



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

A RELAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DIGITAIS NA EFICIÊNCIA E QUALIDADE DOS BANCOS PORTUGUESES: TORNAR-SE-Á A BANCA TRADICIONAL NUMA FINTECH? – A PERCEÇÃO DOS BANCÁRIOS

RÚBEN MIGUEL FERNANDES DA SILVA

OUTUBRO - 2022

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**A RELAÇÃO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS DIGITAIS NA EFICIÊNCIA
E QUALIDADE DOS BANCOS PORTUGUESES: TORNAR-SE-Á A
BANCA TRADICIONAL NUMA FINTECH? – A PERCEÇÃO DOS
BANCÁRIOS**

RÚBEN MIGUEL FERNANDES DA SILVA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DR. PEDRO RINO VIEIRA

OUTUBRO – 2022

RESUMO

Com a evolução tecnológica, é cada vez mais visível a introdução de elementos digitais no nosso cotidiano. A tendência para a inovação é constante, e muitas áreas já investem em determinados produtos ou serviços, de forma a facilitar o seu trabalho.

A área da banca não é exceção, e também estes procuram, de alguma forma, inovar para não perderem clientes, especialmente os mais jovens, numa era cada vez mais digital. Ao seu redor, encontram empresas tecnológicas, que promovem soluções inovadoras e que procuram entrar no mercado abruptamente. O mundo financeiro está em mudança e é preciso agilidade, seja por parte dos bancos ou das FinTechs, para que possam existir cooperações.

Contudo, o digital não traz apenas coisas positivas, mas também alguns aspetos menos bons, que podem afetar diretamente o bancário e pôr em risco não só o seu trabalho, mas também a própria instituição. Aliás, as mudanças estão cada vez mais à vista, havendo o fecho de lojas físicas, onde a prioridade acaba por ser a aposta no digital e o *lay-off* de colaboradores.

Dessa forma, este estudo, baseado em artigos científicos e realizado através de uma análise quantitativa, com testes estatísticos e análises de *clusters*, procura entender qual a perceção dos bancários em relação à eficiência e qualidade das soluções digitais no seu trabalho, bem como perceber se estes acreditam que as FinTechs podem tomar o lugar dos bancos no futuro.

Palavras-chave: FinTech; Produtos e serviços digitais; Instituições financeiras; Banca.

ABSTRACT

With the evolution of technology, it is increasingly noticeable the introduction of digital elements in our daily lives. The trend towards innovation is constant, and many areas already invest in certain products or services, in order to facilitate their work.

The banking area is no exception, and they too are looking to, somehow, innovate in order not to lose customers, especially younger ones, in an ever more digital era. Around them, they find technology companies that promote innovative solutions and seek to enter the market, abruptly. The financial world is changing, and agility is needed, whether on the on the banks or FinTechs' end, so that cooperation can exist.

However, digital does not only brings positive things, but also some fewer good aspects which can directly affect the bankers and jeopardize not only their work, but also the institution itself. In fact, the changes are more and more in sight, with stores closing down, where the priority is to wage on the digital and lay-off employees.

Therefore, this study, which was carried out through a quantitative analysis, along with a statistics' test and clusters' analysis, seeks to understand the perception of bankers in relation to the efficiency and quality of digital solutions in their work, as well as to understand if they believe that FinTechs can take the place of banks in the future.

Keywords: FinTech; Digital products and services; Financial institutions; Banks.

AGRADECIMENTOS

Agradecer ao Professor Pedro Rino Vieira, por ter aceitado o pedido de orientação e pela disponibilidade.

A todos os envolvidos e participantes na realização da dissertação.

Aos meus pais, por possibilitarem o meu ingresso no mestrado.

À Mariana, pelo apoio, ajuda e motivação ao longo destes meses.

ÍNDICE

RESUMO	i
ABSTRACT	ii
AGRADECIMENTOS	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	v
ÍNDICE DE GRÁFICOS	v
ÍNDICE DE TABELAS.....	v
LISTA DE SIGLAS	vi
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	3
2.1 Caracterização da banca portuguesa	3
2.2 A banca tradicional na era digital	4
2.3 Caracterização das FinTechs.....	6
2.4 FinTechs e Bancos: Uma relação competitiva ou cooperativa?	9
2.5 Produtos e serviços digitais: o mercado das FinTechs e dos bancos	14
2.6 Desafios	17
2.7 Relação dos produtos e serviços digitais com os bancos	18
2.7.1 Ótica do consumidor.....	18
2.7.2 Ótica do banco	20
3. METODOLOGIA.....	23
3.1 Delineamento e Recolha de Dados	23
3.2 Participantes.....	23
3.3 Variáveis e Instrumentos	24
4. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	24
4.1 Análise descritiva.....	24
4.2 Demografia e Literacia Financeira e Análise de <i>Clusters</i>	32
5. CONCLUSÕES.....	35
5.1 Limitações e Estudos Futuros	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
ANEXO A.....	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ecossistema FinTech	9
-------------------------------------	---

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Qual a relação que crê que existe entre bancos e FinTechs?	25
Gráfico 2: Onde crê que existe uma maior competição entre as FinTechs e os bancos?	27
Gráfico 3: Quais crê serem os produtos/serviços FinTech mais úteis para um banco?	28

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela I: Evolução da Digitalização na Indústria de Serviços Financeiros	6
Tabela II: As Parcerias entre Bancos e FinTechs	13
Tabela III: Produtos e Serviços FinTech	15
Tabela IV: Produtos e Serviços Bancários Digitais.....	16
Tabela V: SWOT – Instituições tradicionais	22
Tabela VI: Dados sociodemográficos.....	23
Tabela VII: Secções e Suporte de Referências	24
Tabela VIII: Literacia sobre FinTechs.....	25
Tabela IX: A relação entre FinTechs e bancos #1	26
Tabela X: A relação entre FinTechs e bancos #2	27
Tabela XI: Produtos e serviços digitais nos bancos	29
Tabela XII: Impactos dos produtos e serviços nos bancos	30
Tabela XIII: Desafios	31
Tabela XIV: Performance e eficiência dos bancos.....	32
Tabela XV: Teste Tau de Kendall	33
Tabela XVI: Análise de <i>Clusters</i> – Relação Bancos e FinTechs	34
Tabela XVII: Análise de <i>Clusters</i> – Regulação.....	34

LISTA DE SIGLAS

APB – Associação Portuguesa de Bancos

API – Application Programming Interface

B2B – Business to Business

BI – Business Intelligence

CGD – Caixa Geral de Depósitos

EU – European Union

IA – Inteligência Artificial

IoT – Internet of Things

MIFID II – Markets in Financial Instruments Directive II

NUTS II – Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

PSD2 – Payment Services Directive 2

P2P – Peer to Peer

RGPD – Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados

SaaS – Software as a Service

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

TI – Tecnologias de Informação

TPPP – Third Party Payment Providers

1. INTRODUÇÃO

As FinTech estão na ordem do dia e a razão para tal é o facto de apresentarem métodos diferentes dos tradicionais na prestação de serviços financeiros (Thakor, 2020). As novas tecnologias são bastante promissoras e conseguem resolver problemas que, no passado, eram bastante desafiadores (Moccia, García & Tomic, 2021). Os bancos continuam a dominar o mercado dos serviços de transações, mas a nível de inovação de pagamentos, são outras empresas que dominam essa área, como por exemplo a PayPal (Sloboda & Demianyk, 2020).

Estas empresas utilizam as tecnologias e a inovação para se introduzirem num nicho de serviços financeiros que não precisa da intermediação das grandes instituições (Anagnostopoulos, 2018), e têm noção de que podem transformar a indústria financeira, passando a fazer parte do ecossistema bancário global (Sloboda & Demianyk, 2020). O objetivo é propor a produção de produtos de qualidade, com um serviço rápido e eficiente, que esteja disponível para todos (Moccia *et al.*, 2021).

Estudos realizados pelo World Retail Banking Report garantem que 95% dos gestores bancários admitem que os sistemas e recursos tecnológicos atuais estão desatualizados devido à forte concorrência por parte das FinTechs (Forbes, 2022), pelo que é necessário haver uma reforma no negócio tradicional (Chen, Wu & Yang, 2019). Assim, o setor bancário tem passado por algumas mudanças significativas, em vários níveis. Para além disso, as várias crises e as mudanças nos comportamentos dos consumidores também têm impulsionado alterações no setor, que era outrora resistente à mudança tecnológica (Murinde, Rizopoulos & Zachariadis, 2022).

Os novos processos tecnológicos têm um forte impacto na área bancária, seja na relação com o cliente, no mercado ou na regulação (Musabegović, Ozer, Lazić & Jovanović, 2021). Como resultado destas inovações, os modelos de negócio tradicionais nas demais indústrias não estão apenas a competir entre si, mas também com os novos modelos que são externos à sua área de negócio (Lee & Shin, 2018). Crê-se que seja positivo que as instituições financeiras e as FinTech procurem aliar-se, para aumentar a inclusão financeira, enquanto obtêm outras vantagens (Pessanha, 2019). Através destas tecnologias, é possível fazer melhores avaliações

e análises com a informação digital dos clientes, levando à melhoria da qualidade e eficiência bancária (Miao & Juanjuan, 2019).

O crescimento das FinTechs pode dar aso a novas oportunidades de mudança no setor e no mercado financeiro, mudando por completo o panorama do negócio (Gomber, Koch & Siering, 2017). É importante que os bancos se adaptem a novas formas de manusear os processos que têm em mãos, podendo acomodar os seus consumidores. São, de facto, os próprios clientes que têm de sentir que podem confiar no serviço virtual disponível, pois tal como acontece nos bancos em formato *brick-and-mortar*, os edifícios são, por norma, imponentes, dando a ideia de uma maior segurança. Tal não acontece em formato digital. Logo, é preciso inovar através de outras estratégias, nomeadamente a comunicação com o cliente (Broby, 2021).

Neste contexto de forte crescimento das FinTechs, a presente dissertação tem um âmbito exploratório, com duas questões de investigação principais, que procuram compreender qual o ponto de vista do trabalhador bancário. Primariamente, entender se os produtos e serviços digitais ajudam na eficiência e qualidade do banco, e, numa outra vertente, perceber se as FinTechs podem tomar o lugar dos bancos tradicionais no mercado. Estas são questões relevantes para compreender como é que os bancários olham para o futuro da indústria e qual a importância dada às soluções digitais, que são cada vez mais comuns.

Este estudo está organizado em duas secções principais, a revisão de literatura e o estudo empírico, com as devidas análises e conclusões no final. Na primeira secção, com intuito de enquadrar o tema, serão abordadas as caracterizações da banca portuguesa e das FinTechs, com uma alusão sobre a banca tradicional num mundo digital. Seguem-se as relações entre os bancos e as FinTechs, os produtos e serviços digitais e os desafios da indústria. Finalmente, serão abordadas as óticas do cliente e do banco, em relação às soluções digitais.

Na secção do estudo empírico, serão analisadas as respostas dos inquiridos ao questionário lançado, com o objetivo de entender qual o ponto de vista dos mesmos sobre o tema em estudo. Por fim, termina-se com a conclusão.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Caracterização da banca portuguesa

Nas últimas décadas, o sistema financeiro português procurou desenvolver a sua atividade com foco em vários planos, especialmente através da liberalização financeira da economia nacional, da introdução de novas tecnologias no setor da banca e de programas financeiros e económicos no apoio à crise e, finalmente, a manutenção de uma política monetária que permitisse a recuperação económica do país (Banco de Portugal, 2019). A banca portuguesa tem apresentado uma evolução dentro do normal, tendo algumas lacunas, mas não ficando muito atrás dos outros bancos europeus. Em Portugal, existe uma grande influência por parte da EU em políticas como a desregulamentação, o que leva à possibilitação da iniciativa privada da banca e ao desenvolvimento de estratégias cooperativas e de concorrência, levando ao aparecimento de novos grupos financeiros ou até mesmo fusões e aquisições (Cardoso, 2020).

De modo a contextualizar o setor bancário português atual, é importante mencionar quais são os principais indicadores, que caracterizam a banca nacional. Em Portugal, existem 145 instituições de crédito, que empregam mais de 37000 funcionários. A estes dados, juntam-se mais de 3500 balcões em território nacional, apoiados por cerca de 13500 caixas automáticas (APB, 2022). Através de dados, do passado ano, é possível verificar que, à exceção de instituições de crédito, todos os restantes diminuíram (Banco de Portugal, 2021).

No ano de 2021, a rentabilidade do setor apresentou melhorias devido à diminuição do fluxo de imparidades para crédito, bem como ao aumento do produto bancário. Contudo, a rentabilidade está abaixo do custo de capital, que é um dos motivos para a modernização tecnológica e oferta de produtos digitais, e conseqüente redução de custos para a banca tradicional. Para além disto, é possível referir que a resiliência do setor bancário nacional possibilitou uma resposta positiva, em contexto pandémico, às necessidades de financiamento da economia, tendo concedido crédito a empresas e particulares, na ordem dos 200 mil milhões de euros (APB, 2022).

