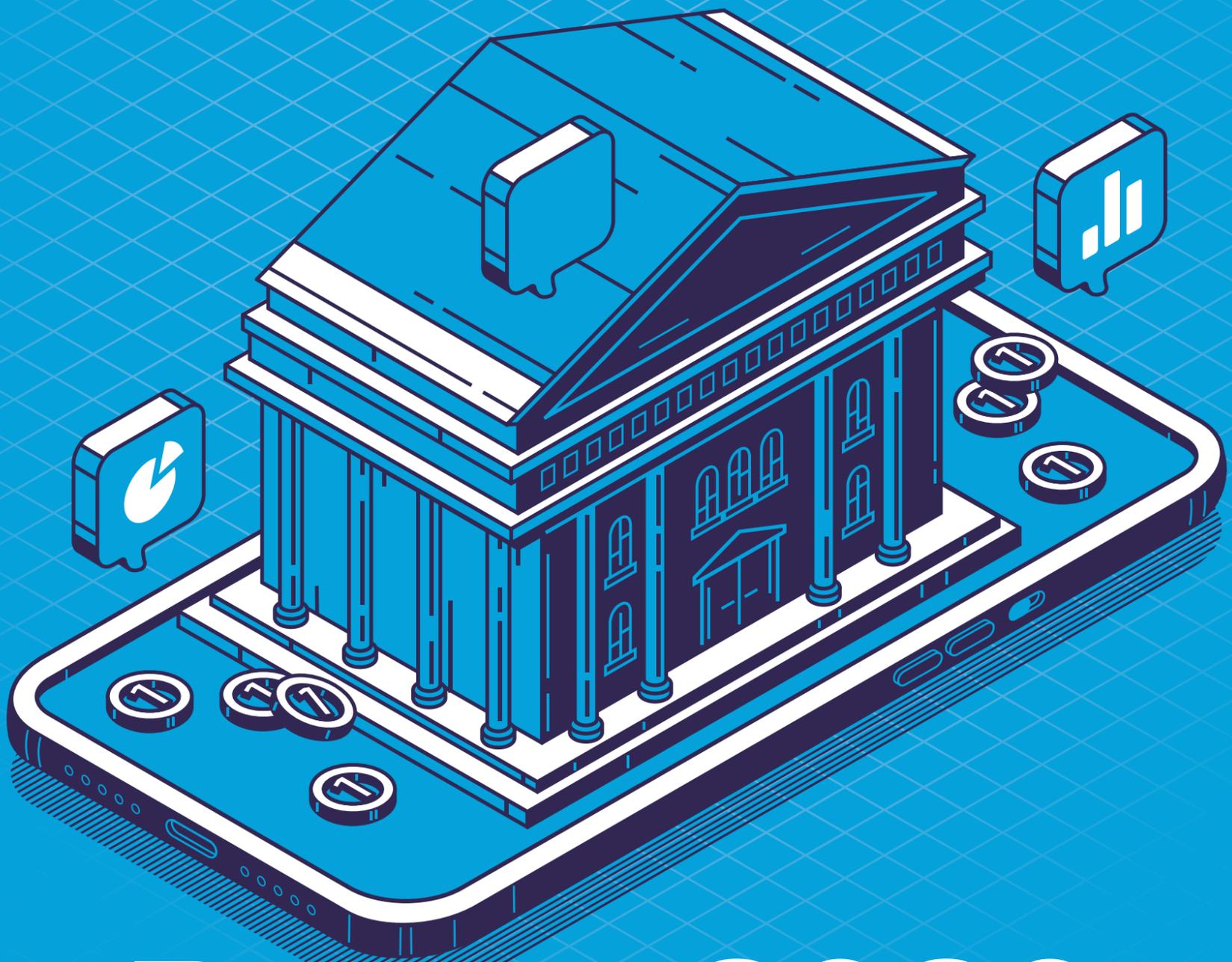




ESPECIAL



# Banca 2030

## O FUTURO DO SECTOR FINANCEIRO É DIGITAL

Os bancos estão a ser forçados a adaptar os seus modelos de negócio e as suas estruturas às novas tendências de consumo de serviços financeiros, numa altura em que as fintech e as 'big tech' procuram entrar nesta atividade com soluções tecnológicas inovadoras. Neste Especial Multiplataforma vamos analisar de que forma a digitalização está a revolucionar os serviços financeiros e quais as implicações para os consumidores, as empresas, os bancos e as novos players que entram neste mercado.

### BANCA

Bancos estão focados na cibersegurança e inovação tecnológica ■ P2

### SERVIÇOS FINANCEIROS

Banca será 'cashless', com novos balcões e inclusiva ■ P4

### JE TALKS

Orlando Gomes da Costa | CEO da nBanks

*"Antes eram os bancos que determinavam as regras do jogo. Agora é o mercado"* ■ P8



### FÓRUM

Como encara a sua organização o desafio da digitalização? ■ P9

## EDITORIAL

## A revolução digital na banca está em marcha



Filipe Alves  
Diretor

O mundo mudou muito nos últimos anos, mas o sector bancário continua a desempenhar um papel fundamental na economia global. Porém, os bancos estão a ser forçados a adaptar os seus modelos de negócio e as suas estruturas às novas tendências de consumo de serviços financeiros, numa altura em que as 'fintech' e também as 'big tech' procuram entrar nesta atividade com soluções tecnológicas inovadoras.

Neste Especial Multiplataforma, com conteúdos nos diferentes suportes do Jornal Económico (papel, online, vídeo e podcast), vamos analisar de que forma a digitalização está a revolucionar os serviços financeiros e quais as implicações para os consumidores, as empresas, os bancos e as novos *players* que entram neste mercado.

Vamos ouvir as opiniões de líderes do sector financeiro, supervisores e especialistas, analisando o papel da tecnologia nos serviços financeiros, com especial enfoque em temas como a cibersegurança e o desenvolvimento de novos modelos de negócio assentes nas possibilidades abertas pela tecnologia. Neste âmbito, tentaremos responder à questão: como será a indústria dos serviços financeiros dentro de dez anos?

Analisaremos ainda a importância da qualificação dos recursos humanos, olhando para as novas competências que serão necessários nesta indústria.

Como sempre, concluímos o Especial com um Fórum de Líderes, com as participações de responsáveis de grandes bancos e entidades do sector financeiro português, que analisam o futuro desafiante que está pela frente.

A todos os decisores e especialistas que nos ajudaram a produzir este Especial, bem como a todos os patrocinadores e parceiros, o nosso agradecimento. ■



## BANCA

# Bancos estão focados na cibersegurança e inovação tecnológica

Com o aumento da utilização da tecnologia, subiram os riscos associados a falhas operacionais e a ataques externos, pelo que o investimento em cibersegurança é prioritário.

MARIA TEIXEIRA ALVES  
mtalves@medianove.com

A inovação tecnológica e a alteração de comportamento dos consumidores conduziu ao desenvolvimento de novos modelos de negócio na banca e ao desenvolvimento de novos serviços de pagamento.

É certo e sabido que todos os trimestres os bancos reportam a subida exponencial dos clientes digitais ativos e dentro destes a escalada de clientes *mobile*, que usam o telemóvel para as operações que antes faziam nos balcões e até nas caixas multibanco. Só isso serviria para justificar o forte investimento em infraestruturas de tecnologias que a banca tem vindo a fazer. A banca têm invocado a necessidade de adequar a oferta à tipologia da procura

e à evolução e incorporação de tecnologia nos modelos e processos de negócio.

O CEO do BPI, João Pedro Oliveira e Costa, defendeu esta semana o forte investimento tecnológico e em cibersegurança como desafios da banca do futuro.

Na vanguarda da inovação, o BPI foi o primeiro banco até agora a lançar um balcão imersivo 100% virtual em Portugal, através da plataforma Metaverso. Este é o primeiro resultado do centro de excelência e inovação para novos negócios liderado por Afonso Eça. O BPI espera que este balcão virtual, no futuro, possa funcionar como um novo canal para operações bancárias e de distribuição de produtos e serviços, a exemplo do que sucedeu com a evolução da banca digital móvel há uma década

que evoluiu de apenas websites para *homebanking*.

Com o aumento crescente da utilização da tecnologia, aumentaram os riscos associados a falhas operacionais e a ataques externos às instituições de crédito. O Governador do Banco de Portugal, Mário Centeno, numa intervenção esta semana, disse que "a iden-

tificação, definição e implementação de medidas que permitam mitigar este risco é fundamental". Neste domínio, "a cooperação entre todos os intervenientes de mercado assume um papel essencial, pelo que não poderia deixar de reconhecer publicamente o envolvimento do setor no Fórum com a Indústria para a Cibersegurança e Resiliência Operacional, promovido pelo Banco de Portugal desde 2020", defendeu Mário Centeno.

Ao Jornal Económico, o Santander Totta lembra que "a disrupção tecnológica e as capacidades de distribuição digitais levaram ao aparecimento de diferentes modelos de negócio e de novos *players*, que operam em nichos específicos, de uma forma inovadora e que, por não terem o enquadramento regulatório que os bancos estão

**Novas atividades e novos players no mercado financeiro exigem o ajuste e acompanhamento da regulação e supervisão**



Dado Ruvic/Reuters

logia nos modelos e processos de negócio no setor financeiro está bem patente nos investimentos que a banca tem vindo a fazer de forma continuada de modo a assegurar a inovação necessária para merecer a confiança dos clientes em contexto de Open Banking na União Bancária Europeia.

“Novas atividades e novos players no mercado financeiro exigem o acompanhamento/ajuste da regulação e supervisão”, defendeu recentemente o administrador do BdP, Hélder Rosalino.

Na área dos serviços de pagamentos é que a inovação tecnológica é mais visível em grande parte devido à alteração de comportamento dos consumidores que exigem opções de pagamento seguras, fáceis e convenientes. É aqui que o sector financeiro sente mais a concorrência das *Big Techs* (por exemplo com as *wallets* virtuais) e das *Fintechs*. Segundo dados do BdP, 17% das *FinTechs* portuguesas atuam na área de pagamentos e transferências de fundos.

Na lista dos desafios futuros da banca está ainda a moeda digital do BCE. O euro digital, se vier a ser emitido, será a MDBC do Eurosistema, complementar ao numerário e disponibilizada ao público em geral (particulares e empresas) para utilização nos pagamentos de retalho. Recentemente, o administrador do BdP, Hélder Rosalino, disse que “o euro digital terá funcionalidades equivalentes às situações de pagamento modernas, será usado em toda a área do euro, terá o objetivo de contribuir para redução da exclusão financeira, atenderá a questões de privacidade, será livre de riscos e encargos e deverá coexistir com soluções de pagamento privadas”. A fase de investigação ficará concluída no fim de 2023 e deverá ser emitido e a circular entre 2025 e 2026. Em que situações pode o euro digital vir a ser usado? No comércio eletrónico, através de dispositivos de pagamento físico (seja cartões, seja *wallets*, etc); vai ser possível usar nas transferência de valores entre pessoas e para fazer pagamentos a instituições governamentais.

