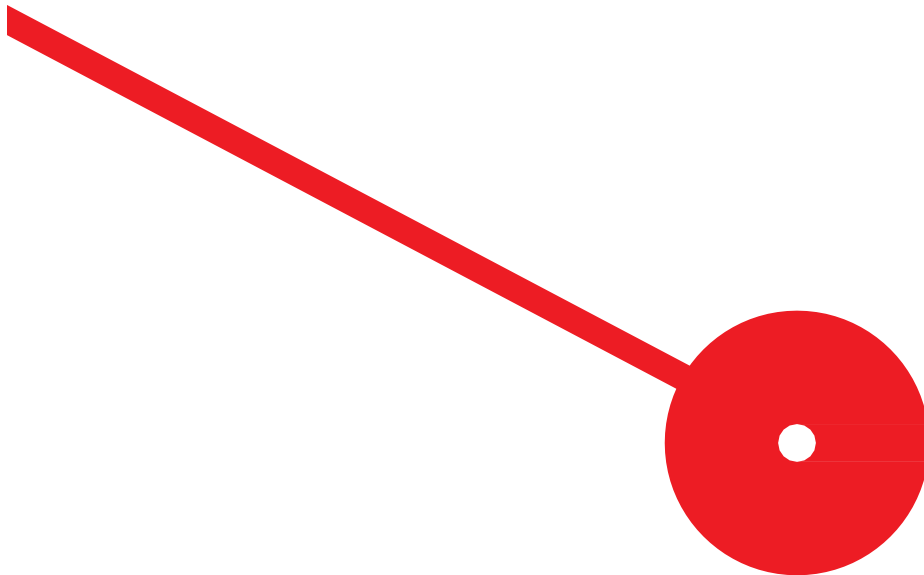




RELATÓRIO DE ESTÁGIO - BANKINTER S.A. PORTUGAL

Leonardo Brandão Pena

10/2025

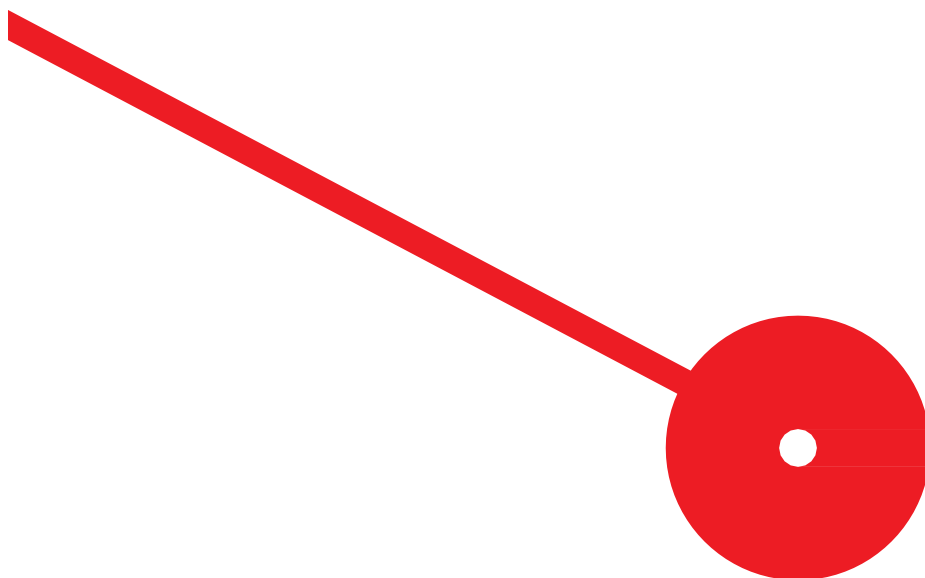




RELATÓRIO DE ESTÁGIO – BANKINTER S.A. PORTUGAL

Leonardo Brandão Pena

Relatório de Estágio apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão das Organizações - Ramo de Gestão Pública, sob orientação do Professor Doutor Adalmiro Álvaro M. C. Andrade Pereira e da Professora Tânia Catarina Vilaça Teixeira



Agradecimentos

Chegado o momento de concluir esta etapa, é com profundo reconhecimento e gratidão que inicio os agradecimentos deste relatório de estágio. Esta experiência representou muito mais do que uma componente académica: foi uma jornada de crescimento, descoberta e aprendizagem que marcou de forma significativa o meu percurso pessoal e profissional. Cada desafio superado, cada ensinamento recebido e cada pessoa com quem tive o privilégio de colaborar contribuíram para tornar este estágio memorável e transformador.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto por me ter proporcionado, nestes dois anos, uma experiência académica excelente e pela oportunidade de realizar o estágio profissional ao qual o presente relatório se refere. Para além disso, um especial obrigado ao Professor Doutor Adalmiro Álvaro M. C. Andrade Pereira e à Professora Tânia Catarina Vilaça Teixeira por me terem orientado na realização deste trabalho, mostrando amabilidade e prontidão em todos os conselhos e respostas dadas.

De seguida, queria também agradecer ao Bankinter por todo o acompanhamento dado ao longo do estágio, em especial à responsável do Bankinter + e a todos os meus colegas de trabalho, que se mostraram sempre disponíveis para me ajudar e me transmitir um maior conhecimento, tanto ao nível teórico como relativo ao mundo do trabalho.

Finalmente, agradeço à minha família, particularmente aos meus pais, irmã e avó, pelo apoio incondicional demonstrado, não só no mestrado, mas ao longo de toda a minha vida académica. Aos meus amigos, obrigado pelos bons momentos passados e por me darem sempre força para que conseguisse alcançar sempre os meus sonhos e objetivos. E à minha namorada, por ter estado sempre presente e me ter ajudado a manter o foco mesmo nos momentos mais exigentes deste percurso.

Resumo:

O presente relatório de estágio, desenvolvido no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), apresenta uma análise aprofundada sobre a transformação digital no setor bancário e as práticas de gestão comercial e tecnológica implementadas pelo Bankinter S.A., Sucursal em Portugal. O estudo parte do reconhecimento de que a digitalização constitui um dos principais motores de inovação e competitividade das instituições financeiras contemporâneas, exigindo uma adaptação contínua dos modelos de negócio, das estratégias de relacionamento e da cultura organizacional.

A investigação fundamenta-se numa revisão de literatura que aborda o papel dos bancos na economia, os acordos de Basileia, a digitalização do setor e as novas dinâmicas da experiência do cliente. Autores como Vives (2019), Boot (2017) e Mishkin (2016) salientam a necessidade de equilibrar inovação tecnológica, prudência regulatória e confiança institucional. A análise empírica, baseada na observação direta das práticas do Bankinter, permitiu identificar a relevância da integração entre eficiência digital e proximidade humana, evidenciada por iniciativas como o modelo de banco remoto, o uso de inteligência artificial e o Programa Futuro, orientado para a formação e valorização de jovens talentos.

Os resultados obtidos demonstram que a aposta do Bankinter na digitalização, na formação e na personalização do serviço constitui uma estratégia coerente com as tendências do setor e com as exigências do cliente contemporâneo. Conclui-se que a sustentabilidade do modelo bancário atual depende da capacidade de conciliar inovação, ética e confiança, fatores que se revelam determinantes para o fortalecimento da competitividade e da resiliência institucional num ambiente financeiro em constante mutação.

Palavras chave: Setor Bancário; Transformação digital; Gestão Comercial; Experiência do cliente; Bankinter

Abstract:

This internship report, developed within the scope of the Master's Degree in Organizational Management – Public Management branch at the Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), presents an in-depth analysis of digital transformation in the banking sector and the commercial and technological management practices implemented by Bankinter S.A., Portugal Branch. The study is based on the recognition that digitalization is one of the main drivers of innovation and competitiveness in contemporary financial institutions, requiring continuous adaptation of business models, relationship strategies, and organizational culture.

The research is grounded in a literature review that explores the role of banks in the economy, the Basel Accords, the sector's digitalization, and the new dynamics of customer experience. Authors such as Mishkin (2016), Vives (2019), and Boot (2017) emphasize the need to balance technological innovation, regulatory prudence, and institutional trust. The empirical analysis, based on direct observation of Bankinter's practices, identified the relevance of integrating digital efficiency with human proximity, as evidenced by initiatives such as the remote banking model, the use of artificial intelligence, and the "Futuro Program," aimed at training and valuing young talent.

The results demonstrate that Bankinter's investment in digitalization, training, and service personalization constitutes a strategy aligned with sector trends and the demands of the modern customer. It is concluded that the sustainability of the current banking model depends on the ability to reconcile innovation, ethics, and trust—factors that are crucial for strengthening competitiveness and institutional resilience in a constantly evolving financial environment.

Key words: Banking Sector; Digital Transformation; Commercial Management; Customer Experience; Bankinter

Índice geral

Capítulo I – Revisão de Literatura	6
1 Revisão de Literatura	7
1.1 Introdução ao Setor Bancário.....	7
1.1.1 O banco e a sua função no sistema financeiro - Conceptualização.....	7
1.1.1.1 Importância dos bancos para a economia global e local.....	9
1.1.2 Diferenças entre instituições financeiras e não financeiras.....	10
1.1.3 Evolução do setor financeiro e novas exigências do mercado.....	10
1.1.3.1 Breve análise histórica do setor bancário.....	11
1.1.4 Acordos de Basileia: Evolução e Relevância Reguladora	14
1.1.4.1 Basileia I (1988).....	14
1.1.4.2 Basileia II (2004)	15
1.1.4.3 Basileia III (2010- em diante).....	15
1.1.4.4 Basileia III Finalização (“Basileia IV”).....	16
1.1.5 Transformação digital no setor bancário.....	17
1.1.5.1 Digitalização como motor de inovação e eficiência no setor.....	17
1.2 Banco Remoto e Tecnologia.....	19
1.2.1 Conceito de "banco remoto"	20
1.2.1.1 Relevância no contexto atual de digitalização e pandemia global .	20
1.2.1.2 Importância da cibersegurança e privacidade de dados.....	21
1.2.1.3 Desafios e práticas recomendadas para proteção de dados.....	21
1.2.1.4 Políticas de privacidade adotadas pelo Bankinter	22
1.3 Gestão Comercial no Contexto Bancário.....	23
1.3.1 Evolução da gestão comercial em instituições bancárias.....	23
1.3.2 Estratégias comerciais aplicadas ao setor financeiro	23
1.3.3 Impacto da digitalização nos processos comerciais.....	25

1.4	Gestão da Experiência do Cliente	26
1.4.1	Satisfação e fidelização de clientes no Banco Remoto	26
1.4.2	Técnicas de personalização e abordagem	27
1.4.3	Construção de relações duradouras no ambiente digital	28
1.5	Estrutura e Dinâmica do Setor Bancário Português: Bancos Nacionais e Sucursais.....	28
1.5.1	Enquadramento legal, institucional e de gestão.....	29
1.5.2	Regulação e supervisão bancária	30
1.5.3	Estrutura de capital e responsabilidade patrimonial.....	31
1.5.4	Relação com o mercado e impacto territorial	31
1.5.4.1	Risco e estabilidade financeira.....	32
Capítulo II – Entidade de Acolhimento		31
2	Entidade de Acolhimento.....	32
2.1	O Bankinter no Contexto Bancário.....	32
2.1.1	História e valores do Bankinter.....	32
2.1.1.1	Origem e desenvolvimento do banco, com ênfase na entrada no mercado português.....	32
2.1.2	Modelos de negócio: operações físicas vs. banco remoto	33
2.1.2.1	Comparação entre a presença em agências físicas e o modelo de banco remoto	33
2.1.3	Diferenças competitivas do Bankinter nos serviços digitais.....	34
2.1.3.1	Soluções tecnológicas exclusivas oferecidas pelo banco.....	34
2.1.4	Organigrama	35
Capítulo III – Estágio Curricular.....		36
3	Estágio Curricular	37
3.1	Bankinter +	37
3.2	Processo OnBoarding.....	37
3.3	Atividades Desenvolvidas no Estágio.....	39

3.3.1	Um dia de trabalho no Bankinter +.....	40
3.4	Programa Futuro	41
3.4.1	1ª Formação - Integração e Acolhimento.....	43
3.4.2	2º Formação - Sistema Bancário e Produtividade.....	43
3.4.3	3º Formação Segmentos e Negociação	44
3.5	Ferramentas de Apoio ao Gestor/ Comerciais	44
3.5.1	Aplicação Bancária	44
3.5.2	Portal do Gestor	45
3.5.3	Análise da FIN.....	46
3.5.3.2	Cartões de Crédito:	47
3.5.3.3	Depósitos a Prazo / Poupanças Mobilizáveis.....	47
3.5.4	Lead tracker	47
3.5.5	Base de dados.....	48
3.5.6	Estruturação do contacto.....	49
3.6	Função do estagiário	50
	Capítulo IV – Conclusão	51
	Referências bibliográficas	54

Índice de Figuras

Figura 1 - Organigrama do Bankinter Portugal	35
--	----

Lista de abreviaturas

ATM – *Automatic Teller Machine*

BCBS – *Basel Committee on Banking Supervision*

BCE – Banco Central Europeu

BdP – Banco de Portugal

BES – Banco Espírito Santo

BIS – *Bank for International Settlements*

BPI – Banco Português de Investimento

BPN – Banco Português de Negócios

CET 1 – *Common Equity Tier 1*

CRD – *Capital Requirements Directive*

CRM – *Customer Relationship Management*

ESNL – Entidades do Setor não Lucrativo

FRTB – *Fundamental Review of the Trading Book*

IA – Inteligência Artificial

KPMG – *Klynveld, Peat, Marwick e Goerdeler*

LCR – *Liquidity Coverage Ratio*

ML – *Machine learning*

NSFR – *Net Stable Funding Ratio*

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

RGICSF – Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras

RGPD – Regime Geral de Proteção de Dados

RPA – Automação Robótica de Processos

RWA – *Risk-Weighted Assets*

SRP – *Supervisory Review Process*

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

O setor bancário ocupa um lugar de destaque nas economias contemporâneas, desempenhando um papel essencial na intermediação financeira e na estabilidade do sistema económico global. Segundo Mishkin (2019), os bancos são instituições que canalizam recursos entre poupadores e investidores, promovendo a eficiência na alocação de capital e contribuindo para o crescimento económico sustentável. A sua atuação é regulada por princípios prudenciais, definidos por organismos internacionais como o *Bank for International Settlements* (BIS) e o Comité de Basileia, que estabelecem normas de capital e liquidez com vista a garantir a resiliência do sistema financeiro (BIS - Bank for International Settlements, 2011). No contexto português, o Banco de Portugal (2024) reforça que o setor bancário constitui um pilar essencial na dinamização da economia, no financiamento das empresas e na promoção da inclusão financeira.

Nas últimas décadas, a globalização e o avanço das tecnologias de informação e comunicação transformaram profundamente a estrutura e o funcionamento das instituições financeiras. Como refere Vives (2019), a digitalização constitui um dos vetores de mudança mais disruptivos no setor bancário, reconfigurando os modelos de negócio e a própria relação entre bancos e clientes. Tecnologias como a inteligência artificial, a automação de processos e o *blockchain* permitem ganhos de eficiência, personalização e rapidez, mas também impõem novos desafios em matéria de segurança, privacidade e ética (Kanaparthi, 2024); (KPMG, 2025). A pandemia de COVID-19 acelerou este processo de transformação, levando os consumidores a privilegiarem canais digitais e as instituições a reforçarem a sua capacidade de resposta remota (Deloitte, 2021) (Accenture, 2024).

É neste contexto de mutação tecnológica e cultural que se insere o presente relatório de estágio, desenvolvido no *Bankinter* S.A. – Sucursal em Portugal, instituição de referência pela sua aposta na inovação e na digitalização de processos. Fundado em 1965, o *Bankinter* tem procurado combinar a solidez de um grupo internacional com a flexibilidade e proximidade de um banco adaptado ao contexto português, destacando-se pela utilização de tecnologias avançadas e pela excelência da experiência do cliente (Bankinter, 2024). A instituição distingue-se ainda pela sua estratégia de valorização dos recursos humanos, patente em programas estruturados como o Programa Futuro, que privilegia a aprendizagem contínua e o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais.

O presente relatório, elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão das Organizações – Ramo de Gestão Pública do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), tem como principais objetivos:

- (i) analisar o enquadramento teórico e contextual do setor bancário e a sua transformação digital;
- (ii) descrever as práticas de gestão comercial e tecnológica do *Bankinter*;
- (iii) refletir sobre o contributo do estágio para a compreensão das dinâmicas organizacionais e da experiência do cliente; e
- (iv) articular a observação empírica com as referências teóricas relevantes para a gestão moderna das organizações.

