

# O novo ecossistema financeiro em que a banca continua a ser crítica

Há cada vez maior concorrência por cada passo da cadeia de valor e a banca tem de se adaptar. Luís Barbosa e Mário Trinca analisam. ■ P.2



30.04.2026

Diretor  
André Macedo  
Subdiretores  
Lígia Simões  
e Ricardo  
Santos Ferreira

## Especial report

### Banca e Futuro do Dinheiro

Caderno publicado como suplemento do Jornal Económico nº 2348. Não pode ser vendido separadamente.

**“Os bancos vão continuar a ser o principal canal para transformar liquidez em crédito e atividade económica”**



■ Clara Raposo, vice-governadora do Banco de Portugal, acredita que os bancos vão continuar a existir. São estruturais e se desaparecessem teriam de ser reinventados. É uma entusiasta da inovação, mas não quer que seja vista em oposição à estabilidade financeira. Entrevista ■ P. 6-7

## Banca preocupada com risco da IA expor falhas na segurança

O novo modelo de inteligência artificial da Anthropic, o Mythos, deixou o setor bancário preocupado, ao revelar uma capacidade inédita para identificar falhas críticas de segurança. CGD e BCP estão alerta, atentos aos riscos. ■ P.4

As fintech vencedoras integrarão a IA de forma responsável ■ P.10

Inovação tecnológica ajuda a reforçar confiança no sistema ■ P.9

O enorme desafio das Big Tech ■ P.10

# O novo ecossistema em que a banca continua a ser crítica

**Sistema financeiro** ■ É uma transformação em curso com cada vez maior concorrência por cada um dos passos da cadeia de valor. A banca não desaparece, é fundamental. Mas tem de se adaptar.



Presidente do BCE tem de se preocupar, cada vez mais, com um ecossistema mais complexo

**Ricardo Santos Ferreira**  
rsferreira@medianove.com

**F**ragmentação. Reconfiguração. Hibridização. Cada um destes termos e todos em conjunto servem para descrever o que está a acontecer no sistema financeiro, que está a mudar de forma estrutural, mas longe do sentido clássico de substituição.

Luís Barbosa, partner da PwC, diz que se trata de uma evolução “de um modelo estruturalmente bancário para um ecossistema funcionalmente fragmentado”. A nuance é relevante, porque o centro do sistema não desaparece. A emergência de fintechs, fundos de crédito ou plataformas tecnológicas a assumirem partes da cadeia de valor está a reconfigurar o papel dos bancos. Não o elimina. Aliás, em muitos casos, reforça-o.

Transitamos de um modelo vertical para um modelo em ecossistema, em que diferentes entidades se especializam em funções específicas, como a originação, o



**Luís Barbosa**  
Partner  
da PwC



**Mário Trinca**  
Managing partner  
da Alvarez & Marsal Portugal

financiamento, a distribuição ou a interface com o cliente. A intermediação é repartida. Ainda assim, os bancos continuam a concentrar funções críticas: balanço, liquidez, gestão de risco e, sobretudo, confiança sistémica.

“Os bancos enfrentam hoje uma decisão estratégica muito clara: que papel querem assumir dentro do ecossistema”, diz ao Jornal Económico (JE) Mário Trinca, managing partner da consultora Alvarez & Marsal Portugal. “Alguns poderão posicionar-se como plataformas tecnológicas de vanguarda, disponibilizando serviços a terceiros; outros poderão reforçar o seu papel como distribuidores, integrando na sua oferta produtos de diferentes players”, aponta.

Para a banca, isto obriga a um processo de adaptação, de especialização.

A relação com o cliente, especialmente no que respeita ao retalho e às PME, passa a depender, em muito, de quem controla as plataformas digitais, os dados e

## Áreas de risco no novo sistema

■ Interligações entre players, que tornam mais difícil mapear o risco agregado. “Quanto maior for o número de intervenientes na cadeia de financiamento, mais crítico se torna o ‘accountability’ de todos”, diz Luís Barbosa aponta o partner da PwC. Depois, assimetrias regulatórias, com diferentes níveis de supervisão para atividades semelhantes. Ou seja, os reguladores têm também de se adaptar. Ainda o “comportamento em ciclo adverso, especialmente em modelos menos testados em cenários de stress”, realça Mário Trinca.

BLOMBERG

to e aumenta a capacidade de resposta do sistema”, diz Mário Trinca. “Mas há também uma consequência importante: maior autonomia implica maior responsabilidade. O cliente passa a ter mais opções, mas também tem de compreender melhor o que escolhe”, avisa.

Para o setor financeiro, no geral, também há impactos positivos, com a distribuição do risco por mais agentes, através da crescente participação de investidores institucionais, fundos de crédito e estruturas alternativas. Mas com outro risco que se forma, que é a falta de regulamentação, a existência à margem do sistema.

“O Banco Central Europeu tem vindo a alertar que estas entidades desempenham funções semelhantes às dos bancos, mas sem exigências prudenciais equivalentes, criando riscos de opacidade e de contágio sistémico, em particular, através de fortes interligações com os próprios bancos”, diz Barbosa. “O regulador europeu, com destaque para a Autoridade Bancária Europeia, tem uma visão coincidente em termos da consciencialização de que esta fragmentação aumenta o risco de arbitragem regulamentar e de que exige uma supervisão mais consistente da cadeia de financiamento”, reforça.

Trinca considera importante que a regulação não iniba a inovação, numa fase inicial. E que as autoridades que supervisionam o sistema se centrem “em assegurar transparência, comparabilidade e um *level playing field* entre intervenientes, mais do que em substituir-se ao cliente na avaliação do risco”.

“O cliente deve ter a liberdade de escolher o nível de risco que pretende assumir, desde que disponha de informação clara, fiável e comparável sobre quem está do outro lado”, advoga.

Mas isso leva-nos à discussão sobre literacia, ou a falta dela, num quadro em que a relação com o cliente será cada vez mais disputada e, provavelmente, também mais partilhada.

“É absolutamente crítico”, diz o responsável pela Alvarez & Marsal em Portugal. “Países como Portugal ainda apresentam lacunas relevantes neste domínio. Num sistema mais aberto e com maior diversidade de escolhas, capacitar o cliente para tomar decisões informadas é, provavelmente, o fator mais importante para garantir um equilíbrio saudável entre inovação e proteção”, alerta.

a experiência do utilizador.