No entanto, também este euro digital cria um risco para os bancos. As contas vão estar custodiadas no banco central, portanto haverá dois tipos de contas bancárias, uma no banco comercial e outra no banco central, o que significa que haverá uma transferência de poupança (recursos) da banca comercial para o Banco de Portugal. Mas o BdP diz que se está a criar mecanismos para evitar isso.

Sobre o futuro da banca, também o presidente da associação do sector, Vítor Bento, defende que a sustentabilidade da banca vai depender da capacidade de adaptação às exigências das transformações tecnológicas e da agenda climática.

Já Centeno lembrou esta semana que “as alterações regulamentares em curso em Portugal e na Europa serão desafiantes, quer para o sistema bancário português, quer para o próprio Banco de Portugal. Mas serão também fundamentais para construirmos em conjunto a nossa Banca de Futuro”. ■

sujeitos, conseguem ser mais rápidos na sua execução”.

A banca tradicional tem assim o desafio de se adaptar a esta nova realidade. “Não é suficiente investir em tecnologia, temos de apostar também no talento, em novas formas de colaboração e de métodos para conhecer os nossos clientes, que permitam servi-los em todas as suas necessidades e de uma forma personalizada”, refere o banco liderado por Pedro Castro e Almeida. O Santander lembra que “está a investir em muitas *Fintechs*, mas está também a criar as suas, combinando todas as suas valências com as de um banco tradicional, para no final termos um modelo de relacionamento mais imediato e funcional, que permita a cada um ter o banco no seu bolso, a qualquer hora e em qualquer lugar”.

Também Miguel Maya, CEO do BCP, ao Jornal Económico, diz que o banco “está constantemente a investir em inovação para superar os desafios de hoje e para simultaneamente se preparar para o futuro”. “Mantemos uma trajetória de acelerada transformação digital que potencia o modelo de negócio de banca comercial que nos caracteriza, assente nas relações simbióticas que advêm da utilização da tecnologia conjugada com um atendimento personalizado de elevada qualidade”, refere Miguel Maya (ver fórum).

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 ATM, está a marcar a agenda da banca.

“A forte incorporação de tecno-

## A revolução em marcha nos pagamentos de compras

As mudanças ocorridas nos pagamentos de compras na última década tiveram origem em vetores condutores da sociedade que se autodinizam em função das necessidades evolutivas do consumo, produzindo transformações radicais disruptivas dos ciclos tradicionais. Vejamos cada um desses vetores:

- **Tecnologia** – Digitalização dos pagamentos, como sejam o advento dos cartões virtuais e pagamentos tokenizados, que garantem a mesma autenticação segura com os seus próprios criptogramas (ApplePay, GooglePay, FitbitPay, GarminPay, etc.). Estes novos players têm duas grandes vantagens sobre os tradicionais. Em primeiro lugar, a portabilidade do dispositivo gerador do criptograma (telemóveis e outros dispositivos wearables), já presente no utilizador. Em segundo, o conhecimento e fidelização do consumidor conseguida através da contratualização prévia dos serviços da sua oferta tradicional (telecomunicações, apps móveis, serviços on-line, equipamentos eletrónicos, utilities várias, etc.).

- **Legislação** – A liberalização do mercado do processamento no setor dos pagamentos, imposta pela União Europeia através das iniciativas Open-Banking, e a normalização da autenticação na norma PSD2, trouxeram dois grandes facilitadores da democratização desta atividade, tanto no processo operativo dos pagamentos por entidades não presentes no sistema convencional interbancário, como na obtenção da informação financeira do cliente.

- **Mercado** – O fenómeno da concentração e/ou crescimento de lojas on-line, que produziu gigantes como a Amazon, a Alibaba e outras, qualquer delas com uma posição dominante, abriu a possibilidade e gerou a capacidade (sendo entidades com volumes impensáveis de liquidez) de controlarem todo o processo de venda, desde o consumo até ao crédito. Primeiramente, através de *fintechs* como a Tencent, numa segunda fase a AliPay e, mais recentemente, a Ant Credit.

Com as limitações que o setor bancário enfrenta, designadamente a manutenção de rácios difíceis de cumprir face a 15 anos de margens de intermediação quase inexistentes, e a estabilidade nas paridades cambiais, a que acresce o surgimento de novos agentes financeiros modestamente regulados, ou, no caso de *fintechs* com ofertas Buy Now Pay Later, sem qualquer tipo de regulação, está criado o cenário para o desvio do crédito ao consumo para os *merchants*. Sendo que estes fecham o ciclo completo do processo de venda. Esta tendência tem sido adiada na Europa e nos Estados Unidos com a legislação, e na China, de uma forma mais marcial, como assistimos através da proibição do IPO do Ant Group.

Face a estes desenvolvimentos, a Asseco criou soluções que permitem a concessão de crédito nos pagamentos em todos os cenários de autorização, quer nos casos em que o *merchant* tem uma relação de representação de serviços financeiros com uma entidade do setor (típico dos pagamentos com cartões co-branded ou private-labeled), quer em situações de *broad-market* – seja com compras em e-commerce ou com cartão físico em TPA.



PEDRO FERREIRA  
Head of Payments & Consumer Credit

O ecossistema das compras terá, num futuro muito próximo, uma dinâmica muito diferente da experiência que o consumidor tem hoje em dia. As entidades financeiras poderão oferecer modalidades de compras no ato de pagamento, com opções calculadas em real-time em função do produto adquirido, campanhas de fidelização, *cross-selling* com produtos de aforramento ou outros, risco de cliente, etc. Não existirão seguramente limitações técnicas à imaginação da oferta dos serviços financeiros e este será o veículo que impedirá outros setores de concorrerem nesta oferta.

com o apoio

**ASSECO**  
PST

## SERVIÇOS FINANCEIROS

# Banca será 'cashless', com novos balcões e inclusiva

A transformação digital vai continuar a marcar o sector financeiro na próxima década, perante uma sociedade onde o dinheiro físico vai perder relevância e os novos hábitos dos clientes vão ditar uma mudança do conceito de balcão.

RITA ATALÁIA

ratalaia@medianove.com

A aposta do sector financeiro na digitalização começou há muito tempo, com a pandemia de Covid-19 a pôr um pé no acelerador deste processo que vai transformar a banca que hoje se conhece. A próxima década trará novos desafios numa sociedade onde o dinheiro físico será “uma coisa do passado” e os hábitos dos clientes vão obrigar a uma transformação da rede de balcões, dizem as instituições financeiras ouvidas pelo Jornal Económico. Mas sem deixar para trás os mais vulneráveis ou esquecer os riscos associados ao digital, com o foco virado para a cibersegurança.

“A banca é um sector especialmente marcado pela inovação ao longo dos anos, tendo contribuído com novidades que alteraram de forma significativa a forma como famílias e empresas se relacionam com o dinheiro”, afirma fonte oficial do Novobanco, notando que o sector “viveu de tal forma em permanente mudança que talvez pudessemos até dizer que ‘banca tradicional’ é um conceito que não existe”. Esta mudança, diz, “continuará certamente a ocorrer”.

É preciso responder aos novos hábitos de consumo dos clientes, que esperam cada vez mais que as suas “necessidades e desejos sejam antecipados e satisfeitos através de experiências personalizadas aos seus gostos e estilo de vida específico, tal como temos no Netflix, no Spotify ou na Amazon”, afirma Susana Ferreira, responsável da área de transformação digital do Santander Portugal. E que utilizam cada vez mais os canais digitais e menos as notas e moedas para fazer pagamentos.

“A utilização de dinheiro vivo será uma coisa do passado na maioria das sociedades”, refere a responsável. “Do ponto de vista de comodidade para todos os intervenientes, a tendência é seguramente para desmaterializar cada vez mais e reduzir o ‘atrito’ das transações”, diz, por outro lado, Afonso Eça, diretor de inovação do BPI. Ainda assim, realça fonte oficial da Caixa Geral de Depósitos (CGD), “para conseguirmos uma sociedade *cashless*, onde tudo é transacionado via *devices*, é necessário atingirmos outros patamares de desenvolvimento e literacia digital e financeira”.



Yuya Shino/Reuters

O euro digital também poderá ser chave neste processo. De acordo com o responsável do BPI, “vai certamente ter impacto na banca comercial com novas tecnologias associadas, novos modelos de negócio e novas funcionalidades. Mas temos de esperar por uma arquitetura mais definida do Banco Central Europeu para ter uma ideia mais concreta”.

## Balcões? Só aconselhamento

A forma como os clientes utilizam os serviços financeiros irá igualmente ditar uma adaptação da rede de balcões das instituições. “Difícilmente teremos um futuro sem balcões, tal como dificilmente teremos um mundo sem lojas de roupa ou sem livrarias”, refere o Novobanco. Podem não desaparecer, uma vez que são um fator diferenciador face a outros *players* digitais, mas vão ganhar um novo objetivo.

“Em termos da rede comercial iremos ter uma transformação dos espaços físicos dos balcões tradicionais, com um maior foco em atividades de aconselhamento e de alto valor, em detrimento de atividades mais transacionais que serão

suportados exclusivamente em modo *self-banking*, seja nos canais digitais, seja em espaços físicos específicos para o efeito”, afirma Susana Ferreira, do Santander Portugal, com o “atendimento humano a ser feito por canais remotos”.

Também o banco público acredita “num ajuste das operações do

dia-a-dia para os canais digitais, mas a componente de aconselhamento e ajuste de soluções às necessidades dos nossos clientes poderá ser feita na rede de balcões”, nomeadamente quando é preciso tomar decisões mais complexas, como a contratação de um crédito.

A existência de agências servirá, por outro lado, para continuar a apoiar os clientes menos aptos ao digital, nomeadamente os mais idosos. “Independentemente do que o futuro nos traga em termos de evolução tecnológica e de mudanças nas necessidades dos clientes, teremos de ter a capacidade de ter uma oferta multicanal, próxima do cliente”, afirma Afonso Eça, responsável do BPI.

No Santander, o objetivo passa por ter “interfaces com uma experiência de navegação mais linear sem perda na riqueza da informação” para os clientes mais seniores. Uma constante evolução tecnológica que abre a porta a novos riscos, virando o foco para a cibersegurança. Um tema que tem “merecido a reflexão de todos os setores de atividade e não apenas dos bancos”, frisa o Novobanco. Não é, porém, o único desafio.

