



ESPECIAL



BANCA DO FUTURO

DO TRADICIONAL PARA O DIGITAL, RAPIDAMENTE

O futuro da banca é tecnológico e é digital, como as tendências já deixavam antever e a aceleração a que foram sujeitas com a pandemia de Covid-19 veio confirmar. Quem não perceber esta evolução, nos processos internos e na relação com os clientes vai ter dificuldade em sobreviver e em avançar para um futuro em que a banca abraça a concorrência e assume a sua especialidade, para ser parceira em qualquer sector.

ANÁLISE

Banca saltou dos balcões para os telemóveis ● II

RENTABILIDADE

Bancos avançam com redução de pessoal para melhorar retornos ● IV

ENTREVISTA

Hélder Rosalino
Administrador do Banco de Portugal

“Bancos sem base tecnológica terão muitas dificuldades” ● VI



FÓRUM

Quais são os principais desafios que se colocam ao desenvolvimento da banca? ● X

OPINIÃO

O futuro começou há muito



SHRIKESH LAXMIDAS
Diretor Adjunto

A capacidade de antecipação é uma das chaves para o sucesso nos negócios. Essa certeza empresarial é especialmente pertinente em períodos nos quais a sociedade global sofre alterações rápidas, abrangentes e profundas. A pandemia de Covid-19 provocou uma aceleração dessas dinâmicas, mas elas já existiam e alguns setores já as antecipavam. A banca representa um desses casos. A chegada da era da internet ofereceu aos bancos a oportunidade de multiplicar os serviços, agilizar os acessos e aumentar a eficiência. O aproveitamento dessas vantagens foi expandido pela constante melhoria das redes e da integração do digital nas nossas vidas, literalmente colocando os nossos bancos nas nossas mãos, através de *devices* rápidos e potentes. A pandemia, com todo distanciamento que provocou, veio provar que é esse o caminho a percorrer. Os bancos que não investirem para seguir esse desígnio irão ser deixados para trás, perdidos num mundo antigo e que já interessa a poucos, conforme alerta Hélder Rosalino, administrador do Banco de Portugal, neste Especial. E não serão ultrapassados apenas por outros bancos, mas também pelos novos *players* ultra-competitivos e inovadores. As 'fintech', pela juventude e ADN de criatividade, são dotadas de agilidade e rapidez de execução numa altura em que os consumidores querem cada vez mais funcionalidades, opções e ao mesmo tempo simplicidade. Representam, por isso, uma excelente oportunidade de parcerias e até de integração para os bancos.

Por outro lado, as 'bigtech' aparecem mais como uma ameaça, pois têm musculatura financeira, tecnológica e comercial. A única forma que os bancos têm para ganhar esta corrida é de serem rápidos e olharem para a frente, para o futuro. ●



ANÁLISE

Banca saltou dos balcões para os telemóveis

A banca do futuro é omnicanal e por isso os velhos bancos vão ter de pôr o pé no acelerador da digitalização sem descurar o apoio especializado. São chamados a ter espírito de *start-up*.

MARIA TEIXEIRA ALVES
mtalves@jornaleconomico.pt

O futuro da banca não está assim tão longe. A grande maioria das operações de banca de retalho já são feitas nos canais digitais ou ATMs. Isto cria enormes desafios para uma banca que traz atrás de si pesadas estruturas criadas para um modelo de negócio tradicional.

Um dia, Jardim Gonçalves, fundador e primeiro presidente do BCP, contou que quando as pessoas começaram a receber o ordenado por transferência bancária iam ao balcão no mesmo dia levá-lo para sentir que o tinham mesmo recebido. Depois davam uma volta ao quarteirão e voltavam a depositar o ordenado no banco.

Se pensarmos que hoje até a moeda caminha para ser digital com a respetiva redução da utilização da moeda física, dá para ter uma ideia da disrupção por que passou e passa o setor bancário.

Um dos presidentes de um dos grandes bancos – citando um estudo recente que aponta para uma redução de 50% das idas ao balcão – disse ao *Jornal Económico* (JE) que a relação do dia-a-dia é feita no telemóvel e 50% dos produtos e serviços finan-

ceiros que os clientes adquirem, fazem-no já pela via digital.

Os velhos bancos são assim chamados a pôr o pé no acelerador da digitalização e a compatibilizar o "self-service" com o "apoio especializado". Sim, porque continua a haver espaço para o atendimento presencial, mas numa vertente de hiperpersonalização. "Os bancos têm de evoluir no seu modelo de distribuição, construindo relações pessoais, cara a cara, com os clientes nos balcões (para tudo o que é aconselhamento) e oferecer um serviço de excelência em tudo o que é transacional (pagamentos, transferências, consultas) e que é feito via app/net", defende o responsável por um dos bancos portugueses. Têm de "evoluir na sua oferta, melhorando o valor que dão aos seus clientes, a caminho de uma hiperpersonalização", adianta a mesma fonte.

A pandemia encurtou o *timing* para a transformação digital que já estava em curso. Basta ver que o comércio eletrónico (e-commerce) cresceu em 2020, três vezes mais que nos anos anteriores. A aposta em melhorar a experiência do cliente tem caracterizado a banca em Portugal, um setor que apesar do pesado legado em estruturas de custos, tem estado na dianteira quando toca à

inovação. Mas agora a banca é chamada a ter espírito de *start-up* e a ser mais ágil.

A alteração definitiva do modelo de distribuição bancário e das condições de prestação dos serviços financeiros, "através da articulação de uma profunda mudança tecnológica com uma alteração radical do comportamento dos clientes, é mais visível no retalho, mas atingirá, sem exceção, todos os segmentos", defende, por sua vez, o responsável pela Banca Digital do BPI (*ver Fórum*). "A banca está a transformar-se para estar ainda mais próxima, mais eficiente e mais rápida, apesar de utilizar cada vez mais soluções remotas em detrimento da presença física, sem perder o essencial da sua função de intermediação financeira, baseada na confiança", defende o BPI.

No mundo inteiro, e Portugal não é exceção, a banca está a viver um período de enorme transformação estrutural que resulta do facto de a sociedade estar ela própria em transformação.

A contribuir para a disrupção está ainda o facto de os bancos deixarem de ser os únicos donos da informação sobre a transacionalidade financeira dos seus clientes (com o *open banking*).

O CEO do BCP, Miguel Maya,

para justificar o recente processo de redução de pessoal, falou da necessidade de adequar a capacidade à tipologia da procura e à evolução e incorporação de tecnologia nos modelos e processos de negócio. O presidente do BCP invocou ainda "a alteração dos hábitos e preferências de interação dos clientes, os quais aderiram aos canais digitais com a mesma naturalidade com que no passado incorporaram nas suas rotinas a utilização das ATMs"; a forte incorporação de tecnologia nos modelos e processos de negócio no setor financeiro, "bem patente nos investimentos que temos vindo a efetuar de forma continuada de modo a assegurar a inovação necessária para merecermos a preferência dos clientes em contexto de *Open Banking* na União Bancária Europeia"; e a "exigência pelos clientes de preços que incorporam margens muito reduzidas, pela capacidade que hoje dispõem de utilizar sem custos acrescidos qualquer banco ou operador de serviços financeiros (Bancos, *Fintechs*, *BigTechs*)".

A permanente evolução tecnológica num contexto de digitalização das economias, a mutação dos sistemas de pagamentos, a entrada de novos atores no setor financeiro e a mais recente discussão sobre o fu-



Cristina Bernardo

mação”, refere fonte da banca que lembra que o “que está em causa é a sustentabilidade futura dos bancos e o seu papel no futuro para colaboradores, clientes e sociedade”.

Ricardo Francisco, *market lead* da Tink em Portugal, citado no comunicado sobre um estudo que retrata o impacto da pandemia na banca portuguesa, revelou que “a pandemia obrigou muitos executivos a compensar a falta de interação pessoal com os clientes, concentrando-se no desenvolvimento de serviços e canais digitais. Esta mudança proporcionou mais uma forma de criar valor para o cliente, ao mesmo tempo que aumentou os insights sobre riscos potenciais e novas necessidades”.

Mesmo com os esforços feitos nos últimos anos para a transformação digital, 73% dos executivos financeiros portugueses (a média europeia é 65%) ainda acreditam que os bancos precisam de aumentar a velocidade da inovação, segundo as conclusões do estudo da Tink. A plataforma refere ainda que, durante a pandemia, o interesse no *open banking* aumentou para 73% entre os executivos financeiros em Portugal, em comparação com a média europeia de 68%.

Taxas negativas forçam bancos a mudarem modelo de negócio

Os novos riscos acarretam também mais custos regulatórios. “O ritmo elevado de digitalização é necessário e particularmente desafiante num setor em que as matérias de regulação consomem parte importante dos

turo da moeda “encerram em si novos riscos, mas representam também enormes oportunidades de criação de valor para as economias”, defendeu no passado recente, o ex-Governador do Banco de Portugal, Carlos Costa.

A verdade é que a digitalização da sociedade e das relações humanas através as redes sociais, criou novos hábitos e com eles nasceu um ecossistema financeiro onde competem os bancos tradicionais com os gigantes Google, a Amazon, a Apple; as plataformas financeiras como a PayPal; os “novos” bancos digitais como o N26; e instituições que trabalham com dinheiro eletrónico (*fintech*), como a Revolut.