“Quem, na verdade, assegurar a relação com o cliente será capaz de controlar o fluxo de dados e de ter maior capacidade de aconselhamento ou influência sobre a distribuição – incluindo cross-selling – de produtos financeiros, razão pela qual a generalidade dos bancos tem vindo a fazer investimentos significativos no domínio tecnológico para melhorar a experiência do cliente”, diz Luís Barbosa.

Não é uma disputa pelo controlo do sistema financeiro, “mas pode influenciar decisivamente o controlo sobre a definição do pricing, o conhecimento e o comportamento do cliente e, em última instância, a relevância estratégica da banca”, acrescenta.

## Prós e contras

Para o cliente, esta evolução é, em geral, positiva, porque tem mais escolha, maior especialização dos agentes e acesso a maior personalização. “Introduz inovação, diversifica fontes de financiamen-

bankinter.

CONTA PACOTE  
CONTA BANKINTER ONLINE

**MUDE PARA  
QUEM LHE  
DÁ MAIS.**

Mude para o Bankinter.

Abra a sua  
conta na **App**

Novos  
Clientes  
Particulares

**2,15%  
TANB\***

Nos primeiros  
6 meses

**SEM**  
Comissão de  
manutenção  
de conta  
pacote

\*Para contas abertas a partir de 31 de dezembro de 2025, remuneração de 2,15 TANB. Após o decurso do prazo de 6 (seis) meses da respetiva data de abertura da conta, passam a ser aplicáveis as "Condições standard de remuneração", TANB 1,25% e TANL de 0,90% com domiciliação de salário (ou pensão/ reforma) mensal através de transferência bancária com código específico para o efeito. Caso deixe de se verificar a domiciliação de salário (ou pensão/ reforma), a TANB a aplicar será 0,25% e TANL de 0,18%. Remuneração calculada sobre saldos diários da conta Bankinter Online. Esta informação não dispensa a consulta pré-contratual e contratual legalmente exigida junto do Bankinter. Bankinter, S.A. - Sucursal em Portugal, registado junto do Banco de Portugal com o n.º 269.

# Banca preocupada com risco da IA expor falhas na segurança

**Inteligência Artificial** ■ O novo modelo de IA da Anthropic, o Mythos, deixou o setor bancário em alerta, ao revelar uma capacidade inédita para identificar falhas críticas de segurança. CGD e BCP estão atentos aos riscos.

**Maria Teixeira Alves**  
mtalves@medianove.com

O mais recente modelo de inteligência artificial (IA) da Anthropic, denominado Mythos, tem gerado grande preocupação no setor bancário mundial devido às suas capacidades avançadas de detetar e, potencialmente, explorar vulnerabilidades de segurança informática.

O Mythos pode deixar os servidores dos bancos mais vulneráveis, e o tema não passou despercebido às instituições portuguesas.



**Paulo Macedo**  
CEO da CGD



**Miguel Maya**  
CEO do BCP

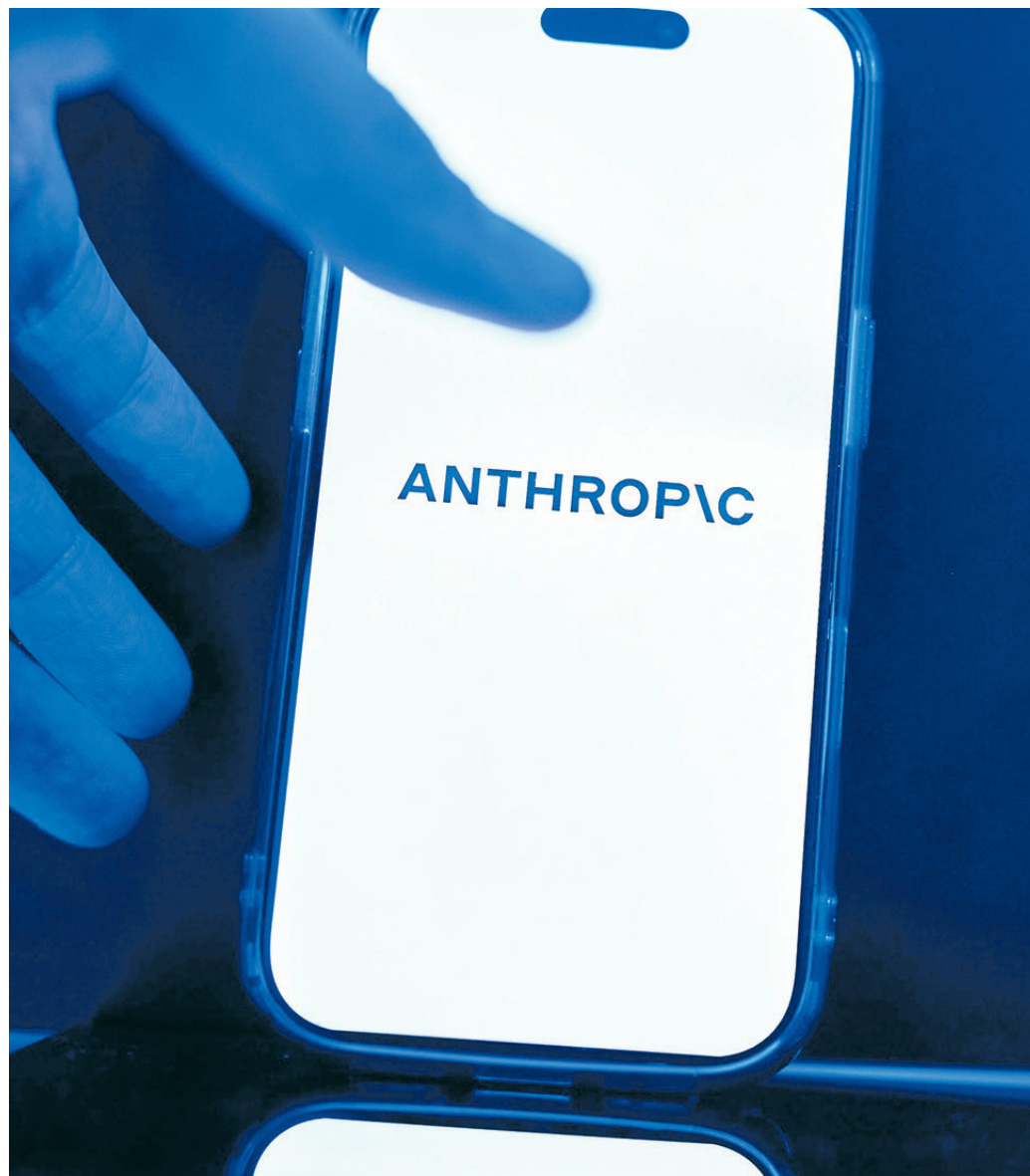
Com as implicações para a cibersegurança do Claude Mythos, o novo modelo de IA da Anthropic, na ordem do dia, o Jornal Económico questionou vários bancos portugueses sobre o risco que o Mythos representa para a segurança do sistema bancário global, tendo em conta a sua capacidade de expor fragilidades na ciberdefesa das instituições financeiras.

