



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa



UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

**Mestrado**

Ciências Empresariais

**Trabalho Final de Mestrado**

Dissertação

**Evolução da Banca num contexto de uma  
crescente utilização de Plataformas Digitais e  
Inteligência Artificial**

Tiago Miguel Marcos Bordalo de Carvalho Escalda

*Outubro - 2024*



Lisbon School  
of Economics  
& Management  
Universidade de Lisboa

U LISBOA

UNIVERSIDADE  
DE LISBOA

**Mestrado**  
Ciências Empresariais

**Trabalho Final de Mestrado**  
Dissertação

**Evolução da Banca num contexto de uma  
crescente utilização de Plataformas Digitais e  
Inteligência Artificial**

Tiago Miguel Marcos Bordalo de Carvalho Escalda

**Orientação:**

Professor Doutor José Manuel Dias Lopes

*Outubro – 2024*

## **AGRADECIMENTOS**

A realização desta dissertação não teria seguido o seu rumo sem todos aqueles que, de certa forma, contribuíram para o seu desenvolvimento.

Em primeiro lugar, aos meus pais e irmã, agradeço pelo apoio incondicional e sacrifícios feitos para que eu pudesse alcançar os meus objetivos. Sem a vossa dedicação e constante motivação, este trabalho não seria possível. À minha restante família, o meu enorme obrigado por todo o carinho e apoio ao longo deste percurso.

Ao meu orientador, expresso um sincero agradecimento pela orientação e paciência com que me guiou durante o desenvolvimento desta tese. Os seus ensinamentos e a sua disponibilidade foram fundamentais para a conclusão deste projeto.

Agradeço também aos entrevistados que forneceram informação importante para a elaboração deste estudo. A vossa colaboração foi essencial para enriquecer e aprofundar esta pesquisa.

Por fim, aos meus amigos António, Tiago, Adriana, Matilde e Catarina, agradeço por todos os momentos partilhados durante estes dois anos, que ajudaram a tornar o percurso mais motivador e gratificante.

## RESUMO

Com o avanço da Transformação Digital e o crescente uso de Inteligência Artificial (IA), o setor bancário tem enfrentado profundas mudanças. As instituições financeiras precisam de evoluir e de se adaptar rapidamente às novas exigências do mercado digital e às expectativas dos consumidores. Este estudo investiga como os bancos em Portugal estão a responder a estas mudanças e como a adoção de plataformas digitais e IA está a transformar os seus modelos de negócio.

Para esta investigação, foi adotado um estudo de natureza exploratória, onde se utilizaram métodos de recolha de dados primários por meio de questionário e entrevistas.

O inquérito foi direcionado a utilizadores de serviços bancários digitais em Portugal e as entrevistas a gestores de alguns dos principais bancos em Portugal e a consultores especializados no tema. O objetivo foi analisar as estratégias digitais adotadas pelos bancos, os desafios enfrentados durante a implementação de novas tecnologias e o impacto dessas mudanças na eficiência operacional e na experiência do cliente.

Esta investigação centra-se em quatro questões principais: O impacto da Transformação Digital nos modelos de negócio tradicionais; O papel da IA nas operações e interações com clientes; Os desafios e oportunidades da adaptação a um ambiente digital; As mudanças no comportamento dos clientes.

Os resultados indicam que os bancos estão a implementar tecnologias avançadas de modo a melhorar a eficiência e a personalização dos serviços, embora enfrentem desafios relacionados com a *legacy* tecnológica e humana e a cibersegurança. A Transformação Digital tornou-se essencial para a competitividade no setor bancário, modernizando tecnologia e operações, alargando a oferta e melhorando a experiência do cliente.

**Palavras-chave:** Banca, Transformação Digital, Inteligência Artificial, Estratégia

## **ABSTRACT**

With the evolution of Digital Transformation and the increasing use of Artificial Intelligence (AI), the banking sector has been facing profound changes. Financial institutions need to evolve and adapt quickly to the new demands of the digital market and consumer expectations. This study investigates how banks in Portugal are responding to these changes and how the adoption of digital platforms and AI is transforming their business models.

For this research, an exploratory study was adopted, using primary data collection methods through questionnaires and interviews.

The surveys were aimed at users of digital banking services in Portugal, while the interviews were conducted with managers from some of the main banks in Portugal and specialized consultants in the subject. The goal was to analyze the digital strategies adopted by banks, the challenges faced during the implementation of new technologies and the impact of these changes on operational efficiency and customer experience.

This research focuses on four main questions: The impact of Digital Transformation on traditional business models; The role of AI in operations and customer interactions; The challenges and opportunities of adapting to a digital environment; Changes in customer behavior.

The results indicate that banks are implementing advanced technologies to improve efficiency and service personalization, although they face challenges related to technological and human legacy, as well as cybersecurity. Digital Transformation has become essential for competitiveness in the banking sector, modernizing technology and operations, expanding service offerings and improving the customer experience.

**Keywords:** Banking, Digital Transformation, Artificial Intelligence, Strategy

# ÍNDICE

|  |            |
|--|------------|
| <i>AGRADECIMENTOS</i> .....  | <i>iii</i> |
| <i>RESUMO</i> .....  | <i>iv</i>  |
| <i>ABSTRACT</i> .....  | <i>v</i>   |
| <i>ÍNDICE</i> .....  | <i>vi</i>  |
| <i>ÍNDICE DE FIGURAS</i> .....   | <i>vii</i> |
| <b>1. INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>1</b>   |
| <b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....  | <b>2</b>   |
| <b>2.1. Transformação Digital na Indústria Bancária</b> .....                          | <b>2</b>   |
| <b>2.2. Integração da Inteligência Artificial na Indústria Bancária</b> .....          | <b>3</b>   |
| <b>2.3. Impactos na Eficiência, Competitividade e Modelo de Negócio Bancário</b> ..... | <b>4</b>   |
| <b>2.4. Impacto nos Comportamentos e a Experiência dos Consumidores</b> .....          | <b>5</b>   |
| <b>3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO</b> .....   | <b>6</b>   |
| <b>4. METODOLOGIA</b> .....  | <b>7</b>   |
| <b>5. ANÁLISE DO INQUÉRITO E ENTREVISTAS</b> .....                                     | <b>8</b>   |
| <b>5.1. Análise do Inquérito</b> .....   | <b>9</b>   |
| <b>5.2. Análise das Entrevistas aos Bancários e Consultores</b> .....                  | <b>18</b>  |
| <b>6. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA</b> .....                            | <b>25</b>  |
| <b>6.1. Conclusões e contributos</b> .....   | <b>25</b>  |
| <b>6.2. Limitações e recomendações para investigação futura</b> .....                  | <b>26</b>  |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....  | <b>28</b>  |
| <b>ANEXOS</b> .....  | <b>31</b>  |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Secção 1  |    |
| Figura 1 – Faixa etária.....  | 10 |
| Figura 2 – Grau de escolaridade.....  | 10 |
| Figura 3 – Número de bancos com contas à ordem.....   | 10 |
| Figura 4 – Utiliza plataformas à distância?.....  | 10 |
| Secção 2  |    |
| Figura 5 – Número de vezes por semana que utiliza as plataformas.....                         | 10 |
| Figura 6 – Serviços mais utilizados nas plataformas.....                                      | 10 |
| Figura 7 – Serviços utilizados em balcão.....   | 11 |
| Figura 8 – Preferência Plataforma vs Balcão físico.....                                       | 11 |
| Secção 3  |    |
| Figura 9 – Nível de intuitividade.....  | 11 |
| Figura 10 – Nível de facilidade de navegação.....   | 11 |
| Figura 11 – Plataforma completa ou escassa.....   | 12 |
| Figura 12 – Funcionalidades não disponíveis ou de difícil utilização.....                     | 12 |
| Figura 13 – De que forma as plataformas facilitaram o acesso a serviços bancários.....        | 12 |
| Secção 4  |    |
| Figura 14 – A plataforma é rápida?.....   | 13 |
| Figura 15 – Frequência que encontra erros?.....   | 13 |
| Figura 16 – Nível de segurança em transações na plataforma.....                               | 13 |
| Figura 17 – Foi informado sobre tentativa de fraude?.....                                     | 13 |
| Figura 18 – O banco oferece algum seguro para transações efetuadas na plataforma...           | 13 |
| Figura 19 – Tipologias de seguros que são oferecidos.....                                     | 13 |
| Figura 20 – Já foi perceptível a introdução de IA nas plataformas?.....                       | 14 |
| Figura 21 – Em que tipo de serviços foi perceptível a introdução de IA?.....                  | 14 |
| Secção 5  |    |
| Figura 22 – É possível integrar a plataforma com Apple Pay, MbWay, etc?.....                  | 14 |
| Figura 23 – Oferta de serviço personalizado com base no histórico de transações?.....         | 14 |
| Figura 24 – Em que serviço gostaria que a plataforma oferecesse soluções avançadas?           | 15 |
| Figura 25 – A plataforma facilitou a gerir a conta bancária?.....                             | 15 |
| Figura 26 – A plataforma facilitou as decisões financeiras?.....                              | 15 |
| Figura 27 – Soluções que contribuam para uma melhor gestão do património?.....                | 15 |
| Secção 7  |    |
| Figura 28 – Nível de satisfação da plataforma.....  | 16 |
| Figura 29 – Nível de satisfação do suporte ao cliente.....                                    | 16 |
| Figura 30 – Nível de satisfação de recursos de IA como <i>chatbots</i> e assistentes virtuais | 16 |
| Figura 31 – Recomendaria a plataforma à distância a outra pessoa?.....                        | 16 |
| Figura 32 – A qualidade da plataforma influencia a permanência no seu banco?.....             | 16 |
| Figura 33 – As plataformas favoreceram a perceção da utilidade do banco?.....                 | 16 |
| Figura 34 – As plataformas aumentaram o grau de confiança nos bancos?.....                    | 17 |
| Figura 35 – As plataformas influenciaram a vinculação ao banco?.....                          | 17 |
| Secção 8  |    |
| Figura 36 – Funcionalidades que gostaria de ver incluídas no futuro.....                      | 17 |
| Tabela 1 – Tabela de autores, as suas principais ideias e questões da entrevista.....         | 31 |

## 1. INTRODUÇÃO

Com a aceleração da Transformação Digital e o com o aparecimento de novas tecnologias, o foco na digitalização tornou-se cada vez mais relevante para a conquista da liderança no setor. À medida que o mercado financeiro se torna mais competitivo e os consumidores mais exigentes, os bancos são impulsionados a adotar inovações tecnológicas de modo a responder aos desafios emergentes com o propósito de conquistar vantagem competitiva (Kitsios et al., 2023). Além disso, a procura por eficiência operacional e uma maior satisfação do cliente também desempenham um papel fundamental na tomada de decisões estratégicas dessas instituições. Desta forma, a transformação digital é vista como uma estratégia chave para os bancos continuarem o seu crescimento e sobreviverem no ambiente competitivo atual (Porfírio et al., 2024).

Este estudo está estruturado em torno da análise das transformações na indústria bancária, impulsionadas pela tecnologia, explorando como as inovações digitais estão a remodelar os modelos de negócio, as operações e a experiência do cliente.

Inicialmente, são explorados quatro subtemas na revisão de literatura: a **“Transformação Digital na Indústria Bancária”**, a **“Integração da Inteligência Artificial na Indústria Bancária”**, os **“Impactos na Eficiência, Competitividade e Modelo de Negócio dos Bancos”** e o **“Impacto nos Comportamentos e Experiência dos Consumidores”**. Cada um dos subtemas fornece uma perspetiva detalhada sobre como os avanços tecnológicos estão a definir o futuro do setor bancário, tal como os diversos aspetos e impactos da transformação digital no setor bancário (Rodrigues et al., 2022).

Posteriormente, são definidas as questões de investigação que o estudo pretende responder, bem como a metodologia adotada e a justificação para a escolha dos métodos utilizados. Após a metodologia segue-se a análise e conclusão dos resultados obtidos e por fim, dispõe-se a lista de referências bibliográficas utilizadas ao longo do trabalho.



## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Este estudo analisa a Evolução da Banca num contexto de uma crescente utilização de Plataformas Digitais e Inteligência Artificial. Está organizado em quatro subtemas onde se pretende aprofundar os impactos da inovação tecnológica nos modelos de negócio bancário, as estratégias digitais adotadas pelos bancos, os desafios enfrentados durante a implementação de novas tecnologias e o impacto dessas mudanças na eficiência operacional interna e na experiência dos consumidores.

O primeiro subtema, Transformação Digital na Indústria Bancária, destaca como pandemia do COVID-19 impulsionou os bancos a adaptarem as suas plataformas digitais devido ao aumento da procura bancária *online* e do trabalho remoto (Kitsios et al., 2023) e como isso transformou os modelos de negócio tradicionais através do aparecimento de *fintechs* (Porfírio et al., 2024; Gupta et al., 2022).