Do ponto de vista metodológico, este trabalho segue uma abordagem qualitativa e descritiva, assente na observação direta das práticas organizacionais, na análise documental e na revisão de literatura especializada (Creswell, 2014 ; Flick, 2018). A opção por este tipo de abordagem justifica-se pelo facto de se tratar de um contexto empírico real, com forte componente interpretativa, o que requer uma leitura aprofundada das interações, das rotinas e das estratégias organizacionais observadas (Yin, 2018) (Gil, 2008).

A metodologia aproxima-se do modelo de estudo de caso único (Yin, 2018), centrado numa organização específica — o Bankinter Portugal — e permite estabelecer uma ponte entre teoria e prática, numa lógica de triangulação entre observação, reflexão e enquadramento conceptual (Stake, 1995). Através deste processo, é possível não só descrever os fenómenos, mas também interpretar as suas causas, os seus impactos e os seus desafios num ambiente organizacional em transformação.

Nesta linha de pensamento, foram utilizados diversos instrumentos de recolha de dados, nomeadamente a observação não participante das rotinas da equipa comercial, a análise de documentos institucionais (manuais, relatórios internos, políticas de privacidade, etc.) e a reflexão sistemática sobre a experiência do estagiário. Esta triangulação metodológica visa aumentar a validade interna da investigação e garantir uma compreensão mais robusta dos fenómenos observados (Flick, 2018; Gil, 2008).

Importa dizer que esta metodologia não pretende produzir verdades absolutas, mas sim gerar uma compreensão aprofundada e contextualizada sobre a gestão bancária em

ambiente digital, contribuindo para o desenvolvimento de uma perspectiva crítica e reflexiva por parte do mestrando enquanto futuro profissional da gestão.

A estrutura do relatório distribui-se em quatro capítulos principais:

- (i) Capítulo I apresenta a revisão de literatura, abordando a evolução do setor bancário, a transformação digital, a gestão comercial e a experiência do cliente;
- (ii) Capítulo II descreve a entidade de acolhimento — o *Bankinter* — e o seu enquadramento institucional;
- (iii) Capítulo III detalha o programa de estágio, as atividades desenvolvidas e as ferramentas de apoio utilizadas;
- (iv) Capítulo IV apresenta as conclusões, sintetizando as principais aprendizagens, reflexões e contributos do estágio para o conhecimento e prática da gestão bancária.

Assim, este relatório pretende não apenas descrever a experiência profissional vivenciada, mas também oferecer uma análise crítica sobre a interação entre tecnologia, gestão e serviço bancário, num contexto de inovação contínua.

Como salientam Vives (2019) e Boot (2017), o futuro do setor financeiro dependerá da capacidade das instituições em equilibrar inovação, confiança e responsabilidade social — um desafio que o *Bankinter* procura enfrentar através de uma estratégia que alia eficiência digital, ética e proximidade humana.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1 Revisão de Literatura

O primeiro capítulo deste relatório apresenta uma revisão bibliográfica sobre os temas que sustentam as atividades desenvolvidas ao longo do estágio, que serão aprofundadas nos capítulos seguintes.

Neste contexto, o relatório inicia-se com uma revisão teórica sobre o setor bancário, abordando a sua função no sistema financeiro, o enquadramento regulatório e os principais desafios contemporâneos. A análise contempla a evolução histórica, o impacto da globalização, a transformação digital e as exigências atuais do mercado, servindo de base para a contextualização das atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

1.1 Introdução ao Setor Bancário

A presente secção tem como objetivo enquadrar o setor bancário no contexto da sua evolução histórica, funcionalidade económica e transformação regulatória e tecnológica. Inicia-se com a conceptualização do banco enquanto agente fundamental do sistema financeiro, destacando a sua relevância para o desenvolvimento económico global e local. Seguidamente, são exploradas as distinções entre instituições financeiras e não financeiras, bem como as principais mudanças que marcaram o setor ao longo das últimas décadas. A análise inclui os Acordos de Basileia como pilares da regulação prudencial e culmina com a abordagem da transformação digital, evidenciando o papel da inovação tecnológica como motor de eficiência, competitividade e adaptação às novas exigências do mercado.

1.1.1 O banco e a sua função no sistema financeiro - Conceptualização

O banco é uma instituição de crédito que realiza operações financeiras e presta serviços financeiros, tais como, concessão de crédito e receção de depósitos e prestação de serviços de pagamento (Banco de Portugal, BdP, 2018). No entanto, existem os bancos centrais que desenvolvem medidas de estabilidade financeira que, conseqüentemente, levam a um crescimento sustentável da economia. Entre elas, a definição das taxas de juro, a emissão da moeda, a regulação de instituições financeiras, a gestão das reservas internacionais do país, entre outras.

Por outras palavras, reforça-se que os bancos são instituições financeiras cuja principal função é intermediar recursos entre os agentes superavitários e deficitários da

economia, promovendo a alocação eficiente de capitais, a estabilidade monetária e a confiança no sistema financeiro (Mishkin, 2019). A sua atuação regula-se por normas nacionais e internacionais, das quais se destacam os Acordos de Basileia, definidos pelo Comité de Basileia para Supervisão Bancária, que estabelecem padrões globais de capital, liquidez e risco.

Conforme refere Santos (2001), o setor bancário caracteriza-se por ser altamente regulamentado, destacando-se, entre essas normas, aquelas que dizem respeito ao capital bancário. Esta ênfase justifica-se pelo papel crucial que os bancos desempenham no sistema financeiro, atuando como intermediários financeiros e contribuindo significativamente para a sua estabilidade.

A relevância do setor bancário na intermediação financeira advém da variedade de funções que exerce: oferece serviços de seguro, gere a liquidez de forma eficiente e produz informação essencial para os agentes económicos, especialmente para os investidores.

Em Portugal, a supervisão bancária é assegurada pelo Banco de Portugal (BdP), que aplica os princípios de Basileia no quadro regulatório europeu, sob orientação do Banco Central Europeu (BCE), responsável pela supervisão direta das instituições significativas na área do euro. A adesão a estes acordos reforça a solidez dos bancos e a confiança dos clientes, elementos centrais num sistema financeiro estável.

Com o objetivo de estabelecer uma estrutura regulatória internacional para a gestão dos riscos de crédito e de mercado, surgiram os Acordos de Basileia. A principal finalidade destes acordos consiste em assegurar que as instituições bancárias mantêm níveis adequados de reservas de capital, de modo a fazer face às suas responsabilidades financeiras e resistir a eventuais períodos de instabilidade económica e financeira.

Os acordos de Basileia estiveram na base da criação do Comité de Supervisão Bancária de Basileia (*Basel Committee on Banking Supervision – BCBS*), instituído na década de 1970 pelos bancos centrais dos países do G10, no âmbito do *Bank for International Settlements (BIS)*. A formação deste comité foi motivada pela instabilidade que se verificava nos mercados bancários e cambiais internacionais no início da década de 1970, situação que se agravou com a falência do banco alemão *Bankhaus Herstatt*. O principal objetivo do comité consistia em promover a harmonização dos critérios de

supervisão bancária, nomeadamente no que se refere à definição e verificação do capital regulamentar.

1.1.1.1 Importância dos bancos para a economia global e local

Os bancos desempenham um papel fundamental na promoção do crescimento económico, assegurando o financiamento de empresas, famílias e do próprio Estado. No contexto português, os bancos são atores-chave na canalização dos fundos europeus, na gestão da dívida pública e na dinamização do mercado imobiliário e do crédito ao consumo (Banco de Portugal, BdP, 2024).

Como acima referido, os bancos desempenham um papel crucial e central na economia global, atuando como intermediários financeiros entre agentes económicos com capacidade de poupança e aqueles que necessitam de financiamento. De acordo com Mishkin (2019), o sistema bancário é fundamental para a eficiência dos mercados financeiros, permitindo a alocação ótima de recursos e contribuindo para o crescimento económico sustentável. Através da concessão de crédito, da gestão de depósitos e da prestação de diversos serviços financeiros, os bancos influenciam diretamente os níveis de investimento, consumo e emprego, sendo também um canal essencial de transmissão da política monetária dos bancos centrais (Banco de Portugal, BdP, 2024). Além disso, a solidez do sistema bancário está intimamente ligada à estabilidade financeira global, pelo que a regulação prudencial e os mecanismos internacionais de supervisão, como os Acordos de Basileia, assumem um papel estratégico na prevenção de crises sistémicas.

No contexto nacional, o setor bancário português assume uma importância determinante no financiamento da economia real, sobretudo através do apoio às pequenas e médias empresas (PME), que constituem a espinha dorsal do tecido empresarial do país. Segundo dados do Banco de Portugal (2025), os bancos continuam a ser os principais fornecedores de crédito às famílias e às empresas, numa economia onde o mercado de capitais permanece pouco desenvolvido. Para além da função de intermediação financeira, os bancos em Portugal desempenham um papel relevante na promoção da inclusão financeira, na captação de poupanças e na dinamização da inovação tecnológica no setor. Contudo, enfrentam também desafios estruturais significativos, como a baixa rentabilidade, a elevada exposição ao crédito malparado e a necessidade de adaptação à transformação digital e à transição climática. A sua integração no sistema bancário europeu, sob a supervisão do Banco Central Europeu, tem contribuído para reforçar a

resiliência do setor e promover práticas mais sólidas de gestão de risco e de capital (Banco Central Europeu, 2024).

1.1.2 Diferenças entre instituições financeiras e não financeiras

No âmbito da análise económica e institucional, torna-se essencial distinguir entre instituições financeiras e não financeiras, dado o papel distinto que cada uma desempenha na economia. As instituições financeiras, como supra mencionado, são entidades cuja atividade principal consiste na intermediação de recursos monetários, desempenhando funções como a captação de depósitos, concessão de crédito, gestão de ativos, seguros e investimentos. Estas instituições, como bancos, seguradoras, corretoras e fundos de investimento, são reguladas por autoridades específicas, como o Banco Central ou a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários, e exercem influência direta sobre a liquidez, o risco sistémico e a estabilidade financeira (Silva ; Costa, 2020 & Banco de Portugal, 2023).

Por outro lado, as instituições não financeiras são organizações que operam em setores produtivos, comerciais ou de serviços, sem exercer atividades financeiras como função principal. Estas empresas, embora possam recorrer a financiamento externo, geralmente obtido junto de instituições financeiras, não estão autorizadas a realizar operações típicas do setor financeiro, como a emissão de crédito ao público ou a gestão de depósitos. A título de exemplo podemos referir as empresas industriais, tecnológicas, comerciais ou prestadoras de serviços, cuja função económica está centrada na produção de bens ou na oferta de serviços ao consumidor final (Banco de Portugal, 2025).

A distinção entre estas duas categorias é fundamental para a compreensão da dinâmica económica, da regulação dos mercados e da alocação eficiente de recursos. Além disso, permite delimitar com maior precisão os riscos associados a cada tipo de instituição, bem como os mecanismos de supervisão e controlo aplicáveis em cada caso.

1.1.3 Evolução do setor financeiro e novas exigências do mercado

O setor financeiro tem atravessado mudanças profundas, impulsionadas por avanços tecnológicos, alterações regulatórias e novas exigências dos consumidores. Esta secção aborda a evolução histórica da banca, os impactos da globalização e da regulação,

bem como o papel crescente da digitalização na redefinição dos modelos de negócio e da relação banco-cliente.

1.1.3.1 Breve análise histórica do setor bancário

Desde a liberalização financeira nos anos 90 até à crise financeira de 2008 e à pandemia da COVID 19, o setor bancário português tem passado por profundas transformações. As fusões e aquisições, bem como a reestruturação de instituições como o BPN ou o BES, marcaram o setor, que desde então passou a operar sob regras mais rígidas e um controlo mais centralizado do BCE (Amador ; Pina, 2023).

De facto, o setor bancário tem evoluído desde o seu surgimento nas antigas sociedades civilizacionais até aos bancos exclusivamente digitais. As origens podem ser atribuídas às civilizações da Mesopotâmia e do Egito Antigo, que desenvolveram os primeiros mecanismos de custódia e crédito (Davies, 2002). Contudo, o modelo de banca que mais se aproxima da configuração atual começou a formar-se na Europa medieval, com destaque para as casas bancárias italianas, nomeadamente a dos *Medici*, que introduziram práticas contabilísticas e instrumentos financeiros que se tornariam referência para o setor (Roover, 1963).

Nos séculos XIX e XX, os bancos comerciais e de investimento consolidaram-se como instituições centrais na economia, oferecendo produtos como depósitos, cartões de crédito e crédito hipotecário, sustentados por relações de confiança e regulação financeira (Abreu, 2023). Ou seja, fatores como a confiança, a proximidade e a relação pessoal com o cliente funcionavam como elementos-chave (Goodhart, 2011), numa conjuntura em que a regulação nacional e, mais tarde, supranacional, desempenhava um papel determinante na estabilidade do sistema.

A partir das décadas de 70 e 80, do século XX, com a introdução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) assistiu-se a uma modernização gradual, com a implementação das caixas automáticas (ATM) e do *homebanking* (Batiz-Lazo & Wood, 2003). No século XXI, nas primeiras décadas, esta transformação foi acelerada pelo surgimento dos bancos digitais (*neobanks*), que operam exclusivamente através de plataformas digitais e móveis, com estruturas mais eficientes em termos de custos, processos simplificados e elevada integração tecnológica (Vives, 2019)

De acordo com Vives (2017), esta transição para a banca digital resulta da convergência de três fatores principais: (i) avanços tecnológicos, que permitiram automatizar e otimizar processos bancários; (ii) alterações no comportamento dos consumidores, cada vez mais adeptos de soluções rápidas e acessíveis; e (iii) mudanças regulatórias, como a Diretiva PSD2 na União Europeia, que incentivou a abertura do mercado de pagamentos a novos prestadores de serviços.

Neste contexto, o setor bancário encontra-se num ponto de inflexão, marcado pela coexistência de instituições tradicionais e digitais, o que levanta desafios relacionados com a segurança, a inclusão financeira e a sustentabilidade dos modelos de negócio. A capacidade das instituições em integrar inovação tecnológica mantendo elevados padrões de confiança poderá determinar a configuração futura do sistema bancário.

1.1.3.1.1 Mudanças na procura do consumidor, incluindo conveniência e personalização

As últimas décadas têm testemunhado transformações profundas nas expectativas e exigências dos consumidores de serviços bancários, impulsionadas pela digitalização, pela globalização e pela crescente concorrência, como as *fintech*. A qualidade percebida do serviço é um fator determinante para a satisfação do cliente, e, no contexto bancário contemporâneo, essa percepção está fortemente associada à conveniência e à capacidade de personalização das interações (Parasuraman , Zeithaml, & Berry, 1988).

A conveniência, enquanto atributo central, deixou de estar circunscrita à proximidade física de agências e passou a ser definida pela acessibilidade temporal e pela rapidez na prestação de serviços, potenciada por canais digitais. Segundo Deloitte (2022), os consumidores valorizam cada vez mais soluções de *mobile banking*, atendimento omnicanal e processos simplificados, preferindo instituições que ofereçam operações seguras, intuitivas e disponíveis permanentemente.

Constata-se, então, que com o avanço tecnológico, os clientes tornaram-se mais exigentes, valorizando serviços personalizados, conveniência e acesso digital 24/7. Um estudo da *Salesforce* (2023) mostra que 25 % dos portugueses mudaram de banco por insatisfação com a experiência digital.

Por sua vez, a personalização emerge como fator diferenciador na fidelização do cliente. Prahalad & Ramaswamy (2004) introduziram o conceito de “co-criação de valor”,

ênfatizando a importância de envolver o consumidor no desenho da experiência bancária. No setor financeiro, esta abordagem traduz-se na utilização de *big data* e *analytics* para adaptar produtos e serviços às preferências individuais, desde ofertas de crédito até recomendações de investimento personalizadas (Laukkanen, 2016).

Estas mudanças na procura não moldam apenas as estratégias das instituições financeiras, mas também reconfiguram a própria natureza da relação banco-cliente. Conforme salientam Chen, Tsou, & Huang, 2009, a adoção de tecnologias centradas no cliente cria vantagens competitivas sustentáveis, mas exige elevados investimentos em segurança, privacidade e conformidade regulatória.

Por outras palavras pode-se dizer que a conveniência e a personalização não são apenas tendências passageiras, mas sim elementos estruturantes na definição de valor no sector bancário contemporâneo. As instituições que conseguirem integrar estes fatores de forma eficaz estarão mais bem posicionadas para conquistar e reter clientes num ambiente competitivo e em rápida mutação.

