

**A NECESSIDADE DE ADAPTAÇÃO DOS
BANCOS À REALIDADE DIGITAL**
Caso Pedagógico

Vanda Cristina Badagola Murteira Vaz de Carvalho

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em
Gestão de Empresas

Orientador:
Prof.^a Doutora Hélia Gonçalves Pereira, Departamento de Marketing, Operações
e Gestão Geral

Setembro 2016

“Nos primeiros tempos da Web, muitos pensavam que o eBusiness se limitava à automatização dos processos empresariais e à compra e venda de coisas pela Internet. O livro de Tom Siebel lembra-nos que o eBusiness trata fundamentalmente de satisfazer os clientes. Isto acaba por significar comunicar com eles através de canais múltiplos e de uma maneira integrada. Princípios de eBusiness explica como aproveitar a tecnologia para este fim”.

- A. Michael Spence, Reitor Emérito da Stanford Graduate School of Business, e sócio da Oak Hill Venture Partners

Agradecimentos

Ao longo destes meses de desenvolvimento da tese, são várias as pessoas que por diversos motivos merecem ser alvo do meu mais sincero agradecimento agora que o projeto se encontra na sua reta final.

Em primeiro lugar agradeço à minha família, marido e filhos: Kiko, Diogo, Rodrigo e Miguel, e aos meus pais: Renildo e Delfina por todo o apoio incondicional e incentivo que me deram no decorrer do projeto, por me fazerem acreditar em todas as minhas capacidades e por me incentivarem a nunca desistir, permitindo que eu dedicasse as horas necessárias para a realização do trabalho e que implicaram ausências na vida familiar.

Agradeço à Prof.^a Dra. Hélia Pereira, minha orientadora, por todo o seu apoio prestado ao longo desta etapa, sendo sempre a linha orientadora que permitiu que este projeto chegasse ao fim com sucesso.

Agradeço ao meu grupo 3 do EMBA 10 do INDEG: Inês Cândido Silva, Frederico Nobre, Jorge Vieira, Nuno Pais, e à restante “família alargada” António Almeida, Eva Cruz, Izidro Sousa, Jaime Alves, João Condeixa, Ricardo Silva com os quais partilhei muitas horas de trabalho enriquecedoras, que se tornaram amigos e companheiros e que no decorrer do trabalho mais solitário da tese sempre me incentivaram a continuar.

Agradeço a todos os que responderam e/ou partilharam o questionário que permitiram a obtenção de um número de respostas válidas suficientes para a investigação.

Agradeço ainda a todos os amigos que fiz neste percurso académico que foi o EMBA 10 do INDEG e a todos os professores por todo o espírito de equipa, companheirismo e aprendizagem que foram fundamentais para a decisão de embarcar neste novo desafio.

A todos os meus amigos que ao longo do desenvolvimento deste projeto, sempre contribuíram com palavras de incentivo e motivação para me manterem focada na finalização do projeto.

Por fim, não posso deixar de agradecer a toda a equipa Banco Best, à minha equipa direta, Daniela Pontes, Ivone Ferreira e João Reis, ao Dr. Luís Rodrigues e em especial à CEO Eng. Isabel Ferreira, e aos Administradores Dra. Marília Cabral e Dr. Pedro Neves, pelo interesse demonstrado e incentivo ao longo do desenvolvimento do tema, com todos os seus contributos ímpares.

A todos o meu MUITO OBRIGADA!

1. Índice

1. Índice	i
1.1. Lista de figuras	ii
1.2. Lista de tabelas	iii
1.3. Lista de abreviaturas.....	iv
1. Resumo	1
2. Abstract	2
3. Caso	3
3.1. Apresentação do problema	3
3.2. Dados organizados por temas.....	5
3.3. Recapitulação do problema	23
3.4. Anexos.....	24
Anexo A – Dados de mercado.....	24
Anexo B – Questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros	26
Anexo C – Dicionário de dados das variáveis do questionário.....	30
Anexo D – Análise descritiva ao questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros .	34
Anexo E – Definição de indicadores e estatísticas relevantes	38
4. Nota Pedagógica	39
4.1. Público-alvo do caso	39
4.2. Objetivos pedagógicos.....	39
4.3. Revisão de literatura.....	39
4.4. Metodologia	50
4.5. Ferramentas de análise	52
4.6. Plano de animação	53
4.7. Questões de animação	54
4.8. Resolução – análise de dados.....	54
4.9. Slides de resolução	64
4.10. Ilações sobre o caso.....	86
5. Referências bibliográficas	90

1.1. Lista de figuras

Figura 3.1 - Penetração <i>internet banking</i>	7
Figura 3.2 - Utilização do serviço <i>mobile banking</i>	8
Figura 3.3 - Evolução da comercialização de OICVM estrangeiros em Portugal.....	9
Figura 3.4 - Evolução da corretagem <i>online</i> em Portugal	9
Figura 3.5 - Evolução do <i>trading online</i> de derivados em Portugal	10
Figura 3.6 - Evolução dos <i>Asset under management</i>	16
Figura 3.7 - Evolução do rácio <i>Core Tier 1</i>	17
Figura 3.8 - Modelo inicial: Determinantes da adoção das soluções de mobilidade dos bancos de investimento	19
Figura 3.9 - Modelo proposto: Determinantes da adoção das soluções de mobilidade dos bancos de investimento	21
Figura 3.10 - Agregados domésticos privados: computador e acesso à internet.....	24
Figura 3.11 - Assinantes acesso à internet.....	25
Figura 3.12 - Assinantes do serviço móvel terrestre	25
Figura 3.13 - Histograma Escalão etário	35
Figura 3.14 - Histograma Género	35
Figura 3.15 - Histograma Habilitações literárias	35
Figura 3.16 - Histograma Zona residência	35
Figura 3.17 - Histograma Escalão rendimento	35
Figura 3.18 - Histograma Risco percebido 1.....	36
Figura 3.19 - Histograma Risco percebido 2.....	36
Figura 3.20 - Histograma Risco percebido 3.....	36
Figura 3.21 - Histograma Risco percebido 4.....	36
Figura 3.22 - Histograma Vantagem relativa 1	36
Figura 3.23 - Histograma Vantagem relativa 2.....	36
Figura 3.24 - Histograma Vantagem relativa 3.....	36
Figura 3.25 - Histograma Vantagem relativa 4.....	36
Figura 3.26 - Histograma Vantagem relativa 5.....	36
Figura 3.27 - Histograma Complexidade 1.....	36
Figura 3.28 - Histograma Complexidade 2.....	36
Figura 3.29 - Histograma Complexidade 3.....	36
Figura 3.30 - Histograma Confiança 1	36
Figura 3.31 - Histograma Confiança 2	36
Figura 3.32 - Histograma Confiança 3	36
Figura 3.33 - Histograma Compatibilidade 1.....	37
Figura 3.34 - Histograma Compatibilidade 2.....	37
Figura 3.35 - Histograma Uso e intenção uso 1	37
Figura 3.36 - Histograma Uso e intenção uso 2.....	37
Figura 3.37 - Histograma Uso e intenção uso 3.....	37
Figura 4.1 - Futura cadeia de valor da indústria bancária	49
Figura 4.2 - Análise SWOT do banco Best	57
Figura 4.3 – Evolução das organizações na ótica do CRM.....	61
Figura 4.4 – Diferentes estádios da estratégia de CRM	62

1.2. Lista de tabelas

Tabela 3.1 - Correlações estimadas entre as variáveis latentes do modelo	21
Tabela 3.2 - Coeficientes de regressão estandardizados	22
Tabela 3.3 - Quota de mercado por entidade comercializadora de organismos de investimento coletivo em valores mobiliários (OICVM) estrangeiros (fundos investimento estrangeiros)	24
Tabela 3.4 - Quota de mercado por intermediário na corretagem <i>online</i>	24
Tabela 3.5 - Quota de mercado por intermediário no <i>trading online</i> de derivativos	24
Tabela 3.6 - Dicionário de dados das variáveis do questionário	30
Tabela 3.7 - Caracterização sócio demográfica da amostra.....	34
Tabela 3.8 - Banco principal utilizado para investir	34
Tabela 3.9 - Meios de acesso utilizados.....	35
Tabela 3.10 - Caracterização do acesso à internet	35
Tabela 3.11 - Frequência de utilização por meio de acesso.....	35
Tabela 3.12 - Transacionalidade por meio de acesso	35
Tabela 3.13 - Matriz de correlação variáveis sócio demográficas e variáveis de dimensão.....	37
Tabela 3.14 - Definição de indicadores	38
Tabela 3.15 - Alpha de Cronbach.....	38
Tabela 4.1 - Síntese revisão literatura: Confiança <i>online banking</i>	46
Tabela 4.2 - Síntese revisão literatura: Teorias do processo de adoção.....	48
Tabela 4.3 - Plano de animação	53

1.3. Lista de abreviaturas

ACEPI - Associação do Comércio Eletrónico Português e marketing Interativo
ADRs - *American Depositary Receipt*
AM - *Asset Management*
APB - Associação Portuguesa de Bancos
ATM - *Automated Teller Machine*
AUM's - *Assets Under Management*
BBVA - Banco Bilbao Vizcaya Argentaria
BCP - Banco Comercial Português
BES - Banco Espírito Santo
BEST - Banco Eletrónico de Serviço Total
BIG - Banco de Investimento Global
BP - Banco de Portugal
BPI - Banco Português de Investimento
BTP - *Best Trading Pro*
CEO - *Chief Executive Officer*
CFDs - *Contract For Difference*
CGD - Caixa Geral de Depósitos
CMVM - Comissão do Mercado de Valores Mobiliários
CRM - *Customer Relationship Management*
COO - *Chief Operating Officer*
ERP - *Enterprise Resource Planning*
ETFs - *Exchange Traded Fund*
FOREX - *Foreign exchange*
ICT - *Information and Communication Technology* (teoria da difusão tecnológica)
IDC - *International Data Corporation*
MES - *Manufacturing Execution System*
OICVM - Organismos de Investimento Coletivo em Valores Mobiliários
OTC - *Over-The-Counter* ou *off-exchange trading*
PFA - *Personal Financial Advisor*
REITs - *Real Estate Investment Trust*
SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*
TAM - *Technology Acceptance Model* (teoria da aceitação tecnológica)
TPB - *Theory of Planned Behaviour* (teoria do comportamento planeado)
TRA - *Theory of Reasoned Action* (teoria da ação racional)
YoY - *Year on Year*
YtD - *Year to Date*

1. Resumo

A **Revolução tecnológica** a que temos assistido nos últimos anos, a proliferação dos dispositivos móveis, *smartphones* e *tablets*, permitiram a massificação do uso da internet e introduziram uma alteração de paradigma na forma como as organizações se relacionam e se podem **relacionar com os seus clientes**.

A prestação de um serviço, no contexto de transformação tecnológica, é vista numa perspetiva multicanal, permitindo ao cliente optar entre o canal presencial ou digital que lhe for mais conveniente e lhe proporcionar uma **melhor experiência**. Os clientes estão cada vez mais capacitados, informados e conhecedores da tecnologia o que se traduz em **expectativas crescentes**.

O setor financeiro, nomeadamente a banca de investimento, não é alheio a esta realidade e os canais digitais, fruto do desenvolvimento tecnológico, vieram transformar, por completo o relacionamento dos bancos com os seus clientes, que têm vindo a disponibilizar um conjunto cada vez mais alargado de produtos e serviços nestes canais.

A **adoção de uma estratégia omnicanal** permite aos bancos tornarem-se mais **eficientes e eficazes, reduzindo custos** de serviços e aumentando a **satisfação dos clientes** permitindo-lhes o acesso a produtos e serviços em qualquer hora e/ou lugar, com uma **experiência coerente** em todos os meios de acesso. São os clientes que controlam os canais que desejam usar, podem iniciar uma interação usando um canal e terminá-la noutra de forma cómoda evitando a sua deslocação física.

O conhecimento e experiência do negócio aliado a uma integração transversal das **competências analíticas, tecnológicas e de mobilidade**, permitem às empresas obter **vantagens competitivas** transformando as oportunidades, inovando e servindo os clientes de uma forma mais abrangente.

No ambiente altamente competitivo de hoje, os bancos devem de forma criativa e inovadora atender às **necessidades e expectativas** dos seus clientes.

Estas alterações exigem processos flexíveis, novos modelos de comunicação, novos produtos e serviços, que apenas serão conseguidos com uma **cultura orientada para a inovação** contínua nos produtos, serviços e experiência do cliente e alinhada em toda a organização.

Palavras-chave: canais digitais, omnicanal, serviços financeiros, mobilidade.

2. Abstract

The **technological developments** we have witnessed in recent years, such as the proliferation of mobile devices, smartphones and tablets, have allowed the widespread use of the Internet and introduced a profound paradigm shift in how organizations relate to and can **relate to their customers**.

The provision of a service in the context of technological change is seen in a multichannel perspective, allowing the customer to choose between the face to face channels and digital channels that are more convenient and provide a **better experience**. Customers are increasingly empowered, informed and connoisseurs of technology which translates into **rising expectations**.

The financial sector, including investment banking, is not oblivious out of this reality and digital channels, as a result of technological development, have transformed completely the relationship of banks with their customers, providing a set increasingly range of products and services in these channels.

The **adoption of an omnichannel strategy** allows banks to become more **efficient** and **reduce costs**, increansing **customer's satisfaction** and providing customers access to the bank at any time and / or place with a **consistent experience** across all points of access. Customers control the channels they want to use, they can initiate an interaction using one channel and conveniently finish it in another convenient without the need of any physical displacement.

The knowledge and business experience, combined with a cross-integration of analytical, **technological and mobility skills** enable companies to gain **competitive advantage** by transforming opportunities, innovating and serving customers in a more comprehensive way. In today's highly competitive environment, banks must creatively and innovatively meet the **needs and expectations** of its customers.

These changes require flexible processes, new communication models, new products and services, which will only be achieved with a **customer centered innovation culture**, perfectly aligned throughout the organization.

Keywords: digital channels, omnichannel, financial services, mobility

3. Caso

3.1. Apresentação do problema

A presente tese de mestrado foi realizada sobre a estrutura de caso pedagógico considerando como objeto de estudo o Banco Best e por tema de investigação "A necessidade de adaptação dos bancos à realidade digital".

O Banco Best - Personal Investments Worldwide surgiu no mercado em **junho de 2001**, no auge da bolha das *dot com* em Portugal. A sua estrutura acionista inicial era composta pelas participações do BES (atual Novo Banco - 67%) e da Portugal Telecom (atual Pharol - 33%).

Posicionou-se inicialmente como banco *online* especialista em **Trading** e **Asset Management** demarcando-se dos bancos de retalho tradicionais, disponibilizando aos clientes uma conta à ordem de suporte à negociação e oferecendo atualmente:

Vantagem Tecnológica



Plataforma tecnológica desenvolvida de raiz, que disponibiliza um conjunto de **serviços de última geração** assentes nas vantagens das novas tecnologias de informação: **maior rapidez e eficiência** no tratamento dos processos e transações, acesso a **serviços inovadores**: o Best Guru, Quick-Trade, X-ray, Morningstar, Personal Financial Advisor Online.

Oferta Global e Independente



Disponibilização de produtos e serviços dos maiores bancos, seguradoras e sociedades gestoras mundiais, com acesso à **maior oferta de produtos de poupança e investimento** do mercado (mais de **7.000 fundos de investimento** de 95 gestoras nacionais e internacionais). **Serviço Best Trading Pro**, que permite negociar *online* **17.000 ativos diferentes** em mais de 20 mercados em todo o mundo.

Organização Inovadora



Modelo organizacional centrado nas **competências core do negócio** e em **parcerias estratégicas** na gestão das áreas de suporte à atividade, otimizando ao máximo a estrutura de custos.

Em alternativa às agências bancárias tradicionais, tem a **maior rede de Personal Financial Advisors** (PFA) do país, especializada em mercados e ativos financeiros, que lhe oferece um serviço personalizado de apoio à decisão, com alta mobilidade e disponibilidade e sem qualquer custo.

O Best resulta assim da simbiose entre a forte **vocação tecnológica** e o caráter **inovador** que o distingue, não só na oferta como também no próprio modelo de negócio, baseado numa arquitetura aberta, que disponibiliza soluções financeiras de todo o mundo.

Procura melhorar diariamente o serviço prestado aos clientes, detetar e antecipar os sinais de alerta do mercado, identificando as melhores soluções à escala global e procurando manter sempre ativa a sua cadeia de inovação.

Atualmente é especialista nas áreas de **Banking**, **Asset Management** e **Trading** oferecendo aos seus clientes acesso direto a:

1. Oferta completa de produtos e serviços de **Banking**: contas à ordem para cada perfil, cartões de crédito para diferentes necessidades, depósitos a prazo competitivos, soluções de crédito para cada objetivo.
2. **Asset Management**: Investimentos e Reforma:
 - ✓ **Fundos**: diversificar é a palavra-chave, ativos de vários setores ou regiões, seleção dos fundos mais rentáveis do mercado;
 - ✓ **Estruturados**: investimento em ouro, prata, índices acionistas, taxas de juro ou câmbios, sem necessidade de aquisição direta;
 - ✓ **Gestão de carteiras**: o dinheiro gerido por especialistas;
 - ✓ **Obrigações**: *Bonds for all* permite compra e venda da dívida pública portuguesa e obrigações de empresas nacionais e estrangeiras;
 - ✓ **Unit-linked**: combinação entre a rentabilidade dos fundos de investimento e as vantagens fiscais dos seguros de vida;
 - ✓ **Seguros de capitalização**: Investida com capital e rendimento mínimo garantido.
3. **Trading**: negociar em bolsa de forma simples e rápida, através das melhores ferramentas e com acesso à informação mais completa:
 - ✓ **Serviço Best Trading Pro (BTP)**;
 - ✓ **Acesso ao Streamer**: Acompanhamento dos mercados em tempo real;
 - ✓ **Acesso ao mobile trader** no telemóvel ou *tablet* permite negociar em qualquer lugar e em qualquer momento;
 - ✓ Negociação direta em ações, ETFs, REITs, warrants e certificados.
 - ✓ Venda direta no *quick-trade* - muito fácil, rápido e seguro.

O Best disponibiliza várias plataformas de alcance global, informação em tempo real, ferramentas avançadas de negociação e precário competitivo.

A independência e solidez do Banco derivaram também da estrutura acionista internacional - Saxo Bank, que deteve uma comparticipação de 25% do Capital Social

(75% Novobanco). Atualmente (desde novembro de 2015) decorrente da resolução do BES em agosto de 2014 o Banco Best é detido a 100% pelo Novobanco.

Na sua essência de cariz inovador o Best tem por alvo aspiracional perseguir o que é considerado o modelo de banca do futuro – ser o **Banco Omnicanal**, que permite ao cliente ter uma experiência coerente e única em todos os meios de contacto. “*Anytime, anyhow, anywhere*”.

3.2. Dados organizados por temas

O setor bancário enfrenta atualmente um conjunto de desafios resultantes de vários fatores. Estamos perante a era da **globalização em mercados e economias** cada vez mais **competitivos**. Os bancos têm vindo a **diminuir** consideravelmente os seus resultados decorrente da **crise financeira**, de **custos de *funding*** mais elevados, **taxas de juro** penalizadoras, limitações impostas pelos **reguladores** relativas aos *fee* de serviço, entre outros e para continuarem a operar neste contexto adverso têm rapidamente que se adaptar. Os bancos têm que alterar o seu estilo, têm que estar mais atentos às necessidades dos clientes, cada contacto é um momento de verdade e devem alterar o seu modelo centrado no produto (transacional) para o modelo centrado no cliente e nas suas interações (relacional).

Kotler (2012: 135) define ***Customer Relationship Management*** (CRM): “CRM é o processo de gerir cuidadosamente a informação detalhada dos clientes individuais e todas as suas interações para maximizar a fidelidade dos clientes”.

Os **avanços tecnológicos**, velocidade de processamento computacional, *cloud*, largura de banda, a generalização dos dispositivos móveis e conectáveis abrem caminho para o desenvolvimento de um novo modelo de negócio orientado para a **era digital e centrado no cliente**, satisfazendo de melhor forma as suas necessidades, com um serviço mais amplo, de melhor qualidade, melhorando a sua experiência de cliente.

Os clientes estão cada vez mais exigentes e têm expectativas cada vez maiores, os clientes do futuro, a denominada **geração Y ou millenium**, os jovens dos nossos dias, vivem nas cidades, nasceram digitais e exigem mudança.

Os **canais digitais** devem cada vez mais ser encarados pelas organizações como uma **oportunidade**. A análise da evolução de mentalidade e comportamento dos clientes permite concluir que é urgente preparar as **organizações para esta mudança**.

Neste âmbito, é relevante analisar a **evolução histórica** e os vários indicadores disponíveis referentes à **utilização da internet em Portugal**. Segundo os dados da Pordata apresentados na Figura 3.10 - Agregados domésticos privados: computador e acesso à internet, constante do Anexo A – Dados de mercado, a evolução da % de agregados familiares com computador, com ligação à internet e que acedem à internet através de banda larga, apresentam crescimentos significativos nos últimos 14 anos, entre 2002 e 2015.

Em 2015, 71% dos agregados dispõem de computador, 70% tem ligação à internet em casa e 68,5% acede à internet através de banda larga.

Esta evolução, verificada nos agregados domésticos privados é acompanhada por uma evolução semelhante dos assinantes de internet que atingem o valor de 2.732.700 em 2014, e dos assinantes do serviço móvel que registam um número de 18.973.597 no mesmo ano.

A respetiva evolução histórica destes indicadores consta da Figura 3.11 - Assinantes acesso à internet e Figura 3.12 - Assinantes do serviço móvel terrestre, constantes do Anexo A – Dados de mercado, respetivamente, no período entre 2001 e 2014. Os assinantes acesso à internet tiveram um crescimento de 485%, no mesmo período os assinantes dos serviço móvel terrestre cresceram 56%.

O estudo Bareme Internet publicado recentemente pela Marktest contabiliza 5,7 milhões de utilizadores de internet em Portugal o que representa 67% dos residentes no continente com 15 ou mais anos (Marktest 2016).

Segundo o estudo da Marktest das audiências internet (Marktest 2015d) durante o mês de julho de 2015, navegaram na internet a partir de computadores pessoais 5 milhões e 621 mil portugueses (com 4 e mais anos) que corresponde a 93.1% do universo de cibernautas sendo este o valor mais elevado dos últimos 12 meses com uma média diária de 2633 mil portugueses. Cada utilizador viu em média 1017 páginas Web e num mês foram visitadas cerca de 5,7 mil milhões de páginas, cada utilizador despendeu em média, 19 horas e 8 minutos na Internet em julho de 2015.

Particularizando para os *sites* de *e-commerce* (Marktest 2015a) estes *sites* registaram 5,2 milhões de utilizadores únicos no primeiro semestre 2015, este número representa 86.7% dos internautas nacionais, diariamente 575 mil utilizadores únicos. Cada utilizador dedicou em média 3 horas e 2 minutos no período perfazendo um total de 16 milhões de horas nestes *sites*.

Passando para a análise dos dados do *internet banking* (Markttest 2015c) verifica-se um crescimento sistemático em Portugal com os valores a triplicarem face a 2003. 2,6 milhões de portugueses utilizam *internet banking*, o que corresponde a 35.4% dos residentes no continente, bancarizados com mais de 14 anos, valores acumulados de janeiro a setembro de 2015 do estudo Basef Banca da Markttest.

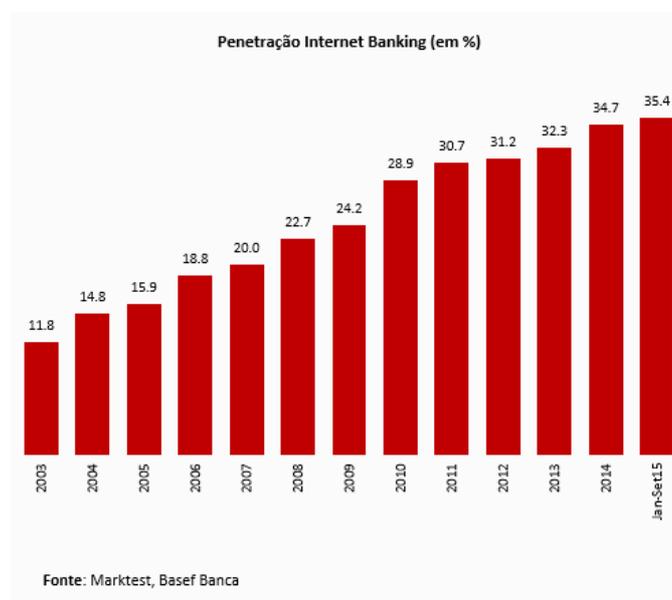


Figura 3.1 - Penetração *internet banking*

A utilização do *internet banking* é segmentada em idade e classe social, sendo que os homens usam mais o serviço do que as mulheres. No que se refere às idades, os valores oscilam entre um mínimo de 9.0% junto dos indivíduos com mais de 64 anos e um máximo de 61.0% nos indivíduos entre os 25 e os 34 anos.

As classes sociais apresentam valores diversos, com a classe média baixa e baixa a registar 19.0% e a alta/média alta a apresentar 68.2%.

No contexto em análise é também importante analisar as **tendências relativas ao *mobile banking***. Os estudos Basef Banca da Markttest (Markttest 2015b) indicam um aumento dos utilizadores desta plataforma, com 650 mil portugueses a acederem através de uma *App*, resultados acumulados de janeiro a maio de 2015, que corresponde a 7,6% dos residentes no continente com 15 e mais anos.

Também neste serviço são verificadas diferenças de acesso, em género, com os homens a apresentarem uma taxa de penetração duas vezes superior à das mulheres, com os jovens dos 25 aos 34 anos e os indivíduos das classes sociais mais elevadas a registarem maior afinidade com o serviço, que atinge 17.6% dos primeiros e 18.1% dos segundos.

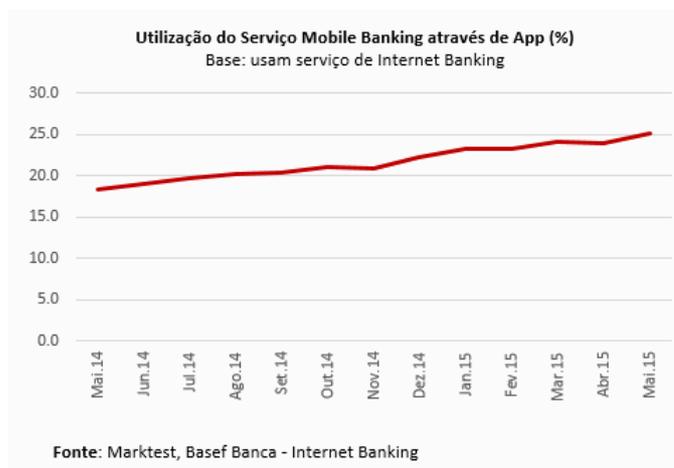


Figura 3.2 - Utilização do serviço *mobile banking*

A taxa de penetração de *mobile banking* entre os utilizadores do serviço de *internet banking* tem crescido sistematicamente, passou de 18,3% em maio de 2014 para 25,1% no mês de maio de 2015.

Atualmente as redes sociais são canais de comunicação e de relação importantes com os clientes. A **presença das marcas nas redes sociais** permite aproximar a empresa dos seus clientes, através da **divulgação interativa de conteúdos**, que os meios tradicionais não permitem, no entanto a dificuldade em controlar as mensagens e conteúdos que são colocados nas páginas, pode traduzir-se num **risco reputacional** para a empresa. Assim, é importante perceber quem são e quantos são afinal os seguidores dos bancos nas redes sociais e os que costumam escrever comentários sobre os mesmos.

Da análise dos dados constantes do estudo Basef Banca (Markttest 2014) dois milhões de bancarizados acompanham o que se escreve sobre o seu banco nas redes sociais.

A análise do perfil revela que as mulheres são mais seguidoras do que se escreve sobre os seus bancos nas redes sociais. 46% dos seguidores têm entre 25 e 44 anos e quase metade (47%) residem na Gr. Lisboa ou Litoral Norte.

Mas quantos bancarizados acompanham o que se escreve sobre os bancos com que trabalham e utilizam o serviço de *internet banking*?

Os dados Markttest indicam que 49,9% são utilizadores deste serviço bancário, sendo que 8% dos bancarizados que acompanham o que se escreve sobre os bancos com que trabalham nas redes sociais também escrevem comentários sobre os mesmos.

Suportado nos números apresentados, é importante que o setor financeiro em particular os bancos de investimento encarem o **investimento** em tecnologia e nos **canais digitais** como uma **necessidade** que se traduz em vantagens competitivas que permitirão aproveitar novas oportunidades, **reter e captar novos clientes e tornarem-se mais eficientes**.