O futuro da banca já está a acontecer. Uma plataforma digital que concede linhas de crédito a PMEs com base nas avaliações (*ratings*) que os clientes dão aos produtos e serviços prestados por estas nessa plataforma; uma decisão de concessão crédito baseada na (geo)localização, hora e companhia do requerente com base na sua atividade nas redes sociais e perfil das suas despesas; um ecossistema de gestão financeira em que, com base no histórico de despesas, compras e visualizações em lojas online e comportamentos nas redes sociais do cliente, lhe são apresentadas, a cada momento, opções (género Netflix), específicas aos seus padrões de consumo e rendimento, de aquisição de bens e serviços que podem ir da poupança à saúde, passando por viagens e lazer. Os exemplos foram dados por Carlos Costa. Alguns destes exemplos são já hoje uma realidade.

O maior desafio da banca provém de novos comportamentos e hábitos dos consumidores. A revolução digital é uma mudança criativa e disruptiva e ao mesmo tempo, que põe em causa modelos de negócio históricos cria outros, num curto espaço de tempo. “Nós temos a responsabilidade de acompanhar essa transfor-

mação”, escreveu recentemente no JE, Diogo Viana, da EY.

Tal como referiu, este ano, numa conferência sobre banca o economista e professor da Kellogg School of Management, Sérgio Rebelo, o “aumento do peso da regulação; as taxas de juros muito baixas ou negativas, o que dificulta a gestão dos bancos; a estratégia habitual de transformação de maturidade que dá uma rentabilidade muito baixa e é difícil extrair uma taxa de lucro elevada; a elevada competição; as questões de cibersegurança, com custos importantes para os bancos; e a quantidade de agências”, estão entre os desafios que os bancos enfrentam desde a crise financeira de 2008.

A baixa rentabilidade da banca também obriga a acelerar a mudança. “Há bancos a mais, com rentabilidade a menos pelo que é natural que se caminhe para haver menos bancos, o que pode acontecer de várias maneiras: através de fusões e aquisições; através da saída de bancos internacionais ou pura e simplesmente fecharem”, alerta fonte do sector.

A banca vive com taxas negativas há 10 anos e, segundo os bancos, “só em 2025 voltarão a ser positivas”. Isto associado a uma economia fragilizada que só em 2023 deverá voltar aos níveis de 2019, empurra a banca portuguesa para mudanças radicais. Não nos podemos esquecer que Portugal passou por três crises nos últimos 20 anos. Pelo que, além da profunda mudança introduzida pelo processo de digitalização, também o enquadramento macroeconómico, a crescente regulação e a concorrência, e os elevados custos operacionais criam desafios aos bancos. No entanto, continua a ser verdade que não há economias fortes, sem Bancos fortes e rentáveis. Basta ver o papel que a banca teve na mitigação dos impactos da crise pandémica: Concedeu 46 mil milhões de euros de moratórias e sete mil milhões de euros de linhas com garantia do Estado. O que compara com o apoio estatal através de layoffs de mil milhões de euros.

Outra mudança a que estamos a assistir, é o papel da banca na defesa de um mundo mais sustentável e no investimento numa sociedade mais equilibrada. A banca é chamada a contribuir para melhorar a vida das pessoas, fazendo evoluir a sociedade. E (Environmental), S (Social) e G (Governance) mais do que siglas, são uma filosofia de investimento.

O atual Governador do BdP, Mário Centeno, já veio defender que nos próximos anos, os bancos terão de “fazer alterações estruturais substanciais” e entre elas destacou “a digitalização, a evolução tecnológica e diminuição da pegada carbónica”, que estão a ser aceleradas e que “continuarão a sê-lo à medida que saímos da crise”.

O economista António Nogueira Leite defendeu recentemente ao JE que os desafios dos bancos é “manterem-se eficientes, com a melhor gestão de risco que têm evidenciado nos últimos anos, manterem a transformação digital, assim como não podem descartar as oportunidades de M&A (fusões e aquisições) que façam sentido”. ●



FERNANDO CARVALHO
Administrador da UNICRE

Acreditamos que as mudanças que estão a ocorrer no setor financeiro, e em particular no universo dos pagamentos, vieram reforçar o compromisso de todos os players desta área em apoiar consumidores e empresas na transição para uma sociedade cada vez mais *cashless*. Hoje, e mais do que nunca, o setor financeiro deverá manter o seu foco no acompanhamento e resposta às tendências e necessidades de consumo que emergem a par da inovação tecnológica. Assim, do lado dos particulares, aliar a segurança à facilidade. Do lado das empresas, criar modelos de compra mais simples que revolucionem a *customer experience*. Face à rápida evolução que se tem sentido nos últimos anos – e em especial neste período de pandemia – só será mensurável se, no futuro, existir uma maior concertação entre as instituições financeiras tradicionais e as *fintechs*, que permita desenvolver soluções e modelos de negócio que possam aportar maior valor ao ato de pagamento e de compra.

DAMOS CRÉDITOS À ECONOMIA E AOS PROJETOS DOS PORTUGUESES

CRÉDITOS

CLIENTE	CAROLINA BENTO
APROVAÇÃO DE CRÉDITO	JOANA SILVA
LINHA DE APOIO	MARIANA PORTO
AGENTE SEGUROS	FILOMENA LIMA
GASOLINEIRO	RUI ANDRADE
PORTAGEIRO	MIGUEL MORAIS
RECEIONISTA HOTEL	FERNANDO MACHADO
CHEFE DE COZINHA	DIOGO MARTINEZ



25
ANOS

Cofidis
De pessoas para pessoas

COFIDIS.PT
808 25 25 25
CHAMADA LOCAL

RENTABILIDADE

Melhoria do retorno passa pela redução de pessoal

Com rácios de rentabilidade dos capitais próprios (ROE) abaixo dos 5%, os bancos portugueses não conseguem adiar mais o corte de custos, o que inclui a redução significativa de pessoal. O Santander, BCP e Montepio já anunciaram cortes de pessoal.

MARIA TEIXEIRA ALVES
mtalves@jornaleconomico.pt

Basta ver a rentabilidade dos capitais próprios dos bancos portugueses para perceber que não têm alternativa ao imediato e radical corte de custos, e, numa segunda fase talvez não escapem mesmo às fusões para se tornarem rentáveis.

Apenas um banco apresentou um Return-On-Equity (ROE) de dois dígitos no 1º trimestre, foi o Crédito Agrícola que reportou um rácio de lucros sobre capitais próprios de 14,8%.

Nos restantes bancos que apresentaram resultados no 1º trimestre a rentabilidade dos capitais próprios não chega aos 5%. A CGD está com um ROE de 4,2%; o BCP de 4%; o Santander Totta de 2,9% e o Banco Montepio como teve prejuízos a rentabilidade é negativa. Por sua vez o Novo Banco e o BPI apresentaram um RoTE - Return on Tangible Equity, respectivamente de 7,6% e de 4,7%.

A rentabilidade é claramente um dos quatro desafios estruturais com que os bancos se deparam, e que o ex-presidente da Associação Portuguesa de Bancos (Fernando Faria de Oliveira) um dia designou de “4R”. A saber: o da resposta à regulação, o da rentabilidade (questão da mais crucial importância), o da reinvenção do modelo de negócio e o da reputação. Ao mesmo tempo a pandemia veio trazer um quinto “R”, conjuntural e múltiplo, que é “o da resposta à pandemia, o contributo para a Retoma, Recuperação e Resiliência da Economia”, segundo disse recentemente ao JÉ Faria de Oliveira.

A resposta dos bancos à baixa rentabilidade não se fez esperar. Todos os bancos prepararam expressivos planos de corte de custos, incluindo redução de pessoal e fecho de balcões que a digitalização dos serviços tornou prescindíveis.

“Um aspecto essencial determinou a decisão agora tomada sobre a redução do quadro de trabalhadores: a eficiência do modelo de negócio do Banco tem de assegurar uma rentabilidade sustentável em patamar superior ao do custo do capital que utilizamos, pois se não o conseguirmos, como não estamos a conseguir (ROE de 3,1%, 5,1% e 5,2% em 2020, 2019 e 2018 respectivamente), não será possível gerar a prosperidade necessária para remunerar adequadamente os trabalhadores de forma a atrair,



Cristina Bernardo

A deterioração da rentabilidade para níveis abaixo do custo de capital cria desafios à capitalização do sector bancário

desenvolver e reter o talento necessário para assegurar a inovação, para investir nas tecnologias que permitem modernizar o Banco para competir e vencer”, escreveu há uma semana o CEO do Millennium BCP aos colaboradores, para anunciar um processo de ajustamento do Quadro de Pessoal do banco a começar este mês. Esta mensagem é reveladora do impacto que a baixa rentabilidade dos bancos está a ter nas instituições.

Os sindicatos revelam mesmo que o BCP tem previsto reduzir 1.000 pessoas. Número que Miguel Maya tem negado.

Também o presidente do Santander Totta, ao mesmo tempo que apresentou os resultados do 1º trimestre, anunciou um plano de re-

dução de pessoal que abre a porta à saída de quase 1.000 pessoas. A justificar o plano já em curso, Pedro Castro e Almeida lembrou que “as taxas de juro mantêm-se e permanecerão negativas por muito tempo”. A isto cresce a “adopção acelerada de canais digitais por parte dos clientes e a entrada de novos players”, e o “custo de crédito, embora controlado, irá por certo sofrer os impactos da pandemia e das maiores dificuldades dos clientes”.