1.1.3.1.2 Impacto da globalização e regulamentações no setor

A globalização tem sido um vetor estruturante de transformação do setor bancário da atualidade, uma vez que fomenta a integração sistémica dos mercados financeiros, a expansão das atividades transfronteiriças e a intensificação das dinâmicas concorrenciais. A liberalização dos fluxos internacionais de capitais, em comunhão com a sofisticação das TIC, potenciou a capacidade das instituições bancárias para transpor fronteiras jurisdicionais, ampliando, assim, o espectro de oportunidades de intermediação financeira (Claessens & Van Horen, 2014). No entanto, tal fenómeno acarretou igualmente um incremento da exposição a riscos exógenos, nomeadamente à volatilidade dos mercados globais e à rápida difusão de crises sistémicas.

Em paralelo, os arcabouços regulamentares têm sofrido um processo de densificação normativa, motivado, em larga medida, por crises financeiras de carácter sistémico e pela necessidade de assegurar a resiliência do sistema bancário. O Acordo de Basileia III, por exemplo, instituiu exigências mais robustas em matéria de adequação de capital e de cobertura de liquidez, visando mitigar a probabilidade de insolvência bancária e reforçar a confiança dos depositantes (BIS - Bank for International Settlements, 2011). Na perspetiva de Beck, Demirgüç-Kunt, & Levine (2006), tais dispositivos regulatórios desempenham uma função nuclear na contenção do risco sistémico, embora possam

simultaneamente comprimir as margens de rentabilidade das instituições e constranger a concessão de crédito, sobretudo em conjunturas económicas recessivas.

Ao promover a crescente interconexão dos sistemas financeiros, a globalização intensificou a interdependência entre jurisdições e agentes económicos. Segundo Obstfeld & A. M. (2004) apesar da interdependência amplificar a eficiência alocativa e a mobilização de capitais, acarreta igualmente um aumento da vulnerabilidade face a choques externos abruptos. Neste enquadramento, a regulação prudencial emerge como um instrumento indispensável para a preservação da integridade e estabilidade do sistema bancário, operando como mecanismo de contrapeso às pressões competitivas e aos incentivos de risco exacerbado resultantes da globalização.

Em suma, a relação dialética entre globalização e regulamentação no sector bancário configura-se como um equilíbrio instável entre imperativos de eficiência e de inovação, por um lado, e exigências de segurança e estabilidade sistémica, por outro. A coordenação supranacional, materializada em instâncias como o Comité de Basileia, revela-se essencial para assegurar que a evolução normativa acompanha, de forma adequada, a crescente complexidade e interdependência do ecossistema financeiro global.

1.1.4 Acordos de Basileia: Evolução e Relevância Reguladora

A crescente complexidade e globalização dos mercados financeiros tornaram evidente a necessidade de um enquadramento regulatório internacional que assegurasse a estabilidade do sistema bancário. Neste contexto, surgiram os Acordos de Basileia, promovidos pelo Comité de Basileia para Supervisão Bancária (*Basel Committee on Banking Supervision* - BCBS), instituído em 1974 no âmbito do *Bank for International Settlements* (BIS), na sequência da crise provocada pela falência do *Bankhaus Herstatt*. O objetivo central do BCBS é promover a convergência internacional das práticas de supervisão bancária, sobretudo no que se refere à adequação de capital, liquidez e gestão de riscos.

1.1.4.1 Basileia I (1988)

O primeiro Acordo de Basileia, publicado em 1988, estabeleceu um requisito mínimo de capital regulamentar equivalente a 8% dos ativos ponderados pelo risco (*Risk-Weighted Assets* - RWA), visando assegurar que os bancos dispusessem de uma base de capital suficiente para cobrir perdas inesperadas decorrentes do risco de crédito. O capital

foi dividido em duas categorias: *Tier 1* (capital principal, composto por capital social e reservas) e *Tier 2* (capital complementar, incluindo instrumentos subordinados). Em 1996, este acordo foi alargado para incluir o risco de mercado (Banco de Portugal, 2008).

Não obstante o seu carácter pioneiro, o Acordo Basileia I revelou-se limitado, nomeadamente pela simplicidade das ponderações de risco e pela ausência de consideração de outros tipos de risco relevantes, como o risco operacional. Críticas oriundas da academia Jones, (2000) apontam ainda para o incentivo à arbitragem regulatória, dado que os bancos podiam manipular as classes de ativos de modo a reduzir os requisitos de capital.

1.1.4.2 Basileia II (2004)

Com o objetivo de corrigir as limitações do modelo anterior, o Acordo Basileia II foi publicado em 2004, introduzindo uma abordagem mais sensível ao risco e um quadro regulatório baseado em três pilares:

Pilar 1: Estabelece requisitos mínimos de capital para três tipos de risco: crédito, mercado e operacional. Para o risco de crédito, os bancos podiam optar entre abordagens padronizadas e abordagens baseadas em modelos internos (IRB).

Pilar 2: Envolve o processo de revisão supervisora (*Supervisory Review Process - SRP*), permitindo às autoridades avaliadoras verificar se os bancos mantêm capital adequado à totalidade dos seus riscos.

Pilar 3: Promove a disciplina de mercado através da divulgação de informação relevante sobre riscos, capital e sistemas de controlo interno.

Esta estrutura permitiu uma abordagem mais sofisticada à gestão de risco, mas também aumentou a complexidade e a dependência de modelos internos, criando novos desafios para a supervisão eficaz (Bank for International Settlements, 2004).

1.1.4.3 Basileia III (2010- em diante)

A crise financeira de 2007-2008 revelou debilidades significativas no quadro regulatório anterior, nomeadamente no que respeita à qualidade do capital, à alavancagem excessiva e à ausência de requisitos de liquidez. Em resposta, o Comité de Basileia para a Supervisão Bancária (BCBS) publicou, em 2010, o conjunto de reformas conhecido como Basileia III, reforçando significativamente os requisitos prudenciais. Entre as

principais medidas introduzidas, destaca-se a exigência de capital de elevada qualidade (*Common Equity Tier 1 – CET1*), bem como o aumento dos requisitos mínimos de capital. Foram também criados buffers de capital, designadamente o *Capital Conservation Buffer*, correspondente a 2,5% dos activos ponderados pelo risco (RWA), e o *Countercyclical Buffer*, variável entre 0% e 2,5%, ajustado pelas autoridades nacionais.

Adicionalmente, foi implementado o *Leverage Ratio*, um rácio de capital não ponderado pelo risco, com o objetivo de limitar a alavancagem excessiva. No que respeita à liquidez, foram estabelecidos dois novos requisitos:

- *Liquidity Coverage Ratio* (LCR), destinado a assegurar a liquidez de curto prazo;
- *Net Stable Funding Ratio* (NSFR), com vista a garantir um financiamento estável a médio prazo.

Estes requisitos foram posteriormente transpostos para o ordenamento jurídico europeu através do pacote legislativo CRD IV / CRR (Diretiva 2013/36/UE e Regulamento (UE) n.º 575/2013), sendo aplicados em Portugal pelo Banco de Portugal, sob a supervisão do Banco Central Europeu (BCE).

1.1.4.4 Basileia III Finalização (“Basileia IV”)

Entre 2017 e 2019, o BCBS concluiu a reforma do Basileia III com um pacote complementar de medidas frequentemente designado como "Basileia IV". Entre as inovações destacam-se:

- Introdução do *output floor* (limite mínimo para requisitos de capital baseados em modelos internos, equivalente a 72,5% dos requisitos padronizados).
- Revisão da abordagem padronizada para risco de crédito e operacional.
- Nova abordagem para risco de mercado (FRTB - *Fundamental Review of the Trading Book*).

Na União Europeia, estas medidas foram formalizadas no pacote CRR III / CRD VI, aprovado em 2024, com aplicação faseada até 2028.

Sintetizando: a evolução dos Acordos de Basileia reflete o esforço contínuo de aperfeiçoar a regulação bancária internacional face à crescente complexidade do sistema financeiro. Sem embargo das melhorias, desafios persistem, nomeadamente quanto à

implementação uniforme, à dependência de modelos internos e à articulação entre exigências prudenciais e financiamento da economia real.

1.1.5 Transformação digital no setor bancário

A digitalização tem sido uma alavanca para o aumento da eficiência e inovação nos bancos portugueses. Tecnologias como inteligência artificial, *blockchain* e RPA (automação robótica de processos) estão a ser incorporadas, especialmente na deteção de fraudes, *onboarding* de clientes e operações de *backoffice* (Kanaparthi, 2024).

A pandemia acelerou inexoravelmente o uso de canais digitais. Segundo o Banco de Portugal (2024), 95 % das operações bancárias em 2023 foram realizadas através de canais remotos. Esta mudança estrutural coloca novos desafios à cibersegurança, proteção de dados e experiência digital do cliente.

1.1.5.1 Digitalização como motor de inovação e eficiência no setor

A digitalização emergiu como um potente motor de inovação e de ganhos de eficiência no setor bancário. A pandemia acelerou a adoção de canais digitais, levando clientes e instituições a privilegiarem interações *online*. Um exemplo concreto é o BPI: a plataforma BPI *GoNow* automatizou mais de 7 500 operações diárias, permitiu reduzir em mais de metade o tempo de formalização de contratos de crédito à habitação, além de introduzir o conceito inovador de *Work Café*, que junta agência, cafetaria e espaço de *coworking*, promovendo flexibilidade e inovação no atendimento presencial e remoto (Jornal Económico, 2024).

1.1.5.1.1 Aplicação de tecnologias como inteligência artificial, *blockchain* e automação de processos

Inteligência Artificial (IA)

A adoção de Inteligência Artificial (IA) no setor bancário português tem-se intensificado. Segundo um estudo da Minsait (2025), oito em cada dez bancos já utilizam IA para melhorar processos internos, incluindo gestão de risco, deteção de fraudes, leitura automatizada de documentos e personalização do relacionamento com o cliente. Em 56 % dos casos, há foco em processamento de transações e automação operacional; 38 % utilizam IA em cibersegurança e 48 % para melhorar a relação com o cliente (Minsait, IA: Uma revolução em curso, 2025).

Outro estudo global (Publicis Sapient, 2024) revela que cerca de 32 % dos orçamentos destinados à transformação da experiência do cliente são já alocados à IA, incluindo IA generativa, e que 42 % dos bancos oferecem jornadas personalizadas, apoiadas por tecnologia inteligente. Destes, 61 % utilizam IA generativa para casos transacionais e 55 % para aumentar a produtividade interna.

Segundo a Gartner (2024), 58 % das funções financeiras já incorporaram IA, sobretudo em automação inteligente (44 %), detecção de anomalias (39 %) e análises preditivas (28 %). Contudo, persiste escassez de talento especializado e qualidade de dados como barreiras à adoção.

A Accenture (2024) acrescenta que a IA generativa pode impactar até 73 % do tempo dos funcionários bancários, com 39 % desse tempo potencialmente substituído por automação e 34 % ampliado pelas capacidades da IA, o que aponta para aumentos significativos de produtividade e eficiência operacional (Marvão, 2024).

O estudo da KPMG (2025) propõe uma jornada de adoção de IA em três fases — habilitar, incorporar e evoluir — e destaca que 82 % dos bancos já atribuem uma parte moderada a elevada dos seus orçamentos tecnológicos à IA; mas alerta que muitos só esperam por maior clareza regulatória antes de investir mais a fundo (KPMG, 2025).

Blockchain

A tecnologia *blockchain* promove a transparência, a segurança e a rapidez nas transações bancárias. As suas características — como a imutabilidade, a descentralização, a rastreabilidade e a redução de custos — tornam-na especialmente útil em pagamentos transfronteiriços, na liquidação de operações, no registo de contratos e no rastreamento financeiro. Estudos indicam que a *blockchain* pode eliminar custos bancários significativos, nomeadamente nos domínios da liquidação e das transações internacionais: estimativas sugerem poupanças na ordem de dezenas de milhares de milhões de dólares por ano (Bostman, 2017).

Um estudo académico recente reforça este potencial ressaltando que a tecnologia *blockchain*, ao eliminar intermediários e acelerar a liquidação das operações, é capaz de reduzir os tempos de pagamento e os custos associados em transações internacionais (Zhou, 2025).

1.1.5.1.2 Automação de processos (RPA e digitalização)

A automação bancária permite simplificar operações manuais, reduzir custos e acelerar o *time-to-market* de novos serviços. Desde a década de 1970, esta prática tem constituído um ganho estratégico tanto para os clientes como para a gestão interna (*back office*), traduzindo-se em melhorias significativas na eficiência e na redução de erros. Esta dinâmica está em linha com as observações de *Batiz-Lazo & Wood (2003)*, que analisa a automação dos serviços financeiros na banca britânica entre 1919 e 1979, destacando como o avanço tecnológico fortaleceu a posição competitiva dos bancos estabelecidos junto dos clientes e internamente.

1.1.5.1.3 Consequências para os serviços remotos e experiência do cliente

A adoção intensa de tecnologias digitais teve impacto direto nos serviços remotos e na experiência do cliente. A automação e a IA permitiram: reduzir tempos de espera e formalização de serviços (como no caso da plataforma BPI *GoNow*) (*Jornal Económico*); oferecer serviços personalizados, previsões financeiras e atendimento automatizado (*chatbots*, recomendação de produtos) que aumentam a satisfação e engajamento do cliente; estimular a produtividade nacional: um estudo da McKinsey sublinha que a automação e a IA generativa poderão impulsionar a produtividade e o PIB em cerca de 2,7 pontos percentuais por ano até 2030, com cerca de 1,3 milhões de postos de trabalho a exigirem requalificação (*Pinto, 2024*).

No entanto, essa transição digital também acarreta desafios como riscos de segurança, necessidade de fortalecer literacia digital e evitar que falhas tecnológicas comprometam a confiança do cliente. A estratégia de transformação digital deve equilibrar inovação com resiliência, ética e adequação regulatória — conforme destacam os estudos da KPMG (2025) e da Accenture (2024). (*KPMG, 2025*) (*Accenture, 2024*)

1.2 Banco Remoto e Tecnologia

A crescente digitalização dos serviços financeiros, acelerada pela pandemia da COVID-19, impulsionou a adoção do conceito de banco remoto como modelo dominante na relação entre instituições bancárias e clientes. Esta secção explora o significado e a relevância do banco remoto no contexto atual, destacando os desafios associados à cibersegurança, à proteção de dados e à privacidade digital. Serão também analisadas as práticas recomendadas para mitigar riscos e as políticas específicas adotadas pelo

Bankinter, enquanto exemplo de adaptação tecnológica e compromisso com a segurança da informação.

1.2.1 Conceito de "banco remoto"

O conceito de banco remoto, também denominado banco digital ou neobanco, refere-se à provisão de serviços bancários essencialmente através de canais digitais — nomeadamente aplicações móveis e plataformas web — sem necessidade de interação presencial em agências físicas. Esta transformação foi significativamente impulsionada pela pandemia de COVID-19, que acelerou a migração para canais remotos por parte dos clientes e das próprias instituições financeiras (Vives, 2019) (Mihai Florin, D., & Aleca, 2025)

De acordo com a literatura, a banca digital (*digital banking*) caracteriza-se pela disponibilização de produtos e serviços financeiros de forma integralmente online, recorrendo a tecnologias como *Internet banking*, aplicações móveis, inteligência artificial e *chatbots*, sem depender da rede física de agências (Sardana & Singhanian, 2018). A ascensão dos neobancos — instituições financeiras que operam exclusivamente em ambiente digital — representa uma disrupção no setor, desafiando os bancos tradicionais a reconfigurarem os seus modelos de negócio e a investirem em inovação tecnológica (Vives, 2019).

Em Portugal, a penetração da banca online atingiu quase 64% em 2024, com cerca de 67% dos utilizadores a realizar operações através do telemóvel, refletindo a crescente popularidade de serviços como o MBWay e a expansão dos neobancos no mercado nacional (Statista, 2024) (Minsait, 2024). Estes dados evidenciam uma tendência estrutural de digitalização financeira, com impactos diretos na inclusão digital, na experiência do cliente e na redefinição da competitividade bancária.

1.2.1.1 Relevância no contexto atual de digitalização e pandemia global

A pandemia de COVID 19 acelerou este processo. Um estudo qualitativo que analisou 10 bancos portugueses entre 2019 e 2021 concluiu que as instituições reforçaram significativamente os canais digitais, com preocupações explícitas relacionadas com a segurança na oferta desses serviços. Ao mesmo tempo, a banca multicanal enfrenta a necessidade de adaptar a rede física, mantendo agências apenas como espaços de

aconselhamento (*smart branches*), enquanto migra transações rotineiras para canais digitais (McKinsey & Company, 2024).

