simples e disponíveis 24 horas por dia, sete dias por semana – tal como estão habituadas com os gigantes da tecnologia”, acrescenta. “Os bancos que não derem prioridade à experiência digital e móvel correm o risco de se tornarem irrelevantes”, avisa.

Serviços, com o mínimo de fricção possível, feitos à medida, customizados, aproveitando o manancial de informação existente, e uma grande disponibilidade. A inteligência artificial está a ser o grande acelerador e facilitador da



Rita Costa
Partnere Financial Services
Leader da EY



Luís Barbosa
Financial Services Leader
da PwC

mudança. “Está a transformar tudo, desde o atendimento ao cliente, deteção de fraude até à análise de risco e aconselhamento de investimentos”, afirma Costa.

“Do lado da carteira de retalho [dos clientes particulares e das microempresas], é expectável que a inteligência artificial continue a alterar a dinâmica de atendimento dos clientes, com níveis de serviço mais rápidos e personalizados, com recurso a chatbots crescentemente aperfeiçoados, por exemplo, mas também o desenho de produtos mais adaptados às necessidades efetivas”, prevê Luís Barbosa.

“No que respeita às empresas, nomeadamente PME e grandes empresas, cada vez mais a avaliação da capacidade creditícia para assegurar o reembolso dos créditos está dependente da robustez das metodologias de análise financeira, necessariamente mais prospetivas, para poderem capturar fatores como a transição carbónica, a eficiência energética, a

materialização de riscos físicos extremos ou os riscos geopolíticos”, acrescenta.

Para as instituições financeiras, as grandes mais-valias são a redução de custos e a eficiência, o que permite que os bancos ofereçam serviços altamente personalizados em larga escala, diz Rita Costa. Lá está, o foco no cliente. “Os bancos tradicionais vão continuar a adaptar-se à concorrência das fintechs, investindo em plataformas digitais intuitivas e serviços personalizados. As agências físicas tornar-se-ão mais raras e funcionarão como centros de aconselhamento ou hubs de inovação, enquanto as operações do dia a dia serão feitas quase exclusivamente online ou através de assistentes virtuais”, antevê.

Independentemente da tecnologia, que é um facilitador, a banca terá de preservar o seu principal ativo, aquilo em que assenta todo o sistema: confiança. Há coisas que não mudam.

10 tendências até 2030

A consultora Accenture elencou as tendências que estão a marcar o futuro da banca.

Tecnologia permite serviços bancários para todos

A IA generativa promete que a banca seja universalmente acessível em 2030.

Esforço dos reguladores para eliminar riscos cria novos riscos

Pressão regulatória empurra quem toma crédito para fora do sistema bancário. Em 2030, os maiores bancos poderão não ser bancos.

A escala importa mais do que nunca

O fosso entre os grandes bancos e os mais pequenos alarga-se. Em 2030, a escala determina o sucesso.

Experiência do cliente: ‘back to the future’

IA está a reverter a natureza impessoal da banca.

Estratégia de produto: dos silos a inseparavelmente conectada

Banca deixa de ser centrada no produto para se focar no cliente, que em 2030 desenhará os produtos de que precisa.

Uma forma diferente de trabalhar

Revolução nas tarefas de rotina e colaboração homem-máquina.

Uma mudança do desperdício para o valor acrescentado

IA reduz custos e liberta talento para a interação com o cliente.

O futuro é o código aberto

Sistemas open-source passam a ser a regra, até 2030.

A codificação tradicional está a desaparecer no passado

IA força a modernização. Em 2030, todos usarão IA para desenvolver aplicações.

Fornecedores de plataformas enfrentam o dilema dos inovadores

IA generativa incentiva a inovação e o nível de oferta de serviços. Em 2030, a IA estará completamente integrada nos sistemas.

THE RIGHT EXPERTS AT THE RIGHT TIME.

Alvarez & Marsal é uma empresa de serviços profissionais líder a nível global que oferece consultoria, melhoria de desempenho empresarial e serviços de gestão de reestruturação. Entregamos resultados tangíveis para o setor financeiro, corporações, firmas de private equity, escritórios de advocacia e agências governamentais que enfrentam desafios complexos. Nossos operadores experientes, consultores de classe mundial, autoridades do setor e ex-reguladores utilizam o legado de reestruturação da A&M para ajudar as empresas a agir decisivamente, impulsionar o crescimento e acelerar resultados.

Our Services



Regulatory &
Risk Advisory



Restructuring &
Turnaround



M&A
Services



Corporate
Performance
Improvement



Digital



Private
Equity Services



Tax
Advisory



Disputes and
Investigations



Valuation

To learn more, visit: [AlvarezandMarsal.com](https://www.alvarezandmarsal.com)

Mário Trinca

mario.trinca@alvarezandmarsal.com | +351 93 791 2284

Nuno Nogueira da Silva

nnogueiradasilva@alvarezandmarsal.com | +351 91 489 8793

Follow A&M on:



NORTH AMERICA • EUROPE • MIDDLE EAST • LATIN AMERICA • ASIA • AUSTRALIA



ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

www.bancocarregosa.com

Este é o reflexo de um Banco com valores

O Banco Carregosa foi distinguido como **BEST PURE PLAY/BOUIQUE PRIVATE BANK** nos prestigiados Euromoney Private Banking Awards 2025.

Esta distinção é o reflexo do nosso compromisso em prestar um serviço exclusivo e altamente personalizado. É também a prova de que ter sabedoria cria mais-valia, ter experiência leva à excelência, ter valores gera mais valor. Queremos partilhar o nosso orgulho com cada Cliente, individualmente, reafirmando a nossa missão de continuar a proporcionar as melhores soluções para a gestão do seu património.



1833

**BANCO
CARREGOSA**