Numa ótica digital, é possível constatar que houve um crescimento dos pagamentos eletrónicos, usando-se cada vez mais a tecnológica *contactless*, bem como as compras *online*, através de cartão. Tal como esperado, os clientes bancários utilizam cada vez mais os canais digitais, para aceder ao seu banco, chegando a quase 70% de utilização. Esta subida deve-se à pandemia, que fomentou o uso destes serviços (APB, 2022).

2.2 A banca tradicional na era digital

A transformação digital atingiu positivamente diversas áreas como o marketing, gestão, sistemas de informação e tecnologia. Os desenvolvimentos nas TI e na comunicação têm sido imensos e com repercussões nas empresas. As mudanças nos ecossistemas tradicionais levaram à criação de um ecossistema digital, que afetou as decisões estratégicas das organizações, relacionadas com o ambiente interno e externo (Türkmen & Soyer, 2020).

Historicamente, os bancos usavam as suas lojas físicas como primeiro contacto com o cliente, podendo dar a conhecer os seus serviços de uma forma mais personalizada, rentabilizando o negócio. Aliás, a comunicação foi um dos pontos fulcrais para o crescimento dos bancos tradicionais. Atualmente, com a evolução da internet, os bancos já podem ter acesso a outro tipo de informação não-financeira, que auxilia na decisão financeira, chamada de “pegada digital”, que leva a uma maior eficiência (Boot, Hoffmann, Laeven & Ratnovski, 2021).

Com a função de serem intermediários financeiros na economia de qualquer país, os bancos tratam das poupanças dos cidadãos, promovendo o crescimento económico e o desenvolvimento social. Por essa razão, são alvos de rigorosas avaliações para apurar o nível de performance (Cho & Chen, 2021). É crucial apresentarem uma economia saudável e um bom desempenho, para que não existam impactos negativos, como a falência do banco ou crises no setor financeiro (Cardoso, 2020).

Quanto ao futuro da banca, existe alguma incerteza, mas é possível afirmar, através das inovações realizadas, que existem novos concorrentes, nomeadamente atuais serviços facultados pelos bancos que podem tornar-se *start-ups* específicas, cujo foco são determinadas ofertas (Anagnostopoulos, 2018). Esta situação é recorrente nas FinTechs, que

se especializam num serviço específico, ao contrário dos bancos que se focam em serviços e produtos agrupados (Lee & Shin, 2018).

As instituições financeiras tradicionais são um ponto bastante importante no ecossistema das FinTechs, podendo apresentar vantagens competitivas relativamente a algumas *start-ups*, nomeadamente a nível de economia de escala. Devido à entrada destas empresas no mercado financeiro, as instituições tradicionais procuraram alterar os seus modelos de negócio e explorar novas opções tecnológicas, colocando-se em pé de igualdade com as FinTechs (Lee & Shin, 2018). Estas novas tecnologias permitem resolver questões mais desafiadoras que não eram possíveis no passado, melhorando a qualidade e eficiência bancária (Moccia *et al.*, 2021), enquanto fazem uma melhor gestão do tempo (Musabegović *et al.*, 2021).

Os novos formatos digitais bancários estão a ser inseridos gradualmente nas operações que eram realizadas pelos bancos tradicionais (Smirnov, 2021). Ainda que, geralmente, os bancos alternem entre ter as suas operações no formato físico e digital, as mudanças de processos manuais para os automáticos ajudam os bancos a entender melhor as necessidades do cliente e os custos e causas, sendo sempre uma mais-valia para o negócio. A digitalização acaba por ser uma necessidade (Musabegović *et al.*, 2021) e devido aos rápidos desenvolvimentos, está a formar-se um sistema global financeiro completamente digitalizado, transparente e descentralizado (Sloboda & Demianyk, 2020).

As transações digitais são a norma na maioria dos países desenvolvidos, até porque cada vez mais as sucursais dos bancos estão a fechar (Broby, 2021). Esta redução de lojas físicas é observada por todo o mundo, havendo um foco no produto digital e na diminuição de custos (Cho & Chen, 2021).

Atualmente, procuram-se criar diferentes dinâmicas no setor bancário. Tal é possível através do conceito de *open banking* (sistema bancário aberto), centrado no cliente. É uma forma de lidar com protocolos de dados bancários de forma segura, em que as empresas de serviços financeiros dão acesso à informação financeira de um cliente de um banco. O cliente concede uma permissão API, acedendo seguramente à sua conta bancária *online*, onde pode realizar pagamentos ou consultar os seus dados financeiros (Broby, 2021).

Este conceito, para além de promover a competitividade, inovação e desenvolver novos produtos, é associado a custos baixos e à satisfação do cliente. E ainda que possa existir alguns receios a nível de segurança, os mesmos podem ser mitigados até certo ponto através de protocolos e acessos restritos (Romãnova, Grima, Spiteri & Kudinska, 2018).

2.3 Caracterização das FinTechs

A história das FinTechs começa a ser contada por volta dos anos 60, quando se deu um período de adaptação da indústria tecnológica à indústria financeira, onde o foco eram as infraestruturas. Com o passar dos anos, e já no século XXI, os processos de comunicação e processamento de transações levaram um rumo digital. Começou a usar-se mais pagamentos eletrónicos e os produtos e serviços FinTech fizeram-se conhecer no mercado financeiro. Este conceito desenvolveu-se nas várias economias mundiais, onde os bancos se focavam na oferta de produtos digitais (Arner, Barberis & Buckley, 2016). A Tabela I detalha mais pormenorizadamente o faseamento evolutivo da digitalização dos serviços financeiros.

Tabela I: Evolução da Digitalização na Indústria de Serviços Financeiros

Fases/ Características	Fase 1: até 1960	Fase 2: 1960- 1980	Fase 3: 1980- 2010	Fase 4: 2010- 2020	Fase 5: desde 2020
Enfoque estratégico	Canal único para os clientes	Dois canais	Múltiplos canais	Canais cruzados	Canais híbridos
Enfoque na organização	Processos de suporte	Processos administrativos internos	Processo de “dar a cara ao cliente”	Processo de provedores	Processos do cliente
Enfoque nos sistemas	Sem sistemas de integração	Integração parcial de sistemas internos	Integração de sistemas internos	Integração de sistemas de provedores de serviços financeiros externos	Integração de sistemas de provedores de serviços não financeiros externos

Fonte: Rentería, Vélez, Giraldo & Villa (2021)

Com a evolução da internet, os mercados financeiros foram tendo alterações a nível dos custos de transações financeiras. Os avanços tecnológicos foram permitindo o desenvolvimento da área financeira para uma plataforma mais digital (Lee & Shin, 2018). A tecnologia possibilitou novos modelos de negócio, aplicações, processos e produtos, que dão vida ao progresso financeiro e criam desafios (Miao & Juanjuan, 2019), impactando as instituições financeiras (FSB, 2017).

Entende-se, então, por FinTech, o uso de inovação tecnológica em produtos e serviços financeiros. São uma alternativa ao plano tradicional, promovendo novos modelos de negócio no setor financeiro (Pessanha, 2019). São, normalmente, *start-ups* ou novos competidores, que trazem ideias novas, ajudando o consumidor a gerir melhor as suas finanças (Murinde *et al.*, 2022). Os seus serviços e produtos devem ser capazes de se diferenciarem dos demais, fazendo com que os investidores apostem fortemente neste mercado (KPMG, 2021). Para os investidores, Portugal apresenta um mercado interessante, ao qual se juntam as FinTechs portuguesas, conhecidas pela sua habilidade de execução e resolução de problemas, proveniente dos seus colaboradores (Portugal FinTech, 2021).

O conceito de FinTech não se cinge apenas a setores ou modelos de negócio específicos, como é o caso do setor financeiro. Cobre, sim, toda a variedade de produtos e serviços que eram tradicionalmente fornecidos pela indústria de serviços financeiros (Arner *et al.*, 2016). A sua adoção diverge de país para país, consoante os objetivos dos mesmos (Cho & Chen, 2021). No caso português, é possível destacar, até ao corrente dia, que o ano de 2019 foi quando foram criadas mais empresas FinTech. Além disto, destacam-se Lisboa e Porto como principais locais de sede das FinTechs portuguesas (Portugal FinTech, 2021).

As FinTech *start-ups* adquirem vantagem competitiva através de serviços personalizados, soluções *data-driven* e uma organização ágil. Por isso, as instituições financeiras tentam obter parcerias com as FinTechs, para que todos possam garantir resultados desejados (Lee & Shin, 2018). As FinTechs desenvolvem o uso das soluções SaaS, que permitem reestruturar e simplificar as capacidades operativas dos serviços digitais, podendo ser integradas nos negócios dos bancos (Anagnostopoulos, 2018).

Com promessas de mudança na indústria financeira, as FinTechs estão a evoluir e inovar celeremente (Lee & Shin, 2018), usufruindo das suas características orientadas para a inovação e rápido crescimento, melhorando áreas como a gestão de risco, segurança, experiência do utilizador, investimento e finanças (Miao & Juanjuan, 2019). As empresas estão cada vez mais focadas nesta aprendizagem, procurando responder aos novos desafios de negócio (Cho & Chen, 2021).

Uma das vantagens das FinTechs em relação a outras empresas financeiras é que estas podem surgir no mercado de forma veloz e liderá-lo com relativa facilidade (Sloboda & Demianyk, 2020), podendo satisfazer mais eficientemente as exigências dos agentes económicos (Murinde *et al.*, 2022).

As FinTechs usam qualquer tipo de informação que possa ser quantificada, justificando com investimentos ou avaliando a credibilidade de determinadas empresas. Isto resulta numa melhor customização dos produtos e serviços, flexibilidade e redução do risco de roubo de identidade ou fraude (Murinde *et al.*, 2022). Estes investimentos têm aumentado consideravelmente, em especial desde 2013 (Hornuf, Klus, Lohwasser & Schwienbacher, 2021). O relatório anual da KPMG (2021) sobre as FinTechs dá a conhecer que têm sido realizados investimentos a nível de *blockchain*, cripto moeda, cibersegurança, regulação, seguros, gestão de soluções digitais e desenvolvimento imobiliário, tendo cada vez mais estabelecendo novos recordes em grande parte do mundo. Alertam, até, para a modernização das plataformas bancárias e para uma eventual substituição do banco tradicional.

A saga das FinTechs levou ao constante desenvolvimento das IA e das automatizações, que estão a revolucionar a indústria. Através deste progresso, foi possível entender de uma maneira mais precisa qual o público-alvo das empresas, melhorando o atendimento ao cliente (Cho & Chen, 2021).

Os elementos da Figura 1 contribuem para a inovação, economia, colaboração e competição da indústria financeira, beneficiando os clientes. As *start-ups* estão no topo, pois conseguem diferenciar-se dos métodos tradicionais, ao conseguirem separar variados serviços, dando ao cliente a possibilidade de escolher o serviço que quer, através de uma empresa FinTech, sem estar dependente de uma instituição financeira específica (Lee & Shin, 2018).

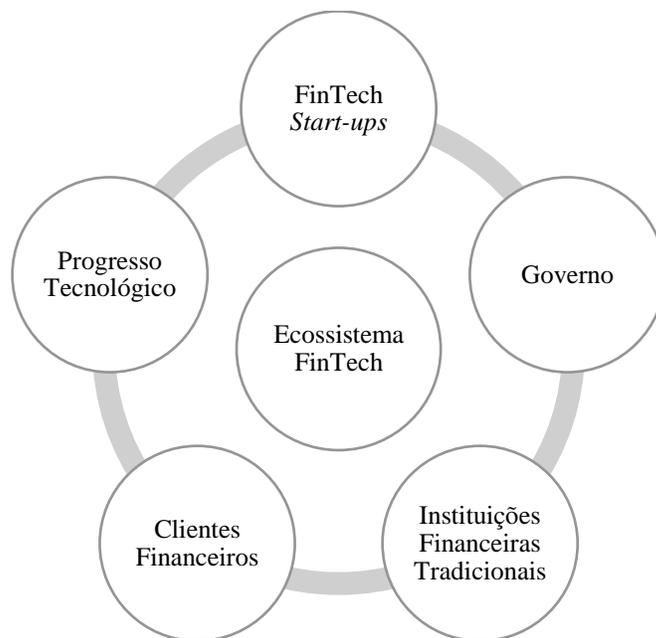


Figura 1: Ecosistema FinTech

Fonte: Lee & Shin (2018)

2.4 FinTechs e Bancos: Uma relação competitiva ou cooperativa?

A indústria financeira foi, desde sempre, conhecida pela sua maturidade e estabilidade. No entanto, devido à entrada das FinTechs no mercado, juntamente com outras empresas de TI, surgiu um novo ambiente competitivo. As novas apostas tecnológicas entraram de rompante, promovendo novos modelos de negócio, que dificilmente são replicados pelos bancos tradicionais (Thakor, 2020). Essencialmente, as FinTech estão a forçar a indústria bancária a enfrentar as mudanças criadas pelas tecnologias (Lee, Li, Yu & Zhao, 2021).