Em Portugal, este modelo ganhou tração significativa no setor bancário, com a generalização do *homebanking*, da abertura de contas digitais (*onboarding* remoto) e da oferta de produtos financeiros acessíveis a partir de dispositivos pessoais. O relatório do Banco de Portugal relativo a novembro de 2024 reconhece essa transformação estrutural, apesar de não quantificar especificamente o volume de operações digitais (Banco de Portugal, 2024).

1.2.1.2 Importância da cibersegurança e privacidade de dados

A expansão do banco remoto intensificou a exposição das instituições financeiras a riscos cibernéticos e reforçou a necessidade de sólidas políticas de cibersegurança e proteção de dados pessoais. O Banco de Portugal, no seu relatório de novembro de 2024, assinala que o setor bancário opera com liquidez robusta, qualidade estável dos ativos e crescente rendibilidade, mas alerta para a necessidade de reforço dos mecanismos de segurança operacional e tecnológica (Banco de Portugal, 2024).

Estas práticas evidenciam um esforço conjunto pelo setor e pelos reguladores para formar uma base tecnológica robusta para os modelos de banco remoto, com foco na segurança, automatização e proximidade digital.

1.2.1.3 Desafios e práticas recomendadas para proteção de dados

A expansão dos serviços remotos impõe exigências crescentes em cibersegurança e proteção de dados. Em 2018, o Banco de Portugal destacou que 74 % das instituições financeiras apontaram preocupações com a segurança do cliente como principal obstáculo à expansão dos canais digitais, seguido da falta de literacia digital do consumidor (Portal do Cliente Bancário, 2019). Para mitigar esses riscos, a maioria das instituições aplica múltiplos mecanismos de segurança simultaneamente (por exemplo, entre 5 e mais de 5, combinando senhas, OTP, biometria, etc.) (Portal do Cliente Bancário, 2019).

Neste contexto, diversas tecnologias emergentes têm sido adotadas como contrapartidas estratégicas no setor financeiro:

- *Feedzai*, *fintech* portuguesa com sede em Coimbra, disponibiliza soluções avançadas de deteção de fraude em tempo real baseadas em *machine learning*

(ML), evidenciando o potencial da inteligência artificial para reforçar a segurança transacional (Feedzai, 2025).

- *Automaise*, startup tecnológica fundada em Braga, desenvolveu plataformas de automação *no-code/low-code* e de inteligência artificial aplicadas ao apoio ao cliente; o seu modelo de linguagem de grande escala, denominado Quokka, constitui um recurso relevante para acelerar processos e otimizar a interação digital no contexto da banca remota (Automaise, 2023).

Importa sublinhar que, em paralelo com estas inovações, a cibersegurança assume um papel ainda mais crítico, uma vez que a automação e a utilização de inteligência artificial ampliam riscos como ataques de *phishing*, disseminação de *malware* e violações de dados (ENISA, 2023).

1.2.1.4 Políticas de privacidade adotadas pelo Bankinter

O Bankinter S.A., Sucursal em Portugal, compromete-se com a proteção dos dados pessoais conforme o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), através de princípios como legalidade, minimização, precisão, limitação de conservação e segurança (Bankinter, 2025).

O banco garante, ainda, que os clientes têm direito a acesso, retificação, apagamento, oposição, limitação do tratamento, portabilidade e contestação de decisões automatizadas, o que reforça a proteção dos seus direitos mesmo em ambientes fortemente tecnologizados (Bankinter, 2025).

As políticas do Bankinter incluem, também, a anonimização de dados com propósito analítico, como identificação de padrões de fraude ou comportamento de consumo, sem sacrificar a privacidade individual dos clientes (Bankinter, 2025).

Além disso, um estudo qualitativo publicado no Relatório do Conselho de Administração do Banco de Portugal (2024) destaca avanços institucionais na resposta a riscos cibernéticos, como a execução de testes de resiliência operacional cibernética e o lançamento de sistemas de pagamentos mais seguros — como o SPIN, que permite transferências usando número de telemóvel e reduz riscos de fraude, aumentando a proteção do cliente (Banco de Portugal, 2024).

Estas práticas revelam uma abordagem equilibrada entre inovação digital e proteção dos direitos do consumidor, adequada ao contexto regulatório atual e às exigências do mercado português.

1.3 Gestão Comercial no Contexto Bancário

Nos bancos portugueses, a gestão comercial tem passado por uma transformação estrutural significativa. Há um claro redirecionamento do modelo tradicional para estratégias que priorizam personalização, eficiência, digitalização e proximidade com o cliente, alinhadas com as exigências da literacia financeira contemporânea (Carvalho, 2023).

1.3.1 Evolução da gestão comercial em instituições bancárias

A gestão comercial dos bancos portugueses tem evoluído substancialmente nas últimas décadas, passando de um modelo centrado em produtos e transações a um paradigma focado no cliente e apoiado em dados. Historicamente, o *marketing* bancário privilegiava os juros e produtos financeiros estandardizados, mas esse cenário alterou-se com a estabilização dos mercados financeiros e a crescente saturação dos mecanismos tradicionais de fidelização (NTT Data, 2024).

Atualmente, a centralidade no cliente e o uso intensivo de dados para personalizar atendimento e ofertas tornaram-se prioridade estratégica, especialmente num contexto em que a insatisfação com os serviços bancários tradicionais força as instituições a inovarem na experiência digital fornecida (NTT Data, 2024).

1.3.2 Estratégias comerciais aplicadas ao setor financeiro

No setor financeiro contemporâneo, as estratégias comerciais concentram-se fortemente na atração e retenção de clientes, com especial destaque para a fidelização e a personalização dos serviços. Ferramentas como os sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) desempenham um papel central nesse processo, ao permitirem a consolidação de dados sobre preferências, comportamentos e interações dos clientes, viabilizando campanhas segmentadas e altamente eficazes. Através da análise inteligente destes dados, é possível promover uma oferta mais ajustada às necessidades de cada perfil de cliente, aumentando, assim, a sua lealdade e rentabilidade.

Adicionalmente, os programas de fidelização têm ganho destaque, dado que os clientes existentes tendem a gerar maior valor para as instituições em comparação com os novos, sendo os custos de aquisição significativamente mais elevados. Neste contexto, o marketing de relacionamento revela-se essencial, ao orientar as instituições bancárias para a construção de relações de longo prazo, sustentadas na confiança, na segurança e na oferta de valor acrescentado.

A inovação tecnológica, particularmente a inteligência artificial (IA), tem sido amplamente integrada nas operações bancárias, com cerca de 80 % das instituições financeiras em Portugal a utilizarem-na para automatizar tarefas como leitura de documentos, deteção de fraudes e avaliação de crédito (Minsait, 2025). A Caixa Geral de Depósitos (CGD), por exemplo, tem apostado em modelos híbridos que combinam o atendimento presencial com soluções digitais avançadas, reforçando a experiência omnicanal dos seus clientes.

Neste panorama de inovação, as *fintechs* desempenham um papel cada vez mais relevante, ao introduzirem soluções que tornam a jornada digital mais fluida e eficiente. Estas entidades, cujo modelo de negócio assenta estruturalmente na tecnologia, não só impulsionam novos serviços e produtos financeiros, como também desafiam os modelos tradicionais pela sua agilidade, escalabilidade e capacidade de inclusão financeira (Cosma, Andries, Danila, & Mutu, 2024). Com serviços mais acessíveis e rápidos, as *fintechs* permitem uma maior democratização do crédito, reduzem a burocracia e promovem a integração de soluções tecnológicas que cumprem com obrigações regulatórias e reforçam a cibersegurança.

A inovação *fintech* abrange ainda áreas como o financiamento colaborativo, através de modelos como o *peer-to-peer lending*, que facilitam a desintermediação financeira e criam formas de investimento direto entre indivíduos ou em empresas (Thakor, 2020). Estes processos recorrem a tecnologias como a IA e a validação digital para garantir maior rapidez e fiabilidade na avaliação de riscos e na concessão de crédito.

A transformação dos meios de pagamento também é significativa. O conceito de *PayTech*, por exemplo, tem impulsionado o uso de carteiras digitais integradas em smartphones, simplificando transações e reduzindo custos tanto para utilizadores como para instituições. Do mesmo modo, o *TradeTech* tem contribuído para reduzir os custos e aumentar a transparência no comércio internacional. A contabilidade digital é outro

domínio beneficiado pelas *fintechs*, graças à automatização de tarefas como faturação e previsão de fluxos de caixa, permitindo ganhos de eficiência substanciais (Meti, 2022).

Por fim, os criptoativos e a tecnologia blockchain representam uma evolução no modo como se realizam transações financeiras. O blockchain, enquanto registo descentralizado, promove maior segurança, transparência e privacidade. Embora as criptomoedas sejam frequentemente utilizadas com fins especulativos ou, em alguns casos, associados a atividades ilícitas, o seu uso crescente demonstra o potencial disruptivo destas tecnologias nos serviços financeiros tradicionais (Houben & Snyers, 2020).

1.3.3 Impacto da digitalização nos processos comerciais

A digitalização tem vindo a transformar de forma profunda os processos comerciais no setor bancário, alterando não apenas a relação entre clientes e instituições financeiras, mas também os modelos de negócio e as estratégias de competitividade (Rodrigues, 2019). Em Portugal, observa-se um predomínio crescente dos canais digitais no consumo bancário. De acordo com dados recentes, mais de 60 % dos clientes ativos recorrem regularmente a soluções digitais, número que ultrapassa dois terços nos cinco maiores bancos nacionais. No caso do Novo Banco, em 2024 cerca de 83 % das interações foram realizadas por via digital, destacando-se o crescimento expressivo das vendas online, em particular de produtos de investimento, cujo aumento foi de 155% face ao ano anterior (Novo Banco, 2024).

O Millennium BCP constitui outro exemplo paradigmático de transformação digital no setor. A instituição tem investido em automação de processos, na captação de competências digitais e na implementação de uma estratégia omnicanal, procurando simultaneamente reforçar a conveniência e a personalização do serviço ao cliente. Em 2022, cerca de 62% dos clientes já utilizavam soluções móveis, enquanto 73% recorriam regularmente a interações digitais — indicadores que reforçam a centralidade da tecnologia como elemento diferenciador da proposta de valor bancária (Millennium BCP, 2022).

Também o Crédito Agrícola registou aumentos significativos na utilização de plataformas digitais, sobretudo em aplicações móveis e serviços de *homebanking*, realidade que foi impulsionada pela pandemia de COVID-19, que acelerou a transição

para canais remotos e contribuiu para a consolidação da digitalização como forma predominante de contacto entre clientes e instituições (Credito Agricola, 2020).

Contudo, apesar dos inegáveis ganhos de eficiência e conveniência, o processo de digitalização do setor bancário não está isento de riscos. O governador do Banco de Portugal, Mário Centeno (2021), alertou para a possibilidade de os bancos assumirem riscos de crédito mais elevados como forma de compensar os avultados investimentos em tecnologia, numa conjuntura em que a pressão sobre as margens financeiras permanece significativa. Esta tensão entre inovação tecnológica e sustentabilidade financeira tem sido igualmente sublinhada na literatura especializada (Philippon, 2016).

1.4 Gestão da Experiência do Cliente

A gestão da experiência do cliente tornou-se um eixo estratégico fundamental no setor bancário, especialmente no contexto do banco remoto. Esta secção analisa os principais fatores que influenciam a satisfação e fidelização dos clientes em ambientes digitais, explorando técnicas de personalização e estratégias de relacionamento que visam construir vínculos duradouros. Através da integração de tecnologia, dados e proximidade relacional, as instituições procuram responder às novas expectativas dos consumidores e reforçar a sua competitividade num mercado cada vez mais digitalizado.

1.4.1 Satisfação e fidelização de clientes no Banco Remoto

A gestão da experiência do cliente tornou-se um fator decisivo para a competitividade no setor bancário, especialmente com a ascensão dos bancos digitais. Em Portugal, o inquérito realizado pela DECO PROteste (2025) destaca que os bancos digitais lideram a satisfação dos consumidores, com o serviço de *homebanking* a receber uma avaliação média de 7,9 em 10. Por outro lado, os custos associados aos serviços bancários continuam a ser um ponto crítico, com uma pontuação de apenas 5,4. No geral, a satisfação com os bancos digitais atingiu os 6,9 pontos, superando o ano anterior (DECO PROteste, 2025).

Vários fatores contribuem para uma experiência positiva do cliente no contexto digital. Entre os mais relevantes encontram-se a rapidez e eficiência dos serviços, a segurança e transparência nas operações, a personalização das interações e a consistência na experiência oferecida em diferentes canais. A confiança no banco é reforçada quando

os clientes percebem clareza na comunicação, facilidade de utilização das plataformas e atenção às suas necessidades individuais (Accenture, 2025).

Para promover a lealdade em canais digitais, os bancos têm recorrido a diferentes estratégias. Programas de fidelização, ações de conexão proativa, ludificação e educação financeira digital são alguns dos recursos utilizados. Estas abordagens não apenas incentivam o uso das plataformas, como também reforçam o vínculo emocional com o cliente, aumentando a sua propensão a permanecer na instituição (Comarch, 2025).

1.4.2 Técnicas de personalização e abordagem

A personalização é um dos pilares centrais da experiência digital no setor financeiro. De acordo com o estudo “*Connected Financial Services*”, da *Salesforce* (2023), cerca de 25 % dos clientes portugueses mudaram de banco devido a experiências digitais insatisfatórias. Mais de 60 % dos inquiridos afirmaram que trocariam de instituição se percecionassem que estavam a ser tratados como números, e não como indivíduos. Estes dados reforçam a importância de uma abordagem mais centrada no cliente, sustentada por tecnologias que promovem a proximidade e o reconhecimento das necessidades particulares de cada utilizador.

As ferramentas utilizadas para criar interações personalizadas são cada vez mais sofisticadas. Sistemas de *Customer Relationship Management* (CRM) com capacidades analíticas permitem cruzar dados de comportamento, histórico de transações e preferências, adaptando as comunicações e recomendações. A utilização de inteligência artificial em *chatbots* e assistentes virtuais também tem contribuído para oferecer respostas mais rápidas e personalizadas, enquanto os algoritmos preditivos antecipam as necessidades dos clientes e orientam decisões bancárias mais assertivas (Salesforce, 2023) (Magalhães, 2025).

Adicionalmente, a empatia e a clareza na comunicação são aspetos essenciais para o sucesso na relação com o cliente. A linguagem utilizada nos canais digitais deve ser acessível, humana e adaptada ao contexto do utilizador, promovendo uma sensação de proximidade e confiança. Mesmo nas interações automáticas, a perceção de atenção personalizada influencia significativamente a satisfação do cliente e a sua disposição para manter um relacionamento duradouro com a instituição (TechRadar Pro, 2025).

O aparecimento da comunicação digital e o seu crescimento exponencial teve um impacto significativo na evolução da comunicação entre uma organização e o seu público, pois melhora e aproxima as relações, permitindo uma interação mais direta entre toda a comunidade (APCE, 2021).

A aplicação deste tipo de estratégias revela-se bastante eficiente especialmente pelos baixos custos associados face às formas de comunicação mais tradicionais, que além de mais dispendiosas não garantem resultados tão positivos (Kaplan & Haenlein, 2010). Com isto, as estratégias de comunicação digital mostram-se essenciais para qualquer tipo de empresa – inclusive as ESNL (Kaplan & Haenlein, 2010).

1.4.3 Construção de relações duradouras no ambiente digital

Embora os avanços tecnológicos tenham permitido uma maior eficiência na prestação de serviços bancários, a construção de relações duradouras em ambientes digitais continua a representar um desafio significativo. Comentários em fóruns online demonstram que, apesar das inovações, persistem fragilidades na experiência digital dos clientes portugueses.

Estas perceções evidenciam a necessidade de investir continuamente na melhoria da segurança, usabilidade e fiabilidade dos canais digitais. Para criar confiança e fortalecer relacionamentos remotamente, é essencial assegurar elevados níveis de proteção de dados e autenticação, proporcionar acesso a apoio humano quando necessário e desenhar interfaces intuitivas, que facilitem a navegação e reduzam a frustração do utilizador (Accenture, 2025).

A humanização da comunicação digital assume um papel estratégico nesta construção relacional. Através de mensagens empáticas, linguagem clara e gestos de reconhecimento, como o envio de alertas personalizados ou agradecimentos por fidelização, os bancos conseguem criar uma experiência mais envolvente e emocionalmente significativa. Em suma, a fidelização no contexto digital não se limita à funcionalidade da plataforma, mas estende-se à perceção de que o cliente é compreendido, valorizado e protegido.