Também na apresentação de resultados, o CEO da CGD alertou para o difícil contexto de exploração da banca. “Hoje quanto mais um banco cresce o volume de negócios mais prejuízos tem”, disse Paulo Macedo que reconheceu que “a rentabilidade da banca continua

muito difícil”. A CGD é o banco que capta mais depósitos de clientes. “Um depósito que é feito na CGD tem um custo de 77 pontos base (0,77%)”, disse o CEO da Caixa que lembra que o crédito à habitação, por exemplo, “está a custar 1% ou menos. Agora vejam o que é que isto significa para a rentabilidade da banca”. Portanto “isto pode levar a banca à situação de quanto mais cresce o volume de negócios mais prejuízos tem, se não tiver o mix de negócios certo”, disse o CEO da CGD. Paulo Macedo falou ainda de um fenómeno europeu, que não existe nos Estados Unidos: “hoje a CGD paga juros nos Bilhetes do Tesouro, nas aplicações do BCE, nos depósitos, no crédito à habitação e paga juros a algumas empresas que emitem a taxas negativas”.

Por sua vez, o Banco Montepio anunciou este ano que quer reduzir 600 a 900 postos de trabalho, estando prevista a redução de 400 pessoas até setembro de 2023.

A redução de custos como resposta ao desafio da rentabilidade não é exclusivo da banca portuguesa. O El País trazia recentemente uma notícia que os maiores bancos espanhóis preparam demissões em massa com mais de 15 mil saídas de colaboradores.

O problema de rentabilidade (uma média de 2% de ROE) tem sido motivo de alerta por vários analistas. Foi tema do recente estudo da Roland Berger sobre a banca portuguesa. A consultora abordou no seu estudo a deterioração da rentabilidade para níveis abaixo do custo de capital, o que cria desafios à capitalização do sector. O que, a par da desvalorização do sector bancário – queda do preço das ações em 2020 impulsionado pela proibição de pagamento de dividendos – se traduz num enorme obstáculo à captação de capital pelo sector. “Se a banca precisa de fazer aumentos de capital, como é que os vai fazer com rentabilidade de 2%?”, disse ao JÉ, em entrevista, António Bernardo, partner da Roland Berger. A consultora perspectiva mesmo que a rentabilidade financeira baixa, no contexto do sector europeu, condicionada pelo ambiente de taxas de juro baixas e pelas limitações à concessão de crédito, poderá impactar negativamente ainda mais a rentabilidade do sector a partir de 2021. Como resposta surge a necessidade de corte de custos. A Roland Berger sugere a redução de 1.500 agências e 23 mil colaboradores em três anos. ●



O meu banco, o teu, o banco dele.

Personalização é isto: o mesmo banco, uma app diferente para cada cliente. Este é um exemplo do que as soluções mobile da SoftFinança permitem fazer conjugando a reconhecida plataforma SoftPayments com os mais recentes desenvolvimentos de artificial intelligence e big-data.

Veja em softfinanca.com tudo o que pode fazer com a SoftPayments e marque uma apresentação pelo sales@softfinanca.com para saber como ter uma app mesmo à medida de cada um dos seus clientes.




SoftFinança[®] **smarter companies, happier lives**

softfinanca.com

ENTREVISTA HÉLDER ROSALINO Administrador do Banco de Portugal

“Bancos sem base tecnológica terão muitas dificuldades”

Quem não aproveitar as oportunidades do Open Banking vai perder, enquanto as ‘bigtech’ ganham terreno, diz o administrador do Banco de Portugal. Disrupção obriga a regulação mais proativa, sublinha.

SHRIKESH LAXMIDAS
slaxmidas@jornaleconomico.pt

Qual irá ser a importância do desenvolvimento tecnológico no sector da banca pós-pandemia?

É inquestionável que a crescente digitalização da economia com o surgimento de novas tecnologias, como a inteligência artificial, o Big Data, o machine-learning e a cloud computing, entre outras, têm vindo a transformar de forma profunda o funcionamento do setor bancário. Se já era assim antes da pandemia, mais o será no pós-pandemia, dada a aceleração digital a que temos vindo a assistir em todos os domínios. Hoje a experiência digital está no centro dos novos modelos de negócio. O conceito de experiência digital está intimamente relacionado com as expectativas do cliente e tem em vista proporcionar-lhe uma experiência intuitiva, integrada, personalizada e segura.

A experiência digital nos serviços financeiros caracteriza-se por uma integração de serviços e canais, pela oferta de soluções personalizadas e customizadas, pela prestação de forte atenção às necessidades individuais do cliente e pela eficiência e alta qualidade dos serviços, visando proporcionar uma experiência atraente, conveniente, consistente e adequada ao quotidiano do cliente. Neste quadro, os bancos têm de se adaptar a uma nova realidade do lado da procura, confrontados com clientes que procuram soluções flexíveis, personalizadas, imediatas, em qualquer sítio a qualquer momento, reformulando a sua própria oferta. Na verdade, o novo produto bancário será, sobretudo, diferenciado pela experiência digital.

Isto implica, para as instituições, uma constante atenção e análise das expectativas e das tendências dos clientes, bem como uma estreita integração tecnológica, do modelo de negócio e de modelos operativos ágeis. Não proporcionar a experiência que os clientes desejam e que vá ao encontro das suas expectativas, em especial no que diz respeito às gerações mais jovens, pode ter como consequência a quebra da relação, porque estas gerações mudam com maior frequência e facilidade de instituição.

Por estas razões, o desafio da trans-

formação tecnológica é central para os bancos, correspondendo um pouco à ideia que, no futuro, serão cada vez mais empresas de base tecnológica com licenças bancárias. E os bancos que não seguirem este caminho, terão muitas dificuldades em manter-se no mercado.

Que tendências é que se verificaram durante a pandemia e que acredita irão acelerar nos próximos trimestres, nomeadamente na área dos sistemas de pagamento?

O aparecimento de novas tecnologias e a crescente digitalização da economia têm suscitado um papel crescente dos pagamentos eletrónicos e uma diminuição dos pagamentos em notas e moedas em alguns países. A pandemia Covid-19, em particular as medidas de distanciamento social e o receio de transmissão do vírus através dos instrumentos de pagamento, veio acelerar ainda mais a mudança em direção aos pagamentos digitais.

No nosso país, é reconhecido que a pandemia determinou uma rápida alteração de comportamento de consumidores e comerciantes e obrigou a uma adaptação excepcional dos diferentes intervenientes no mercado de pagamentos (prestadores de serviços de pagamentos, processadores, sistemas de pagamentos e o próprio Banco de Portugal). Novos hábitos de consumo e de pagamento enraizaram-se no nosso quotidiano. Em 2020, as compras online cresceram de forma significativa, representando 12,8% das transações

com cartão em dezembro de 2020 e 16,7% em final de março de 2021. Em compras presenciais, o contactless (com cartão ou telemóvel) passou a ser muito mais utilizado. As compras com cartão contactless aumentaram de forma expressiva, representando 32% das transações com cartão em dezembro de 2020 e 37,2% no final de março de 2021, mais do que triplicando o nível de utilização pré-pandemia.

Estas alterações vieram para ficar e devemos criar as condições e as soluções para corresponder a estas novas expectativas e potenciar as vantagens da transformação digital que estamos a viver.

No caso específico de Portugal, como classifica o desempenho do sector nesta área e quais deverão ser os próximos desafios?

O sistema financeiro tem vários desafios pela frente, que não são apenas tecnológicos. Desde logo, e no curto prazo, tem o desafio de continuar a apoiar a recuperação da economia no período pós-pandémico e ao mesmo tempo ultrapassar os efeitos que a pandemia teve na situação financeira das empresas e das famílias.

Olhando, porém, para o que mais pode impactar os modelos de negócios dos bancos a médio prazo, identifico quatro tendências que estarão no centro das preocupações e nos processos de transformação do sistema financeiro nos próximos anos.

A primeira é o Open Banking, que obrigará os bancos a partilhar os dados dos seus clientes com entidades devidamente autorizadas, tornando as contas bancárias uma espécie de “matéria-prima” acessível a qualquer operador, sobre a qual poderão ser desenvolvidos diversos serviços inovadores. Há um universo de novas oportunidades a explorar, e quem não o fizer corre o risco de ficar fora do mercado, onde também entram os gigantes tecnológicos, que se preparam para oferecer serviços financeiros no retalho, retirando uma fatia do negócio aos bancos e a outras entidades financeiras já instaladas. Os bancos terão que antecipar e prevenir estas ameaças.

Outra tendência que se adivinha é a crescente utilização da Inteligência Artificial. Esta tecnologia é já hoje amplamente utilizada pelo sistema financeiro, por exemplo na moni-



rização de operações de pagamento para deteção de fraudes e de tentativas de branqueamento de capitais e de financiamento do terrorismo. É também usada na análise preditiva para apoiar a personalização de investimentos, no atendimento ao cliente através da robotização e no reforço da segurança digital. As instituições que não tirem partido da Inteligência Artificial na sua cadeia de valor desperdiçarão importantes oportunidades de transformação, correndo o risco de perder competitividade e mercado.

A terceira tendência passa pela utilização crescente de Big Data e de ferramentas de Analytics. Com o advento do Open Banking e da Internet-of-Things, os diversos prestadores de serviços financeiros, e não só, poderão ter acesso a um amplo conjunto de dados dos clientes, combinando informação financeira e pessoal. No futuro, customização será a palavra-chave para diferenciar serviço e fidelizar clientes.