O segundo subtema aborda a Integração da Inteligência Artificial (IA) na Indústria Bancária, destacando como a IA está a transformar o setor bancário, melhorando a eficiência operacional e personalizando a experiência do cliente (Rodrigues et al., 2022; Gołąb-Andrzejak, 2023; Alnaser et al., 2023).

No terceiro subtema, Impactos na Eficiência, Competitividade e Modelo de Negócio dos Bancos, avalia-se como a Transformação Digital está a reformular os modelos de negócio bancários, resultando numa redução significativa de custos e tempos de processamento (Cao et al., 2022; Kitsios et al., 2023; Abdurrahman et al., 2024), mantendo ao mesmo tempo a segurança e estabilidade financeira (Murinde et al., 2022).

Por fim, o quarto subtema, Impacto nos Comportamentos e Experiência dos Consumidores, analisa-se como a qualidade do serviço, a personalização, rapidez e confiança na marca influenciam a experiência do cliente em bancos digitais, impactando as decisões e a lealdade (Windasari et al., 2022; Shahid et al., 2022).

### **2.1. Transformação Digital na Indústria Bancária**

Nos últimos anos, a indústria bancária tem enfrentado o desafio de se adaptar ao crescente aparecimento e utilização de plataformas digitais e à progressiva integração de novas funcionalidades e tecnologias. A pandemia do COVID-19 acelerou este processo, pois ao forçar o trabalho remoto, provocou o aumento da procura por serviços bancários *online* (Kitsios et al., 2023; Windasari et al., 2022).

Transformação Digital, é definida por Rodrigues et al. (2022) como o processo que procura melhorar uma organização promovendo mudanças significativas na sua estrutura, através da aplicação de tecnologias. Esta transformação vai além da simples adoção de novas tecnologias; trata-se de uma redefinição completa de como as organizações operam e entregam valor aos seus clientes.

Este processo tem redefinido a indústria financeira, alterando as estruturas bancárias tradicionais e introduzindo inovações como o banco *online*, máquinas de autoatendimento e serviços disponíveis 24 horas por dia, permitindo aos bancos oferecerem os seus serviços a qualquer momento e em qualquer lugar e reduzir os respetivos custos operacionais (Windasari et al., 2022; Kitsios et al., 2023). A transição para o *e-banking*, reflete também uma mudança nas expectativas dos consumidores, especialmente com o aumento do uso dos dispositivos móveis. A necessidade por conveniência e rapidez, faz do *e-banking* uma solução atraente para utilizadores de todas as idades (Kitsios et al., 2023).

O surgimento de *fintechs* e a sua capacidade de inovação também forçou os bancos a reformular as suas estratégias tecnológicas (Porfírio et al., 2024). As *fintechs* são empresas *start-ups* de alta tecnologia, que apresentam ofertas de valor e modelos de negócio inovadores com elevada eficiência operacional (Gupta et al. 2022; Porfírio et al., 2024). Estas *start-ups*, oferecem uma gama mais ampla de serviços digitais, desafiando os modelos de negócios bancários tradicionais (Lee et al., 2021; Chauhan et al., 2023). Por exemplo, o banco Revolut, expandiu rapidamente a sua oferta de serviços de modo a incluir contas à ordem e conversão de câmbios sem comissões (Ferreira, 2023).

Apesar dos benefícios da Transformação Digital bancária, surgem preocupações significativas no que diz respeito à privacidade, segurança e riscos associados ao uso de plataformas digitais (Windasari et al., 2022).

## **2.2. Integração da Inteligência Artificial na Indústria Bancária**

A Inteligência Artificial (IA) tem revolucionado o setor bancário, promovendo tanto a eficiência operacional como também a personalização da experiência do cliente (Rodrigues et al., 2022).

Apresentada como um sistema tecnológico capaz de processar dados em tempo real para fornecer soluções customizadas (Gołab-Andrzejak, 2023), e de adaptar-se a condições

variáveis de modo a alcançar objetivos específicos (Rodrigues et al., 2022), a IA está a redefinir o que significa interagir com os bancos, nomeadamente através das plataformas digitais.

Para além dos bancos reduzirem os custos e melhorarem a qualidade dos seus serviços (Holmström, 2022), a IA tem possibilitado inovações desde o reconhecimento facial à autenticação biométrica, abrangendo também *chatbots* avançados para o atendimento aos clientes (Alnaser et al., 2023; Mogaji et al., 2021). A sua integração tem acelerado a Transformação Digital e aumentado a assertividade das soluções para os clientes (Rodrigues et al., 2022). Por exemplo, a utilização de IA pelo JPMorgan Chase, tem gerado melhorias significativas na eficiência e na rentabilidade, otimizando processos complexos e demorados. (Rodrigues et al., 2022; Son, 2017).

A IA está a transformar as plataformas bancárias à distância, tornando-as mais focadas na personalização e na satisfação dos clientes (Lee et al., 2023). Tem também fortalecido a relação entre os bancos e os seus clientes, aumentando a satisfação e a lealdade, ao proporcionar uma comunicação mais natural, precisa e eficaz (Alnaser et al., 2023). A IA tem também revelado grande utilidade em áreas como a gestão de riscos, nomeadamente na previsão de incumprimentos, e gestão dos canais de contacto e a frequência de relacionamento com os clientes (Doumpos et al., 2023). A adoção da IA implica também desafios. Questões relacionadas com a privacidade de dados e a transparência nas decisões algorítmicas, são preocupações relevantes tanto para os bancos como para os seus clientes (Windasari et al., 2022).

A cibersegurança tornou-se uma prioridade para os bancos na era digital, de modo a proteger sistemas e dados dos clientes contra ataques informáticos, preservando a confiança dos clientes. Isso requer a implementação de medidas de segurança robustas e uma comunicação eficaz dessas práticas, assegurando aos clientes que as informações estão seguras e que as inovações digitais são adotadas com prudência no setor bancário (Jünger & Mietzner, 2020; Windasari et al., 2022; Rodrigues et al., 2022).

### **2.3. Impactos na Eficiência, Competitividade e Modelo de Negócio Bancário**

A Transformação Digital está a revolucionar profundamente o setor bancário, exigindo que as instituições financeiras adaptem os seus modelos de negócio de modo a se manterem competitivas no mercado digital em expansão. Desenvolver estratégias digitais

é crucial para aumentar a eficiência e a oferta de serviços inovadores (Kitsios et al., 2023; Abdurrahman et al., 2024).

A competência tecnológica tornou-se uma necessidade, facilitando a integração da tecnologia nas operações bancárias e a modernização das plataformas de serviço aos clientes (Abdurrahman et al., 2024). Os bancos capitalizam nos avanços tecnológicos de modo a automatizar processos, reduzindo custos e melhorando a experiência do cliente, através de serviços mais rápidos e personalizados (Cao et al., 2022; Abdurrahman et al., 2024).

As *fintechs*, por sua vez, têm sido catalisadoras de inovação, desafiando e ao mesmo tempo cooperando com os bancos tradicionais, de modo a desenvolver soluções financeiras mais eficientes e centradas no cliente (Lee et al., 2021). Segundo Murinde et al. (2022), a colaboração entre bancos e *fintechs*, tem sido fundamental para manter a segurança e estabilidade do sistema financeiro, enquanto ambos se adaptam rapidamente a inovações tecnológicas como a IA e a computação em nuvem.

Contudo, a rápida evolução tecnológica traz também desafios significativos, como falhas regulatórias e aumento de fraudes financeiras, exigindo que os reguladores encontrem o melhor equilíbrio entre promover a inovação e proteger os clientes (Murinde et al., 2022). Em síntese, a Transformação Digital no setor bancário não é apenas uma tendência, mas uma necessidade estratégica que requer alinhamento contínuo com as mudanças tecnológicas, regulatórias e de mercado, de modo a garantir o sucesso e a sustentabilidade a longo prazo (Holmström, 2022; Murinde et al., 2022). Os bancos do futuro devem considerar a criação de ecossistemas *fintech*, atuando como provedores de plataformas e cultivando externalidades de rede para fomentar a competição entre parceiros e impulsionar o crescimento (Murinde et al., 2022).

#### **2.4. Impacto nos Comportamentos e a Experiência dos Consumidores**

A Transformação Digital no setor bancário não se baseia apenas nos avanços tecnológicos, mas também na experiência do cliente com o banco (Windasari et al., 2022). No contexto dos bancos digitais, a experiência do cliente é influenciada por diversos fatores, incluindo a simplicidade e a qualidade do serviço, o valor que o cliente atribui a esse serviço, a capacidade de personalização, a rapidez no atendimento, a interação com os funcionários, a confiança na marca, as inovações oferecidas e a facilidade de uso das

plataformas digitais, que são cruciais para satisfazer e fidelizar os clientes no longo prazo (Windasari et al., 2022; Shahid et al., 2022).

A experiência do consumidor emerge como um foco estratégico, fundamental para conquistar a lealdade e ser uma vantagem competitiva das instituições financeiras (Shahid et al., 2022). A faixa etária dos clientes também influencia a sua experiência com serviços digitais. Os mais jovens tendem a valorizar a inovação e a conveniência digital, enquanto os mais idosos priorizam a segurança e a confiabilidade (Windasari et al., 2022).

Contudo, a digitalização traz consigo desafios específicos. A menor interação humana entre os bancos e os seus clientes obriga a que os bancos tenham de encontrar novas formas de comunicar a confiança e segurança dos seus serviços digitais. Oferecer incentivos para superar as barreiras à adoção de serviços digitais pode ser uma estratégia eficaz para encorajar clientes hesitantes a fazer a transição para plataformas bancárias *online* (Windasari et al., 2022).

Desta forma, a Transformação Digital no setor bancário, aliada a uma experiência excepcional do consumidor, é mais do que uma necessidade operacional, é uma estratégia essencial de modo a garantir a competitividade e a sustentabilidade dos bancos na era digital (Windasari et al., 2022; Shahid et al., 2022).

### 3. QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Com base na Revisão de Literatura e nos temas abordados, foi possível identificar quatro questões de investigação que orientaram o desenvolvimento deste estudo.

A Transformação Digital tem sido um dos principais fatores de mudança no setor bancário, forçando as instituições a reformularem os seus modelos de negócio. Esta transformação envolve a adaptação de novas tecnologias e plataformas digitais, bem como a implementação de soluções inovadoras de modo a garantir competitividade e sustentabilidade no mercado. Desta forma surge a primeira questão: **a) De que forma é que a Transformação Digital impactou nos modelos de negócio bancários tradicionais?**

Para além disto, a Inteligência Artificial desempenha um papel fundamental nas operações e na personalização do atendimento ao cliente, o que leva à segunda questão: **b) Qual o papel da Inteligência Artificial na transformação das operações bancárias e interações com os clientes?**

Apesar das oportunidades trazidas por esta transformação, a adaptação dos bancos a um ambiente digital não está isenta de desafios, surgindo desta forma a terceira questão: **c) Quais os desafios e oportunidades que os bancos apresentam na adaptação a um ambiente progressivamente mais digital?**

Por fim, a Transformação Digital tem um impacto direto no comportamento dos consumidores. A crescente digitalização dos serviços alterou a forma como os clientes interagem com o banco. Neste sentido, a última questão de investigação foca-se em avaliar: **d) Como é que o comportamento dos clientes se alterou em resposta à evolução dos modelos de negócio bancários?** permitindo compreender as mudanças nas expectativas dos consumidores e como os bancos se podem adaptar para satisfazer as suas necessidades.

#### **4. METODOLOGIA**

A presente dissertação tem como principal objetivo investigar a evolução dos modelos de negócio bancários num contexto marcado por uma crescente utilização de Plataformas Digitais e ferramentas de Inteligência Artificial. Dado o carácter inovador e a relevância do tema, foi adotado um estudo de natureza exploratória, onde se utilizaram métodos de recolha de dados primários por meio de questionário e entrevistas, de modo a captar uma ampla variedade de padrões, tendências e *insights* (Ajimotokan 2022; Porfírio et al. 2024), neste caso com o objetivo de obter uma compreensão mais aprofundada da Transformação Digital e da implementação de IA no setor bancário.

O questionário foi desenvolvido considerando as temáticas identificadas como mais relevantes após a análise da literatura e investigação efetuada. É direcionado a consumidores de plataformas digitais bancárias à distância, especificamente a consumidores com idade igual ou superior a 18 anos e residentes em Portugal. Encontra-se dividido em oito seções: Informação do Consumidor, Uso e Funcionalidade, Experiência do Usuário e Usabilidade, Desempenho e Segurança, Integração e Personalização, Impacto na Gestão Financeira, Satisfação e Feedback, e Estratégias Futuras. Cada secção explora aspetos críticos da experiência bancária no contexto da Transformação Digital, garantindo uma recolha de dados eficaz, que responde às questões de investigação destacadas na revisão da literatura e fornece uma análise detalhada das tendências atuais e futuras no setor bancário em Portugal.