No âmbito em análise torna-se relevante analisar a evolução da banca de investimento em Portugal, no que se refere às tipologias de produto mais importantes deste subsector.

A banca de investimento em Portugal

Considerando que o banco Best surge no mercado em 2001 com enfoque na oferta de *trading* e *asset management* é relevante analisar a evolução do mercado nestas duas áreas em Portugal.

Em 2001 era quase inexistente a **comercialização de fundos de investimento estrangeiros** em Portugal. Os bancos *online* permitiram dinamizar este negócio, conseguindo captar mais clientes para estes produtos através da disponibilização de mais informação acerca desta tipologia de produtos e de uma perspetiva educacional no que se refere aos denominados produtos de investimento.

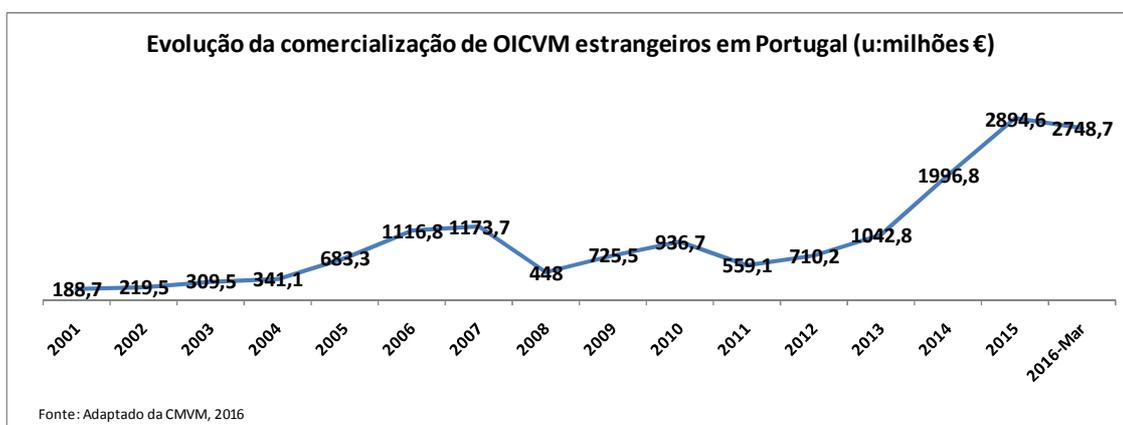


Figura 3.3 - Evolução da comercialização de OICVM estrangeiros em Portugal

Na figura anterior, está bem patente a evolução que se verificou nesta área de negócio que apresenta um crescimento de 1.357% (entre 2001 e março de 2016) do valor comercializado em fundos de investimentos estrangeiros em Portugal.

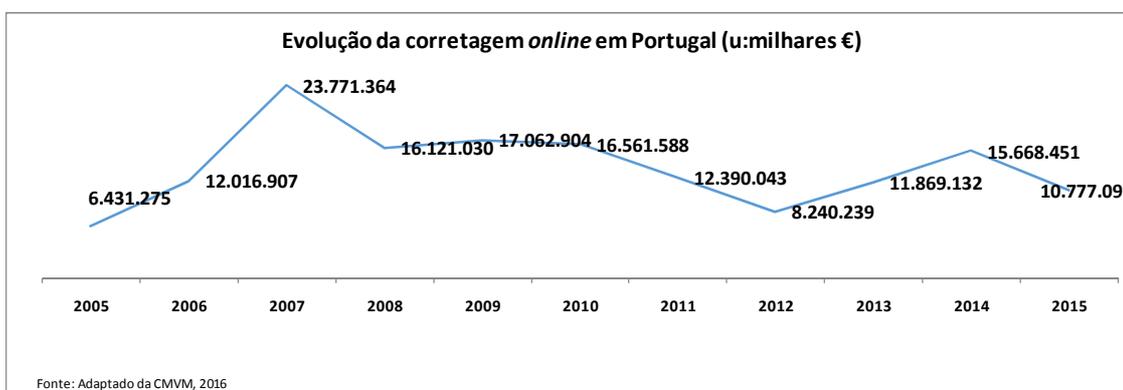


Figura 3.4 - Evolução da corretagem online em Portugal

Outra das áreas de atuação do Best é a **corretagem online**, neste caso a evolução apresentada na figura anterior demonstra claramente o efeito das **crises do setor**

financeiro (2007 – Lehman Brothers) e em Portugal (2011-2015) com a evolução a registar quebras e abrandamentos. Ainda assim, entre 2005 e 2015 o volume transacionado no negócio de corretagem *online* apresenta um crescimento de 68%, sendo o pico em volume, registado em 2007 com o valor de 23.771.364 milhares €.

Com o lançamento da plataforma **Best Trading Pro** em 2007 pelo banco Best, o banco entra no **mercado de derivados *online***, sendo esta uma aposta para captação de clientes e um negócio que é potenciado pela mobilidade e disponibilização *online*, é importante também analisar a sua evolução histórica em Portugal, apresentada na figura seguinte.

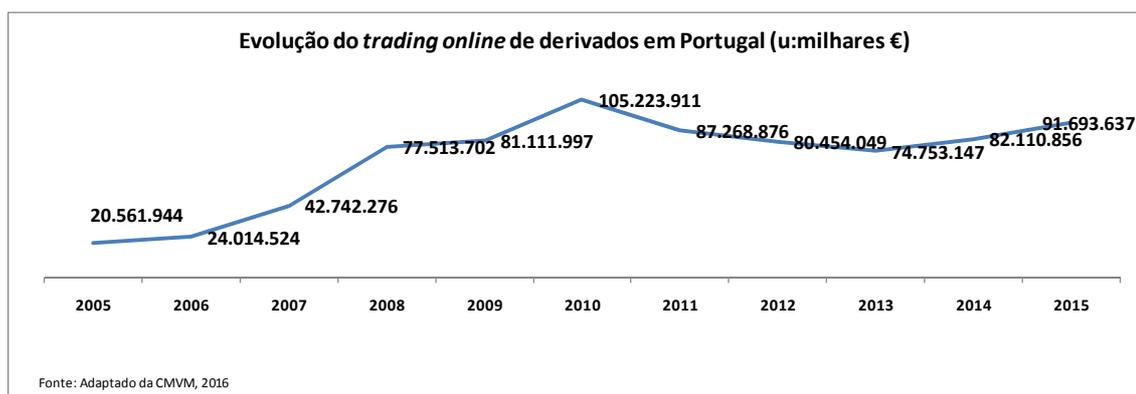


Figura 3.5 - Evolução do *trading online* de derivados em Portugal

Em 2007, ano em que o Best disponibiliza a plataforma de negociação em derivados, o mercado Português duplica o volume transacionado face aos valores registados nos dois anos anteriores, como se pode verificar na figura anterior. Entre 2005 e 2015 o valor transacionado *online* em derivados no mercado português registou um crescimento de 346%.

Face aos dados apresentados anteriormente referentes ao **mercado de *trading e asset management***, constata-se que o mercado português apresentou **crescimentos significativos nestas áreas** nos últimos anos.

A aposta dos bancos de investimento na disponibilização *online* de plataformas que possibilitam o investimento de **forma fácil e cómoda** em mercados que antes não estavam disponíveis *online*, e que simultaneamente disponibilizam mais informação, permitem efetuar pesquisas dos vários tipos de ativos, por exemplo, em função do risco e da rendibilidade, o que auxilia os clientes na **tomada de decisão de investimento**, e se traduz numa maior procura e apetência dos clientes para investir nestes produtos. Os bancos de investimento têm um papel relevante na literacia financeira dos utilizadores.

Após caracterizar o banco Best e o mercado em que atua, é importante analisar a sua concorrência direta.

A Concorrência direta

Considerando o modelo de negócio e o posicionamento do banco Best a sua **concorrência direta** não são os bancos de retalho tradicionais, mas os bancos de investimento com um modelo de distribuição similar e posicionado no mesmo segmento de clientes.

Assim, no contexto do mercado português temos atualmente dois bancos que podem ser considerados a concorrência direta do banco Best: o pioneiro **BIGonline** e o **ActivoBank**.

O **BIG - Banco de investimento global** é uma instituição financeira que disponibiliza produtos e serviços a clientes particulares e a clientes institucionais e empresas, foi fundado por um conjunto de executivos com extensa experiência no setor e investidores chave, em dezembro de 1998.

No conjunto de fundadores do banco incluem-se os atuais Presidente/CEO e Vice-Presidente/COO do BIG, que iniciaram as suas carreiras bancárias em Nova Iorque há mais de 30 anos e ascenderam a posições sénior no *management* do Manufacturers Hanover Trust/Chemical Banking Corporation, antecessores do atual JP Morgan Chase, e estiveram associados ao lançamento do primeiro novo banco privado estabelecido em Portugal após a liberalização do setor bancário - Banco Manufacturers Hanover, posteriormente conhecido como Banco Chemical - e vendido ao grupo de banca de retalho Champalimaud em 1996.

Esta equipa juntou sinergias para fundar o BIG, com foco na tecnologia, canais de distribuição integrados e uma equipa de vendas, construindo um banco com uma cultura única que inicia as suas operações em 1 de março de 1999.

O BIG lança o primeiro serviço de corretagem *online* em Portugal em julho de 1999, que se torna o antecessor da sua atual plataforma integrada de serviços bancários, poupança e investimento, sendo o primeiro em Portugal a disponibilizar aos seus clientes via internet:

- ❖ acesso a mercados bolsistas internacionais;
- ❖ fundos de investimento de entidades terceiras;
- ❖ negociação em warrants;
- ❖ remuneração elevada da conta à ordem "superconta".

Em paralelo com o alargamento da oferta às áreas de clientes institucionais e de mercados de capitais, num mercado cada vez mais desafiante, continua a investir no desenvolvimento e melhoria da plataforma de retalho BIG, que evolui de um serviço essencialmente de corretagem para um serviço bancário completo.

Numa evolução constante, para garantir a cobertura das necessidades dos clientes adiciona à oferta novos produtos e plataformas de fácil utilização: *short selling*, transação de futuros, transação de matérias-primas ou crédito hipotecário.

O BIG passa a **disponibilizar** aos seus clientes **outros canais**: *mobile banking*, *road shows* concebidos para informar e esclarecer clientes, investidores e aforradores em geral, iniciativas de distribuição em cadeias de retalho e aeroportos.

A estrutura organizacional interna do BIG reflete os aspetos chave da sua cultura empresarial, que tem aumentado a resiliência do banco e assegurado a integridade do seu modelo de negócio durante as sucessivas crises que afetaram os mercados financeiros: *subprime*, crédito, banca e crise da dívida soberana Europeia.

O BIG é gerido de forma **transparente, flexível e atenta aos riscos de mercado**, com o objetivo de ser capaz de reagir e identificar rapidamente a **oportunidades de negócio**. A liquidez do banco, a qualidade dos seus ativos e capitais são fortes. Os eventos verificados nos últimos anos não provocaram alterações materiais na estratégia do banco, exceto no que concerne ao aumento do investimento em sistemas, reforço dos controlos e gestão diária de cada uma das linhas de negócio e maior precaução, dada a volatilidade do contexto político-económico.

Neste período tem apresentado crescimento, em termos de produto bancário, negócio com clientes e resultados por ação, especialmente desde 2011.

O Banco não necessitou de aumentos de capital junto dos acionistas desde 2001, nem de assistência externa em nenhum momento durante as crises recentes.

Para o segmento de particulares, o BIG disponibiliza produtos de poupança, corretagem, custódia, gestão de patrimónios, serviços financeiros gerais e de pagamentos.

Para o segmento institucional e empresas oferece soluções de gestão de risco, tesouraria, corretagem, custódia e assessoria financeira, incluindo *debt and equity finance* e ainda cartões de crédito, produtos de crédito especializado ao consumo e soluções de crédito.

O BIG dispõe ainda de uma terceira linha de negócio a área de tesouraria e mercados de capitais, focada na gestão de liquidez de balanço, a qual desempenha um papel central da cultura de gestão de riscos relacionados com o mercado.

O BIG interage com os seus clientes através de **vários canais integrados**: os clientes de retalho dispõem de uma plataforma de investimento *online* e de *Financial Advisors* baseados em 18 agências em localizações chave, centrais e regionais e disponibiliza 26 ATMs em Portugal. Os clientes institucionais estão a cargo das equipas de vendas presentes em Lisboa e no Porto.

O BIG mantém parcerias com fornecedores globais de serviços financeiros, por forma a proporcionar aos clientes o acesso aos principais mercados mundiais de ações, opções e futuros, dispõe de acordos de subscrição e distribuição com as principais entidades gestoras de fundos de investimento, bem como a competência interna para desenvolver produtos e gerir as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Os objetivos do BIG passam por disponibilizar serviços financeiros eficientes e competitivos aos seus clientes e criar valor de forma responsável e sustentável de longo prazo para os seus acionistas.

A sua cultura enfatiza uma abordagem transparente e profissional no aconselhamento, execução e criação de negócios rentáveis, procurando assegurar um crescimento sustentado, um equilíbrio entre o investimento a médio prazo e a existência de retornos no curto prazo.

A sua atividade por área de negócio contempla:

❖ **Retalho especializado**

- Investimento ativo
- Investimento com aconselhamento
- Poupanças e gestão de ativos
- Serviços bancários e crédito

❖ **Cientes institucionais e empresas**

- Investimentos estruturados
- *Asset Management*
- Gestão de risco
- *Corporate Finance*
- *Private equity*

❖ **Tesouraria e mercados de capitais**

- Liquidez
- Gestão de carteira própria do Banco
- Gestão de risco e aconselhamento

O **ActivoBank surge em maio de 2001**, através do relançamento e reposicionamento do Banco 7 primeiro banco telefónico em Portugal (em 1994 uma cópia do HSCB – First Direct).

Detido a 100% pelo Millenium BCP, o reposicionamento do Banco 7 foi a estratégia encontrada pelo BCP para concorrer com o pioneiro BIG disponibilizando **várias soluções de investimento em arquitetura aberta** para o segmento de clientes afluentes.

Com uma evolução abaixo das expectativas iniciais lançam em final de 2009 um novo conceito que assenta na **transformação da experiência bancária**, com o mote **simplifica**. Inicia-se uma nova fase da vida do ActivoBank, que se materializa numa **nova imagem**, mais leve e na oferta de **produtos e serviços inovadores** orientada para o segmento jovem dos 22 aos 45 anos.

Trabalhando o eixo comodidade o ActivoBank passa a disponibilizar 14 espaços vanguardistas em Aveiro, Braga, Cascais, Coimbra, Leiria, Lisboa, Matosinhos, Porto e em Vila Nova de Gaia, com horário alargado, de segunda a sábado das 10h às 20h na sua maioria disponíveis em centros comerciais.

Reposicionam os serviços para que o cliente só pague o que efetivamente usa, identificando os benefícios concretos, de forma clara e transparente, pretende simplificar ao máximo a operativa reduzindo o papel e **investindo em tecnologia** para agilizar processos com o objetivo final de simplificar a vida dos clientes.

As **principais vantagens** do ActivoBank atualmente são:

- ❖ Contas sem comissões de manutenção
- ❖ Cartões sem anuidades
- ❖ Cartão de débito na hora
- ❖ Depósitos a prazo sem mínimo de constituição
- ❖ Pontos Activo abertos até às 20h de segunda a sábado
- ❖ Serviço de apoio comercial através do Ponto Activo Virtual, um chat no facebook

“Ser Cliente ActivoBank é Rápido e Simples” é o principal conceito por trás do relançamento do ActivoBank e para promover essa visão disponibiliza aos clientes duas aplicações para *smartphone*: app **ActivoBank** e app **ActivoInvest** que permitem ter o banco sempre disponível na “mão”, é possível ir ao banco sem ir a lado nenhum.

A instalação das apps é rápida e de simples utilização, sem quaisquer custos associados, apenas necessita de ligação à internet e as principais vantagens são:

App ActivoBank

- ❖ personalização das contas com fotos da galeria do cliente
- ❖ consulta de saldos, movimentos, extratos, depósitos a prazo, carteira de títulos
- ❖ efetuar pagamentos de serviços, carregamento de telemóveis, carregamento de cartões pré-pagos, pagamentos ao estado
- ❖ realizar transferências nacionais com indicação de nº de conta / IBAN ou por QR code
- ❖ constituição, reforço e liquidação das suas poupanças

- ❖ fazer operações de cartões de crédito: pagamento pontual, *cash advance*, alteração do limite de crédito, alteração da data de pagamento dos seus cartões de crédito
- ❖ geolocalização dos pontos Activo, por localização atual ou por pesquisa de local

App ActivoInvest

É possível negociar em bolsa de uma forma mais prática e imediata, e aceder a uma maior diversidade de ativos financeiros. Investir tornou-se mais simples.

Considerando o Best e os seus concorrentes diretos é agora relevante analisar as quotas de mercado das principais tipologias de produtos dos bancos de investimento.

Quotas de Mercado

Considerando as principais **áreas de atuação** do Best e dos seus concorrente diretos, é importante analisar as **quotas de mercado** nas três grandes áreas: comercialização de **fundos de investimento estrangeiros, corretagem online e trading online de derivados**.

Como se pode verificar na Tabela 3.3 – Quota de mercado por entidade comercializadora de organismos de investimento coletivo em valores mobiliários (OICVM) estrangeiros (fundos investimento estrangeiros) apresentada no Anexo A – Dados de mercado, o mercado era liderado em 2001 e 2002 pelo BNP Paribas, entre 2003 e 2005 o ActivoBank passa a ser o líder, chegando o Best à liderança em 2006, mantendo-a até 2013, passando em 2014 para segundo, dando lugar ao Barclays Bank, situação que poderá ter sido influenciada em parte pelo impacto reputacional da crise do BES em 2014.

No que respeita às quotas de mercado da comercialização de fundos de investimento estrangeiros dos concorrentes diretos, o BIG nunca atingiu valores acima de 9,1% (registados em 2010 e 2011) e o ActivoBank após a sua liderança entre 2003 e 2005 que rondava os 30%, nos dois últimos anos deste período tem vindo a cair gradualmente, apresentando atualmente uma quota de mercado de apenas 3,5%.

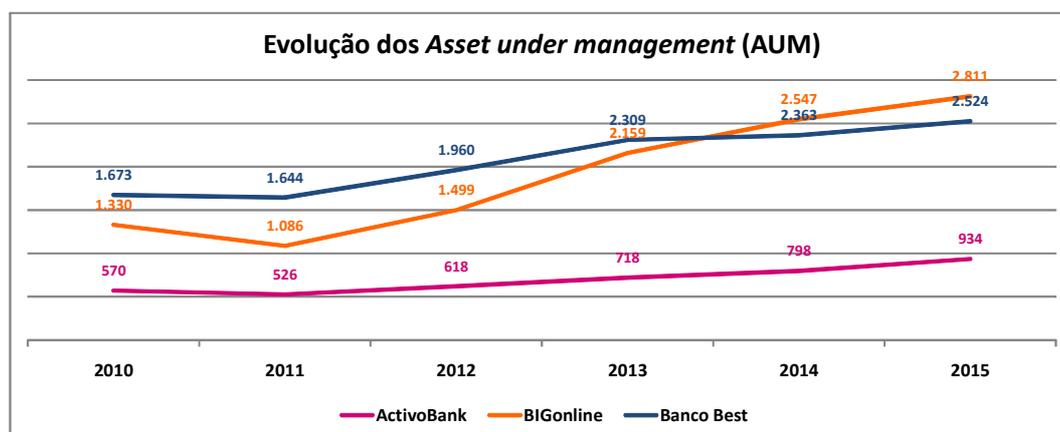
Em relação às quotas de mercado na **corretagem online** disponíveis na Tabela 3.4 – Quota de mercado por intermediário na corretagem *online* apresentada no Anexo A – Dados de mercado, em 2005 o líder era o ActivoBank, que perde a liderança para a casa mãe BCP em 2006, que passa a posição de destaque em 2007 e 2008. A liderança da corretagem *online* está desde 2009 com o Banco BPI com uma quota de mercado a rondar os 20%, o mercado de corretagem *online* é muito mais fragmentado. Nesta área de negócio o Best nunca foi além do 4º lugar no acumulado do ano, e nunca atingiu quotas de mercado superiores a 8,8%, valor este atingido em 2014, o ActivoBank desde 2012 tem estado sempre abaixo do Best, e o BIGonline na terceira posição.

O **mercado de derivados** para além dos bancos de investimento tem como *players* dominantes as corretoras, no Anexo A – Dados de mercado, Tabela 3.5 – Quota de mercado por intermediário no *trading online* de derivados apresentam-se os valores dos principais intermediários neste negócio. Entre 2005 e 2007 a liderança era da corretora Carregosa que detinha em 2005 mais de 50% de quota de mercado e nos outros dois anos valores acima dos 32%. O Best, após o lançamento da plataforma Best Trading Pro em 2007 atinge a liderança deste negócio no ano seguinte (em 2008), obtendo uma quota de mercado de 44,8% em 2009, perde temporariamente a liderança para a corretora Orey em 2010, e volta à liderança do *trading online* de derivados em 2011 que mantém até 2013 com quotas de mercado a rondar os 30%, a partir de 2014 a liderança é conquistada por um nova corretora a X-trade que surge no mercado em 2010 e que com a implementação de uma estratégia agressiva de captação e *pricing* detém atualmente uma quota de mercado de 42,6%.

É também relevante analisar o impacto da estratégia dos três bancos de investimento online na evolução dos principais indicadores da sua atividade.

Evolução da Atividade

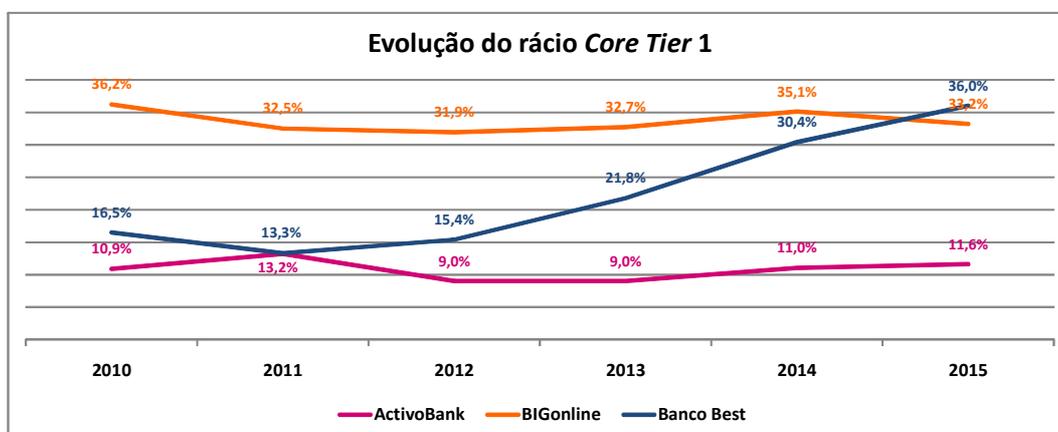
No que respeita à evolução dos *asset under management* (AUM) apresentada na figura 3.6, constatamos que os três bancos apresentam evoluções positivas, com o ActivoBank com uma performance mais modesta e o BIGonline a apresentar a evolução mais favorável, o Best revela um abrandamento a partir de 2014 que poderá estar relacionado com o impacto reputacional decorrente da situação do acionista (BES).



Fonte: Adaptado de Banco de Portugal, Supervisão, Contas das instituições, 2016

Figura 3.6 - Evolução dos *Asset under management*

Considerando o contexto financeiro que atravessamos um dos indicadores que importa também analisar é o comportamento do rácio *Core Tier 1*, a sua evolução encontra-se na figura seguinte:



Fonte: Adaptado de Banco de Portugal, Supervisão, Contas das instituições, 2016

Figura 3.7 - Evolução do rácio *Core Tier 1*

Os três bancos de investimento *online* apresentam níveis confortáveis e acima dos valores de referência exigíveis aos bancos portugueses no que se refere ao rácio *Core Tier 1*, demonstrando a solidez deste tipo de negócio e da estratégia utilizada pelas três instituições. O ActivoBank mais uma vez é o que apresenta valores mais modestos, o BIGonline manteve no período analisado valores sempre acima do 30% e o Best apresentou um crescimento significativo a partir de 2012, traduzindo-se atualmente em valores acima dos 30%.

Estudo quantitativo

Com o objetivo de analisar a perceção dos utilizadores em relação à disponibilização de canais digitais pelos bancos e perceber os fatores relevantes na sua adoção em particular no banco utilizado para a realização de investimentos financeiros foi efetuado um questionário (Anexo B - Questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros).

Caracterização da amostra

A amostra obtida durante a recolha dos dados fez um total de 596 respostas válidas (questionários completos) e é composta maioritariamente por indivíduos masculinos (58,05%), a maioria dos respondentes situa-se na faixa etária dos 35-49 anos (56,88%), reside em Lisboa ou grande Lisboa (68,12%), são licenciados (42,11%), são quadros superiores (52,35%) e dispõem de um rendimento anual líquido do agregado familiar entre 25 mil e 40 mil € (24,5%). O detalhe da análise encontra-se no Anexo C – Análise descritiva ao questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros.

Principais conclusões

25,7% dos respondentes utiliza como banco principal para investir a CGD, 12,8% o Banco Best e 11,4% o Millenium BCP.

O principal meio de acesso ao banco utilizado pelos respondentes é o *home banking*, com 85,9%, seguido das apps bancárias com 46,6% e do *mobile banking* com 42,4%.

O dispositivo mais utilizado para o acesso à internet continua a ser o computador, com 97,3%, seguido do smartphone com 71,1% dos respondentes e 40,1% a utilizar o *tablet* para aceder à internet.

No que respeita à frequência de acesso através de cada um dos canais, 69% dos respondentes acede ao *home banking* com uma frequência superior a 1 vez por semana, 38% acede através do *mobile banking* com a mesma frequência, registando o acesso ao banco através das apps uma adoção superior a 46% dos respondentes considerando a mesma frequência de acesso.

8% dos respondentes não utilizam o *home banking*, e 5% não utilizam nem *home banking*, nem *mobile banking*, nem apps bancárias.

O gestor de conta, *call center* e as agências apresentam uma frequência de acesso menor, concentrando a sua maior percentagem de respondentes na frequência de acesso ao canal trimestral ou inferior (52%, 39% e 50% respetivamente).

O *home banking* apresenta-se como o canal preferencial para a realização de todas as tipologias de produtos e serviços analisados (consultas, transferências, constituições de depósitos a prazo, investimento em fundos, investimento noutros produtos e negociação em bolsa). Para as consultas e transferências o meio de acesso preferido a seguir ao *home banking* são as ATM, para as constituições de depósitos a prazo, investimento em fundos, investimento noutros produtos o meio de acesso preferido a seguir ao *home banking* é o gestor de conta e para a negociação em bolsa o meio de acesso privilegiado pelos respondentes a seguir ao *home banking* são as apps bancárias, demonstrando a maior necessidade de mobilidade para esta tipologia de produtos.

As variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias, zona geográfica, situação profissional, e rendimento anual líquido do agregado familiar) e os indicadores (RP1, RP2, RP3, RP4, VR1, VR2, VR3, VR4, VR5, CPX1, CPX2, CPX3, CF1, CF2, CF3, CP1, CP2, CIU1, CIU2, CIU3) definidos na Tabela 3.6 - Dicionário de dados no anexo C foram submetidas ao teste não paramétrico de Kolmogorov-Smirnov para aferir a hipótese de normalidade da distribuição. Considerando os dados da amostra obtidos no questionário, para todas as variáveis analisadas, a hipótese de normalidade foi rejeitada,

não havendo evidência estatística para aceitar a hipótese de que as variáveis analisadas seguissem a distribuição normal, conclusão que já se suspeitava da análise visual dos histogramas apresentados no anexo D – Análise descritiva ao questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros.

Foi também obtida a matriz de correlação das variáveis sociodemográficas (idade, género, habilitações literárias, zona geográfica, situação profissional, e rendimento anual líquido do agregado familiar) e dos indicadores (RP1, RP2, RP3, RP4, VR1, VR2, VR3, VR4, VR5, CPX1, CPX2, CPX3, CF1, CF2, CF3, CP1, CP2, CIU1, CIU2, CIU3), encontrando-se o resultado na tabela 3.13 – Matriz de correlação variáveis sociodemográficas e variáveis de dimensão constante do Anexo D – Análise descritiva ao questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros. Da análise da matriz verifica-se que não existem correlações significativas entre as diferentes variáveis sociodemográficas e as diferentes variáveis de dimensão. Existem correlações positivas entre as variáveis da dimensão risco percebido (RP1, RP2, RP3 e RP4) e entre as variáveis da dimensão vantagem relativa (VR2, VR3 e VR4). As variáveis da vantagem relativa apresentam ainda correlação com alguns dos indicadores de complexidade, compatibilidade e intenção de uso. Os indicadores de complexidade além de se correlacionarem entre si, revelam correlação com um dos itens de confiança e a compatibilidade com um dos itens da intenção de uso.