Os bancos tradicionais têm as suas dúvidas quanto às FinTechs. Não é certo se é suposto cooperarem ou serem competitivos, embora estejam presentes ambas as vertentes. Todavia, os processos regulatórios fazem com que as FinTechs e os bancos estejam ao mesmo nível, no sentido em que é necessário haver novas estratégias para ser um participante ativo na indústria financeira. Assim, existe a possibilidade de cooperações entre ambas as partes (Gomber *et al.*, 2017).

Em Portugal, existem programas de colaboração entre bancos, como a CGD, o Novo Banco e o Banco CTT, e empresas de FinTech portuguesas e estrangeiras, que abordam conceitos

como o serviço B2B, interação com o cliente e criação de novos modelos de negócio, para que sejam dadas respostas a determinados desafios financeiros num mundo mais digital, adotando táticas cooperativas (ECO, 2021). Esta situação é comum, visto que os maiores bancos europeus já seguiam as FinTech e reconheciam o seu forte potencial. Na verdade, alguns bancos já tinham integrado as FinTechs nos seus portfólios, visto que os seus serviços eram um complemento aos já existentes (Moreira, 2020).

Contudo, é expectável que exista alguma competição entre os serviços tradicionais e as FinTechs, especialmente em áreas que envolvam pagamentos, financiamento, investimentos e depósitos, que são, também, algumas das razões para políticas regulatórias mais assertivas (Arner *et al.*, 2016). Até porque qualquer empresa que utilize a tecnologia como forma de inovação para substituir serviços bancários, pode vir a retirar os bancos tradicionais do mercado (Brandl & Hornuf, 2020). De facto, o crescimento das empresas FinTech pode ter uma influência negativa na performance do banco (Almulla & Aljughaiman, 2021).

É crucial para os bancos procederem aos processos de inovação. Desse modo, conseguem expandir-se para novos mercados, ter novas fontes de rendimento e melhorar a eficiência (Anagnostopoulos, 2018). Num mundo cada vez mais digital, é essencial uma adaptação rápida por parte das instituições bancárias. Caso os bancos não sigam essa mesma linha, a probabilidade de perder a população mais jovem como clientes é elevada, pois estes exigem soluções digitais para todo o tipo de mercados, devido à facilidade de acesso e constantes melhoramentos tecnológicos (Musabegović *et al.*, 2021). Aliás, a pressão exercida pelos serviços financeiros *online* faz com que os bancos sintam a necessidade dessa adaptação ao conceito virtual, ajustando o seu modelo de negócio (Cho & Chen, 2021).

Por um lado, os bancos oferecem estabilidade, solvência financeira, variedade de produtos e serviços, perícia financeira e acesso a uma base estável de clientes, bem como uma relação mais pessoal com os mesmos. Por outro lado, as FinTechs dão o seu contributo através de *Big Data*, perícia tecnológica e melhoria da experiência do utilizador e das plataformas. Estes aspetos reforçam a importância das parcerias entre ambos (Murinde *et al.*, 2022). As

FinTechs sabem que conseguem ter um papel importante no ecossistema bancário, e que as suas tecnologias podem ajudar na transformação da indústria (EY, 2017).

Todavia, as *start-ups* não podem criar uma solução universal para todos os bancos. Devem adotar estratégias para que possam inovar uma tecnologia específica para cada um deles (Brandl & Hornuf, 2020). Os bancos procuram investimentos realizados pelas empresas FinTech, cuja especialização é focada nos serviços financeiros e não tanto nos serviços tecnológicos. Normalmente acontece quando as empresas FinTech estão mais avançadas a nível de desenvolvimento e quando a dimensão do banco é maior. Estes elementos contribuem para reduzir as falhas de informação e mitigar riscos (Bellardini, Gaudio, Previtali & Verdoliva, 2022).

Posto isto, os bancos vão necessitar de inovar através de novos ensaios e soluções, de modo a readquirir os segmentos anteriormente “perdidos” para as FinTechs. Ou seja, passa por investir fortemente em tecnologias que permitam aos bancos proporcionar soluções B2B, P2P, carteiras móveis, análise de *Big Data*, ferramentas de gestão financeira pessoal, seguros, cambio digital, entre outros (Anagnostopoulos, 2018).

É importante entender os pontos de vista de cada um dos intervenientes, sendo que podem ser apresentados diferentes motivos para eventuais parcerias. As tecnologias aplicadas e desenvolvidas podem ter impactos diferentes, dependendo das necessidades de cada agente económico (Murinde *et al.*, 2022). Por exemplo, o tamanho do banco é relevante para entender qual a posição dos mesmos em relação às FinTechs. Alguns bancos mais pequenos afirmam que uma afiliação com as tecnologias financeiras iriam ter mais custo do que benefício (Cho & Chen, 2021).

De forma astuta, as FinTechs também procuram parcerias com os bancos mais relevantes e reputados, com a ideia de adquirir clientes, melhorar serviços ou aprenderem sobre as regulações impostas (Klus, Lohwasser, Holotiuk & Moormann, 2019). Desejam ganhar notoriedade, usando os bancos como montra para os seus serviços e produtos (Lee *et al.*, 2021).

Por isso, devem ser feitas parcerias certas, quer para os bancos, quer para as empresas FinTech, até porque determinados bancos podem ter problemas em adaptarem-se às tecnologias. Logo, as FinTechs devem apresentar, com clareza, os benefícios que os investimentos tecnológicos trazem aos bancos, para que seja obtida uma cooperação eficiente (Sloboda & Demianyk, 2020).

Outra perspetiva passa pelas FinTechs quererem associar-se a bancos para usá-los, não só devido às suas licenças regulatórias, mas fazê-los passar por fiadores dos clientes, visto que a área financeira é bastante sensível, e alguns clientes não querem confiar o seu património a fornecedores mais pequenos ou desconhecidos. Os bancos, por sua vez, precisam de ser cautelosos. Qualquer conduta menos positiva por parte das FinTechs pode danificar sua reputação (Klus *et al.*, 2019).

Na ótica bancária, estes aceitam as colaborações ao estarem a aliar-se com um parceiro tecnológico, que irá permitir que o banco em questão consiga ter vantagem competitiva através de serviços financeiros melhorados, e, em certos casos, até exclusivos (Hornuf *et al.*, 2021). Além disso, as inovações criadas pelas FinTechs afetam positivamente a eficiência bancária, permitindo realizar operações com custos de produção menores (Lee *et al.*, 2021).

Os bancos também procuram parceiras com as FinTechs devido ao desenvolvimento do seu produto digital, que afeta a forma como é apresentado e distribuído ao cliente. É uma prática comum quando o banco não tem forma de inovar tecnologicamente e pretende angariar novos clientes, através de canais de distribuição alternativos (Brandl & Hornuf, 2020). No entanto, esta abordagem pode ser vista como arriscada, na ótica do banco, onde se criam parcerias numa fase inicial ou de desenvolvimento do produto, pois este necessita de ser adaptado consoante as necessidades do cliente (Hornuf *et al.*, 2021). De forma expectável, alguns bancos decidem criar as suas próprias FinTechs, de modo a aumentar a sua quota de mercado (Sloboda & Demianyk, 2020).

De modo geral, pode dizer-se que os bancos procuram parcerias com as FinTechs para obter uma rápida inovação nos variados departamentos, uma evolução do modelo de negócio praticado, vantagem competitiva e a aquisição de novos conhecimentos (Klus *et al.*, 2019),

além do aumento nas receitas e disponibilização de mais serviços, sem ser necessário correr mais riscos ou aumentar o número de colaboradores (Sloboda & Demianyk, 2020).

As inovações tecnológicas são muito rápidas e as soluções FinTech têm a mais-valia da interação com o cliente. Os bancos procuram garantir a sua presença digital, com o objetivo de não perder consumidores e facilitar o acesso, fornecendo serviços e produtos para todo o tipo de dispositivo. Assim, os bancos conseguem reagir às mudanças de mercado e prever oportunidades de negócio (Moccia *et al.*, 2021).

A forma como os bancos, que têm mais aversão ao risco, lidam com a inovação é importante para o futuro das parcerias com as FinTechs. Um banco que já tenha tido uma experiência anterior ao nível da inovação está menos reticente em avançar com parcerias deste género (Pessanha, 2019). Na Tabela II, estão representadas algumas das mais-valias de cada uma das instituições, de modo a fomentar eventuais parcerias.

Tabela II: As Parcerias entre Bancos e FinTechs

Bancos		FinTechs	
Desenvolvimento das <i>frameworks</i> de inovação das FinTechs	Escolha do modelo de operações de inovação	Articulação da proposição de valor	Diferenciação através da destreza regulatória
Resposta às estratégias de envolvimento das FinTechs	Gestão de equipas e mudanças de sistema	Boa preparação e <i>networking</i>	Criação de uma oportunidade de negócio robusta

Fonte: Sloboda & Demianyk (2020)

Embora se entenda que as parcerias entre bancos e FinTechs tragam aspetos positivos, importa lembrar que os desenvolvimentos tecnológicos são um desafio para a indústria bancária, visto que os bancos vão ter de enfrentar a perda de uma das suas grandes vantagens competitivas, a comunicação, pelo que as entradas de empresas FinTech no mercado são vistas, também, como competição devido aos fáceis métodos de distribuição dos seus serviços. Além disso, estas empresas colocam-se entre os bancos e o consumidor final, como uma espécie de intermediário, fazendo com o que as instituições bancárias percam o acesso direto ao cliente (Boot *et al.*, 2021).

As empresas FinTech podem representar uma ameaça aos bancos devido aos gestores conhecerem melhor a indústria tecnológica, não estarem, atualmente, sujeitos a todas as supervisões e terem custos estruturais menores do que os bancos (Bellardini *et al.*, 2022).

O desenvolvimento das FinTechs pode, na ótica bancária, ser tornado numa oportunidade, para melhorar a indústria, justificando-se a colaboração de todos os envolvidos. A boa integração das FinTechs num banco tradicional traz benefícios a nível de vantagem competitiva e crescimento na indústria (Romãnova *et al.*, 2018). Os investimentos nesta área devem continuar a ser trabalhados, para que seja possível responder às necessidades dos clientes mais rapidamente, numa altura em que há imensa procura *online*, em qualquer área (Chen, You & Chang, 2021).

2.5 Produtos e serviços digitais: o mercado das FinTechs e dos bancos

A inovação dos produtos e serviços digitais apontam à contribuição dos sistemas financeiros já estabelecidos, procurando melhorá-los. Não pode haver uma separação das inovações tecnológicas nos campos do setor bancário e dos serviços da indústria financeira (Gomber *et al.*, 2017). A maior parte dos serviços financeiros são auxiliados pelas FinTechs. Dessa forma, uma cultura organizacional orientada para a tecnologia facilita a introdução deste género de produtos e serviços (Chen *et al.*, 2021).

A maioria dos intervenientes da indústria tenta desenhar soluções financeiras personalizadas, flexíveis e inteligentes, que se provem rentáveis, para obter a atenção de um maior número de consumidores (Gomber *et al.*, 2017), promovendo uma abordagem centrada no cliente (Murinde *et al.*, 2022). É necessária uma plataforma que permita que os produtos e serviços estejam disponíveis em todos os dispositivos, promovendo-se inovações de excelência, que mantêm o setor bancário competitivo (Moccia *et al.*, 2021).

A tecnologia financeira não só procura melhorar os serviços prestados para grupos vulneráveis, como também usa os seus pontos fortes para apostar na IA, *Big Data* e computação em nuvem, de maneira a inovar os modelos de negócio financeiros, expandir os canais de distribuição e investir de forma sensata (Miao & Juanjuan, 2019). É importante

ressaltar que a implementação destas aplicações tecnológicas é muito cara, e, por vezes, devido à imprevisibilidade, não é possível gerar resultados positivos (Cho & Chen, 2021).

Atualmente, os mercados financeiros são bastante complexos, havendo formatos de moeda digital existentes que têm surgido na última década, que são vistos como formas alternativas de financiamento, nomeadamente os sistemas de troca, assessoria digital, financiamento P2P, pagamentos móveis, *crowdsourcing*, e até mesmo as *bitcoins* e a criptomoeda (Jünger & Mietzner, 2020). Através deste género de soluções é possível identificar padrões importantes, que ajudam a realizar investimentos mais eficientemente (Murinde *et al.*, 2022). Na Tabela III, são apresentadas algumas das soluções FinTech.