**“Iremos ter uma transformação dos espaços físicos dos balcões tradicionais, com um maior foco em atividades de aconselhamento”, diz Susana Ferreira, do Santander Portugal**

## Bigtech serão grande desafio

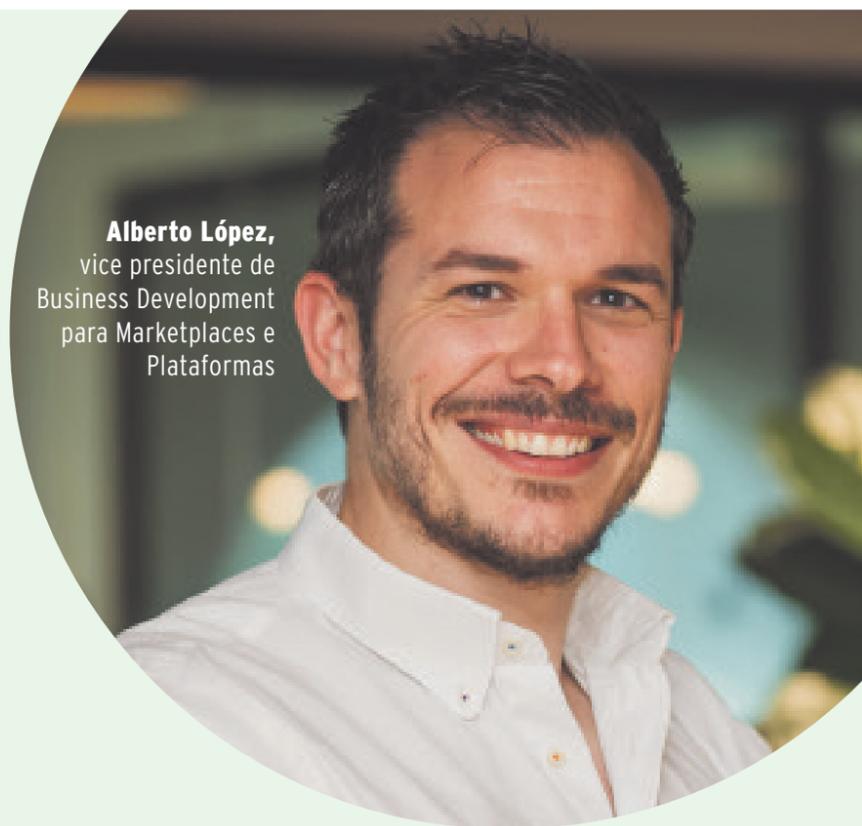
Os bancos têm de se conseguir ajustar para competir com os novos *players* que surgem no mercado. “A banca tem futuro enquanto criar valor para a sociedade. Se formos um peso desaparecemos e outros tomarão o nosso lugar”, disse Miguel Maya, CEO do BCP, esta semana.

“Para além das tradicionais *fin-techs*, teremos um avanço por parte das grandes *bigtechs* neste espaço. O seu enfoque será a última milha da relação com os clientes, tentando relegar os bancos para um papel de *back-end*, procurando ter o *ownership* e a relação com o cliente final sem terem de lidar com os constrangimentos da regulação apertada do sector”, sublinha Susana Ferreira, do Santander Portugal. Contudo, e apesar de terem crescido rapidamente, estas entidades “não têm história” como a banca, diz a Caixa.

As *bigtech* “vão estar centradas em nichos de negócio”, refere Afonso Eça, do BPI, e “com regulação neutra, os bancos estão na linha da frente pois conhecem melhor os clientes”. ■

# Um bom parceiro de pagamento tem de acompanhar o comerciante

**Alberto López,**  
vice presidente de  
Business Development  
para Marketplaces e  
Plataformas



## **A digitalização do comércio é uma realidade cada vez mais presente. Como podem as empresas acompanhar esta tendência?**

As tendências do mercado português estão a virar-se para um ecossistema onde o comércio digital ganhou expressão. As empresas devem adaptar-se, tanto em termos de processos e canais de venda, mensagens, marketing se não quiserem ficar atrás da concorrência.

Um bom parceiro de pagamento tem de acompanhar o comerciante neste crescimento, nesta transformação, ao mesmo tempo ou deve estar mesmo à frente, para que o comerciante se possa concentrar no que é fundamental: chegar a mais pessoas, para vender mais.

## **A Adyen foca-se no consumidor. Como fazem para antecipar soluções que vão de encontro à vontade do consumidor?**

É simples: somos uma empresa tecnológica centrada no mundo dos serviços financeiros. E isto é fundamental, uma vez que mostramos toda a inovação que o mercado requer com base na tecnologia, tudo desenvolvido internamente.

Somos especialistas no setor financeiro, com uma forte visão e estratégia. Para dar um exemplo: todos falavam de omni-canal quando já estávamos a falar de Comércio Unificado Agora, anos mais tarde, ainda somos líderes nesse conceito, porque construímos essa ideia sob uma única plataforma de pagamento de modo a que todas as capacidades e poder de cada canal possam ser aproveitadas.

## **Há uma tendência cada vez maior por parte dos consumidores para procurar plataformas agregadoras. O crescimento dos marketplaces é uma resposta a esta tendência?**

O comprador vai a um mercado devido à gama de produtos oferecidos, à facilidade de expedição... e o vendedor quer estar num mercado porque vê que é uma nova linha de negócio que lhe permitirá aumentar as suas vendas.

Não esqueçamos que o conceito de mercado existiu toda a nossa vida, mas não lhe chamávamos assim.

O ambiente do comércio digital é uma réplica do

que acontece no ambiente físico. É uma evolução que, com o boom, criou os primeiros mercados generalistas. A beleza da evolução do mercado surge nos últimos anos, quando grandes empresas importantes aproveitam a oportunidade para criar um mercado sob a sua marca, no qual criaram legiões de compradores leais.

## **Uma das maiores dificuldades dos marketplaces é os métodos de pagamento. Que soluções apresenta a Adyen para facilitar os pagamentos?**

Deixem-me falar da solução de Adyen para os mercados do ponto de vista dos três actores que um mercado tem de satisfazer em termos de pagamentos: comprador, vendedor e regulador.

Para o comprador, graças a Adyen, o mercado pode:

- Oferecer um ambiente seguro em termos de autenticação de transações, com uma experiência de pagamento ótima, independente do dispositivo utilizado.

- Permitir que o comprador pague em moeda local.

- Permitir pagar não só com os principais cartões de crédito e débito, mas também com o seu método de pagamento local preferido.

- Poder guardar o seu cartão num ambiente seguro para futuras compras, bem como pagar com as carteiras mais populares (Apple Pay, Google Pay). Se falarmos do vendedor, graças à Adyen, o mercado:

- Oferece um ambiente seguro para que todas as vendas passem por um dos sistemas de risco mais avançados do mercado, reduzindo a possibilidade de fraude graças à tecnologia Adyen's Revenue Protect.

- Podem fazer-se liquidações regulares das vendas efetuadas no mercado, tanto por conta bancária como por cartão de crédito.

- Receber as liquidações na sua moeda local, sem necessidade de trocas de moeda.

Para os reguladores com a solução da plataforma de Adyen, o Marketplace:

- Usufriui de um ambiente totalmente conforme aos regulamentos PSD2. Fornece um sistema de

contas virtuais, apoiado pela licença bancária para operar em mais de 45 países.

- Para cada vendedor, a Adyen realiza um processo de verificação para confirmar se não há risco de branqueamento de dinheiro ou de financiamento de serviços ilícitos.

- Pode desenvolver-se o negócio com uma estratégia global, uma vez que Adyen desenvolveu a sua solução de plataforma de acordo com os regulamentos locais em cada país.

## **Existem hoje uma enorme variedade nos métodos de pagamento, sobretudo no e-commerce. É possível a um Marketplace responder a essa diversidade?**

Na Adyen temos orgulho em dizer que aceitamos todas as principais marcas de cartões internacionais e locais. Mas a chave é disponibilizar aqueles métodos de pagamento locais que fazem sentido oferecer.

## **Como é possível corresponder ao constante desejo de inovação dos consumidores?**

Deixem-me responder do ponto de vista da Adyen. Os nossos utilizadores são os nossos parceiros, plataformas e retalhistas, que confiam em nós, porque fornecemos inovação, segurança e fiabilidade a uma escala global com uma perspectiva local. Isto não seria possível se não fôssemos uma empresa onde a inovação é um dos pilares da nossa estratégia de crescimento e evolução. A Adyen é uma empresa tecnológica que é especialista no mundo dos serviços financeiros e não o contrário; essa é a chave.

**adyen**

com o apoio



BANCA

# Perfis 'tech' dominam oportunidades de emprego

Para a banca, os recursos humanos são um desafio significativo, dada a elevada procura de talento tecnológico. A competição faz-se a nível global com empregadores a esgrimirem múltiplos trunfos.

ALMERINDA ROMEIRA  
aromeira@medianove.com

Tradicionalmente, a banca contratava comerciais, financeiros, matemáticos, marketing e algum IT, sobretudo para as operações *core*. Hoje, procura sobretudo talento *tech* para responder aos desafios tecnológicos que o mundo enfrenta.

“Com a pandemia e a aceleração da digitalização, há agora uma maior aposta na vertente tecnológica para responder aos desafios de cibersegurança, automatização, áreas de risco, cloud e outros domínios associados à transformação e digitalização dos serviços”, afirma Liliana Costa, Division Manager de IT & Telecom na QiBit Portugal, empresa do universo GI Group, ao Jornal Económico.

A especialista em recursos humanos explica que estas áreas tecnológicas requerem perfis altamente especializados, com elevadíssima procura no mercado de trabalho, e que funções que já existiam noutras áreas de negócio começam a surgir na banca, principalmente ligadas a cibersegurança, *data & analytics*, bem como funções relacionadas com a experiência de utilizador.

“Há cada vez mais uma procura por perfis capazes de desenvolver canais para o contacto com o cliente de forma ágil, eficiente e segura”, salienta Liliana Costa.

Num sector tão altamente regulado como a banca, a segurança da informação tem sido a prioridade, diz Francisco Emauz Ribeiro, manager da Michael Page. Muitas das novas funções estão diretamente relacionadas com ela. Ao JE, o responsável desta empresa de recrutamento especializado enuncia uma lista considerável de funções que o mercado conhece e reconhece pelo nome original, em inglês: Cyber, Compliance, Governance, IT Audit, Digital Fraud e Risk.