Para aferir sobre o uso ou intenção de uso da mobilidade referente aos bancos de investimento *online*, as variáveis observadas na recolha do questionário foram agrupadas nos indicadores constantes Tabela 3.14 - Definição de indicadores constante do Anexo E – Definição de indicadores e estatísticas relevantes propõe-se o modelo de análise apresentado na figura seguinte como abordagem inicial, que considera os constructos, risco percebido, vantagem relativa, complexidade (via facilidade), compatibilidade e confiança.

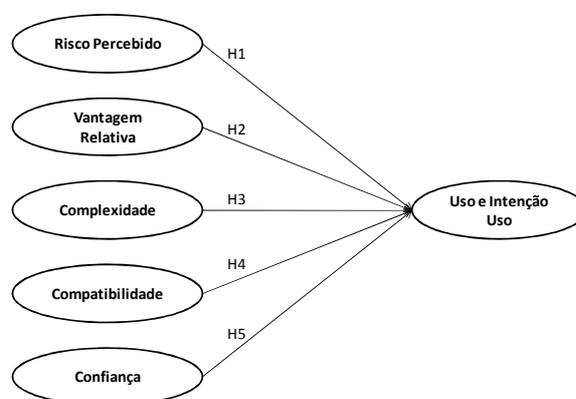


Figura 3.8 - Modelo inicial: Determinantes da adoção das soluções de mobilidade dos bancos de investimento

Da revisão da literatura, obtém-se que a confiança, a vantagem relativa (utilidade percebida) e a compatibilidade influenciam positivamente a adoção das soluções de mobilidade (uso e intenção de uso), e que a complexidade (via dificuldade) e o risco percebido influenciam negativamente a adoção das soluções móveis pelos utilizadores (Pederson, 2005; Wu & Wang, 2005; Zhou, 2012b).

Tendo em conta os constructos identificados no modelo, e com o objetivo de assegurar a consistência interna e fiabilidade dos mesmos face às variáveis observadas que compõem cada um dos constructos utilizou-se o método Alpha de Cronbach. Os dados obtidos estão na Tabela 3.15 – Alpha de Cronbach constante do Anexo D – Análise descritiva ao questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros. Os valores obtidos em que o $\alpha \geq 0,7$ garantem a consistência e fiabilidade dos dados em relação aos indicadores compostos, da análise da Tabela 3.15 conclui-se que apenas a confiança regista valores de $\alpha < 0,7$ o que significa que não existem garantias para considerar que este indicador seja consistente e fiável considerando a amostra de dados obtida no presente questionário.

Ainda da análise dos resultados apresentados na Tabela 3.15, verifica-se que se obtêm valores mais elevados (o que aumenta a fiabilidade e consistência) se se eliminarem as seguintes variáveis: na variável latente risco percebido excluir a variável observada RP3, na variável latente vantagem relativa excluir a variável observada VR5, na variável latente complexidade excluir a variável observada CPX3, na variável latente confiança excluir a variável observada CF3 ainda assim o α obtido é 0,65, inferior a 0,7, na variável latente uso e intenção de uso excluir a variável observada CIU3.

A correlação obtida, apresentada na mesma Tabela 3.15, entre os indicadores de cada constructo para as variáveis restantes apresentam na sua generalidade valores satisfatórios ($>0,5$) reforçando a consistência interna de cada componente.

Face aos resultados mencionados anteriormente suprimem-se as variáveis (RP3, VR5, CPX3, CIU3) e também a dimensão da confiança, algumas das variáveis latentes ficam compostas apenas por duas variáveis observadas. Apesar da grande generalidade dos investigadores aconselharem no mínimo 3 items, Byrne (2001) recomenda que cada constructo inclua no mínimo dois itens, assim o modelo final proposto é o apresentado na figura seguinte:

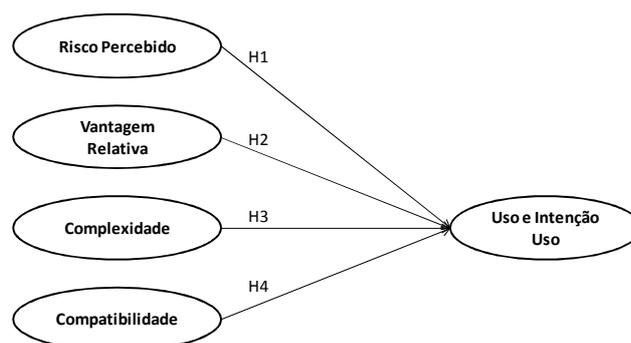


Figura 3.9 - Modelo proposto: Determinantes da adoção das soluções de mobilidade dos bancos de investimento

As hipóteses a testar no que se refere aos determinantes da adoção das soluções de mobilidade pelos bancos de investimento são:

H1 – O risco percebido influencia negativamente o uso e intenção de uso das soluções de mobilidade dos bancos *online*;

H2 – A vantagem relativa influencia positivamente o uso e intenção de uso das soluções de mobilidade dos bancos *online*;

H3 – O complexidade (via facilidade) influencia positivamente o uso e intenção de uso das soluções de mobilidade dos bancos *online*;

H4 – A compatibilidade influencia positivamente o uso e intenção de uso das soluções de mobilidade dos bancos *online*;

Resultados da análise confirmatória

Utilizando a análise confirmatória para as variáveis latentes medidas pelos 13 indicadores, obtêm-se os seguintes índices de ajustes que dão a informação sobre a qualidade do ajuste do modelo hipotético com os dados amostrais: $\chi = 225,580$, $df = 55$, $CMIN/DF = 4,101$, $CFI = 0,960$, $IFI = 0,960$, $NFI = 0,948$, $RMSEA = 0,072$. Os valores obtidos, indicam uma boa qualidade do ajuste do modelo com os dados amostrais recolhidos.

Na tabela seguinte apresentam-se as correlações estimadas entre as cinco variáveis latentes do modelo:

Tabela 3.1 - Correlações estimadas entre as variáveis latentes do modelo

Dimensões	RP	VR	CPX	CP
VR	-0,343			
CPX	-0,274	0,532		
CP	-0,364	0,707	0,478	
CIU	-0,353	0,368	0,584	0,568

O risco percebido apresenta correlação estimada negativa com todas as variáveis latentes do modelo, a intenção de uso apresenta correlações estimadas positivas as restantes variáveis do modelo.

Modelo de equações estruturais

Na presente investigação foi utilizado o modelo de equações estruturais para testar as hipóteses de investigação e validar o modelo proposto. Cada hipótese apresentada postula a relação entre cada uma das variáveis independentes (risco percebido, vantagem relativa, complexidade e compatibilidade) e a variável dependente Uso e intenção de uso.

Na tabela seguinte apresentam-se os coeficientes de regressão estandardizados

Tabela 3.2 - Coeficientes de regressão estandardizados

Dimensões	Coefficiente estimado
RP	-0,142
VR	-0,268
CPX	0,454
CP	0,489

Os resultados obtidos do modelo de equações estruturais confirmam as hipóteses, H1, H3 e H4, rejeitando a H2. Ou seja, com os dados obtidos no presente questionário a hipótese de que a vantagem relativa influencia positivamente o uso e intenção de uso das soluções de mobilidade dos bancos *online* não é confirmada.

Assim, os dados obtidos confirmam as conclusões já retiradas na revisão de literatura realizada acerca da adoção das soluções de mobilidade. A complexidade (via facilidade) e a compatibilidade influenciam positivamente o uso e intenção de uso das soluções de mobilidade e que o risco percebido influencia negativamente a adoção das soluções de mobilidade. A influência positiva das vantagens relativas na adoção das soluções móveis disponibilizada pelos bancos não foi confirmada com os dados obtidos neste questionário.

3.3. Recapitulação do problema

O tema proposto para investigação nesta tese é “**A necessidade de adaptação dos bancos à realidade digital**” centrando-se no caso de estudo do Banco Best, que foi lançado através de uma parceria entre o BES e a PT em **junho de 2001**.

Distanciando-se desde a sua génese dos bancos de retalho, o Best posicionou-se como banco *online* especialista em **Trading** e **Asset Management** assente em três pilares:

Vantagem tecnológica: maior rapidez e eficiência, disponibilizando serviços inovadores.

Oferta global e independente: arquitetura aberta com uma oferta alargada de produtos.

Organização inovadora: centrada nas competências *core* e com parcerias estratégicas nas áreas não *core* do negócio.

Desde o seu lançamento o Best tem-se diferenciado pela sua vertente inovadora ambicionando atingir o que é considerado o modelo de banca do futuro que permite ao cliente ter uma experiência coerente e única em todos os meios de contacto. “**Anytime, anyhow, anywhere**”: **Banco Omnicanal**.

Assim, procura diariamente melhorar o serviço prestado aos clientes, detetando e antecipando os sinais de alerta do mercado, identificando as melhores soluções à escala global e procurando manter sempre ativa a sua cadeia de inovação.

Oferece aos seus clientes várias plataformas de alcance global com informação em tempo real e ferramentas avançadas de negociação com preço competitivo.

Neste contexto é relevante caracterizar a evolução da banca de investimento e os meios de acesso, analisar o impacto da evolução tecnológica neste setor, e na transformação do marketing transacional em marketing relacional, identificando ainda os principais fatores de sucesso e obstáculos da adoção de uma estratégia digital omnicanal no setor em análise.

3.4. Anexos

Anexo A – Dados de mercado

Tabela 3.3 - Quota de mercado por entidade comercializadora de organismos de investimento coletivo em valores mobiliários (OICVM) estrangeiros (fundos investimento estrangeiros)

Fonte: Adaptado da CMVM, 2016

Entidade	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
BEST	0,2%	8,2%	14,6%	20,0%	26,1%	24,5%	28,5%	23,9%	28,3%	29,1%	33,0%	37,0%	31,3%	24,5%	19,2%
BIG	0,8%	2,7%	2,6%	3,3%	7,3%	6,3%	5,7%	4,8%	7,8%	9,1%	9,1%	7,4%	6,7%	5,2%	5,6%
ActivoBank	8,9%	11,9%	24,4%	30,8%	29,2%	21,8%	18,4%	19,3%	17,4%	14,5%	16,6%	12,6%	8,9%	4,9%	3,5%
BNP Paribas	41,0%	35,6%	17,0%	17,0%	11,4%	8,7%	8,9%	16,5%	10,7%	10,6%	0,7%	0,0%	0,0%	0,0%	-
Barclays Bank	20,9%	13,7%	9,1%	5,7%	1,2%	11,4%	9,3%	8,2%	8,0%	11,9%	13,8%	11,0%	13,3%	27,7%	23,8%
Outras entidades	28,2%	27,8%	32,4%	23,3%	24,9%	27,3%	29,4%	27,3%	27,8%	24,9%	26,9%	32,1%	39,7%	37,6%	47,8%

Tabela 3.4 - Quota de mercado por intermediário na corretagem online

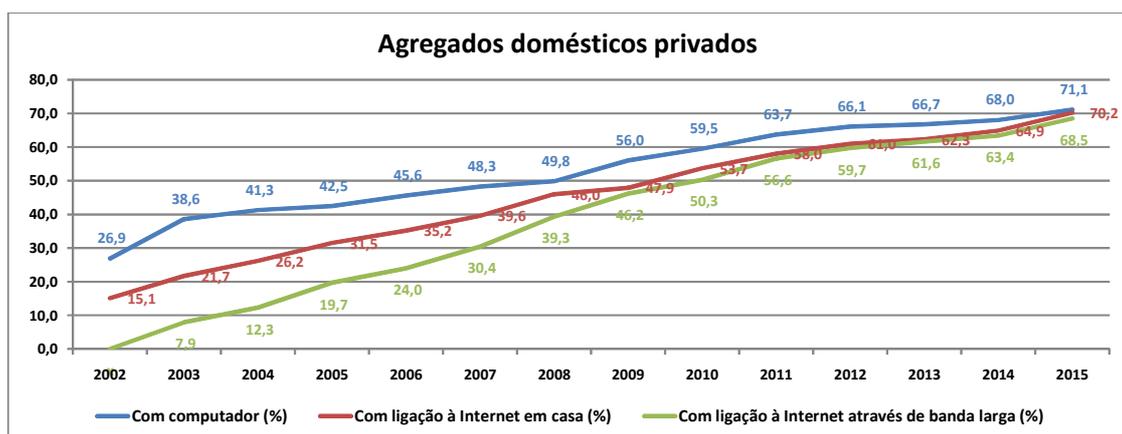
Fonte: Adaptado da CMVM, 2016

Intermediário	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016-06
Banco BPI	4,3%	9,5%	13,6%	14,7%	18,4%	19,2%	19,0%	21,8%	21,9%	22,4%	19,7%	22,0%
BCP	15,1%	17,7%	18,7%	16,5%	17,2%	14,5%	13,4%	13,5%	14,4%	17,1%	15,9%	18,5%
BIG	19,6%	15,6%	19,2%	17,3%	14,3%	16,7%	14,7%	13,9%	13,9%	13,9%	13,1%	13,5%
Best	8,5%	7,6%	7,8%	8,0%	8,5%	7,9%	7,1%	7,9%	8,7%	8,8%	8,4%	6,6%
Activobank	24,7%	17,3%	15,2%	12,1%	8,9%	8,2%	7,8%	6,6%	7,7%	7,0%	5,8%	6,1%
Caixa BI	6,6%	6,2%	7,5%	8,5%	9,3%	8,5%	9,4%	8,0%	7,0%	5,8%	4,8%	5,4%
Outros	21,2%	26,2%	18,0%	22,9%	23,4%	25,0%	28,7%	28,3%	26,5%	25,0%	32,4%	27,9%

Tabela 3.5 - Quota de mercado por intermediário no trading online de derivativos

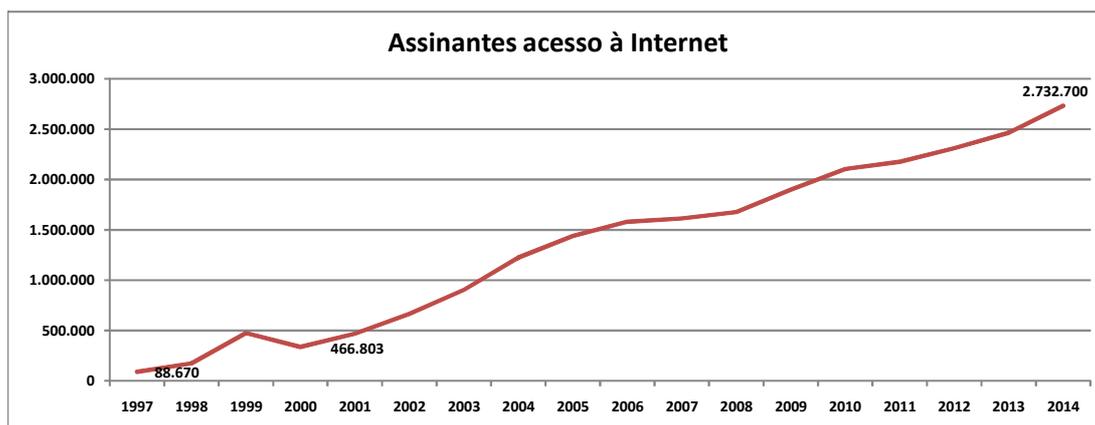
Fonte: Adaptado da CMVM, 2016

Intermediário	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016-06
X-Trade Brokers Dom Maklerski	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,4%	5,9%	10,9%	17,7%	22,3%	39,7%	42,6%
BIG	39,5%	38,2%	21,7%	7,5%	10,5%	15,4%	7,4%	5,4%	4,5%	5,0%	9,0%	15,4%
Best	0,0%	0,0%	25,9%	32,0%	44,8%	22,4%	26,2%	27,6%	32,8%	19,7%	13,2%	13,1%
DIF Broker	6,1%	8,7%	11,9%	14,1%	6,6%	13,9%	22,0%	22,7%	16,6%	10,9%	12,0%	11,1%
Banco LJ Carregosa	54,4%	38,4%	32,9%	17,3%	22,6%	19,7%	14,4%	15,6%	10,5%	10,7%	9,0%	10,2%
Orey Financial	0,0%	0,0%	0,9%	21,8%	12,2%	28,2%	22,5%	14,6%	10,7%	11,4%	12,0%	4,4%
Outros	0,0%	14,7%	3,4%	3,6%	1,6%	0,0%	0,8%	1,6%	3,7%	10,0%	2,5%	1,7%



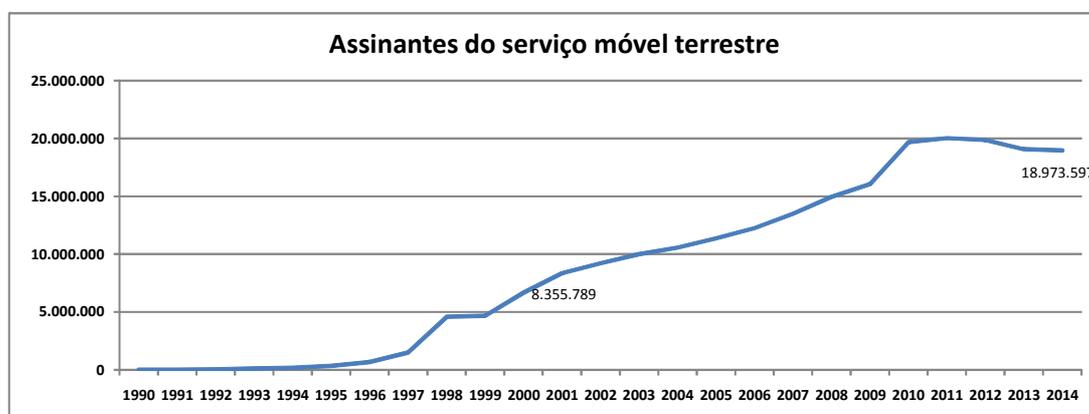
Fontes de Dados: INE - Módulo do Inquérito ao Emprego (em 2001 e 2002) | Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias (a partir de 2003)
 Fonte: Adaptado da PORDATA, 2016

Figura 3.10 - Agregados domésticos privados: computador e acesso à internet



Fontes de Dados: INE (até 2006) | ANACOM; INE (a partir de 2007) - Inquérito às Telecomunicações
Fonte: Adaptado da PORDATA, 2016

Figura 3.11 - Assinantes acesso à internet



Fontes de Dados: INE (até 2006) | ANACOM; INE (a partir de 2007) - Inquérito às Telecomunicações
Fonte: Adaptado da PORDATA, 2016

Figura 3.12 - Assinantes do serviço móvel terrestre

Anexo B – Questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros



Meios de acesso aos serviços financeiros

Questionário

Avaliação dos meios de acesso utilizados pelos clientes nos serviços financeiros

Exmos. (as) Srs. (as)

Sou aluna do Mestrado em Gestão de Empresas do ISCTE Business School – Instituto Universitário de Lisboa e estou a desenvolver a tese sobre a **"Necessidade de adaptação dos bancos à realidade digital"**.

Trata-se de uma investigação académica em que as respostas serão alvo de tratamento estatístico, estando garantida a total confidencialidade dos dados.

O tempo estimado de preenchimento é de aproximadamente 10 minutos.

Muito Obrigada pela sua disponibilidade e colaboração.

Uma nota sobre privacidade
Este inquérito é anónimo.
O registo guardado das suas respostas ao inquérito não contém nenhuma informação identificativa a seu respeito, salvo se alguma pergunta do inquérito o pediu expressamente. Se respondeu a um inquérito que utilizasse um código identificativo para lhe permitir o acesso, pode ter a certeza de que o código identificativo não foi guardado com as respostas. E sendo numa base de dados separada e será actualizado apenas para indicar se completou ou não este inquérito. Não é possível relacionar os códigos de identificação com as respostas a este inquérito.

Informação geral

* **Indique o seu escalão etário:**
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

* **Indique o seu género:**
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

Acesso ao Banco

* **Qual o Banco principal que utiliza para as suas aplicações/investimentos?**

Exemplos de aplicações/investimentos: depósitos a prazo, fundos de investimentos, obrigações, acções, seguros de capitalização, etc.

Nota: Deverá responder ao questionário tendo por base o banco que indicou como principal.

Escolha uma das seguintes respostas

BBVA

* **Quais os meios de acesso ao banco que utiliza?**
Seleccione todas as que se aplicarem

Agências bancárias / Centros de Investimento: espaço físico que permite aceder às suas contas bancárias e realizar operações (ex.: consultas, pagamentos e transações)

Call Center / Linha de Apoio ao Cliente: atendimento telefónico que permite aceder às suas contas bancárias e realizar operações

Gestor de Conta: comercial dedicado que é um facilitador de acesso às suas contas bancárias e auxilia nas operações e aconselhamento

Apps bancárias: aplicações desenvolvidas para dispositivos móveis (smartphone, tablet, etc.) que permitem após o download e instalação aceder às suas contas bancárias e efetuar operações

Mobile banking: através do seu telemóvel ou outro dispositivo móvel com acesso à internet, aceder às suas contas bancárias e efetuar operações

Home banking: permite através de um computador com acesso à internet aceder às suas contas bancárias e efetuar operações

* **Quais os dispositivos que utiliza para aceder à internet?**
Seleccione todas as que se aplicarem

Computador

Smartphone

Tablet

Frequência de acesso

* **Com que frequência utiliza as Agências Bancárias / Centros de Investimento?**
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

? **Agências bancárias / Centros de Investimento:** espaço físico que permite aceder às suas contas bancárias e realizar operações (ex.: consultas, pagamentos e transações).

* **Com que frequência utiliza o Call Center / Linha de Apoio ao Cliente?**
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

? **Call Center / Linha de Apoio ao Cliente:** atendimento telefónico que permite aceder às suas contas bancárias e realizar operações.

*** Com que frequência utiliza o Gestor de Conta?**
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

? Gestor de Conta: comercial dedicado que é um facilitador de acesso às suas contas bancárias e auxilia nas operações e aconselhamento.

*** Com que frequência utiliza as Apps Bancárias?**
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

? Apps bancárias: aplicações desenvolvidas para dispositivos móveis (smartphone, tablet, etc.) que permitem após o download e instalação aceder às suas contas bancárias e efetuar operações.

*** Com que frequência utiliza o Mobile Banking?**
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

? Mobile banking: através do seu telemóvel ou outro dispositivo móvel com acesso à internet, aceder às suas contas bancárias e efetuar operações.

*** Com que frequência utiliza o Home Banking?**
Escolha uma das seguintes respostas

Por favor, seleccione...

? Home banking: permite através de um computador com acesso à internet aceder às suas contas bancárias e efetuar operações.

Meios de acesso utilizados

*** Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar consultas de saldos, movimentos, património?**
Selecione todas as que se apliquem

Agências Bancárias / Centros de Investimento

ATM - Multibanco

Gestor de Conta

Call Center / Linha de Apoio ao Cliente

Apps Bancárias

Mobile Banking

Home Banking

Não efetuo estas operações

*** Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos?**
Selecione todas as que se apliquem

Agências Bancárias / Centros de Investimento

ATM - Multibanco

Gestor de Conta

Call Center / Linha de Apoio ao Cliente

Apps Bancárias

Mobile Banking

Home Banking

Não efetuo estas operações

*** Quais os meios de acesso que utiliza para a constituição de depósitos a prazo / contas poupança?**
Selecione todas as que se apliquem

Agências Bancárias / Centros de Investimento

Gestor de Conta

Call Center / Linha de Apoio ao Cliente

Apps Bancárias

Mobile Banking

Home Banking

Não efetuo estas operações

*** Quais os meios de acesso que utiliza para investir em fundos de investimento?**
Selecione todas as que se apliquem

Agências Bancárias / Centros de Investimento

Gestor de Conta

Call Center / Linha de Apoio ao Cliente

Apps Bancárias

Mobile Banking

Home Banking

Não efetuo estas operações

*** Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar investimentos noutros produtos financeiros (obrigações, seguros de capitalização,...)?**
Selecione todas as que se apliquem

Agências Bancárias / Centros de Investimento

Gestor de Conta

Call Center / Linha de Apoio ao Cliente

Apps Bancárias

Mobile Banking

Home Banking

Não efetuo estas operações

*** Quais os meios de acesso que utiliza para negociação em bolsa?**
 Seleccione todas as que se aplicarem

- Agências Bancárias / Centros de Investimento
- Gestor de Conta
- Call Center / Linha de Apoio ao Cliente
- Apps Bancárias
- Mobile Banking
- Home Banking
- Não efetuou estas operações

Opinião sobre o acesso digital ao banco

*** Classifique as seguintes afirmações:**
 Eu pretendo começar / continuar a utilizar:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
as Apps bancárias	○	○	○	○	○
o Mobile banking	○	○	○	○	○
o Home banking	○	○	○	○	○

*** Classifique as seguintes afirmações:**
 A utilização das Apps bancárias, Mobile banking e Home banking é compatível:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
com o meu estilo de vida	○	○	○	○	○
comigo porque uso frequentemente a internet	○	○	○	○	○

As Apps bancárias, o Mobile banking e o Home banking permitem:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
efetuar operações bancárias a um custo inferior	○	○	○	○	○
facilitar o meu dia a dia	○	○	○	○	○
gerir as minhas finanças pessoais em qualquer lugar a qualquer hora	○	○	○	○	○
realizar operações bancárias com maior rapidez	○	○	○	○	○
realizar e acompanhar operações de bolsa	○	○	○	○	○
cumprir as expectativas de serviço que tenho	○	○	○	○	○

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
As Apps bancárias, Mobile banking e Home banking são desenvolvidos considerando os interesses dos clientes	○	○	○	○	○
É fácil usar ou aprender a usar as Apps bancárias	○	○	○	○	○
É fácil usar ou aprender a usar o Mobile banking	○	○	○	○	○
É fácil usar ou aprender a usar o Home banking	○	○	○	○	○

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
É perigoso utilizar as Apps bancárias, Mobile banking e Home banking	○	○	○	○	○
Não é seguro utilizar a internet para acesso ao banco	○	○	○	○	○
O uso das Apps bancárias, Mobile banking e Home banking aumentam o risco de fraude	○	○	○	○	○
Os meus códigos de acesso podem ser captados por terceiros	○	○	○	○	○
Confo na utilização das Apps bancárias, Mobile banking e Home banking	○	○	○	○	○

Caracterização
<p>* Indique as suas habilitações literárias: Escolha uma das seguintes respostas</p> <p>Por favor, seleccione... ▼</p>
<p>* Indique a sua zona de residência: Escolha uma das seguintes respostas</p> <p>Por favor, seleccione... ▼</p>
<p>* Indique a sua situação profissional Escolha uma das seguintes respostas</p> <p>Por favor, seleccione... ▼</p>
<p>* Indique o escalão do rendimento anual líquido do seu agregado familiar: Escolha uma das seguintes respostas</p> <p>Por favor, seleccione... ▼</p>
<p>A sua participação foi muito útil. Muito obrigada pelo seu tempo e disponibilidade!</p>