Tabela III: Produtos e Serviços FinTech

Definição	Tecnologias
Cibersegurança: Software ou hardware usado como proteção de dados financeiros privados ou contra fraude eletrónica	Encriptação, tokenização, autenticação e biométrica
Transações móveis: Tecnologia que facilita pagamentos através de dispositivos móveis	Carteiras móveis e digitais
Análise de dados: Tecnologia ou algoritmo que facilita a análise de dados financeiros dos consumidores	<i>Big Data</i> , IA, computação em nuvem, aprendizagem automática
Blockchain: Tecnologias de registo distribuído, focadas nos serviços financeiros	Criptomoeda, grafos acíclicos dirigidos, protocolos prova de trabalho, contratos inteligentes
Peer-to-peer (P2P): Software ou plataformas que facilitam as transações financeiras entre consumidores	<i>Crowdfunding</i> , pagamentos entre clientes, empréstimos P2P
Robo-advising: Sistemas de computador ou programas que providenciam aconselhamento automático aos clientes ou gestores	IA, <i>Big Data</i> , aprendizagem automática
Internet das coisas (IoT): Tecnologias relacionados com dispositivos inteligentes, que juntam informação em tempo real e comunicam através da internet	Dispositivos inteligentes, sensores <i>wireless</i> , comunicação por proximidade

Fonte: Chen *et al.* (2019)

Em Portugal, as FinTechs têm uma maior distribuição no mercado dos pagamentos, transferências, empréstimos e seguros, enquanto a nível de investimento, as maiores apostas recaem na cibersegurança, na RegTech e nos seguros (Portugal FinTech, 2021).

Um dos serviços mais básicos, que era exclusivamente realizado de modo tradicional, são os pagamentos móveis. São efetuados de forma simples e com baixos custos, com uma

capacidade de inovação muito elevada (Lee & Shin, 2018). Foi uma das áreas de maior inovação, encontrando-se na linha da frente em termos tecnológicos, o que reforça a sua importância (Gomber *et al.*, 2017).

As FinTechs introduziram uma forma de pagamento virtual, que está conectado às instituições financeiras através das empresas de TI. Este tipo de pagamento permite aos utilizadores de uma determinada instituição bancária utilizar um serviço customizado independente, diferente do serviço fornecido pela própria instituição, adaptando-se ao utilizador e simplificando o processo (Kang, 2018).

Como tem sido estudado, os bancos procuram investir de forma que os seus serviços fiquem disponíveis num formato digital, oferecendo ferramentas para os seus clientes manusearem mais rapidamente e eficazmente (McKinsey, 2020). Alguns desses exemplos, encontrados em aplicações móveis ou em *homebanking*, estão representados na Tabela IV.

Tabela IV: Produtos e Serviços Bancários Digitais

Soluções bancárias digitais	Utilidade
<i>Extratos bancários</i>	Extratos, de qualquer período, disponíveis através de <i>download</i>
<i>Transferências</i>	Envios simplificados diretos a qualquer pessoa
<i>Mobile banking</i>	Acesso ao banco e conta pessoal, através dos variados dispositivos
<i>Levantamentos</i>	Levantar dinheiro sem ser necessário um cartão, usando a aplicação
<i>Pagamentos</i>	Gestão de débito direto e facilitação em qualquer pagamento
<i>Finanças</i>	Investimentos, empréstimos, depósitos, etc.
<i>Monitorização de transações</i>	Envio de alertas relacionados com transações, quase imediatos

Fonte: Adaptado de Tavaga (2021)

A desintermediação de soluções financeiras, como os *crowdfundings*, permitem aos investidores apostarem em novos produtos, através de diferentes serviços e pacotes. A oferta e distribuição dos produtos foi alterada devido ao aparecimento de várias plataformas que possibilitam aos clientes a comparação direta de preços entre vários bancos (Hornuf *et al.*, 2021).

Embora se deva enaltecer a inovação dos produtos e serviços comercializados pelas FinTechs, alguns consumidores ainda têm dúvidas em relação àquilo que estes representam. Para crescerem mais, as FinTechs necessitam de conquistar a confiança dos consumidores, seja através do conhecimento adquirido por eles mesmos ou através de uma interação

frequente (Jünger & Mietzner, 2020). Algumas das preocupações que os produtos e serviços tecnológicos trazem aos utilizadores e negócios têm a ver com ataques cibernéticos ou fraudes relacionadas com a internet. Logicamente, os clientes vão sempre procurar a segurança, a performance e eficiência dos produtos e a certificação de que as suas informações privadas são mantidas em formato seguro (Chen *et al.*, 2021).

2.6 Desafios

Seguindo a lógica anterior, faz todo o sentido mencionar a segurança virtual como um dos principais desafios. Os investimentos na cibersegurança têm aumentado, ano após ano, devido a ataques que ganharam tração internacional (KPMG, 2021). É importante frisar que o aumento da digitalização por parte das FinTechs veio criar circunstâncias favoráveis a atividades ilícitas, que originam novos desafios na proteção das instituições e dos clientes (Murinde *et al.*, 2022). Questões como a autenticação, integridade, privacidade e disponibilidade são recorrentemente abordadas (Kang, 2018).

Durante os ataques virtuais, é comum haver brechas na segurança que levam a que informação privada dos consumidores seja partilhada sem consentimento. Isto causa danos irreversíveis não só ao cliente, mas também coloca o nome da instituição em causa (Miao & Juanjuan, 2019). É, igualmente, importante treinar os colaboradores, para que se reduza a existência de casos desta natureza. O erro humano acaba por ser uma ameaça a dados mais sensíveis (Pessanha, 2019).

Seguem-se as questões regulatórias, que aparentam ser um dos tópicos mais complexos. Estes processos são diferentes para os bancos tradicionais e para as FinTechs, consoante o tipo de serviço fornecido (Lee & Shin, 2018). As fortes regulações têm como objetivo fortalecer o sistema financeiro (Chen *et al.*, 2021), desenvolver o mercado e a competição e focarem-se na conduta e integridade (Arner *et al.*, 2016). Perante esta situação, a regulação pode limitar as ações inovatórias por parte do banco e das FinTechs. Dentro deste prisma, algumas das iniciativas mais relevantes são o RGPD, PSD2 e MIFID II (Murinde *et al.*, 2022). E ainda que sejam deveras importantes, a introdução de algumas destas diretivas trouxe riscos a nível

de segurança, devido à partilha de dados com os TPPP, que necessitam de ser colmatados (Romãnova *et al.*, 2018).

Com a entrada das FinTechs no setor bancário, cabe aos reguladores e às empresas FinTech terem uma relação comunicativa, obtendo um consenso a nível de políticas, criando estratégias e partilhando conhecimento (Murinde *et al.*, 2022). Os reguladores devem entender desde início como é que as FinTechs funcionam e perceber o seu modelo de negócio (Arner *et al.*, 2016). Ademais, devem certificar-se que existem as mesmas condições para todos os participantes do setor bancário, através de políticas que promovam a cooperação ou a competição justa (Murinde *et al.*, 2022).

Finalmente, a digitalização da área financeira, ao oferecer novas oportunidades, faz com que surjam desafios para os fornecedores de serviços financeiros. Os consumidores mais jovens e conhecedores das tecnologias estão atentos e prontos a usufruir destas ferramentas, facilmente disponíveis no mercado. Esta situação pode significar uma perda de clientes para as instituições bancárias (Gomber *et al.*, 2017). Aliás, a falta de confiança e o descontentamento são algumas das razões que levam os consumidores a procurarem outro tipo de instituição financeira, neste caso considerando as FinTechs como solução, devido à proposta de melhores ofertas (Murinde *et al.*, 2022).

Dessa forma, os consumidores acabam por preferir escolher produtos ou serviços que não estejam centrados apenas numa instituição, mas sim nas variadas empresas FinTech, o que é uma desvantagem para os bancos tradicionais (Lee & Shin, 2018), pelo que estes devem ter uma estratégia adequada, olhando àquilo que satisfaz o cliente (Musabegović *et al.*, 2021).

2.7 Relação dos produtos e serviços digitais com os bancos

2.7.1 Ótica do consumidor

Atualmente, os consumidores procuram acesso ao serviço financeiro 24 horas por dia e em qualquer lado (Klus *et al.*, 2019) e a automatização dos processos permite isso mesmo. Acaba por ser uma mais-valia, não sendo necessárias deslocações ao banco, possibilitando ao cliente uma maior eficiência no contacto com a instituição (Chen *et al.*, 2021). Estas tecnologias

permitem introduzir-se em áreas remotas, abrangendo uma maior população que possa, eventualmente, utilizar as aplicações bancárias (Miao & Juanjuan, 2019).

Os bancos começam a entender a importância da presença *online* e focam-se na experiência do cliente, fornecida pela inovação tecnológica, como por exemplo a IA, *Big Data* e analítica (Smirnov, 2021). Devido à facilidade de acesso a estas tecnologias, é esperado que as TI forneçam meios para a criação de mercados que vão de encontro às preferências dos consumidores (Thakor, 2020), alinhando-se aos custos mais baixos, e à rapidez e confiança que o cliente procura (Chen *et al.*, 2021).

No setor bancário, existem constantes atualizações nos sistemas, de forma a garantir a melhor tecnologia para os consumidores. Existe um maior foco nas aplicações móveis, visto que os clientes estão cada vez mais a usufruir das mesmas, atendendo às suas necessidades (Chen *et al.*, 2021).

Ao abordar os produtos digitais e suas políticas, entende-se que deve haver forma de comparar produtos, para que os consumidores possam escolher por si qual a melhor solução, adaptada aos seus desejos, com a devida transparência. Um cliente que tenha altos níveis de confiança considera manter-se fiel a uma instituição financeira tradicional porque confia nos colaboradores e procura uma relação mais próxima e pessoal. Tal não acontece quando manuseando serviços digitais, que são mais automatizados (Jünger & Mietzner, 2020).

Estudos comprovam que consumidores com um nível de educação financeira mais desenvolvido consideram uma mudança para os serviços financeiros das FinTechs, pois entendem melhor aquilo que estes trazem de positivo (Jünger & Mietzner, 2020). Porém, os clientes acabam por ter sempre menos informações do que o próprio banco, existindo fatores que afetam a satisfação do cliente e as expectativas que os produtos ou serviços trazem, nomeadamente a segurança, a performance e o tempo (Chen *et al.*, 2021).

Todas as *start-ups* envolvidas têm tido bastante influência nos serviços bancários. As tecnologias são usadas devido à sua rapidez, conforto e preço acessível. Estas características são consideradas atrativas para os clientes dos bancos, o que poderá fazer com que estes

acabem por usar mais os serviços e produtos digitais, reduzindo o uso das ferramentas bancárias (Almulla & Aljughaiman, 2021).

A retenção de clientes tem de ser uma prioridade dos bancos, especialmente a nível digital. Sendo uma área em que se investe a uma velocidade rápida, quem tiver as melhores inovações parte com vantagem (Broby, 2021). Os clientes procuram quem lhes oferece experiências mais personalizadas e económicas, como é o caso das FinTechs (Forbes, 2022).

2.7.2 Ótica do banco

Como tal, é clara a importância da digitalização dos produtos e serviços na área financeira e do uso das aplicações móveis, que permitem uma interação totalmente diferente de antigamente. Agora, é possível interagir com as finanças pessoais e com os bancos ao mesmo tempo, através de meros cliques. Isto permite aos bancos adquirir informação crucial ao seu desenvolvimento, através das fontes de dados, conseguindo entender melhor o cliente e aprimorando a sua oferta (Murinde *et al.*, 2022). Tal é possível através de uma maior aposta em tecnologias como o *Cloud Computing* e o BI (Musabegović *et al.*, 2021).

As soluções FinTech e as inovações digitais procuram melhorar os serviços financeiros prestados, através do melhoramento da relação com o cliente e a sua satisfação, a qualidade do serviço e da eficiência do trabalho, não esquecendo o aumento do lucro. Além disso, ajudam na aquisição de novos consumidores e providenciam serviços adicionais (Chen *et al.*, 2021). Dados da FSB (2017) referem que os bancos, através dos investimentos das FinTechs, podem obter uma enorme expansão a nível de escala, permitindo a criação de “bancos inteligentes”, o que leva ao melhoramento da eficiência do sistema financeiro.

Os colaboradores bancários acreditam na melhoria da performance e eficiência do seu trabalho ao utilizarem soluções digitais. Qualquer banco que já esteja familiarizado com as novas tecnologias consegue facilmente implementá-las nas suas operações, até porque, em certos casos, os próprios colaboradores ajudam na introdução das mesmas, melhorando a estratégia do banco, o que se traduz em melhores resultados (Chen *et al.*, 2021). Ademais, os

próprios clientes podem reportar erros nas aplicações, facilitando o trabalho dos bancários e dos *developers* (McKinsey, 2020).

A incorporação do digital no trabalho diário dos bancários é cada vez mais comum, e bastante possível, como por exemplo nas variadas áreas de apoio ao cliente, serviços de hipoteca, gestão de investimentos e empréstimos. Através de várias ferramentas *self-service*, vídeos e *chatbots*, o cliente pode experienciar todo o processo por si mesmo, enquanto o bancário fica livre para auxiliar noutras tarefas prioritárias (McKinsey, 2020).