1.5 Estrutura e Dinâmica do Setor Bancário Português: Bancos Nacionais e Sucursais

O sistema bancário português caracteriza-se por uma coexistência entre instituições financeiras de origem nacional e sucursais de bancos estrangeiros. Por isso, importa dizer que a Caixa Geral de Depósitos (CGD) e o Banco Montepio são instituições de crédito nacionais com personalidade jurídica independente. Deste modo, existem diferenças entre estes bancos e as sucursais de bancos estrangeiros ou de instituições no país, cuja sede opera fora de Portugal.

Esta distinção é relevante a nível legal, de regulação, de responsabilidade, de risco, e de relação com o cliente. Assim, a análise que a seguir se apresenta, evidencia o enquadramento legal e doutrinário para compreender a posição e estratégia de instituições como o Bankinter, no contexto português.

1.5.1 Enquadramento legal, institucional e de gestão

O Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras (RGICSF) define o enquadramento jurídico do setor bancário português, aprovado pelo Decreto-Lei n.º 298/92, de 31 de dezembro, que tem sofrido alterações ao longo do tempo. Este diploma estabelece as condições de autorização, funcionamento, supervisão e responsabilidade das instituições de crédito, distinguindo claramente entre instituições de direito português e sucursais de entidades estrangeiras.

Uma instituição de crédito, segundo o artigo 2.º do RGICSF, é entendida como uma empresa cuja atividade consiste em receber do público depósitos ou outros fundos reembolsáveis e em conceder crédito por conta própria (Banco de Portugal, 2023). Por sua vez, define-se a sucursal como qualquer estabelecimento de uma instituição de crédito que não possua personalidade jurídica própria e que realize diretamente, no território português, parte ou a totalidade das operações que constituem a atividade da instituição-mãe (Decreto-Lei n.º 298/92, art. 4.º).

Neste contexto, a principal diferença entre as instituições reside na autonomia jurídica e patrimonial. Isto é, um banco português constitui uma entidade distinta, com capital próprio, órgãos de administração autónomos e plena responsabilidade pelas suas obrigações; uma sucursal, pelo contrário, é uma extensão da casa-mãe, não possuindo personalidade jurídica separada (Neves, 2012). Assim, todas as responsabilidades contraídas pela sucursal são juridicamente imputáveis à instituição de origem.

Importa ainda salientar que as instituições nacionais dispõem de órgãos de administração, fiscalização e auditoria estabelecidos de acordo com a legislação portuguesa. A CGD, enquanto “sociedade anónima de capitais públicos”, possui uma estrutura de governação específica, com intervenção direta do Estado, sujeita a normas de controlo público e a políticas de serviço público bancário (Caixa Geral de Depósitos, 2022). O Banco Montepio, por sua vez, mantém uma identidade mutualista, com estrutura acionista particular e compromisso social associado ao setor cooperativo (Montepio, 2023).

As sucursais, pelo contrário, não possuem órgãos de administração próprios no sentido jurídico pleno. O seu responsável local atua em representação da instituição-mãe, dentro de limites definidos centralmente. Assim, a autonomia decisória é reduzida, sendo as políticas de crédito, gestão de risco, produtos e preços determinadas pela sede. Isto distingue claramente estas entidades dos bancos de origem nacional, que têm maior capacidade de adaptação ao contexto económico e social português (Banco de Portugal, 2023).

1.5.2 Regulação e supervisão bancária

Compete ao Banco de Portugal (BdP), enquanto autoridade de supervisão prudencial, fazer a supervisão das instituições de crédito que operam no país, em paralelo a Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM), no que respeita à supervisão comportamental. No caso dos bancos nacionais, o BdP exerce uma supervisão plena sobre as suas operações, situação que difere quando se trata de sucursais de instituições europeias.

As sucursais de bancos com sede noutros Estados-Membros da União Europeia beneficiam do regime de passaporte europeu, o que lhes permite operar em Portugal mediante mera notificação à autoridade de supervisão do país de origem e ao Banco de Portugal (Lei n.º 23-A/2015, de 26 de março). Nesta configuração, a supervisão prudencial primária recai sobre a autoridade do país de origem, ficando o Banco de Portugal responsável apenas pela supervisão das atividades realizadas no território português (Banco de Portugal, 2015).

Pelo exposto conclui-se que existe uma diferença significativa entre as instituições de crédito nacionais e sucursais: Ou seja, enquanto a CGD e o Montepio são integralmente supervisionados pelo BdP e pelo Banco Central Europeu (BCE) no âmbito do Mecanismo

Único de Supervisão, as sucursais de instituições estrangeiras têm obrigações de reporte mais limitadas em Portugal, uma vez que a solvabilidade e adequação de capital são avaliadas no contexto global da instituição (Banco de Portugal, 2015). Isto pode implicar assimetria na informação e uma menor transparência sobre o risco específico das operações realizadas no país.

1.5.3 Estrutura de capital e responsabilidade patrimonial

No que tange à estrutura de capital e responsabilidade pelas obrigações também se encontram diferenças. Nos bancos portugueses (CGD e Montepio), o capital social é próprio, definido e registado em Portugal, estando sujeito às normas de solvência do RGICSF e às diretivas europeias CRD IV e CRR II. Estes bancos são responsáveis pelas suas obrigações perante depositantes e credores, respondendo com o seu próprio património.

Por sua vez, nas sucursais, a entidade-mãe é legalmente responsável pelas operações realizadas pela sua filial portuguesa (Costa & Machado, 2020). Isto significa que eventuais perdas, insolvências ou responsabilidades contratuais da sucursal recaem diretamente sobre a casa-mãe. Esta característica confere às sucursais maior dependência financeira e estratégica, mas pode simultaneamente aumentar a confiança dos clientes se a instituição de origem for sólida e bem reputada.

Por outro lado, esta dependência pode gerar vulnerabilidade sistémica. Em situações de crise financeira internacional, as sucursais podem ser afetadas por dificuldades da instituição-mãe, independentemente da robustez da operação local. Foi o que ocorreu, por exemplo, com algumas sucursais de bancos espanhóis e britânicos durante a crise financeira de 2008 (Ferreira, 2016).

1.5.4 Relação com o mercado e impacto territorial

Do ponto de vista económico, os bancos nacionais desempenham um papel fundamental na coerência territorial do sistema financeiro português. A CGD, pela sua natureza pública, mantém uma rede alargada de agências em todo o território, incluindo regiões de baixa densidade, contribuindo para a inclusão financeira e coesão social (Neves, 2012). O Banco Montepio, através da sua matriz mutualista, tem historicamente mantido uma ligação próxima às comunidades locais e às instituições sociais.

Em contraste, as sucursais estrangeiras tendem a concentrar a sua atuação em segmentos de mercado mais rentáveis, como o crédito empresarial, o *private banking* ou a gestão de património (ECO, 2018). Deste modo, o impacto socioeconómico das sucursais é, em regra, mais restrito e focalizado. Apesar de contribuírem para a concorrência e inovação, não desempenham necessariamente funções de serviço público ou de apoio a segmentos menos lucrativos do mercado.

1.5.4.1 Risco e estabilidade financeira

O perfil de risco também difere entre bancos nacionais e sucursais. Os bancos portugueses, sujeitos a uma supervisão direta e integral pelo BdP e pelo BCE, têm de manter rácios de solvência próprios e cumprir políticas de provisionamento em conformidade com as normas locais. A CGD, por exemplo, tem reforçado a sua robustez de capital após o processo de recapitalização pública em 2017, refletindo o esforço do Estado português na estabilidade financeira (Caixa Geral de Depositos, 2022).

As sucursais, ao dependerem do capital e da estrutura financeira da casa-mãe, podem apresentar vantagens de eficiência de capital, mas também risco de contágio transfronteiriço. A crise financeira demonstrou que as filiais e sucursais podem ser canais de transmissão de choques externos (Ferreira, 2016). Assim, a presença de sucursais exige vigilância adicional por parte das autoridades nacionais, mesmo quando operam sob o regime europeu de passaporte bancário.

Á guisa de conclusão pode-se afirmar que a estrutura dual do sistema bancário português evidencia diferenças entre os bancos nacionais e as sucursais. Esta situação é refletida pela coexistência de instituições enraizadas localmente e extensões de grupos financeiros internacionais.

Enquanto as primeiras (CGD e o Montepio) representam entidades juridicamente autónomas, com responsabilidades próprias e forte ligação ao território, as segundas funcionam como prolongamentos operacionais de bancos estrangeiros, com menor autonomia e supervisão local limitada.

Esta distinção é fundamental para compreender a posição do *Bankinter* no mercado português, na medida em que a sua evolução de sucursal para banco nacional traduz uma estratégia de consolidação e proximidade ao mercado interno, procurando combinar a robustez do grupo internacional com a flexibilidade e a credibilidade de uma instituição

de direito português (Público, 2016; ECO, 2018; Costa & Machado, 2020). Tal análise permite, assim, enquadrar o caso do *Bankinter* no contexto mais vasto da transformação do setor bancário nacional e da integração europeia dos serviços financeiros (Bankinter, 2023).

CAPÍTULO II – ENTIDADE DE ACOLHIMENTO

2 Entidade de Acolhimento

Esta parte do trabalho dedica-se à caracterização da entidade de acolhimento, com o objetivo de contextualizar a organização onde se desenvolveu a presente investigação. A análise incide sobre a sua estrutura, missão, valores e posicionamento no setor bancário, permitindo compreender o enquadramento institucional e estratégico da organização no panorama financeiro atual.

2.1 O Bankinter no Contexto Bancário

Nesta subsecção, apresenta-se o Bankinter enquanto entidade de acolhimento, explorando a sua história, valores fundacionais e percurso de crescimento, com especial enfoque na sua entrada e consolidação no mercado português. Serão também analisados os seus modelos de negócio — físicos e digitais —, as soluções tecnológicas que o distinguem no setor e a estrutura organizacional que sustenta a sua atuação.

2.1.1 História e valores do Bankinter

O Bankinter S.A. é uma instituição bancária espanhola fundada em 1965, tendo iniciado operações em Portugal em 2016, após a aquisição da operação de banca de retalho do *Barclays*. Desde então, o banco tem-se posicionado como uma referência em inovação e digitalização. Em 2024, o Bankinter Portugal foi responsável por 18 % dos lucros do grupo, com um lucro antes de impostos de 195,2 milhões de euros (Bankinter, 2024).

Os valores centrais da marca incluem inovação contínua, foco no cliente e sustentabilidade, evidenciados pela aposta em soluções digitais diferenciadoras e práticas de governação ambiental, social e corporativa (ESG).

2.1.1.1 Origem e desenvolvimento do banco, com ênfase na entrada no mercado português

Fundado em junho de 1965 como *Banco Intercontinental Español*, fruto de uma parceria entre o Banco Santander e o *Bank of America*, o Bankinter tornou-se um banco operacional independente em 1972, consolidando-se como uma instituição de referência pela sua inovação e solidez financeira (Bankinter, 2023) (González, 2019). Foi pioneiro na banca à distância — primeiro por telefone e, mais tarde, através da internet e de

dispositivos móveis — e, ao longo das décadas, manteve-se entre os bancos mais rentáveis e estáveis do mercado espanhol (Bankinter, 2024) (González, 2019).

Em Portugal, o Bankinter entrou no mercado em 2015 com a aquisição da rede de retalho do Barclays, composta por cerca de 84 agências, num investimento aproximado de 86 milhões de euros, constituindo um marco decisivo no seu processo de internacionalização (Bankinter, 2016). Desde então, tem-se afirmado como uma instituição focada no cliente, apostando em inovação e crescimento orgânico sustentado (Bankinter, 2024).

Os valores que orientam a sua atuação estão profundamente enraizados no seu ADN. Segundo o Bankinter, "a inovação é uma constante do ADN do Bankinter", evidenciada por soluções como crédito habitação omnicanal — que une assistente humana e tecnologia, proporcionando processos remotos com apoio personalizado. A sua posição como “amigo financeiro” é reforçada pela integridade, proximidade e originalidade, pilares que promovem o bem-estar das famílias e o crescimento empresarial (*Consumer Trends*).

2.1.2 Modelos de negócio: operações físicas vs. banco remoto

O Bankinter adotou um modelo híbrido, com presença física em centros urbanos e forte investimento no banco remoto. A atuação remota é sustentada por plataformas como o Bankinter Particulares, que permite abertura de contas e gestão de produtos 100 % online.

O modelo remoto oferece redução de custos operacionais, maior alcance geográfico e maior agilidade na resposta ao cliente. No entanto, impõe desafios ao nível da confiança, humanização do serviço e ciber segurança (Salesforce, 2023).

2.1.2.1 Comparação entre a presença em agências físicas e o modelo de banco remoto

O modelo de negócio do Bankinter combina presença física e forte digitalização. Em Portugal, embora mantenha algumas agências físicas, o banco aposta cada vez mais no canal remoto e multicanal como forma de atender às expectativas dos clientes. A introdução das assistentes virtuais BIA e Beatriz (em colaboração com a IBM *Consulting* Portugal) é exemplo disso: proporcionam atendimento 24h, personalizado, atendendo

cerca de 40 % dos pedidos do *Contact Center* de forma autónoma, com visão de aumentar para 50 % (Bankinter, 2022).

Os benefícios da presença remota incluem redução de custos operacionais, maior escalabilidade, conveniência e velocidade de resposta ao cliente. Acresce que, a persistência do componente humano (gestores comerciais) confere confiança e ajuda a mitigar riscos associados ao despersonalizado — revelando a aposta estratégica do Bankinter numa “simbiose entre o humano (centro da relação) e o digital (facilitador)” (*Consumer Trends*).

2.1.3 Diferenças competitivas do Bankinter nos serviços digitais

O Bankinter destaca-se pela introdução de funcionalidades exclusivas como o *Onboarding* Digital via reconhecimento facial, o Robô Investidor e a app Bankinter Empresas com suporte de inteligência artificial.

Em 2024, o banco foi distinguido por várias entidades no contexto ibérico como um dos bancos com melhor eficiência digital (Bankinter, 2025) . A estratégia de diferenciação apoia-se na proximidade digital, no uso de dados analíticos para personalização e na integração omnicanal dos serviços.

2.1.3.1 Soluções tecnológicas exclusivas oferecidas pelo banco

O Bankinter destaca-se por soluções tecnológicas inovadoras e sólidas. As assistentes virtuais BIA e Beatriz agilizam a relação com o cliente, respondendo a consultas e operações como ativação de cartão, consulta de saldos e cancelamento em caso de perda — com alta eficácia (Bankinter).

No plano global, os resultados sustentam essa aposta estratégica: em 2024, o banco registou lucro líquido recorde de 953 milhões de euros, com crescimento impulsionado pela diversificação dos serviços, digitalização e contribuição relevante de Portugal — que respondeu com 195 milhões de euros de resultados antes de impostos (+18 % face a 2023) (Bankinter, 2025). O Bankinter Portugal e Irlanda, em conjunto, representam 15 % da margem bruta do grupo (Bankinter, 2025).

Em 2025, o primeiro semestre destacou-se com 542 milhões de euros de lucro, crescimento de 14,4 %, impulsionado pela digitalização, integração do Evo Banco e forte atividade comercial. Portugal continuou a evidenciar crescimento orgânico consistente (Cinco Dias).

O banco também se destaca por práticas sustentáveis, assumindo compromissos concretos. Em 2023, o Plano “3D” foi completamente cumprido, com 20 linhas estratégicas e 580 ações que apoiaram a descarbonização das carteiras. O novo plano 2024–2026 reitera esse compromisso, com foco em ética, transparência, diferenciação e negócio sustentável.

2.1.4 Organigrama

Quanto ao Organigrama do Bankinter, apenas é possível revelar os departamentos que impactam diretamente na área da realização do estágio. Conforme imagem infra, a área de Particulares do Bankinter + é orientada pelo responsável do Departamento “Bankinter + e Banca Partner” que, por sua vez, está inserido nos Canais Diretos no Banco. Esta secção faz parte da alçada do diretor de Banca Comercial que é subordinado da Comissão Executiva.