A quarta tendência centra-se numa

maior aposta em Plataformas Tecnológicas mais integráveis. Os prestadores de serviços financeiros incumbentes ainda possuem infraestruturas tecnológicas baseadas em sistemas centrais, pesados, lentos e pouco responsivos ao ritmo da inovação (os chamados legacy systems). Com um ecossistema em crescente exigência e complexidade, uma evolução para plataformas mais ágeis, distribuídas, escaláveis e integráveis é essencial para responder aos desafios atuais e futuros dos bancos (de que os sistemas em cloud são exemplo). As Fintech terão aqui um papel fundamental a desempenhar. São já muitas as instituições financeiras que estão a criar plataformas de criação e colaboração com startups financeiras, incorporando, de forma colaborativa, inovação e diferenciação nos seus modelos de negócio.

Por tudo isto, é inevitável que o sistema financeiro venha a sofrer profundas alterações nos próximos anos. Mas a verdade é que já estão a desenvolver essas mudanças e a res-

“

O primeiro dos grandes desafios [dos bancos centrais] é a participação no aprofundamento da integração dos sistemas de pagamentos europeus

tir da qual múltiplas ofertas vão ser criadas e outros modelos de negócio vão florescer, o que constitui uma oportunidade de evolução para todo o sistema financeiro. Os bancos podem eles próprios prestar os novos serviços regulados pela DSP2, entrando, com pleno direito, neste jogo competitivo com os novos operadores.

Há um universo de novas oportunidades a explorar, e quem não o fizer corre o risco de ficar fora deste novo jogo competitivo, onde também entrarão os gigantes tecnológicos, que se preparam para oferecer serviços financeiros no retalho, tentando disputar uma fatia do negócio aos bancos e outras entidades financeiras já instaladas.

As Fintech e Bigtech detêm um elevado know-how tecnológico, recursos humanos altamente qualificados e uma estrutura de baixo custo, o que lhes permite prestar serviços financeiros com mais flexibilidade. As Bigtech, em particular, possuem atributos que possibilitam a prestação de serviços mais convenientes e menos onerosos para os consumidores e que as colocam como os concorrentes mais desafiantes para os bancos no contexto dos serviços de pagamento. Por um lado, possuem uma ampla base de utilizadores, o que lhes confere acesso a uma vasta base de dados sobre estes últimos e possibilita a prestação de serviços financeiros mais personalizados. Por outro lado, têm fácil acesso a capital e a sua marca é, usualmente, reconhecida a nível global, o que aumenta a confiança dos consumidores e potencia eventuais investimentos.

As principais motivações da entrada das Bigtech na prestação de serviços financeiros são: a diversificação de fontes de receita, o acesso e subsequente utilização de novas fontes de dados e, no caso específico dos serviços de pagamento, a subsídio cruzada, ou seja, prestação de serviços complementares à atividade core (p.ex. atividade comercial e redes sociais).

A minha perceção é que os bancos perceberam esta ameaça, depois de uma primeira fase de negação, e estão a responder adequadamente. São já muitos os bancos que estão a criar plataformas de cocriação e colaboração com algumas startups financeiras, incorporando, de forma colaborativa, inovação e diferenciação nos seus modelos de negócio. Do mesmo modo, as Fintech veem cada vez mais as instituições estabelecidas como possíveis parceiras. Os bancos beneficiam da capacidade de inovação e disrupção das Fintech, bem como da flexibilidade e custo mais reduzido das suas infraestruturas. As Fintech beneficiam da solidez, reputação, conhecimento e da escala de negócio que os bancos lhes podem oferecer.

Em qualquer caso, será um facto que o surgimento destas novas entidades na prestação de serviços financeiros irá alterar o papel e o modelo de negócio dos bancos tradicionais, que terão de acompanhar estas novas tendências e competir num ambiente muito mais complexo e exigente. À medida que os bancos se vão reestruturando, a atenção dos gestores tem-se focado cada vez mais na ino-

vação e nos modelos de negócios do futuro. As Fintechs começaram a ser vistas como parceiras para responder às mudanças de comportamento dos clientes, às necessidades de atualização das infraestruturas tecnológicas, à redução de colaboradores, à redução das agências. Em suma, à exigência de transformar um banco numa verdadeira empresa digital.

Como é que o papel dos bancos centrais muda com o desenvolvimento tecnológico do setor? Que proteções e garantias é que têm de ser asseguradas pelo Banco de Portugal, num ambiente de novos meios de pagamento?

São vários os desafios que se colocam aos bancos centrais no domínio dos pagamentos, muitos deles de carácter disruptivo, que obrigam a uma atuação proactiva crescente para dar cumprimento ao seu mandato de promoção do bom funcionamento dos sistemas de pagamento.

O primeiro dos grandes desafios é a participação no aprofundamento da integração dos sistemas de pagamentos europeus. Encontra-se em curso uma profunda renovação tecnológica das infraestruturas de pagamentos do Eurosistema, que suportam não só a União Económica e Monetária, como também a União dos Mercados de Capitais. Está em causa a evolução dos serviços TARGET, um projeto estruturante para a comunidade bancária Europeia, que introduz alterações significativas na arquitetura operacional e tecnológica do sistema financeiro.

Em paralelo, desenvolve-se uma estratégia que incentiva a criação de uma solução de pagamentos de retalho verdadeiramente pan-europeia, com uma experiência de cliente harmonizada, com identidade e governação europeias, de aceitação global, eficiente em termos de custos e com garantias de segurança e proteção. E será baseada nos pagamentos imediatos conta a conta.

Ao nível nacional, temos a implementação da Estratégia Nacional para os Sistemas de Pagamentos que nos desafia a construir, em conjunto com todos os operadores, soluções de pagamento seguras, eficientes e inovadoras no mercado português, promovendo a sua acessibilidade generalizada. A Estratégia tem quatro pilares de desenvolvimento, que passam por promover uma sociedade mais informada, potenciar os benefícios da transformação digital, contribuir para um enquadramento regulamentar que promova a inovação e a eficiência e, não menos importante, promover a adoção de soluções de pagamento cada vez mais seguras.

Por fim, temos os desafios mais relevantes e que resultam da aceleração digital que estamos a viver, sem precedente, e que nos está a conduzir rapidamente para um novo paradigma no setor dos pagamentos. Nesse contexto, o nosso grande desafio é estar próximo do mercado e ser um catalisador da inovação e melhoria do sistema de pagamentos nacional, em estreita cooperação com todos os operadores e sempre a pensar nos benefícios para o utilizador de sistemas de pagamento e na sua segurança. ●

Estamos a revolucionar o sector e somos um player determinante no futuro da banca



ANNIE CRISCENTI
Younited Credit Deputy CEO Portugal

O que é a Younited Credit?

A Younited Credit é uma empresa tecnológica, fundada em 2009, que está a revolucionar o sector financeiro e de pagamentos na Europa, que oferece serviços financeiros tanto a particulares, através da concessão de crédito ao consumo com prazos e taxas atrativas, como soluções tecnológicas SaaS de Bank-as-a-Service a instituições financeiras. Além de Portugal, a Younited está presente em França, Itália, Espanha, Alemanha e Áustria, emprega mais de 430 pessoas e conta já com mais de 500 mil clientes.

De que forma a Younited está a reinventar o sector bancário e a fazer parte do futuro da banca?

Com uma plataforma tecnológica e operacional única e inovadora da Europa, a Younited permite que os serviços financeiros sejam simples, rápidos e transparentes. Com a sua tecnologia de análise de crédito é possível, por exemplo, pedir um empréstimo online, sem necessidade de garantias, e ter uma resposta imediata a pedidos de crédito entre os 1000 e os 50.000 euros. Além das soluções que oferecemos aos consumidores, a Younited também permite às instituições financeiras e também retalhistas lançar, complementar ou modernizar a sua atividade de crédito ao consumo, com as suas soluções de marca bran-

ca de Credit-as-a-Service e de Credit-as-a-Payment. Desta forma, estamos a revolucionar o sector e a ser um player determinante no futuro da banca.

Como é que a Younited tem ajudado os consumidores portugueses a concretizar os seus objetivos?

Com a simplificação e a rápida resposta ao processo de pedido de crédito, aliada aos montantes que disponibilizamos e às taxas atrativas que oferecemos, conseguimos ajudar os nossos clientes portugueses a concretizar os seus objetivos, seja para realizar obras em casa, seja para comprar um carro novo ou para necessidades de liquidez.

Como tem sido a evolução da atividade em Portugal?

Desde a nossa entrada no mercado português que temos vindo a registar uma forte e crescente procura pelos nossos serviços e nas várias categorias de crédito que atualmente disponibilizamos.

E quais os objetivos para 2021?

Continuar a ajudar os nossos clientes a concretizarem os seus sonhos e objetivos e queremos continuar a crescer no segmento B2B, ajudando instituições financeiras a lançar ou a modernizar as suas soluções de crédito e permitindo aos retalhistas oferecer crédito aos seus clientes como método de pagamento, disponibilizando a nossa plataforma e a nossa experiência com mais de uma década. Além disso, continuar a crescer em todos os mercados onde atuamos, e a inovar e a criar mais soluções tecnológicas para continuarmos a revolucionar e a ter um papel fundamental na banca do futuro.

ponder às novas exigências de forma, em geral, apropriada.

Como é que o fornecimento de alguns destes novos mecanismos de pagamentos por fintech ou bigtech poderá alterar a estrutura do sector da banca?