Contudo, é importante ter em conta que os custos para desenvolver ou adquirir soluções digitais podem ser elevados para os bancos, afetando a sua performance negativamente (Thakor, 2020). Esta situação pode acontecer caso sejam bancos de menores dimensões, pois em bancos maiores, não é tão comum tais situações (Murinde *et al.*, 2022). Além disso, é um desafio conseguir fornecer um serviço personalizado sem grandes custos adicionais. Mas é crucial para angariar novos consumidores e reter atuais clientes (Lee & Shin, 2018).

É cada vez mais certo que os bancos poderão responder às necessidades dos clientes através das soluções digitais, onde o tempo de resposta por parte do produto ou serviço será muito mais rápido do que antigamente (Smirnov, 2021). Consoante a tarefa, a redução de tempo pode chegar aos 75%, caso seja “digitalizada” (McKinsey, 2020). Para além disso, existem outras mais-valias na adaptação ao digital, como, por exemplo a redução do papel utilizado, que era outrora usado em demasia, e, noutra vertente, a redução do risco de contrafação (Tavaga, 2021).

Existe, cada vez mais, uma procura por parte das instituições financeiras tradicionais em fornecer melhor qualidade ao consumidor através dos produtos tecnológicos (Murinde *et al.*, 2022). Estes trazem oportunidades de auxílio aos bancos em tempos onde a procura dos serviços bancários está a aumentar. Dessa forma, os bancos podem focar-se mais nas estratégias de negócio, enquanto as tecnologias filtram o que é necessário para auxiliar o cliente eficazmente (Chen *et al.*, 2021).

A possibilidade do conceito de *online banking* traduz-se, na ótica do banco, pela redução de custos operacionais, menor tempo de retorno, comunicação eficaz e informação manuseada em tempo real, que não só beneficia a interação com o cliente como valoriza toda a cadeia bancária (Lee & Shin, 2018).

Numa ótica de negócio, os bancos que aderem a estas tecnologias acabam por ter uma vantagem competitiva no que diz respeito aos bancos mais tradicionais, ao aumentar as quotas de mercado e o número de clientes, enquanto fornecem outros serviços adicionais e fomentam o *multi-tasking* interno (Chen *et al.*, 2021). No entanto, observando a Tabela V, verificamos, através de uma análise SWOT, que as instituições tradicionais apresentam argumentos para se manterem no ativo, e com hipótese de inovação.

Tabela V: SWOT – Instituições tradicionais

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Experiência e confiança; • <i>Cross-selling</i>, com produtos e serviços; • Contacto e serviços de consultoria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de investimentos tecnológicos ou estar dependente de terceiros.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de soluções inovadoras para melhorar os serviços e produtos; • Melhorar a eficiência e as abordagens à avaliação de risco, baseado na análise de dados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de melhorar o modelo de negócio, para permitir inovações; • Potencial perda de quota de mercado; • Aumento do risco operacional, de segurança e de fraude, ao partilhar dados.

Fonte: Adaptado de Románova *et al.*, 2018

Num mundo tão digital, os bancos devem monitorizar e avaliar o comportamento dos clientes mais jovens, sendo eles os impulsionadores da utilização dos produtos e serviços eletrónicos. Será uma situação em que ambas as partes ficam a ganhar. O cliente consegue satisfazer as suas necessidades e expectativas, enquanto o banco garante uma geração mais digital a utilizar os seus serviços (Musabegović *et al.*, 2021). Surge, portanto, uma oportunidade para os bancos interagirem mais vezes com o cliente em formato digital, aumentando os níveis de satisfação (Moccia *et al.*, 2021).

3 METODOLOGIA

3.1 Delineamento e Recolha de Dados

O presente trabalho exploratório foi realizado numa vertente quantitativa, através da elaboração de um questionário (Anexo A). Os objetivos são entender qual a perspetiva dos bancários sobre a utilização de produtos e serviços digitais no seu dia-a-dia laboral, e perceber se estes acreditam que as FinTechs podem tomar o lugar dos bancos tradicionais. O estudo foi realizado com o contributo de artigos científicos fundamentados em investigações de Klus *et al.* (2019), Jünger & Mietzner (2020) e Chen *et al.* (2021), que utilizaram métodos iguais para a sua investigação empírica acerca da relação das FinTechs com os bancos.

Auxiliados pelo Excel e SPSS, os métodos quantitativos usam várias ferramentas de estatística básica e testes de hipótese (Tau de Kendall). Foi, ainda, realizada uma análise de *clusters* com as perguntas da Escala de Likert, para aferir se existe algum padrão nas respostas dadas. Quanto às respostas abertas, foram devidamente analisadas e explicadas num contexto mais descritivo, sem auxílio de qualquer ferramenta.

Com o propósito estabelecido, foi criado e, seguidamente, divulgado um inquérito por Google Forms, com um total de 40 questões, ao longo dos meses de agosto e setembro de 2022, através de redes sociais, como o WhatsApp, LinkedIn e Facebook.

3.2 Participantes

Os dados usados neste inquérito pertencem a trabalhadores bancários de bancos portugueses. A amostra tem um total de 104 respostas, cujos dados se encontram na Tabela VI.

Tabela VI: Dados sociodemográficos

Amostra total	Género	Médias
104 respostas	Masculino – 52,9% Feminino – 47,1%	Idade: 39 anos Anos na indústria: 13,8 anos
Habilitações Literárias	Zona do país	Faixas Etárias
Secundário – 4,9%	Lisboa – 58,7%	18-30 – 30,9%
Licenciatura – 36,5%	Norte – 11,6%	31-40 – 19,2%
Pós-graduação – 24%	Centro – 16,1%	41-50 – 36,5%
Mestrado – 32,7%	Alentejo e Sul – 11,6%	51-60 – 11,5%
Doutoramento – 1,9%	Ilhas – 2%	60 > – 1,9%

Fonte: Elaboração própria

3.3 Variáveis e Instrumentos

O questionário foi dividido em 7 partes, onde a maioria das categorias visou entender a percepção dos sondados sobre a temática em causa. Observando a Tabela VII, confirmamos as secções disponíveis no inquérito, juntamente com o suporte de referências bibliográficas. Estas secções são relevantes no sentido em que o seu uso vai servir como elo entre as várias temáticas que relacionam as FinTechs e os bancos, estudadas ao longo desta dissertação.

Tabela VII: Secções e Suporte de Referências

Secções	Referências
Literacia sobre FinTechs	Arner <i>et al.</i> (2016)
A relação entre as FinTechs e os Bancos	Brandl & Hornuf (2020)
Produtos e serviços digitais nos bancos	Jünger & Mietzner (2020)
Impacto dos produtos e serviços nos bancos	Gomber <i>et al.</i> (2017)
Possíveis desafios	Murinde <i>et al.</i> (2022)
Performance e eficiência dos bancos	Chen <i>et al.</i> (2021)
Questões sociodemográficas	-

Fonte: Elaboração própria

No inquérito, foram colocadas questões de resposta aberta e escolha múltipla. Deu-se, também, especial atenção a escalas existentes (Likert), onde os participantes responderam entre 1 (discordo totalmente) e 5 (concordo totalmente). Além destas, foram colocadas outras questões na mesma escala, mas cujo sentido (1 a 5) difere no significado da concordância.

4. ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1 Análise descritiva

Antes de dar início à análise descritiva, importa esclarecer que esta análise trata a autoavaliação e percepção dos inquiridos. O primeiro tópico de questões remete à literacia sobre as FinTechs por parte dos sondados. Observando a Tabela VIII, 72,1% dos inquiridos tem um bom conhecimento (valores 4 e 5) sobre as FinTechs, enquanto 89,4% reconhece a importância do uso de produtos e serviços digitais para a realização do seu trabalho.

Dos inquiridos com maior conhecimento a nível de FinTechs, a maioria afirma ter uma opinião positiva sobre as mesmas, no contexto bancário, acreditando que podem responder aos dilemas atuais, sendo uma mais-valia para o cliente e para o colaborador. Consideram

que são um desafio, mas que é uma mudança natural. Por outro lado, todos os inquiridos com menos literacia sobre este tema, apresentando respostas com valores de 1 e 2 na Escala de Likert, não têm qualquer opinião sobre as FinTechs. O desvio padrão é de 1,127 valores da média, indicando uma oscilação a nível de conhecimento dos sondados.

Tabela VIII: Literacia sobre FinTechs

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	Percentagem
Qual o seu grau de literacia sobre as FinTech?	3,721	1,127	4	1	5	72,1%
Qual é a sua noção do impacto que os produtos/serviços digitais têm para o desempenho das suas funções laborais?	4,346	0,750	5	2	5	89,4%

Fonte: Elaboração própria

Na seguinte categoria, foi analisada a relação entre as FinTechs e os bancos, onde se procura perceber a ótica dos bancários, a nível concorrencial ou cooperativo. A maior percentagem é colocada a meio da Escala de Likert, cujo valor da moda é 3. Para uma melhor análise, observa-se o Gráfico 1, que representa um misto de cooperação com competição, não havendo um consenso. Importa dizer que a maioria dos sondados com menos conhecimento literário escolheu a hipótese 3 (neutra), o que pode refletir nos resultados apresentados.

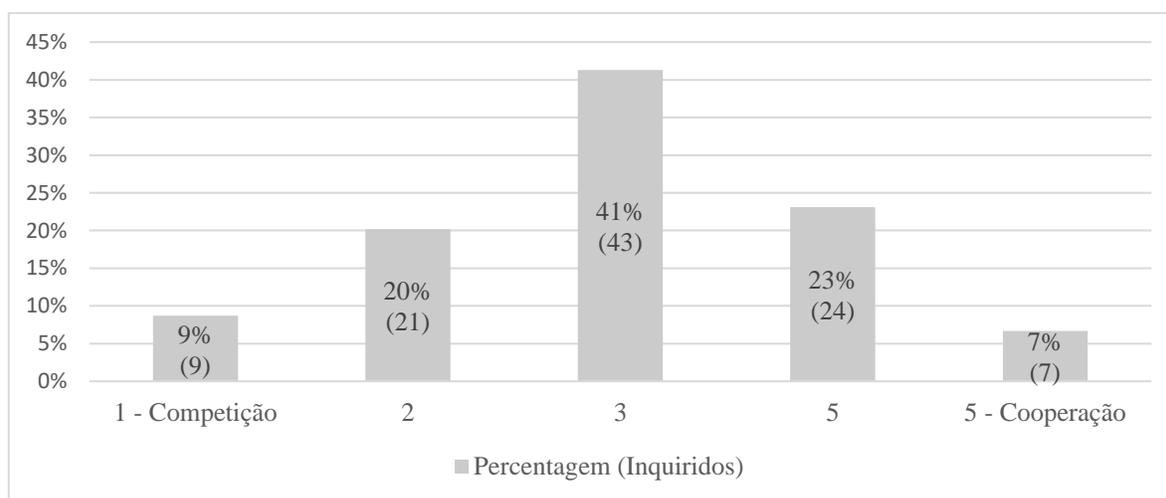


Gráfico 1: Qual a relação que crê que existe entre bancos e FinTechs?

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao futuro entre bancos e FinTechs, na Tabela IX, apenas 45,2% dos interrogados confia firmemente que estas empresas tecnológicas vão tomar o lugar dos bancos, sendo que a moda é representada pelo valor 3, com um desvio padrão de 1,121, o que denota algum ceticismo por parte dos bancários, não acreditando que seja possível tal mudança. Esta resposta vai contra aquilo que é enunciado na literatura, já que para Brandl & Hornuf (2020), qualquer empresa que consiga replicar o que já é feito, mas com menos custos e um maior uso da tecnológica, pode tomar o lugar da instituição tradicional.

Todavia, a maioria dos inquiridos entende que os bancos devem procurar parcerias com as FinTechs, fomentando os produtos e serviços da instituição bancária.

Tabela IX: A relação entre FinTechs e bancos #1

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	Porcentagem
Futuramente, as empresas FinTech podem tomar o lugar dos bancos, no sentido de proporcionar os mesmos serviços e com menos custos.	3,346	1,121	3	1	5	45,2%
Os bancos devem procurar uma parceria com as FinTech, de forma a fomentar os seus produtos e serviços.	3,980	0,965	4	1	5	72,1%

Fonte: Elaboração própria

Ainda no mesmo tópico, observando a Tabela X, a percentagem de concordância mais baixa surge na ótica regulatória, atingindo apenas 21,2% de consonância. Este é, possivelmente, um dos tópicos mais complexos, pelo que se admite que a maioria dos sondados possa não ter conhecimento sobre os mesmos.