Paralelamente, foram realizadas entrevistas com responsáveis de algumas das principais instituições bancárias em Portugal (Millennium, Santander, BPI, Montepio e CCCrédito Agrícola), e a consultores especialistas na evolução digital no setor bancário. As entrevistas centraram-se na análise da transformação digital, desafios enfrentados, resultados obtidos e previsões futuras, oferecendo perspetivas detalhadas e contextuais dos processos de transformação da banca em Portugal. As entrevistas foram conduzidas com um guião de 8 questões, tendo sido realizadas em formato *online*, áudio e por escrito (consoante a decisão dos entrevistados), sendo a sua participação anónima (tendo sido referido no convite que assim ficaria explícito na metodologia do trabalho).

Os Bancos foram selecionados com base na relevância das respetivas instituições em Portugal e os consultores foram aconselhados pelos gestores bancários, considerando os trabalhos efetuados no âmbito da evolução digital na banca. As perguntas do guião da entrevista foram desenvolvidas com base na literatura referida na tabela de autores (Tabela 1, em anexo) e as suas principais ideias. Cada responsável bancário foi questionado sobre a realidade específica da sua instituição, enquanto as perguntas aos consultores foram adaptadas para uma perspetiva global do setor.

Esta abordagem de métodos mistos permitirá obter uma visão completa e abrangente, considerando a ótica dos consumidores, dos prestadores dos serviços bancários e dos especialistas.

Por fim, este estudo pretende enriquecer a literatura académica, fornecendo uma análise empírica sobre o impacto da transformação digital nos modelos de negócio bancários, oferecendo aos profissionais do setor, *insights* baseados em evidências sobre como efetivamente a transformação digital pode melhorar a experiência e a satisfação do cliente, além de aumentar a eficiência e a competitividade num setor que enfrenta mudanças rápidas e significativas.

## **5. ANÁLISE INQUÉRITO E ENTREVISTAS**

Esta análise permite visões contrastantes entre a procura (clientes) e a oferta (bancos), essencial para a compreensão detalhada das tendências no setor bancário. Explorará *insights* sobre a evolução dos modelos de negócio bancários, avaliando como as tecnologias digitais e a IA estão a reformular a eficiência operacional, a competitividade

comercial, a satisfação do consumidor e os desafios e oportunidades emergentes para inovação no setor.

### **5.1. Análise do Inquérito**

Para aferir a experiência dos utilizadores de serviços bancários digitais em Portugal, realizou-se um inquérito com o objetivo de analisar e caracterizar as suas práticas de utilização das plataformas e explorar aspetos críticos da experiência bancária no contexto da Transformação Digital.

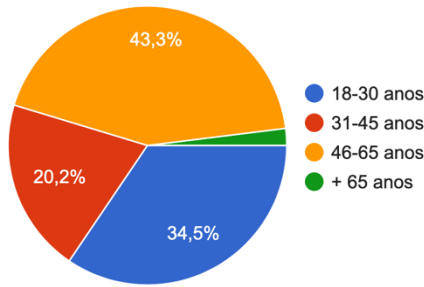
O método de investigação utilizado foi criado através da ferramenta *Google Forms* e decorreu de 29 de agosto a 20 de setembro. Antes do lançamento do inquérito, realizou-se um pré-teste com um grupo de *Friends & Family*, de modo a receber *feedback* permitindo alguns ajustes. Após este pré-teste, foi utilizada a técnica de *Snowball* de modo a aumentar o alcance e a diversidade dos participantes e facilitar uma amostragem mais representativa e abrangente. A técnica de *Snowball*, também conhecida como amostragem em cadeia, destacada por Leavy (2017), é eficaz para este tipo de pesquisas que dependem de redes de participantes de modo a ter acesso a fontes contínuas de informação. Esta abordagem permite aos participantes partilharem e dispersarem o questionário com os seus próprios círculos, expandindo o alcance do estudo através das suas conexões pessoais. Para além disto, o inquérito foi também divulgado nas redes sociais como *Facebook*, *Instagram* e *LinkedIn*. O inquérito obteve um total de 203 respostas. O guião de questões do inquérito encontra-se em anexo.

#### **1º Informação do Consumidor**

O inquérito apontou que a amostra é composta maioritariamente por jovens adultos (18-65 anos) com nível de escolaridade elevado (Figuras 1 e 2), o que reflete um desvio em relação à população geral em Portugal, que inclui uma maior proporção de idosos e pessoas com menor escolaridade. Apesar disso, considero que essas características não afetam as conclusões, pois os participantes representam o público-alvo principal dos serviços bancários digitais. A maioria dos inquiridos (96%) utiliza plataformas bancárias digitais, e cerca de 88% possuem contas em mais de um banco, proporcionando um conhecimento abrangente e comparativo sobre os serviços bancários *online* (Figuras 3 e 4).

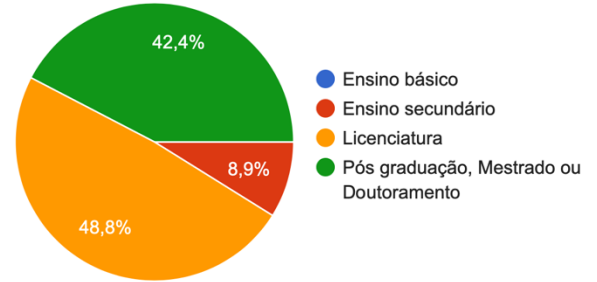


Figura 1 – Faixa etária



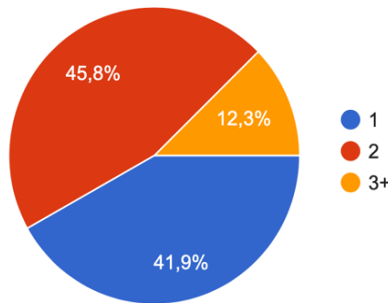
Fonte: O autor

Figura 2 – Grau de escolaridade



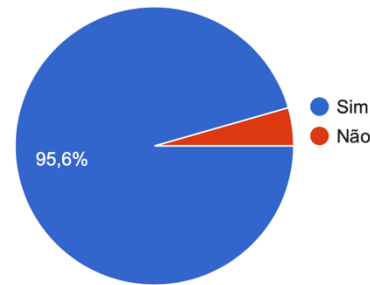
Fonte: O autor

Figura 3 – Número de bancos com contas à ordem



Fonte: O autor

Figura 4 - Utiliza plataformas à distância?

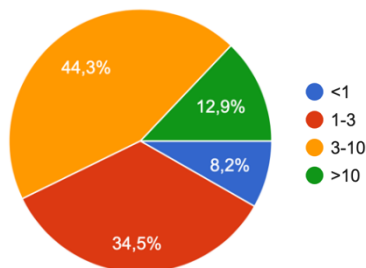


Fonte: O autor

## 2º Uso e funcionalidade

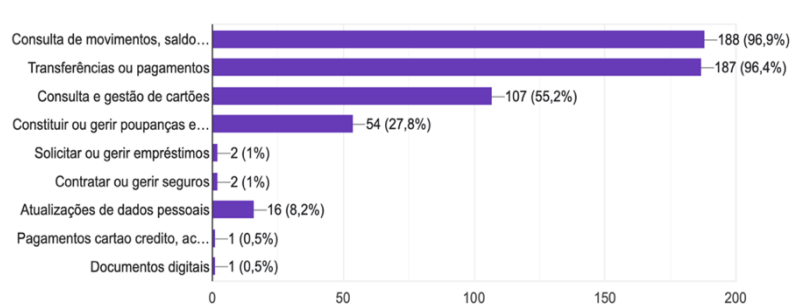
Os resultados do inquérito mostram que a maioria dos participantes (91.7%) usa frequentemente plataformas bancárias digitais, com cerca de 13% dos participantes utilizando-as mais de 10 vezes por semana (Figura 5). Quase metade dos inquiridos (45.9%) não usa serviços bancários físicos, preferindo realizar as operações digitalmente (Figura 7). As atividades mais comuns nas plataformas digitais bancárias são “Consulta de movimentos, saldos ou extratos” e “Transferências ou pagamentos”, ambas com cerca de 96% (Figura 6). Já nos balcões físicos são “Depósitos de numerário ou de cheques” e “Solicitar e gerir empréstimos” (Figura 7), visto necessitarem de interação humana. A conveniência, facilidade e rapidez são as principais razões para a preferência pelas plataformas digitais (Figura 8).

Figura 5 – Número de vezes por semana que utiliza as plataformas



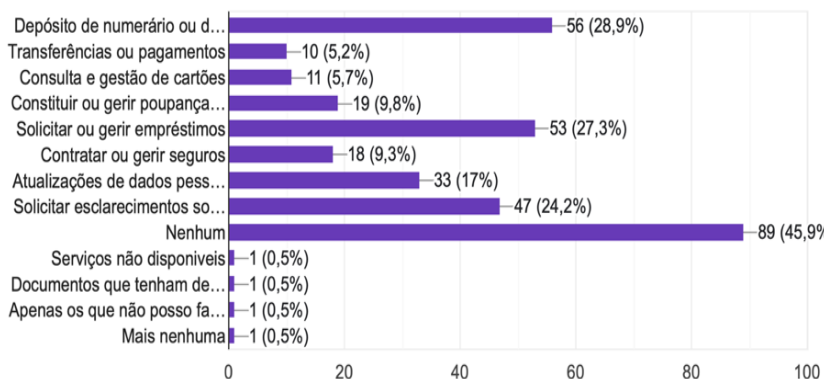
Fonte: O autor

Figura 6- Serviços mais utilizados nas plataformas



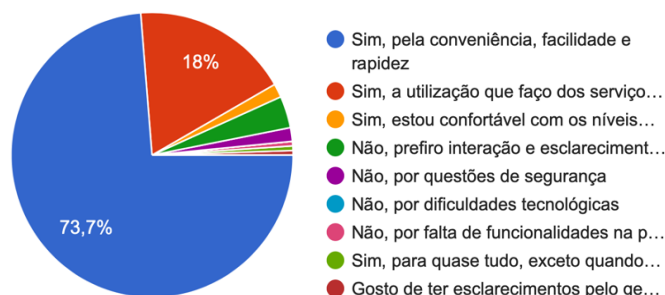
Fonte: O autor

Figura 7 - Serviços utilizados em balcão



Fonte: O autor

Figura 8 – Preferência plataforma vs balcão físico



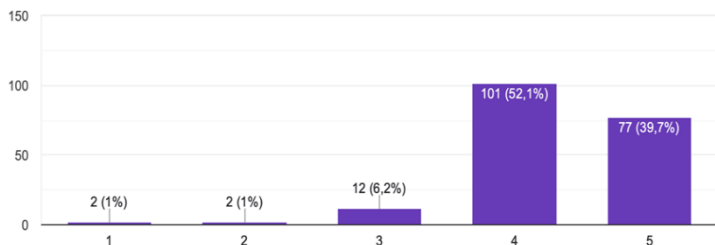
Fonte: O autor

### 3º Experiência do Utilizador e Usabilidade

A maioria dos participantes do inquérito está muito satisfeita com as plataformas bancárias digitais, considerando-as intuitivas e completas, com mais de 90% de aprovação em termos de interface, serviços disponíveis e experiência de utilização (Figuras 9, 10, 11). No entanto, alguns inquiridos identificam espaço para melhorias ou adição de novas funcionalidades nas áreas de “Gestão de poupança e investimentos”, “Soluções de crédito” e “Soluções de proteção” (Figura12).

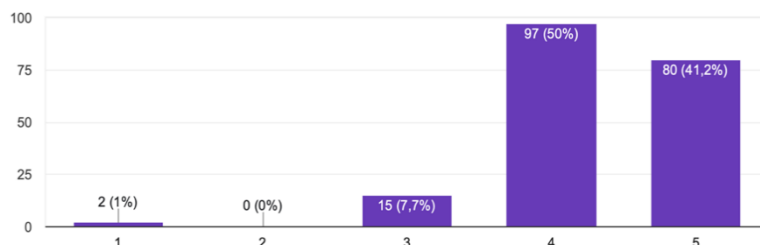
As plataformas digitais foram também reconhecidas por proporcionar um acesso mais conveniente, rápido e acessível aos serviços bancários, sendo que a facilidade de uso (29.4%) e a execução em tempo real (38.1%) também foram destacadas (Figura 13).