A Caixa Geral de Depósitos explicou que “a cibersegurança constitui uma prioridade estratégica”.

“Neste âmbito, os desenvolvimentos em inteligência artificial e noutras tecnologias emergentes são acompanhados de forma contínua para a gestão do risco tecnológico, com adaptação permanente dos mecanismos de prevenção, mitigação e resposta a ciberameaças”, sublinha o banco liderado por Paulo Macedo.

A CGD acrescenta que “este trabalho é desenvolvido por equipas especializadas, em articulação regular com as autoridades de supervisão e através da participação em fóruns nacionais e europeus do setor financeiro, assegurando uma abordagem prudente, coordenada e compatível com o enquadramento regulatório”.

De forma geral, a Caixa entende que “a utilização responsável e segura da tecnologia de



inteligência artificial pode contribuir para a melhoria dos mecanismos de controlo de riscos – em particular no domínio da cibersegurança –, bem como para o serviço ao cliente e a eficiência dos seus processos”, sublinha o banco.

Já uma fonte oficial do Millennium BCP afirma que “a segurança é essencial em todas as atividades do setor financeiro, tanto online como offline, e está integrada em tudo o que fazemos. Proteger os clientes, os dados e as operações exige processos seguros, tecnologia fiável e atenção constante”.

“É também fundamental acompanhar de forma contínua potenciais ameaças como ciberataques, fraude e riscos operacionais, para antecipar problemas e agir de forma eficaz”, defende o BCP que acrescenta que “esta abordagem inclui ainda o acompanhamento da evolução tecnológica, a colaboração com as entidades reguladoras e o uso responsável e ético da inteligência artificial, garantindo transparência, prote-

ção de dados e adequada supervisão humana”.

Quando a Anthropic revelou o Claude Mythos – uma variante da sua inteligência artificial concebida especificamente para localizar falhas de segurança complexas –, o modelo identificou rapidamente “milhares de vulnerabilidades de dia zero” (*zero-day*) de elevada ou crítica severidade em praticamente todos os principais sistemas operativos e navegadores web.

Trata-se de um modelo tão poderoso que a Anthropic o considerou demasiado perigoso para uma disponibilização generalizada. Por isso, o Mythos foi disponibilizado apenas a um grupo restrito de cerca de 40 empresas, incluindo gigantes como Amazon, Apple e o banco JPMorgan Chase, permitindo que estas testem o modelo e corrijam vulnerabilidades antes de um eventual lançamento mais alargado.

Os riscos do Mythos deixaram o Banco Central Europeu (BCE) em alerta que já reuniu bancos da Zona Euro para discutir estes riscos.

Isto depois de as autoridades dos Estados Unidos, como o secretário do Tesouro, Scott Bessent, e o presidente da Reserva Federal, Jerome Powell, alertarem para os riscos que esta tecnologia representa para a infraestrutura digital dos bancos.

Também gestores executivos de bancos americanos foram convocados para reuniões de urgência no Departamento do Tesouro.

O CEO do Goldman Sachs, David Solomon, declarou mesmo que o banco está “hiperativo” às capacidades do novo modelo Mythos.

Entretanto, reguladores financeiros do Reino Unido iniciaram uma corrida contra o tempo para avaliar os riscos de cibersegurança associados a este recente modelo da Anthropic. A movimentação envolve discussões urgentes entre o Banco de Inglaterra (BoE), a Autoridade de Conduta Financeira (FCA), o Tesouro de Sua Majestade e o Centro Nacional de Segurança Cibernética (NCSC).



We help you meet  
tomorrow's tech demands

# so you can

compete at a speed  
that rewrites the rules

A tecnologia avança rapidamente.  
Ajudamos o seu negócio a chegar mais longe,  
simplificando a complexidade e gerando valor.  
Na PwC, transformamos a mudança  
em vantagem competitiva.



[pwc.pt](http://pwc.pt)



© 2026 PwC. Todos os direitos reservados. PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).

**Clara Raposo** ■ A vice-governadora do Banco de Portugal acredita que os bancos vão continuar a ser o principal canal através do qual a liquidez se transforma em crédito e atividade económica. É uma entusiasta da inovação que não considera incompatível com a estabilidade financeira.

“Estou certa de que daqui a 10 ou 15 anos vamos continuar a precisar de bancos”

**Maria Teixeira Alves**  
mtalves@medianove.com

Clara Raposo, vice-governadora do Banco de Portugal, é uma entusiasta da inovação e traça, em entrevista, um futuro otimista para a banca. Diz que a ambição deve ser “preservar a estabilidade financeira enquanto se inova”. Revela ainda que “o euro digital será complementar, e não substituto, do numerário e dos depósitos bancários”. Responde também aos apelos dos bancos sobre o “*level playing field*” entre os vários players do setor financeiro, dizendo que o princípio que tem orientado a atuação do banco central português é o de “mesmo risco, mesma regulação”.

**A digitalização tem sido uma das maiores forças de transformação do setor bancário. Até que ponto a digitalização está a alterar o modelo de negócio dos bancos tradicionais?**

Claramente a digitalização está a transformar profundamente a economia e, claro, também a forma como os bancos funcionam. Isso vai muito para além dos canais de contacto com o cliente. Tem impacto direto na organização interna, nos processos de decisão e na forma como o risco é identificado, avaliado e gerido. A digitalização também

intensificou a concorrência em segmentos específicos – como os pagamentos, por exemplo – com novos serviços e novos prestadores desses serviços, o que pressiona os bancos a reforçarem a eficiência, a personalização da oferta e a integração de serviços em ecossistemas mais amplos. Esta evolução não prejudica, contudo, a função central e única dos bancos na intermediação financeira nem a confiança que transmitem, ao serem entidades reguladas, supervisionadas e abrangidas por garantia de depósitos.