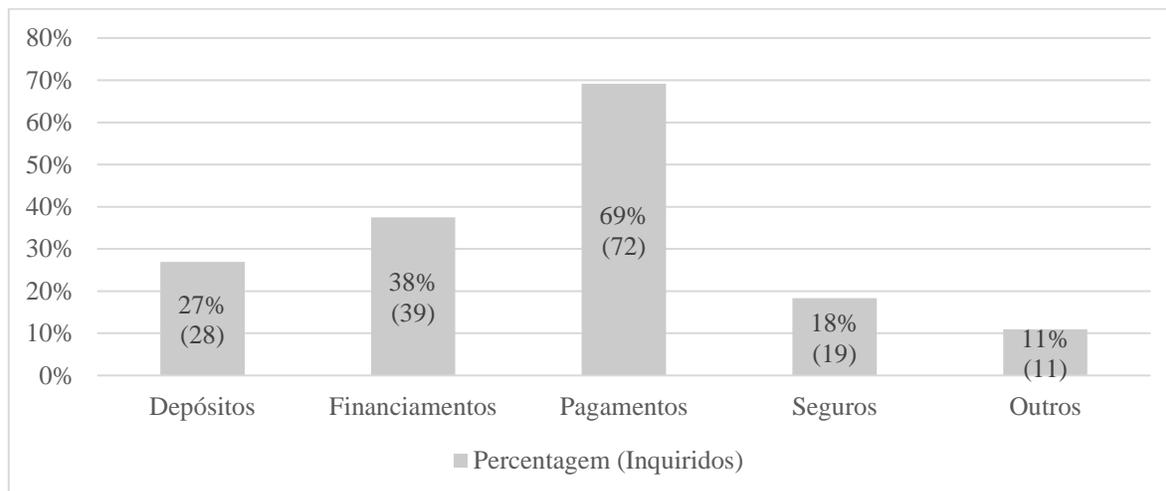
Porém, segundo Gomber *et al.* (2017) e Arner *et al.* (2016), é possível afirmar que cada vez mais estão a ser realizados processos regulatórios que colocam os bancos e as FinTechs ao mesmo nível, o que não vai de encontro às respostas obtidas. Desses 21,2% (22 inquiridos) que concordaram com a afirmação, pode afirmar-se que 16 apresentam uma literacia sobre as FinTechs elevada (valores 4 e 5 na Escala de Likert), o que demonstra um conhecimento mais vasto, que é aplicável a esta matéria. Esta avaliação será enriquecida através da Análise de *Clusters*, tratada no tópico “Demografia e Literacia Financeira e Análise de *Clusters*”.

Tabela X: A relação entre FinTechs e bancos #2

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	Percentagem
O nível de competição entre bancos e FinTech é justo, numa ótica de regulação.	2,634	1,097	2	1	5	21,2%
A comunicação com o cliente é uma das mais-valias para os bancos tradicionais, em relação às FinTechs.	4,182	1	5	2	5	79,8%

Fonte: Elaboração própria

Para entender melhor qual a percepção dos inquiridos, a nível de competição das soluções digitais disponíveis, foram disponibilizadas várias opções de escolha, onde se pode verificar, no Gráfico 2, que as soluções de pagamentos são aquelas que mais proporcionam uma possível competição entre bancos e FinTechs, na ótica dos bancários sondados.

**Gráfico 2: Onde crê que existe uma maior competição entre as FinTechs e os bancos?**

Fonte: Elaboração própria

Com o intuito de conhecer melhor as aplicações bancárias usadas pelos colaboradores, foi questionado quais os produtos e serviços disponíveis nas mesmas. As respostas foram, em grande parte, unânimes. As aplicações são, primariamente, complementadas por secções como os pagamentos, cartões, investimentos, créditos, transferências e consultas, obtendo 90% do total dos interpelados. Além destas, destacam-se, num nível um pouco mais abaixo, rondando os 80%, os seguros e o contacto com o cliente.

Apenas 20,2% dos inquiridos trabalham em bancos onde somente existe uma cultura tradicional estabelecida, enquanto os restantes apresentam culturas tecnológicas ou híbridas, demonstrando uma clara evolução nos processos bancários.

Já na vertente de produtos e serviços desenvolvidos exclusivamente pelas FinTechs, foi questionado quais seriam as áreas mais importantes para o negócio bancário, ao que é possível verificar, através do Gráfico 3, que do total de respostas, 74% escolheu a análise de dados e 65% optou pela cibersegurança, como as mais importantes. Cruzando os dados, em relação às aplicações e seus serviços, nota-se um valor inferior nas transações móveis, que foram destacadas como sendo muito usadas. Isto não invalida a sua importância, traduzindo-se por serem os próprios bancos a desenvolverem estes serviços nas suas aplicações. Logo, numa ótica de produto exclusivo de FinTech, faz menos sentido ser utilizado pelo banco.

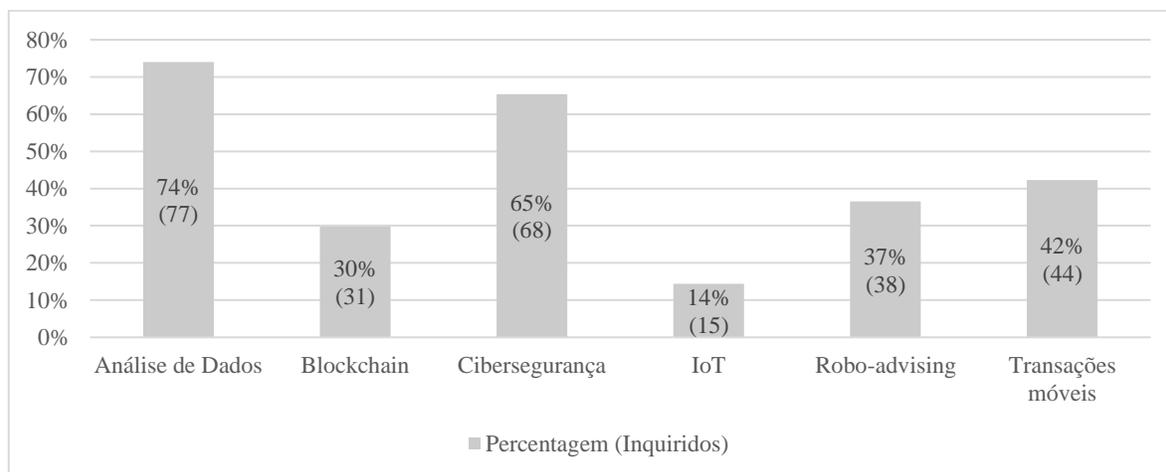


Gráfico 3: Quais crê serem os produtos/serviços FinTech mais úteis para um banco?

Fonte: Elaboração própria

Através da Tabela XI, podemos observar outras questões que refletem a importância da oferta digital no setor bancário. 76,9% dos inquiridos entendem que as FinTechs surgiram com o intuito de facilitar as necessidades do cliente e que o uso dos produtos e serviços digitais afetam positivamente o trabalho dos bancários, sendo que foram obtidas uma percentagem de concordância de 78,9% e uma moda no valor 5. Por fim, 82,7% dos sondados acreditam que a aposta no digital por parte dos bancos tem muito a ver com o interesse demonstrado por parte do cliente, cuja média é representada pelo valor 5.

Tabela XI: Produtos e serviços digitais nos bancos

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	Porcentagem
O surgimento das FinTech e a disponibilização dos seus serviços/produtos servem, na maioria, para facilitar as necessidades do cliente.	4,096	0,794	4	2	5	76,9%
O uso dos produtos/serviços digitais afeta positivamente a eficiência e qualidade do trabalho dos bancários.	4,163	0,914	5	1	5	78,9%
A forte procura por parte do cliente foi um dos motivos para a aposta no digital por parte dos bancos.	4,211	0,972	5	1	5	82,7%

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às aplicações externas ao banco, como por exemplo o Revolut ou MBWay, 59,6% dos inquiridos acreditam serem uma ameaça ao setor bancário. Não é possível concluir qualquer consenso a nível de idade do questionado, anos na indústria ou conhecimento literário aquando das respostas, pois são variadas, sem haver um elo comum que as possa justificar.

Como já foi destacado na Revisão de Literatura, o impacto da oferta digital na ótica bancária tem tido uma evolução excelente. A aposta no digital é cada vez maior, e 98,1% dos inquiridos concordam. É, também, clara a opinião dos sondados, na Tabela XII, que apresentam um grau de consenso de 96,1%, ao concordarem que tem existido uma evolução positiva destas soluções. Tem um desvio padrão de 0,558, reforçando o acordo na resposta. E, como nem tudo é perfeito, na ótica dos bancários, esta situação acarreta alguns efeitos menos positivos, como a redução do *staff*, ao qual 90,4% dos interrogados concordam que possa acontecer, o que vai de encontro aos dados da APB (2022).

Os sondados consideram que os bancos acabam por perder algumas das suas mais valias e vantagens competitivas para as FinTechs, atingindo um total de 51,9% das opiniões. Não foi possível encontrar um elo comum nestas respostas. Assim, foram analisadas as opiniões não concordantes, ao que se utilizou o cargo no banco para entender melhor a resposta dada. Agruparam-se dois cargos superiores (diretores e gerentes), o que deu para entender que, na grande maioria, não apresentaram valores acima de 3, e muitas vezes, até mesmo inferiores.

Esta análise mostra que os detentores de cargos superiores podem ter uma noção incorreta da realidade atual da sua indústria. Aliás, a média de idades dos interrogados com estes cargos é de 48 anos e trabalham, em média, na indústria há 21 anos, o que corrobora esta ideia.

Tabela XII: Impactos dos produtos e serviços nos bancos

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	Percentagem
Qual a evolução e impacto dos produtos/serviços digitais notada ao longo dos anos?	4,634	0,558	5	3	5	96,1%
Sabendo que cada vez mais os bancos apostam no digital, qual a probabilidade de haver redução de staff, de forma a reduzir custos?	4,528	0,762	5	1	5	90,4%
Os bancos estão a perder algumas das suas vantagens competitivas para as FinTech, como por exemplo o know-how dos bancários.	3,528	1,206	3	1	5	51,9%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao afastamento e aproximação dos clientes aos bancos, através do uso das soluções digitais, existem duas perspetivas diferentes, quer numa ótica de ligação física ao banco, quer geralmente. Ou seja, 50,9% dos inquiridos acreditam que os clientes estão a afastar-se fisicamente dos bancos, sendo que apenas 23% creem que a tendência é a oposta, e que as aplicações digitais não fazem com que o cliente abandone as lojas físicas. Os restantes 26% têm uma opinião neutra.

No aspeto mais geral, a opinião muda, havendo 51% de sondados que creem que, através do uso das aplicações digitais, o cliente contacta e comunica com o banco. 29,8% dos questionados têm uma opinião neutra, enquanto, finalmente, 19,3% creem que existe um afastamento ao banco, de qualquer modo.

É interessante analisar que, dos inquiridos que optaram por uma escolha neutra (valor 3) na questão sobre a ótica do relacionamento presencial, a grande maioria optou, no mínimo por escolher o valor 3 (ou superior) na questão sobre ótica de utilização global, demonstrando que, independentemente de se deslocarem mais ou menos à loja física, o contacto continua a ser estabelecido através da aplicação, fortalecendo o apoio do banco.

Em relação aos desafios, os mais cruciais são as falhas de segurança, ao que 99% dos sondados concordam, como comprova a Tabela XIII. Porém, apenas 50,9% consideram que uma presença digital pode levar a eventuais falhas. Acaba por ser um número bastante reduzido, quando se olha à literatura, visto que é referido um aumento dos ataques cibernéticos (KPMG, 2021).

A nível de regulamentação, 56,7% dos inquiridos acreditam que os regulamentos atuais estão a prevenir uma melhoria dos produtos e serviços digitais. É importante referir que apenas 13,5% creem que os regulamentos não são motivo para esse impedimento. Finalmente, 31 averiguados (29,8%) têm uma opinião neutra, o que leva a crer que possam não ter conhecimento aferido sobre a matéria.

Por último, apenas 50,9% dos interrogados consideram que os bancos possam vir a ser reduzidos no formato físico. Esta questão apresentou uma moda no valor de 3, o que pode representar algum desconhecimento por parte dos inquiridos neste aspeto. No entanto, e como é referido por Brandl & Hornuf (2020), qualquer empresa tecnológica que adote um serviço para ser um substituto do banco tradicional pode tomar o seu lugar. Segundo dados da APB (2022), as lojas físicas estão a reduzir de ano para ano.

Tabela XIII: Desafios

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	Percentagem
A presença digital dos produtos/serviços pode levar a falhas de segurança nos bancos.	3,384	1,193	4	1	5	50,9%
A cibersegurança é um desafio crucial para os bancos, visto que existe um número importante de dados confidenciais de clientes.	4,836	0,396	5	3	5	99%
Os regulamentos existentes limitam uma eventual melhoria de produtos ou serviços.	3,538	1,042	4	1	5	56,7%
A forte aposta no digital poderá colocar em causa a existência dos bancos no formato físico.	3,461	1,214	3	1	5	50,9%

Fonte: Elaboração própria

A respeito da performance e eficiência bancaria, de forma geral, os colaboradores admitem que a utilização das soluções digitais no seu trabalho são mais práticas e garantem rapidez, flexibilidade e automatização, permitindo o foco noutras tarefas, tal como comprova o estudo da McKinsey (2020), melhorando a qualidade. Apontam, ainda, à redução de custos por parte do banco e visam a autonomia que as mesmas proporcionam ao consumidor.