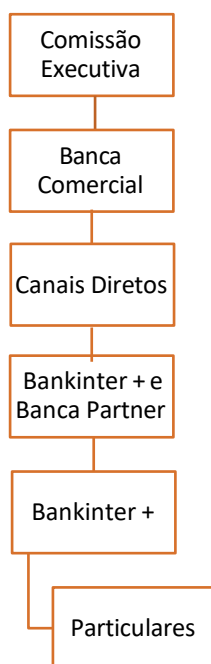


Figura 1 - Organigrama do Bankinter Portugal
Fonte: elaboração própria

CAPÍTULO III – ESTÁGIO CURRICULAR

3 Estágio Curricular

O Capítulo III apresenta o estágio curricular realizado no âmbito da presente investigação, desenvolvido junto da entidade de acolhimento — o Bankinter. Este capítulo tem como objetivo descrever e analisar as atividades desempenhadas durante o período de estágio, enquadrando o programa de integração, as formações recebidas, os processos operacionais observados e as ferramentas utilizadas no apoio à função comercial. Através desta exposição, pretende-se evidenciar o contributo prático do estágio para a consolidação de competências profissionais, bem como a articulação entre os conhecimentos teóricos adquiridos e a realidade do setor bancário.

3.1 Bankinter +

No decorrer do período pandêmico surgem novos desafios na área da banca e a proximidade ao cliente fica comprometida e, neste contexto, surge uma necessidade de manter e incrementar relações com os clientes através da via digital havendo o aumento relevância da agência digital denominada de Bankinter +.

O “Bankinter +” é uma agência digital que se divide em três áreas, Particular, Empresas e Parcerias, na qual tem uma responsável pelas equipas de gestores distribuídas nos escritórios do Porto e Lisboa.

Na área Particulares e de Empresas os gestores são responsáveis pela operacionalização e gestão dos clientes das agências via telefone. Isto é, os gestores de particulares e de empresas fazem a comercialização dos diferentes produtos bancários (Crédito Pessoal, Crédito Habitação, Poupanças e Produtos Investimento, Cartões, Linhas de Financiamento a Empresas, entre outros) através da subscrição no *Homebanking / App*. Para além disso, dão apoio aos clientes que, por os mais variados motivos, não se podem deslocar às agências e, por isso, têm à disposição gestores que lhes prestam todas as informações necessárias para a resolução dos seus problemas/questões à distância de uma chamada telefónica.

Já na área da Banca *Partner*, os gestores estão divididos pelas empresas que o banco desenvolveu protocolos que beneficiam os seus colaboradores em operações bancárias. Assim, com esta divisão é possível especializar os gestores nas diferentes áreas e permitir ir de encontro às necessidades específicas dos clientes.

3.2 Processo OnBoarding

O processo de integração e *OnBoarding* dos estagiários no Bankinter revela-se um momento estruturante para a socialização organizacional e a adaptação à cultura corporativa. Este processo, composto por um conjunto de práticas, procura minimizar a ansiedade e acelerar o conhecimento e aprendizagem dos novos colaboradores (Robbins & Judge, 2019), com o intuito de facilitar a sua inserção nos processos e valores da organização.

Este processo, no Bankinter, é composto por duas semanas iniciais com o objetivo de familiarizar o estagiário com a equipa e os materiais e métodos de trabalho necessários ao desempenho das suas funções diárias. Este procedimento alinha-se com a teoria defendida por Bauer (2010), referida na parte teórica, onde menciona que há uma associação elevada entre uma integração eficaz nas primeiras semanas de trabalho com os níveis de desempenho e de *engagement*.

Por esse motivo, numa primeira fase foi realizada uma apresentação formal do estagiário à equipa de trabalho e, posteriormente, a ambientação progressiva do mesmo no seu posto. Paralelamente, e visto que o Banco possui Aplicações Bancárias, Simuladores e Sistemas de Gestão de Leads próprios, era dada uma formação sobre estas ferramentas, para que fossem experimentadas, estudadas e testadas para o aperfeiçoamento de competências de utilização. Ou seja, o conhecimento organizacional era incorporado através da interação com os sistemas e práticas da instituição.

Simultaneamente, são realizadas as provas elaboradas pelo Banco de Portugal com vista a ter uma formação inicial sobre Ciber segurança, Branqueamento de Capitais e Conhecimento da Nota Euro, bem como, as formações sobre o Código de Ética e Conduta do Banco.

Tendo em conta que o estágio realizado foi inserido na área comercial do Banco é importante que sejam explicados e estudados os produtos financeiros comercializados no Bankinter, tais como, Tipologias de Conta, Depósitos a Prazo e Créditos Pessoais. Para o sucesso desta aprendizagem havia o acompanhamento contínuo por parte de gestor sénior, por si só mais experiente e especializado de modo a responsável por orientar, esclarecer dúvidas e supervisionar o desempenho inicial do estagiário nos vários aspetos das suas funções. No fim de cada dia, existia e deve existir sempre um espaço de diálogo reflexivo para o esclarecimento de dúvidas para a melhoria da integração funcional no trabalho.

Concluídas as duas primeiras semanas, a fase inicial, o estagiário/gestor está apto a começar, com mais segurança e autonomia progressiva, a utilização das aplicações para a realização das suas tarefas, no âmbito da atividade comercial. A forma estruturada e gradual como decorreu o *onboarding* revelou-se essencial para garantir uma transição eficaz entre o meio académico e o ambiente profissional, contribuindo para o sucesso global da experiência de estágio.

3.3 Atividades Desenvolvidas no Estágio

Durante a realização do estágio no Bankinter, que teve uma duração total de oito meses, fui inserido numa equipa comercial, para apoiar o trabalho de um gestor com vasta experiência no setor. O trabalho desta equipa consistia em assegurar uma comunicação contínua com o cliente, com o objetivo de lhe apresentar as propostas mais vantajosas disponibilizadas pelo banco.

Numa fase inicial, tal como todos os estagiários do banco, tive oportunidade de realizar o processo de *onboarding*, já descrito anteriormente, o qual me possibilitou conhecer a estrutura da instituição, as equipas envolvidas, os materiais de apoio ao trabalho e os produtos e serviços disponibilizados pelo banco. Desta forma, foi crescente a autonomia para o exercício das minhas funções como gestor estagiário.

Terminada essa fase, e com mais conhecimento, iniciei o trabalho de análise dos perfis dos clientes atribuídos, com o objetivo de preparar contactos personalizados e adequados às suas necessidades. Assim sendo, o meu contacto era mais direcionado àquela pessoa específica, o que permitiu uma abordagem mais eficaz e alinhada com as suas expectativas, reforçando os princípios do marketing relacional, conforme defendido por Kotler & Keller (2016). Nesta fase, enquanto estagiário, não me era permitido concluir autonomamente os processos de contratação de produtos. O procedimento consistia em transferir a operação para o gestor, que seria o responsável pela sua finalização.

Paralelamente, foram-me explicadas as métricas de contacto diário que os gestores devem cumprir, permitindo-me compreender de que forma poderia prestar um apoio mais eficiente. Foi também nesta etapa que me foi atribuído um gestor digital, com o qual fiquei associado, tendo como responsabilidade o acompanhamento da sua carteira de clientes e o fornecimento de todo o apoio necessário, com vista ao cumprimento dos objetivos definidos.

Na fase final do estágio, tive a oportunidade de ser mais autónomo no desempenho das minhas funções, nomeadamente na contratação de produtos de Crédito Pessoal, soluções de *Cross Selling* e Poupanças a Prazo. Todas estas atividades foram desenvolvidas em conformidade com as diretrizes do Banco de Portugal. Neste momento, era a fase em que podia trabalhar sem supervisão constante e que me preparava para poder efetivamente trabalhar como um gestor. Assim, o culminar desta fase constituiu um elemento-chave na transição para um desempenho profissional eficaz.

Durante os oito meses de estágio, o Bankinter mostrou sempre preocupação com a aprendizagem dos seus estagiários, tendo promovido três formações presenciais em Lisboa que contribuíram significativamente para o nosso desenvolvimento. Estas sessões foram organizadas com dois grandes objetivos: aprofundar o nosso conhecimento sobre o funcionamento do banco e as suas diferentes áreas, e, ao mesmo tempo, reforçar as nossas competências de trabalho em equipa através de atividades práticas de *Team Building*.

Esta conjugação entre momentos mais técnicos e dinâmicas colaborativas permitiu-nos aprender de forma mais envolvente e próxima da realidade do dia a dia no banco. Segundo Kolb (1984), aprender pela experiência é uma das formas mais eficazes de consolidar conhecimentos e desenvolver competências. Além disso, como refere Chiavenato (2014) investir na formação dos colaboradores desde cedo é fundamental para garantir a sua adaptação e motivação no contexto profissional.

3.3.1 Um dia de trabalho no Bankinter +

O meu quotidiano durante o estágio caracterizou-se por uma rotina intuitiva e metódica, o que me permitiu, desde o início, estabelecer hábitos de trabalho consistentes e executar as tarefas com crescente precisão ao longo do tempo, conforme já anteriormente referido.

O horário laboral decorria entre as 9h00 e as 17h00 e, apesar de se tratar de uma agência sem atendimento presencial ao público, os contactos com clientes eram constantes ao longo do dia, com o objetivo de prestar esclarecimentos e promover a comercialização de produtos financeiros.

Da parte da manhã eram-nos atribuídos os objetivos a atingir no dia e, deste modo, permitia que pudesse organizar e estruturar as chamadas que iria fazer nesse mesmo dia.

O sistema de contactos, tal como irá ser infra abordado, era composto por *leads* que nos indicavam quais os temas a abordar entre os diferentes clientes a contactar. Entre as inúmeras chamadas feitas ao longo de todo o estágio, os assuntos mais recorrentes eram: a comercialização de créditos pessoais, a atribuição e aumento de limites de cartões de crédito, apresentação de diferentes tipos de poupanças a prazo para posterior subscrição do cliente. Para além disso, para se conseguir uma melhor e mais adequada comercialização dos produtos é imperativo que se faça um estudo afincado de todas as características e particularidades dos produtos bancários.

No período vespertino, procurava estudar o mercado de ofertas do sistema bancário português. Isto é, tinha de explorar as ofertas de outras entidades bancárias para que poder ajustar as estratégias de vendas, identificar oportunidades de diferenciação e responder com agilidade às mudanças do mercado. Esta abordagem permite concomitantemente uma melhoria da experiência do cliente, pois, compreendemos, como os correntes abordam os clientes e quais as propostas que lhes apresentam, o que nos permite que, enquanto gestores comerciais, possamos propor melhorias que aumentem a retenção e satisfação do cliente.

Este trabalho era elaborado tendo em vista a entreaajuda entre o estagiário e o gestor especializado, o que leva a redução de tempo de trabalho e agilidade de processos. Somente, através dos avanços tecnológicos e da sucessivas inovações, é que o Bankinter conseguiu reforçar a sua posição de mercado. Para tanto quer a utilização de sistemas inovadores – gerados com base em análises de preferências e comportamentos do consumidor – que permitam alertar o gestor para possíveis necessidades que o cliente possa vir a ter, quer a criação de uma agência digital que possibilite aos clientes, surgindo algum problema ou alguma dúvida, esclarecer digitalmente ou através de um contacto telefónico todas as questões, sem haver necessidade de se deslocarem à agência, revestiu-se de uma importância vital na consolidação da atividade do Banco.

Resumindo, a rotina diária no Bankinter+ revelava, assim, uma integração harmoniosa entre tecnologia e proximidade relacional — pilares centrais da nova gestão comercial bancária. A experiência demonstrou que, mesmo num contexto digitalizado, a qualidade da interação humana continua a ser determinante para o sucesso comercial, a fidelização e a reputação institucional.

3.4 Programa Futuro

O Programa Futuro é uma estratégia para captar talento, reforçar as equipas e, paralelamente, assegurar o rejuvenescimento da estrutura do Banco. O Programa assume contornos diferenciados, através da integração dos jovens no que irá ser o seu percurso formativo, sendo desenvolvido e estruturado de forma a potenciar ao máximo as suas capacidades.

No primeiro ano, os Jovens participaram numa formação de três dias com formadores internos e externos de referência onde fazem uma primeira abordagem ao Setor Bancário e à orgânica do Bankinter, contribuindo assim para o seu Acolhimento e Integração. Concluída esta etapa são integrados nas Áreas ou Agências Escola onde permanecem doze dias em formação *on-job*, antes de serem integrados nas áreas onde realizarão o estágio.

Durante o estágio, para além da formação *on-job*, os Jovens têm trimestralmente formação em sala, onde são abordadas temáticas críticas e trabalhadas, competências chave para o seu desenvolvimento profissional. No que concerne à formação *on-job*, todos os Jovens têm um Tutor identificado e um Plano de Estágio sendo realizada uma avaliação formal intercalar e de final de estágio que determinam a possível passagem ao segundo ano do Programa. De salientar que, a partir do segundo semestre, os Jovens que estão enquadrados nas agências passam, também, a ser acompanhados pelos Diretores Comerciais de Segmento, para *Mentoring* e *Coaching*.

Como complemento formativo, de modo a concluir o percurso formativo inicial e poder aceder ao Ano II, estes Jovens têm de concluir, também, um percurso on-line que é baseado num catálogo de cursos disponíveis na Plataforma da *GoodHabit* e num sistema de créditos, idealizado e criado internamente pela Academia BK (Academia de Formação do Bankinter Portugal).

No segundo ano, os jovens integram o Banco e assumem desde logo uma função na estrutura. Adicionalmente, prosseguem o seu percurso formativo sendo de destacar oportunidades de aprendizagem trimestrais em sala com formadores externos de referência onde se trabalha um vasto leque de competências no âmbito da Excelência de Serviço, Produtividade, Negociação e Especialização Funcional.

Ao longo do ano, à semelhança do Ano I e de forma a poder aceder ao Ano III, estes Jovens têm de concluir o sistema de créditos formativos definido para o percurso formativo on-line do Ano II.

No terceiro e último ano, os Jovens são promovidos e assumem uma função de âmbito Técnico ou de Gestão Comercial registado desde logo uma nova valorização profissional. Em paralelo, continuam o seu percurso formativo no âmbito de Programas de Formação Específicos (Serviços Centrais: *B-Excellence* | Rede Comercial: Programa Energia + Programa *Excellence*). Adicionalmente, têm a possibilidade de ter uma experiência internacional, em Espanha, durante uma semana. Promovendo, mais uma vez, a aprendizagem, o *Networking* e a Cultura Bankinter.

3.4.1 1ª Formação - Integração e Acolhimento

A formação inicial tem em vista a melhor integração e acolhimento do estagiário. É composta por três dias, durante os quais se permite ao estagiário que, através de palestras com os responsáveis das áreas, fique ciente e informado da estrutura do Banco e o que cada área deverá ser responsável.

Para além disso, inúmeras personalidades internas e externas do banco abordaram e transmitiram os valores da organização, de modo que, num início de carreira no Bankinter todos tivessem consciência dos mesmos para que não fossem infringidos. Por último, era sempre inserido, um pouco em todas as palestras, atividades de *Team Building* de modo a fortalecer as relações e permitir que os estagiários fossem postos à prova.

3.4.2 2º Formação - Sistema Bancário e Produtividade

Na segunda sessão formativa do programa, foi proporcionado um momento de apresentação conduzido pelos Gestores de Produto e pelos Diretores de Segmento, com o intuito de expor e contextualizar os diversos produtos bancários disponibilizados pelo Bankinter. Esta iniciativa teve como objetivo aprofundar o conhecimento dos estagiários relativamente à oferta comercial, permitindo-lhes adquirir uma compreensão mais sólida e estruturada dos produtos, de modo a assegurar que a comunicação futura com os clientes fosse realizada de forma precisa, informada e alinhada com os seus interesses e necessidades.

Posteriormente, os estagiários participaram numa atividade de grupo orientada para a abordagem dos diferentes níveis de produtividade. Os participantes foram organizados em equipas, às quais foram atribuídas múltiplas encomendas a serem processadas num intervalo temporal previamente definido. O exercício visava avaliar a

capacidade de cada grupo em cumprir as normas estabelecidas e em concluir o maior número de encomendas dentro do prazo estipulado.

Esta atividade revelou-se particularmente exigente, requerendo uma gestão eficaz das prioridades, celeridade na execução das tarefas e elevado rigor na atenção aos detalhes, face ao volume significativo de operações envolvidas. A experiência contribuiu para o desenvolvimento de competências transversais, nomeadamente organização, trabalho sob pressão e colaboração em equipa, constituindo um exemplo prático da dinâmica operacional e comercial que caracteriza o setor bancário.

3.4.3 3º Formação Segmentos e Negociação

Já na terceira formação foi abordado o segmento digital do banco, ou seja, todas as iniciativas em desenvolvimento para melhoria dos sistemas digitais e projetos futuros que o Bankinter irá lançar. Em simultâneo, houve espaço para explicações de como se processa todos os passos que o gestor passa até à concretização do negócio. Assim, permitiu que os estagiários conseguissem executar de uma forma mais eficiente e mais direcionada ao que é o processo de efetivação de um negócio bancário.