No topo das novas funções vem logo a seguir a gestão, transformação e otimização da informação, que é o factor distintivo da concorrência, como explica o responsável desta empresa de recrutamento especializado: “Quanto maior for o conhecimento (Data) sobre o mercado (clientes) melhor será a performance neste sector e melhor conseguirão adaptar a sua oferta no mesmo”. Também aqui desafia um vasto leque de funções emergentes e com designações em inglês: *Big Data*, *Data Analyst*, *Data Scientist*, *Data Engineer* e *Business Analyst*. No pódio, Francisco Emauz Ribeiro destaca, a seguir as funções responsáveis por criar, desenvolver e implementar soluções tecnológicas inovadoras — *Cloud Computing*, *DevOps*, *Cloud Engineer*, *Low Code Developer* e *Digital Product Manager*.

## Formação e qualificações

A última década foi pródiga em desenvolvimento tecnológico e a pandemia acelerou ainda mais a transformação digital em marcha. “As instituições financeiras entenderam a importância de estar à

frente das novas tendências e procuraram adaptar-se a um mercado cada vez mais exigente e competitivo”, em que as *fintech* e as *bigtech* conquistaram um lugar importante, refere Francisco Emauz Ribeiro.

O mercado da oferta e da procura sofreu alterações significativas, adianta, explicando que, no lado da procura, nasceu um novo perfil de consumidor que valoriza a comodidade, a rapidez, e a ausência de burocracia. E do lado da oferta, nasceram novos produtos e serviços: mais intuitivos, práticos e flexíveis.

Os serviços que antes se realizavam presencialmente, “de forma burocrática e pouco ágil, hoje recorrem a tecnologia capaz de simplificar os processos”, exemplifica Liliana Costa. Estão neste caso o *homebanking* e os *balcões digitais*, que permitem às pessoas aceder a grande parte dos serviços com grande facilidade.

Neste cenário, é fundamental apostar na qualificação das pessoas e na inovação dos processos, adequando-os à tecnologia existente. “Trata-se quase de uma matéria de sobrevivência para a banca — afirma a especialista da QiBit Portugal — uma vez que as ‘big tech’ já definem tendências para o mercado financeiro e têm tecnologia que potencia a melhor experiência para o utilizador”.

Na perspetiva de Liliana Costa há que “modernizar” a experiência da banca, com foco na inovação dos serviços prestados ao consumidor, o que “será apenas possível através da atração de talentos de IT capazes de contribuir para essa evolução tecnológica”. Ora, tratando-se de profissionais com uma elevada procura no mercado, o desafio é significativo, uma vez que, justifica, a banca terá que competir com empregadores a nível global, com outra capacidade do ponto de vista salarial, estruturas organizacionais e regimes de trabalho mais flexíveis.

“Estarão os decisores deste sector capazes de se adaptarem à inovação e flexibilidade do contexto profissional atual” — interroga-se? O futuro dirá. ■



Francisco Emauz Ribeiro  
Manager da Michael Page



Liliana Costa  
Division Manager IT & Telecom at QiBit Portugal, empresa do universo GI Group

ENTREVISTA | JORGE BRAVO | Coordenador da Pós-Graduação em Data Science for Finance na NOVA IMS

# “Não é necessário emigrar para desenvolver uma carreira profissional atrativa”

Professor Jorge Bravo considera que as novas funções do sector financeiro são bastante competitivas em comparação com outras áreas e defende que há espaço para alargar a diversidade da oferta e o número de lugares de formação.

ALMERINDA ROMEIRA  
aromeira@medianove.com

A NOVA IMS, Escola da Universidade NOVA de Lisboa destaca-se na formação para a transição digital no sector financeiro. Oferece um mestrado em Análise e Gestão de Risco, muito direccionado para a gestão de risco de intermediários financeiros, banca, seguros, gestão de ativos e gestão de investimentos e duas Pós-Graduações: Ciência de Dados para Finanças ou Data Science for Finance, na designação em inglês, e Mercados e Riscos Financeiros.

## Quais os desafios que se colocam ao sistema financeiro, do ponto de vista da tecnologia?

No essencial trata-se de aproveitar a revolução tecnológica que tem vindo a ocorrer no sentido de transformar o negócio. Aliás, já está a acontecer. Temos assistido nos últimos anos e de forma mais acelerada desde o início da pandemia à crescente digitalização da atividade financeira, quer no sector bancário, quer no sector segurador, quer na área dos mercados de capitais. A transição digital no sector financeiro é importantíssima porquanto vai ao encontro das necessidades dos clientes de terem serviços e produtos financeiros em contexto real, de forma rápida e utilizando os sistemas de comunicação móvel existentes hoje.

## Esta transição implica riscos?

Talvez o risco mais evidente, o que é mais debatido, tem a ver com as questões da cibersegurança. Em que medida é que a transição digital, a maior partilha de dados, a protecção dos dados, a segurança das operações em contexto digital pode ser afetada se não forem tidos em conta os cuidados adequados para estes processos.

## A formação está a ajudar a resolver os desafios e riscos que enunciou?

Creio que sim, pelo menos, da nossa parte em contexto universitário, mas também a um nível mais geral. Tem havido um reforço muito grande da comunidade educativa, mas também das empresas do sector financeiro de promover uma requalificação geral dos seus quadros, dos seus colaboradores, no sentido de melhorar a literacia digital, aumentar as capacidades de tratamento, análise e processamento de dados, investir nos sistemas e processos de cibersegurança. Creio que Portugal a esse nível

compara bem com o que se passa de melhor a nível internacional.

## De que novas profissões está o mercado sedento?

São várias. Claramente analistas de dados e pessoas com formação específica na área de blockchain e “decentralized finance”, no fundo, os chamados “smart contracts”, i.e., contratos com menor intermediação financeira assentes na tecnologia. Gestores de risco e gestores de investimento - é uma área muito carenciada no sector financeiro, porque se sofisticou bastante esta matéria a nível internacional e também porque o leque de riscos a que estão sujeitas as instituições hoje é muito vasto. Inclui novos riscos até de natureza não financeira, como sejam as alterações climáticas, os riscos pandémicos, a cibersegurança, etc.

## Portugal está a conseguir formar para as necessidades?

Do feedback que vamos tendo dos empregadores, creio que manifestamente há espaço. As necessidades que o mercado tem não estão a ser suficientemente preenchidas pela oferta. A procura tem sido crescente e acelerou na sequência da pandemia da Covid-19.

## A oferta pode aumentar?

Há espaço para alargar a diversidade da oferta e também o número de lugares de formação. Nem todas as áreas estão ainda cobertas ou suficientemente cobertas e há um problema no número de quadros qualificados que são necessários. Nós próprios, na Universidade NOVA, não temos uma capacidade ilimitada, mas estamos a procurar alargar essa oferta para ir ao encontro das necessidades do sistema financeiro em Portugal.

## As profissões são atrativas do ponto de vista remuneratório?

Claramente são. Temos tido feedback dos nossos antigos alunos e informação dos recrutadores/empregadores, que nos fazem chegar ofertas de trabalho com bastante re-

gularidade com condições bastante competitivas até por comparação com outras áreas. Estamos a falar de profissões altamente exigentes e complexas do ponto de vista da formação e da sua natureza, é natural que tenham também um salário diferenciado. Em termos competi-

vos, eu diria que são bastante atrativas para os jovens estudantes ou os quadros qualificados que se queiram (re) direccionar para esta área do sector financeiro. Temos bastantes antigos alunos que trabalham em multinacionais e trabalham em Portugal para múltiplas geografias. É uma

área em que é possível fazer muito trabalho em termos remotos, o que significa que não é necessário emigrar para desenvolver uma carreira profissional atrativa e compensadora. Creio que tenderá a atrair crescentemente mais quadros do sector financeiro. ■

PUB



1833  
**BANCO CARREGOSA**

A IMPORTÂNCIA DO LONGO PRAZO - Alberto Vasconcelos

LIGO SEMPRE FORA DE HORAS - PEDRO VICENTE

MOBILE | CRÓNICAS DA GESTÃO DO MEU PATRIMÓNIO - LUÍSA BARROS

Vasco Oliveira - A MINHA FORTUNA: HISTÓRIA DE UM DESPORTISTA DE SUCESSO

RAUL SERRA - Uma Solução Mesmo à Minha Medida

Já são 8 da Manhã em Tóquio - VERA ROQUE

OTÁVIO VALADARES - Riscos Calculados a Curto Prazo

Viver a minha Reforma com Tranquilidade - Helder Saraiva

**Cada cliente tem a sua história. Mas o final é sempre o esperado.**

Em mais de 180 anos de história já fizemos parte de muitas histórias. Desde contos que ainda se contavam em contos de reis, até clientes que são os reis do investimento certo em Euros. Mas em todas elas há sempre um ponto em comum. **Terminam sempre com um cliente satisfeito, informado e valorizado, e nós com um depósito de algo ainda maior que os seus bens: a sua confiança.**

Referência em serviços de Wealth Management, o Banco Carregosa oferece-lhe uma solução verdadeiramente personalizada e diferenciadora, regida imaculadamente por valores como a segurança, independência e credibilidade.

**Para saber mais, fale connosco. Somos um livro aberto.**

www.bancocarregosa.com | info@bancocarregosa.com



Jorge Bravo  
Coordenador da Pós-Graduação em Data Science for Finance na NOVA IMS



Cristina Bernardo

## JE TALKS

# Banca deve procurar ser “saudável e rentável”

O sector bancário enfrenta uma fase de grande mudança no mercado, com a entrada de novos ‘players’. O objetivo deve passar por manter a competitividade, de forma a reter e atrair clientes. Porém, há obstáculos no caminho.

**TOMÁS GONÇALVES PEREIRA**  
tgoncalves@medianove.com

O CEO da nBanks, Orlando Gomes da Costa, recorda, na última JE Talks do Jornal Económico (JE) que “um banco, por definição, é uma entidade cujo principal ativo são os depósitos dos seus clientes e a confiança inerente.” Ainda assim, o panorama tem vindo a sofrer alterações de fundo nos últimos anos, pelo que os bancos sentem a necessidade de “adaptarem o seu modelo de negócio” às alterações que se observam.

Se os bancos têm, por um lado, “a necessidade de cumprir os requisitos exigidos pelas entidades reguladoras”, por outro veem-se forçados a “adaptar-se a modelos de negócio mais virtuais, mais inovadores”, como é o caso com os modelos de negócio “de tendência digital”. De acordo com as palavras do responsável, afigura-se “cada vez mais difícil” atrair clientes para visitarem um balcão ou incentivá-los a conhecerem a oferta da banca. Algo que se deve precisamente à tendência de aumento da oferta neste âmbito e que conduz a uma necessidade sentida pelos consu-

midores de “terem outra capacidade de poderem ver as suas necessidades atendidas.”

Atualmente, transações e pagamentos fazem-se com uma “leveza” que nunca antes existiu, diz Gomes da Costa. Os clientes têm hoje acesso a uma série de “empresas de âmbito financeiro ou tecnológico que prestam serviços financeiros” de forma mais dinâmica, inovadora e fácil, pelo que deixaram de estar limitados ao sector bancário. Falamos, portanto, de um aumento da oferta, que procura atender a uma demanda cada vez mais exigente.