Figura 9 – Nível de intuitividade



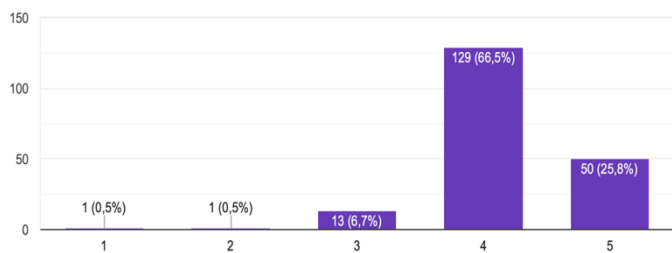
Fonte: O autor

Figura 10 – Nível de facilidade de navegação



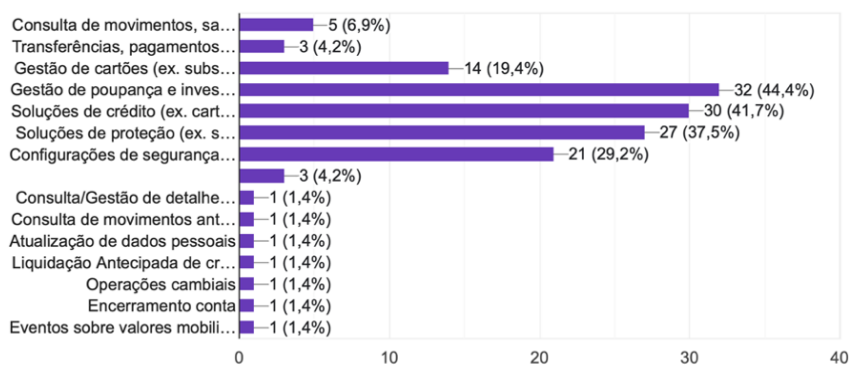
Fonte: O autor

Figura 11 – Plataforma completa ou escassa



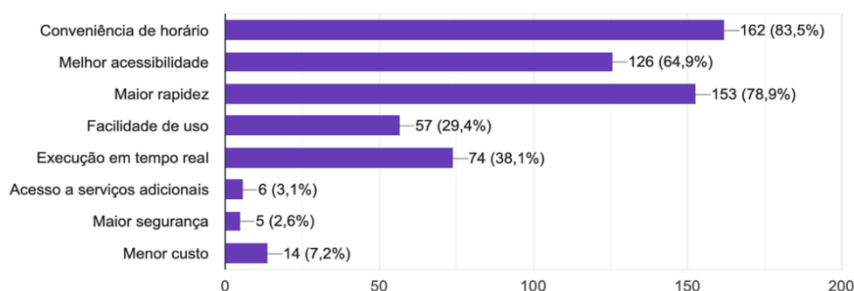
Fonte: O autor

Figura 12 – Funcionalidades não disponíveis ou de difícil utilização



Fonte: O autor

Figura 13 – De que forma as plataformas facilitaram o acesso a serviços bancários



Fonte: O autor

#### 4º Desempenho e Segurança

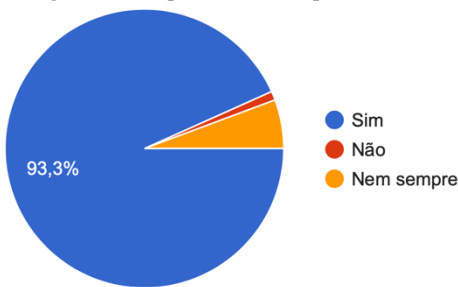
A performance e segurança das plataformas bancárias digitais são altamente valorizadas, com mais de 80% de satisfação entre os utilizadores (Figuras 14, 15, 16). No entanto, cerca de 25% dos inquiridos já foram informados pelos seus bancos sobre tentativas de fraude (Figura 17), sendo que 19,1% sabem que o seu banco oferece seguros ou proteções contra fraudes nas plataformas digitais (Figura 18). Dessa minoria, aproximadamente 70% sabe que os seus bancos oferecem “Proteção contra fraudes”, e “Serviços de bloqueio imediato de cartões” (Figura 19).

Relativamente à IA, 79,4% dos utilizadores ainda não se aperceberam que o seu banco a esteja a utilizar (Figura 20), contudo os que notaram destacaram benefícios em “Chatbots e assistentes virtuais”, “Personalização dos serviços” e “Respostas mais rápidas e precisas” (Figura 21).

Nesta secção foi também colocada uma questão de resposta curta, cuja pergunta foi: “Concorda que as plataformas bancárias *online* e a IA ampliam o acesso e potenciam o conhecimento sobre os serviços financeiros? Se sim, como?”

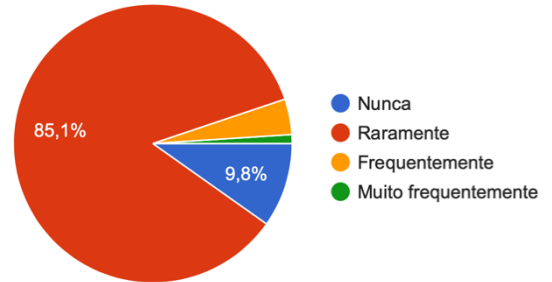
A maioria dos utilizadores considera que as plataformas bancárias *online* e a Inteligência Artificial ampliam o acesso e melhoram o conhecimento sobre os serviços financeiros. Muitos destacam a "acessibilidade em qualquer lugar/horário" e a capacidade da IA de proporcionar "respostas mais rápidas e precisas" como fatores críticos para essa crescente utilização. Outros realçam como a IA pode "otimizar a experiência do utilizador face aos seus interesses" e oferecer "sugestões/alertas" que ajudam na gestão financeira diária, demonstrando uma visão amplamente positiva do impacto dessas tecnologias na literacia financeira e autonomia dos utilizadores.

Figura 14 – A plataforma é rápida?



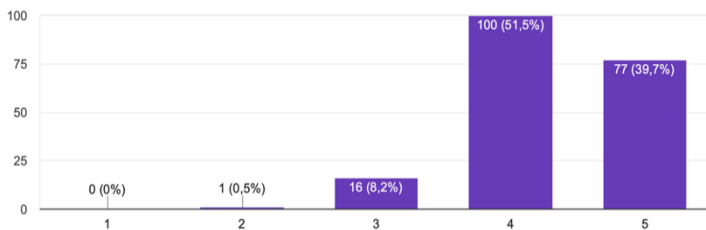
Fonte: O autor

Figura 15 – Frequência que encontra erros



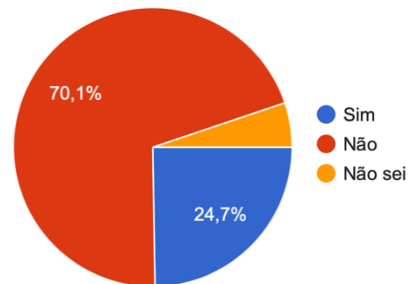
Fonte: O autor

Figura 16 – Nível de segurança em transações na plataforma



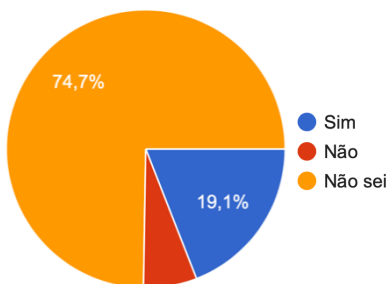
Fonte: O autor

Figura 17 – Foi informado sobre tentativa de fraude?



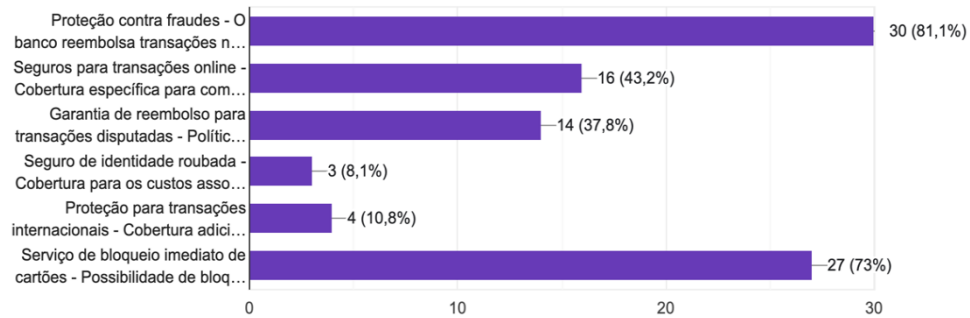
Fonte: O autor

Figura 18 – O banco oferece algum seguro para transações efetuadas na plataforma



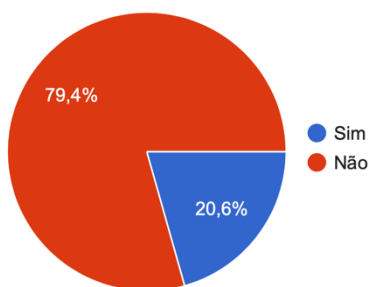
Fonte: O autor

Figura 19 – Tipologias de seguros que são oferecidos



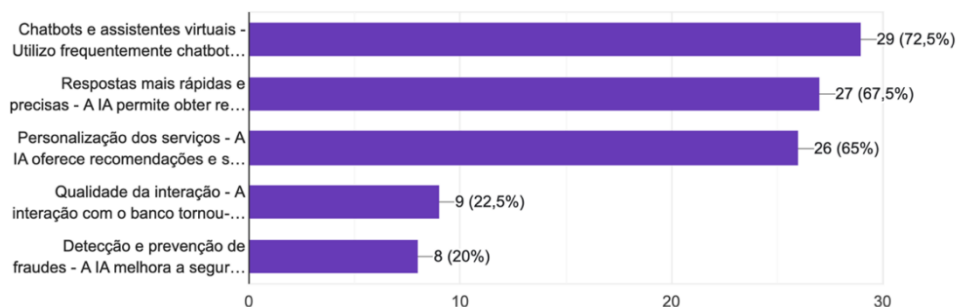
Fonte: O autor

Figura 20 – Já foi perceptível a introdução de IA nas plataformas?



Fonte: O autor

Figura 21 – Em que tipo de serviços foi perceptível a introdução de IA?



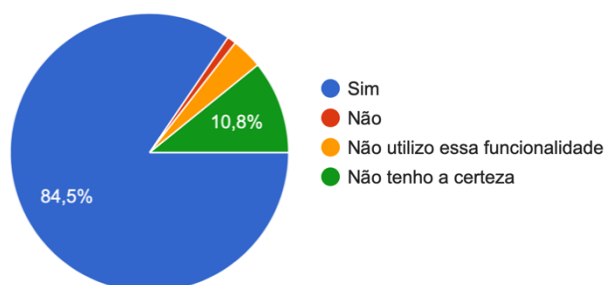
Fonte: O autor

## 5º Integração e Personalização

A esmagadora maioria dos participantes (84.5%) sabe que as suas plataformas bancárias podem ser integradas com sistemas de pagamento móvel (ex. Apple Pay, MB Way, etc.) (Figura 22), mas apenas 27.8% estão cientes das opções de personalização disponíveis (Figura 23), sugerindo que embora a personalização esteja disponível, muitos bancos não estão a maximizar o seu potencial ou a comunicar eficazmente as opções aos clientes, sugerindo ser uma área potencial para desenvolvimento futuro.

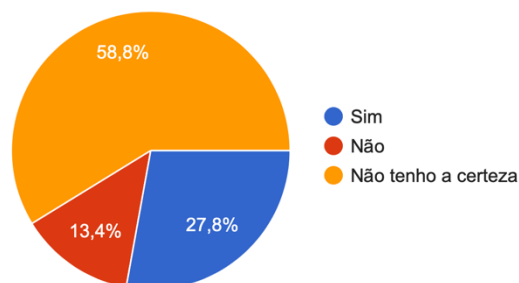
Quando questionados sobre que serviços personalizados de IA gostariam que as suas plataformas oferecessem, os inquiridos indicaram “Planeamento financeiro e de orçamento”, “Análises detalhadas de gastos e poupanças” e “Recomendações personalizadas de produtos financeiros” com cerca de 20%-40% dos inquiridos a expressar desejo por essas ferramentas avançadas (Figura 24).

Figura 22 – É possível integrar a plataforma com Apple Pay, MbWay, etc?



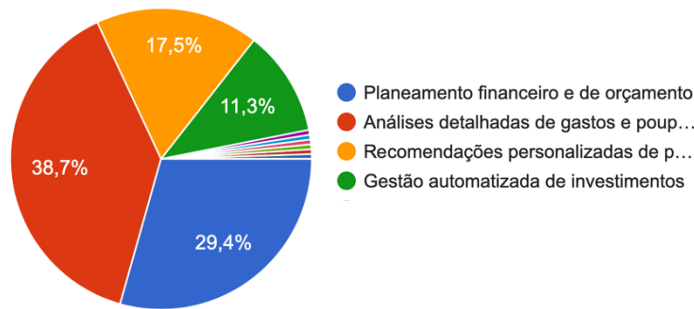
Fonte: O autor

Figura 23 – Oferta de serviços personalizados com base no histórico de transações?



Fonte: O autor

Figura 24 – Em que serviço gostaria que a plataforma oferecesse soluções avançadas?