Com a adoção do novo enquadramento regulamentar europeu para os serviços de pagamento, vertido na Diretiva de Serviços de Pagamento revista (DSP2), os bancos passaram a ter que partilhar dados bancários dos seus clientes com entidades devidamente autorizadas, as chamadas Fintech e também as Bigtech. Estas entidades, desde que devidamente habilitadas pelas autoridades, passam a poder aceder às contas bancárias para iniciar pagamentos e recolher informação, fazer uma leitura do perfil financeiro do cliente e, a partir daí, oferecer-lhe serviços inovadores, customizados e com valor acrescentado. Esta é a era do Open Banking, a par-



Desmaterialização permite estar em todo o lado

Digitalização de operações, concorrência e utilização de dados vai transformar a banca tradicional, que já estava sob pressão das fintech. No futuro, promete aparecer ao consumidor em parceria com agentes de muitos outros sectores e serviços à medida.

RICARDO SANTOS FERREIRA
rferreira@jornaleconomico.pt

Os serviços financeiros já se encontravam num processo de mudança quando surgiu o SARS-CoV-2 e a pandemia de Covid-19 só veio aprofundar tendências de evolução que já eram marcantes. “Os consumidores já demonstravam uma necessidade de inovação por parte da banca tradicional. Com a pandemia, surgiram novos comportamentos e hábitos do consumidor, nomeadamente uma necessidade acrescida de realizar as operações à distância, aumento dos pagamentos contactless, e a necessidade do serviço ao cliente ser realizado de forma remota”, afirma ao Jornal Económico (JE) Inês Pereira da Costa, country manager da Lydia em Portugal.

Porque mudam os serviços financeiros, a banca é obrigada a mudar com eles, mas vai mais longe e se não consegue limitar a en-

trada de novos protagonistas no seu terreno de jogo, com produtos e serviços renovados, pode avançar sobre novos mercados, com toda a experiência e informação que detém. “O futuro vai trazer uma oferta agregada da banca tradicional com produtos e serviços não financeiros, nomeadamente através de parcerias entre bancos e empresas de outros sectores”, como os seguros, a saúde, o retalho, o comércio eletrónico, a logística, as telecomunicações, o ensino, mas também a restauração ou o entretenimento, diz João Fonseca, partner da consultora Deloitte.

Vamos “assistir a uma omnipresença dos serviços financeiros no dia a dia das pessoas e das empresas, através da integração com os canais de consumo e os pontos de interação com os consumidores, nas cadeias de valor de empresas não financeiras”, aponta.

A base deste mundo em que a banca se entrelaça com outras atividades é a partilha de dados. Esta-

trada de novos protagonistas no seu terreno de jogo, com produtos e serviços renovados, pode avançar sobre novos mercados, com toda a experiência e informação que detém. “O futuro vai trazer uma oferta agregada da banca tradicional com produtos e serviços não financeiros, nomeadamente através de parcerias entre bancos e empresas de outros sectores”, como os seguros, a saúde, o retalho, o comércio eletrónico, a logística, as telecomunicações, o ensino, mas também a restauração ou o entretenimento, diz João Fonseca, partner da consultora Deloitte.

Segundo o estudo “Voice of the customer: retail banking experience”, da Deloitte, mais de 50% dos clientes bancários entre os 18 e os 44 anos estão dispostos a partilhar a sua informação financeira com plataformas externas aos bancos para receberem ofertas agregadas mais direcionadas às suas necessidades.

“Podemos esperar a crescente utilização dos dados como uma base transformadora da relação com o cliente e do próprio negócio bancário e um mercado cada vez mais global, com players com ofertas diversificadas e sofisticadas, nomeada-

mente nas áreas de pagamentos, corretagem, origem de crédito, entre outras”, aponta Fonseca.

“Atualmente, existe uma grande diversidade de canais de acesso a serviços financeiros, nomeadamente através de apps digitais e plataformas de homebanking, que vai ser complementada pela crescente utilização inteligente dos dados, com recurso à aplicação de técnicas analíticas avançadas (Machine Learning; Explainable AI) e a obtenção de dados através de novas fontes (smartphones, wearables, IoT). Para além, prevê-se ainda uma maior facilidade de combinação entre produtos e serviços de diferentes entidades financeiras, segundo a melhor conveniência e interesse do cliente, tirando partido de emergência do Open Banking e Open Finance”, acrescenta.

Business as usual?

Esta perspetiva de evolução não surge como uma novidade, porque se anteviam

os trilhos para a evolução que, entretanto, se tornou mais rápida.

No relatório que fez sobre o futuro dos serviços financeiros, já em plena pandemia, a consultora PwC refere sete grandes macro-tendências que vão impactar o sector financeiro e todas elas constituem motivo de preocupação para a banca tradicional. Estamos a falar de um período continua de baixas taxas de juro, de reduzida capacidade de acomodar risco (porque a crise pandémica erodiu balanços), de maiores restrições regulatórias, mas também de crescimento de “fornecedores de capital” alternativos, que passam a ser mais importantes, isto tudo, num quadro em que os serviços financeiros passam a ser oferecidos através de plataformas, de uma forma mais desintermediada, como tentam fazer as chamadas fintech.

“A inovação tecnológica e digital faz com que todo o mercado, de uma forma ou de outra, tenha que evoluir e acompanhar essa trans-



Bloomberg

formação”, refere Inês Pereira da Costa. “Esta evolução pode refletir-se em novas ferramentas e features ou pelo tipo de serviço prestado aos clientes”, acrescenta a responsável pela plataforma francesa de pagamentos digitais que escolheu Portugal como o primeiro país para a sua expansão internacional. Promete menos burocracia, mais meios de comunicação, novas ferramentas e uma resposta imediata.

No que se refere ao acesso ao mercado e à relação com os clientes, tudo passa pela evolução tecnológica.

Luís Rasquilha identifica temas que são centrais para a banca e para os consumidores e que têm a tecnologia como ponto central: a afirmação as criptomoedas; a utilização da tecnologia blockchain; os serviços financeiros descentralizados – “decentralized finance” –, “que permitem o acesso a fundos e financiamentos sem passar pela cadeia de valor tradicional de bancos e órgãos reguladores centrais”; e as plataformas digitais financeiras como agregadoras de serviços assegurados por diferentes agentes de mercado, muitas vezes concorrentes entre si. “Muitos dos conceitos misturam-se entre si e são um game changer de todo o sector, muitas vezes até tentando tirar ou mudar radicalmente a influência dos players financeiros ditos tradicionais”, diz Rasquilha. “Os principais serviços do futuro/presente estão muito alinhados com as ideias de contactless e digitalização real time de soluções, para otimizar a velocidade e a intensidade do relacionamento em transações com clientes. Isto significa uma mudança enorme na lógica do negócio e na cultura dos players atuais. Novos negócios e novas soluções estão aí já para mudar a lógica de mercado e até a própria regulamentação”, acrescenta.

Sem grande surpresa, para João Fonseca, “vai continuar a haver uma aposta forte no desenvolvimento digital, focado: na qualidade do serviço e da experiência; na diversificação da oferta aos clientes de retalho; na criação e sofisticação de ofertas e serviços dirigidos a segmentos de clientes específicos, até agora menos trabalhados”, como affluent, private, PME, grandes empresas.

No entanto, ainda que a tecnologia esteja a potenciar a oferta de novos serviços financeiros, o partner da Deloitte assegura que “a relevância dos produtos bancários tradicionais (crédito, poupança/investimento e pagamentos) deverá manter-se, uma vez que estão no cerne das necessidades do ciclo de vida das pessoas e das empresas”. A forma como estes produtos são disponibilizados é que continuará a evoluir significativamente, muito por força dos avanços tecnológicos, refere. Ou seja, como escreveram Kander e Ebb, “money makes the world go around, the world go around”, mesmo que, nos novos tempos, “the clinking, clanking, clunking sound” seja substituído por silenciosos bits. ●* Com JB e SL



JOÃO FONSECA
Partner da Deloitte



LUÍS RASQUILHA
CEO do Inova
Trendsinnovation
Ecosystem



INÊS PEREIRA DA COSTA
Country manager
da Lydia em Portugal

O papel da tecnologia no banco do futuro

A tecnologia foi essencial no contexto da pandemia para permitir que a banca – tal como a sociedade em geral – não entrasse em colapso. No pós-Covid, a transformação digital no setor bancário manter-se-á em alta face à entrada de novos operadores e empresas num espaço anteriormente reservado à banca tradicional. Quem, no universo financeiro, não quiser participar neste processo transformador perderá agilidade, confiança e, no final, quota de mercado e clientes.

A alteração de paradigma elevou substancialmente as expectativas dos clientes. A “digitalização forçada” multiplicou o universo de clientes digitais e houve uma aceleração clara do processo de transformação já em curso no sector. Se há 2 anos a grande ameaça dos bancos eram as fintech e os neobancos, hoje, a principal ameaça é a expectativa da base de clientes desses mesmos bancos.

Para as instituições financeiras não basta continuar a investir no aumento da eficiência dos atuais processos de negócio. Tão ou mais importante será introduzir a disrupção digital com novos processos de negócio e avaliar, em cada momento, a cobertura digital dos processos críticos de negócio (ex. criação de novo cliente,



DANIEL ARAÚJO
CEO da Asseco PST
daniel.araujo@pst.asseco.com

adesão a canais, subscrição de empréstimo, etc.). No caso da Asseco PST, como especialistas no desenvolvimento de software bancário, a flexibilidade e modularidade das nossas soluções permitem-nos responder com rapidez aos desafios atualmente colocados ao sector. Aliás, temos o privilégio de estar a participar em inúmeros programas de transformação digital com soluções tecnológicas de última geração.

A nossa vasta experiência de mais de 30 anos no sector permite-nos que hoje consigamos oferecer e construir soluções específicas para cada cliente, seja na banca de retalho, na banca de investimento, no microcrédito ou noutro tipo de instituições de crédito.