Neste contexto, os bancos são obrigados a divulgar um conjunto de serviços mais alargado, ao mesmo tempo que se deparam com “um mercado cada vez mais competitivo.” As instituições bancárias têm um papel central na economia global, recorda, mas “estão a habituar-se a conviver com outros players e com outros tipos de empresas que são capazes de prestar serviços úteis para o consumidor final” e que, por isso, obrigam o sector a reinventar-se.

“As pessoas, mais do que a entidade em si, procuram serviços”, sublinha. A curto prazo, o respon-

sável não acredita que seja colocada em causa a “longevidade” dos bancos mas, a médio e longo prazo, faz um ponto de situação bem distinto: “Há uma urgência de perceberem como é que poderá ser a banca” para se manter “saudável e rentável”, refere, antes de afastar o cenário da subida das comissões como solução para além do futuro mais próximo.

## Aumento das comissões é “a solução mais fácil”

“A solução mais fácil que a banca está a encontrar é aumentar o comissionamento por via do encarecimento das suas estruturas, mas será uma solução a curto prazo.” O

responsável garante que esta “não é uma estratégia de produto que possa manter o cliente a longo prazo”, pelo que as instituições vão ter que se adaptar ao novo cenário.

A entrada de novos players gera uma dinamização do sector, com um alargar da oferta, nomeadamente pelo surgimento de produtos de investimentos. O consumidor já não procura um banco, procura serviços bancários e por isso o mercado procura fazer face a estas novas necessidades. Orlando Gomes da Costa lembra ainda que, no passado, era tradição os pais criarem uma conta bancária para os seus filhos e estes mantinham-se fiéis àquele banco, porque não existia toda a panóplia de opções com que nos deparamos hoje. O responsável vai mais longe e compara a tecnologia a uma auto-estrada, que “permite aproximação e uniformização e, pela primeira vez dá-nos a capacidade de saber o que não sabíamos”. Algo que gera uma maior “liberdade de escolha” na hora de optar por um serviço.

Os bancos trabalham para dinamizarem a oferta em concreto e para que ela seja “constantemente competitiva”, na procura por se adaptarem ao contexto existente.

As *fintechs* apresentam maior rapidez na prestação de serviços, refere o responsável. “Têm outra capacidade de resposta, conseguem ser mais joviais, ter mais agilidade e gerar outro tipo de relacionamento com os clientes.”

As novas tecnologias têm um papel fundamental neste sentido, já que nos permitem saber qual é o perfil de cada consumidor. Por esse motivo, as regras de mercado, ao contrário do que aconteciam no passado, “não passam por uma oferta estandardizada, mas sim customizada”, ou seja, que se enquadra especificamente naquilo que cada consumidor procura.

“Antes eram os bancos que determinavam as regras do jogo. Agora mudou e é o mercado” que o faz, destaca.

Entre desenvolvimentos tecnológicos tão rápidos em tantas vertentes, desde o metaverso à web 3.0, o maior desafio da banca passa por “ser versátil, deixar de lado a sua tradição, porque isso tem hoje um peso muito menos relevante”, já que não faz parte dos critérios dos potenciais clientes.

É necessário, pois, ter uma oferta que permita “acrescentar valor ao consumidor.” ■



Assista à Talk na JETV, a plataforma multimédia do Jornal Económico

FÓRUM

# Digitalização e inovação já fazem parte do ADN do sector financeiro

## Como encara a sua organização o desafio da digitalização?



**PEDRO PIMENTA**  
Country Head  
do Abanca Portugal.

A digitalização é um processo que começou há muitos anos. A adaptação a este tipo de serviços foi relativamente lenta e não foi uniforme até à pandemia, mas as limitações impostas pela covid-19 aceleraram o papel do digital no serviço ao cliente. O mundo da tecnologia está em evolução e isso acarreta desafios. De entre estes desafios destaco a prossecução do caminho da digitalização sem perdermos o rosto humano. Conseguirmos capitalizar as vantagens do digital e transformá-las num melhor serviço para os clientes, não esquecendo que cada cliente tem necessidades únicas. Isto obriga-nos a perceber que serviços podemos oferecer via digital. Por exemplo para abrir uma conta no ABANCA deixou de ser necessário deslocar-se a um balcão, podendo fazê-lo à distância através do site, o que era algo impensável, para muitos, há alguns anos. Ou também para quem gosta de operar nos mercados financeiros, poderá operar em bolsa de forma fácil e eficaz através do nosso Broker Online. Também temos que deixar claro a todos os clientes que têm sempre um gestor a quem podem recorrer, e que abordará as suas necessidades específicas de crédito ou de investimento – este é para nós um fator distintivo e que terá que ser sempre um aliado no caminho da digitalização. Ou seja, privilegiamos a gestão humana apoiada por ferramentas digitais potentes e acessíveis. Por outro lado, no ABANCA colocamos as novas tecnologias ao serviço dos nossos clientes – sermos digitais está no nosso ADN. E, por acreditarmos no papel da Inteligência Digital a par com o apoio que as fintech, as regtech ou as insurtech vão ter no setor financeiro, lançámos o Programa ABANCA INNOVA em Espanha, alargado também à participação de startups portuguesas. Este Programa, que já vai na sua sétima edição, é uma aceleradora de empresas que coloca à disposição das startups um conjunto de meios de apoio logísticos e financeiros. Neste

momento privilegiamos as startups focadas precisamente nestes temas: tecnologia financeira, seguros, regulação e cibersegurança. A segurança dos nossos clientes é fundamental. Sabemos os riscos que a digitalização representa neste campo e, por isso, no ABANCA vamos continuar a investir não só em soluções que nos permitam prestar o melhor serviço ao cliente, como em ferramentas – muitas vezes invisíveis para o cliente, mas essenciais – para assegurarmos essa segurança.



**JOÃO GUERRA**  
CEO  
da Nickel Portugal

Os desafios que se colocam hoje às empresas e à própria sociedade advêm não só da evolução da digitalização como da necessária sustentabilidade a nível ambiental e social, razão pela qual a nossa estratégia passa por ter todos estes fatores de “mãos dadas”. Rapidamente percebemos o potencial das plataformas na escala dos negócios, os efeitos de rede, a necessidade de novos modelos de negócio e o impacto da inteligência artificial - todos eles aspetos avançados no potencial da digitalização. Com a recente regulação do setor financeiro, as regiões onde se têm verificado menos barreiras à entrada de novos players e um crescente “convívio” entre Fintechs, neobanks e instituições tradicionais, têm criado importantes evoluções no setor. Este processo está a deixar Portugal, que até há uns anos se poderia orgulhar da sua evolução, isolado e para trás nesta corrida da inovação e globalização. Ainda assim, o setor bancário aproveitou o confinamento para acelerar a sua maturidade digital. Em alguns casos, o digital passou a ser o único canal. No entanto, isto não significa que todos os clientes consigam acompanhar. Só porque a tecnologia torna algo possível, não o torna necessariamente desejável, podendo mesmo excluir clientes. Um balcão bancário não é o único local onde se pode servir o cliente. As lojas locais são de confiança, têm horários alargados, uma caixa para levantar ou entregar dinheiro e

## O FUTURO PASSA PELO OPEN BANKING

Os consumidores europeus, consideram que o maior benefício do open banking está nos pagamentos, uma virtude que é reconhecida por 56% dos consumidores em Portugal, Itália, Polónia e Espanha, de acordo com New Payments Index da Mastercard. Entre outros benefícios percebidos do open banking estão, também, a conveniência e a velocidade. 33% dos consumidores dizem que é mais conveniente ver toda a informação centralizada numa app e 30% dizem que é mais fácil rastrear transações entre contas; paralelamente, 36% dos consumidores na Europa referem que as transações mais rápidas são uma vantagem clara.

Em complemento às opções de pagamento mais tradicionais, a Mastercard pretende demonstrar as vantagens dos pagamentos através de open banking, porque, por um lado, permitem que qualquer pessoa com uma conta bancária inicie pagamentos digitais rápidos e seguros, que chegam quase imediatamente à conta de um comerciante. Por outro lado, dá aos comerciantes um acesso mais rápido a estes fundos que pode melhorar substancialmente o seu fundo de maneo e ajudá-los a cobrir custos essenciais, como alugueres, salários ou despesas operacionais.

Aliás, estas são as principais razões pelas quais o open banking na Europa continua a crescer de forma sustentada. De tal forma que, no final de junho, o número total de operadores (Third Party Providers) aumentou 4,5% em relação ao primeiro trimestre de 2022, para 559.

Growth in third-party registrations



Konsentus analysis of NCA and EBA registers; At 30 June 2022

Também há cada vez mais fintechs a obterem autorizações para operarem fora de seus mercados domésticos e são já 16 os países europeus com mais de 100 TPP com passaporte internacional, um crescimento de 60% em relação ao primeiro trimestre de 2022 e um aumento de 300% em relação aos últimos seis meses de 2021.

No segundo trimestre de 2022, cada país do EEE tinha um total de pelo menos 70 TPP, representando um aumento de 11% em relação ao trimestre anterior. Todos os países têm agora, em média, mais de 113 fintechs autorizadas (domésticos e com passaporte ou registadas sob o Regime de Permissões Temporárias), o que representa um aumento de quase 10% em relação ao primeiro trimestre de 2021. Vendo esta média europeia de fintechs com autorização para operações além-fronteiras concluímos que Portugal tem um elevado potencial de crescimento com apenas 11 TPP registados; Espanha continua a liderar a lista dos países com um total de 119 registos, mais 6 que no trimestre anterior e a Áustria ultrapassou a Itália e ocupa agora o segundo lugar com mais 15 TPP com este tipo de autorização, totalizando agora 116. A Letónia e o Luxemburgo chegaram ao top 10 pela primeira vez, todos com 109 autorizações para operarem fora dos seus mercados de origem. A Bélgica registou 12 TPP e está a par da Alemanha com 115.

Third-party registrations by country

Country	Total including passported	Home registrations
United Kingdom	255	221
Germany	151	36
France	133	28
Sweden	142	37
Netherlands	141	29
Italy	132	16
Spain	130	11
Belgium	129	14
Poland	137	28
Finland	126	12
Denmark	121	15
Austria	122	6
Ireland	109	13
Lithuania	119	25
Portugal	115	0
Luxembourg	112	3
Estonia	114	9
Czech Republic	106	7
Norway	98	8
Romania	103	2
Slovakia	101	3
Latvia	110	1
Hungary	106	8
Bulgaria	102	6
Greece	103	6
Croatia	97	3
Malta	101	3
Cyprus	94	4
Slovenia	98	3
Iceland	75	2
Leichtenstein	70	0



Konsentus analysis of NCA and EBA registers; At 30 June 2022

Entre as entidades registadas, 71% são operadores com serviços de iniciação de pagamentos (PIS), apesar dos requisitos regulatórios mais exigentes em relação ao fornecimento de serviços de informações de contas (AIS), que é mais comum entre as fintechs.