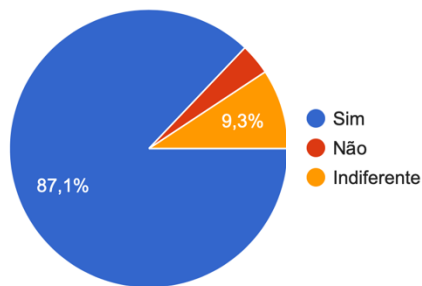


Fonte: O autor

## 6º Impacto na Gestão Financeira

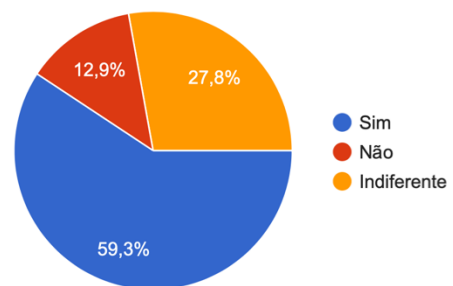
A esmagadora maioria dos participantes (87.1%) também considera que as plataformas digitais facilitaram a gestão das suas finanças (Figura 25) e 59.3% refere que os ajudou a melhorar suas decisões financeiras (Figura 26), refletindo o impacto positivo das plataformas digitais bancárias na gestão dos patrimónios pessoais e nos orçamentos familiares. Estes impactos são também importantes no contributo para a melhoria da literacia financeira e progressivamente conduzem os utilizadores a procurar soluções mais avançadas envolvendo IA, tais como o “Controlo de Gastos” e o “Planeamento Financeiro”, indicadores com respostas em torno dos 60% - 70% (Figura 27).

Figura 25 – A plataforma facilitou a gerir a conta bancária?



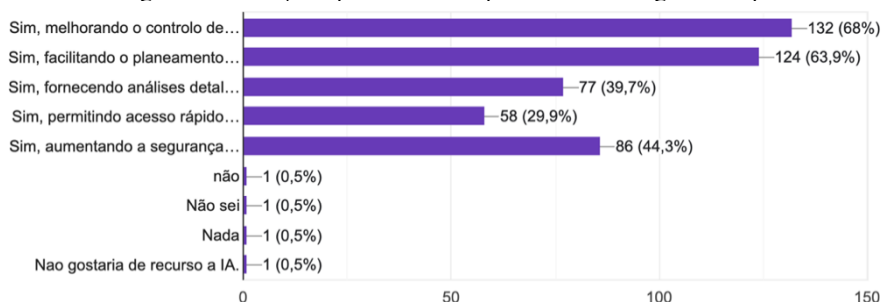
Fonte: O autor

Figura 26 – A plataforma facilitou as decisões financeiras?



Fonte: O autor

Figura 27 – Soluções que contribuem para uma melhor gestão do património?

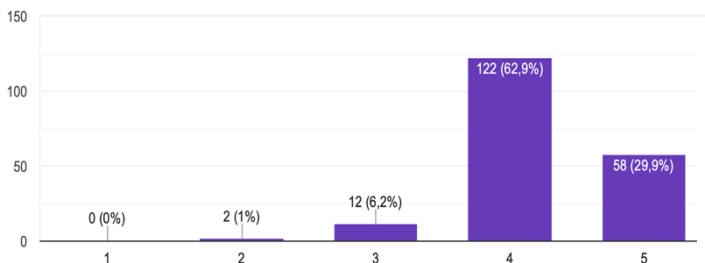


Fonte: O autor

## 7º Satisfação e Feedback

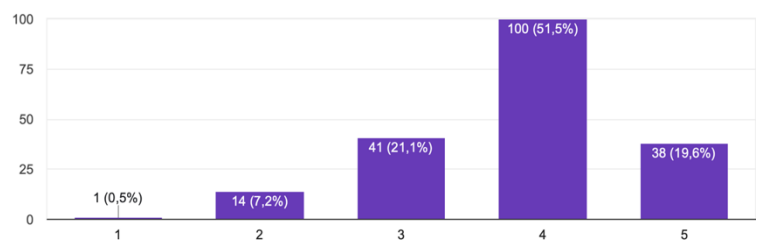
A generalidade dos participantes (92.8%) considera estar globalmente Satisfeito ou Muito Satisfeito com as suas plataformas bancárias (Figura 28), se bem que a satisfação diminui quando se trata da qualidade do suporte ao cliente (Figura 29), destacando ser uma área a melhorar nos serviços bancários digitais. Outro *insight* é a satisfação com o uso de IA ser inferior à satisfação global, pelo que os bancos devem melhorar as experiências e reforçar o conhecimento dos utilizadores sobre as potencialidades e benefícios desta tecnologia (Figuras 28 e 30). Ainda assim, 94.8% dos participantes recomendariam as suas plataformas a outros utilizadores (Figura 31) e 74.7% acreditam que a qualidade da plataforma influencia significativamente a sua lealdade ao banco (Figura 32).

Figura 28 – Nível de satisfação da plataforma



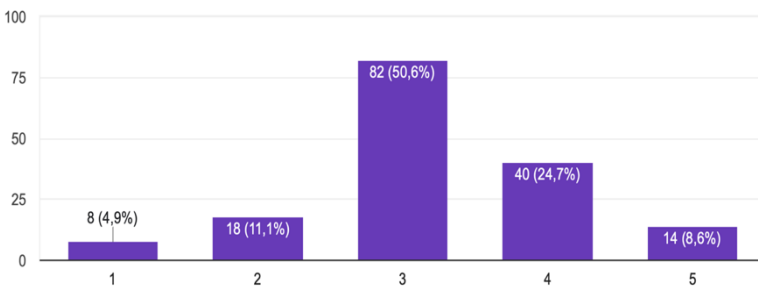
Fonte: O autor

Figura 29 – Nível de satisfação do suporte ao cliente



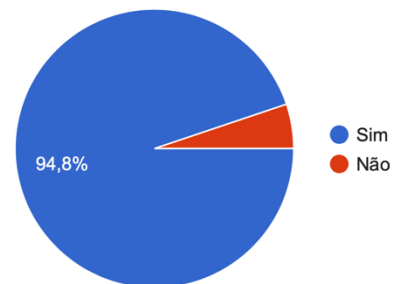
Fonte: O autor

Figura 30 – Nível de satisfação de recursos de IA como *chatbots* e assistentes virtuais



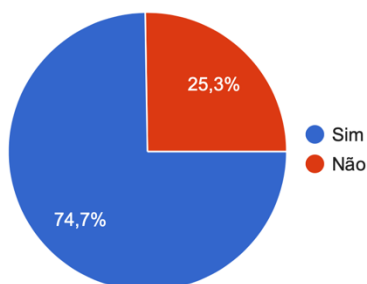
Fonte: O autor

Figura 31 – Recomendaria a plataforma à distância a outra pessoa?



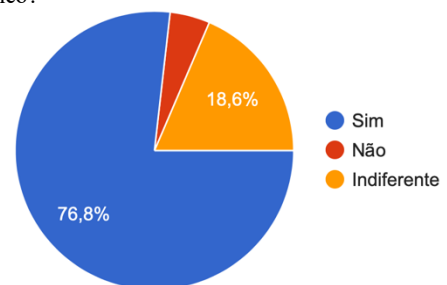
Fonte: O autor

Figura 32 – A qualidade da plataforma influencia a permanência no seu banco?



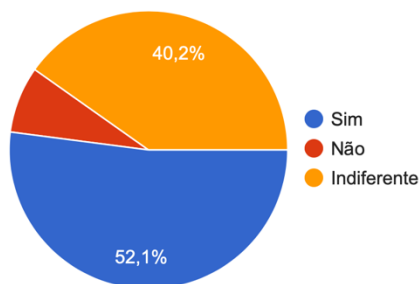
Fonte: O autor

Figura 33 – As plataformas favoreceram a perceção da utilidade do banco?



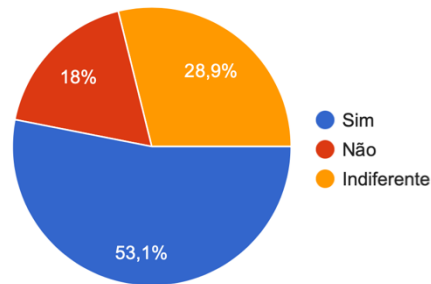
Fonte: O autor

Figura 34 – As plataformas aumentaram o grau de confiança nos bancos?



Fonte: O autor

Figura 35 – As plataformas influenciaram a vinculação ao banco?



Fonte: O autor

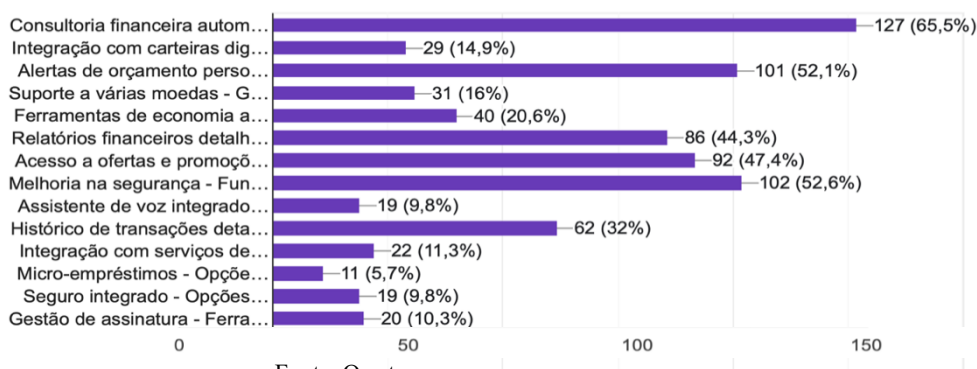
## 8º Estratégias Futuras

Os resultados obtidos nesta secção permitem concluir que existem várias funcionalidades com potencial procura pelos utilizadores (Figura 36), estas são “Consultoria financeira automatizada” e “Alertas de orçamento personalizado” (serviços que irão exigir conhecimento e personalização dos clientes), “Melhoria na segurança” (serviços que combinem confiança e conveniência) e adicionalmente ofertas com benefícios e ofertas (serviços que traduzam valor acrescentado e diferenciação), *feedbacks* muito úteis para a evolução da oferta bancárias e a progressiva fidelização dos utilizadores.

Nesta secção foi também realizada uma questão de resposta aberta, cuja pergunta foi: “Qual a sua opinião sobre a forma de como as plataformas digitais e a IA estão a alterar a relação com o seu banco?”

A análise das respostas sugere que os utilizadores identificaram uma evolução positiva na sua relação com o banco devido à implementação de plataformas digitais e IA. Respostas como "Estão a alterar a minha relação com o banco para melhor, visto que facilitou a comunicação com o mesmo bem como as interações" e "A relação torna-se híbrida, o atendimento humano poderá assumir um papel ainda mais importante e próximo para os temas de aconselhamento personalizado" refletem uma adaptação positiva ao ambiente digital. No entanto, há cautela com a perda potencial de relações interpessoais, como indicado em "Facilita as operações correntes, mas mata as relações interpessoais com os gestores de conta".

Figura 36 – Funcionalidades que gostaria de ver incluídas no futuro



Fonte: O autor



## 5.2. Análise das Entrevistas aos Bancários e Consultores

Para compreender de forma detalhada a perspetiva dos responsáveis bancários sobre a Transformação Digital e a adoção de novas tecnologias no setor bancário em Portugal, realizaram-se entrevistas com responsáveis de algumas das principais instituições bancárias e consultores especializados. O principal objetivo foi explorar os desafios enfrentados pelas instituições, os resultados obtidos e as previsões para o futuro do setor.

O processo de entrevistas decorreu de 4 a 18 de setembro, e foram entrevistados no total cinco responsáveis bancários e três consultores. Estas foram conduzidas com um guião de 8 questões, tendo sido realizadas em formato *online*, áudio e por escrito (consoante a decisão dos entrevistados), sendo a sua participação anónima, tendo sido referido no convite que assim ficaria explícito na metodologia do trabalho.

Desta forma, obtiveram-se informações valiosas sobre as estratégias digitais em curso, as dificuldades práticas na implementação de inteligência artificial e as expectativas futuras para o setor bancário em Portugal.

**Questão 1** - Na sua opinião quais são as principais oportunidades, desafios e preocupações que o seu banco enfrenta ao integrar plataformas digitais e inteligência artificial nos seus processos internos e nos serviços a clientes?