O futuro da Banca começa aqui.

Technology for business,
solutions for people.

Em mais de 30 anos mudámos processos e modelos de negócio na Banca, preparando o presente e o futuro. O compromisso mantém-se forte em fazer mais e melhor.

pst.asseco.com

ASSECO

FÓRUM

O FUTURO MODELO DE DISTRIBUIÇÃO NA BANCA É OMNICANAL

No longo prazo os bancos deverão consolidar serviços para se tornarem competitivos, defende o presidente do CA. Todos concordam que a pandemia acelerou a digitalização e os números refletem já uma alteração definitiva do modelo de distribuição.

QUAIS SÃO OS PRINCIPAIS DESAFIOS QUE SE COLOCAM AO DESENVOLVIMENTO DA BANCA? QUE OPORTUNIDADES PODEM SER APROVEITADAS?



LICÍNIO PINA
Presidente
do Grupo Crédito Agrícola

Os desafios que se apresentam actualmente à actividade bancária, são enormes. Desde logo o papel dos bancos é em si um desafio essencial para o desenvolvimento económico, sendo os bancos os que na sociedade actual assumem o papel de intermediários das transacções e efectuam o prolongamento de maturidades, possibilitando aos consumidores planos de pagamento adequados à sua capacidade de poupança e de aforro, permitindo-lhes adquirir bens que podem liquidar no longo prazo e assim dinamizar a economia. É por isso que na contabilidade bancária, os depósitos são um passivo e os créditos são um activo. Ao mesmo tempo que os bancos transformam os depósitos em crédito assumem o risco de os receber com proveito, devendo para tal proteger os seus activos de incumprimentos. Esta é uma função essencial, para além de outras, dos bancos.

Este é um desafio genérico da actividade bancária. Gerir o que não é nosso de forma prudente, garantindo aos que em nós confiam as suas poupanças, o seu reembolso sempre que o necessitarem. No sistema bancário nacional, podemos classificar os desafios da banca em curto, médio e longo prazo. Assim, no curto prazo, temos em vista o dia 30 de Setembro de 2021, data do fim da maioria das moratórias de crédito constituídas por força da pandemia que assolou o mundo em 2020 e se tem prolongado de forma mais consistente que o desejável. De facto, o fim das moratórias e a sua

consequência, está fortemente ligada à recuperação económica, dependendo uma da outra, assumindo-se que a retoma do pagamento dos créditos e consequência da retoma do rendimento das pessoas e empresas que a elas recorreram. Porque se mantém uma incerteza muito grande sobre essa realidade, as condições regulatórias são também elas um desafio de curto prazo. O cumprimento adequado e com muita folga dos indicadores prudenciais são uma exigência imediata para salvaguarda do futuro das instituições. Em termos de desafios de médio prazo, partindo do princípio que os desafios de curto prazo são ultrapassados, a manutenção das taxas negativas e as consequências para a rentabilidade dos bancos são um dos desafios para a gestão bancária que deverá ser capaz de acrescentar valor à instituição num contexto em que a relação bancária se inverteu.

Os riscos ligados à sustentabilidade e a consequente alteração dos hábitos dos consumidores, associados à exigência de se oferecerem produtos bancários profundamente ligados à preservação do ambiente e da economia circular, acompanhados de uma disponibilização imediata e de fácil acesso, desafia os bancos à inovação digital, tendo o Covid-19 sido um acelerador deste desafio auxiliado pela disponibilização das plataformas digitais e da internet das coisas. As transacções puramente digitais estão a colocar de lado as transacções com cartões de crédito, ou mesmo com dinheiro. Prevendo-se a médio prazo a inexistência de transacções com moeda física. As fintech para além de um desafio, serão concorrentes para algumas transacções. Os bancos deverão, assim, criar as suas próprias APPS para dar resposta à exigência de uma classe de consumidores ávidos de tecnologia, de banco em casa e transacções sem custos.

Aparece, assim um outro desafio que não pode ser ignorado e que a meu ver, deve acompanhar esta evolução do sistema bancário. Trata-se da cibersegurança. A disponibilização de produtos bancários a abertura da banca à internet, deverá obrigatoriamente ser acompanhada da confiança dos consumidores, garantida por sistemas robustos de segurança. O que se fizer no curto e médio prazo, determinará o longo prazo. Assim, para o longo prazo os bancos terão o desafio de se adaptarem aos movimentos demográficos e sociais que a própria sociedade determina. O trabalho remoto, o e-commerce e a evolução da inflação bem como o comportamento dos consumidores são desafios de longo prazo aos quais a inteligência artificial procurará dar resposta. A biometria e a geolocalização colocará desafios relacionados com a privacidade dos dados, a sua disponibilidade e como explorá-los, serão desafios para os

bancos e para as respostas regulatórias. No longo prazo os bancos deverão consolidar serviços para se tornarem competitivos e assistir-se-á a um movimento de partilha de responsabilidades de serviços comuns. Um modelo de grandes custos fixos e baixos custos marginais favorece grandes players. Não prevejo que as bitcoin sejam o futuro ou tenham um largo futuro, a sua elevada volatilidade compromete-lhe o futuro quanto à confiança depositada na mesma. Acredito na moeda eletrónica emitida por bancos centrais. Em resumo, o desafio do sistema bancário Português está assente num conjunto de pressupostos que se deverão realizar no sentido de acompanhar as necessidades dos consumidores e alterar-se-ão na mesma velocidade.



PEDRO PIMENTA
Country Head
do Abanca Portugal

O contexto de crise sem precedentes que vivemos no último ano, devido ao combate à pandemia da Covid-19, reforçou o papel crucial da banca em situações de crise e na recuperação económica. Este setor mostrou, mais uma vez, estar preparado para ultrapassar de forma resistente qualquer desafio. Uma das grandes oportunidades que tem vindo a ser construída é, sem dúvida, a confiança das empresas e famílias que se sentiram apoiadas pelo setor financeiro, através de uma das mais importantes medidas para a sua sobrevivência durante o último ano, as moratórias bancárias. Contudo, numa altura em que se perspectiva a entrada num período de crescimento económico, os planos pós-moratórias são um desafio quase obrigatório de superar, devido ao aumento da possibilidade do crédito malparado e do incumprimento dos empréstimos. É, por isso, imperioso que se prepare de forma atempada e adequada o período pós-moratórias. Por outro lado, a pandemia acelerou o processo de digitalização em todos os setores e levou a uma adaptação rápida e ágil às necessidades dos clientes. Um processo que se refletiu, em 2020, num aumento exponencial das transações digitais e do número de clientes com mobile banking. Esta digitalização refletiu-se também na mudança do comportamento relacional, que tornou essencial que não seja descurada a vertente

humana na relação da banca com os clientes, como sinónimo de segurança e acompanhamento em diversos processos. Além disso, a banca enfrenta também o desafio de melhorar a literacia financeira da população, uma vez que a falta de conhecimento impede que seja feita uma correta seleção de investimentos nos produtos ou a melhor poupança. É fundamental para o setor que os consumidores tenham mais e melhores conhecimentos financeiros.



SÉRGIO SANTOS
Diretor de Banca Digital
do BPI

Além dos desafios relacionados com o enquadramento macroeconómico, a regulação, o mercado e a concorrência, assiste-se a uma profunda mudança introduzida pelo processo de digitalização. Não é novo nem é específico do sector financeiro, mas reflete uma transformação estrutural da sociedade e da economia. Hoje, a grande maioria das operações de retalho já são feitas nos canais digitais ou ATMs; registamos mensalmente 16 milhões de acessos às nossas plataformas de banca digital. Estes números refletem já hoje uma alteração definitiva do modelo de distribuição bancário e das condições de prestação dos serviços financeiros, através da articulação de uma profunda mudança tecnológica com uma alteração radical do comportamento dos clientes. É mais visível no retalho, mas atingirá, sem exceção, todos os segmentos. A banca está a transformar-se para estar ainda mais próxima, mais eficiente e mais rápida, apesar de utilizar cada vez mais soluções remotas em detrimento da presença física, sem perder o essencial da sua função de intermediação financeira, baseada na confiança. O futuro que se prepara é um modelo a que chamamos omnicanal, em que o Cliente tem à disposição uma plataforma de serviço comum a todos os canais disponíveis, remotos e presenciais, com um suporte de tecnologias de inteligência artificial. O previsível desenvolvimento do open banking criará por outro lado uma maior abertura dos serviços bancários, criando novos ecossistemas de negócio com parceiros que serão organizados para responder às necessidades dos Clientes de uma forma cada vez mais completa e integrada.



ANABELA FIGUEIREDO
Responsável pelo Departamento
de Estratégia do Novo Banco

A disrupção no setor bancário já era evidente antes da pandemia: taxas de juro em níveis baixos sem sinal de subida, start-ups, em particular fintechs, a desafiar a cadeia de valor da atividade bancária, e consumidores em processo de evolução acelerada cada vez mais difícil de acompanhar. Mudanças que representam sem dúvida desafios, mas trazem igualmente muitas oportunidades. A capacidade das instituições financeiras para se adaptar será decisiva neste contexto. Por um lado, a exigência dos clientes para "ir ao banco" quando e onde mais lhes convier acelera a corrida à digitalização, por outro, esta digitalização acelerada permite aos bancos ajustarem as suas estruturas de custos a margens cada vez mais comprimidas.