Atualmente, a Mastercard já liga mais de 3.000 bancos em 18 mercados europeus e processa mensalmente mais de dois milhões de pedidos de pagamento e mais de 100 milhões de solicitações de API para mais de 150 clientes, incluindo 40 bancos.

Para complementar a sua oferta de open banking, a Mastercard adquiriu a Aiiia, uma empresa líder na Europa, que oferece uma ligação aos bancos através de uma única API, permitindo que seus clientes desenvolvam e lancem novas soluções digitais que respondam às necessidades do dia-a-dia.

A Mastercard está convicta que o open banking está a criar uma nova era ao nível da escolha, simplicidade e personalização dos serviços bancários e que vai permitir tornar o e-commerce mais rápido, mais fácil e mais seguro para todos os consumidores na Europa e no mundo.

Com o apoio de



## Especial Banca 2030

peças para um serviço cara-a-cara. Não sendo uma despesa estrutural, permitem continuar a oferecer serviços a toda a população, sem excluir aqueles que preferem a atenção humana. “Conta digital, serviço presencial”: é assim que encaramos o desafio. Dessa forma, estamos não só a contribuir para uma economia cada vez mais digital e cashless, como para a inclusão financeira e social da população.



**JUAN JOSE LLORENTE**  
Country manager da Adyen  
em Portugal e Espanha

A Adyen é uma empresa de tecnologia focada em pagamentos. A digitalização faz parte do nosso ADN. Um dos grandes diferenciais é que nossa origem tecnológica, como plataforma de pagamentos, permite que os nossos clientes tenham acesso ao que há de mais moderno em inovação, segurança e digitalização. Em termos de digitalização, a regulamentação e o cumprimento das normas europeias requerem especial relevância, especialmente a relacionada com os pagamentos, a PSD2, que garante a segurança dos pagamentos dos clientes. A Adyen, como plataforma tecnológica, convive dia-a-dia com todo o tipo de regulamentação a nível global, além da PSD2, assim como outras regulamentações de privacidade, confidencialidade... Para que qualquer empresa que queira abrir novos mercados, seja online ou físico, e que quer fazê-lo de forma sustentável ao longo do tempo, de acordo com os seus planos de expansão, deverá ter em consideração ter um parceiro para o ajudar e aconselhar na hora de saber quais são os meios de pagamento mais exigidos, os regulamentos em vigor naquele país, bem como a integração de canais físicos e online para poderem coordenar e gerir o crescimento a partir de um único painel de controlo. A digitalização deve ser concebida como um processo unificado, que contemple tanto o físico como o online, pensando ambos como se fossem um único canal, para que a sua gestão se desenvolva como um negócio unificado.



**CARLOS COSTA CRUZ**  
Head of Marketing  
& Partnerships na Askblue

O desafio da digitalização foi encarado pela askblue como uma oportunidade, quer na vertente de serviços de transformação digital para clientes, quer internamente na melhoria de processos. Para o mercado, a askblue disponibiliza um conjunto de serviços que suportam todo o ciclo de vida de uma aplicação, desde a sua conceção com Service & Experience Design, onde se

envolvem logo os vários stakeholders na fase da cocriação para serem parte da solução e não parte do problema, até ao desenvolvimento à medida nas principais tecnologias do mercado. Outra mais-valia é a capacidade de identificar as partes da jornada de cliente que podem beneficiar de soluções de inteligência artificial, com as aplicações a aprenderem com os dados, sempre garantindo a privacidade e segurança na extração dos mesmos, bem como a compreensão dos modelos utilizados, e rejeitando as situações onde ainda não existe fiabilidade nos resultados ou onde há o potencial de enviesamento de resultados, até com questões éticas associadas. Não menos importante – e por muitas vezes esquecido – é o suporte aplicacional após a entrada em produção. Erros aplicativos ou instabilidades na utilização por falta de capacidade das infraestruturas de hardware e/ou comunicações podem arruinar por completo uma jornada de cliente, razão pela qual lançámos, recentemente, a nossa oferta de Quality Assurance com testes aplicativos automáticos. Este tipo de testes é sempre útil, mesmo existindo pequenas alterações na aplicação, que podem ter impactos não esperados noutras áreas da mesma. Basta executar uma bateria de testes durante a noite e tiram-se todas as dúvidas. Internamente, também estamos a colocar cada vez mais processos em workflows automatizados, em particular nas áreas de recursos humanos e financeira. Porque, hoje, é impossível ter uma operação eficaz e eficiente sem recurso à tecnologia.



**MIGUEL MAYA**  
Presidente  
executivo do BCP

O Millennium bcp está constantemente a investir em inovação para superar os desafios de hoje e para simultaneamente se preparar para o futuro. Mantemos uma trajetória de acelerada transformação digital que potencia o modelo de negócio de banca comercial que nos caracteriza, assente nas relações simbióticas que advêm da utilização da tecnologia conjugada com um atendimento personalizado de elevada qualidade. A utilização de tecnologia e as competências avançadas que desenvolvemos na análise da informação e no tratamento dos dados possibilitam a conceção de produtos inovadores e processos simplificados, permitindo proporcionar experiências de utilização diferenciadas, convenientes e personalizadas a cada cliente. O investimento e a consolidação na organização de competências requeridas pela transformação digital passa pela contratação de profissionais em novas áreas, mas também para reforço de competências analíticas e de risco. A tecnologia em si é acessível e replicável, mas é o talento e nos colaboradores que reside o elemento diferenciador e determinante para a projeção a longo prazo da Instituição e para assegurar a sua sustentabilidade.

Até ao final do terceiro trimestre deste ano já contratámos 116 colaboradores, grande parte dos quais para áreas ligadas à digitalização. A confiança dos Clientes é o nosso principal ativo, pelo que atribuímos elevada prioridade e recursos à segurança e à proteção contra ataques cibernéticos. Investimos em recursos e tecnologia cada vez mais sofisticados e na literacia digital dos colaboradores e clientes, conscientes de que a cibersegurança se traduz numa maior sofisticação por parte daqueles que se dedicam à atividade criminosa, sendo este um processo eternamente incompleto. O percurso efetuado tem sido reconhecido e valorizado pelos Clientes: no final do terceiro trimestre de 2022, 62% dos clientes do grupo Millennium bcp utilizam as nossas soluções mobile, aproximando-se a passos largos da meta de 65% definida para 2024 no plano estratégico, e 73% dos Clientes interagem connosco digitalmente. O Millennium bcp foi distinguido este ano pela revista Global Finance como o Melhor Banco Digital (Best Consumer Digital Bank) em Portugal. A esta distinção soma-se a liderança em mais três categorias dos World's Best Digital Bank Awards 2022. Este prémio é a prova e o reconhecimento do caminho feito pelo Banco nos últimos anos para acelerar a transição digital nos serviços prestados aos clientes.



**LUIS TEODORO**  
Administrador  
da SoftFinança

Surgimos no mercado, há 32 anos, com soluções inovadoras de sistemas de informação para o setor financeiro, numa altura em que o termo transformação digital não tinha a relevância de hoje. Antecipámos necessidades, articulados com os nossos clientes, procurámos e criámos soluções que responderam aos seus desafios e assegurámos que estavam sempre um passo à frente no mercado. Na altura, como agora, considerávamos que a digitalização era o caminho para continuar a crescer, inovar e oferecer produtos distintivos. É gratificante ter contribuído para várias iniciativas relevantes nesta transformação, ao longo destes anos. Como tal, temos investido cada vez mais na nossa oferta digital e, também, em levá-la para outros setores, como a saúde e retalho – para os quais disponibilizámos serviços e soluções como as soluções para o e-commerce, o digital signage, entre outros. Na banca, o nosso core business, o digital tem vindo a ser trabalho há largos anos. Desde o canal self-service da CaixaAutomática, em 1996, à APP do Cartão Universo, em 2016, temos estado envolvidos em vários projetos transformacionais na digitalização do setor. Nestes projetos, assim como em novos que temos vindo a desenvolver a nível global, continuamos a investir em soluções que irão dar resposta às necessidades e exigências dos clientes, e em particular no espaço do mundo digital – desde os

pagamentos móveis à monitorização e controlo, das soluções de segurança e partilha de informação sensível às áreas de self-service, entre outras. As recentes implementações em países francófonos em África e na República Dominicana, comprovam a apetência do mercado para as nossas soluções que contribuem para consolidar esta mudança de paradigma causada pela transformação digital, e fortalecer o nosso posicionamento no mercado.



**MARIA ANTÓNIA SALDANHA**  
Country manager  
da Mastercard Portugal

A digitalização é uma realidade para quem quer manter-se ativo no mercado, e, sobretudo, para os pequenos negócios. Mesmo antes da pandemia, a indústria dos pagamentos já tinha assistido a uma evolução exponencial, desencadeada pelo aumento sem precedentes do comércio eletrónico e dos pagamentos móveis. A pandemia veio impulsionar esta evolução. O dinheiro tem uma função básica, mas o dinheiro digital está a substituir o dinheiro físico a um ritmo acelerado, também como consequência das mudanças no nosso estilo de vida e no comportamento de consumo a que fomos forçados nos últimos dois anos, resultando numa grande aceitação dos pagamentos digitais. A Mastercard está, por isso, a apoiar as PME para que possam aproveitar todo este potencial digital. Um exemplo claro é o programa de apoio a 50 milhões de PME em todo o mundo, e com um foco direto em ligar 25 milhões de mulheres empresárias com as ferramentas para prosperarem. É um apoio necessário para garantir a inclusão e a igualdade de oportunidades e para criar e impulsionar a produtividade e a criação de riqueza, enquanto pilares da nossa sociedade. A Mastercard está comprometida com o nosso moto “doing Well by doing good” nas economias, sociedades e mercados em que estamos presentes e com a responsabilidade com os nossos colegas, mas também com as pessoas, empresas e governos que podemos capacitar com nossas soluções, para que todos possam prosperar na economia digital.