Anexo C – Dicionário de dados das variáveis do questionário

Tabela 3.6 - Dicionário de dados das variáveis do questionário

id	Identificação do registo	Ordinal	Não aplicável
idade	Idade	Ordinal	1 - Até aos 18 anos 2- De 19 a 34 anos 3 - De 35 a 49 anos 4 -50 anos ou mais
genero	Género	Nominal	1 - Masculino 2- Feminino
banco_princ	Qual o Banco principal que utiliza para as suas aplicações/investimentos?	Nominal	1 - Activo Bank 2 - Banco Best 3 - Banco BIC 4 - Banco Popular 5 - Bankinter 6 - BBVA 7 - BIConline 8 - BPI 9 - Caixa Crédito Agrícola 10 - CGD 11 -Deutsche Bank 12 - Finantia 13 - Millennium BCP 14 - Montepio Geral 15 - Novobanco 16 - Santander 17 - Outro
ut_agencias	[Agências bancárias / Centros de investimento: espaço físico que permite aceder às suas contas bancárias e realizar operações (ex.: consultas, pagamentos e transações)]	Nominal	1 – utiliza 0 – não utiliza
ut_cc	[Call center / Linha de apoio ao cliente : atendimento telefónico que permite aceder às suas contas bancárias e realizar operações] Quais os meios de acesso ao banco que utiliza?	Nominal	1 – utiliza 0 – não utiliza
ut_gc	[Gestor de conta : comercial dedicado que é um facilitador de acesso às suas contas bancárias e auxilia nas operações e aconselhamento] Quais os meios de acesso ao banco	Nominal	1 – utiliza 0 – não utiliza
ut_apps	[Apps bancárias : aplicações desenvolvidas para dispositivos móveis (<i>smartphone, tablet</i>) que permitem após o <i>download</i> e instalação aceder às suas contas bancárias e efetuar operações	Nominal	1 – utiliza 0 – não utiliza
ut_mb	[<i>Mobile banking</i> : através do seu telemóvel ou outro dispositivo móvel com acesso à internet, aceder às suas contas bancárias e efetuar operações] Quais os meios de acesso ao banco que utiliza?	Nominal	1 – utiliza 0 – não utiliza
ut_hb	[<i>Home banking</i> : permite através de um computador com acesso à internet aceder às suas contas bancárias e efetuar operações] Quais os meios de acesso ao banco que utiliza?	Nominal	1 – utiliza 0 – não utiliza
int_pc	[Computador] Quais os dispositivos que utiliza para aceder à internet?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
int_smartphone	[<i>Smartphone</i>] Quais os dispositivos que utiliza para aceder à internet?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
int_tablet	[<i>Tablet</i>] Quais os dispositivos que utiliza para aceder à internet?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
fa_agencias	Com que frequência utiliza as agências bancárias / centros de investimento?	Nominal	1 - Diariamente (+1 vez) 2 - Diariamente (1 vez) 3 - Semanalmente (+1 vez) 4 - Semanalmente (1 vez) 5 - Mensalmente (+1 vez) 6 - Mensalmente (1 vez) 7 - Trimestralmente 8 - Semestralmente 9 - Anualmente 10 - Não utilizo
fa_cc	Com que frequência utiliza o <i>call center</i> / linha de apoio ao cliente?	Nominal	1 - Diariamente (+1 vez) 2 - Diariamente (1 vez) 3 - Semanalmente (+1 vez) 4 - Semanalmente (1 vez) 5 - Mensalmente (+1 vez) 6 - Mensalmente (1 vez) 7 - Trimestralmente 8 - Semestralmente 9 - Anualmente 10 - Não utilizo
fa_gc	Com que frequência utiliza o gestor de conta?	Nominal	1 - Diariamente (+1 vez) 2 - Diariamente (1 vez)

			3 - Semanalmente (+1 vez) 4 - Semanalmente (1 vez) 5 - Mensalmente (+1 vez) 6 - Mensalmente (1 vez) 7 - Trimestralmente 8 - Semestralmente 9 - Anualmente 10 - Não utilizo
fa_apps	Com que frequência utiliza as Apps bancárias?	Nominal	1 - Diariamente (+1 vez) 2 - Diariamente (1 vez) 3 - Semanalmente (+1 vez) 4 - Semanalmente (1 vez) 5 - Mensalmente (+1 vez) 6 - Mensalmente (1 vez) 7 - Trimestralmente 8 - Semestralmente 9 - Anualmente 10 - Não utilizo
fa_mb	Com que frequência utiliza o <i>mobile banking</i> ?	Nominal	1 - Diariamente (+1 vez) 2 - Diariamente (1 vez) 3 - Semanalmente (+1 vez) 4 - Semanalmente (1 vez) 5 - Mensalmente (+1 vez) 6 - Mensalmente (1 vez) 7 - Trimestralmente 8 - Semestralmente 9 - Anualmente 10 - Não utilizo
fa_hb	Com que frequência utiliza o <i>home banking</i> ?	Nominal	1 - Diariamente (+1 vez) 2 - Diariamente (1 vez) 3 - Semanalmente (+1 vez) 4 - Semanalmente (1 vez) 5 - Mensalmente (+1 vez) 6 - Mensalmente (1 vez) 7 - Trimestralmente 8 - Semestralmente 9 - Anualmente 10 - Não utilizo
cons_agencias	[Agências bancárias / centros de investimento] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar consultas de saldos, movimentos, património?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
cons_atm	[ATM - Multibanco] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar consultas de saldos, movimentos, património?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
cons_gc	[Gestor de conta] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar consultas de saldos, movimentos, património?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
cons_cc	[Call center / linha de apoio ao cliente] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar consultas de saldos, movimentos, património?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
cons_apps	[Apps bancárias] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar consultas de saldos, movimentos, património?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
cons_mb	[Mobile banking] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar consultas de saldos, movimentos, património?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
cons_hb	[Home banking] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar consultas de saldos, movimentos, património?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
cons_nao_uso	[Não efetuou estas operações] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar consultas de saldos, movimentos, património?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
trans_agencias	[Agências bancárias / centros de investimento] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
trans_atm	[ATM - Multibanco] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
trans_gc	[Gestor de conta] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
trans_cc	[Call center / linha de apoio ao cliente] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
trans_apps	[Apps bancárias] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
trans_mb	[Mobile banking] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
trans_hb	[Home banking] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
trans_nao_uso	[Não efetuou estas operações] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
dp_agencias	[Agências bancárias / centros de investimento] Quais os meios de acesso	Nominal	1 – Sim

	que utiliza para a constituição de depósitos a prazo / contas poupança?		0 – Não
dp_gc	[Gestor de conta] Quais os meios de acesso que utiliza para a constituição de depósitos a prazo / contas poupança?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
dp_cc	[Call center / linha de apoio ao cliente] Quais os meios de acesso que utiliza para a constituição de depósitos a prazo / contas poupança?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
dp_apps	[Apps bancárias] Quais os meios de acesso que utiliza para a constituição de depósitos a prazo / contas poupança?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
dp_mb	[Mobile banking] Quais os meios de acesso que utiliza para a constituição de depósitos a prazo / contas poupança?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
dp_hb	[Home banking] Quais os meios de acesso que utiliza para a constituição de depósitos a prazo / contas poupança?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
dp_nao_uso	[Não efetuou estas operações] Quais os meios de acesso que utiliza para a constituição de depósitos a prazo / contas poupança?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
fi_agencias	[Agências bancárias / centros de investimento] Quais os meios de acesso que utiliza para investir em fundos de investimento?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
fi_gc	[Gestor de conta] Quais os meios de acesso que utiliza para investir em fundos de investimento?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
fi_cc	[Call center / linha de apoio ao cliente] Quais os meios de acesso que utiliza para investir em fundos de investimento?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
fi_apps	[Apps bancárias] Quais os meios de acesso que utiliza para investir em fundos de investimento?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
fi_mb	[Mobile banking] Quais os meios de acesso que utiliza para investir em fundos de investimento?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
fi_hb	[Home banking] Quais os meios de acesso que utiliza para investir em fundos de investimento?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
fi_nao_uso	[Não efetuou estas operações] Quais os meios de acesso que utiliza para investir em fundos de investimento?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
op_agencias	[Agências bancárias / centros de investimento] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar investimentos noutros produtos financeiros (obrigações, seguros de capitalização,...) ?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
op_gc	[Gestor de conta] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar investimentos noutros produtos financeiros (obrigações, seguros de capitalização,...) ?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
op_cc	[Call center / linha de apoio ao cliente] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar investimentos noutros produtos financeiros (obrigações, seguros de capitalização,...) ?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
op_apps	[Apps bancárias] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar investimentos noutros produtos financeiros (obrigações, seguros de capitalização,...) ?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
op_mb	[Mobile banking] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar investimentos noutros produtos financeiros (obrigações, seguros de capitalização,...) ?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
op_hb	[Home banking] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar investimentos noutros produtos financeiros (obrigações, seguros de capitalização,...) ?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
op_nao_uso	[Não efetuou estas operações] Quais os meios de acesso que utiliza para efetuar investimentos noutros produtos financeiros (obrigações, seguros de capitalização,...) ?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
bolsa_agencias	[Agências bancárias / centros de investimento] Quais os meios de acesso que utiliza para negociação em bolsa?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
bolsa_gc	[Gestor de conta] Quais os meios de acesso que utiliza para negociação em bolsa?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
bolsa_cc	[Call center / linha de apoio ao cliente] Quais os meios de acesso que utiliza para negociação em bolsa?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
bolsa_apps	[Apps bancárias] Quais os meios de acesso que utiliza para negociação em bolsa?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
bolsa_mb	[Mobile banking] Quais os meios de acesso que utiliza para negociação em bolsa?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
bolsa_hb	[Home banking] Quais os meios de acesso que utiliza para negociação em bolsa?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
bolsa_nao_uso	[Não efetuou estas operações] Quais os meios de acesso que utiliza para negociação em bolsa?	Nominal	1 – Sim 0 – Não
RP_1	É perigoso utilizar as Apps bancárias, mobile banking e home banking	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
RP_2	Não é seguro utilizar a internet para acesso ao banco	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
RP_3	O uso das Apps bancárias, mobile banking e home banking aumentam o risco de fraude	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
RP_4	Os meus códigos de acesso podem ser captados por terceiros	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
VR_1	As Apps bancárias, o mobile banking e o home banking permitem efetuar operações bancárias a um custo inferior]	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
VR_2	As Apps bancárias, o mobile banking e o home banking permitem facilitar o meu dia a dia	Nominal	Escala Likert: 1 a 5

VR_3	As Apps bancárias, o <i>mobile banking</i> e o <i>home banking</i> permitem gerir as minhas finanças pessoais em qualquer lugar a qualquer hora	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
VR_4	As Apps bancárias, o <i>mobile banking</i> e o <i>home banking</i> permitem realizar operações bancárias com maior rapidez	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
VR_5	As Apps bancárias, o <i>mobile banking</i> e o <i>home banking</i> permitem realizar e acompanhar operações de bolsa	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CPX_1	É fácil usar ou aprender a usar as Apps bancárias	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CPX_2	É fácil usar ou aprender a usar o <i>mobile banking</i>	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CPX_3	É fácil usar ou aprender a usar o <i>home banking</i>	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CF_1	Cumprem as expectativas de serviço que tenho	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CF_2	As Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i> são desenvolvidos considerando os interesses dos clientes	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CF_3	Confio na utilização das Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i>	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CP_1	A utilização das Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i> é compatível com o meu estilo de vida	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CP_2	A utilização das Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i> é compatível comigo porque uso frequentemente a internet	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CIU_1	[as Apps bancárias] Eu pretendo começar / continuar a utilizar	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CIU_2	[o <i>mobile banking</i>] Eu pretendo começar / continuar a utilizar	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
CIU_3	[o <i>home banking</i>] Eu pretendo começar / continuar a utilizar	Nominal	Escala Likert: 1 a 5
hab_lit	Habilitações literárias	Ordinal	1 - Ensino básico 2 - Ensino secundário 3 - Bacharelato 4 - Licenciatura 5 - Pós graduação 6 - Mestrado 7 - Doutoramento 8 - Outro
zona_residencia	Zona de residência	Nominal	1 - Lisboa e Grande Lisboa 2 - Porto e Grande Porto 3 - Zona Norte 4 - Zona Centro 5 - Alentejo 6 - Algarve 7 - Açores ou Madeira 8 - Estrangeiro
sit_prof	Situação profissional	Nominal	1 - Estudante 2 - Trabalhador não qualificado 3 - Quadro técnico 4 - Quadro superior 5 - Reformado 6 - Desempregado 7 - Doméstica 8 - Outro
esc_rend	Escalão do rendimento anual líquido do seu agregado familiar	Ordinal	1 - Até 15.000 € 2 - Entre 15.001 € e 25.000 € 3 - Entre 25.001 € e 40.000 € 4 - Entre 40.001 € e 60.000 € 5 - Entre 60.001 € e 120.000 € 6 - Entre 120.001 € e 150.000 € 7 - Superior a 150.000 €

Anexo D – Análise descritiva ao questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros

Tabela 3.7 - Caracterização sócio demográfica da amostra

Escaão Etário	#	%
Até aos 18 anos	0	0,0%
De 19 a 34 anos	195	32,7%
De 35 a 49 anos	339	56,9%
50 anos ou mais	62	10,4%

Género	#	%
Masculino	346	58,1%
Feminino	250	41,9%

Habilitações Académicas	#	%
Ensino básico	0	0,0%
Ensino secundário	41	6,9%
Bacharelato	20	3,4%
Licenciatura	251	42,1%
Pós graduação	120	20,1%
Mestrado	143	24,0%
Doutoramento	20	3,4%
Outro	1	0,2%

Zona Residência	#	%
Lisboa e Grande Lisboa	406	68,1%
Porto e Grande Porto	56	9,4%
Zona Norte	31	5,2%
Zona Centro	44	7,4%
Alentejo	18	3,0%
Algarve	29	4,9%
Açores ou Madeira	3	0,5%
Estrangeiro	9	1,5%

Situação Profissional	#	%
Estudante	10	1,7%
Trabalhador não qualificado	13	2,2%
Quadro técnico	199	33,4%
Quadro superior	312	52,3%
Reformado	8	1,3%
Desempregado	8	1,3%
Doméstica	1	0,2%
Outro	45	7,6%

Rendimento anual líquido do seu agregado familiar	#	%
Até 15.000 €	70	11,7%
Entre 15.001 € e 25.000 €	128	21,5%
Entre 25.001 € e 40.000 €	146	24,5%
Entre 40.001 € e 60.000 €	125	21,0%
Entre 60.001 € e 120.000 €	99	16,6%
Entre 120.001 € e 150.000 €	18	3,0%
Superior a 150.000 €	10	1,7%

Tabela 3.8 - Banco principal utilizado para investir

Banco Principal para investir	#	%
CGD	153	25,7%
Banco Best	76	12,8%
Millennium BCP	68	11,4%
BPI	64	10,7%
Novobanco	60	10,1%
Santander	42	7,0%
BIGonline	32	5,4%
Montepio Geral	24	4,0%
Activo Bank	19	3,2%
Outro	14	2,3%
Bankinter	13	2,2%
Caixa Crédito Agrícola	9	1,5%
Banco Popular	8	1,3%
BBVA	8	1,3%
Deutsche Bank	5	0,8%
Banco BIC	1	0,2%
Finantia	0	0,0%

Tabela 3.9 - Meios de acesso utilizados

Quais os meios de acesso ao banco que utiliza?	#	%
Home banking	512	85,9%
Apps bancárias	278	46,6%
Mobile banking	253	42,4%
Agências bancárias / Centros de Investimento	217	36,4%
Gestor de Conta	213	35,7%
Call Center / Linha de Apoio ao Cliente	76	12,8%

Tabela 3.10 - Caracterização do acesso à internet

Dispositivos utilizados para aceder à internet?	#	%
Computador	580	97,3%
Smartphone	424	71,1%
Tablet	239	40,1%

Tabela 3.11 - Frequência de utilização por meio de acesso

Com que frequência utiliza:	Agências		Call Center / Linha de Apoio ao Cliente		Gestor Conta		Apps Bancárias		Mobile banking		Home Banking	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Diariamente (+1 vez)	6	1,01%	0	0,00%	1	0,17%	55	9,23%	42	7,05%	76	12,75%
Diariamente (1 vez)	14	2,35%	0	0,00%	0	0,00%	57	9,56%	41	6,88%	92	15,44%
Semanalmente (+1 vez)	44	7,38%	1	0,17%	11	1,85%	160	26,85%	141	23,66%	244	40,94%
Semanalmente (1 vez)	15	2,52%	1	0,17%	4	0,67%	26	4,36%	24	4,03%	41	6,88%
Mensalmente (+1 vez)	27	4,53%	6	1,01%	38	6,38%	42	7,05%	48	8,05%	61	10,23%
Mensalmente (1 vez)	35	5,87%	14	2,35%	39	6,54%	11	1,85%	25	4,19%	21	3,52%
Trimestralmente	72	12,08%	42	7,05%	104	17,45%	6	1,01%	11	1,85%	7	1,17%
Semestralmente	92	15,44%	68	11,41%	89	14,93%	9	1,51%	9	1,51%	2	0,34%
Anualmente	133	22,32%	124	20,81%	114	19,13%	9	1,51%	9	1,51%	2	0,34%
Não utiliza	158	26,51%	340	57,05%	196	32,89%	221	37,08%	246	41,28%	50	8,39%

Tabela 3.12 - Transacionalidade por meio de acesso

Quais os meios de acesso que utiliza para:	consultas de saldos, movimentos, património		transferências, pagamentos de serviços e débitos diretos		constituição de depósitos a prazo / contas poupança		investir em fundos de investimento		investimentos noutros produtos financeiros		negociação em bolsa	
	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%	#	%
Agências Bancárias	26	4,36%	30	5,03%	157	26,34%	51	8,56%	46	7,72%	17	2,85%
ATM - Multibanco	284	47,65%	287	48,15%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Gestor de Conta	26	4,36%	16	2,68%	203	34,06%	140	23,49%	154	25,84%	39	6,54%
Call Center / Linha de Apoio ao Cliente	3	0,50%	1	0,17%	7	1,17%	2	0,34%	1	0,17%	0	0,00%
Apps Bancárias	281	47,15%	215	36,07%	81	13,59%	40	6,71%	29	4,87%	50	8,39%
Mobile Banking	251	42,11%	199	33,39%	78	13,09%	39	6,54%	27	4,53%	41	6,88%
Home Banking	508	85,23%	494	82,89%	358	60,07%	213	35,74%	156	26,17%	196	32,89%
Não efetuou estas operações	0	0,00%	1	0,17%	64	10,74%	286	47,99%	326	54,70%	374	62,75%

Histogramas das variáveis sócio demográficas

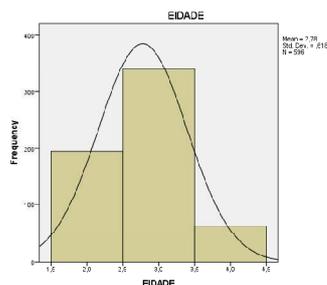


Figura 3.13 - Histograma Escalão etário

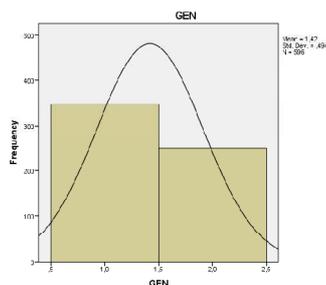


Figura 3.14 - Histograma Género

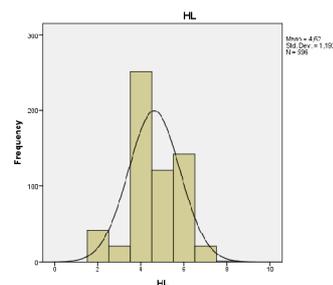


Figura 3.15 - Histograma Habilitações literárias

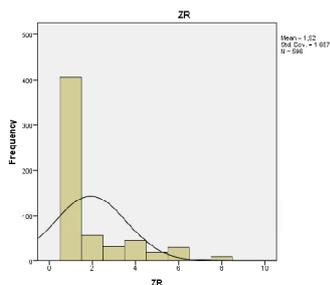


Figura 3.16 - Histograma Zona residência

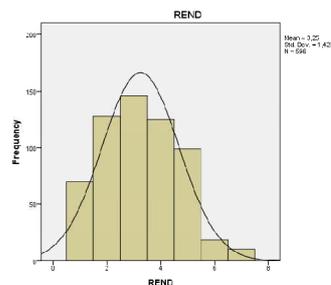


Figura 3.17 - Histograma Escalão rendimento

Histogramas das variáveis de dimensão

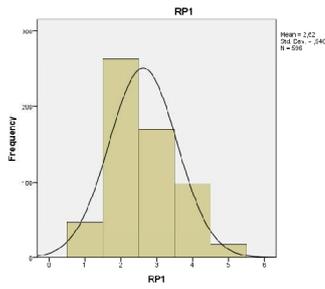


Figura 3.18 - Histograma Risco percebido 1

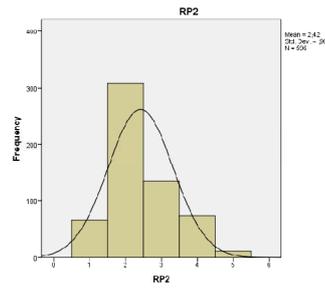


Figura 3.19 - Histograma Risco percebido 2

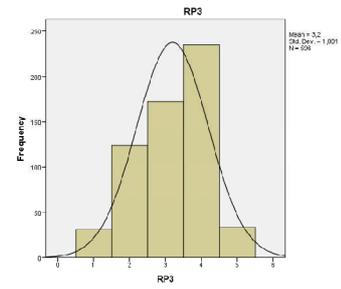


Figura 3.20 - Histograma Risco percebido 3

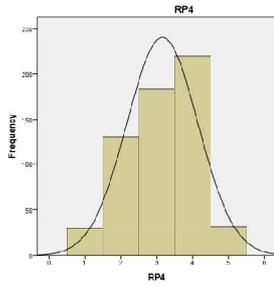


Figura 3.21 - Histograma Risco percebido 4

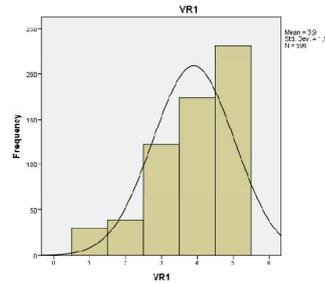


Figura 3.22 - Histograma Vantagem relativa 1

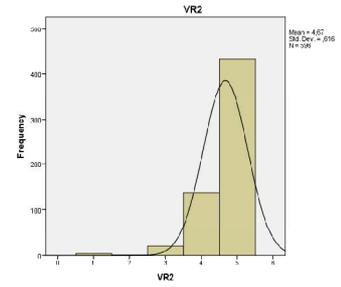


Figura 3.23 - Histograma Vantagem relativa 2

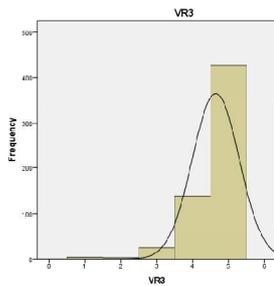


Figura 3.24 - Histograma Vantagem relativa 3

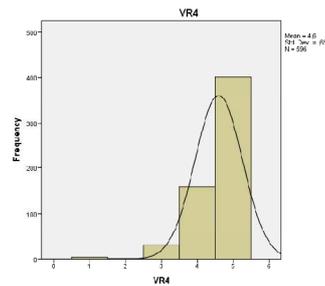


Figura 3.25 - Histograma Vantagem relativa 4

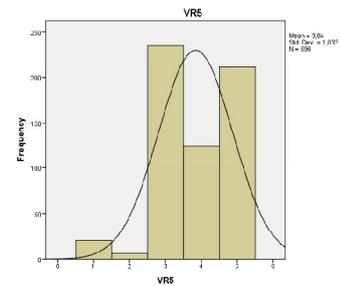


Figura 3.26 - Histograma Vantagem relativa 5

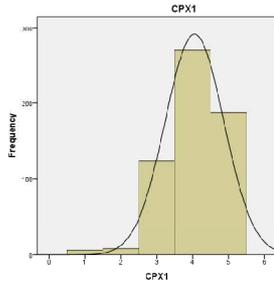


Figura 3.27 - Histograma Complexidade 1

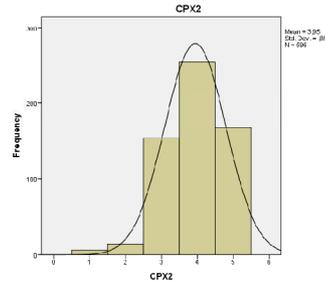


Figura 3.28 - Histograma Complexidade 2

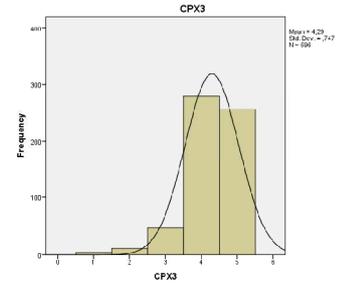


Figura 3.29 - Histograma Complexidade 3

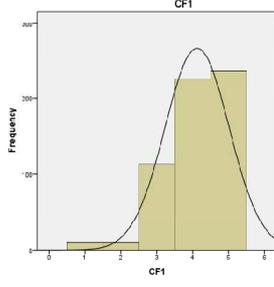


Figura 3.30 - Histograma Confiança 1

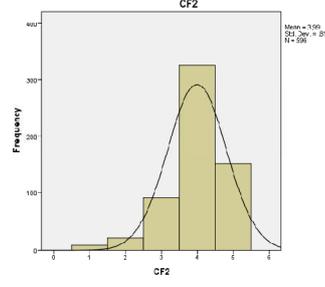


Figura 3.31 - Histograma Confiança 2

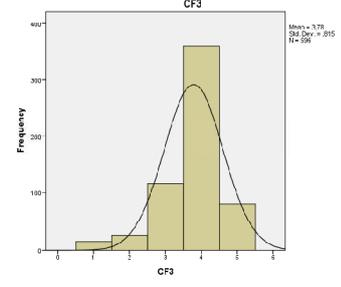


Figura 3.32 - Histograma Confiança 3

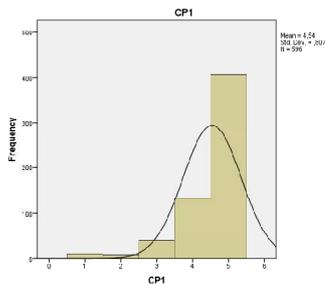


Figura 3.33 - Histograma Compatibilidade 1

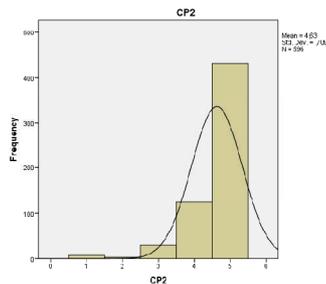


Figura 3.34 - Histograma Compatibilidade 2

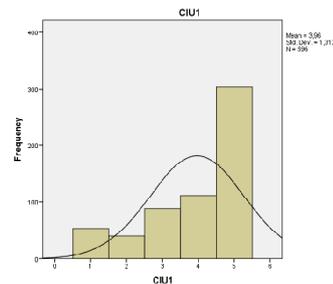


Figura 3.35 - Histograma Uso e intenção uso 1

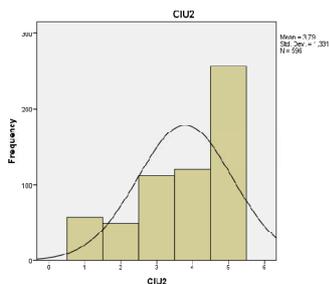


Figura 3.36 - Histograma Uso e intenção uso 2

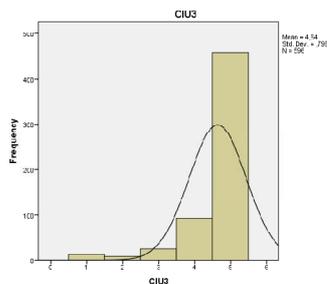


Figura 3.37 - Histograma Uso e intenção uso 3

Tabela 3.13 - Matriz de correlação variáveis sócio demográficas e variáveis de dimensão

idade	sexo	hab_lit	residesc	profisc	rena	RP_1	RP_2	RP_3	RP_4	VR_1	VR_2	VR_3	VR_4	VR_5	CPX_1	CPX_2	CPX_3	CF_1	CF_2	CF_3	CP_1	CP_2	CIU_1	CIU_2	CIU_3			
idade	1,00																											
sexo	0,02	1,00																										
hab_lit	-0,20	0,00	1,00																									
zona_residi	0,02	-0,04	0,00	1,00																								
sit_prof	0,16	-0,01	-0,01	0,04	1,00																							
esc_rend	0,37	-0,12	0,14	-0,14	0,05	1,00																						
RP_1	0,06	0,01	0,00	0,08	-0,01	-0,08	1,00																					
RP_2	0,04	0,02	-0,04	0,08	0,03	-0,08	0,73	1,00																				
RP_3	0,07	-0,02	0,02	0,06	0,03	-0,04	0,54	0,46	1,00																			
RP_4	0,03	-0,02	0,02	0,04	-0,01	-0,03	0,51	0,51	0,57	1,00																		
VR_1	0,13	-0,04	-0,13	0,00	-0,02	0,06	-0,15	-0,18	-0,11	-0,15	1,00																	
VR_2	-0,01	-0,04	0,03	-0,05	-0,13	0,17	-0,23	-0,26	-0,17	-0,19	0,38	1,00																
VR_3	-0,03	-0,01	0,06	-0,06	-0,12	0,08	-0,24	-0,26	-0,12	-0,16	0,32	0,73	1,00															
VR_4	-0,03	0,01	0,03	-0,05	-0,08	0,15	-0,24	-0,26	-0,13	-0,18	0,40	0,74	0,74	1,00														
VR_5	0,14	-0,18	-0,02	0,03	0,03	0,21	-0,14	-0,16	-0,10	-0,07	0,30	0,30	0,28	0,30	1,00													
CPX_1	-0,11	0,00	0,05	-0,08	-0,03	0,09	-0,24	-0,20	-0,16	-0,13	0,21	0,43	0,39	0,44	0,34	1,00												
CPX_2	-0,05	0,02	-0,02	-0,04	-0,05	0,04	-0,20	-0,16	-0,11	-0,14	0,23	0,36	0,35	0,37	0,30	0,75	1,00											
CPX_3	0,03	0,03	0,01	-0,06	-0,07	0,05	-0,16	-0,17	-0,07	-0,13	0,26	0,52	0,47	0,50	0,24	0,58	0,59	1,00										
CF_1	0,06	-0,01	-0,07	0,04	-0,09	0,12	-0,19	-0,25	-0,17	-0,18	0,40	0,48	0,47	0,51	0,47	0,43	0,37	0,37	1,00									
CF_2	0,00	0,07	-0,01	-0,05	-0,07	0,04	-0,15	-0,14	-0,07	-0,11	0,33	0,39	0,38	0,39	0,24	0,50	0,52	0,52	0,48	1,00								
CF_3	-0,06	0,00	0,03	-0,04	0,03	0,07	-0,24	-0,25	-0,08	-0,15	0,08	0,26	0,20	0,22	0,11	0,23	0,15	0,14	0,18	0,13	1,00							
CP_1	-0,12	0,00	0,06	-0,09	-0,06	0,16	-0,27	-0,29	-0,17	-0,21	0,18	0,59	0,48	0,51	0,22	0,41	0,35	0,35	0,35	0,27	0,26	1,00						
CP_2	-0,09	-0,07	0,06	-0,07	-0,08	0,18	-0,26	-0,28	-0,15	-0,15	0,21	0,61	0,52	0,54	0,22	0,38	0,31	0,35	0,38	0,30	0,25	0,79	1,00					
CIU_1	-0,13	-0,06	-0,02	-0,09	-0,06	0,14	-0,31	-0,26	-0,23	-0,17	0,13	0,31	0,28	0,27	0,20	0,50	0,42	0,12	0,26	0,21	0,21	0,50	0,41	1,00				
CIU_2	-0,09	-0,02	-0,04	-0,03	-0,04	0,08	-0,22	-0,23	-0,16	-0,13	0,15	0,28	0,27	0,23	0,17	0,34	0,50	0,12	0,24	0,20	0,14	0,43	0,35	0,70	1,00			
CIU_3	0,02	-0,10	0,03	-0,08	-0,11	0,17	-0,21	-0,26	-0,12	-0,14	0,25	0,61	0,51	0,50	0,20	0,26	0,25	0,46	0,32	0,26	0,19	0,53	0,61	0,31	0,36	1,00		