Se a migração para os canais digitais pode levar a uma erosão da relação com alguns clientes, também é verdade que a inteligência artificial e gestão de dados estão a permitir um conhecimento tão profundo dos clientes que é possível antecipar as suas necessidades financeiras. Esta mudança altera não só as escolhas de parte significativa dos consumidores, mas todo modo de operação da banca. Será necessária uma nova proposta de valor, um maior equilíbrio entre serviços "self-service" versus "apoio especializado" e uma reavaliação do valor acrescentado pelos bancos. Este conceito, apesar de emergente na Europa do Sul, não demorará a chegar ao nosso mercado, e iremos em breve ver os clientes portugueses a exigir uma troca de valor justa entre os preços da banca e o valor que eles próprios atribuem aos serviços prestados. Para a banca tradicional, a chave está em saber manter a confiança que as start-ups estão com dificuldade em estabelecer junto dos consumidores, reequacionando o valor acrescentado que entregam, não só aos seus clientes, mas à sociedade em que se inserem.



ALEXANDRA PONCIANO
Diretora de Marketing Estratégico
do Banco Montepio

Antecipando-se o controlo efetivo da pandemia em 2021, a capacidade de a banca apoiar as empresas e as famílias a saírem da crise é "o desafio". A imprevisibilidade e volatilidade do futuro exige, a todas as organizações, adaptação e nenhuma transformação é fácil. A banca, ao mesmo tempo que se reinventa para responder à transformação dentro do setor, tem o enorme desafio de saber responder às necessidades de financiamento da economia, mitigando os efeitos severos sentidos em alguns setores e famílias.

A digitalização, forçada e acelerada pelo contexto pandémico, é irreversível, é agnóstica ao setor e alterou a forma como nos relacionamos com as marcas. Impõe a mudança nos modelos de negócio, dentro e fora do setor bancário e traz desafios, mas também inúmeras oportunidades. O Banco Montepio, o mais antigo de Portugal com princípios ESG (Environmental,

Social and Governance) desde a sua origem, com quase 2 séculos de marcos históricos, tem no seu ADN a capacidade de se transformar para responder à evolução socioeconómica, muitas vezes fazendo história na inovação dos serviços bancários - foi, por exemplo, o primeiro banco a lançar a primeira rede nacional de máquinas automáticas (ATM), com o nome Chave24 e em plena pandemia lançou uma série de serviços digitais e um apoio relevante à Economia Social. No último ano, a energia transformadora sentida pelas equipas, perante o sentido de urgência de entrega, mostrou que é possível superar o desafio da transformação digital. A velocidade com que adotámos a automação, a analítica avançada, com que implementámos modelos mais avançados de cibersegurança e acelerámos a implementação de modelos de *arquitetura cloud native*, permitiu-nos iniciar a transformação digital efetiva e não um "ajuste digital". Para o Banco Montepio não é um desafio (apenas) tecnológico, não é um projeto de modernização do IT, tem que ser liderado pelas expectativas dos clientes, tem que suportar as alterações obrigatórias do modelo operacional, como processos e formas de trabalhar. O digital não é um objetivo em si mesmo, tem que ser uma forma de trabalhar, embebida em tudo o que fazemos e guiada pelo propósito da marca Montepio, possibilitando novas ofertas e melhores interações e ligação aos nossos clientes. Como consumidores procuramos autenticidade, transparência de

informação, produtos diferenciados, conveniência, confiança e experiências. Exigimos segurança e ética no tratamento dos dados pessoais e da nossa informação financeira. A banca é o setor que melhor poderá responder a estas expectativas numa economia cada vez mais assente no tratamento de dados pessoais. A forma de atuarmos, no essencial, tem que mudar... os processos de pré-venda, venda, pós-venda e gestão têm foco no produto e "tirar do papel" a abordagem centrada no cliente é um enorme desafio, que a tecnologia facilitará. As vantagens competitivas surgem quando a organização prioriza a melhor experiência de cliente, com uma visão clara em toda a organização e ganha a confiança dos seus clientes. Com este propósito, estamos a trabalhar para um fluxo contínuo de informação e transações entre canais físicos e digitais que permita colocar o cliente e o propósito da marca Montepio no centro da nossa resposta, através de personalização em tempo real e recomendações de confiança.



ISABEL GUERREIRO
Responsável Digital da Europa
do Grupo Santander

Nos novos tempos que se adivinham de transformações na sociedade, a banca está cada vez mais móvel e flexível, desenvolvendo soluções úteis e criativas adaptáveis à cultura do país onde opera. O consumidor é exigente e deseja ter um atendimento 24 horas por dia em múltiplos meios. O futuro passa pela oferta da melhor experiência de cliente e por isso o Santander criou o 1º Customer Center da Banca, cujo objetivo máximo passa pela simplificação de produtos e serviços.

A transformação Digital em curso é uma aposta na simplificação de processos. Nesse âmbito, os pagamentos digitais surgem com soluções cada vez mais customizadas e rápidas apostando no automatismo/aceleração dos processos. O Santander tem como estratégia apostar continuamente nesta modernização onde, por exemplo, temos 40 soluções de automação a correr e mais de

10.000 execuções diárias, com grande impacto operacional. Daí que +50% das vendas já são efetuadas através dos canais digitais e o número de clientes digitais tem vindo a aumentar, atingindo perto de um milhão. Ainda com soluções só possíveis com a nova diretiva PSD2, os clientes podem efetuar transferências e consultar contas de outros bancos a partir do seu homebanking ou Mobile APP. Em simultâneo, e tendo em conta as exigências regulatórias de proteção de dados, o Santander tem tido uma forte política de sensibilização e formação contínua quanto às boas práticas de cibersegurança, implementando regularmente novas ferramentas tecnológicas de controlo. Em termos de capital humano, mais do que formação específica nas áreas, são necessários colaboradores que se adaptem, tenham espírito crítico, sejam curiosos e ousados. Em Portugal e no nosso caso, temos o desafio de mudar o "chip" ou seja não apostar apenas em quem vem recomendado ou está em linha com o "status quo". Serão grandemente valorizadas as capacidades de trabalhar em equipa, a resiliência e a aposta na educação ao longo da vida. No fundo, são capacidades do "core" institucional e por isso o Santander está focado neste tema e empenhado em construir as melhores equipas com o adequado "mindset".

PUB

**SEJA QUAL
FOR O FUTURO,
NÓS VAMOS
ESTAR LÁ.
JUNTOS.**

DÁ CRÉDITO À TUA CORAGEM

CRÉDITO PESSOAL

de 5.000€ a 75.000€ | 24 a 84 meses

TAN

DESDE

3,99%

TAEG

DESDE

7,0%

Montante de crédito 6.000€ em 84 meses,
mensalidade de 95,89€, TAN 8,45%, TAEG 10,08%.
MTIC 8.213,16€. Sujeito à aprovação
do Banco Credibom, S.A.



Credibom

Smart money, smart life_

*Soluções ágeis para vidas ágeis

Assim é o futuro, sempre a evoluir, a trazer mudanças e novos desafios. E para que no futuro os nossos clientes possam concretizar os seus planos, dar passos em frente na vida e nos seus projetos, também nós estamos sempre a evoluir e a acompanhar as transformações. Lado a lado e sempre disponíveis para ajudar, somos um parceiro não só no crédito mas também na facilidade com que colocamos a tecnologia ao serviço dos nossos clientes. Exemplo disso é a possibilidade de aprovar um crédito em menos de 24 horas e sem a necessidade de se deslocar ao banco, podendo recorrer à assinatura digital para concluir todo o processo. Estamos um passo à frente para que tenha sempre a coragem para avançar.

**Faça a sua simulação
em credibom.pt
ou ligue 21 413 48 30**

ESPECIAL BANCA DO FUTURO



JOÃO FREITAS
Diretor de Inovação
e Criação de Valor da Cofidis

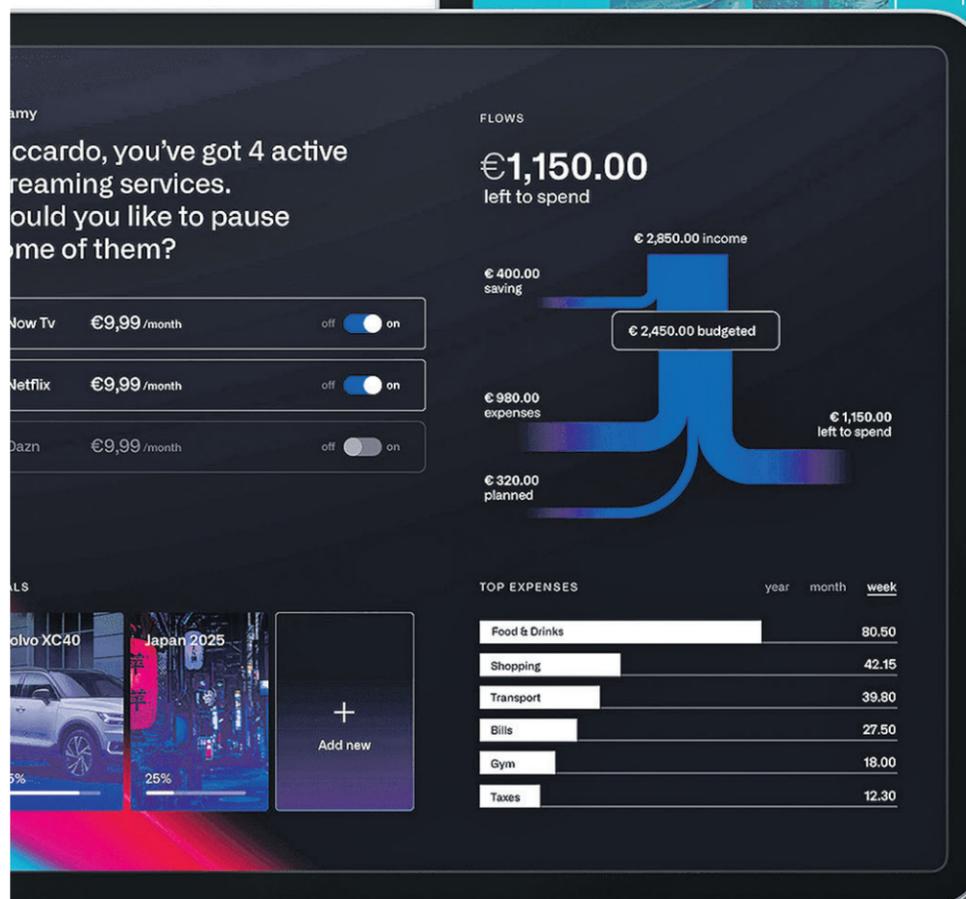
1. As instituições financeiras têm tido um papel central na economia e na vida privada ao longo dos séculos, com a inauguração do Banco de Amsterdão em 1609 a servir como marco do início da "banca moderna". Pela sua relevância na sociedade, a indústria financeira é uma equação complexa e multivariável, influenciando um largo espectro de eventos (sendo também influenciada por tantos outros).