Finalmente, e tal como em todas as formações existiu espaço para uma palestra motivacional e mais interativa com o público sobre a perceção do possível e do impossível, isto é, o modo como cada um de nós vê as adversidades e como se comporta para ultrapassá-las sem que se tornem um impedimento para a vida.

3.5 Ferramentas de Apoio ao Gestor/ Comerciais

A eficácia da atividade comercial no setor bancário depende, em grande medida, da disponibilidade e utilização de ferramentas digitais que apoiem o trabalho dos gestores na sua relação com os clientes. Esta secção apresenta as principais plataformas e instrumentos utilizados no contexto do estágio, destacando a aplicação bancária, o portal do gestor, a análise da FIN, o *lead tracker*, a base de dados e os mecanismos de estruturação do contacto. Estas ferramentas permitem otimizar processos, melhorar a qualidade do atendimento e reforçar a capacidade de resposta comercial, contribuindo para uma gestão mais eficiente e orientada para resultados.

3.5.1 Aplicação Bancária

A Aplicação móvel do Bankinter (Aplicação Bancária – App) é uma plataforma multifuncional para o gestor, na qual permite ter informações o mais atualizadas possíveis do perfil dos clientes. Esta é uma ferramenta bastante utilizada no contacto presencial com o cliente, pois permite que, na página do cliente se possa ter acesso a informações tais como:

- Dados pessoais e profissionais do cliente;
- Saldos e movimentos de conta;
- Créditos contratados;
- Seguros contratados;
- Produtos de investimentos subscritos;
- Cartões de Crédito e Débito associados.

Porém, existem algumas limitações, uma vez que nem todas as informações estão disponíveis de forma livre para o gestor. Ou seja, uma parte significativa das operativas da aplicação foram desenvolvidas para serem realizadas na presença do cliente e com a sua visualização condicionada à sua assinatura.

Desta forma, na ótica de um gestor remoto a aplicação bancária apresenta algumas restrições no perfil de utilizador da organização, porquanto não existe a presença física do cliente. Mesmo assim, existem operações como envio para os clientes de subscrições de produtos de poupança/investimento para que este possa assinar digitalmente o produto sem ter que se deslocar a uma agência física e a análise prévia do perfil do cliente como extratos de cartões de crédito e cartões ativos por clientes, permitindo ao gestor um melhor conhecimento do cliente para que lhe possa apresentar os produtos bancários mais adequados.

3.5.2 Portal do Gestor

À semelhança da Aplicação móvel Bancária, o Portal do Gestor é uma ferramenta multifuncional, pois permite que se tenha acesso a uma variedade de informações e instrumentos de auxílio ao gestor como é o caso:

- Oferta do Banco: nesta secção o gestor tem acesso às FIN's (Fichas de Informação Normativas) dos diversos produtos bancários disponíveis, aos Regulamentos do

Banco e a diversos documentos que permitem que o gestor haja em conformidade com as normas do Bankinter;

- Simuladores: é parte que estão ao dispor os simuladores de Crédito Pessoal, Solvabilidade, Crédito Habitação, entre outros. Os diversos simuladores de crédito permitem prever se os clientes se encontram enquadrados na oferta realizada pelo Banco. No que diz respeito, ao crédito pessoal são disponibilizadas as ofertas na App com simuladores que dirão as taxas de juro, montante global imputado ao cliente, a prestação, mas também, o enquadramento da capacidade financeira do cliente para a contratação;
- Agenda de Compromissos Comerciais: ajuda a que se planeie contactos com os clientes, agende reuniões e se organize os compromissos comerciais necessários no dia a dia do gestor;
- Parametrizar os Objetivos Comerciais: é nesta plataforma que estão presentes os objetivos comerciais de cada gestor, agência e direção comercial. Permite que se tenha um panorama geral do desempenho de cada uma das divisões e quais as áreas a melhorar.
- Carteira de Clientes: Esta função permite uma maior coordenação por parte do gestor de quais os clientes que lhe estão atribuídos e do modo como este deve agir para lhes apresentar as soluções mais enquadradas a cada um.

3.5.3 Análise da FIN

A Ficha de Informação Normativa (FIN) de um produto bancário é o documento no qual o cliente tem acesso a todas as informações relativas ao produto a subscrever, mas também é essencial para que o gestor consiga informar da melhor maneira possível sem que haja enganos ou dúvidas. É neste documento que se encontram todas as limitações legais aplicáveis e os benefícios associados à subscrição.

3.5.3.1.1 Crédito Pessoal:

De acordo com as normas do Banco de Portugal, a Ficha de Informação Normativa (FIN) é um documento obrigatório a ser entregue aos clientes antes da realização de um contrato de crédito pessoal.

É nesse ficheiro que contém informações importantes como o montante total de crédito bem como o prazo a contratar. A taxa anual nominal apresentada representa o custo do crédito associado aos juros, que posteriormente são-lhe deduzidos as comissões, impostos e outros encargos que estão associados ao empréstimo (TAEG-Taxa Anual de Encargos Efetiva Global).

Para além disso, é apresentado um plano de prestações que contém o valor aproximado mensal que o cliente irá incorrer ao efetuar a contratação.

Contudo, informa algumas exigências associadas, como é o caso, da subscrição de seguros de vida e contém as informações e os direitos à revogação.

3.5.3.2 Cartões de Crédito:

A FIN, no cartão de crédito, apresenta as informações legais, de forma clara e transparente, para que o cliente tenha total conhecimento antes de o adquirir. Deste modo, é possível verificar o limite de crédito atribuído, mas também, as taxas de juro aplicáveis quando não é pago o valor total ou uma percentagem dentro do prazo estabelecido. Estas taxas são aplicadas também com o levantamento antecipado de valores (*Cash-Advance*).

Poderão ainda ter associados benefícios à sua utilização, tais como, programas de pontos e de viagem. Por fim, identifica deveres legais e o direito à revogação.

3.5.3.3 Depósitos a Prazo / Poupanças Mobilizáveis:

Neste caso, o documento pretende informar o aforrador do montante mínimo a aplicar se existir, do prazo decorrente do produto financeiro e da taxa de juro a ser aplicada neste período. Pretende explicitar o regime de capitalização, isto é, a forma como os juros irão ser pagos durante o prazo, mas também identifica as condições de mobilização antecipada para que o cliente saiba se é possível mobilizar parte ou totalmente o capital e as penalizações inerentes ao resgate. Adicionalmente, tendo em conta as normas legais é necessário que contemple o fundo de garantia de depósitos que protege o depositante por titular até 100.000,00 €. Por fim, é indicado a tributação a aplicar, uma vez que os juros ganhos são em parte retidos na fonte (28% de acordo com a legislação portuguesa).

3.5.4 Lead tracker

O *Lead tracker* é uma app que permite a criação de uma melhor relação entre o seu gestor e o cliente, uma vez que faz com que o gestor tenha conhecimento de algumas possíveis necessidades do cliente e que dê o devido acompanhamento do mesmo.

Assim sendo, na fase pré-contratual, o gestor tem acesso a novas oportunidades de negócio com os clientes da sua carteira, permitindo assim que este os contacte de forma a desenvolver as melhores ofertas adequando ao perfil do seu cliente. Nesta fase, o gestor, baseando-se nesta base de dados desenvolvida através de prévia análise de comportamentos do cliente, consegue executar um trabalho mais eficiente direcionando maioritariamente o mesmo para a parte comercial da contratação de produtos bancários.

Durante o contacto com o cliente e a apresentação de propostas, esta App também se torna bastante útil, na medida em que o cliente sente que tem alguém que o acompanha de perto e que está atento às suas necessidades e, portanto, em caso de dúvida em qual o produto a contratar tem em atenção o tratamento que o seu gestor e o Bankinter no geral lhe fornecem. Não só este programa faz com que se potencialize as vendas de produtos bancários, mas também que se incremente o sentido de lealdade entre o cliente e o Banco.

Por fim, mas no mesmo seguimento, após o contacto com o cliente, esta ferramenta permite que se reagende uma reunião para possíveis dúvidas que possam surgir ou para relembrar o fim do prazo das ofertas apresentadas. Ou ainda, é possível escrever informações relevantes sobre o contacto para que mais tarde se possa relembrar os assuntos abordados com o cliente ou até mesmo concluir a contratação da oportunidade apresentada.

3.5.5 Base de dados

A base de dados é o instrumento utilizado para que possam ser realizados pedidos e processos bancários que não são feitos em sede de agência, isto é, os assuntos que são resolvidos através dos serviços de *backoffice* do Bankinter.

Destarte, é através desta secção que permite a comunicação entre as diversas áreas do banco sem nenhuma perda de informação no desenrolar dos processos bancários, pois desde o início ao fim do processo estão disponíveis todas as informações necessárias para que os intervenientes consigam tomar decisões conscientes. É neste sistema que se inserem pedidos que vão desde os mais simples, como pedidos de reembolso de cartões

de vítimas de fraude, até aos mais complexos como análises de risco de clientes em situações de pedidos de créditos.

A app está dividida pelas diversas áreas do banco e permite a sua comunicação para a realização dos pedidos dos gestores às áreas mais operacionais do banco. O gestor sempre que uma etapa é concluída, necessita intervir ou alterar recebe uma notificação via e-mail para que possa dar seguimento ao assunto ou informar o cliente da conclusão do processo.

3.5.6 Estruturação do contacto

A estruturação e preparação de um contacto com um cliente é tão ou mais importante que a própria concretização do contacto. Esta importância deve-se, sobretudo, ao facto de um cliente, principalmente no que toca ao seu património financeiro, ter preferência por um gestor próximo, que entenda as suas necessidades e que esteja sempre disponível para responder às suas dúvidas.

Assim sendo, a preparação do contacto começa numa primeira fase pela análise dos dados pessoais como idade, género, situação profissional e local onde habita. Com estes dados o gestor já consegue ter uma perceção de quais as maiores apetências para o perfil de cliente em questão. Após essa fase preliminar, é essencial que se verifique quais os produtos que o cliente em questão tem subscrito para que se consiga enquadrar as ofertas de acordo com as necessidades do cliente e também para que se o cliente estiver com alguma dúvida ou com algum produto a terminar o prazo o gestor já ter as informações para melhor o aconselhar. Por fim, faz-se uma análise de possíveis relações com outras instituições bancárias e com o modo de gestão do seu património, assim, permitindo ao gestor encontrar as razões pelas quais o cliente deverá valorizar a oferta a apresentar.

Durante o contacto, existem alguns fatores que necessitam de alguma atenção como é o caso do levantamento das necessidades do cliente, ou seja, potenciais consumos a surgir ou investimentos que tem em vista que poderão ajudar a conduzir a conversa para o melhor proveito do consumidor.

Com isto, dependendo do produto desejado pelo cliente teremos de diferenciar o nosso discurso. Isto é, se houver interesse numa proposta de crédito pessoal deveremos analisar a capacidade de o cliente estar enquadrado financeiramente com a prestação deste

produto bancário, para evitar criar expectativas de concretizar o contrato e o mesmo não ser aceite pela instituição, podendo gerar um desconforto e insatisfação com o Banco. Nos casos de não serem concedidos as linhas de financiamento, não só deveremos explicar o porquê de não estar enquadrado de acordo com o prazo e montante que pretende, mas também procurar alternativas viáveis de acordo com os regulamentos internos.

Já, ao ser aceite deveremos informar o cliente dos passos a serem efetuados para a contratualização e garantir que as dúvidas serão esclarecidas.

Por sua vez, nos restantes produtos financeiros deveremos explicar os procedimentos para serem efetuadas as contratações para garantir que essa necessidade é correspondida. Adicionalmente, através de breves perguntas deve-se verificar que as informações estão todas atualizadas e que o processo decorra com a maior celeridade possível. Por último, mostrar sempre disponíveis para o esclarecimento de dúvidas e tirar notas dos pontos chaves da conversa para que o seguimento seja o mais adequado.

3.6 Função do estagiário

Durante o período de estágio, o estagiário tem como principal função comercializar os produtos do banco, segundo as indicações dos gestores que lhe são atribuídos. De forma a realizar estas tarefas de acordo com as expectativas do banco deverá explorar os produtos comercializados, as ferramentas a utilizar e os procedimentos a seguir. Com isto, é expectado que, de forma progressiva, se capacite para realizar tarefas de forma autónoma, tornando-se capaz de evoluir na função passando para Gestor.

A análise desenvolvida ao longo deste relatório permitiu compreender, de forma integrada, a complexidade e a evolução do setor bancário contemporâneo, bem como a relevância crescente da transformação digital na redefinição das suas estruturas, práticas e relações com os clientes. O estudo de caso do Bankinter S.A. – Sucursal em Portugal – revelou-se particularmente elucidativo neste contexto, ao evidenciar a forma como a instituição tem procurado aliar inovação tecnológica, eficiência operacional e foco na experiência do cliente, sem descuidar os princípios de segurança, ética e sustentabilidade que caracterizam a banca moderna.

O setor bancário português tem sido sujeito a um processo de reconfiguração estrutural impulsionado por múltiplos fatores, entre os quais se destacam a globalização, a digitalização e a crescente exigência regulatória. Estes vetores de mudança têm imposto às instituições financeiras uma adaptação constante, tanto ao nível tecnológico como estratégico. A transição para modelos de negócio híbridos — que conjugam a presença física com a oferta digital — tornou-se imperativa para garantir competitividade, eficiência e resiliência. O Bankinter, ao adotar um modelo remoto e multicanal, posiciona-se de forma exemplar neste novo paradigma, equilibrando proximidade humana e automatização inteligente.

A revisão de literatura realizada destacou a importância das tecnologias emergentes, como a inteligência artificial, a automação de processos e o blockchain, na promoção de maior produtividade, redução de custos e melhoria da experiência do cliente. A aplicação destas ferramentas traduz-se numa capacidade reforçada de análise de dados, personalização de serviços e mitigação de riscos operacionais. Contudo, o relatório demonstra que a inovação tecnológica deve ser acompanhada de uma robusta política de cibersegurança e proteção de dados, conforme preconizado pelas orientações do Banco de Portugal e pelas disposições do RGPD. Esta articulação entre inovação e segurança constitui um dos pilares centrais do sucesso do modelo de banco remoto.

Do ponto de vista organizacional, o estágio evidenciou a importância de programas de formação contínua e de desenvolvimento de talentos, como o Programa Futuro. Esta estratégia de integração e capacitação progressiva não só reforça a qualidade do serviço prestado pelo banco, como também promove um ambiente de aprendizagem constante, fomentando uma cultura de meritocracia e inovação. A valorização do capital humano,

conjugada com a aposta em soluções digitais, revelou-se uma alavanca crítica para a competitividade e sustentabilidade da instituição.

Refletindo sobre os objetivos propostos no início deste relatório, constata-se que foram plenamente atingidos: foi possível articular o conhecimento teórico adquirido ao longo do mestrado com a observação empírica no contexto real de uma instituição bancária, analisar os impactos da digitalização na gestão comercial e compreender como a inovação tecnológica influencia não apenas os processos internos, mas também a relação com o cliente e a reputação da organização.

Este estágio constituiu, portanto, um momento determinante na construção do perfil profissional, não apenas pelo desenvolvimento de capacidades técnicas, mas também pela consolidação de competências interpessoais, como a comunicação, o trabalho em equipa, a resiliência e a capacidade de adaptação a um contexto empresarial dinâmico. A experiência demonstrou que a gestão eficaz de organizações modernas exige uma visão holística, capaz de integrar inovação, regulação, responsabilidade social e excelência na relação com os *stakeholders*.