Anexo E – Definição de indicadores e estatísticas relevantes

Tabela 3.14 - Definição de indicadores

Indicadores	
Risco Percebido	
RP1	É perigoso utilizar as Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i>
RP2	Não é seguro utilizar a internet para acesso ao banco
RP3	O uso das Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i> aumentam o risco de fraude
RP4	Os meus códigos de acesso podem ser captados por terceiros
Vantagem Relativa	
VR1	efetuar operações bancárias a um custo inferior
VR2	facilitar o meu dia a dia
VR3	gerir as minhas finanças pessoais em qualquer lugar a qualquer hora
VR4	realizar operações bancárias com maior rapidez
VR5	realizar e acompanhar operações de bolsa
Complexidade	
CPX1	É fácil usar ou aprender a usar as Apps bancárias
CPX2	É fácil usar ou aprender a usar o <i>mobile banking</i>
CPX3	É fácil usar ou aprender a usar o <i>home banking</i>
Confiança	
CF1	cumprir as expectativas de serviço que tenho
CF2	As Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i> são desenvolvidos considerando os interesses dos clientes
CF3	Confio na utilização das Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i>
Compatibilidade	
CF1	A utilização das Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i> é compatível com o meu estilo de vida
CF2	A utilização das Apps bancárias, <i>mobile banking</i> e <i>home banking</i> é compatível comigo porque uso frequentemente a internet
Intenção de Uso e Uso	
CIU1	Eu pretendo começar / continuar a utilizar as Apps bancárias
CIU2	Eu pretendo começar / continuar a utilizar o <i>mobile banking</i>
CIU3	Eu pretendo começar / continuar a utilizar o <i>home banking</i>

Tabela 3.15 - Alpha de Cronbach

Constructo	Indicador	Média	Desvio padrão	Correlação	Alpha Cronbach	Alpha Cronbach sem este item
Risco Percebido	RP1	2,621	0,946	0,715	0,829	0,758
	RP2	2,421	0,909	0,676		0,777
	RP3	3,196	1,001	0,615		0,804
	RP4	3,158	0,990	0,624		0,799
Vantagem Relativa	VR1	3,901	1,140	0,439	0,743	0,753
	VR2	4,669	0,616	0,672		0,663
	VR3	4,644	0,649	0,631		0,670
	VR4	4,599	0,657	0,679		0,654
	VR5	3,839	1,033	0,370		0,766
Complexidade	CPX1	4,052	0,815	0,755	0,844	0,737
	CPX2	3,946	0,850	0,758		0,734
	CPX3	4,294	0,747	0,626		0,859
Confiança	CF1	4,124	0,890	0,444	0,523	0,226
	CF2	3,995	0,815	0,407		0,309
	CF3	3,784	0,815	0,182		0,650
Compatibilidade	CP1	4,544	0,807	0,786	0,876	n.d.
	CP2	4,631	0,709	0,786		n.d.
Intenção de uso e uso	CIU1	3,965	1,312	0,663	0,725	0,482
	CIU2	3,794	1,331	0,697		0,431
	CIU3	4,643	0,796	0,363		0,824

4. Nota Pedagógica

O tema central deste caso é adaptação dos bancos, em particular, os bancos de investimento à realidade digital, através de uma estratégia integrada omnicanal que se traduza na satisfação do cliente.

4.1. Público-alvo do caso

O presente caso pedagógico destina-se a:

- Alunos de Mestrado nas áreas de Marketing, Gestão e Estratégia e Mestrados com enfoque no setor financeiro no que respeita às temáticas de Marketing e Gestão;
- Gestor de canais do setor bancário e da banca de investimentos;
- Gestor de produto com a ótica da política de distribuição multicanal.

4.2. Objetivos pedagógicos

Após a análise do caso pedagógico, pretende-se que os alunos reúnam as condições para responder aos seguintes objetivos pedagógicos. Serem capazes de:

- ❖ identificar os elementos diferenciadores da estratégia omnicanal do banco Best através da análise da empresa;
- ❖ identificar os principais obstáculos à implementação da estratégia digital nos bancos;
- ❖ identificar as vantagens para o banco e para o cliente da adoção de uma estratégia digital;
- ❖ identificar os principais riscos inerentes à adoção da estratégia digital no setor bancário.

4.3. Revisão de literatura

Este capítulo apresenta o quadro teórico realizado através da revisão de literatura das principais questões presentes e analisadas na presente tese.

O estudo está centrado na aplicação da estratégia digital que tem vindo a emergir e que permite uma **nova geração de serviços financeiros digitais** que é simples, omnipresente, pessoal, e dá poder ao utilizador (Tapscott, 1998). Os consumidores são cada vez mais exigentes, querem interagir em qualquer altura e em qualquer lugar, e com uma integração coerente em todos os canais (Siebel, 2002).

***TheBeginning* - Marketing de relação**

Em 1993 foi introduzida a ideia do “*one-to-one marketing*” - atender e satisfazer as necessidades de cada cliente de forma única e individual (Peppers & Rogers, 1993 *in* Peppers & Rogers, 1999), também denominado de *Customer Relationship Management* ou CRM, reter os clientes leais e rentáveis. Segundo o autor a implementação de um programa de CRM contempla quatro passos (Peppers & Rogers, 1999):

- **Identificar** os clientes,
- **Diferenciar** os clientes,
- **Interagir** com os clientes,
- **Customizar** em função de cada cliente.

Através do uso eficaz de informação individual, as empresas satisfazem as necessidades e expectativas dos consumidores, aumentando a sua satisfação, e, portanto, a lealdade (Kotler, 2012), que tem um efeito direto na retenção dos clientes atuais (Trif. 2013).

A era digital

A internet foi criada em 1968 por um grupo de cientistas e era utilizada essencialmente para **partilha de conteúdos científicos** ligando centros de computação de várias universidades e governo (Breitenbach, 1998).

Com a generalização do uso da internet as empresas começaram por utilizá-la como meio para realizar as suas **funções básicas de comunicação e marketing** de uma forma **economicamente mais eficiente**, nesta fase inicial com a disponibilização de conteúdos estáticos (Breitenbach, 1998).

O aparecimento e evolução exponencial da **tecnologia digital** conduziu a uma alteração profunda na forma como as organizações e os clientes se relacionam. Cada vez mais as organizações investem em soluções digitais para satisfazer as expectativas dos seus clientes e melhorar a sua performance, sendo um dos veículos utilizados, as campanhas digitais na internet, e-mail, telemóvel e social media (Mort, 2002; Agarwal, 2013; Shyu, 2015).

A internet traduz-se hoje em dia num canal favorável de transação e comunicação que permite que as empresas e os clientes interajam através dela, respondendo às necessidades específicas dos clientes e potenciando ao **word-of-mouth** benéfico para as empresas (Shyu, 2015).

O *word-of-mouth* ganha um significado especial na internet com as **comunidades virtuais**, em que surgem os “**influenciadores**” dos comportamentos de compra de produtos e serviços dos clientes (Hagel, 1997; Davidson, 2006).

Estes influenciadores de comportamento designados por *webmavens* (Davidson, 2006) devem ser encarados pelas empresas como **oportunidade** permitindo que os seus produtos e serviços sejam referenciados positivamente e potenciando desta forma o negócio.

As empresas têm que rapidamente repensar o seu negócio, as comunidades virtuais reverteram o mercado, os clientes pesquisam por produtos e serviços escolhendo os seus fornecedores e negociando com eles de forma a obter os melhores produtos aos melhores preços, o consumidor está mais informado e é mais exigente (Hagel, 1997; Davidson, 2006). O **cliente** tem **mais poder** na economia digital (Tapscott, 1998).

Siebel (2002: 16) define que “*eBusiness envolve a utilização estratégica de tecnologias de informação e comunicação (incluindo, mas não se limitando à internet) para interagir com clientes, potenciais clientes e parceiros através de múltiplos canais de comunicação e distribuição. Ao facultar a capacidade de recolher e gerir informação a partir destas atividades multicanal, o eBusiness permite que as organizações tirem o máximo valor de cada interação e melhorem continuamente a qualidade da experiência dos clientes*”.

Ao contrário do negócio tradicional o **eBusiness** permite às empresas (Siebel, 2002):

- Em tempo real: registar, medir, atualizar e analisar informação detalhada dos clientes;
- Coordenar e personalizar de forma coerente todas as interações com os clientes;
- Introduzir “inteligência” em cada processo de relacionamento e otimizá-lo;
- Potenciar marketing, vendas e serviço baseados no relacionamento individual e familiar;
- Gerir o esforço de marketing, vendas e serviços multicanal com base no retorno de investimento.

O autor (Siebel, 2002) identifica os oito **princípios fundamentais do eBusiness**:

1. Conhecer o cliente;
2. Utilizar múltiplos canais para interagir com os clientes;
3. Personalizar a experiência do cliente;
4. Otimizar o valor de cada cliente;
5. Garantir a satisfação do cliente a 100%;
6. Desenvolver uma arquitetura centrada no cliente;
7. Ampliar o ecossistema;

8. Apostar numa cultura organizacional orientada para a excelência do serviço e inovação do *eBusiness*.

No entanto, a **estratégia digital** tem uma **exposição maior** dos processos da empresa e os clientes sentem-se frequentemente mal servidos pelas organizações, este fenómeno, pode, em parte, ser explicado pela falta de arquitetura centrada nos clientes. As organizações concebem sistemas e processos, que não contemplam as questões de relacionamento com o cliente e conduzem a informação desintegrada, que os clientes percebem quando contactam ou são contactados pela empresa. Siebel (2002) identifica quatro motivos para a ocorrência desta situação:

- Informação fragmentada do cliente: O “Efeito de Silo” – cada departamento, setor, divisão, canal, produto, detém e gere a sua informação do cliente de uma forma desintegrada,
- Falta de informação ou informação desatualizada do cliente,
- Canais dessincronizados,
- Tecnologia de informação não integrada e disfuncional que conduz a processos irregulares.

Estes fatores devem ser mitigados desde a fase inicial da definição de uma **estratégia digital**, para garantir desde o primeiro momento a gestão de expectativas do cliente, e evitar a frustração dos mesmos no que respeita aos produtos / serviços da empresa.

Assim, para as empresas se manterem competitivas é fundamental apostarem numa **estratégia digital** (Mort, 2002; Agarwal, 2013). Mas como podem as empresas maximizar a utilidade da internet como veículo de comunicação de marketing? Os utilizadores estão cada vez mais sofisticados e querem receber propostas de soluções de produtos e serviços adequadas ao seu perfil (Breitenbach, 1998, Shyu 2015).

O **marketing digital** é necessariamente um marketing diferente, a AMA – Associação Americana de Marketing define marketing como a função da organização que gere o conjunto de processos para criar, comunicar e entregar ofertas que tenham valor para os clientes, e restantes *stakeholders* (Shyu, 2015).

Genericamente as atividades de marketing que utilizam as tecnologias da informação e ferramentas digitais podem ser consideradas como marketing digital (Blickle *et al.*, 2009 *in* Shyu, 2015). O marketing digital é influenciado não só por marketing, mas também por tecnologia e economia, assim é imperativo que a organização tenha isso em consideração

quando efetua o seu plano de marketing para internet/*online* considerando as tendências de digitalização, rede e personalização (Liu, 2007 *in* Shyu, 2015).

Huang (2009 *in* Shyu, 2015) para diferenciar marketing tradicional de digital identifica três **características específicas do marketing digital**:

Eficiência elevada. A informatização ajuda os profissionais de marketing na integração vertical e horizontal;

Poder penetrante. Vários tipos de media e canais de comunicação facilitam o contacto entre a empresa e os clientes atuais e potenciais;

Interatividade. A disponibilização de informação em tempo real permite responder de forma mais eficaz às necessidades dos clientes de forma mais assertiva e personalizada (Chailom & Kaiwinit, 2011 *in* Shyu, 2015).

O êxito de uma **estratégia de eBusiness** (Siebel, 2002) é atribuído às organizações que:

- Desenvolvem modelos previsionais precisos que aumentem a probabilidade dos clientes se tornarem leais e rentáveis;
- Conseguem converter os clientes potenciais a um custo aceitável;
- Conseguem através da relação com os novos clientes conquistá-los e transformá-los em clientes, de longo prazo, rentáveis.

Cada vez mais, as empresas utilizam o e-mail marketing para comunicar com os clientes e potenciais clientes, para garantir que a mensagem é recebida e tem impacto no recetor, Flanagan (2003 *in* Shyu, 2015) identifica alguns pontos que podem melhorar a **eficácia** do marketing digital nas mensagens de **e-mail**:

- Assunto de e-mail deve ser chamativo, gerar interesse no cliente;
- Traduzir-se na exclusividade da comunicação, o cliente deve sentir-se único;
- Garantir a privacidade do cliente;
- E-mails com “diversão”, promover os produtos ou serviços de marketing de forma interessante e chamativa;
- Personalizar e-mails de forma clara e simples;
- Promover a ação-reação;
- Não anexar ficheiros, em alternativa utilizar *hyperlinks*.

Esta evolução digital representa uma **mudança de paradigma** permitindo passar de uma ótica de **marketing transaccional**, focado na transação e aquisição de clientes para o **marketing de relação** focado nas relações de longo prazo, fidelização de clientes e serviço abrangente das necessidades específicas de cada cliente (Carson & Walsh, 2004, Grönroos, 1994).

A era digital – no setor bancário

Resultado da globalização e de mercados e economias cada vez mais competitivos, a banca de retalho e os bancos de uma forma geral em todo o mundo, enfrentam novas oportunidades e muitos desafios, estamos perante novos paradigmas, diferentes estruturas e estratégias (Mukherjee, 2003).

Esta nova economia impulsionada pela internet permitiu o nascimento do **internet / online banking** (Mukherjee 2003). O termo *internet banking* pode ser descrito de diversas formas, uma definição simplista é a prestação de informações ou serviços bancários aos seus clientes, através de um computador, telefone ou telemóvel, televisão (Daniel, 1999).

De uma forma mais abrangente, podemos considerar **banco online transacional** para redefinir o conceito de *internet banking* que permite que os clientes, através de diferentes equipamentos tecnológicos, acessem às suas contas, efetuem transferência de fundos, transacionem outros produtos ou serviços financeiros *online* (Sathye, 1999).

A inovação tecnológica tem vindo a alterar a transacionalidade nos serviços financeiros (Mattila & Suoranta, 2004). A internet permitiu a introdução e difusão dos canais eletrónicos no setor bancário, considerada uma das estratégias mais bem sucedidas do *business to consumer* (B2C) (Luo *et al*, 2010). Os **canais web e mobile** assumem, no atual contexto de concorrência, cada vez mais **importância** permitindo redução de margens, os custos de interação através deste canal são inferiores quando comparados com os restantes canais, sendo essa uma das razões para incentivar a sua utilização em detrimento dos canais tradicionais (Mols, 2001).

Existem muitas **vantagens para os bancos** mas também para os **clientes** na **adoção do online banking**. Para os bancos podemos salientar as economias de custo, captação de novos segmentos da população, a eficiência, o reforço da reputação do banco através da prestação de um melhor serviço ao cliente e satisfação (Jayawardhena & Foley, 2000).

Uma das razões por trás duma estratégia de *online banking* é a necessidade de criar **barreiras** poderosas à **saída** do cliente (Sheshunoff, 2000). De acordo com o mesmo autor se o cliente sentir que detém *full-service online*, a probabilidade deste mudar para outra instituição financeira é significativamente menor. Desta forma, esta é uma das vantagens competitivas para os bancos, que se baseia na teoria do comportamento do consumidor: a mudança requer sempre muito tempo e esforço por parte do consumidor individual (Sheshunoff, 2000).

Para os **clientes**, pode referir-se que a principal vantagem do *online banking* é a possibilidade dos bancos disponibilizarem um **conjunto alargado de produtos e serviços online** de forma segura e cómoda para o consumidor, permitindo ainda que os bancos desenvolvam estratégias de **cross-selling e diferenciação de preços** (Mols, 1998). A internet permite aos bancos oferecerem mais benefícios aos clientes a custos mais baixos (Mols, 1998).

O *online banking* traz comodidade ao cliente, possibilita-lhe efetuar um elevado conjunto de interações que permitem o acesso a produtos e serviços através das redes de comunicações sem saírem de casa ou do local de trabalho (Daniel, 1999; Mols, 1998, Sathye, 1999 in Mukherjee, 2003). Este acesso em qualquer lugar e em qualquer momento permitido pela tecnologia, traduz-se na **criação do valor digital** (Jones *et al.* 2000 in Mukherjee, 2003, Graupner, 2015).

O distanciamento entre o balcão, o *Financial Advisor* e o cliente, e a insegurança na internet por vezes percecionada pelos clientes, traduz-se num desafio único de gestão de relação através da internet em *ebusiness* (Warrington e tal. 2000 in Mukherjee, 2003). Os bancos devem desenvolver **relações de confiança** que permitam promover as transações *online* e a fidelização dos clientes (Mukherjee, 2003).

Os utilizadores ativos no *online banking* são aqueles que procuram o melhor *mix* de serviços, taxas e *fees*, e fazem o melhor uso das funcionalidades disponibilizadas pelos bancos que permitem controlar e integrar os serviços financeiros e que oferecem aos clientes um serviço personalizado traduzindo-se desta forma num acesso *online* mais regular (Lassar 2005).

Um banco que é capaz de fornecer um serviço verdadeiramente personalizado **diferencia-se** dos seus concorrentes, oferecendo-lhes um conjunto de serviços bancários adaptados às suas necessidades únicas (Canon et al, 2012).

Esta abordagem permite que os clientes beneficiem das **estratégias de marketing relacional** através das relações e interações com o banco participando na criação de serviços customizados, à sua medida (Zhou, 2012b). Os bancos, potenciam a redução de custos na prestação de serviços, desenvolvendo produtos e serviços mais orientados às necessidades dos seus clientes com base no conhecimento mais aprofundado que permitem a construção de **relações de longo prazo** com os seus clientes e **aumentando a sua satisfação** (Mols, 1998).

Um dos fatores mais importantes no acesso ao banco através de canais digitais é a **confiança**, sendo esta uma das áreas de interesse e de preocupação dos investigadores.

No setor bancário, a **segurança / confiança** são fatores muito relevantes e traduzem-se no facto dos clientes confiarem nos bancos para: salvaguardar os seus fundos; prestar serviços que satisfaçam e antecipem as suas necessidades; garantir que os seus colaboradores são fiduciários, ouvem e resolvem de forma satisfatória as suas reclamações; mantendo as suas informações, contas e transações confidenciais (Aminu, 2012, Kumar & Shanthimogaraj, 2013).

Os benefícios de relacionamento obtidos quando a relação de confiança se encontra estabelecida são elevados, os clientes ficam emocionalmente envolvidos, a comunicação é mais eficaz e os custos passam a ter um peso menor na escolha do cliente (Alrubaiee & Al-Nazer, 2010).

Os bancos podem “criar” satisfação do cliente, através de um comportamento digno de confiança, mostrando compromisso genuíno no serviço prestado, na prestação de informação aos clientes eficiente e precisa, sendo competentes na prestação de serviços, resolvendo de forma eficaz e célere os “conflitos” e melhorando desta forma a qualidade geral de relacionamento com clientes (Ndubisi, 2005).

O autor Mukherjee (2003) relaciona a confiança com duas dimensões que considera chave, o **risco percecionado** pelo cliente e a **reputação** atribuída à instituição.

Na tabela seguinte, resumem-se várias abordagens de alguns autores sobre o assunto:

Tabela 4.1 - Síntese revisão literatura: Confiança *online banking*

Autor	Tema	Dimensões de Análise
Khiaonarong, 2000 <i>in</i> Mukherjee, 2003	Sistemas eletrónicos de pagamento	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Discussão das leis de suporte ❖ Medidas de mitigação do risco ❖ Gestão da mudança
Tan & Teo 2000 <i>in</i> Mukherjee, 2003	Utilização de serviços bancários na internet	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Atitudes ❖ Normas subjetivas ❖ Análise e controlo comportamental
Lial et al. <i>in</i> Mukherjee, 2003	Adoção do <i>online banking</i>	Atributos de inovação: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Vantagem relativa ❖ Facilidade de utilização ❖ Compatibilidade ❖ Imagem, etc.
Daniel (1999) <i>in</i> Mukherjee, 2003	<i>Online banking</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cultura de inovação ❖ Quota de mercado ❖ Restrições organizacionais ❖ Aceitação do cliente na perspetiva dos gestores de internet das empresas
Mols (1998) <i>in</i> Mukherjee, 2003	Comportamentos <i>online banking</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Satisfação ❖ <i>Word-of-mouth</i> ❖ Intenções de recompra

Autor	Tema	Dimensões de Análise
Sathye (1999)in Mukherjee, 2003	Adoção do <i>online banking</i>	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Sensibilidade ao preço ❖ Propensão para reclamar ❖ Barreiras à mudança ❖ Segurança, ❖ Facilidade de utilização ❖ Sensibilização ❖ Preços ❖ Resistência ❖ Infraestrutura

Na investigação apresentada em Jalal (2012), são identificados três fatores importantes no que diz respeito à adoção de serviços de *online banking* pelos utilizadores:

- **Credibilidade** (Segurança e Privacidade) - fonte de insatisfação
- **Facilidade de utilização** - fonte de satisfação
- **Utilidade percebida** – fonte de satisfação

Os clientes utilizam várias medidas de performance para avaliar os serviços *online*, tais como rede, velocidade de *download*, navegabilidade, segurança, conectividade e disponibilidade das transações eletrónicas (Lee & Turnan, 2001, Jham & Khan, 2008).

É possível transformar os desejos e necessidades dos clientes através da utilização da informação em confiança melhorando a *performance* dos bancos (Brescia, 2013).

De acordo com o estudo de (Agariya & Singh, 2011) onde foram analisados 50 constructos relevantes no marketing relacional, os autores apontam a confiança, a satisfação e a lealdade como as três dimensões mais citadas a nível geral e no setor bancário. As novas tecnologias permitem a obtenção e tratamento de informações valiosas acerca dos seus clientes, das suas necessidades e expectativas permitindo desta forma aos gestores melhorar continuamente a sua lealdade e satisfação (Gilaninia *et al*, 2011).

Mobilidade

Outra alteração importante foi o aparecimento dos *smartphones* (iPhone, HTC Touch e Androids Google, etc) que permitiu que as empresas disponibilizem *apps* que atendem às necessidades dos clientes, possibilitando que os clientes consultem as contas, controlem o seu orçamento e transacionem em qualquer momento e em qualquer lugar, de forma simples e rápida sem necessitarem de um computador (Vennila, 2011).

O adoção do *mobile banking* tem suscitado interesse de vários investigadores (Zhou, 2012a, Luo *et al*, 2010, Gu *et al*, 2009, Kim *et al*, 2009) que se têm debruçado sobre o estudo dos fatores influenciadores da sua adoção por parte dos consumidores. O *mobile banking* apresenta um conjunto alargado de benefícios de utilização para os consumidores:

facilidade, rapidez, e um potencial de crescimento permitido pela inovação tecnológica (Lee *et al*, 2007; Venkatesh *et al*, 2003, Mattila, 2003).

Rogers (1969 *in* Pederson, 2005) propõe a teoria da difusão tecnológica (IDT) e apresenta cinco características da inovação: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação e observabilidade como fatores relevantes na adoção da inovação tecnológica pelos utilizadores. Estudos mais recentes explicam a adoção da inovação em tecnologia recorrendo a apenas três dos fatores anteriores: vantagem relativa, compatibilidade e complexidade (Wu & Wang, 2005). É intuitivo que a predisposição para a adoção da tecnologia será maior se forem percebidos benefícios para o utilizador, por outro lado se a dificuldade de utilização for elevada, a sua adoção será inferior (Wu & Wang, 2005).

Pedersen (2005) analisa o processo de adoção recorrendo a teorias cognitivas e sociais, fazendo a referência aos três modelos que mais se destacam: a teoria da ação racional (TRA). A teoria da aceitação tecnológica (TAM) e a teoria do comportamento planeado (TPB). Existem inúmeros estudos que utilizam estes modelos para estudar a adoção e aceitação de diferentes tipos de sistemas e aplicações. Na tabela seguinte apresenta-se um resumo das principais teorias do processo de adoção/aceitação por parte dos utilizadores.

Tabela 4.2 - Síntese revisão literatura: Teorias do processo de adoção

Autor	Teoria	Descrição
Pederson, 2005	IDT	Explica a adoção da inovação tecnológica a partir de cinco características: vantagem relativa, compatibilidade, complexidade, experimentação e observabilidade.
Pederson, 2005	TRA	As normas subjetivas e a atitude comportamental, influenciada pelas crenças individuais influenciam diretamente o comportamento.
Wu & Wang, 2005	TAM	Explica a adoção da tecnologia com base: <ul style="list-style-type: none"> ❖ utilidade percebida ❖ facilidade de utilização ❖ atitude face à utilização ❖ intenção de uso ❖ utilização atual
Pederson, 2005	TPB	É uma extensão da TRA sendo aplicado quando os indivíduos não têm controlo completo sobre o seu comportamento. Incluiu cinco conceitos comportamentais atitudes, norma subjetiva, controle comportamental, a intenção de usar, e utilização efetiva. O uso real é uma função ponderada de intenção de uso e controle comportamental percebido.

Os modelos TPB e TRA são criticados por alguns investigadores por não incorporarem componentes operacionais e determinantes das atitudes comportamentais, ou seja, controle comportamental (Pederson, 2005).

Para uma implementação efetiva de diferentes canais de distribuição há que relacioná-los com a sua real utilização por parte dos clientes, os seus custos e benefícios. A implementação de vários canais deve por isso seguir modelos *customer driven* e a nova tecnologia permite tornar mais eficiente a relação entre custos e a disponibilização de serviços, com o objetivo de satisfazer da melhor forma as necessidades dos clientes indo ao encontro das suas expectativas sem pôr em risco a viabilidade do negócio (Mols, 2001).