Atualmente vivemos um período onde várias vagas de mudança estão a confluir.

De um ponto de vista estrutural, o mercado está cada vez mais competitivo, sendo que a democratização da tecnologia acelera cada vez mais o grau de inovação. Existe também um shift geracional que cria um novo equilíbrio de comportamentos e expectativas dos consumidores – criando pressão sobre a relevância de alguns modelos de negócio atuais.

Por outro lado experienciamos, neste preciso momento, mudanças contextuais significativas e um elevado grau de incerteza sobre o futuro. O Covid-19 tem sido um catalisador importante na alteração dos hábitos dos consumidores e tem afetado assimetricamente o mercado. No horizonte pairam questões sobre as taxas de juro dos bancos centrais e as suas consequências a nível de custo de funding e níveis de risco – variáveis chaves no modelo de negócio da indústria.

2. Os momentos de descontinuidade têm o potencial de abrir possibilidades e devem ser encarados com otimismo. São momentos propícios para questionar aspetos fundamentais do negócio – internos e externos. Enquanto organizações, vamos querer ser mais ágeis e flexíveis, para nos adaptarmos de forma contínua às necessidades do mercado. Teremos também de desenvolver novas formas de escutar as necessidades dos consumidores e rapidamente lançar experiências comerciais, que podem ou não vir a ter sucesso. Finalmente, abre-se novamente uma oportunidade basilar mas muitas vezes relegada para segundo plano – a de verdadeiramente conhecermos os nossos clientes. Sem eles não estaríamos aqui hoje, e sem eles não estaremos cá amanhã. Se há algo que nos deve manter humildes e focados é isto.



PEDRO LOPES
Head of Sales
da Asseco PST

1. A banca está numa transformação digital acelerada que provoca mudanças disruptivas. O processo vinha de trás, mas com a atual pandemia muitos programas de digitalização que tinham uma execução prevista em anos passaram a ter o objetivo de serem executados em meses. Em muitos casos, os canais digitais deixaram de ser canais complementares para serem a forma possível de interação com os clientes e concretização de negócio.

A banca tradicional, se não evoluir, está condenada a desaparecer. Além do aparecimento das Fintechs e da entrada no setor financeiro das grandes empresas tecnológicas (como a Apple, Amazon, Google, Facebook e Microsoft, entre outras), temos tecnologias, como machine learning, blockchain e inteligência artificial, a impactar fortemente o setor financeiro. Para os bancos será crucial investirem na tecnologia certa de forma a manterem-se competitivos, ágeis e capazes de responder aos clientes.

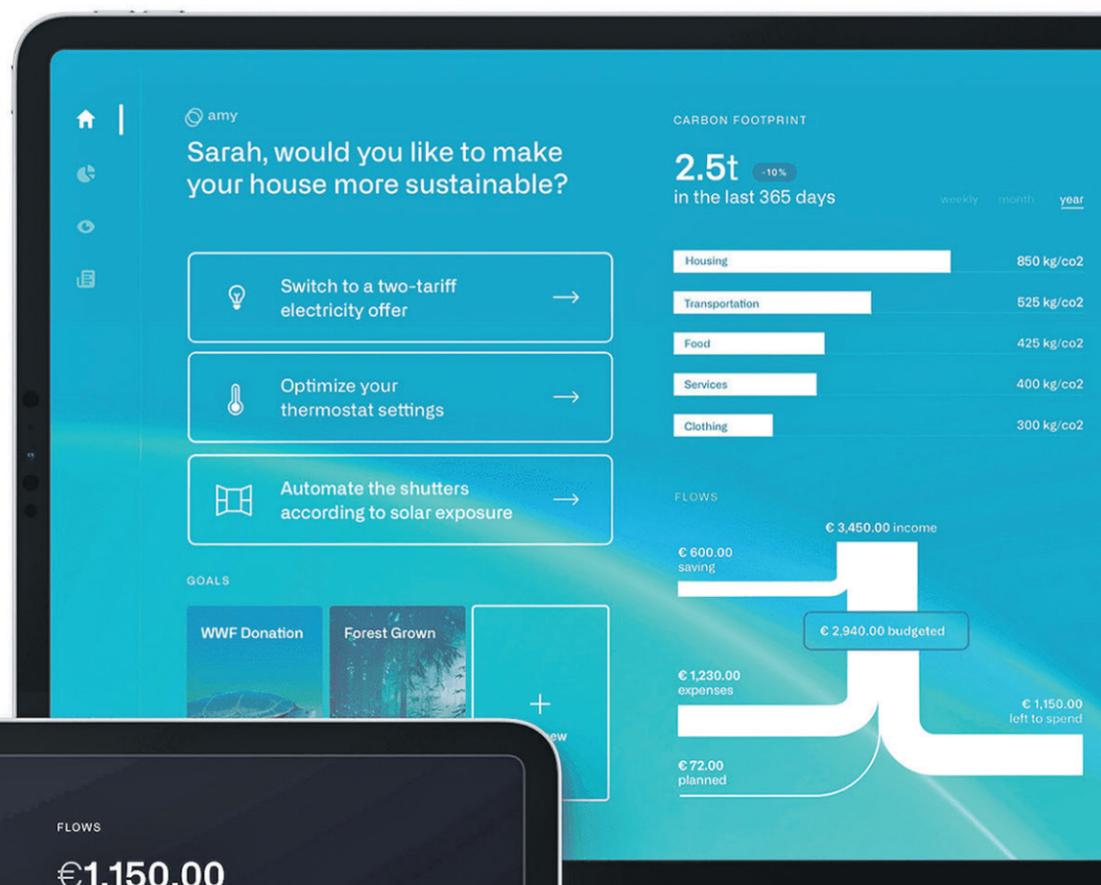
2. Num contexto cada vez mais competitivo, os bancos anseiam por flexibilidade e diferenciação na disponibilização dos seus produtos. Ao mesmo tempo, têm de melhorar os circuitos internos, seja ao nível do processo de gestão do crédito, da gestão de garantias, da automatização nos processos de trade finance ou outros. A isto junta-se a questão da segurança, que é crítica para manter a credibilidade e a confiança dos clientes. Além de garantir a integridade e confidencialidade dos ativos e dados

bancários, é preciso continuar a investir e trabalhar nas áreas de deteção de fraudes, prevenção de ataques e automatização de respostas a eventuais ciberataques.



JOÃO CUNHA
Senior Project Manager
da Roland Berger

Os próximos anos serão cruciais para a Banca, que na nossa visão enfrentará três desafios chave, que são simultaneamente espaços de oportunidade: (1) garantir



rentabilidade acionista adequada; (2) assegurar a resiliência do modelo de negócio; (3) transição sustentável.

A melhoria da rentabilidade é um desafio estrutural, apenas acentuado pelo Covid – veja-se a média de RoE de 6% a nível europeu, abaixo do custo de capital do setor, fator inibidor da atração de novo capital. O setor tem assim o desafio de, num contexto de baixas taxas de juro, repensar o seu modelo de negócio para convergir a prazo para níveis de RoE 10%. O atual contexto pandémico ofereceu aos Bancos o pretexto para efetuar uma reestruturação profunda que potencie a melhoria da rentabilidade – é necessário repensar o modelo de serviço, otimizar a rede comercial e potenciar ganhos de back-office, ambicionando uma poupança a 2-3 anos superiores a 20% da base de custos.

O segundo pilar passa pela resiliência do modelo de negócio face a novos operadores mais ágeis e sem legado (e.g. estrutura comercial, IT). Esta desafio é simultaneamente a oportunidade para os bancos desenvolverem ecossistemas e acelerarem a digitalização transversal das jornadas de cliente que, pelo menos no negócio de empresas, se encontra atrasada em Portugal e, ao mesmo tempo, adotarem organizações mais ágeis, com menos níveis e customer-centric. Os bancos que assegurarem de forma bem-sucedida esta transição, estão bem posicionados para reter a relação com os clientes, entregando maior valor aos mesmos com um menor custo de serviço. O último pilar consiste na adaptação da estratégia, matriz de risco e governance dos Bancos para "finanças sustentáveis", assegurando a otimização da pegada ambiental induzida das suas operações – nomeadamente, dos clientes, da carteira de crédito, e dos serviços de aconselhamento e investimento.