**Existe o risco de a digitalização aumentar a exposição ao risco, por exemplo, na concessão de crédito ou cibersegurança?**

A digitalização traz ganhos potenciais de eficiência e rapidez, mas também pode alterar o perfil de risco dos bancos, aumentando a

exposição a riscos cibernéticos, operacionais e reputacionais. Seria, contudo, incorreto encarar inovação e estabilidade financeira como objetivos opostos ou mutuamente exclusivos. Não devemos falar de inovação versus estabilidade financeira – a ambição deve ser preservar a estabilidade enquanto se inova para melhorar o serviço prestado aos clientes bancários e à economia como um todo. Na verdade, a inovação é, e sempre foi, parte integrante da evolução do setor financeiro. O essencial é garantir que também a regulação, os instrumentos de política macroprudencial e a supervisão acompanham essa inovação – tanto na identificação e monitorização dos riscos, como na capacidade de lhes dar resposta.

Vamos a exemplos concretos. O Portugal FinLab e outras estruturas dedicadas à inovação têm esse propósito: manter um diálogo próximo com os inovadores, clarificar os requisitos regulatórios aplicáveis, e influenciar o desenho de novos serviços de forma a acautelar riscos excessivos. Esta abordagem permite também aos reguladores avaliar continuamente a adequação do quadro regulamentar em vigor. As preocupações nestas matérias refletem-se, por exemplo, nos Relatórios de Estabilidade Financeira do Banco de Portugal, que



**O princípio que tem orientado a atuação do Banco de Portugal é o de mesmo risco, mesma regulação”**



têm abordado o impacto da digitalização e do ciber-risco, e incluído análises específicas sobre interligações tecnológicas no sistema financeiro nacional e sobre o resultado de testes de ciber-resiliência.

**O regulador deve ser mais facilitador da inovação ou mais prudente face aos riscos? A regulação está adaptada à nova realidade?**

Nas áreas de supervisão, temos vindo a reforçar as expectativas em matéria de governação, controlo interno, resiliência operacional, cibersegurança e utilização de inteligência artificial, em linha com o enquadramento europeu, nomeadamente os Regulamentos DORA e da Inte-

ligência Artificial. Este último estabelece regras específicas para sistemas considerados de alto risco, como os utilizados na concessão de crédito e na avaliação de riscos.

**Há um risco de “desigualdade regulatória” entre bancos e novos operadores?**

O debate sobre desigualdade regulatória é necessário, mas deve ser bem conduzido. O princípio que tem orientado a atuação do Banco de Portugal – em linha com o enquadramento europeu – é o de “mesmo risco, mesma regulação”, ajustada à natureza e à complexidade da atividade exercida. Se, por hipótese, uma fintech não capta depósitos nem assume riscos comparáveis aos



CRISTINA BERNARDO

da banca tradicional, não faz sentido que esteja abrangida exatamente pelo mesmo enquadramento prudencial de um banco. Por outro lado, a experiência mostra que é fundamental evitar arbitragem regulatória, assegurando que atividades com perfis de risco semelhantes estão sujeitas a requisitos comparáveis, sempre sem abdicar dos princípios essenciais de estabilidade financeira, supervisão prudencial e proteção do consumidor.

**Nos últimos anos, os fundos de crédito têm ganho peso no financiamento da economia fora do perímetro bancário tradicional. Estamos perante uma nova forma de “shadow banking” na Europa?**

Nos Estados Unidos, o mercado de “private credit” tem crescido muito e desempenha um papel claramente sistémico. É por isso que muitos dos alertas mais veementes surgem no contexto norte americano, onde existem níveis mais elevados de alavancagem, maior interligação entre fundos e bancos e, portanto, maior potencial de contágio ao setor bancário.

Na Europa, os fundos de crédito têm igualmente ganhado importância, mas num contexto em que o sistema financeiro continua a ser predominantemente centrado nos bancos. Estes desenvolvimentos devem ser acompanhados no âmbito mais amplo da intermediação financeira não bancária. O objetivo não é travar

formas alternativas ao financiamento bancário, mas assegurar uma monitorização adequada, maior transparência, e a mitigação de riscos que possam constituir canais de contágio com implicações para a estabilidade financeira. Em Portugal, os fundos de crédito têm uma expressão reduzida, sendo importante sublinhar que estão sujeitos a supervisão da CMVM (e não do Banco de Portugal).

**O debate sobre moedas digitais de bancos centrais (CBDC) tem ganho destaque. O euro digital será complementar ou concorrente dos depósitos?**

O euro digital é um projeto estratégico do Eurosistema, concebido para responder à crescente digitalização da economia e, em certa medida, às dificuldades de interoperabilidade entre sistemas de pagamentos. A posição do Banco de Portugal, alinhada com o Eurosistema, é clara: o euro digital será complementar, e não substituto, do numérico e dos depósitos bancários. O objetivo central é preservar o papel da moeda do banco central no funcionamento dos sistemas de pagamentos e reforçar a autonomia estratégica e a eficiência económica da Europa, garantindo pagamentos seguros, universais e confiáveis num contexto cada vez mais digital.

Para mitigar riscos de desintermediação bancária, o atual desenho do euro digital prevê limites à detenção e ausência de remuneração (como uma nota ou uma moeda física). Em paralelo, a proteção da privacidade dos cidadãos é tratada como um elemento central do projeto, compatibilizando confidencialidade com os requisitos legais de prevenção do branqueamento de capitais e do financiamento do terrorismo.

**Existe o risco de desintermediação dos bancos? Que impactos poderá ter na estabilidade do sistema bancário?**

A entrada de novos operadores – como fintechs, grandes plataformas tecnológicas ou *stablecoins* – poderá reduzir o papel dos bancos em algumas funções específicas, como nos pagamentos e noutros serviços financeiros mais padronizados. Mas isso não significa um esvaziamento do sistema bancário. Temos, sim, uma redistribuição de funções

no ecossistema financeiro. E os bancos também têm capacidade de inovação. Em Portugal, por exemplo, muitas fintechs têm surgido sobretudo como prestadoras de serviços de apoio aos bancos, e não como concorrentes diretas. Neste contexto, o principal risco não será de desintermediação dos bancos, mas de uma maior dependência e concentração em fornecedores tecnológicos externos. Este é, aliás, um tema transversal a praticamente todos os setores de atividade na atualidade. O setor financeiro não é exceção.

**Como imagina o banco típico daqui a 10 ou 15 anos? Vamos continuar a precisar de bancos como os que conhecemos hoje?**

Os bancos deverão continuar a ser centrais nos sistemas financeiros, porque continuam a ser o principal canal através do qual a liquidez se transforma em crédito e atividade económica. Para além do banco central, os bancos são as únicas entidades – pela sua natureza e tratamento regulatório – que têm a capacidade de criar moeda “verdadeira”, que cumpre todas as suas funções. Mesmo num sistema financeiro mais digital, com produtos como *stablecoins* privadas ou a própria moeda digital do banco central, a função estrutural dos bancos – ligada à criação de moeda bancária e à transmissão da política monetária – não desaparece com a tecnologia.