**FRANCISCO BARBEIRA**  
Administrador  
executivo do BPI

A nossa abordagem ao desafio da digitalização resume-se da seguinte forma: temos de ser People-centric, Digital by Default, AI First e Web 3 Ready. Esta visão reflete a preocupação primeira com clientes e colaboradores, bem como o nível de maturidade das tecnologias e a importância que ao dia de hoje têm para nós. People-centric, uma vez

que todas estas dimensões tecnológicas e de transformação têm de estar centradas nas pessoas. O caminho tem de ser feito com o objetivo último de intensificar a nossa relação com os clientes e de aumentar a capacitação dos colaboradores. Digital by Default, porque hoje não é possível pensar de outra forma. Para dar um exemplo muito simples, hoje, no BPI, 97% das operações transacionais já são feitas nos canais digitais ou ATMs e o peso dos canais Digitais nas vendas tem vindo a subir de forma substancial e é hoje já bastante expressivo (35%). Toda esta transformação gera um manancial de informação, que reforça o conceito de AI First, uma área onde o BPI está a investir significativamente. A utilização da Inteligência Artificial para gerar novo conhecimento a partir da informação é absolutamente estruturante para o desenvolvimento do negócio e para melhorar a experiência do Cliente. E, por fim, surge o Web3 Ready com todas as tecnologias que lhe estão associadas, como o blockchain, a realidade virtual e realidade aumentada, os ativos digitais, etc. E aqui, estamos perante todo um novo caminho de desafios e oportunidades. No BPI, queremos ser protagonistas desta disrupção tecnológica. É por isso que acabámos de lançar um o primeiro balcão em realidade virtual, o BPI VR. Acreditamos o desenvolvimento da Web3 apresenta novas oportunidades de negócio, novos pontos de interação com os Clientes e, eventualmente, novos canais de distribuição.



**ISABEL GUERREIRO**  
Administradora executiva  
do Santander Portugal

Os desafios ajudam-nos a refletir, a sair da nossa zona de conforto e a procurar novas formas de nos reinventarmos. E é precisamente isso que tem acontecido com o setor da banca nos últimos anos, que tem passado por um processo de transformação profunda, fruto da alteração do comportamento dos clientes, em termos de relacionamento e de consumo, mas também pela entrada de novos players no mercado. A banca tradicional está a adaptar-se a esta nova realidade, alterando todo o seu modelo de negócio. Sabemos que não é suficiente investir em tecnologia, temos de apostar também no talento e em novas formas colaboração e de métodos para conhecer os nossos clientes, que permitam servi-los em todas as suas necessidades e de uma forma personalizada. A forma como o fazemos é que fará a diferença. No Santander estamos a inovar na forma como servimos os nossos clientes, para que o modelo de relacionamento seja mais imediato e funcional. Estamos a simplificar processos, a automatizar tarefas para diminuir a burocracia, a criar novos serviços e produtos 100% digitais. Já é possível abrir uma conta totalmente paperless ou ter uma conta para pequenos negócios exclusivamente online, só para dar alguns exemplos. Nos balcões, estamos a instalar máquinas de

# O mundo digital na banca: Da transparência à jornada de cliente

Apesar de, globalmente, a banca de retalho ter tido crescimento durante a pandemia, é inegável que o tradicional modelo de negócio é insustentável no mundo digital. Os bancos terão de se reinventar e passar a estar focados em negócios que possam acrescentar valor aos seus clientes pelos canais digitais e alargarem a sua quota de penetração de produtos.

Mesmo sendo uma das indústrias ou dos setores mais conservadores da atividade económica, os bancos terão de passar a ser empresas com um vasto conteúdo tecnológico no mundo digital, sobretudo assentes em gestão de dados, "Data Management", e com um modelo operacional muito mais ágil, tendo por base canais digitais, atuando quase como empresas de tecnologia e providenciando aos seus clientes plataformas tecnológicas que passarão a ser mais importantes que a tradicional rede de balcões de retalho.

Desde os normais serviços básicos bancários, como a gestão de contas à ordem, pagamentos ou transferências e gestão de cartões, até serviços de maior valor acrescentado, como seja gestão de património e aconselhamento financeiro, complexos e customizados processos de crédito, bem como atividade seguradora, os bancos terão de assentar em canais disponíveis 24/7. O seu modelo operativo deve ser super ágil e efetivo para os seus clientes.

Para ter sucesso no novo contexto digital, a banca terá de reapreciar a sua proposta de valor tendo sempre presente o complexo, mas claramente ganhador, equilíbrio entre a simplicidade e a elevação da experiência. Melhor dizendo, a jornada do utilizador, diferenciando-se e customizando essa jornada através de analítica avançada e aplicada, assente numa organização "Data Centric".

Continuando a ser muito verdade o princípio da confiança, pilar base sobre qual toda a atividade bancária assenta, hoje, esta assenta na plataforma tecnológica que os bancos oferecem aos seus clientes para esta jornada que lhes responde em tempo útil e está constantemente disponível, ajustando a oferta dos produtos a si e às suas necessidades e não oferecendo produtos "one size fits all" massificados e sem diferenciação.

Atualmente, a plataforma tecnológica que os bancos disponibilizam aos seus clientes passou a ser de importância vital para que esta jornada de cliente seja eficiente e ele progrida na sua relação com o banco, alargando a base de produtos que vai passando a consumir, sendo praticamente inexistente a relação assente na visita ao balcão físico. Neste paradigma, os bancos incumbentes necessitam de balancear a saudável coexistência dos seus sistemas legados com as novas plataformas potenciadoras do incremento de eficiência e satisfação de necessidades nesta nova jornada de cliente. Para esta nova jornada de cliente, vulgo UX / UI, a expectativa é de capacidade de resposta pelo canal "mobi-



le", cada vez mais utilizado, para todos os produtos, numa forma célere, em qualquer altura e a partir de qualquer lugar.

Enquanto no modelo tradicional de banca de retalho a confiança era materializada pela interação pessoal e relacional com o empregado do banco fisicamente no balcão, hoje, assenta na transparência e atualização on-line e em "real time" das interações entre o cliente e o banco, e pela utilização massiva da informação do cliente para o banco lhe propor soluções e produtos financeiros ajustados às suas necessidades. Esta customização será atualizada ao longo do tempo com os padrões de utilização e interação com a plataforma do banco, fazendo assim com que o cliente se "sinta" conhecido pelo "seu" banco e, como tal, confie e perca a relação. Assim sendo, são três os principais desafios para a banca nesta nova realidade no mundo digital:

## Alavancagem de dados para customizar produtos/ofertas e reforçar a relação com o cliente

Desde há muito que os bancos possuem informação muito valiosa sobre os seus clientes, inclusive porque as interações com os bancos são bem mais frequentes comparativamente a outras companhias, como por exemplo a Amazon. No entanto, falta ainda aos bancos tirar partido desta informação para poder reagir e customizar produtos e ofertas para os seus clientes, bem como tirar partido destes dados

para incrementar a identificação e a customização da jornada de cliente.

## Uma plataforma tecnológica capaz de reduzir custos e acelerar inovação

Todo o modelo de negócio da banca de retalho necessita de uma plataforma tecnológica que seja flexível, escalável e resiliente. Esta tem de ser capaz de reagir a variações na procura, quer em quantidade, quer em concentração temporal, assim como ser capaz de desenvolver novas ofertas em novos ciclos de entrega de reduzido tempo. Na conceção das novas arquiteturas aplicacionais têm também de ser balanceados os componentes a serem geridos dentro do banco e os que serão externalizados para os parceiros tecnológicos para reduzir custos e risco operacional. Neste ponto em particular e com a realidade dos atuais serviços Cloud, hoje em dia, a criação de apps é extremamente volátil e temporária, sendo os temas de APIs e criação de componentes "as a service" uma constante. Os bancos já não devem ter todo o desenvolvimento e manutenção aplicacional "in house", mas sim assente numa rede de parceiros fiáveis e duradouros.

## Um modelo operativo ágil capaz de responder celeremente às mudanças de mercado

O mundo digital muda à medida que novas apps podem ser descarregadas ou

que podem ser escritas através das novas plataformas "low-code" ou "no-code" para criação de software. Desta forma, os bancos têm de passar a ter cada vez mais uma cultura organizacional "Agile" para rapidamente constituírem equipas multidisciplinares sem barreiras funcionais ou hierárquicas que lhes permitam abordar e resolver novos requisitos de negócio, novos produtos alinhados com a estratégia do banco, em tempo útil.

Este é provavelmente o maior desafio, pois implica uma mudança de mentalidades e valências nos seus recursos humanos necessária para esta adaptação a este novo mundo digital

Em resumo, a tecnologia ou plataforma tecnológica disponibilizada pelo banco passa a ser um "asset" de negócio porque só assim é possível materializar esta mudança de paradigma. Não deixando de existir, o balcão perde claramente importância como ponto fundamental da criação da relação de confiança, já que passa a ser a transparência e a jornada de cliente o pilar fundamental para que este se reveja "no seu banco" e não noutra.

## Especial Banca 2030

selfbanking com cada vez mais capacidades, com a vantagem de estarem disponíveis 24 horas por dia. O número de clientes digitais continua a subir – no último trimestre, recebemos 15 a 20 mil novos clientes por mês – e a sua exigência é cada vez maior. Mas estamos preparados para o desafio e para acompanhar as famílias e empresas que confiam no nosso trabalho. Acima de tudo, queremos ser um Banco Simples. Que os clientes venham até nós, independentemente do canal onde o fazem, e que no final se sintam plenamente satisfeitos com a experiência que tiveram.



**ALEXANDRA PONCIANO**  
Diretora de marketing  
do Banco Montepio

Para qualquer organização é um esforço complexo, coletivo e de longo prazo, que traz desafios, mas também inúmeras oportunidades. A digitalização é irreversível, é agnóstica ao setor e alterou a forma como nos relacionamos com as marcas. A capacidade de a banca apoiar as empresas e as famílias em tempos de crise é “o desafio” porque a imprevisibilidade e volatilidade do futuro exige adaptação contínua na organização, ao mesmo tempo que transformamos os processos em que operamos. O aspeto mais importante neste desafio é o incentivo para a mobilização e compromisso da mudança, aproveitando as oportunidades proporcionadas pela inovação tecnológica, tanto dentro como fora da organização. A inclusão social e digital, dentro da estratégia de sustentabilidade do Banco Montepio, é potenciada pelo desenvolvimento tecnológico. Não é um fim, é uma forma de trabalhar, guiada pelo propósito e pela missão da marca Banco Montepio: apoiar pessoas, famílias, empresas e entidades da Economia Social e Solidária, por forma a contribuir ativamente para um presente mais consciente e solidário, e cooperar na construção de um futuro mais próspero e sustentável para as gerações atuais e vindouras. Ao possibilitar novas ofertas e melhores interações e ligação aos nossos clientes, a tecnologia permite hoje, por exemplo, concretizar um objetivo que o Banco Montepio tinha há muito: o de colocar os clientes a participar ativamente na sociedade. O melhor exemplo da oportunidade criado pela tecnologia é a oferta que o Banco Montepio se prepara para lançar. É na origem de um banco que acredita que investir na sociedade traz retorno para todos, que o Banco Montepio criou um cartão que apoia causas sociais. De cada vez que o cliente usar o cartão estará a contribuir para uma causa à sua escolha e através da app vai poder controlar todo o seu impacto positivo e o efeito em cadeia de toda a comunidade. O K+ está a chegar, inspira-se na lei do retorno – ‘tudo o que vai, volta’, e quer contagiar todos a ser parte de um mundo melhor e mais justo. Estamos a trabalhar para que a tecnologia permita também, nesta oferta, a comunicação direta das causas e associações com a comunidade de

clientes do Banco Montepio. É um exemplo de como a tecnologia facilita e respeita a singularidade de um banco nascido em 1844, a mais antiga instituição financeira em Portugal e 100% portuguesa e que tem como visão e propósito continuar a ser o banco de inspiração mutualista do país com o compromisso de defender a sustentabilidade social, económica e ambiental e de contribuir para a prosperidade de Portugal.