Alt (2012) apresenta como cenário da futura cadeia de valor da indústria bancária:

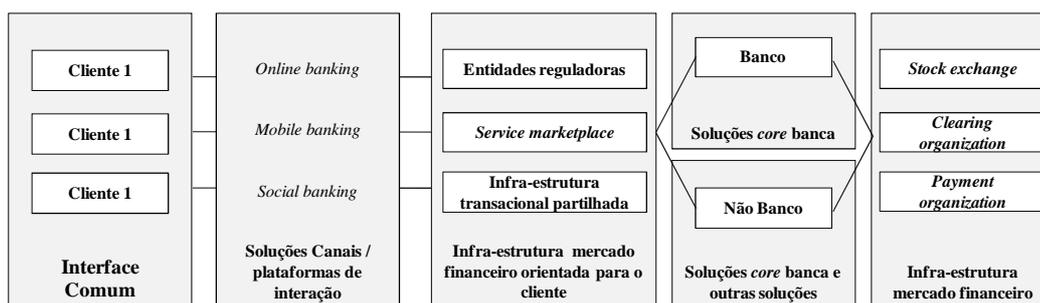


Figura 4.1 - Futura cadeia de valor da indústria bancária

As entidades reguladoras do setor financeiro, cada vez mais, fornecem aos consumidores informação que lhes permite comparar os bancos, isto permite aos bancos uma oportunidade para servir melhor os seus clientes e ir ao encontro das suas necessidades (Brescia, 2013). A opção omnicanal integra de uma forma global os produtos e serviços da empresa numa ótica abrangente em qualquer lugar e em qualquer momento permitindo atrair e reter consumidores digitais e gerando rentabilidade de longo prazo (Kumar, 2014).

Ameaça

É ainda importante referir que os avanços tecnológicos conduzem à entrada de novos tipos de prestadores de serviços financeiros, há uma proliferação de novos tipos de entidades não financeiras que oferecem toda uma gama de serviços financeiros, muitos deles competindo diretamente com os bancos e com os intermediários financeiros, representando assim a internet uma ameaça, pelo facto, dos consumidores estarem cada vez mais confortáveis com os mecanismos alternativos de pagamento pela internet (Vennila, 2011).

Exemplo real:

Um dos pioneiros na estratégia multicanal é o líder de corretagem *online* Charles Swab. Este moveu-se de forma natural para o negócio *online* e multicanal que lhe permitiu a redução de custos e satisfação de clientes, definindo através da experiência segmentos

infinitos de clientes com as soluções desenhadas através do modelo *one-to-one*. A internet foi o veículo perfeito para esta transformação, reinventando a corretagem de serviço completo *online* que disponibiliza informação histórica, informação em tempo real, perfis de investidor, respondendo de forma rápida às necessidades dos clientes, e disponibilizando alertas proativos e obtendo uma redução real de custos (Siebel, 1999).

Daniel Leemon, CIO Charles Swab refere “*Nós não olhamos para a Internet como um brinquedo, mas como uma ferramenta que pode ser extremamente valiosa para os clientes, porque melhora a nossa capacidade de fornecer-lhes os serviços que eles procuram*” (Siebel, 1999: 198).

4.4. Metodologia

A metodologia seguida na presente investigação tem por objetivo analisar o caso Banco Best e a sua estratégia de adoção de uma estratégia digital. Esta análise é suportada na revisão de literatura efetuada em conjugação com as várias ferramentas de gestão utilizadas em investigação que permitem fazer um diagnóstico e análise crítica da estratégia adotada pelo Best e a necessidade e vantagens da implementação da estratégia digital de uma forma global pelo setor bancário, em particular da banca de investimento.

Assim, será apresentada uma caracterização do setor bancário de investimento onde o Banco Best atua, dos seus principais concorrentes, da oferta de produtos e serviços, dos meios de acesso e dos consumidores.

Com o objetivo de compreender os fatores que influenciam a adoção das soluções digitais por parte dos clientes foi também efetuado um estudo quantitativo que permite recolher medidas quantificáveis a partir de uma amostra da população, formular e testar hipóteses e analisar alguns dos constructos relevantes na presente investigação.

Método de Amostragem

Por conveniência, a amostragem foi obtida sob a perspetiva não probabilística sendo a principal vantagem o custo reduzido e a principal desvantagem a possibilidade da amostra obtida não ser totalmente representativa da população. Este método permite num curto período de tempo obter um número de respostas significativo que podem atenuar a desvantagem mencionada.

Questionário e recolha de dados

Para a recolha dos dados primários foi utilizado um questionário acerca dos **Meios de acesso aos serviços financeiros** com questões predefinidas e fechadas que permitem reduzir a complexidade da análise e interpretação dos dados. Foram definidas 26 questões

agrupadas em 6 blocos temáticos: **Informação geral** (questões 1 e 2), **Acesso ao banco** (questões 3 a 5), **Frequência de acesso** (questões 6 a 11), **Meios de acesso utilizados** (questões 12 a 17), **Opinião sobre o acesso digital ao banco** (questões 18 a 22), **Caracterização** (questões 23 a 26).

O questionário (Anexo B - Questionário: Meios de acesso aos serviços financeiros) foi alojado na plataforma de inquéritos do ISCTE-IUL - LimeSurvey, que permite a disponibilização *online* do mesmo. O *link* do questionário foi divulgado por e-mail aos contactos pessoais. Na mensagem enviada foi também solicitado aos destinatários para que, além de responderem ao questionário, fizessem a divulgação do *link* junto dos seus contactos, permitindo uma rápida difusão do mesmo e sem custo associado. Uma das preocupações da divulgação foi a de garantir representatividade geográfica.

Esta forma de divulgação junto de inquiridos utilizadores de internet, induz à partida uma predisposição dos mesmos para a utilização de novas tecnologias.

Para afinar o questionário e a facilidade de preenchimento do mesmo foi efetuado um teste prévio antes do envio massivo junto de 10 pessoas, o que permitiu clarificar e reordenar as questões. O questionário esteve disponível a partir do dia 12-05-2016 durante 40 dias. Todas as questões eram de preenchimento obrigatório, e o questionário era totalmente anónimo.

Definição de variáveis e constructos

O dicionário de dados de todas as variáveis do questionário encontra-se detalhado no Anexo C, as questões constantes nos blocos temáticos, **Informação geral** e **Caracterização** são utilizadas para a caracterização sócio demográfica através de escalas nominais e ordinais: idade (escala ordinal), género (escala nominal), habilitações literárias (escala ordinal), zona residência (escala nominal), situação profissional (escala nominal) e rendimento anual líquido do agregado (escala ordinal).

No bloco sobre o **Acesso ao banco**: a identificação do banco principal utilizado para investimento, é efetuado através escolha única. A caracterização das formas de acesso ao banco e do tipo dispositivo utilizado para aceder à internet são realizados através de escolha múltipla das opções apresentadas.

Para o estudo da frequência de acesso em cada um dos meios de acesso foi utilizada uma escala ordinal.

Na determinação dos canais de acesso utilizados para os diferentes produtos e serviços financeiros foi usada a escolha múltipla.

Por último, a opinião sobre o acesso digital ao banco foi caracterizada através de respostas que utilizam a escala de Likert de 5 pontos: Discordo totalmente; Discordo: Não concordo / nem discordo; Concordo; Concordo totalmente. Os indicadores utilizados nestas questões foram obtidos / adaptados de Wu&Wang (2005) e Zhou (2012a) e estão detalhados no Anexo E – Definição de indicadores.

Para tratamento dos dados foram utilizados os seguintes *softwares*: Microsoft Office Excel® 2007, IBM SPSS Statistics 24, IBM SPSS Amos™ 23.

4.5.Ferramentas de análise

Com o objetivo de interligar toda a informação constante neste caso foram utilizadas duas vertentes na análise: análise qualitativa a análise quantitativa.

Para o diagnóstico e análise qualitativa foi efetuada a caracterização do setor bancário de investimento, no que respeita às grandes tendências globais e fatores tecnológicos, diagnóstico do Best, caracterização da organização, análise SWOT, vantagens competitivas; fatores críticos de sucesso, identificação dos concorrentes diretos, e disponibilização dos meios/canais de acesso.

A análise quantitativa tem por objetivo formular e testar hipóteses relevantes para os constructos definidos no tema da presente investigação e que pretendem concluir acerca dos fatores determinantes para a adoção dos canais digitais por parte dos clientes. Os constructos considerados nesta análise foram a confiança, o risco percebido, a compatibilidade, a complexidade e a vantagem relativa. Foram ainda consideradas as características sócio demográficas com o intuito de conhecer o perfil dos utilizadores.

Os dados primários obtidos no questionário foram alvo de análise descritiva obtendo desta forma a caracterização da amostra e para os testes de hipótese foram utilizados modelos de equações estruturais.

4.6. Plano de animação

Tabela 4.3 - Plano de animação

Sessão	Objetivos	Meios	Métodos	Duração
1ª	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do caso - Gerar interesse da audiência pelo tema - Introdução ao setor bancário - Introdução dos meios de acesso ao setor financeiro - Salientar a necessidade de pesquisa adicional 	<ul style="list-style-type: none"> - Distribuição do caso aos alunos - Resumo do caso pelo docente - Caracterização do setor bancário de investimento - Utilização de canais no setor financeiro 	Expositivo	90''
Fora de Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Conhecer o caso - Formular proposta de resolução às duas primeiras questões - Pesquisa adicional 	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e diagnóstico individual do caso - Análise do setor bancário investimento, oferta, concorrência direta e meios de acesso - Elaboração da análise SWOT do Banco Best 	Participativo, Ativo, Interrogativo	90''
2º	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura e compreensão do caso - Caracterização do setor, concorrência direta e meios de acesso - Esclarecimento de dúvidas de compreensão 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussão e troca de ideias sobre as perguntas 1 e 2 - Discussão sobre os fatores críticos de sucesso e vantagens competitivas 	Participativo, Ativo, Interrogativo	90''
Fora da Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Definição dos grupos (4 a 5 elementos) - Resolução das questões do caso 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da informação do caso e discussão em grupo - Resolução de todas as questões - Elaboração dos slides para apresentação em sala 	Participativo, Ativo, Interrogativo	240''
3º Sessão	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação por grupo da Resolução - Esclarecimento de dúvidas - Discussão entre grupos das abordagens principais - Conclusões 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação de 15'' por grupo - 10'' discussão por grupo - 15'' de discussão final após a apresentação de todos os grupos - Considerações finais pelo docente das resoluções apresentadas pelos grupos 	Expositivo	180''

4.7. Questões de animação

- 4.7.1. Caracterize o setor da banca investimento.
- 4.7.2. Caracterize a evolução dos meios de acesso no setor da banca de investimento.
- 4.7.3. Identifique e caracterize o impacto da evolução tecnológica no setor.
- 4.7.4. Em que medida a tecnologia potencia o marketing relacional?
- 4.7.5. De toda a informação apresentada e do resultado da análise, quais considera que são os principais *drivers* de sucesso da adoção de uma estratégia digital na banca de investimento.

4.8. Resolução - análise de dados

4.8.1. Faça uma análise do mercado, concorrência e clientes da banca de investimento incluindo a análise SWOT do banco Best

Se por um lado o setor financeiro e em particular os bancos de investimento enfrentam um conjunto de desafios: as recentes crises que afetaram os mercados financeiros, crise do *subprime*, crédito e da dívida soberana, a perspectiva económica moderada que se vive, a pressão regulatória para cumprimento pelos bancos dos rácios impostos, a tendência de queda das taxas de juro, o esmagamento das margens, a necessidade premente de redução de custos, os clientes mais sofisticados no que respeita às suas necessidades e expectativas e mais informados no que respeita ao mercado, a globalização que permite a entrada de concorrência fora do setor financeiro que por vezes dispõem de vantagens tecnológicas superiores e as chamadas FinTech que competem de forma inovadora permitindo servir segmentos de clientes que tradicionalmente não seriam à partida rentáveis, por outro, a evolução tecnológica a que temos assistido, a proliferação dos dispositivos móveis, a aceitação incontestável da utilização da internet representam uma oportunidade para os bancos fazerem face aos desafios mencionados.

A implementação de uma estratégia digital pelos bancos de investimento permite tirar partido da tecnologia transformando os desafios em oportunidades, servindo de forma coerente os clientes em qualquer lugar e a qualquer hora de forma conveniente para o cliente, através de maior transparência. Isto permite uma prestação de informação de forma mais imediata, de um serviço mais eficaz, de uma oferta mais abrangente, que possibilita a pesquisa através de motores de busca que auxiliam na decisão e que por essa razão podem cumprir de uma forma mais alargada as necessidades e a expectativas dos clientes.

Os bancos de investimento *online* portugueses têm vindo a ganhar notoriedade, o pioneiro BIGonline, ActivoBank e Banco Best são já reconhecidos no mercado, podendo salientar-se como principais vantagens:

- **São funcionais:** focados na vertente *online*, permitem que a grande maioria das operações possa ser feita através da internet, *mobile banking* ou *call center*, colmatando o impacto da sua reduzida presença física.
- **Depósitos atrativos:** oferecem taxas mais atrativas para os depósitos a prazo do que a banca tradicional, especialmente para novos recursos, necessidade de captação num mercado maduro.
- **Mais opções de investimento:** para o bem e para o mal (muitas opções podem dificultar a escolha), estes bancos oferecem inúmeras opções de poupança e investimento, incluindo depósitos a prazo, ações, fundos de ações/obrigações/mistos, PPRs, produtos derivados, gestão discricionária, plataformas de *trading*, etc. ou seja, oferecem produtos que se adaptam a quase todas as estratégias de investimento.
- **Mais baratos:** qualquer um dos três bancos não cobra despesas de manutenção de conta, o ActivoBank não cobra pelo cartão de débito, cartão de crédito e transferências interbancárias. É possível dispor de uma conta corrente com os produtos mais básicos a custo zero.

Os três bancos de investimento *online*, apostaram numa estratégia de distribuição omnicanal, com o objetivo de captar clientes da banca tradicional, um mercado maduro, através da prestação de um serviço mais abrangente e de uma oferta em arquitetura aberta mais alargada de produtos que permite cobrir de uma forma mais profunda as necessidades dos clientes, e criando, de certa forma, nos clientes necessidades para a procura e investimento em produtos mais sofisticados.

O aparecimento dos bancos de investimento *online* permitiram o investimento em fundos de investimento estrangeiros em Portugal, investimento este, quase inexistente em 2001. O Best foi o líder desta linha de negócio entre 2006 e 2014, liderança esta, que perdeu no ano da crise do BES, muito provavelmente pelo efeito reputacional decorrente do seu acionista principal, esta informação está detalhada no Anexo A – Dados de mercado, tabela 3.3..

A procura por produtos de investimento mais sofisticados por parte dos clientes é corroborado pelos dados apresentados nas Figuras 3.3 – Evolução da comercialização de OICVM estrangeiros em Portugal, 3.4 – Evolução da corretagem *online* e 3.5 –

Evolução do *trading online* de derivados em Portugal, que apresentam respetivamente crescimentos de 1.357% entre 2001 e Março 2016, 68% entre 2005 e 2015 e 346% no mesmo período.

No caso da corretagem *online* e do *trading* de derivados o mercado é mais fragmentado e surgem como concorrentes as corretoras com um posicionamento mais agressivo e que têm vindo, cada vez mais, a apostar nas soluções móveis potenciadas pela evolução tecnológica.

A disponibilização *online* pelos recentes bancos de investimentos *online* permitiu a divulgação, o acesso a informação detalhada sobre os produtos e a ferramentas de pesquisa que auxiliam o cliente na decisão de investimento tendo em conta os seus objetivos específicos.

O comportamento do cliente alterou, o cliente tem mais poder, tem mais informação, está mais propenso à mudança, é menos fiel e é mais sofisticado, com necessidades cada vez mais complexas e expectativas superiores, o que por si se traduz num desafio para os bancos garantirem a sua satisfação, confiança e fidelização.

Dos dados obtidos do questionário constata-se, como já seria expectável, que a utilidade, facilidade e compatibilidade percebida das soluções móveis disponibilizadas pelos bancos potenciam a sua utilização sendo por isso fonte de satisfação, e que o risco percebido tem o efeito contrário no que respeita à adoção da mobilidade, ou seja credibilidade e segurança traduzem-se em fontes de insatisfações.

As opções estratégicas dos três bancos de investimento *online* resultam em evoluções da sua atividade favoráveis, apesar do enquadramento financeiro adverso que se vive. Conforme se constata dos dados apresentados na Figura 3.6 – Evolução dos *Asset under management*, o Activobank regista um crescimento de 64% dos seus AUM's entre 2010 e 2015, o BIGonline de 111% e o Banco Best de 51% no mesmo período, revelando a evolução do Best uma estagnação decorrente muito provavelmente do efeito reputacional e incerteza referente ao seu acionista.

É também importante salientar que a solidez das três instituições está bem visível no rácio Core Tier 1, estes bancos atingiram em 2015 níveis muito confortáveis e acima dos valores de referência exigidos aos bancos portugueses. Como se pode concluir da Figura 3.7 – Evolução do rácio Core Tier 1, o Best com 36 %, o BIGonline com 33,2% e o ActivoBank com 11,6%, valor mais modesto mas que regista um crescimento nos últimos quatro anos, derivados da sua alteração de estratégia e reposicionamento recente.

Por fim apresenta-se na figura seguinte a análise SWOT do banco Best.

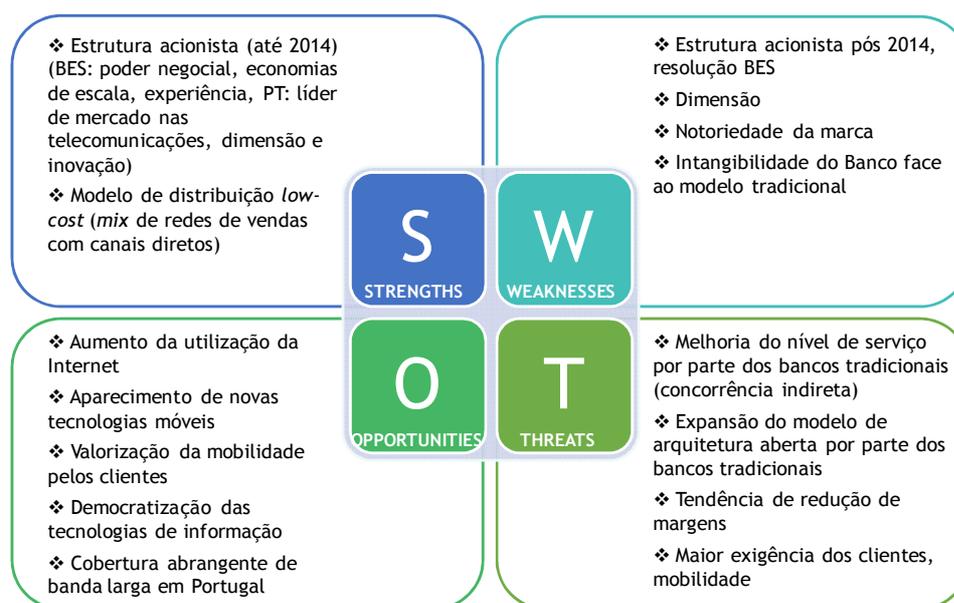


Figura 4.2 - Análise SWOT do banco Best

4.8.2. Faça uma análise da evolução histórica dos meios de acesso disponibilizados pelos bancos de investimento

Em Portugal até ao surgimento do BIGonline, o investimento em produtos de *asset management* e corretagem estava restrito aos pedidos e execuções aos balcões dos bancos tradicionais, das corretoras, e nos serviços *private* prestados pelos bancos de retalho para os clientes deste segmento.

O aparecimento do BIGonline em 1999, permitiu o acesso destes produtos a um segmento alargado de clientes que até aqui não transacionavam estes produtos.

O BIGonline foi o pioneiro em Portugal que permitiu que os clientes do retalho pudessem aceder *online* a mercados bolsistas internacionais, fundos de investimento estrangeiros, entre outros ativos mais sofisticados e que, até aqui, apenas um conjunto reduzido de clientes tinha acesso.

A partir deste momento os clientes de retalho podem através do acesso à internet aceder ao *website* do banco e/ou da linha de atendimento telefónico, e investir em fundos de investimento estrangeiros, negociar em bolsa, de uma forma cómoda segura e disponível a um conjunto alargado de clientes.

Uma vez aberto o caminho para a disponibilização destes produtos e serviços através da internet e da linha de apoio, o surgimento dos canais *mobile* e apps são o acompanhamento natural da evolução tecnológica e do próprio mercado, sendo que no

caso da corretagem *online* e do *trading* de derivados estas plataformas permitem aceder de uma forma mais rápida, segura e cómoda, permitindo acompanhar a evolução *realtime* dos ativos e possibilitar que a tomada de decisões de investimento se materialize de imediato executando-as em qualquer momento e em qualquer lugar sem requerer a deslocação física dos clientes. A tecnologia, permite ainda a integração e visão coerente do cliente e dos seus produtos e serviços em todos os pontos de acesso de uma forma instantânea.

4.8.3. Faça uma análise da evolução tecnológica, dos dispositivos móveis e das oportunidades e desafios daí decorrentes para a banca de investimento.

O aparecimento da internet foi sem dúvida uma das maiores revoluções da história da humanidade, nunca antes uma inovação provocou tantas alterações em tão pouco tempo, mudando radicalmente a forma como as organizações trabalham, comunicam com os seus clientes e desfrutam de momentos de lazer.

Esta revolução acentuou-se na 1ª década deste século, através da massificação do acesso à web, permitido pelos avanços tecnológicos tais como o aumento da velocidade de processamento computacional e da largura de banda. A informação para além de estar disponível *online* através dos *website* circula hoje de forma mais célere pela adoção incontestável do e-mail.

Outra alteração com grande impacto na realidade das empresas é a mobilidade introduzida pela aposta nos dispositivos móveis com acesso à internet decorrente da evolução dos tradicionais telemóveis para os *smartphones* e o aparecimento dos *tablets*, que permitem um acesso em qualquer lugar e a qualquer hora, e possibilitam, mais uma vez, a circulação da informação de forma mais rápida, decorrente também do surgimento das redes sociais.

Em Portugal a evolução e adoção desta realidade está bem patente nos dados apresentados no Anexo A – Dados de mercado, figura 3.10, 3.11 e 3.12, onde se pode verificar que em 2002 apenas 27% dos agregados domésticos privados tinham computador e que apenas 15% dispunha de internet, sendo a ligação por banda larga inexistente nesta altura. E esta situação altera-se completamente em 14 anos, já que em 2015 os agregados a deterem computador atingem os 71%, os que possuem ligação à internet a registar 70%, sendo acompanhada bem de perto pela ligação à internet através de banda larga por 68,5% dos agregados domésticos privados.

Entre 2001 e 2014 o número de assinantes de acesso à internet aumentou 4,85 vezes atingindo o valor de 2.732.700 de indivíduos, no mesmo período o número de assinantes do serviço aumenta 1,27 vezes para o valor de 18.973.597 de indivíduos.

Os serviços financeiros, nomeadamente a banca, não são indiferentes a esta realidade, o digital teve o seu impacto alterando profundamente a forma como os clientes se relacionam com os bancos e adquirem produtos financeiros.

O internet e *mobile banking* são hoje uma realidade, sendo atualmente estes os canais com o maior número de interações e volume de operações. Como consequência desta evolução assiste-se ao progressivo encerramento de agências físicas nos bancos tradicionais.

Esta tendência é corroborada com os dados obtidos no questionário aplicado onde se verifica, na informação apresentada na tabela 3.9 – Meios de acesso utilizados e 3.11 – Frequência de utilização por meio de acesso no Anexo D, que 85,9% acede ao banco através do *home banking* e que 69% acede ao banco com uma frequência superior a 1 vez por semana neste meio de acesso, 46,6% elege as apps bancárias para acesso ao banco e 42,4% utiliza o *mobile banking*, sendo que 45,64% e 37,05% acedem ao banco através destes meios de acesso, respetivamente, com uma frequência superior a 1 vez por semana.

No que se refere à transacionalidade por meio de acesso constante na tabela 3.12 do Anexo D, também se constata que o *home banking* surge como o canal preferencial para a realização de todas as tipologias de produtos e serviços analisados. Os dados obtidos no questionário indicam que a % dos que utilizam / efetuam estes serviços e operações no *home banking* são: 85,23% - consultas, transferências 83%, 67% - constituições de depósitos a prazo, 69% - investimento em fundos, 58% - investimento noutros produtos e 88% - negociação em bolsa.

Para as consultas e transferências, o meio de acesso preferido a seguir ao *home banking* é a ATM – 47,65% e 48% respetivamente.

No caso das constituições de depósitos a prazo, investimento em fundos, investimento noutros produtos o meio de acesso mais utilizado a seguir ao *home banking* é o gestor de conta com 38%, 45% e 57%, respetivamente, a indiciar a necessidade de apoio na decisão de investimento.

A negociação em bolsa revela como meio de acesso preferencial pelos respondentes a seguir ao *home banking* as apps bancárias com 23%, demonstrando a maior necessidade de mobilidade para a negociação deste tipo de ativos.

A estratégia digital, para além de aproximar os clientes dos bancos, tem potencial para muitas outras áreas tais como a melhoria de processos internos, traduzindo-se numa maior eficiência, o aumento da eficácia das campanhas de marketing, que permite evoluir da tradicional publicidade para modelos de performance dirigidos que se traduzem na venda adequada de produtos ao perfil dos clientes e também numa estratégia mais orientada de aquisição de novos clientes.

A evolução da velocidade computacional e as novas formas de armazenamento da informação na *cloud*, possibilitam tirar partido do grande volume de dados gerado no relacionamento entre os clientes e os bancos. A exploração dos dados comportamentais do cliente do seu perfil de acesso e subscrição de produtos possibilita conhecer melhor o perfil dos clientes, o seu ciclo de vida e o seu comportamento transacional e preferências.

Na componente de fidelização, o digital permite também aumentar a frequência e qualidade dos contactos para além do tradicional envio da carta, é possível executar estratégias de digital, *content marketing* e *story telling* com a disponibilização de conteúdos relevantes que aumentem o *engagement* dos clientes.

Neste enquadramento de evolução tecnológica e ambiente altamente competitivo a forma como cada organização executar a sua revolução digital, mantendo a cadeia de inovação a par das evoluções tecnológicas futuras, será sem dúvida um dos principais fatores que irá definir o seu sucesso futuro.

4.8.4. Descreva a evolução do relacionamento entre as organizações e os clientes e qual o papel da tecnologia nesta evolução.

No cenário atual de competição e globalização que vivemos, as organizações que tirarem partido da informação para conhecer melhor os clientes e com isso antecipar as suas necessidades, correspondendo e excedendo as suas expectativas, através da oferta dos produtos e serviços adequados ao seu perfil e de acordo com o seu ciclo de vida, terão vantagens através da fidelização, decorrente do seu grau de satisfação e potenciando a aquisição de clientes através da recomendação.

Os clientes têm evoluído e a sua sofisticação é crescente, com necessidades cada vez mais complexas e exigentes em termos de rapidez e qualidade de serviço.

A evolução tecnológica de armazenamento e processamento computacional permite a recolha e tratamento de um grande volume de informação que utilizado de forma correta permite:

- identificar os clientes de forma individualizada customizando produtos e serviços adequados;
- criar um relacionamento de longo prazo entre o banco e o cliente através da antecipação das suas necessidades em função do seu ciclo de vida, conseguindo com isso fidelizar o cliente;
- diminuir os custos de comunicação, contribuindo de forma mais efetiva para a oferta de produtos e serviços personalizados.

É ainda importante destacar que as mudanças ocorridas no marketing de relacionamento devido ao uso da tecnologia torna mais efetivo o atendimento das expectativas dos clientes, independente do mercado de atuação da empresa seja ele comércio, indústria ou na prestação de serviços. Esta nova realidade permite às empresas inúmeras oportunidades para conquistar novos clientes e novos mercados.

A grande diferença está na capacidade de gerir um grande volume de informação e transformá-lo em conhecimento que deve ser corretamente utilizado e interpretado para uma definição de estratégias concretas e cumprimento mais eficaz das necessidades dos clientes.

A evolução tecnológica permite que as organizações, e os bancos em particular, evoluam de uma organização centrada no produto, concentrada na produção, para uma organização centrada no cliente e nas suas necessidades. Na figura seguinte estão presentes algumas das alterações patentes nesta evolução.

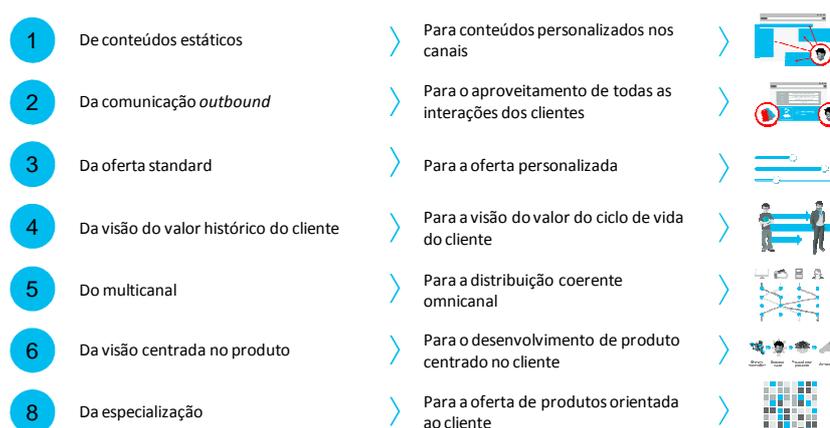


Figura 4.3 – Evolução das organizações na ótica do CRM

Esta transformação a que se tem assistido e que é permitida pela evolução tecnológica traduz-se numa estratégia de CRM que tem evoluído ao longo dos anos, e que tira cada vez mais partido da tecnologia, capacidade computacional, rapidez de transações e de integração de dados, armazenamento na *cloud*, etc.