A palavra “típico” em si mesma tem uma conotação pouco moderna; mesmo assim, vou tentar – correndo o risco de falhar redondamente – imaginar o que farão os bancos daqui a 10 ou 15 anos. Estou certa de que vamos continuar a precisar de bancos – não necessariamente com os mesmos pontos de contacto físicos que temos atualmente ou

como fornecedores exclusivos de serviços de retalho, mas como peças centrais do sistema monetário e com serviços tecnologicamente evoluídos e seguros. Se não existirem bancos daqui a 10 anos – responsáveis pela transformação da liquidez em crédito e pela gestão do risco – teremos de os inventar de novo. São essenciais para a confiança entre agentes económicos, que somos todos, numa economia moderna e, mais ainda, com a aceleração tecnológica. Os bancos são e serão peças chave para a manutenção da estabilidade financeira.

**O sistema financeiro está mais resiliente do que há uma década. Quais são hoje os principais riscos no horizonte?**

O sistema em Portugal está hoje mais resiliente do que há quinze anos atrás, essencialmente porque os bancos estão mais capitalizados, com melhores níveis de liquidez, modelos de governação mais robustos e sujeitos a uma supervisão mais exigente. Isto permitiu atravessar choques recentes – como a pandemia, a incerteza criada pelos vários conflitos armados, as tarifas e as alterações de níveis de taxa de juro – sem comprometer a estabilidade financeira.

Mais do que uma redução “absoluta” do risco, houve um reforço da capacidade de o setor bancário absorver choques adversos. Claro que o sistema financeiro não existe para “evitar” risco e, muito menos, eliminá-lo completamente – não é esse o objetivo de reguladores financeiros e autoridades macroprudenciais; o que é importante é criar condições para que o sistema financeiro consiga canalizar fundos e alocar e gerir riscos de forma eficaz, estável e robusta.

Os principais riscos no horizonte são hoje, em grande medida, de natureza geopolítica e macroeconómica, com potencial para desencadear correções abruptas nos mercados financeiros, num contexto em que existem indícios de desconexão entre avaliações de mercado e riscos subjacentes. Não nos podemos esquecer também dos riscos associados às novas tecnologias (em termos de segurança e soberania) e às alterações climáticas, que se continuarão a manifestar de forma mais severa e frequente se não caminharmos para uma economia global mais sustentável.



**Os principais riscos no horizonte são hoje, em grande medida, de natureza geopolítica e macroeconómica”**



# Inovação tecnológica ajuda a reforçar confiança no sistema

**Sistema financeiro** ■ O setor está a adaptar-se às novas exigências digitais e às expectativas dos clientes, incorporando tecnologia e modelos mais colaborativos.

**António Sarmento**  
asarmento@medianove.com

O sistema financeiro está a viver uma mudança estrutural. Novos players, como fintech, neobancos e plataformas tecnológicas trouxeram maior especialização e foco na experiência do cliente. “Em paralelo, iniciativas como o open banking e o open finance colocam o cliente no centro, dando-lhe maior controlo sobre os seus dados e permitindo que os serviços financeiros sejam integrados de forma simples e segura em diferentes plataformas digitais”, diz Rita Costa, Financial Services Managing Partner da EY.

Neste novo contexto, os bancos continuam a ser fundamentais. A sua relevância deixa de

assentar apenas na oferta isolada de produtos e passa a estar cada vez mais ligada à confiança, à segurança, à solidez regulatória e à capacidade de orquestrar ecossistemas complexos, em parceria com outros players. “Não estamos perante o fim da banca, mas ela está a reinventar-se. Um sistema financeiro mais colaborativo, mais tecnológico e mais centrado nos clientes – onde a confiança continua a ser o ativo essencial”, acrescenta a especialista.

Para José Nunes, administrador da Asseco PST, as pessoas adotam tecnologia por conforto, nível de serviço, opção de escolha, entre outras razões. “Uma desconfiança inicial é ultrapassada pela conjugação de vantagens relevantes para o indivíduo, gera-

ções mais velhas habituam-se e adotam, mais novas nascem dentro dela, depender dela é um efeito secundário não gerido na maior parte das vezes”, explica.

Ao longo do tempo, todos os avanços tecnológicos trouxeram benefícios, mas também novos riscos. “Tanto como nos processos que dependem de pessoas



**Rita Costa**  
Financial Services Managing Partner, EY

ou sistemas antes da IA, eram fáceis por erro humano ou de programação, a IA é inúmeras vezes mais complexa e com o potencial de se autoalimentar, logo passível de erros e dificuldade de monitorização muito mais complexas, mas mais uma vez será incontornável nesta fase de evolução tecnológica, e a resposta possível é através de normativos e educação no sentido da utilização responsável de IA, se será suficiente? É um caminho a percorrer como muitos outros na história da humanidade”, acrescenta José Nunes.

Num mundo cada vez mais digitalizado, a indústria financeira assume um papel central na proteção de dados sensíveis e na garantia da continuidade dos serviços. “A indústria financeira inves-

te muito em cibersegurança, e esse investimento contínuo é crucial, num cenário normal ninguém pode garantir sistemas 100% seguros, os investimentos feitos vão garantir que o impacto dos ciberataques é limitado, que não existe perda catastrófica de dados ou operações, que o *downtime* é encurtado, que o impacto nos utilizadores não é substancialmente relevante”, afirma o administrador da Asseco PST.

## Riscos

Atualmente, o risco de crédito na praça financeira já não está concentrado apenas nos bancos. Embora continuem a ser os principais intervenientes, uma parte crescente desse risco é transferida para fundos de investimento, investidores institucionais e plataformas fintech. Ou seja, o risco está mais distribuído pelo sistema. “Isto tem duas leituras: por um lado, reduz a concentração nos bancos; por outro, aumenta a complexidade e traz riscos fora do sistema tradicional, no chamado *shadow banking*. Quanto à regulação, está claramente a evoluir. Os reguladores estão a reforçar as exigências e a alargar o perímetro de supervisão, incluindo fintechs e outros intermediários. O grande desafio hoje é garantir que todo este risco – mesmo fora da banca – seja transparente, monitorizado e não represente um risco sistémico”, explica Rita Costa, Financial Services Managing Partner da EY.