Foi consensual a opinião que a integração de plataformas digitais e inteligência artificial no setor bancário apresenta significativas oportunidades e desafios. A digitalização pode transformar processos operativos historicamente rígidos, melhorar o serviço, facilitar a personalização da oferta e fomentar o *reskill* dos colaboradores. Mas o principal foco está nos Clientes, ou seja, “tornar mais rápida, mais eficiente, mais satisfatória a jornada do Cliente com o Banco...” conforme refere B4 e também E1 “a oportunidade em termos de serviço ao cliente é enorme”, salientando o potencial de “sermos muito mais eficientes quer a nível interno quer como nós tratamos os nossos clientes”. A utilização de informação e a aplicação de IA pode elevar substancialmente a qualidade e a rapidez do output, seja um produto ou um serviço bancário. A “capacidade de tratamento da informação de cliente e da sua integração no plano de negócios” como refere B1 e “incrementar a capacidade preditiva para responder a novas necessidades do cliente” como acrescenta B2 e E2 “o grande *game changer* será a correta utilização de dados, quer na antecipação, quer na adequação em cada uma das jornadas de Cliente”, revela a

importância da informação nesta nova fase de massificação *versus* personalização das soluções comerciais. Por outro lado, os desafios são consideráveis e incluem a necessidade de uma gestão eficaz da mudança, com equipas focadas em identificar e implementar casos de uso que maximizem o impacto das novas tecnologias; questões complexas de gestão de dados; de riscos operativos e de cibersegurança; e de custos associados à implementação e manutenção das tecnologias digitais; se bem que “as principais dificuldades vêm sobretudo do legado histórico dos bancos.”, como refere E3.

**Questão 2 - De que forma o aumento da procura por serviços bancários *online* durante a pandemia COVID-19 acelerou a oferta de serviços digitais no seu banco?**

A necessidade de operar durante o confinamento do COVID-19 e a procura crescente dos clientes por acessos remotos aos serviços bancários acelerou a expansão e o enriquecimento das plataformas digitais, a partir de uma base já elevada. E2 refere mesmo que “os Bancos estavam de certo modo preparados, tinham os canais digitais à disposição dos Clientes”, e no mesmo sentido E1 indica que “já existia uma estratégia muito grande de digitalização ...o COVID veio foi acelerar”. De qualquer forma, "tendo sido um evento não planeado... foi na verdade uma oportunidade para as instituições melhor preparadas ganharem uma vantagem competitiva”, refere B3. Os bancos investiram em tecnologias avançadas para melhorar a eficiência, a segurança e a experiência do utilizador, tornando os serviços digitais uma componente essencial e duradoura da oferta bancária, ou seja, passou a existir um “foco maior no canal de distribuição baseado em plataformas digitais *online* como forma de chegar aos clientes, captar novos negócios e satisfazer as suas necessidades.” explica B1 e também E3 cuja opinião é no sentido que o que sucedeu foi uma “migração progressiva para serviços digitais derivada de clientes progressivamente mais digitais e menos dispostos a utilizar os balcões”. Durante esse período, na opinião dos entrevistados, ocorreu essencialmente uma antecipação no ritmo de adoção de tecnologias digitais por parte dos clientes, alterando permanentemente as expectativas e comportamentos dos consumidores em relação à banca. Este período atuou como um efetivo programa de gestão de mudança, forçando uma adaptação rápida ao trabalho remoto e à utilização de ferramentas digitais pelos consumidores e “o COVID foi um *stress test* para a reação tecnológica à adoção digital que acabou por comprovar a *readiness* dos Bancos”, refere E2.

**Questão 3 - Como avalia o impacto da introdução de novas tecnologias na eficiência operacional, redesenho das jornadas E2E e na personalização dos serviços oferecidos aos clientes?**

Os entrevistados avaliam positivamente o impacto das novas tecnologias na eficiência operacional, no redesenho de jornadas *end-to-end* e na personalização dos serviços oferecidos aos clientes. Neste sentido B3 refere que se tem “feito um investimento muito significativo no levantamento, análise e otimização de processos que são depois alvo de automações que tornam as operações mais eficientes...”. Isso inclui a identificação de “etapas no processo que necessitam reduzir *reworks* ou que apresentam *bottlenecks* de execução”, como explica E1. As tecnologias emergentes, como automação robótica e inteligência artificial, têm transformado processos, tornando as operações mais eficientes e integradas, desde a interação com o cliente até a execução operacional. “A introdução destas tecnologias acelerou a revisão de processos, muitos totalmente obsoletos ... e este movimento originou não só o alargamento da oferta aos clientes, mas também um aumento da personalização nos serviços oferecidos, passando a uma ótica de *jornada de cliente*”, concretiza B1. A implementação desta visão holística *end-to-end* é fundamental para a transformação efetiva desde o *front-end* ao *back-end* das operações, pois como refere E2 “é impossível transformar sem uma perceção E2E, transformar uma jornada apenas numa parte é perder a oportunidade de evoluir o todo”. Obtendo desta forma, como refere E3, “jornadas mais atrativas, eficientes e com maiores taxas de conversão” e no mesmo sentido B5 “...digital é personalização e eficiência”. Os bancos têm por isso investido em tecnologia para aumentar a automação e a eficiência, enfrentando também o desafio de tentar “chegar a Clientes que eram mais difíceis de atingir com estrutura física.”, refere B4. A introdução dessas tecnologias está a transformar a indústria bancária, tornando-a mais ampla, ágil, personalizada e eficiente.

**Questão 4 - De que forma o seu banco está a adaptar o modelo de negócios para competir com as novas *fintechs*, *monoliners* e outras inovações/tendências de serviços financeiros digitais, incluindo o uso de IA? Pode dar exemplos de como está a impactar no vosso modelo de negócio e estratégia de canais de distribuição?**

Os bancos estão a fazer investimentos substanciais em tecnologia respondendo à crescente concorrência de *fintechs* e adaptando os seus modelos de negócios de forma inovadora e estratégica. E1 afirma mesmo que “a banca é provavelmente o setor que mais

investe em plataformas digitais”, o que permite uma maior eficiência e redução de custos ao evitar investimentos redundantes em diferentes geografias, “é uma questão de necessidade, de sobrevivência...”, refere B5. O foco tem estado em atualizar globalmente os respetivos modelos de negócio, para competir em termos de eficiência, qualidade de serviço e experiência do utilizador, “incorporando inovação constante ... e investindo na *user experience*”, como refere B2, sendo que “a face mais visível é a redução do número de balcões ... a digitalização tornou definitivamente a expansão de balcões como uma não prioridade”, explica B4. Por outro lado, apesar da preocupação que as *fintechs* pudessem substituir os serviços bancários tradicionais, isso não se concretizou completamente. Como refere E2 “havia uma perceção que as *fintechs* poderiam vir a substituir os serviços Bancários, isso não se comprovou ... considero que os Bancos, estão a adotar uma estratégia correta, estão a recorrer a alguns serviços de *fintechs* substituindo processos mais tradicionais em termos tecnológicos... e a absorver o que efetivamente estas empresas podem trazer de inovador”. Contudo ainda há desafios como por exemplo, a redução do fosso entre o nível de serviço digital que as *fintechs* oferecem e o que os bancos tradicionais conseguem proporcionar, e como refere B3 “estas empresas têm um papel disruptivo que obrigam os restantes *players* de mercado a rever alguns dos seus processos e a questionar jornadas de cliente”. Em resumo, os bancos estão a tornar-se mais eficientes, ágeis, competitivos e capazes de oferecer serviços que atendam às novas e progressivas expectativas dos consumidores.

**Questão 5 - De que forma o seu banco avalia a experiência dos clientes nas plataformas digitais e utiliza essa informação para implementar melhorias?**

As respostas indicam que, embora os bancos façam um esforço significativo para avaliar a experiência dos clientes nas plataformas digitais, existe ainda um amplo espaço de melhoria. “Até o pode fazer, mas não é líquida a sua consequência” refere E2, e no mesmo sentido E3 “penso que existe espaço para uma maior sofisticação”. Os bancos utilizam diversas metodologias, incluindo o NPS (*Net Promoter Score*) e monitoram internamente possíveis lacunas nos serviços através de *feedback* direto e reclamações formais. “As avaliações são feitas por vários critérios. 1) o NPS direto ao cliente, que permite saber a evolução da satisfação genérica com o banco e especifica com o canal de interação. 2) com avaliação interna dos Gaps que identificamos no serviço ao cliente – monitorização de SLA (*Service Level Agreement*), *feedback* pessoal recebido pelo cliente etc. 3) através

das reclamações formais recebidas e por fim através do abandono de cliente de forma silenciosa (sem manifestação de insatisfação) ... este acervo de informação obtida permite definir e medir a qualidade global do serviço e definir planos concretos de atuação”, explica B1. Além disso, “utilizamos *surveys* e questionários quase permanentes”, acrescenta B4 bem como B3 “este mecanismo de recolha de *feedback* é constante”, adicionalmente a informação é complementada por estudos de mercado externos para *benchmarking*. Com base em todas estas fontes de informação, os bancos tentam definir prioridades e implementar evoluções progressivas e diferenciadoras nas suas plataformas digitais, pois como refere E1 a banca tem “uma informação riquíssima sobre o comportamento dos clientes ...e pode ser *game changer* a empresa que melhor fizer o uso de todos os *insights*”.

**Questão 6 - Quais são as principais medidas adotadas pelo seu banco para garantir a segurança de dados e a privacidade dos clientes nas plataformas digitais?**

Os entrevistados descrevem uma abordagem abrangente e rigorosa para garantir a segurança de dados e a privacidade dos clientes nas plataformas digitais. Sendo a confiança a base do sector bancário o “tema que está completamente na agenda e é primordial”, refere E1 e “sempre foi uma preocupação cimeira”, refere no mesmo sentido E3. “Desde sempre que a banca se viu confrontada com a proteção de informação confidencial e de sigilo bancário, pelo que tem grande experiência nesta área ...esta atuação envolve a iteração conjunta de 3 áreas principais, 1) *Compliance* 2) Cibersegurança e 3) Risco Operacional, garantindo que há controlos adequados para deteção, mitigação e melhoria continua dos processos internos nestas matérias de proteção de dados e sigilo.”, explica B1. Esta preocupação inclui o respeito rigoroso das normas de *Compliance*, “cumprindo com a regulamentação e *guidelines* dos reguladores” refere B2, e investimentos substanciais de “reforço da cibersegurança” refere B4, para proteger os bancos contra ataques cibernéticos e assegurar o armazenamento seguro de dados. Para reforçar essas medidas, os bancos também atuam na educação e sensibilização dos seus colaboradores, “a segurança dos sistemas de informação é uma preocupação constante. Esta preocupação consubstancia-se não só no robustecimento tecnológico e processual, mas também, e diria que principalmente, no papel do agente humano” explica B3. Apesar desses esforços, o sistema não é infalível e os *data bridges*, embora raros e geralmente de baixa relevância, ainda ocorrem, pelo que os bancos

continuam a investir significativamente para melhorar a segurança e reforçar a confiança, especialmente à medida que avançam para áreas como *open banking* e operações em *real time*.

**Questão 7 - Podem dar exemplos de como a transformação digital tem influenciado a cultura organizacional e as formas de trabalho no seu banco? Quais os principais impactos na readequação dos perfis dos vossos colaboradores**

A transformação digital tem alterado profundamente a cultura organizacional e os tradicionais métodos de trabalho na banca. Como refere B1 “a transformação digital implicou a desmaterialização das manualidades de tarefas sucessivas, por substituição de processos automáticos integrados *end-to-end*, no qual os operadores idealmente nem participam na execução”. Atualmente, a abordagem mudou para métodos *agile*, com equipas multidisciplinares trabalhando conjuntamente desde o início dos projetos. “A evolução da cultura é aquilo que permitirá não só evoluir o tipo de entrega ... como atrair talento mais digital.”, salienta E3. No mesmo sentido refere E1 “é um mundo novo e quem trabalha na banca vê os últimos 20 anos 10 anos e hoje a maneira como se trabalha é totalmente diferente”. Essa transição também reforçou a centralidade do cliente nos processos internos dos bancos, com um foco crescente em satisfazer e superar as suas expectativas através de respostas mais rápidas e serviços personalizados. “Novas ferramentas, novos perfis de colaboradores, formação incremental e teletrabalho mais corrente” como refere B2 e acrescenta B4 “mais trabalho remoto ou híbrido com vantagens no bem-estar, e por consequência, no desempenho dos trabalhadores”. Além disso, há uma ênfase crescente no *reskilling* e *upskilling* dos funcionários para garantir que eles tenham as formações e perfil necessários para evoluir no ambiente digital. “Os Bancos que não seguirem metodologias novas na contratação de novos recursos e mesmo na formação dos existentes, não vão conseguir a total adoção digital. O *job description* atual tem de ter para qualquer role um conhecimento de transformação digital...”, refere E2 e por isso “os bancos do futuro serão empresas tecnológicas” conclui B5.