Na figura seguinte apresentam-se os diferentes estádios de uma estratégia de CRM, que permitem corresponder à exigência de qualidade de serviço total imposta pelos clientes. A interação com o cliente tem vindo a mudar e vai continuar a evoluir.



Figura 4.4 – Diferentes estádios da estratégia de CRM

4.8.5. Reflecta sobre os principais *drivers* de sucesso da estratégia digital na banca de investimento referindo potenciais ameaças.

O sucesso de uma estratégia digital requer mais do que repensar apenas a tecnologia; exige repensar o modelo organizacional, as competências, as estruturas.

- Definir uma estratégia alinhada em toda a organização;
- Promover uma cultura orientada para a inovação;
- Garantir que a cadeia de inovação corresponde e acompanha as necessidades do mercado, quer em oferta de produtos, quer na componente tecnológica;
- Concentrar o foco nos resultados do negócio e não na atividade digital;
- Garantir que as competências *core* são controladas pela empresa;

Num contexto de mercado altamente competitivo é importante garantir que a cadeia de inovação se mantém ativa, de forma, a que as soluções oferecidas aos clientes não fiquem obsoletas. No dinamismo imposto hoje em dia pela constante evolução tecnológica é importante garantir que a oferta de produtos e serviços vai ao encontro das expectativas dos clientes, sendo desejável que as ultrapasse de forma a surpreender

e proporcionar a melhor experiência ao cliente e com isso fidelizar de uma forma mais assertiva os clientes.

A propensão para a mudança aumentou, os clientes estão mais informados e dispõem de mais elementos para avaliar os serviços que lhes são prestados.

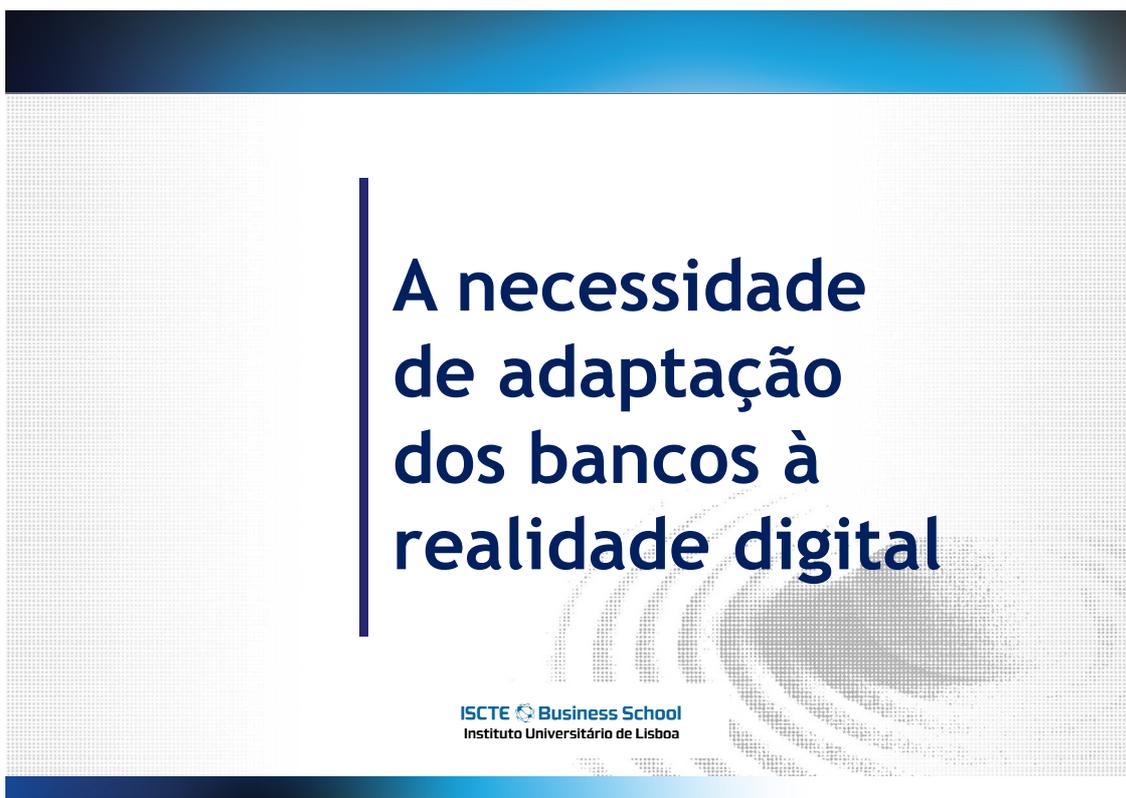
A rápida transformação da indústria do modelo multicanal para omnicanal abriu as portas para a concorrência de empresas de telecomunicações, empresas de tecnologia e *startups*. Estes novos operadores desafiam a posição tradicional dos bancos como elemento principal do relacionamento com o cliente e a grande maioria detém vantagens tecnológicas superiores, representando por isso uma ameaça.

As *FinTech* e as *startups* estão a mudar o relacionamento entre os clientes e as instituições financeiras, principalmente nos últimos anos a nível mundial. Estas oferecem um serviço melhor a um preço mais baixo, pelo que é determinante que os bancos redefinam a relação com os clientes, que usam cada vez mais os serviços bancários pela internet.

Prevê-se que os bancos europeus enfrentem, nos próximos anos, uma vaga de despedimentos decorrente da crise financeira, das alterações regulatórias, da transformação digital, do aumento do custo e da perda de negócio provocada pela queda dos juros para valores negativos e também da revolução das *FinTech*, empresas tecnológicas, tais como a Google, o Facebook ou a Apple, que estão a oferecer um conjunto alargado de serviços e produtos financeiros, processam pagamentos, facilitam investimentos e fomentam poupança a preços sem concorrência. Os bancos têm que continuar com os seus processos de digitalização, a tecnologia financeira ameaça limitar o negócio, e ter impacto na redução de trabalhadores do setor, devido ao impacto que terá nos negócios o setor das *FinTech* começa a competir com a banca tradicional e de investimento.

Os bancos que conseguirem manter ativa a cadeia de inovação em produtos, serviços e acompanhem a evolução tecnológica para melhor servir e fidelizar os clientes, de uma forma transparente que transmita confiança e credibilidade e se traduza numa melhor experiência para os clientes e que cumpra, ou mesmo exceda, as suas expectativas serão capazes de fazer frente aos desafios e ameaças que o setor enfrenta atualmente.

4.9.Slides de resolução



A necessidade de adaptação dos bancos à realidade digital

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

Tópicos

BEST in a sentence: **Personal Investments Worldwide**



1	Apresentação do caso
2	Enquadramento
3	Caracterização do mercado
4	Concorrência direta
5	Caracterização do banco Best
6	Análise SWOT
7	Vantagens competitivas
8	Fatores críticos de sucesso
9	Meios / canais de acesso
10	<i>Lessons learned</i>

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

1. Apresentação do caso

O Banco Best - Personal Investments Worldwide surge no mercado em Junho de 2001, com as participações do BES (atual Novo Banco - 67%) e da Portugal Telecom (atual Pharol - 33%).

É um banco *online* de arquitetura aberta com um forte cariz tecnológico, especialista em *trading e asset management* (com mais de 25.000 produtos) que complementa a oferta com outros produtos e serviços bancários, orientado para o segmento de clientes afluente e *private*.

Com uma estratégia digital omnicanal desde a sua génese, integração em tempo real e experiência coerente e única em todos os meios de contacto. “*Anytime, anyhow, anywhere*”

Cerca de 90% do volume de negócios está fora do balanço, em fundos de investimento, obrigações, títulos e produtos de seguros financeiros, portanto, o *income* gerado tem uma elevada percentagem de comissões sendo a margem financeira muito menos significativa face aos bancos tradicionais.

A dimensão digital traz à banca novos desafios mas também inúmeras oportunidades.



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

2. Enquadramento



existe Economia Digital ?...

... OU ...

... existem
Novas Formas de:

DISTRIBUIÇÃO

1 -> n^n “IGUALITÁRIA”

Global

Always On + Always Updated

Baixo Custo

ACESSO À INFORMAÇÃO

Pesquisa (Motores de Busca)

Benchmarking

Transparência

“Democratização”

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

2. Enquadramento

Clientes

- **Sofisticação crescente** com necessidades cada vez mais complexas e exigentes em termos de rapidez e qualidade de serviço
- **Menos fiéis** e com capacidade de mudança

Concorrência

- **Fator de escala** - dimensão, controle de custos cada vez mais rigoroso
- **Inovação** - fator crítico de sucesso
- **Banca universal** - mercado global

Preço

- **Transparente**
- **Competitivo**: O preço é uma consequência e não um resultado
- Tratamento **one-to-one**

Produto

- **Produtos mais sofisticados** associados a aconselhamento financeiro independente
- Oferta **one-to-one**

Canais

- **Omnicanal** - é o cliente que decide como quer ser servido de forma coerente . **"Anytime, anyhow, anywhere"**

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

3. Caracterização do mercado

Contexto do setor bancário

A combinação das pressões regulatórias, a melhoria da interação com o cliente e a disrupção convergente estão a conduzir a mudanças estruturais

Tecnologia digital e massificação da internet: permite rapidamente redefinir interações, fluxos de informação, transparência de dados e informações não acessíveis anteriormente

Convergência em curso no setor: os pagamentos, retalho, telecomunicações e outras indústrias em conjunto com a banca, abrem a porta a uma nova concorrência, novas formas de fazer negócios, novas oportunidades e uma redefinição completa de ofertas para os clientes

Novos modelos de negócios: novos operadores a partir de diferentes indústrias ou FinTechs competem de forma inovadora para os clientes e servindo segmentos tradicionalmente não rentáveis

Convergência Disruptiva: várias forças disruptivas estão a convergir no setor bancário, quer do interior quer do exterior do setor criando um ambiente cada vez mais complexo e altamente dinâmico, com volatilidade permanente



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

3. Caracterização do mercado

Contexto do setor bancário

Os clientes estão mais capacitados através da *social media* e estão mais informados tornando-se numa vantagem face aos funcionários do banco. Transparência permite servir melhor e aumentar a confiança do cliente

Consolidação no setor e redução de custos: Prevê-se o desaparecimento de bancos resultantes de fusões e reestruturações

Perspetiva económica moderada: prevê-se que o Fed mantenha as taxas dos fundos federais entre 0 % e 0,25 % nos próximos 3 anos, com as taxas de juro a subir

Regras dos reguladores mais apertadas: crise pós crédito com as necessidades de capital a aumentar

Convergência Disruptiva: várias forças disruptivas estão a convergir no setor bancário, quer do interior quer do exterior do setor criando um ambiente cada vez mais complexo e altamente dinâmico, com volatilidade permanente



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

3. Caracterização do mercado

Digitalização

Mudança no comportamento do cliente potenciado pelo aumento da digitalização e evolução tecnológica através do aumento da utilização de dispositivos móveis, está a criar oportunidades mas também desafios (diminuindo a importância das agências)

Rápida consolidação

Os bancos de serviço completo estão ameaçados por uma série de novas tendências que representam o risco de marginalização e podem ser evitados tomando as seguintes medidas:

- Otimização e simplificação
- Agilidade
- Inovação contínua

Convergência em curso no setor

Concorrentes doutras indústrias competem no setor de serviços financeiros e aumentam a quota de mercado devido aos benefícios decorrentes de vantagens competitivas. Exemplo: o retalho lança cartões de crédito com base no comportamento do cliente as empresas de telecomunicações através da rede móvel.

Perspetiva económica moderada Novas regras reguladoras

Nova regulamentação sobre requisitos de capital, as taxas de juro de referência baixas impostas pela Reserva Federal e as perspetivas económicas negativas são fatores perturbadores no setor dos serviços financeiros que prolongam as complicações atuais

Alterações comportamentais do consumidor

Os clientes são utilizadores cada vez mais frequentes dos canais digitais à procura de valor acrescentado, aconselhamento e propostas personalizadas através dos canais digitais e estão cada vez menos dependentes de agências bancárias tradicionais

Novos modelos de negócio

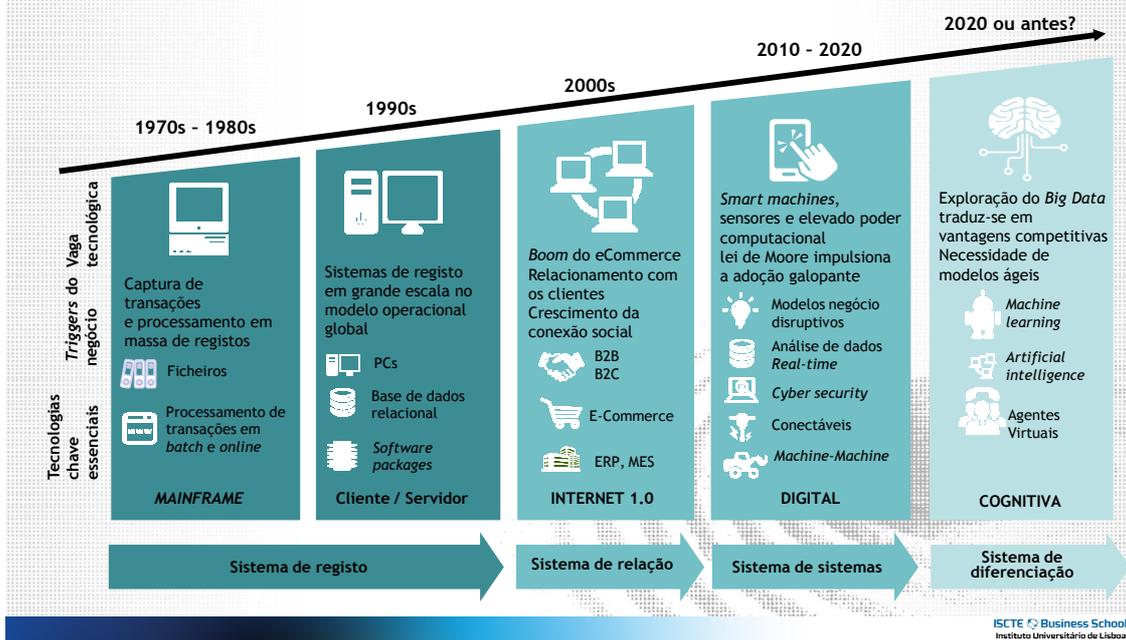
A entrada no mercado de empresas FinTechs como o PayPal estão a reduzir as quotas de mercado dos bancos, ameaça pode ser respondido por:

- Ser omnicanal
- Expandir o ecossistema
- Oferecer aconselhamento financeiro personalizado digital aos clientes

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

3. Caracterização do mercado

Evolução tecnológica: a evolução digital não é apenas uma nova onda de tecnologia disruptiva



3. Caracterização do mercado

Evolução tecnológica: a mobilidade potenciada pelos dispositivos móveis

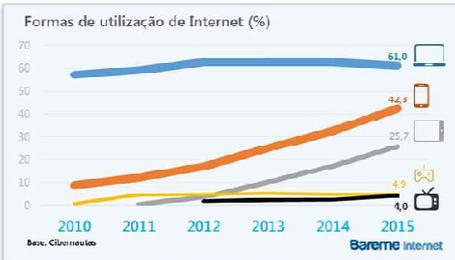
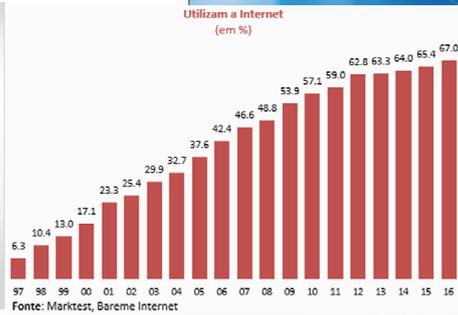


Nos últimos anos, assistimos a **uma transformação notória dos dispositivos móveis**: a evolução para os **smartphones**, o aparecimento dos **tablets** e mais recentemente o **i-watch** a internet está disponível em qualquer lugar e em qualquer momento, a forma como as organizações se relacionam com os clientes alterou radicalmente. Se por um lado representa um grande **desafio** para as empresas, o grau de **exigência dos clientes** aumentou, também proporciona um leque de **oportunidades**.

3. Caracterização do mercado

A penetração de Internet em Portugal atinge os **5,7 milhões de utilizadores**, 67.0% do universo dos residentes no Continente com 15 e mais anos.

O estudo Bareme Internet da Markttest evidencia que o número de utilizadores de Internet em Portugal aumentou mais de 10 x nos últimos 19 anos, passando de **6.3% em 1997** para **os 67.0%** observados no 1º semestre 2016.

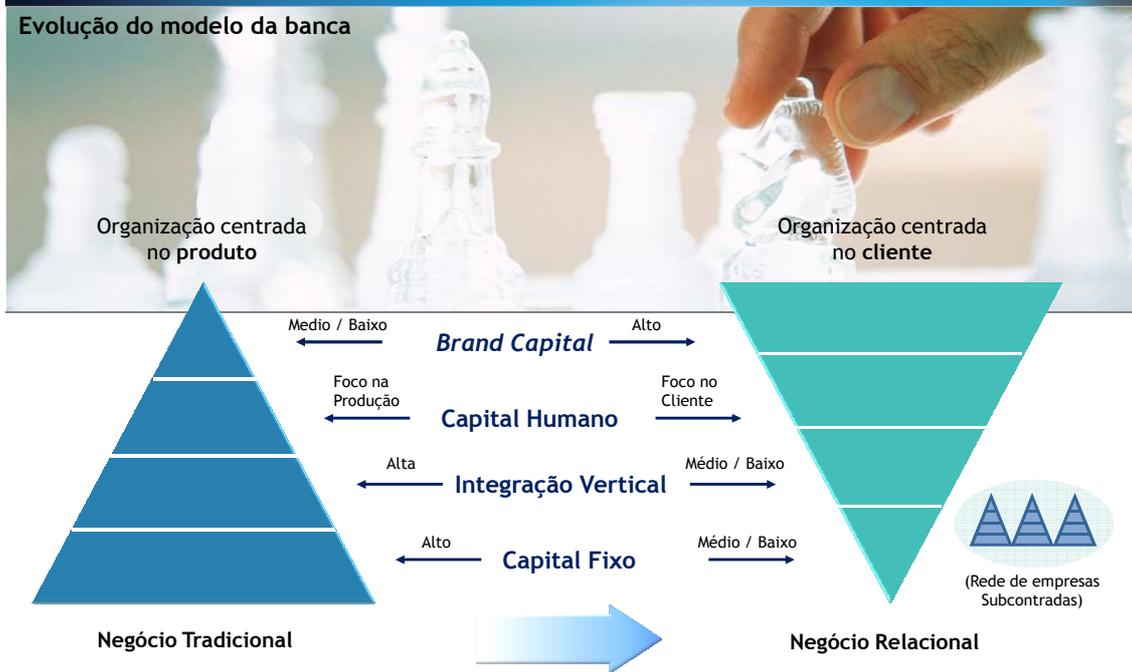


O acesso à internet através do **computador** estabilizou nos últimos 5 anos, apresentando em 2015 o valor **61%**.

O acesso à internet a partir dos dispositivos móveis apresenta crescimentos significativos nos últimos 5 anos, com os **smartphones** a representarem **42,3%** e os **tablets** **25,7%**.

3. Caracterização do mercado

Evolução do modelo da banca



3. Caracterização do mercado

- Mudou a interação com o cliente
- Mudou a Velocidade de Funcionamento
- “Branding” ganha importância
- Aumentou a propensão para o “Nomadismo” (*shopping-around, churn rate, etc.*)

...a Exigência de
Qualidade de
Serviço Total
Aumentou!

... sendo que a relação é Omnicanal

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4. Concorrência direta

Considerando o modelo de negócio do Best a sua **concorrência direta** não são os bancos de retalho tradicionais, mas os bancos de investimento com um modelo de negócio similar.

No mercado português temos dois bancos neste contexto o pioneiro **BIGonline** e o **ActivoBank**

ActivoBank é mesmo o mais comparável porque depende do BCP em I/T, operações e funções comparativas

BIG

Estratégia core

Lançamento em setembro 1999

- ▶ **Estratégia principal:** Captação depósitos através dos seus balcões para investimento na carteira própria, parte desses recursos são investidos em FOREX e/ou operações de SWAPs de taxa de juro
- ▶ **Estratégia secundária:** Manter e melhorar o negócio de *asset management* e *trading* nos clientes particulares
- ▶ **Estratégia distribuição omnicanal**

ActivoBank

Estratégia core

Lançamento em maio de 2001

- ▶ **Estratégia principal:** Captação de depósitos a partir dos segmentos mais jovens, para investimento no BCP com retorno de um *spread*
- ▶ **Estratégia secundária:** Manter e melhorar o negócio de *asset management* e *trading* nos clientes particulares
- ▶ **Estratégia distribuição omnicanal**

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4. Concorrência direta

Oferta de produtos e Serviços

Banking

- ❖ Contas à ordem
- ❖ Contas a prazo
- ❖ Cartões
- ❖ Crédito

Asset Management

- ❖ Fundos de Investimento (870 fundos de 26 gestoras)
- ❖ Produtos Estruturados
- ❖ Gestão de Carteira
- ❖ Seguros Unit linked e PPRs

Trading

- ❖ Ações, ADRs e Obrigações
- ❖ Warrants, CFDs, ETFs, futuros e opções
- ❖ Plataformas **My Bolsa, Direct Trade, BIGlobal Trade, BIGPower Trade, BIGTrader 24**
- ❖ Conta Margem



Banking

- ❖ Contas à ordem
- ❖ Contas a prazo
- ❖ Cartões
- ❖ Crédito Pessoal e Habitação
- ❖ Vários seguros proteção

Asset Management

- ❖ Fundos de Investimento (641 fundos de 28 gestoras)

Trading

- ❖ Ações
- ❖ Warrants, ETFs e certificados
- ❖ Plataforma **Ontrade** (negociação em CFDs, 20 mercados)

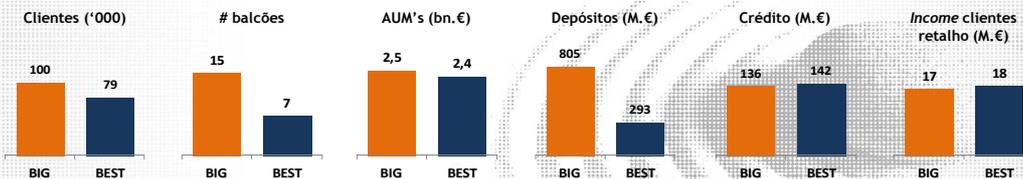
ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4. Concorrência direta

Bingonline - banco online de investimento pioneiro em Portugal



- **Banco BIG** foi criado em 1999 por Carlos Rodrigues, ex-CEO do Chase Manhattan Portugal (especialista em *corporate banking*)
- Foi o primeiro banco online português em arquitetura aberta através de um supermercado de fundos de investimento e *trading online*. Manteve as linhas de negócio de *corporate banking* e *trading/markets*
- **BIG** tem duas linhas de negócio – **Afluente/Retalho** (similar ao modelo Best) e **Corporate** com 15 balcões. No fim de 2014, apresentou 2,5 mil milhões de € de AUM, um resultado líquido positivo de 82 M € e um *income* total de 169 M. €, dos quais cerca de 85% correspondem ao resultado líquido gerado na carteira própria, o *income* gerado pela atividade comercial em clientes foi de 17,3 M. € o valor comparável com o Best considerando a tipologia de negócio.



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4. Concorrência direta



Bingonline - Áreas de atuação

Retalho especializado

- ❖ Investimento ativo
- ❖ Investimento com aconselhamento
- ❖ Poupanças e gestão de ativos
- ❖ Serviços bancários e crédito

Clientes institucionais e empresas

- ❖ Investimentos estruturados
- ❖ Asset Management
- ❖ Gestão de risco
- ❖ Corporate Finance
- ❖ Private equity

Tesouraria e mercados de capitais

- ❖ Liquidez
- ❖ Gestão de carteira própria do Banco
- ❖ Gestão de risco e aconselhamento



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4. Concorrência direta

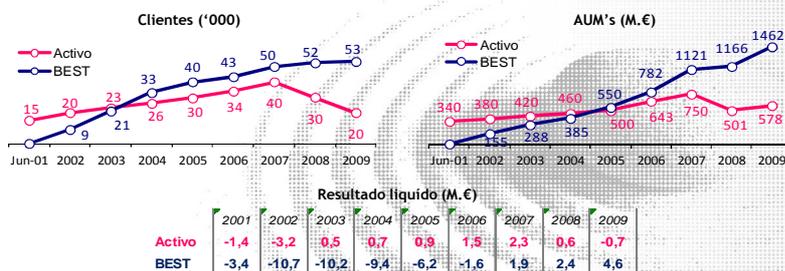
Activobank um pouco de história



ActivoBank anteriormente **Banco 7** de 1994 até 2001 (uma cópia do HSBC - First Direct modelo de banca telefónica), 100% detido pelo **Millennium BCP**, foi relançado com a marca **ActivoBank7** e repositado em Maio 2001 (1 mês antes do lançamento do BEST) como banco online orientado para clientes afluentes e com especialização em *asset management* e *trading*

Até 2009 o seu modelo de negócio foi muito similar ao Banco Best, a única diferença tangível era a existência de 4 agências *full service* do Activo, o Best apenas disponibiliza aos clientes centros de investimento

Apesar do Activo ter um modelo de negócio semelhante ao Best a evolução do número de clientes, dos AUM's (*Assets under management*) e do resultado líquido foi bem distinta:



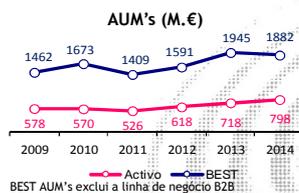
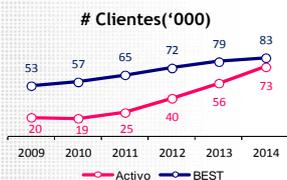
ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4. Concorrência direta

Activobank o relançamento em 2010

Após alguns anos de evolução abaixo das expectativas o **Activobank** é relançado em 2010. Redefine com segmento alvo principal o segmento jovem dos 22 aos 45 anos - mantendo as linhas de negócio de *asset management e trading*

- ✓ **Mudança de imagem e logotipo** para atrair geração millenium
- ✓ **10 novos balcões** (reconversão de antigos balcões BCP) atingindo um total de 14, concentrados em grandes centros comerciais nas principais cidades
- ✓ O **número de clientes triplicou** nos últimos 4 anos, impulsionado por campanhas agressivas de captação de depósitos
- ✓ Mas a evolução de **AUM's não segue a mesma tendência** nem a actividade de *trading*



- ✓ O crédito concedido a clientes é **quase inexistente** (14 M. € em Dec 14)

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4. Concorrência direta

O conceito do Activobank

Ser Cliente Activobank é Rápido e Simples!