Em síntese, o estágio no Bankinter proporcionou uma vivência concreta de uma organização que representa um exemplo de modernização bem-sucedida, sustentada por valores de proximidade, ética e inovação. O conhecimento adquirido durante esta experiência permitirá, sem dúvida, enfrentar com maior segurança e preparação os desafios futuros no universo da gestão, contribuindo para uma atuação profissional mais consciente, crítica e orientada para o impacto positivo no setor público ou privado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abreu, E. (2023). Obtido de História dos Bancos: Timeline: <https://contextostudios.com/artigos/historia/historia-dos-bancos-timeline/>
- Accenture. (2024). *A science-backed approach to change can double the success of transformation efforts*. Obtido de New Accenture report finds: <https://newsroom.accenture.com/news/2024/a-science-backed-approach-to-change-can-double-the-success-of-transformation-efforts-new-accenture-report-finds>
- Accenture. (2024). Banking Technology Vision 2024: The Age of AI-Driven Transformation.
- Accenture. (2025). *Banking Consumer Study 2025: Potenciar o crescimento orgânico através da defesa do cliente*. Obtido de <https://www.accenture.com/pt-pt/insights/banking/consumer-study-banking-advocacy-powering-growth>
- Amador, J., & Pina, A. (2023). O setor bancário português: evolução e desafios. Em *Livro Branco sobre o futuro do setor bancário em Portugal* (pp. 15-42). Banco de Portugal.
- APCE. (2021). *Tendências da comunicação organizacional em Portugal*. Obtido de Associação Portuguesa de Comunicação em Portugal: <https://www.apce.pt>
- Automaise. (2023). *Lançamento do nosso próprio LLM - Conheça o Automaise Quokka*. Obtido de <https://www.automaise.com/pt-pt/lancamento-do-nosso-proprio-llm-conheca-a-automaise-quokka/>
- Banco Central Europeu*. (2024). Obtido de <https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/other-publications/annual-report/pdf/ssm.ar2024~700cba1314.en.pdf>
- Banco de Portugal. (2008). Obtido de Avaliação dos requisitos de capital sob Basileia II: o caso português: https://www.bpportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/ar200803_p.pdf
- Banco de Portugal. (2015). *Lei n.º 23-A/2015, de 26 de março - Procede à 23.ª alteração ao Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras*. Obtido de

Diário da República: <https://www.bportugal.pt/legislacao/lei-no-23-a2015-de-26-de-marco>

Banco de Portugal. (2023). *Instituições de crédito e sociedades financeiras: Tipologias e enquadramento jurídico*. Obtido de <https://www.bportugal.pt>

Banco de Portugal. (2023). *Instituições financeiras não monetárias*. Obtido de <https://www.bportugal.pt>

Banco de Portugal. (2023). *Regime Geral das Instituições de Crédito e Sociedades Financeiras - Decreto-Lei n.º 298/92, 31 de dezembro, com as alterações introduzidas até à Lei n.º 23/2022, de 2 de dezembro*. Obtido de <https://www.bportugal.pt/legislacao/regime-geral-das-instituicoes-de-credito-e-sociedades-financeiras>

Banco de Portugal. (2024). *Relatório de Estabilidade Financeira - novembro de 2024*. BdP.

Banco de Portugal. (2024). *Relatório do Conselho de Administração 2024*. Obtido de <https://www.bportugal.pt/publicacao/relatorio-do-conselho-de-administracao-2024>

Banco de Portugal. (14 de Outubro de 2025). *O que é uma instituição financeira não monetária (IFNM)?* Obtido de <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/publicacoes/1270>

Banco de Portugal, BdP. (2018). Obtido de Glossário Bancário: <https://www.bportugal.pt/glossario>

Banco de Portugal, BdP. (2024). Obtido de Relatório de Estabilidade Financeira - Novembro 2024: https://www.bportugal.pt/sites/default/files/documents/2024-11/ref_11_2024_pt.pdf

Banco de Portugal, BdP. (2024). Obtido de <https://www.bportugal.pt/page/o-que-e-para-que-serve-politica-monetaria>

Banco de Portugal, BdP. (2025). Obtido de <https://www.bportugal.pt/publicacao/inquerito-aos-bancos-sobre-o-mercado-de-credito-abril-2025>

- Bank for International Settlements. (2004). *Basel Committee on Banking Supervision. Obtido de International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: A revised Framework*: <https://www.bis.org/publ/bcbs107.htm>
- Bankinter. (2016). *Bankinter conclui a compra da operação de retalho do Barclays em Portugal por 86 milhões de euros*. Obtido de Sala de Imprensa Bankinter: <https://saladeimprensa.bankinter.pt/detalle/-/prensa/67029>
- Bankinter. (2022). *Bankinter acelera transformação digital em colaboração com a IBM Consulting Portugal*. Obtido de Sala de Imprensa Bankinter: <https://saladeimprensa.bankinter.pt/detalle/-/prensa/101913>
- Bankinter. (2023). *História do Bankinter*. Obtido de Web Corporativa Bankinter: <https://webcorporativa.bankinter.pt/historia-do-bankinter>
- Bankinter. (2023). *Informações institucionais e legais sobre a operação em Portugal*. Obtido de <https://www.bankinter.pt/informacoes-sobre-bankinter>
- Bankinter. (2024). *60 anos a pensar diferente - Video institucional*. Obtido de Blog Bankinter: <https://www.bankinter.pt/blog/noticias-bankinter/60-anos-de-bankinter>
- Bankinter. (2024). *Relatorio anual e de sustentabilidade 2024*. Obtido de <https://webcorporativa.bankinter.pt/relatorioscontas>
- Bankinter. (2024). *Resultados do Grupo Bankinter em 2024*. Obtido de <https://www.bankinter.pt/blog/noticias-bankinter/resultados-bankinter-2024>
- Bankinter. (2025). *Memória Anual 2024 - Banca Digital*. Obtido de <https://www.bankinter.com/www/webcorp/swf/memoria2024/banca-digital.html>
- Bankinter. (2025). *Politica de Privacidade*. Obtido de <https://www.bankinter.pt/politica-privacidade>
- Bankinter. (2025). *Resultados do Grupo Bankinter em 2024*. Obtido de <https://www.bankinter.pt/blog/noticias-bankinter/resultados-bankinter-2024>
- Batiz-Lazo, A., & Wood, D. (2003). The Birth of Modern Baking Technology. Em *Technological Innovation in Retail Finance: International Historical Perspectives* (pp. 25-45). Routledge.

- Batiz-Lazo, B., & Wood, D. (2003). Strategic Alliances and Competition in Retail Banking: The Case of the UK ATM Network. *Service Industries Journal*, 1-25.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Beck, T., Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (2006). Bank supervision and corruption in lending. *Journal of Monetary Economics*, 2131-2163.
- BIS - Bank for International Settlements. (2011). Obtido de Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>
- Boot, A. W. (2017). Understanding the Future of Banking: From Scale & Scope Economies to Fintech. *European Economy - Banks Regulation and the Real Sector*, 57-95.
- Bostman, R. (2017). *How blockchain could save banks billions in transaction costs*. Obtido de <https://hbr.org/2017/03/how-blockchain-could-save-banks-billions-in-transaction-costs>
- Caixa Geral de Depósitos. (2022). *Relatório e contas 2021*. Obtido de <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-financeira/CGD/Relatorios-Contas/Pages/Relatorios-Contas-CGD.aspx>
- Carvalho, F. (2023). *Os desafios estratégicos da transformação digital para o setor bancário português*. Repositório Aberto da Universidade Aberta.
- Chen, J., Tsou, H., & Huang, A. (2009). Service delivery innovation: Antecedents and impact on firm performance. *Journal of Service Research*, 36-55.
- Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas*. Elsevier.
- Claessens, S., & Van Horen, N. (2014). Foreign banks: Trends and impact. *Journal of Money, Credit and Banking*, 295-326.
- Comarch. (2025). *Seven proven strategies for customer retention in banking*. Obtido de <https://hls.comarch.pl/trade-and-services/loyalty-marketing/blog/customer-retention-strategies-in-banking/>
- Cosma, S., Andries, A., Danila, G., & Mutu, S. (2024). FinTech and Financial inclusion: A European perspective. *Journal of Banking and Finance*, 153.

- Costa, R., & Machado, L. (2020). *O sistema bancário português: desafios e transformações no contexto europeu*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Credito Agricola. (2020). *Crédito Agrícola alarga isenção de pagamento de comissões a todos os clientes utilizadores dos canais digitais*. Obtido de <https://newsroom.lift.com.pt/98653-credito-agricola-alarga-isencao-de-pagamento-de-comissoes-a-todos-os-clientes-utilizadores-dos-canais-digitais>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. *Thousands Oaks, CA: Sage Publications*.
- Davies, G. (2002). Em *A History of Money: From ancient times to the present day*. University of Wales Press.
- DECO PROteste. (2025). *Clientes satisfeitos com bancos digitais*. Obtido de <https://www.deco.proteste.pt/dinheiro/contas-ordem/noticias/clientes-satisfeitos-bancos-digitais>
- Deloitte. (2021). *Digital Banking Maturity 2021: How Banks are responding to Digital Transformation*.
- Deloitte. (2022). Obtido de <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/global-mobile-consumer-survey.html>
- ECO. (2018). *Bancos estrangeiros estão a passar a sucursal. Mas porquê?* Obtido de <https://eco.sapo.pt/2018/02/25/banco-estrangeiros-estao-a-passar-a-sucursal-mas-porque/>
- ENISA. (2023). *Threat Landscape 2023 - Emerging technologies*. Obtido de European Union Agency for Cybersecurity: <https://www.enisa.europa.eu>
- Feedzai. (2025). *AI-native fraud and financial crime prevention platform*. Obtido de <https://www.feedzai.com>
- Ferreira, P. (2016). *Crise financeira e regulação bancária na Europa: lições para o sistema português*. Coimbra: Almedina.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research*. Sage Publications.

- Gartner. (2024). *Mais de metade das funções financeiras já utilizam IA em 2024*. Obtido de <https://www.itinsight.pt/news/inovacao/mais-de-metade-das-funcoes-financeiras-ja-utilizam-ia-em-2024>
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- González, J. M. (2019). *Informe integrado 2019 de Bankinter*. Obtido de Bankinter Corporate: <https://www.bankinter.com/www/webcorp/swf/memoria2019/>
- Goodhart, C. A. (2011). *The Basel Committee on Banking Supervision: A history of the early years 1974-1997*. Cambridge University Press.
- Houben, R., & Snyers, A. (2020). *Cryptocurrencies and blockchain: Legal context and implications for financial crime, money laundering and tax evasion*. Obtido de European Parliament: <https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/150761/TAX3%20Study%20on%20cryptocurrencies%20and%20blockchain.pdf>
- Jones, D. (2000). Emerging Problems with the Basel Capital Accord: Regulatory Capital Arbitrage and Related Issues. *Journal of Banking Regulation*, 37-53.
- Jornal Económico. (2024). *Digitalização e inovação já fazem parte do ADN do setor financeiro*. Obtido de <https://easyrealestate.jornaleconomico.pt/digitalizacao-fiscal-o-desafio-da-evolucao-no-setor-financeiro/>
- Kanaparthi, S. (2024). Artificial Intelligence and Process Automation in Banking. *Journal of Financial Innovation*, 45-62.
- Kanaparthi, S. (2024). Artificial Intelligence and Process Automation in Banking. *Journal of Financial Innovation*, 45-62.
- Kaplan, A., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 59-68. Obtido de Business Horizons: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. Pearson.

- KPMG. (2025). *Banca Inteligente*. Obtido de <https://kpmg.com/pt/pt/home/insights/2025/02/banca-inteligente.html>
- KPMG. (2025). Banking Industry Outlook 2025: Technology, Risk and Regulation. *KPMG Global Financial Services*.
- KPMG. (2025). *On the Board Agenda 2025: Balancing innovation, risk and responsibility*. Obtido de KPMG International: <https://kpmg.com/xx/en/our-insights/value-creation/kpmg-global-ceo-outlook-survey-2024.html>
- Laukkanen, T. (2016). Consumer adoption versus rejection decisions in seemingly similar service innovations: The case of the internet and mobile banking. *Journal of Business Research*, 2432-2439.
- Magalhães, M. (2025). *Cinco bancos que já usam assistentes virtuais baseados em IA*. Obtido de The Next Big Idea: <https://thenextbigidea.pt/cinco-bancos-que-ja-usam-assistentes-virtuais-baseados-em-ia/>
- Marvão, S. (2024). The age of AI: Banking's new reality. *Jornal de Negócios*.
- McKinsey & Company. (2024). *Estudo sobre automação e IA em Portugal*.
- Meti, P. (2022). FinTech in Accounting: Impact and Applications. *Journal of Accounting Research*, 45-53.
- Mihai Florin, I., D., M., & Aleca, O. (2025). *The Impact of the COVID pandemic on banking digitalization: An analysis of digital payments and digital bank revenues*. Obtido de Proceeding of the International Conference on Business Excellence: <https://doi.org/10.2478/picbe-2025-0031>
- Millennium BCP. (2022). *Millennium BCP eleito melhor banco digital em Portugal pela Global Finance*. Obtido de https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/imprensa/Documents/2022/20220901_Millenniumbcp-eleito-melhor-banco-digital.pdf
- Minsait. (2024). *Payments and Open Finance Report - Portugal*.
- Minsait. (2025). *IA: Uma revolução em curso*. Obtido de IT Insight: <https://www.itinsight.pt/news/inovacao/oito-em-cada-dez-bancos-usam-ia-para-melhorar-processos-internos>

- Mishkin, F. S. (2019). *The Economics of money, banking and financial markets*. New York: Pearson.
- Neves, J. G. (2012). *Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos: Portugal no contexto de outros países*. Lisboa: RH Editora.
- Novo Banco. (2024). *Atividade e Resultados - 1º Trimestre 2024*. Obtido de https://www.novobanco.pt/content/dam/novobancopublicsites/docs/pdfs/divulga%C3%A7%C3%B5es-financeiras/2024/press/Novobanco_1T2024_Resultados_PT.pdf
- NTT Data. (2024). *Os bancos estão a evoluir para um modelo mais ágil e centrado no Cliente graças às tecnologias cloud impulsionadas pela IA*. Obtido de <https://pt.nttdata.com/newsfolder/os-bancos-estao-a-evoluir-para-um-modelo-mais-agil-e-centrado-no-cliente>
- Obstfeld, M., & A. M. , T. (2004). *Global capital markets: integration, crisis and growth*. Cambridge University Press.
- Público. (2016). *Bankinter abre sucursal em Portugal após compra do Barclays*. Obtido de <https://www.publico.pt/2016/01/13/economia/noticia/bankinter-abre-sucursal-em-portugal-apos-compra-do-barclays-1720070>
- Parasuraman , A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Philippon, T. (2016). *The FinTech opportunity*. Obtido de NBER Working Paper No.22476: <https://doi.org/10.3386/w22476>
- Pinto, P. (2024). *Requalificação de 1,3 milhões de postos em Portugal? Sim com a automação e IA*. Obtido de Pplware: <https://pplware.sapo.pt/internet/requalificacao-de-13-milhoes-de-postos-em-portugal-sim-com-a-automacao-e-ia/>
- Portal do Cliente Bancário. (2019). *Comunicado sobre a comercialização dos produtos e serviços bancários nos canais digitais em Portugal*. Obtido de <https://www.bpportugal.pt/comunicado/comunicado-do-banco-de-portugal-sobre-comercializacao-de-produtos-e-servicos-bancarios>

- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Publicis Sapient. (2024). *Global Banking Benchmark Study 2024*. Digital Inside.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2019). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Rodrigues, J. C. (2019). *Digitalização da banca: (Re)pensar estratégias e tendências*. Obtido de Dissertação de Mestrado ISCTE: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18889/4/master_joao_correia_rodrigues.pdf
- Roover, R. D. (1963). *The rise and decline of the Medici Bank (1397-1494)*. Harvard University Press .
- Salesforce. (30 de Agosto de 2023). Obtido de <https://www.itinsight.pt/news/inovacao/a-experiencia-digital-e-o-principal-motivo-para-mudar-de-instituicao-financieira>
- Santos, J. A. (2001). Bank Capital Regulation in Contemporary banking theory: A review of the literature. *Financial Markets, Institutions & Instruments*, 41-84.
- Sardana, S., & Singhania, M. (2018). *Digital Banking Services: Customers' pros ans cons - a theoretical literature review*. Obtido de Business Excellence and Management: <https://doi.org/10.24818/beman/2023.13.2-01>
- Silva, J., & Costa, M. (2020). Sistema financeiro e intermediação bancária. *Revista de Economia e GEstão*, 45-62.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Sage Publications.
- Statista. (2024). *Online Banking penetration rate in Portugal from 2012 to 2024*. Obtido de <https://www.statista.com/statistics/1404844/portugal-online-banking-penetration/>
- TechRadar Pro. (2025). *A little of that human touch: rethinking CX in the Age of AI*. Obtido de <https://www.techradar.com/pro/a-little-of-that-human-touch-rethinking-cx-in-the-age-of-ai>
- Thakor, A. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, 41.
- Vives, X. (2017). The impact of fintech on banking. *European Economy - Banks, Regulation and the Real Sector*, 97-105.

- Vives, X. (2019). Digital disruption in banking and its impact on competition. *Financial Stability Review*.
- Vives, X. (2019). Digital Disruption in Banking. *Annual Review of Financial Economics*, 243-272.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Publications.
- Zhou, L. (2025). *O papel da blockchain na transformação dos pagamentos transfronteiriços*. Obtido de Simple Science: <https://scisimple.com/pt/articles/2025-07-06-o-papel-da-blockchain-na-transformacao-dos-pagamentos-transfronteiricos--ak6vxzv>