**MEAGHAN JOHNSON**  
Head of Product  
da Rauva

A Rauva, como fintech, é imune aos obstáculos tradicionais que as instituições financeiras enfrentam em Portugal e no sul da Europa. Podemos construir uma super-app financeira em 2022, graças às tecnologias existentes para fazer parte da revolução do setor bancário digital. Estas tecnologias permitem que a Rauva construa um produto totalmente digital a pensar no cliente. Devido aos sistemas herdados, à forma de pensamento e de trabalho e aos produtos existentes que impedem a transformação digital, a maioria das instituições financeiras não consegue implementar (mesmo que queiram e precisem) tecnologias como a nossa. Por isso, os nossos desafios acabam por ser muito diferentes dos dos bancos já estabelecidos. A posição estratégica da Rauva está baseada na resolução de problemas do dia-a-dia do empreendedor: banca, contabilidade, cumprimento fiscal e operações. Mas com tantas soluções para capacitar os empreendedores, a dúvida é saber por onde começar. Embora estejamos a criar uma super app que integra todos estes pontos, as prioridades têm de ser definidas com cuidado. Acreditamos que o primeiro passo são os serviços bancários digitais: a emissão instantânea de cartões, a criação de conta de uma forma totalmente digital, bem como a sua gestão online devem ser uma comodidade para os empreendedores. (Eles têm problemas mais importantes em que pensar - encontrar clientes, contratar, financiamento, etc). Assim que a fundação bancária estiver estabelecida, as oportunidades são infinitas. Seremos o parceiro dos 1,6 milhões de trabalhadores independentes e proprietários de pequenas empresas em Portugal e eventualmente no Sul da Europa, lar de 50% de todas as pequenas empresas dentro da Europa.



**VÍTOR PEREIRA**  
Diretor de Canais Digitais  
e membro da Comissão Executiva  
do Bankinter Portugal

O investimento em inovação e tecnologia faz parte do ADN do Bankinter e tem sido um veículo

muito eficaz para simplificar procedimentos, diversificar serviços e aproximar o banco das pessoas, procurando facilitar o seu dia-a-dia. Isto consegue-se através da disponibilização de soluções digitais para efetuar operações bancárias à distância, mantendo o acompanhamento personalizado que permite aos clientes tomarem decisões de forma ponderada e informada, com processos mais intuitivos e transparentes. A pandemia e os confinamentos trouxeram enormes desafios para o funcionamento interno e externo das empresas. A conjuntura deu um novo impulso ao processo de transformação digital que já estava em curso no Bankinter, levando à criação de mecanismos que permitissem colmatar o distanciamento e manter o banco disponível para todos. Alguns exemplos são os processos de abertura de conta para particulares e de contratação de crédito habitação, que passaram a poder ser realizados de forma 100% digital, contando com o apoio de especialistas. Em breve, será disponibilizada a versão mobile da plataforma de investimento online Bankinter Broker. Destacam-se também as assistentes cognitivas Bia e Beatriz, que permitiram aumentar a capacidade de resposta telefónica às necessidades operativas e de informação dos clientes. Para as empresas, o Bankinter disponibiliza plataformas self-service, como a Plataforma de Negócio Internacional, para operações de trade finance, a Broker Divisas, que dá acesso à sala de mercados para operações cambiais, ou a Web Confirming, que permite ter a operativa totalmente digital e segura, com impactos positivos nos processos internos. Estes exemplos espelham quatro fatores, que têm norteados a transformação digital no Bankinter: mais eficiência no trabalho desenvolvido pelos colaboradores, mais proximidade com os clientes, mais agilidade na resposta às suas necessidades e melhoria dos serviços prestados. A par destas vantagens, é importante garantir que a transformação digital seja inclusiva. Nesse sentido, o Bankinter tem contribuído para a promoção de vários programas de literacia financeira e digital.



**MIGUEL RAMALHO**  
Administrador  
do Banco Carregosa

A tecnologia está inscrita no ADN Carregosa. Estrategicamente, escolhemos aquelas com características diferenciadoras, adequadas aos nossos serviços e que acrescentem valor na nossa relação com os clientes externos e/ou internos, melhorando a experiência do consumidor final e libertando os colaboradores para tarefas de maior valor acrescentado. Por isso, criticamos sistemática e continuamente os processos em vigor, procurando permanentemente ferramentas que contribuam, por exemplo, para a redução de custos e para o cumprimento eficiente das obrigações legais. Não agimos por moda, mas antes com o objetivo de

construir relações próximas e de longo prazo nos nossos segmentos-alvo: Private Banking e Top Affluent. Perante o aumento exponencial de conectividade, a digitalização tem riscos inegáveis, detetáveis pela Análise de Impacto de Negócio, em que se avalia a exposição ao digital, se identificam os processos, os meios para os executar, os riscos e os potenciais mitigadores. Este exercício transversal, potenciador do envolvimento da organização para identificar e gerir riscos, complementa-se com a consciencialização dos colaboradores e dos clientes para os riscos de cibercrime, dotando-os de conhecimento para assumirem comportamentos mais responsáveis e possibilitando que ajam com sabedoria em situações extremas. Não podemos esquecer que a internet foi criada com foco na resiliência e não na segurança. Por isso, muito embora os esforços encetados para minimizar os riscos, a questão é mais quando do que se seremos alvo de ataque, pelo que a aposta na prevenção, na resiliência e na capacidade de reposição dos serviços no caso de eventos disruptivos nunca deve ser descurada. Resumindo, a digitalização é um compromisso que assumimos com consciência e responsabilidade.



**JOÃO BAPTISTA LEITE**  
Chairman e CEO  
da UNICRE

Mais do que um desafio, a digitalização é parte integrante do nosso ADN. A UNICRE é, desde o início, uma empresa muito ligada à componente tecnológica, designio refletido no nosso propósito – “Ligamos pessoas, empresas e tecnologia, proporcionando experiências de pagamento únicas”. Enquanto empresa portuguesa, com mais de 48 anos de experiência e que sempre liderou toda a área de pagamentos, este propósito, aliado à nossa estratégia de IT, flexível e alinhada com o negócio, permitiu, tanto a nível interno, como externo, encarar a digitalização, ou mesmo disrupção digital, com uma oportunidade para crescer e fazer crescer. Com o aparecimento da Covid-19, além da preocupação com as nossas equipas e respetivos colaboradores, que passaram a adotar, na totalidade, um regime de trabalho híbrido (um processo que iniciámos em 2019), tivemos de ajudar os nossos clientes a fazer esta transição. A verdade é que a pandemia expôs um dos principais desafios do setor financeiro: a necessidade de acelerar a digitalização dos pagamentos. Com isto em mente, e para apoiar os negócios de diferentes setores e de diferentes tipologias a recuperar os níveis de faturação alcançados em período pré-pandemia, encetámos todos os esforços no sentido de, através da tecnologia, proporcionar mais e melhores soluções de pagamentos digitais ao mercado. Atualmente, e através da digitalização, conseguimos não só responder às necessidades dos nossos colaboradores, como disponibilizar uma série de soluções, como, por exemplo, o

REDUNI Smart, o REDUNI @Payments e o REDUNI Easy, que têm permitido aos clientes e os negócios ingressar, mais facilmente e rapidamente, neste novo mundo de pagamentos.



**TERESA MESQUITA**  
Chief Marketing  
and Product Officer da SIBS

A tendência de digitalização é visível na economia e sociedade portuguesa, reforçadas pela pandemia e concretizando-se num acelerador sem precedentes deste movimento. Na SIBS temos disponibilizado soluções e tecnologia a consumidores, negócios e responsabilidade social que facilitam esta transição digital, permitindo pagamentos digitais com simplicidade, eficiência e segurança. Primeiro, destaco a adoção do MB WAY com 4,5 milhões de utilizadores e 35 milhões de operações por mês. O MB WAY é já o método de pagamento preferido dos Portugueses na loja online e teve um crescimento de 4x nos últimos dois anos nas compras em loja. O MB WAY permite pagamentos com o telemóvel, sem contacto em 400 mil terminais em todo o país. As compras em loja são feitas pela “leitura” de um QR Code no terminal de pagamento. Tem vindo a crescer ainda a utilização de QR Codes MB WAY em outros contextos de conveniência, como por exemplo um QR Code aplicado num produto para facilitar a colocação de uma nova encomenda. No Web Summit era possível “saltar as filas” para as refeições efetuando a compra de um menu de restauração através de um QR Code MB WAY. Segundo, olhando agora para a digitalização na perspetiva dos negócios, a mais recente inovação é o Tap & Pay. O empresário pode utilizar o seu próprio smartphone Android para aceitar pagamentos com cartões contactless, MB WAY com QR Code ou MB WAY com n.º telemóvel - o que facilita também as vendas à distância. Além de pequenos empresários com necessidades de simplicidade e mobilidade, este tipo de soluções é igualmente interessante para setores como logística e retalho, pelo potencial de integração omnicanal com outras apps e uma experiência personalizada. Terceiro e último, destaco as soluções de pagamento para o comércio online. O consumo no canal online passou de 9% do total de compras, antes da pandemia, para os atuais 15%. Este impulso é muito relevante para a competitividade das empresas nacionais que reagiram de forma rápida num período de extrema dificuldade e hoje oferecem os seus produtos online com capacidade de aceitar pagamentos digitais. A SIBS Gateway disponibiliza a aceitação dos métodos de pagamento preferidos dos Portugueses, seja MB WAY, pagamento de serviços ou cartão. Acreditamos que o futuro dos pagamentos será cada vez mais convergente em modelos digitais, pelo que encaramos a digitalização como uma oportunidade para continuarmos a ser agentes ativos de mudança, criando valor através do desenvolvimento tecnológico com impacto.