**Questão 8 - No futuro, qual o posicionamento que o seu banco pretende adotar em termos de inovação tecnológica? De que forma esse posicionamento está alinhado com as tendências do mercado financeiro em Portugal?**

As respostas apontam que os bancos devem continuar a investir intensamente em inovação tecnológica “não é um tema de competitividade, mas de sobrevivência”, refere B4, especialmente em IA e processamento de linguagem natural, para tornar a interação com os clientes mais integrada e menos intrusiva. A tendência é que a interação bancária se torne quase invisível, com os clientes a poder comunicar as suas necessidades de forma natural sem navegar por menus complexos. “...um cliente deveria conseguir comunicar através de uma mensagem de voz e dizer: *eu gostaria, ou estou a pensar nisto*, e o banco imediatamente responder e não ser o cliente a ir a menus, procurar, etc.”, refere E1. “A nossa atenção focar-se-á na melhoria continua dos processos com integração de novas ferramentas e tecnologias... novas formas de utilização de dados ... seguimento das novas tendências ... e novas formas de fazer banca com novos modelos de negócio.” especifica B1. A tecnologia é vista como essencial para criar oportunidades e enfrentar desafios, mas com uma atenção cuidadosa para manter o equilíbrio entre automação e interação humana, e integrar questões de sustentabilidade e governo nas suas práticas, “líder em inovação com valor, incorporando os temas ESG (*Environmental, Social and Governance*),” refere B2. É consensual que a banca em Portugal tem evoluído significativamente nos modelos de negócio mais digitais, mas que ainda existem desafios “...penso que nos últimos anos houve um grande trabalho de recuperar dívida tecnológica ... neste momento, começa a ser possível fazer investimentos de evolução pura”, refere E3, sendo certo que os bancos estão comprometidos em permanecer atualizados e inovadores para responder às exigências do mercado e às expectativas dos clientes.

## **6. CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E INVESTIGAÇÃO FUTURA**

A abordagem baseada em métodos de recolha de dados primários por meio de questionário e entrevistas detalhadas, permitiu retirar um vasto conjunto de *insights*, tendências e conclusões e obter uma compreensão mais aprofundada da utilização de plataformas digitais e dos impactos da recente transformação digital e implementação de IA na banca em Portugal.

### **6.1. Conclusões e contributos**

O estudo analisou a Evolução da Banca num contexto de uma crescente utilização de Plataformas Digitais e Inteligência Artificial. Em concreto, pretendeu-se avaliar as estratégias digitais adotadas pelos bancos, os desafios enfrentados durante a implementação de novas tecnologias e o impacto dessas mudanças na eficiência operacional e na experiência do cliente. Para tal, procedeu-se a uma revisão detalhada da literatura e definiram-se quatro questões principais de análise: O impacto da Transformação Digital nos modelos de negócio tradicionais; O papel da IA nas operações e interações com clientes; Os desafios e oportunidades da adaptação a um ambiente digital; e As mudanças no comportamento dos clientes; as quais foram sendo respondidas através de uma metodologia mista e complementar de inquérito a consumidores de serviços bancários, e entrevistas a especialistas e a responsáveis de bancos de referência em Portugal.

Neste sentido, foi realizado um inquérito a consumidores bancários para aprofundar a sua experiência na utilização de plataformas bancárias digitais em Portugal, com 203 respostas recolhidas. O inquérito mostrou que a maioria dos participantes utiliza frequentemente plataformas digitais para operações bancárias e revela uma forte preferência por essas plataformas, face aos balcões físicos, devido à sua conveniência e rapidez de execução. A satisfação geral com as plataformas digitais é elevada, com os inquiridos a aprovar a sua usabilidade e os serviços disponíveis. A segurança e a performance das plataformas são igualmente valorizadas pelos utilizadores e apesar de terem sido identificadas áreas de melhoria, as respostas indicam que a estratégia de transformação digital dos bancos em Portugal está a ter sucesso, aumentando a satisfação e a fidelização dos seus clientes. Quanto à integração de IA a generalidade dos utilizadores ainda não se percebeu do uso dessa tecnologia pelos bancos, sendo aqui provavelmente o maior potencial de diferenciação e de vantagem competitiva de cada



banco na utilização eficaz da informação bancária dos seus clientes. Apesar da forte satisfação global com as plataformas, a qualidade do suporte ao cliente foi identificada como uma área de clara melhoria.

Para compreender a perspetiva dos responsáveis bancários sobre a Transformação Digital, foram conduzidas entrevistas com cinco responsáveis de bancos e três consultores especializados. Os entrevistados concordaram que a digitalização oferece grandes oportunidades para melhorar o serviço ao cliente e otimizar processos internos, ao mesmo tempo que destacaram os desafios na gestão da mudança, utilização de dados e cibersegurança. A COVID-19 acelerou a expansão das plataformas digitais, levando os bancos a adaptar rapidamente as suas operações para satisfazer a procura crescente por serviços *online*. Os bancos têm investido em tecnologias avançadas, como automação e IA, para melhorar a personalização da oferta e eficiência dos serviços. No entanto, a utilização das plataformas por clientes com menor literacia digital permanece um desafio. Os entrevistados destacam a necessidade de continuar a investir em inovação tecnológica, não apenas para competir, mas para garantir a sobrevivência no mercado, especialmente com a crescente pressão das *fintechs*. Também realçaram a necessidade de evoluir organizativamente, com metodologias de trabalho mais ágeis e foco no *reskilling* e *upskilling* dos colaboradores, e na importância da segurança e privacidade da informação. Por fim, as entrevistas permitiram concluir que, embora os bancos em Portugal tenham realizado progressos significativos na transformação digital, modernizando tecnologias e operações, alargando a oferta e melhorando a experiência para o cliente, ainda existem desafios tecnológicos e humanos a superar, de forma a manter a rentabilidade, competitividade e a confiança num sector em permanente evolução.

O estudo também poderá contribuir para uma reflexão sobre o impacto da transformação digital na sociedade e como será necessário um maior equilíbrio e complementaridade entre a automação e a interação humana nas estratégias de negócio no futuro.

## **6.2. Limitações e recomendações para investigação futura**

Este estudo focou-se essencialmente em quatro temáticas, anteriormente detalhadas, relacionadas com a Transformação Digital e a utilização de IA no setor bancário, deixando de fora outras igualmente relevantes. Por exemplo, os impactos Socioeconómicos e no Mercado de Trabalho resultantes do encerramento de balcões

físicos, a automação e a preferência dos bancos e dos consumidores pelas plataformas digitais, que criaram pressões negativas sobre os colaboradores com funções bancárias tradicionais, mas altamente positivas nos perfis mais tecnológicos. Também os desafios Legais e Regulatórios foram pouco abordados e num setor altamente regulamentado como o bancário, o surgimento de novos *players* como as *fintechs* e a adaptação às novas tecnologias enfrenta barreiras de conformidade que podem afetar a competitividade e a velocidade e a eficácia das inovações. Por fim, poder-se-ia também ter estudado os impactos reais nos custos e no potencial diferencial de rentabilidade da adoção de modelos de negócio suportados em serviços e oferta mono-digitais *versus* os modelos tradicionais ou híbridos com balcões físicos. Ou mesmo o diferencial de *legacy* tecnológica e humana entre a banca tradicional e os novos entrantes e o consequente impacto na competitividade. Neste sentido, um estudo de âmbito mais alargado e eventualmente mais prolongado no tempo, poderia complementar os resultados aqui apresentados, oferecendo recomendações mais concretas e ajustadas às necessidades futuras de uma indústria em constante mutação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdurrahman, A., Gustomo, A., & Prasetyo, E. A. (2024). Impact of dynamic capabilities on digital transformation and innovation to improve banking performance: A TOE framework study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100215.

Ajimotokan, H. A. (2022). *Research techniques: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches for engineers*. Springer.

Alnaser, F. M., Rahi, S., Alghizzawi, M., & Ngah, A. H. (2023). Does artificial intelligence (AI) boost digital banking user satisfaction? Integration of expectation confirmation model and antecedents of artificial intelligence-enabled digital banking. *Heliyon*, 9, e18930.

Amankwah-Amoah, J., Khan, Z., Wood, G., & Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, 136, 602–611.

Ben Romdhane, Y., Kammoun, S., & Loukil, S. (2024). The impact of Fintech on inflation and unemployment: the case of Asia. *Arab Gulf Journal of Scientific Research*, 42(1), 161-181.

Cao, T., Cook, W. D., & Kristal, M. M. (2022). Has the technological investment been worth it? Assessing the aggregate efficiency of non-homogeneous bank holding companies in the digital age. *Technological Forecasting & Social Change*, 178, 121576.

Chauhan, S., Akhtar, A., & Gupta, A. (2023). Customer experience in digital banking: A review and future research directions. *International Journal of Quality & Service Sciences*, 99, 102414.

Doumpos, M., Zopounidis, C., Gounopoulos, D., Platanakis, E., & Zhang, W. (2023). Operational research and artificial intelligence methods in banking. *Omega*, 99, 102414.

Ferreira, P. (2023). Revolut: The fintech revolution that's changing the game. Disponível em: <https://www.financemagnates.com/fintech/payments/revolut-the-fintech-revolution-thats-changing-the-game> [Acesso em: 14 de março de 2024].

Gołąb-Andrzejak, E. (2023). AI-powered Digital Transformation: Tools, Benefits and Challenges for Marketers – Case Study of LPP. *Procedia Computer Science*, 219, 397–404.

Gupta, V., Santosh, K. C., Arora, R., Ciano, T., Kalid, K. S., & Mohan, S. (2022). Socioeconomic impact due to COVID-19: An empirical assessment. *Information Processing and Management*, 59, 102810.

Holmström, J. (2022). From AI to digital transformation: The AI readiness framework. *Business Horizons*, 65, 329-339.

Jünger, M., & Mietzner, M. (2020). Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households. *Finance Research Letters*, 34, 101260.

Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2023). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *International Journal of Information Management*, 39, 102587.

Lee, J.-C., Tang, Y., & Jiang, S.Q. (2023, December). Understanding continuance intention of artificial intelligence (AI)-enabled mobile banking applications: an extension of AI characteristics to an expectation confirmation model. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 26629992.

Leavy, P. (2017). *Research design: Quantitative, qualitative, mixed methods, arts-based, and community-based participatory research approaches*. Guilford Press.

Mogaji, E., Balakrishnan, J., Nwoba, A. C., & Nguyen, N. P. (2021). Emerging-market consumers' interactions with banking chatbots. *Telematics and Informatics*, 65, 101711.

Murinde, V., Rizopoulos, E., & Zachariadis, M. (2022). The impact of the FinTech revolution on the future of banking: Opportunities and risks. *International Review of Financial Analysis*, 81, 102103.

Porfirio, J. A., Felício, J. A., & Carrilho, T. (2024). Factors affecting digital transformation in banking. *Journal of Business Research*, 171, 114393.

Rodrigues, L. F., Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2023). Technology management has a significant impact on digital transformation in the banking sector. *International Review of Economics & Finance*, 99, 1375-1388.

Shahid, S., Islam, J. U., Malik, S., & Hasan, U. (2022). Examining consumer experience in using m-banking apps: A study of its antecedents and outcomes. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102870.

ScienceDirect. (2024). *Página Inicial do ScienceDirect*. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com>

Son, H. (2017). This software does in seconds what took lawyers 360,000 hours. Disponível em: <https://www.independent.co.uk/news/business/news/jp-morgan-software-lawyers-coin-contract-intelligence-parsing-financial-deals-seconds-legal-working-a7603256.html> [Acesso em: 1 de Março de 2024].

Windasari, N. A., Kusumawati, N., Larasati, N., & Amelia, R. P. (2022). Digital-only banking experience: Insights from gen Y and gen Z. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(100170).

Wu, L., Yu, D., & Lv, Y. (2023). Digital banking and deposit: Substitution effect of mobile applications on web services. *Finance Research Letters*, 99, 1674503616091373568.