Hoje em dia, acrescenta a especialista, os principais riscos estão nas zonas cinzentas de responsabilização: quando quem origina o crédito, quem assume o risco e quem gere a relação com o cliente são entidades diferentes, nem sempre é claro quem responde em situações de stress. “Há também um risco regulamentar, porque atividades economicamente semelhantes continuam sujeitas a enquadramentos distintos, criando assimetrias. E, por fim, um risco de transparência, tanto para os clientes como para o próprio sistema, já que a fragmentação pode dificultar a visão global do risco acumulado. Atualmente o desafio não é travar a inovação, mas sim garantir que este modelo híbrido evolui com governação transparente, supervisão adequada e confiança, para que eficiência e estabilidade avancem em conjunto”, conclui Rita Costa, Financial Services Managing Partner da EY.

# Bison Bank cresce e aposta na convergência entre banca e ativos digitais

O Bison Bank duplicou os lucros para cinco milhões de euros em 2025, representando um crescimento transversal com reforço da estratégia digital. A instituição destaca a ligação entre banca tradicional e ativos digitais como motor do crescimento. Em entrevista, António Henriques, CEO, aponta para 2026 prioridades como integração, inovação e a tokenização.

**O banco registou crescimento em praticamente todas as métricas, com destaque para a duplicação dos ativos sob supervisão e o aumento da base de clientes. O que explica esta aceleração?**

É o resultado de uma estratégia consistente e bem executada. A origem deste sucesso assenta em dois pilares: a validação do nosso modelo de negócio único e um crescimento transversal em todas as áreas de atividade. A visão de criar uma ponte entre finança tradicional e economia digital responde a uma necessidade clara do mercado. Somos um banco que combina a solidez e a segurança da banca de investimento clássica com a agilidade e a inovação dos ativos digitais. Numa lógica de cobertura geográfica global, reforçamos o foco em clientes domésticos e internacionais.

**Que mensagens-chave procurou o Bison Bank transmitir na apresentação de resultados de 2025 e que conclusões devem ser retiradas?**

Em cima da mesa estiveram três mensagens-chave: crescimento sólido e sustentável, validação da estratégia e liderança no futuro da Banca. A duplicação dos lucros recorrentes para 5 milhões de euros confirma uma trajetória robusta. Mesmo num contexto global de incerteza, o nosso modelo de negócio provou ser resiliente e rentável. A solidez é comprovada por um rácio de capital de 38,5%, um dos mais elevados do setor. Por último, o Bison Bank não se limitou a crescer; está, também, a liderar a transformação do setor. O anúncio da fusão da subsidiária de criptoativos, o plano para lançar a primeira stablecoin emitida por um banco em Portugal e a aposta na tokenização de ativos reais (RWA) são provas do nosso trabalho e visão pioneira no setor.

**Qual o significado do prémio internacional da Euromoney para o posicionamento do banco, dentro e fora de Portugal?**

Receber o prémio "Portugal's Best for Digital Assets" da Euromoney, uma das mais prestigiadas e credíveis pu-



António Henriques, CEO, na apresentação dos resultados de 2025 do Bison Bank.

blicações do setor financeiro global, tem um significado estratégico imenso para o Bison Bank. Ao nível internacional, este prémio é um selo de qualidade e credibilidade que nos posiciona ao lado de gigantes da banca mundial. Para investidores e clientes internacionais, que são parte muito

**“Será a primeira stablecoin emitida por um banco português, em total conformidade com o regulamento europeu”**

António Henriques, CEO do Bison Bank

relevante do nosso foco, esta distinção funciona como um atestado de excelência independente: valida a nossa estratégia e demonstra que um banco português pode ser, e é, um líder global na inovação em ativos digitais de forma segura e regulada; e reforça a nossa imagem como uma ponte segura e sofisticada entre Portugal, a Europa e o mundo.

Ao nível nacional, este reconhecimento solidifica a nossa posição como o líder incontestado no setor dos ativos digitais. Num momento em que o mercado ainda debate a melhor forma de abordar esta nova classe de ativos, a Euromoney valida a nossa abordagem pioneira e compromisso de o fazer dentro de um enquadramento regulatório licenciado pelo Banco de Portugal.

**O que podemos esperar da fusão da subsidiária de criptoativos e do lançamento de uma stablecoin emitida por um banco português?**

Com a fusão da Bison Digital Assets (BDA) os ativos digitais deixam de ser uma oferta de uma subsidiária para se tornarem um serviço core do Bison Bank. Para os clientes, significa aceder a todos os serviços do banco com a mesma facilidade, segurança e confiança com que o têm feito até agora, de forma (ainda) mais fluida. Para o banco, permite criar sinergias e desenvolver produtos híbridos inovadores. É a materialização da nossa visão: os ativos digitais como parte integrante do sistema financeiro. Já com o lançamento da nossa stablecoin, será afirmado um novo padrão de segurança e utilidade para os ativos digitais em Portugal. Por ser a primeira stablecoin emitida por um banco português, em total conformidade com o regulamento europeu MiCA, oferecerá um nível de confiança e transparência que não existe atualmente. Esta stablecoin vai facilitar pagamentos e transações de forma mais eficiente. Servirá como uma ponte entre a economia digital e o sistema financeiro tradicional, um instrumento de baixo risco e elevada credibilidade.

**Olhando para 2026, incluindo a tokenização de ativos reais, quais são as principais prioridades estratégicas do banco?**

A prioridade para 2026 é consolidar a liderança e acelerar a convergência entre finança tradicional e digital. Não se trata de mudar de rumo, mas de aprofundar a nossa estratégia, que já provou ser vencedora. Faremos isto através de três prioridades estratégicas. A primeira é a integração total dos serviços digitais, com a fusão da BDA na estrutura do banco, garantindo uma experiência totalmente integrada para os clientes. A segunda prioridade é o lançamento de produtos pioneiros. Vamos lançar a nossa stablecoin, um marco de inovação e segurança em Portugal. Por fim, o Bison Bank tem como prioridade desenvolver competências avançadas na tokenização de Ativos Reais (Real World Assets), com foco inicial nos setores imobiliário e de fundos de investimento.

# As fintech vencedoras integrarão a IA de forma responsável

## Big Tech são o desafio mais disruptivo

**Inovação** ■ Este ano deverá marcar uma maior consolidação do setor financeiro, com foco em sustentabilidade financeira, eficiência e impacto real no negócio.