Quanto às maiores desvantagens, os bancários referem a impessoalidade, as relações distantes com o cliente, as perdas de vínculos, o *lay-off* de colaboradores e a segurança digital. Numa ótica do cliente, referem as possíveis burlas e a falta de literacia tecnológica de alguns dos clientes, especialmente mais velhos.

Por fim, analisando a evolução da eficiência e qualidade das soluções digitais (Tabela XIV), observa-se uma elevada percentagem de concordância, em que ambas apresentam uma moda no valor de 5, e com um desvio padrão reduzido, reforçando a positiva evolução da eficiência e qualidade das soluções digitais e o facto de os bancos serem mais competitivos caso apostem nesta vertente.

Tabela XIV: Performance e eficiência dos bancos

Questão	Média	Desvio Padrão	Moda	Mínimo	Máximo	Percentagem
Qual o grau de evolução nos últimos anos a nível de eficiência/qualidade através do uso dos produtos e serviços digitais?	4,413	0,632	5	3	5	92,3%
Os bancos podem apresentar um maior nível de competitividade através do uso de produtos/serviços digitais.	4,519	0,653	5	3	5	93,3%

Fonte: Elaboração própria

4.2 Demografia e Literacia Financeira e Análise de Clusters

No último tópico a ser estudado, analisámos as questões sociodemográficas. Foi realizado o teste Tau de Kendall (τ), onde se comparou o grau de literacia sobre FinTechs, com cada aspeto sociodemográfico, com o objetivo de entender se existe alguma correlação entre as duas medidas, verificando qualquer semelhança entre os dados observados.

Para isso, foi automaticamente atribuído um número, pelo *software* SPSS, para cada valor categórico. Não existindo um claro consenso para a interpretação dos dados, o SPSS sugere o seguinte: $\tau = -1$, indica uma relação negativa perfeita entre duas variáveis, onde uma variável A baixa é associada a uma variável B elevada; $\tau = 0$, indica que não existe qualquer relação; $\tau = 1$, indica uma relação positiva perfeita entre duas variáveis, onde uma variável A baixa é associada a uma variável B baixa.

A interpretação proposta é: $|\tau| = 0.07$, indica uma associação fraca; $|\tau| = 0.21$, indica uma associação média; $|\tau| = 0.35$, indica uma associação forte.

Assim, observando a Tabela XV, é possível afirmar que as variáveis “Cargo”, “Zona do país”, “Género” e “Escolaridade” patenteiam valores perto do 0, o que denota que não existe qualquer correlação. Quanto à “Idade”, é apresentada uma correlação fraca (acima dos 0.07 indicados anteriormente), no nível 0.05, significando que existe 5% de chance de que os resultados obtidos na amostra tenham sido devido ao acaso.

Tabela XV: Teste Tau de Kendall
Qual o grau de literacia sobre as FinTechs?

Variável	Coefficiente	Significância
Género	-.111	.223
Idade	.191	.012
Cargo	-.011	.895
Zona do país*	-.010	.902
Escolaridade	.030	.721

*As zonas do país foram divididas em NUTS II, devido à inexistência de uma amostra mais significativa por distrito.

Fonte: SPSS

Relativamente à análise de *clusters*, foram agrupadas questões relacionadas com o mesmo tópico, para verificar a existência de padrões de resposta. Os *clusters* apresentam três níveis de qualidade: fraco, razoável e bom. O ideal é estar no nível “bom” e evitar o “fraco”, pois significa que não existe razão para fazer uma análise deste género. Verificando a Tabela XVI, encontramos *clusters* com um nível de qualidade razoável. Existem dois grupos, onde o primeiro tem uma representação populacional superior ao segundo. Do primeiro grupo, é possível retirar a informação de que estes acreditam num setor bancário vincado no tradicional, com uma menor interferência das FinTechs. Ou seja, o padrão encontrado traça

um tipo de inquirido que tem um pensamento mais antiquado em relação ao uso tecnológico na banca. Pode ser denominado de “Conservador”. O segundo grupo de inquiridos considera que as FinTechs podem ser um competidor no mercado financeiro. Logo, aparentam aceitar eventuais mudanças tecnológicas dentro deste setor, podendo ser designado de “Inovador”.

Tabela XVI: Análise de Clusters – Relação Bancos e FinTechs

Tópico	Grau de Importância	Média Cluster #1 (69,2%)	Média Cluster #2 (30,8%)
As empresas FinTech podem tomar o lugar dos bancos	1,00	2,85	4,47
O digital poderá colocar em causa a existência dos bancos físicos	0,73	2,99	4,53
Os bancos estão a perder vantagens competitivas para as FinTechs	0,41	3,17	4,34
Os bancos devem procurar uma parceria com as FinTechs	0,37	3,71	4,59

Fonte: SPSS

Finalmente, estudou-se a regulação, cuja qualidade do *cluster* é boa. Verificam-se, na tabela XVII, três grupos, onde o elo comum é a competição entre os bancos e as FinTechs não ser justa, em termos regulatórios, o que vai contra a literatura de Gomber *et al.* (2017), que reitera que são feitos esforços para manter ambas as instituições no mesmo patamar. Assim, o primeiro grupo é apelidado de “Desconhecedor”, pois os resultados obtidos vão contra o que é referido na literatura. O grupo dois caracteriza-se por “Reformista”, porque através das suas respostas, entende-se que procuram uma mudança. Finalmente, o terceiro grupo denomina-se de “Racional”, pois o conhecimento demonstrado vai de encontro à literatura estudada.

Tabela XVII: Análise de Clusters – Regulação

Tópico	Grau de Importância	Média Cluster #1 (38,5%)	Média Cluster #2 (24%)	Média Cluster #3 (37,5%)
Os regulamentos limitam a melhoria de produtos	1,00	2,50	4,44	4,03
A competição entre bancos e FinTechs é justa	0,83	2,25	1,64	3,67

Fonte: SPSS

Foram realizadas outras análises, mas após verificar o seu resultado, entendeu-se que não eram significativas para formar *clusters* e retirar conclusões dos mesmos, pelo que não foram incluídas no estudo.

5. CONCLUSÕES

Após concluírem-se as etapas da revisão de literatura e metodologia, é possível fazer algumas análises finais ao tema em questão. Como foi tratado desde início, os objetivos principais desta dissertação eram entender a percepção dos bancários em relação à eficiência e qualidade das soluções digitais no seu dia-a-dia, e perceber se as FinTechs podem, realmente, tomar o lugar dos bancos tradicionais.

Remetendo à primeira questão, o *feedback* adquirido por parte dos inquiridos foi de encontro àquilo que a literatura refere. Existe uma forte influência das soluções digitais no trabalho diário de um bancário, com bastantes pontos a favor aquando da utilização destas tecnologias, conforme comprovado por estudos da McKinsey (2020) e demais autores, devidamente identificados ao longo deste estudo. Estas soluções garantem ao bancário uma maior eficácia no decorrer das suas obrigações laborais, enquanto conseguem dar uma qualidade ainda maior ao cliente.

Quanto à segunda questão, é muito mais complexa, sendo que é impossível prever o futuro. Não se sabe ao certo se as FinTechs vão tomar o lugar das instituições tradicionais, mas a literatura considera que é uma possibilidade forte. Aliás, autores como Brandl & Hornuf (2020) e Arner *et al.* (2016) estudam essa mesma hipótese, prevendo uma maior competição no mercado, ainda que seja recomendável a adoção de um sistema cooperativo, que fortaleça ambas as partes (Sloboda & Demianyk, 2020). Contudo, os sondados têm uma posição mais cética, como analisado anteriormente, pois acreditam que há espaço para ambos, e que as operações bancárias vão continuar, com as devidas inovações quase “obrigatórias” por parte dos bancos. Existirá uma menor afluência às lojas físicas, bem como automatizações de tarefas, o que irá fazer com que a tendência decrescente do número de trabalhadores bancários continue, bem como o fecho de lojas, tal como indicam os dados da APB (2022).

As inovações dos modelos de negócio, os investimentos digitais e a melhoria da qualidade do serviço vão ser muito importantes para as instituições financeiras tradicionais se diferenciarem das FinTechs (Jünger & Mietzner, 2020). Os bancos devem procurar melhorar, entre outros já mencionados, o processamento de informação e níveis de comunicação através

de fortes investimentos em TI, atualizando os seus sistemas e salientando produtos e serviços mais digitais, que vão de encontro àquilo que o cliente precisa (Boot *et al.*, 2021).

Os sistemas financeiros do futuro devem usar as novas tecnologias de forma a conseguirem salvaguardar os consumidores e garantirem a estabilidade dos mercados. Assim, estão a potenciar a economia global (Murinde *et al.*, 2022). Os bancos terão de ser ágeis e colaborar com as FinTechs, para que ambos se possam cimentar num ecossistema forte, que visa mostrar o melhor de cada uma das instituições (EY, 2017).

5.1 Limitações e Estudos Futuros

Relativamente às limitações encontradas durante a realização desta dissertação, é possível constatar que a maioria dos interrogados trabalha em Lisboa, o que fez com que não fosse possível obter uma amostra mais real de outras zonas, impossibilitando uma análise mais exata por distrito. Além disso, o número de inquiridos acabou por ser curto quando comparado com o número total de colaboradores a operar em Portugal.

Quanto aos estudos futuros, existem muitas temáticas que podem ser abordadas, usando a questão dos produtos e serviços digitais nos bancos. É possível haver um enfoque na segurança digital, na performance económica dos bancos e na regulação (RegTech). Além disso, pode ser abordado o mesmo tópico, mas com a ótica mais centrada no cliente ou até mesmo na ótica bancária, mas com análises a determinados cargos profissionais, para entender as perceções dos mesmos. Pode, ainda, ser efetuado um estudo sobre eventuais reestruturações de bancos para uma vertente mais digital.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Almulla, D. & Aljughaiman, A. (2021). Does financial technology matter? Evidence from an alternative banking system. *Cogent Economics & Finance*. 9:1. <https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1934978>.

Anagnostopoulos, I. (2018). FinTech and Regtech: Impact on Regulators and Banks. *Journal of Economics and Business*. 100: 7-25. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.07.003>.

Arner, D., Barberis, J. & Buckley, R. (2016). The Evolution of FinTech: A New Post-Crisis Paradigm?. *SSRN Electronical Journal*. 47 (4). 1271-1319. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2676553>.

Associação Portuguesa de Bancos (2022). *O setor bancário num minuto*. Disponível em: <https://www.apb.pt/content/files/APB-SectorBancarioNumMinuto-JUN2022-PT.pdf> [Acesso em: 29/08/2022].

Banco de Portugal (2019). *Séries Longas – Setor Bancário Português 1990-2018*. Disponível em: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/series_longas_setor_bancario_portugues.pdf [Acesso: em 29/08/2022].

Banco de Portugal (2021). *Overview do setor bancário português*. Disponível em: https://www.apb.pt/content/files/Overview_do_Sector_Bancario_Portugues_PT_Junho_2021.pdf [Acesso em: 29/08/2022].

Bellardini, L., Gaudio, B., Previtali, D. & Verdoliva, V. (2022). How do Banks invest in FinTechs? Evidence from advanced economies. *Journal of International Financial Markets, Institutions and & Money*. 77: 101498. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101498>

Boot, A., Hoffmann, P., Laeven, L., Ratnovski, L. (2021). FinTech: What's old, what's new?. *Journal of Financial Stability*. 53: 100836. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2020.100836>.

Brandl, B. & Hornuf, L. (2020). Where did FinTechs Come From, and Where Do They Go? The Transformation of the Financial Industry in Germany after Digitalization. *Frontiers in Artificial Intelligence*. 3:8. <https://doi.org/10.3389/frai.2020.00008>.

Broby, D. (2021). Financial technology and the future of banking. *Financial Innovation*. 7: 47. <https://doi.org/10.1186/s40854-021-00264-y>.

Cardoso, J. (2020). *Fusões e Aquisições na Banca Portuguesa: O Impacto no Desempenho Operacional dos Bancos Adquirentes*. Tese de Mestrado em Gestão de Pequenas e Médias Empresas, Instituto Politécnico de Portalegre – Escola Superior de Tecnologia e Gestão.

Chen, M., Wu, Q. & Yang, B. (2019). How Valuable is FinTech Innovation?. *The Review of Financial Studies*. 32:5. 2062-2106. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy130>.

Chen, X., You, X. & Chang, V. (2021). FinTech and Commercial Banks' Performance in China: A Leap Forward or Survival of the Fittest? *Technological Forecasting & Social Change*. 166: 120645. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120645>.

Cho, T. Y. & Chen, Y. S. (2021). The impact of financial technology on China's banking industry: An application of the metafrontier cost Malmquist productivity index. *North American Journal of Economics and Finance*. 57: 101414. <https://doi.org/10.1016/j.najef.2021.101414>.