## ANEXOS

### Anexo 1

Tabela 1 – Tabela de autores, as suas principais ideias e questões da entrevista

| <b>Autor</b>  | <b>Ideia</b>  | <b>Questões da entrevista</b>   |
|---|---|---|
| Abdurrahman et al., 2024; Gołąb-Andrzejak, 2023; Alnaser et al., 2023 | As plataformas digitais e a IA devem ser utilizadas para impulsionar a transformação dos serviços financeiros.                                      | Na sua opinião quais são as principais oportunidades, desafios e preocupações que a banca enfrenta ao integrar plataformas digitais e inteligência artificial nos respetivos processos internos e nos serviços a clientes?      |
| Windasari et al., 2022;   | Aumento significativo na utilização de serviços bancários <i>online</i> devido à pandemia.  | De que forma é que o aumento da procura por serviços bancários <i>online</i> , durante a pandemia COVID19, acelerou a oferta de serviços financeiros à distância no seu banco?  |
| Kitsios et al., 2023; Shahid et al., 2022; Chauhan et al., 2023       | As tecnologias digitais e a IA melhoram a eficiência e a resiliência operacional, a personalização dos serviços e elevam a experiência do cliente.  | Como avalia o impacto da introdução de novas tecnologias na eficiência operacional, redesenho das jornadas E2E e na personalização dos serviços oferecidos aos clientes?  |
| Windasari et al., 2022; Rodrigues et al., 2022; Murinde et al., 2022  | A transformação digital, a introdução da IA e o surgimento das <i>fintechs</i> requerem a adaptação dos modelos de negócios bancários tradicionais. | Considera que a banca está a adotar os modelos de negócios mais adequados para competir com as novas <i>fintechs</i> , <i>monoliners</i> e outras inovações/tendências de serviços financeiros digitais, incluindo o uso de IA? |
| Windasari et al., 2022;   | A experiência do cliente no setor bancário digital é multifacetada, envolvendo desde a qualidade do serviço até a confiança na marca.               | Na sua opinião a banca avalia de forma efetiva a experiência dos clientes nas plataformas digitais e utiliza essa informação para implementar melhorias?  |
| Windasari et al., 2022; Jünger & Mietzner, 2020                       | Desafios de segurança de dados e privacidade são uma preocupação constante com a transformação digital.   | Na sua opinião a banca já adota as medidas adequadas para garantir a segurança de dados e a privacidade dos clientes nas plataformas digitais?  |
| Abdurrahman et al., 2024; Rodrigues et al., 2022;                     | Transformação Digital como impulsionadora do crescimento económico e mudança nas estratégias e cultura organizacional.                              | Na sua opinião de que forma a transformação digital tem influenciado a cultura organizacional e as formas de trabalho na banca tradicional?   |
| Porfírio et al., 2024; Abdurrahman et al., 2024                       | As futuras tendências tecnológicas e inovações no setor financeiro.   | No futuro, qual o posicionamento que os bancos atualmente líderes devem adotar em termos de inovação tecnológica? Considera que essa estratégia está alinhada com as tendências do mercado bancário em Portugal?                |

Fonte: O autor

Nota: o guião da entrevista foi elaborado considerando as perguntas da coluna mais à direita da Tabela 1.

## Anexo 2. Questões do Inquérito

### **1º Informação do consumidor**

1- Qual a sua faixa etária?

- 18-30 anos
- 31-45 ano
- 46-65 anos
- + 65 anos

2- Qual o seu grau de escolaridade?

- Ensino básico
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação, Mestrado ou Doutoramento

3- Tem conta a ordem em quantos bancos?

- 1
- 2
- 3+

4- Utiliza plataformas à distância no/nos vários bancos?

- Sim
- Não (se for esta a sua opção termina o inquérito)

### **2º Uso e Funcionalidade**

5- Quantas vezes por semana utiliza as suas plataformas bancárias para realizar operações?

- <1
- 1 a 3
- 3 a 10
- >10

6- Que serviços mais utiliza nas plataformas bancárias à distância? Escolha as 3 opções mais frequentes.

- Consulta de movimentos, saldos ou extratos
- Transferências ou pagamentos
- Consulta e gestão de cartões
- Constituir ou gerir poupanças e investimentos
- Solicitar ou gerir empréstimos
- Contratar ou gerir seguros
- Atualizações de dados pessoais
- Outra:

7- Que serviços continua a utilizar nas redes físicas de balcão? Escolha as 3 opções mais frequentes.

- Depósito de numerário ou de cheques
- Transferências ou pagamentos
- Consulta e gestão de cartões
- Constituir ou gerir poupanças e investimentos
- Solicitar ou gerir empréstimos
- Contratar ou gerir seguros
- Atualizações de dados pessoais e/ou de movimentação de conta
- Solicitar esclarecimentos sobre operações bancárias
- Nenhum
- Outra:

8- Prefere utilizar as plataformas bancárias à distância em vez de visitar um banco físico? Escolha a opção mais adequada.

- Sim, pela conveniência, facilidade e rapidez
- Sim, a utilização que faço dos serviços bancários já estão disponíveis na plataforma
- Sim, estou confortável com os níveis de segurança atuais
- Não, prefiro interação e esclarecimentos pelo gestor
- Não, por questões de segurança
- Não, por dificuldades tecnológicas
- Não, por falta de funcionalidades na plataforma
- Outra:

### **3º Experiência do Utilizador e Usabilidade**

9- Considera que a sua plataforma bancária à distância é intuitiva? Sendo que 1 = Nada intuitiva e 5 = Muito intuitiva



10- Considera que a sua plataforma bancária à distância é fácil de navegar? Sendo que 1 = Muito difícil e 5 = Muito fácil

11- Como avalia o conjunto de funcionalidades da sua plataforma bancária à distância? Sendo que 1 = Muito escassas e 5 = Totalmente completa

12- Existem funcionalidades na plataforma que ainda não estão disponíveis ou que são de difícil utilização?

- Consulta de movimentos, saldos ou extratos
- Transferências, pagamentos e transações do dia-a-dia
- Gestão de cartões (ex. subscrição de cartões, alteração do plafond, etc.)
- Gestão de poupança e investimento (ex. constituição de depósitos a prazo, subscrição de produtos poupança, etc.)
- Soluções de crédito (ex. cartões de crédito, crédito pessoal, etc.)
- Soluções de proteção (ex. seguro multirrisco, seguro de saúde, seguro de vida)
- Configurações de segurança (ex. alteração da palavra-passe, configurações de autenticação, etc.)
- Outra:

13- De que maneira as plataformas à distância facilitaram o acesso a serviços bancários em comparação com agências físicas? Escolha as 3 opções mais relevantes.

- Conveniência de horário
- Melhor acessibilidade
- Maior rapidez
- Facilidade de uso
- Execução em tempo real
- Acesso a serviços adicionais
- Maior segurança
- Menor custo
- Outra:

#### **4º Desempenho e Segurança**

14- A sua plataforma bancária à distância é rápida a executar transações?

- Sim

- Não

15- Com que frequência identifica erros técnicos ou falhas na sua plataforma bancária à distância?

- Nunca
- Raramente
- Frequentemente
- Muito frequentemente

16- Sente-se seguro ao realizar transações financeiras através da sua plataforma bancária à distância? Sendo que 1 = Pouco seguro e 5 = Muito confiante

17- Foi informado sobre alguma tentativa de fraude ou segurança comprometida no uso da sua plataforma bancária à distância?

- Sim
- Não
- Não sei

18- O seu banco oferece algum seguro ou proteção para transações efetuadas pela sua plataforma bancária à distância?

- Sim
- Não
- Não sei

19- Quais as tipologias de seguro ou proteção oferecidas pelo seu banco? Escolha até 3 opções mais relevantes.

- Proteção contra fraudes – O banco reembolsa transações não autorizadas ou fraudulentas
- Seguros para transações *online* – Cobertura específica para compras ou pagamentos feitos *online* através da plataforma
- Garantia de reembolso para transações disputadas – Políticas de reembolso para operações contestadas que são resolvidas a favor do cliente
- Seguro de identidade roubada – Cobertura para custos associados à recuperação de identidade em caso de roubo de identidade
- Proteção para transações internacionais – Cobertura adicional para transações realizadas fora do país

- Serviço de bloqueio imediato de cartões – Possibilidade de bloquear rapidamente cartões através da plataforma em caso de perda ou roubo

20- Já lhe foi perceptível que o seu banco introduziu Inteligência Artificial (IA) na sua plataforma bancária à distância?

- Sim
- Não

21- Em que tipo de serviços foi perceptível a introdução de IA? Escolha até 3 opções mais relevantes.

- *Chatbots* e assistentes virtuais - Utilizo frequentemente *chatbots* e assistentes virtuais para resolver questões simples e realizar transações
- Respostas mais rápidas e precisas - A IA permite obter respostas e resolver problemas mais rapidamente
- Personalização dos serviços - A IA oferece recomendações e soluções personalizadas baseadas no meu histórico e comportamento financeiro
- Qualidade da interação - A interação com o banco tornou-se mais eficiente e satisfatória devido às melhorias trazidas pela IA
- Detecção e prevenção de fraudes - A IA melhora a segurança, ajudando a detetar e prevenir fraudes em tempo real
- Outra:

Questão de resposta aberta: Concorda que as plataformas bancárias *online* e a Inteligência Artificial ampliam o acesso e potenciam o conhecimento sobre os serviços financeiros? Se sim, como?

### **5º Integração e Personalização**

22- É possível integrar a sua plataforma bancária à distância com outras aplicações? (ex. Apple Pay, MB Way, etc.)

- Sim
- Não
- Não utilizo essa funcionalidade
- Não tenho a certeza

23- A sua plataforma bancária à distância oferece algum serviço personalizado com base no seu histórico de transações ou preferências?

- Sim

- Não
- Não tenho a certeza

24- A sua plataforma bancária à distância oferece-lhe ou gostaria que lhe oferecesse soluções avançadas com base no seu histórico de transações ou integração dos serviços bancários recorrendo à IA? Escolha a opção mais relevante.

- Planeamento financeiro e de orçamento
- Análises detalhadas de gastos e poupanças
- Recomendações personalizadas de produtos financeiros
- Gestão automatizada de investimentos
- Outra:

## **6º Impacto na Gestão Financeira**

25- Considera que a sua plataforma bancária à distância facilitou a forma como gere a sua conta bancária e o seu património financeiro?

- Sim
- Não
- Indiferente

26- Considera que sua plataforma bancária à distância ajudou a melhorar as suas decisões financeiras?

- Sim
- Não
- Indiferente

27- A sua plataforma bancária à distância oferece-lhe ou gostaria que lhe oferecesse soluções avançadas que contribuíssem para uma melhor gestão financeira do seu património recorrendo à IA? De que forma? Escolha até 3 opções mais relevantes.

- Sim, melhorando o controlo de gastos - As plataformas à distância e a IA ajudam a monitorar e controlar os gastos de forma mais eficaz.
- Sim, facilitando o planeamento financeiro - As ferramentas digitais ajudam a planear e a seguir orçamentos financeiros.
- Sim, fornecendo análises detalhadas - Oferecem relatórios e análises detalhadas sobre minhas finanças.
- Sim, permitindo acesso rápido a informações financeiras - Acesso rápido e fácil a saldos, transações e outras informações financeiras.

- Sim, aumentando a segurança - Melhoram a segurança nas transações e na gestão financeira.
- Outra:

### 7º Satisfação e Feedback

28- Quão satisfeito está com a sua plataforma bancária à distância? Sendo que 1 = Muito insatisfeito e 5 = Muito satisfeito

29- Como classifica o suporte ao cliente disponível através da sua plataforma bancária à distância? Sendo que 1 = Nada útil e 5 = Muito útil

30- Se já utilizou algum recurso de IA, como *chatbots* ou assistentes virtuais, para resolver problemas ou obter suporte, como avalia a sua experiência? Sendo que 1 = Nada satisfeito e 5 = Totalmente satisfeito

31- Recomendaria a plataforma bancária à distância do seu banco a outras pessoas?

- Sim
- Não

32- A qualidade da sua plataforma bancária à distância influencia a sua decisão de permanecer no seu banco?

- Sim
- Não

33- A utilização de plataformas bancárias à distância favoreceu a sua percepção da utilidade do banco para si?

- Sim
- Não
- Indiferente

34- A utilização de plataformas bancárias à distância aumentou o seu grau de confiança no seu banco?

- Sim
- Não
- Indiferente

35- A utilização da sua plataforma bancária à distância influenciou a sua vinculação ao seu banco?

- Sim
- Não
- Indiferente

## 8º Estratégias Futuras

36- Que funcionalidades adicionais gostaria de ver incluídas na sua plataforma bancária no futuro? Escolha as 5 opções mais relevantes.

- Consultoria financeira automatizada - Assistentes virtuais para ajudar com investimentos e planeamento financeiro
- Integração com carteiras digitais - Suporte para Apple Pay, Google Wallet, etc.
- Alertas de orçamento personalizados - Notificações quando estou perto de atingir limites de orçamento
- Suporte a várias moedas - Gestão de contas em diferentes moedas estrangeiras
- Ferramentas de economia automatizada - Funcionalidades para arredondar compras e poupar automaticamente
- Relatórios financeiros detalhados - Relatórios personalizados sobre despesas, receitas e poupanças
- Acesso a ofertas e promoções exclusivas - Ofertas personalizadas baseadas no meu perfil de gastos
- Melhoria na segurança - Funcionalidades adicionais para aumentar a segurança das transações
- Assistente de voz integrado - Utilização de assistentes de voz para realizar transações bancárias
- Histórico de transações detalhado - Acesso a um histórico detalhado de todas as transações
- Integração com serviços de contabilidade - Suporte para sincronizar com software de contabilidade pessoal ou empresarial
- Micro-empréstimos - Opções para solicitar microcrédito rapidamente
- Seguro integrado - Opções para gerir e adquirir seguros diretamente pela plataforma
- Gestão de assinatura - Ferramentas para acompanhar e gerir assinaturas e serviços recorrentes
- Suporte multilinguístico - Disponibilidade da plataforma em vários idiomas
- Outra:

Questão de resposta aberta: Qual a sua opinião sobre a forma de como as plataformas digitais e a IA estão a alterar a relação com o seu banco.