**António Sarmento**

asarmento@medianove.com

A medida que o setor financeiro atravessa uma fase de maturidade digital, a confiança e a colaboração entre diferentes players tornam-se fatores determinantes para o sucesso. “Este ano deverá marcar uma maior consolidação do setor, com foco em sustentabilidade financeira, eficiência e impacto real no negócio. As fintech mais bem posicionadas serão aquelas capazes de integrar AI de forma responsável, operar sobre plataformas abertas e criar propostas claras para bancos e clientes finais. A regulação continuará a moldar o setor, reforçando a importância do *trust* como elemento central. Veremos menos *hype* e mais execução consistente, orientada por dados e valor mensurável”, diz Ulugbek Suyumov, CFA e Head of Financial Services da Capgemini Portugal.

Neste contexto de maior maturidade e exigência no setor financeiro, ganha relevância o papel de novos intervenientes que, embora não sendo instituições financeiras tradicionais, influenciam profundamente a relação com o cliente e os padrões de inovação. “As Big Tech atuam sobretudo como plataformas financeiras, colocando-se entre o cliente final e os serviços tradicionais, alavancando dados, escala e experiência digital. O seu papel é o de redefinir expectativas de simplicidade e personalização, pressionando o setor a evoluir. No entanto, a confiança, a regulação e a gestão responsável dos dados serão fatores críticos. O futuro passará por ecossistemas híbridos, onde os bancos, as fintech e as Big Tech colaboram, combinando inovação tecnológica com solidez, *compliance* e proteção do consumidor”, acrescenta Suyumov.

Apesar dos avanços registados nos últimos anos, o setor fintech continua a apresentar áreas com potencial significativo por explo-



A regulação continuará a moldar o setor das fintech

rar. “Muitas fintech ainda não exploram plenamente o potencial da inteligência artificial aplicada ao core financeiro, nomeadamente nas áreas de risco, fraude, personalização e eficiência operacional. Existe também margem para maior foco em modelos *platform-based* e em soluções B2B que ajudem as instituições a extrair valor dos seus dados de forma segura e conforme à regulação.

Além disso, a confiança – tanto regulatória como dos consumidores, é uma oportunidade estratégica, sendo cada vez mais um fator decisivo na adoção e escala das soluções fintech”, conclui Ulugbek Suyumov.

A proposta de valor, é essencial distinguir entre os diferentes tipos de fintechs. Algumas, pela sua dimensão, são hoje frequentemente equiparadas a bancos e acabam por concorrer diretamente com a banca tradicional em determinadas áreas. Outras, que constituem a maioria, posicionam-se numa camada tecnológica mais próxima do cliente, onde as grandes estruturas têm maior dificuldade em atuar. “Neste contexto, diferenciam-se essencialmente pelo tipo de serviço prestado, dando respostas rápidas a necessidades específicas e apresentando soluções personalizadas. Para estas, os bancos são parceiros de negócio, com uma oferta complementar. Funcionam como o garante de todos os fluxos financeiros entre as diversas contas bancárias, assegurando um ecossistema regulado, transparente e seguro. Estas fintechs apostam na agilidade tecnológica, em interfaces intuitivas, preços transparentes e num serviço de assistência focado no cliente. O valor é acrescentado pela simplificação e rapidez na integração dos métodos de pagamento para comerciantes e consumi-



**Ulugbek Suyumov**

CFA e Head of Financial Services da Capgemini Portugal



**Nuno Breda**

Cofundador da Ifthenpay

## Portugal destaca-se pelo talento

■ O mercado fintech em Portugal é ainda de dimensão moderada, mas revela crescente maturidade e foco em soluções de nicho com elevado valor acrescentado. “Destaca-se pela forte base tecnológica, talento qualificado e capacidade de desenvolver soluções data-driven, sobretudo em pagamentos, crédito, regtech e serviços B2B. Mais do que disrupção isolada, observa-se uma integração progressiva em ecossistemas financeiros mais amplos, suportados por plataformas digitais e APIs, onde a confiança, a escalabilidade e o uso inteligente de dados são fatores críticos de diferenciação”, explica Ulugbek Suyumov.

dores, eliminando a fricção, reduzindo os custos e integrando as soluções em minutos”, explica Nuno Breda, cofundador da Ifthenpay.

Para este responsável, a IA está a transformar as fintechs em múltiplas dimensões: desde a deteção de fraude em tempo real, à personalização de produtos financeiros, passando pela automação de processos de *onboarding* e *compliance*. “Para as fintechs, que nascem digitais e têm dados estruturados desde o primeiro dia, a IA não é uma camada adicional, é uma vantagem competitiva nativa. O desafio não é adotar a IA, mas fazê-lo de forma responsável, transparente e alinhada com a regulação europeia, nomeadamente o AI Act”, conclui Nuno Breda.

■ As grandes tecnológicas têm atuado em diversas frentes, sendo uma delas o setor financeiro. Esta entrada deu-se gradualmente, mas ganhou força na última década, com as empresas a terem as condições favoráveis para conquistar uma grande participação de mercado. Google, Amazon, Apple, Meta e Microsoft marcam já presença neste mercado, através de parcerias com bancos tradicionais ou através de soluções próprias, como o Google Pay, Apple Pay, Whatsapp Pay, e cartões de crédito próprios. Uma das características que partilham são os dados dos clientes que já têm. É através dessa informação e da capacidade de a utilizar que estas empresas têm prosperado neste setor.

“O Apple Pay, o Google Pay ou o WeChat Pay na Ásia, mostram que a entrada nos pagamentos foi apenas o primeiro passo. A questão regulatória será decisiva: a Europa, com o DORA, o AI Act e a revisão da PSD, está a tentar garantir que as regras do jogo sejam iguais para todos. Para as fintechs, a resposta passa pela especialização e por construir relações de confiança que as Big Tech dificilmente conseguem replicar a nível local”, explica Nuno Breda, cofundador da Ifthenpay.

Esta entrada pode ter os seus benefícios, nomeadamente no que toca a custos reduzidos para os clientes, podem dar uma maior eficiência em certos setores e conseguem melhorar a inclusão financeira, principalmente em regiões onde a população tem acesso limitado a serviços bancários. Contudo, a sua entrada também traz riscos associados, desde logo o facto de estarem fora da esfera regulatória já existente para o mercado financeiro, o facto da interconectividade entre a sua operação no mercado financeiro e nos restantes mercados e pode levar a um aumento do cibercrime. ICB

# A banca e o futuro do dinheiro

Entre fintechs, moedas digitais de bancos centrais e inteligência artificial, a questão já não é se a banca tradicional vai mudar, mas com que velocidade e quem ficará para trás, explica José Nunes, administrador da Asseco PST.