ECO (2021). *FinTech365: Estas são as 22 FinTechs pré-selecionadas para inovar com a banca. Há nove portuguesas*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2021/03/17/fintech365-estas-sao-as-22-fintechs-pre-selecionadas-para-inovar-com-a-banca-ha-nove-portuguesas/> [Acesso em: 02/08/2022].

Ernst & Young (2017). *Unleashing the potencial of FinTech in banking*. Disponível em: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/banking-and-capital-markets/ey-unleashing-the-potential-of-fin-tech-in-banking.pdf [Acesso em: 10/08/2022].

Financial Stability Board (2017). *FinTech credit: Market structure, business models and financial stability implications*. Disponível em: https://www.bis.org/publ/cgfs_fsb1.htm [Acesso em: 24/03/2022].

Forbes (2022). *O desafio da banca de retalho tradicional para “apanhar” as FinTech*. Disponível em: <https://www.forbespt.com/o-desafio-da-banca-de-retalho-tradicional-para-apanhar-as-fintech/> [Acesso em: 02/08/2022].

Gomber, J., Koch, A. & Siering, M. (2017). Digital finance and FinTech: Current research and future research directions. *Journal of Business Economics*. 87. 537-580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>.

Hornuf, L., Klus, M. F., Lohwasser, T. S. & Schwienbacher, A. (2021). How do banks interact with FinTech startups?. *Small Business Economics*. 57. 1505-1526. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00359-3>.

Jünger, M. & Mietzner, M. (2020). Banking Goes Digital: The Adoption of FinTech Services by German Households. *Finance Research Letters*. 34: 101260. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.08.008>.

Kang, J. (2018). Mobile payment in FinTech environment: trends, security challenges, and services. *Human-centric Computing and Information Sciences*. 8:32. <https://doi.org/10.1186/s13673-018-0155-4>.

Klus, M. F., Lohwasser, T. S., Holotiuk, F. & Moorman, J. (2019). Strategic alliances between banks and FinTechs for digital innovation: motives to collaborate and types of interaction. *Journal of Entrepreneurial Finance*. 21:1. 1-23. Disponível em: <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1346&context=jef>.

KPMG (2021). *Pulse of FinTech H2'21*. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/02/pulse-of-fintech-h2-21.pdf> [Acesso em: 24/03/2022].

Lee, C., Li, X., Yu, C., Zhao, J. (2021). Does FinTech innovation improve bank efficiency? Evidence from China's banking industry. *International Review of Economics and Finance*. 74. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.03.009>.

Lee, I. & Shin, J. S. (2018). FinTech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*. 74. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>.

McKinsey (2020). *How digital collaboration helps banks serve customers better*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/banking-matters/how-digital-collaboration-helps-banks-serve-customers-better> [Acesso em: 26/08/2022].

Miao, Z. & Juanjuan, Y. (2019). Research on Financial Technology and Inclusive Finance Development. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 294. <https://doi.org/10.2991/ieesasm-18.2019.14>.

Moccia, S., García, M. R. & Tomic, I. (2021). FinTech strategy: e-reputation. *Int. J. Intellectual Property Management*. 11: 1. 38-53. <https://doi.org/10.1504/IJIPM.2021.10035768>.

Moreira, M. (2020). *FinTech Report: An Overview of the Iberian FinTech Market*. Tese de Mestrado em Finanças, NOVA – School of Business and Economics.

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: 12103. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102103>.

Musabegović, I., Ozer, M., Lazić, M. & Jovanović, S. (2021). Interplay between digital technologies and business performance in banking industry: Global and Regional perspectives. *Ekonomika*. 67. <https://doi.org/10.5937/ekonomika2103075m>.

Pessanha, A. (2019). *How FinTechs and Their Partnerships with Financial Institutions are Closing the Banking Gap: Challenges and Opportunities Faced Towards Greater*

Financial Inclusion. Tese de Mestrado em Finanças, Católica – Lisbon School of Business & Economics

Portugal FinTech (2021). *Portugal FinTech Report 2021*. Disponível em: <https://www.portugalfintech.org/portugalfintechreport2021> [Acesso em: 17/01/2022]

Rentería, D., Vélez, I, Giraldo, L. & Villa, F. (2021). Las FinTech, una revolución para la banca tradicional. *RISTI*. E41. 17-29. Disponível em: <https://investigaciones-pure.udem.edu.co/es/publications/las-fintech-una-revoluci%C3%B3n-para-la-banca-tradicional>.

Romãnova, I., Grima, S., Spiteri, J. & Kudinska, M. (2018). The Payment Services Directive II and Competitiveness: The Perspective of European FinTech Companies. *European Research Studies Journal*. 21:2. 5-24. <https://doi.org/10.35808/ersj/981>.

Sloboda, L. Y. & Demianyk, O. M. (2020). Prospects and Risks of the FinTech Initiatives in a Global Banking Industry. *The Problems of Economy*. 1:43. 275-282. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-1-275-282>.

Smirnov, V. D. (2021). Improving Banks' Operating Efficiency with Corporate Clients. *Finance: Theory and Practice*. 25(1). <https://doi.org/10.26794/2587-5671-2021-25-1-130-142>

Tavaga (2021). *Digital Banking and Its Foray into The Banking Sector*. Disponível em: <https://tavaga.com/blog/digital-banking-meaning-benifits-products-types-disadvantages-future/> [Acesso em: 12/08/2022]

Thakor, A. (2020). FinTech and banking: What do we know?. *Journal of Financial Intermediation*. 41: 100833. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>.

Türkmen, E. & Soyer, A. (2020). The Effects of Digital Transformation on Organizations. *Handbook of Research on Strategic Fit and Design in Business Ecosystems. E-Business Research*. IGI Global: Hershey, PA, USA. 259-288.

ANEXO A

A relação dos produtos e serviços digitais na eficiência e qualidade dos bancos portugueses: tornar-se-á a banca tradicional numa FinTech? - A perceção dos bancários

O presente questionário tem como objetivo ser utilizado numa dissertação final de mestrado do curso de Ciências Empresariais, do Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade de Lisboa, com a orientação do Prof. Dr. Pedro Rino Vieira.

Entende-se à partida, que todos os inquiridos são funcionários de bancos, pelo que o seu contributo será empregue num estudo onde se tenta entender, numa questão de eficiência e qualidade, qual a ótica do banco e dos seus funcionários, em relação aos produtos e serviços digitais. Todas as respostas são confidenciais e a realização do questionário leva em média, entre 8-10 minutos.

Caso tenha alguma dúvida, pode contactar o seguinte email: l54508@aln.iseg.ulisboa.pt

Literacia sobre FinTechs

De forma geral, FinTech é um conceito que abange a tecnologia/ inovação e a área financeira, através da introdução de produtos e/ou serviços no mercado financeiro, num formato mais digital.

1. Qual o seu grau de literacia sobre as FinTech? *

	1	2	3	4	5	
Não conheço	<input type="radio"/>	Conheço bem				

2. Qual a sua opinião sobre as mesmas, no contexto bancário? *

Caso não tenha conhecimento, coloque "N/A".

A sua resposta

3. Qual é a sua noção do impacto que os produtos/serviços digitais têm para o desempenho das suas funções laborais? *

	1	2	3	4	5	
Não entendo	<input type="radio"/>	Entendo bastante				

4. Há quantos anos desempenha funções numa instituição bancária? *

A sua resposta

A relação entre as FinTech e os Bancos

1. Sabe se o seu banco trabalha diretamente com FinTechs, a nível de implementação de produtos/serviços digitais? *

- Sim
 Não
 Não sei

2. Qual a relação que crê que existe entre bancos e FinTechs? *

1 2 3 4 5
 Forte competitividade Forte colaboração

3. Futuramente, as empresas FinTech podem tomar o lugar dos bancos, no sentido de proporcionar os mesmos serviços e com menos custos. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

4. Os bancos devem procurar uma parceria com as FinTech, de forma a fomentar os seus produtos e serviços. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

5. O nível de competição entre bancos e FinTech é justo, numa ótica de regulação. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

6. Onde crê que existe uma maior competição entre as FinTechs e os bancos? *

- Depósitos
 Financiamentos
 Pagamentos
 Seguros
 Outra: _____

7. A comunicação com o cliente é uma das mais-valias para os bancos tradicionais, em relação às FinTechs. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

Produtos e serviços digitais nos bancos

1. O surgimento das FinTech e a disponibilização dos seus serviços/produtos servem, na maioria, para facilitar as necessidades do cliente. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

2. Qual o tipo de cultura apresentada pelo seu banco? *

- Cultura tradicional
 Cultura tecnológica
 Cultura híbrida

3. Quais são os produtos/serviços disponíveis nas suas aplicações bancárias? *

- Cartões
 Consultas
 Contacto direto com o cliente
 Crédito
 Pagamentos
 Poupanças/Investimentos
 Seguros
 Transferências
 Outra: _____

3.1. Dos produtos/serviços referidos anteriormente, quais são os mais utilizados pelo banco? *

Caso não tenha conhecimento, coloque "N/A".

A sua resposta _____

4. Dos seguintes, quais crê serem os produtos/serviços FinTech mais úteis para um banco? *

Escolha, no máximo, 3 opções.

- Análise de Dados
 Blockchain
 Cibersegurança
 Internet das Coisas (IoT)
 Robo-advising
 Transações móveis

5. O uso dos produtos/serviços digitais afeta positivamente a eficiência e qualidade do trabalho dos bancários. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

6. Notou alguma regressão a nível de funcionalidades das aplicações digitais do banco? Se sim, quais as funcionalidades afetadas? *

Por exemplo, erros que não foram arrançados, eliminação de funcionalidades, etc.

A sua resposta _____

7. Como classifica, numa ótica de concorrência, as aplicações externas ao banco, que têm o objetivo de facilitar as operações bancárias? *

Por exemplo, MBWay, Revolut, etc.

1 2 3 4 5
 Não é ameaça Forte ameaça

8. A forte procura por parte do cliente foi um dos motivos para a aposta no digital por parte dos bancos. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

Impacto dos produtos e serviços nos bancos

1. Qual a evolução e impacto dos produtos/serviços digitais notada ao longo dos anos? *

1 2 3 4 5
 Nada considerável Muito considerável

2. Sabendo que cada vez mais os bancos apostam no digital, qual a probabilidade de haver redução de staff, de forma a reduzir custos? *

1 2 3 4 5
 Nada provável Muito provável

3. Entende que os bancos estão a apostar cada vez mais no digital? *

- Sim
 Não
 Não sei

4. Os bancos estão a perder algumas das suas vantagens competitivas para as FinTech, como por exemplo o know-how dos bancários. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

Possíveis desafios

1. A presença digital dos produtos/serviços pode levar a falhas de segurança nos bancos. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

2. A cibersegurança é um desafio crucial para os bancos, visto que existe um número importante de dados confidenciais de clientes. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

3. Os regulamentos existentes limitam uma eventual melhoria de produtos ou serviços. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

4. A forte aposta no digital poderá colocar em causa a existência dos bancos no formato físico. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

5. Atualmente, os clientes dirigem-se aos bancos maioritariamente para questões que só podem ser exclusivamente tratadas presencialmente? *

- Sim
 Não
 Não sei

6. Que relação deriva do uso dos produtos/serviços digitais entre o cliente e o banco, numa ótica de relacionamento presencial? *

Por exemplo, o número de idas presenciais ao banco.

1 2 3 4 5
 Afastamento Aproximação

7. Que relação deriva do uso dos produtos/serviços digitais entre o cliente e o banco, numa ótica de utilização global? *

Por exemplo, se existe um maior contacto com o banco através da utilização das aplicações móveis.

1 2 3 4 5
 Afastamento Aproximação

Performance e eficiência dos bancos

1. Como colaborador, quais são as maiores vantagens na utilização dos produtos/serviços digitais? *

A sua resposta

2. Como colaborador, quais são as maiores desvantagens na utilização dos produtos/serviços digitais? *

A sua resposta

3. Qual o grau de evolução nos últimos anos a nível de eficiência/qualidade através do uso dos produtos e serviços digitais? *

1 2 3 4 5
 Muito baixa Muito elevada

4. Os bancos podem apresentar um maior nível de competitividade através do uso de produtos/serviços digitais. *

1 2 3 4 5
 Discordo totalmente Concordo totalmente

5. Que tipo de política(s) crê que ainda deve(m) ser criada(s) para melhorar a qualidade e eficiência bancária? *

A sua resposta

Questões sociodemográficas

1. Género *

- Masculino
 Feminino
 Outro

2. Idade *

A sua resposta

3. Grau de Escolaridade *

- Básico
 Secundário
 Licenciatura
 Pós-Graduação
 Mestrado
 Doutoramento

4. Cargo no banco *

A sua resposta

5. Local de trabalho *

- Aveiro
 Beja
 Braga
 Bragança
 Castelo Branco
 Coimbra
 Évora
 Faro
 Guarda
 Leiria
 Lisboa
 Portalegre
 Porto
 Santarém
 Setúbal
 Viana do Castelo
 Vila Real
 Viseu
 RA Açores
 RA Madeira

Anterior

Enviar

Limpar formulário