O dinheiro está a mudar. Não se trata de uma evolução gradual nem de uma moda passageira. Estamos perante uma transformação estrutural do sistema financeiro global, cujas ramificações afetarão bancos, reguladores, empresas e cidadãos durante os próximos anos. A questão não é se a banca tradicional vai mudar, mas antes com que velocidade, em que direção e quem ficará para trás.

Vivemos um momento singular. Os bancos nunca foram tão digitais, mas também nunca foram tão ameaçados por agentes externos. A consolidação das fintechs, o aparecimento das moedas digitais de bancos centrais (CBDC), a integração da inteligência artificial nos processos financeiros e o aparecimento dos criptoativos redefiniram a área de atuação do setor financeiro.

Ao mesmo tempo, aspetos regulatórios, tecnológicos/segurança, geopolíticos e stakeholders tradicionais condicionam a velocidade da mudança. Compreender este ecossistema em tensão é imperativo para quem opera, regula ou utiliza serviços financeiros.

## A radiografia dos pagamentos na Europa

Antes de analisar o futuro, é útil fixar o presente. Esta tabela (à direita) sintetiza a estrutura dos pagamentos europeus em 2024, combinando dados do BCE e de um estudo comportamental na Europa.

A leitura dos dados é, por si só, reveladora: o numerário ainda dominava, em 2024, em volume de transações (44%), mas era apenas residual em valor (5%). As transferências SEPA e instant payments concentram 89% do montante transacionado, com apenas 12% das operações. É nesta assimetria que reside parte da tensão do sistema: o dinheiro em sentido económico já é largamente digital; o comportamento quotidiano do consumidor ainda não.

## As forças que impulsionam a mudança

Identifico cinco vetores que acredito serem drivers genuínos e sustentáveis da transformação financeira.

- + **Agilidade nos pagamentos cross-border;**
- + **Desmaterialização e agilização com menor burocracia;**
- + **Experiência do consumidor, transparência e redução de custos;**
- + **Redução ou substituição de intermediários;**
- + **Identidade digital e interoperável.**



| Instrumento de pagamento | % Nº transações | % montante | Notas/Fonte                           |
|--------------------------|-----------------|------------|---------------------------------------|
| Cash                     | 44%             | 5%         | Estudo comportamental consumo         |
| Cartões                  | 30%             | 1,5%       | ECB non-cash statistics               |
| Digital / Wallets        | 8%              | 0,5%       | Inclui e-money e carteiras móveis     |
| Transferências           | 12%             | 89%        | SEPA CT + instant; dominante em valor |
| Débitos Diretos /        |                 |            |                                       |
| Outros                   | 5%              | 3%         | Pagamentos recorrentes, direct debit  |
| Cripto                   | <0,1%           | <0,1%      | Residual; excl. uso especulativo      |
| CBDC                     | 0%              | 0%         | Euro digital no futuro                |
| Alternativos             | ~1%             | ~1%        | Vouchers e outros emergentes          |

## As condicionantes na mudança

Nenhum exercício de perspetiva ignora as condicionantes, e estas não são desprezíveis ou temporárias, são estruturais. Algumas poderão ser ultrapassadas com o tempo, outras redefinirão os limites do que é possível alcançar. Eis as mais relevantes:

- **Anti-money laundering e controlo do terrorismo;**
- **Reguladores regionais e globais;**
- **Stakeholders do negócio atuais;**

- **Contexto geopolítico e silos na economia mundial;**
- **Cibersegurança e acesso ao mundo digital.**

## Três dimensões que merecem atenção adicional

A análise do sistema financeiro em transformação revela ainda três dimensões frequentemente subestimadas no debate público.

### 1. A concentração tecnológica como

**novo risco sistémico** - Quando bancos concorrentes utilizam os mesmos modelos de Inteligência Artificial, fornecidos por três ou quatro operadores, a diversificação no risco poderá ter condicionantes e os incidentes no sistema financeiro poderão ter uma nova vertente sistémica.

**2. A inclusão financeira como teste de legitimidade** - A digitalização do sistema financeiro só se justifica se aumentar o acesso, não se o restringir. "Novos" modelos de distribuição via telemóvel, de que são exemplos o M-Pesa, no Quênia ou o PIX, no Brasil, demonstram a inclusão digital mesmo sem uma infraestrutura bancária tradicional.

**3. A soberania monetária como variável estratégica** - A corrida às CBDC não é apenas uma questão de modernização de pagamentos; é de soberania. O domínio do dólar no sistema SWIFT foi historicamente um instrumento de política externa americana. O euro digital, o yuan digital e outros projetos refletem a ambição de várias potências em construir alternativas que reduzam essa dependência. Para a Europa, o euro digital é tanto um projeto de autonomia estratégica como um produto financeiro.

## Nem utopia, nem apocalipse

O futuro do dinheiro não será nem a utopia descentralizada que os entusiastas cripto prometeram, nem o apocalipse que os banqueiros mais conservadores temeram. Será, como quase sempre acontece, um compromisso complexo entre inovação e regulação, eficiência e estabilidade, globalização e soberania.

A diferença entre os sistemas financeiros que irão prosperar e os que ficarão para trás não será determinada pela qualidade da tecnologia disponível - essa é crescentemente uma commodity - mas pela qualidade das escolhas institucionais; de quem regula no como, de quem investe em quê e, sobretudo, quem é incluído ou excluído nesta transição.

O dinheiro do futuro será mais rápido, mais barato e mais transparente. Ser mais justo e mais seguro é uma escolha, e não uma inevitabilidade tecnológica.

Este artigo é da autoria de José Nunes, administrador, Asseco PST.

# O RECONHECIMENTO VOLTA A BRILHAR BEM ALTO

**EUROMONEY**  
**PRIVATE BANKING**  
**AWARDS 2026**  
**PORTUGAL**  
**BEST PURE-PLAY/BOUTIQUE**  
**PRIVATE BANK**

Pelo segundo ano consecutivo o Banco Carregosa foi distinguido como **BEST PURE PLAY/BOUTIQUE PRIVATE BANK** nos Euromoney Private Banking Awards 2026.

Este reconhecimento distingue o nosso compromisso com um serviço exclusivo e altamente personalizado. Uma distinção que partilhamos com cada Cliente e que reforça a nossa missão de continuar a oferecer soluções de excelência para a gestão do seu património. A excelência constrói-se com consistência.

O presente prémio é da exclusiva responsabilidade da entidade que o atribuiu.  
 Banco L. J. Carregosa, S.A. | Registado no Banco de Portugal sob o n.º 0235 e na CMVM sob o n.º 0169.



1833

**BANCO**  
**CARREGOSA**

[www.bancocarregosa.com](http://www.bancocarregosa.com)