- ❖ Abertura de conta rápida, com acesso imediato a cartões
- ❖ Sem comissões de manutenção de conta
- ❖ Sem anuidades nos cartões
- ❖ Tem sempre o Banco na sua mão através de duas aplicações mobile completamente inovadoras
- ❖ Acesso a produtos simples
- ❖ Aberto de segunda a sábado até às 20H



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4. Concorrência direta

As Apps bancárias do ActivoBank



APP ActivoBank

- ❖ Consultas, Transferências e Pagamentos
- ❖ Constituição, reforço e liquidação de poupanças
- ❖ Operações de cartões de crédito
- ❖ Geolocalização dos pontos Activo, por localização atual ou por pesquisa de local

APP ActivoInvest

- ❖ Negociação em bolsa de uma forma prática e imediata

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

BEST VALUE



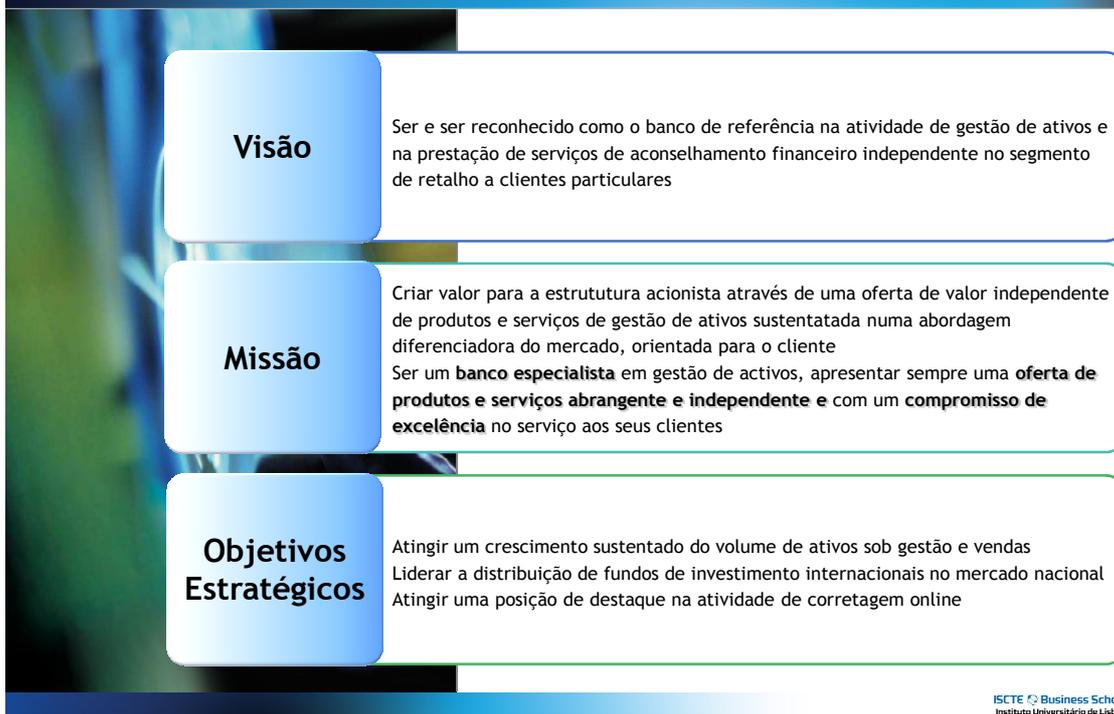
PROPOSTA DE VALOR PROGRESSISTA E MODERNA

- Assente em:
- ✓ BRAND / IMAGEM
 - ✓ ARQUITETURA ABERTA
 - ✓ INFRAESTRUTURA STATE OF THE ART



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best



5. Caracterização do Banco Best

Modelo de negócio inovador: O Best teve origem numa parceria entre o Grupo PT e Grupo BES



5. Caracterização do Banco Best

Estratégia Competitiva Global

Foco Competitivo: O Best limita a sua ação a determinados segmentos-alvo, é indispensável servir de forma eficiente e eficaz esses segmentos face à concorrência que atua no mercado global. A estratégia assenta na especialização.

Rationale: O Best não dispõe de vantagens competitivas para atingir diferenciação ou menores custos de servir o mercado-alvo numa perspectiva do mercado total, mas a estratégia de especialização permite atingir uma ou ambas as posições vis-à-vis o seu mercado-alvo específico.

Best - Key-Issues

Inovar continuamente na oferta de *asset management*, constitui a principal diferença face à concorrência que atua no mercado global e consubstancia a sua actividade *core - category killer*.

Focar o serviço de aconselhamento na satisfação das necessidades dos clientes, construindo relações duradouras e rentáveis, reforçando a diferença face ao atendimento mais massificado oferecido pela concorrência

Apostar na capacidade de resposta do banco, ao nível das melhores práticas do mercado, indo de encontro ao nível de exigência que caracteriza os segmentos-alvo.

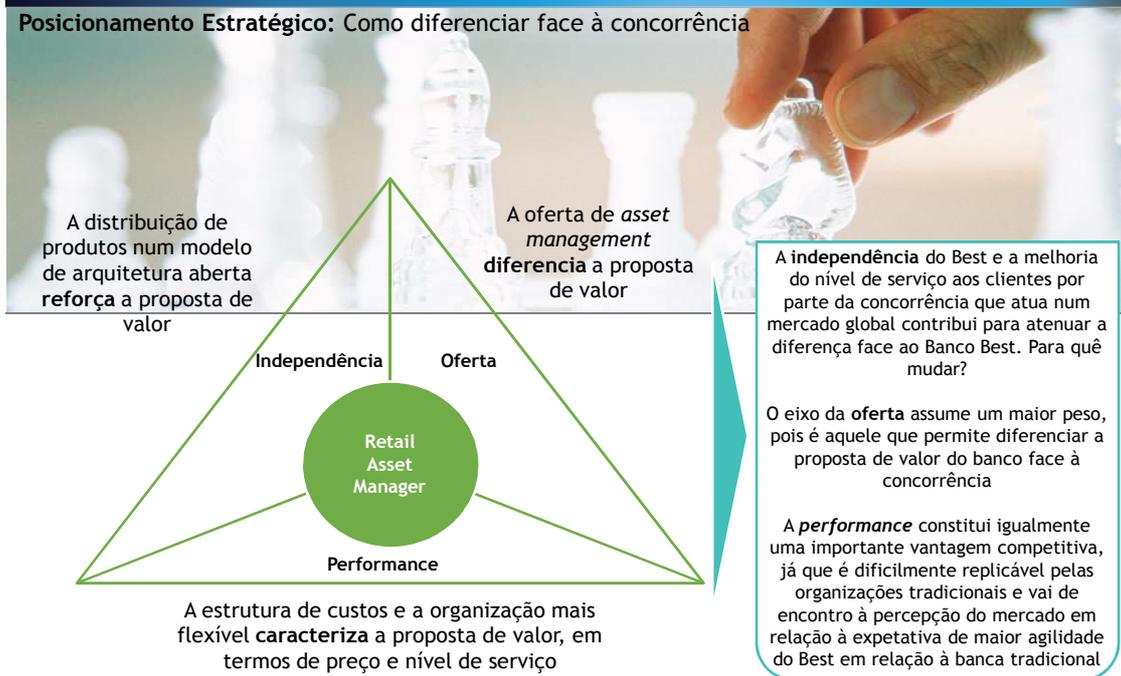
Oferecer um conjunto de serviços distintivo através da mobilidade, apostando na qualidade da experiência do cliente correspondendo às necessidades e às expectativas dos clientes que mudam para um Best, que está fortemente conotado com o meio Internet, inovação e novas tecnologias de informação.

		Vantagem Competitiva	
		Exclusividade percebida pelo consumidor	Capacidade de servir a baixo custo
Alvo Estratégico	Mercado Total	Diferenciação	Liderança global pelo custo
	Segmento Específico	Foco	

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

Posicionamento Estratégico: Como diferenciar face à concorrência



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

Brand Building

O Best foi lançado em Junho 2001, sendo por isso necessário um investimento e enfoque na criação da marca para combater num mercado maduro, bancos tradicionais e com os bancos *online* de investimento pioneiros: Bigonline e Activobank.

- A **publicidade** é o principal instrumento ao serviço do processo de *brand-building*, contribuindo decisivamente para posicionar a marca e criar laços de caráter emocional com o mercado-alvo.
- A atividade de **relações públicas** tais como o *product publicity* e *event marketing* (patrocínios e eventos), ajudam a comunicar as mensagens de *brand-building* aos segmentos alvo que podem não ser impactados eficazmente através de outras técnicas de marketing.

Best - Key-Issues

Criar **visibilidade**, conjugando os esforços da publicidade com as relações públicas como forma de conseguir recordação e reconhecimento junto do mercado-alvo.

Construir associações e criar diferenciação, apostando numa **dinâmica de inovação**, o atributo mais forte do *brand building* (primeiro banco a lançar leilões *online* de depósitos e crédito, a lançar o conceito *experience marketing* - experiência do MIG e F1, a desenvolver um programa financeiro global de premiação de clientes - TAP Vitoria, a editar e distribuir uma revista de finanças pessoais, a lançar serviço de gestão de carteiras no retalho, e registar e distribuir hedge funds, etc.)

Desenvolver relações duradouras com os clientes, procurando oferecer **experiências gratificantes**, que conduzem a geração de um efeito de sentimento de pertença, que por sua vez contribuem para a fidelização e por consequência à influência de outras pessoas (*word-of-mouth*)

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

Best Brand Building nos primeiros três anos



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

Best Brand Building inicial

Captação de Clientes



Hoteis Tivoli



Netcabo / ADSL



Best Navigator



DP a 90 dias



Pousadas de Portugal

Ações Cobranded



TMN 50.000



Kit VIPS



Going Digital



Conta Jovem

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

Best Brand Building inovação, tecnologia e mobilidade

Programa Member Get Member



Centro Português de Serigrafia

Programa Fidelização



Navigator, Conheça o Mundo com o Banco Best



Isto é Mobile Banking.



Best Mobile A SUA NOVA PASSWORD BEST



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

Mercado Alvo

Retail

Clientes Afluentes

- Tipicamente *self-directed*, sofisticados e com competências académicas elevadas
- Especialistas em mercados de capitais (ex.: produtos sofisticados - certificados ou Futuros VIX)
- Muito ativos e atentos alinhados com as tendências de mercado mundiais

PRIVATE BANKING

Clientes Private

- Clientes *private* tradicionais que delegam a gestão em consultores financeiros (contratos de mandato)
- Objetivo de investimento: preservação da riqueza
- Preferência pelo contato pessoal delegam a execução no *Financial Advisor*

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best



... COM UMA OFERTA GLOBAL...

Oferta completa de produtos e serviços financeiros

Oferta para os segmentos clientes afluente e *private*:

BANKING	ASSET MANAGEMENT	TRADING
Depósitos à ordem Depósitos a prazo Crédito Cartões de crédito Transferências Pagamentos Cheques	Fundos de investimento Gestão Discricionária Produtos estruturados Seguros Obrigações Certificados ETFs Unit-linked	Ações Warrants REITs ADRs CFDs Forex Futuros Opções

5. Caracterização do Banco Best

Oferta com ... Especialização em *Asset Management*

... Escolher o produto certo para o cliente certo ...



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

... e *trading online*

... com *serviços de investimento diversificados...*

Best TRADING

Acesso a ações (9 bolsas de valores), Warrants, ETFs (mais de 400), REITs (mais de 200), ADRs, IPOs online e conta margem para ações, ETFs e fundos de investimento

Best TRADING PRO

Acesso a 17.000 produtos financeiros *online*:

- 7.500 ações de 22 bolsas
- 6.600 CFDs de 24 bolsa
- 20 Commodities CFDs
- 650 Futuros de 15 bolsas
- 22 Index CFDs
- 160 Forex crosses
- 1.000 ETFs

PARTNERSHIP WITH: **SAXO BANK**

WARRANTS



Acesso à Euronext Lisboa para transacionar em mais de 700 Warrants



Parceria com o Citigroup para *trading online* de mais de 500 Warrants OTC



Parceria com o Commerzbank para negociar *online* mais de 200 Warrants OTC

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

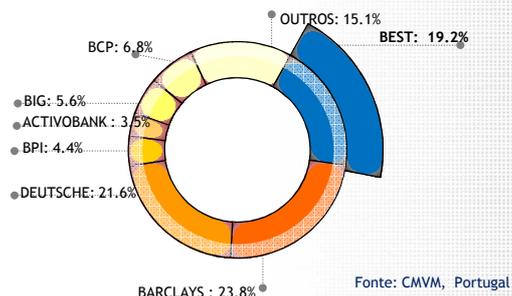
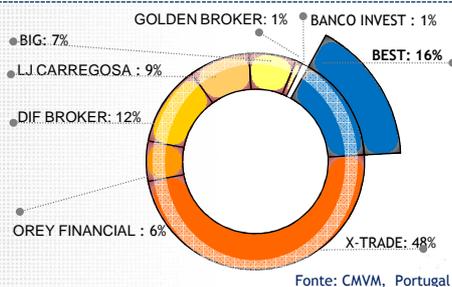
5. Caracterização do Banco Best

3º na distribuição de fundos de investimentos estrangeiros em Portugal

19.2% Quota Mercado (Dec. 2015)

Evolução Quota Mercado YoY (Dec. 15)

Fundos Investimento Estrangeiros +45.2%
Fundos de Investimentos Portugueses 3.2%



2º no trading online de derivados em Portugal

16% Quota Mercado (Feb. 2016 YTD)

Evolução Quota Mercado YoY (Feb. 16)

Mercado à vista -45%
Warrants -37.8%
Outros derivados -54.5%

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

... Uma paixão pela inovação

- O aplicativo móvel mais completo que permite o acesso ao Banco através do relógio da Apple
- O primeiro aplicativo bancário com tecnologia Touch ID
- Um site "responsive design" que adapta automaticamente o layout para o dispositivo do utilizador (desktop, tablet ou smartphone)
- O motor de busca de investimento mais avançado: Best Guru
- A única plataforma online de negociação de certificados no mercado nacional
- Oferta exclusiva de REIT's no país
- O primeiro a introduzir fundos mútuos diversificados por tema, estilo, setor, país: ex: *hedge funds*
- Serviço "Bonds For All" - negociação automatizada de obrigações permite pesquisa por yield, maturidade ou moeda
- Primeiro a lançar aplicação financeira de Orçamento Familiar
- Leilões de depósitos a prazo e leilões de crédito
- iSavings cartão crédito inovador com arredondamento para poupança que permite investir em produtos financeiros



... mesmo nas coisas simples

- ® Depósito a prazo "Já": juros recebido na constituição
- ® Depósito McCain-Obama: juros indexados ao resultado das eleições no EUA
- ® Programa de milhas em cartão crédito mais holístico: premiação por *asset management* e *trading online*

"Innovation distinguishes between a leader and a follower"

Steve Jobs

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

...Reconhecimento e prémios

BEST MOBILE APP em PORTUGAL - 2013

Banco Best foi o vencedor na categoria de Melhor Site / App Mobile para eCommerce, nos prémios anuais "Navegantes XXI", promovido pela ACEPI. Estes prémios distinguem os melhores projetos de comércio eletrónico e marketing digital.



BEST GURU recebeu Prémio de Melhor Projeto Tecnológico em Portugal - 2013

O motor de busca BEST Guru foi considerado o Melhor Projeto Tecnológico desenvolvido em Portugal em 2013 pelo CIO Awards. Promovido pela IDC, empresa líder mundial na área de "inteligência de mercado", estes prémios anuais reconhecem as soluções mais inovadoras na área das tecnologias de informação e comunicação.

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

5. Caracterização do Banco Best

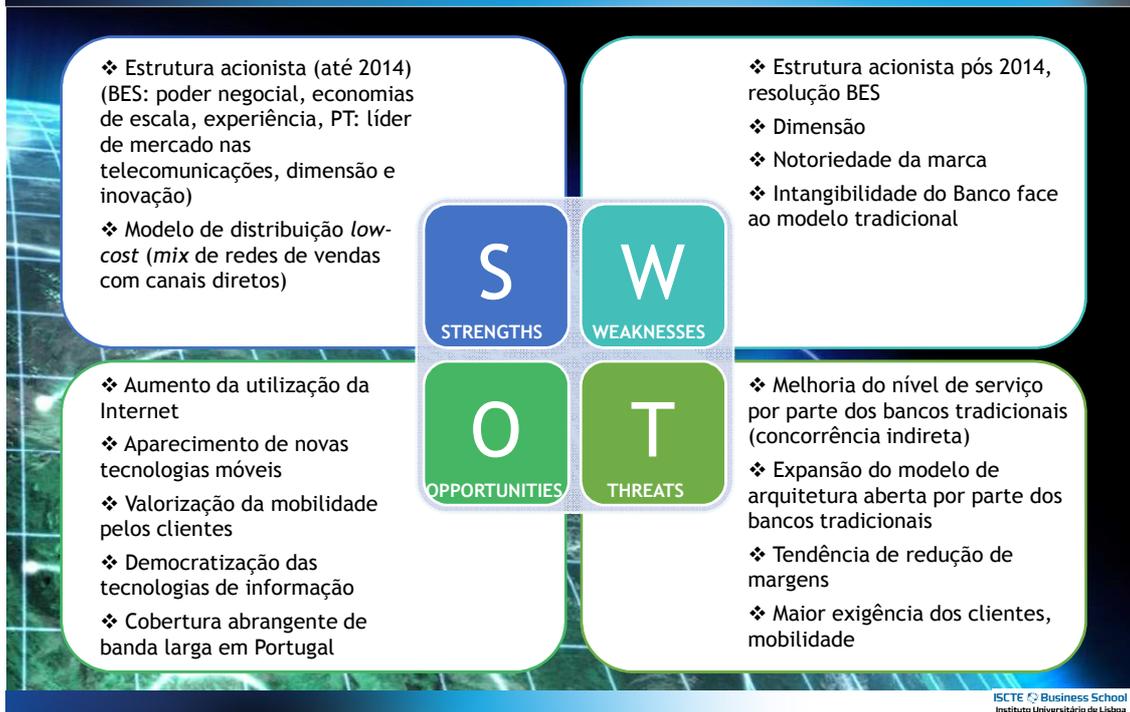
Utilizando o *know-how* dos clientes e a partilha

FuteBEST: *Gamification is happening*



ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

6. Análise SWOT



7. Vantagens Competitivas



8. Fatores críticos de sucesso



- ❖ Cultura corporativa orientada para a inovação
- ❖ Pesquisa e alargamento contínuo na oferta
- ❖ Acompanhamento da tecnologia e vantagens tecnológicas
- ❖ Cumprimento das expectativas dos clientes
- ❖ Credibilidade, confiança
- ❖ Segurança, privacidade e transparência
- ❖ Capacidade de adaptação às regras do reguladores

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

9. Meios / canais de acesso



Distribuição AAA

Anytime, anyhow, anywhere



OMNICANAL totalmente integrado em tempo real: o cliente escolhe quando, onde e como interage com o Banco

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

10. Lessons learned

! Estar atento ao fenómeno da miopia de *marketing*

Não competimos nos serviços financeiros *online* mas no setor bancário, atenção aos novos *players*

! Ir para onde os clientes estão

Se os clientes não estão *online*, temos que levar os serviços *online* aos clientes

! Equilibrar os custos de aquisição

Criar estratégias de aquisição múltiplas para equilibrar os custos

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

The **Best** Bank way
to predict the future
is to invent it.

Alain Kay

ISCTE Business School
Instituto Universitário de Lisboa

4.10. Ilações sobre o caso

No contexto financeiro que vivemos atualmente com impacto direto nos mercados e decorrente das recentes crises financeiras do *subprime*, crédito, crise da dívida soberana europeia, e com o mediatismo imposto pelos media a abordar regularmente a situação da banca europeia, com referência aos problemas que gigantes como o Deutsche Bank atravessam, à instabilidade da banca italiana e da crise da banca em Portugal, é normal que a confiança e satisfação dos consumidores seja impactada.

Ainda com grande relevância para o caso em análise são os contextos político e económico que vivemos em Portugal e os acontecimentos recentes que temos assistido da banca portuguesa, tais como a falência do banco português de negócios e do banco privado, as intervenções do estado no BCP, no BPI e no Banif, a crise no BES que levou à medida de resolução aplicada pelo Banco de Portugal e que determinou a constituição do Novobanco, o desfecho do caso Banif e as notícias mais recentes da Caixa Geral de Depósitos que são fatores que conduzem à insegurança dos clientes, que encontram no setor bancário um descrédito nunca antes visto.

Para os clientes, aplicar as suas poupanças, hoje em dia, representa riscos, a falta de transparência e credibilidade do setor na comercialização de alguns produtos, tais como os produtos designados tóxicos acarretam um desafio para as instituições financeiras na comercialização dos produtos de investimento, considerando que o Banco Best é um banco de investimento, os danos colaterais deste contexto impactam diretamente na sua atividade, proporcionando nos últimos anos desafios elevados de captação e retenção de clientes.

Por outro lado, o esmagamento das margens, a redução de taxas a que se tem assistido, as novas regras regulatórias, o cenário de crise em Portugal são tendências que implicam que as instituições se têm que adaptar, a tendência de redução de custos é uma realidade e por isso é imperativo inovar para continuar a gerar negócio, captar clientes e garantir a credibilidade e confiança dos clientes.

O investimento em inovação tecnológica e na oferta de produtos permite:

- Agradar e “encantar” os clientes, disponibilizando soluções mais sofisticadas, que permitem corresponder e mesmo ultrapassar as suas necessidades e expectativas, através da utilização do conhecimento mais aprofundado do cliente permitido pelos avanços da tecnologia, de armazenagem e tratamento da informação em tempo real.
- Disponibilizar plataformas mais flexíveis através da tecnologia digital que permitem mobilidade e melhoram os processos internos das organizações, otimizando as redes

de distribuição através da disponibilização de soluções móveis que melhoraram o serviço prestado ao cliente, aumentam a transparência e credibilidade e ainda permitem reduzir os custos de serviço.

- Reorientar o negócio, desafiando continuamente o mercado através do lançamento de produtos inovadores e ferramentas de pesquisa que auxiliam na decisão e de fácil acesso e utilização com base em tecnologia digital disponíveis em qualquer lugar e a qualquer hora.
- Simplificar e automatizar os modelos de negócios e as operativas internas das empresas e responder de uma forma mais célere aos requisitos legais.
- Implementar mecanismos de detecção à fraude mais eficazes e que se traduzem numa maior transparência.

A tecnologia ao serviço das organizações potencia o uso das plataformas digitais, as interações com os clientes, o fator conveniência para o cliente e a comunicação entre os bancos e os seus clientes.

Os bancos devem também ter em conta a influência social, cada vez mais premente com a atual aceitação e utilização das redes sociais que promovem a circulação da informação de forma mais rápida. O cliente está mais informado, mais capacitado e é mais exigente, se por um lado este fator é uma oportunidade para chegar aos clientes de uma forma mais rápida e eficaz, por outro, pode acarretar riscos reputacionais decorrentes da maior e mais rápida circulação da informação, o que se pode traduzir num desafio adicional de combate ao *churn*, e de aposta constante na segurança, privacidade e fidelização dos clientes aumentando a credibilidade das organizações que têm cada vez mais que estar atentas.

Os bancos podem e devem ter um papel educacional no que respeita aos produtos de investimento. A evolução tecnológica e a adoção da internet pelos clientes permite a disponibilização de conteúdos informativos facilmente partilháveis que podem potenciar o negócio. É mais fácil hoje investir em produtos mais sofisticados, os clientes podem pesquisar nas ferramentas disponibilizadas *online* e ser mais autónomos na tomada de decisão de investimento, escolhendo os produtos e serviços mais adequadas às suas necessidades e ao seu perfil. Esta maior autonomia dos clientes também carece de transparência para dirimir as situações de má escolha por parte dos clientes. O cliente tem mais informação e é mais autónomo mas os riscos das decisões são partilhadas, há que garantir a confiança do cliente e, mais uma vez, a credibilidade das ferramentas disponibilizadas que permitem auxiliar na decisão de investimento.

Há 15 anos o mercado de fundos de investimento estrangeiros em Portugal era quase inexistente, os bancos de investimento *online* permitiram que estes produtos chegassem a clientes através das plataformas *online* que permitem efetuar pesquisas e disponibilizam transações fáceis de usar.

Assim, o investimento em tecnologia por parte dos bancos, é uma aposta ganha porque possibilita prestar um melhor serviço ao cliente, servir melhor a suas necessidades e mesmo exceder as suas expectativas, auxiliando na tomada de decisão e oferecendo os produtos e serviços adequados ao seu ciclo de vida, que decorrem da recolha e exploração dos grandes volumes de informação, quer da caracterização sócio demográfica do cliente quer de informação de carácter comportamental, no que respeita ao histórico e evolução da relação do cliente com banco.

Uma estratégia omnicanal permite oferecer ao cliente a possibilidade de transacionar, em qualquer altura ou lugar, qualquer produto ou serviço com a garantia de uma experiência coerente em qualquer meio de acesso servindo as suas necessidades.

Considerando que estamos na era da globalização e a tecnologia potencia todos os negócios e não só os dos setores financeiros, os bancos não devem descurar os novos concorrentes (exemplos dos pagamentos: Google, iPhone 6), por exemplo, o caso do mercado de corretagem *online* onde as corretoras rapidamente se adaptaram ao digital e estão a ganhar terreno face aos bancos de investimento em Portugal com estratégias de captação agressivas e que podem vir a entrar no mercado de *asset management*.

No âmbito da presente investigação foi também aplicado um questionário com o objetivo de obter a perceção dos utilizadores no que respeita à disponibilização dos canais digitais e os fatores relevantes na sua adoção pelos clientes, sendo por isso importante refletir sobre os resultados obtidos e as limitações do estudo.

O facto de os dados terem sido obtidos através de um questionário disponível *online*, não permitiu contemplar a opinião de indivíduos sem acesso à internet que possivelmente dariam uma perspetiva diferente aos resultados obtidos, tais como definir o perfil dos indivíduos não utilizadores dos canais digitais.

Este questionário limitou-se também à colocação de questões fechadas que apenas permitem realizar uma análise quantitativa, a incorporação de questões abertas que permitisse facultar uma análise qualitativa sobre o assunto, possibilitaria incorporar outras dimensões de análise e outra perspetiva sobre o tema.

O modelo proposto dos fatores determinantes da adoção das soluções de mobilidade poderia também ter contemplado muito outras variáveis que influenciam a utilização / intenção de

utilização dos canais digitais. No entanto, essa incorporação aumentaria o tempo de resposta ao questionário e por conseguinte teria influência direta na taxa de abandono do questionário. Para além disso o tema central desta tese é um caso pedagógico, pelo que incorporar mais variáveis ou mesmo fazer um estudo mais exaustivo aos dados obtidos neste questionário, adensariam o conteúdo desta investigação desviando-se do seu propósito inicial de análise do caso pedagógico banco Best.

A forma de divulgação do questionário através da rede de contactos pessoais também poderá ter influenciado a representatividade da amostra no que respeita à população em estudo, nomeadamente no que se refere à representação geográfica (superior em Lisboa) e uma percentagem de inquiridos mais elevada de clientes do Banco Best face aos concorrentes diretos, Activobank e BIGonline.

Tendo em conta os resultados obtidos e as limitações mencionadas anteriormente em relação ao presente estudo, recomenda-se para pesquisas futuras a realização de uma análise qualitativa, para complementar com os dados quantitativos obtidos, e ainda a incorporação de alguns constructos que não foram incluídos na presente investigação tais como: imagem do banco, sensibilidade ao preço, reputação, fidelização, recomendação, satisfação, entre outros.

Por último para além da recolha de dados *online*, efetuar uma recolha de dados na rua e/ou telefone, poderá ser uma opção para a obtenção de uma maior representatividade da população em estudo.

Os dados obtidos permitiram validar as hipóteses formuladas de que o risco percebido influencia negativamente o uso e intenção de uso das soluções de mobilidade dos bancos *online*, enquanto que, a complexidade (via facilidade) e a compatibilidade influenciam positivamente o uso e intenção de uso das soluções de mobilidade dos bancos *online*, confirmando desta forma as evidências da revisão de literatura realizada. A hipótese de que a vantagem relativa influencia positivamente a adoção das soluções móveis não foi validada.

A utilidade e facilidade percebida pelos utilizadores são fonte de satisfação, o risco percebido traduzido na credibilidade, confiança, segurança e privacidade são fontes de insatisfação, sendo por isso fatores a serem acautelados numa estratégia de implementação digital.

5. Referências bibliográficas

- ActivoBank, Website do ActivoBank. <http://www.activobank.pt/> , 2016/07/08.
- Agariya, A. K. & Singh, D. 2011. What Really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General and Sector-Specific Defining Constructs. *Journal of Relationship Marketing*, 10(4): 203-237.
- Agarwal, P. & Shukla, V. K. 2013. E-Marketing excellence: Planning and optimizing digital marketing. *International Journal of Marketing and Technology*, 3 (8): 130-136.
- Alrubaiee, L. & Al-Nazer, N. 2010. Investigate the Impact of Relationship Marketing Orientation on Customer Loyalty: The Customer's Perspective. *International Journal of Marketing Studies*, 2(1): 155-175.
- Alt, Rainer; Puschmann, Thomas. 2012. The rise of customer-oriented banking - electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electronic Markets*, 22 (4): 203-215.
- Aminu, S. A. 2012. Empirical Investigation of the effect of Relationship Marketing on Banks' Customer Loyalty in Nigeria. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(6): 1249-1267.
- Arbuckle, James L. 2012. *IBM SPSS Amos™ 21 User's Guide*. IBM® SPSS®.
- Associação Portuguesa de bancos. Website da APB. <http://www.apb.pt/> , 2016/07/09
- Banco Best, Website do Banco Best. <https://www.bancobest.pt/> , 2015/12/04.
- Banco de Investimento Global, Website do BIG. <https://www.big.pt/> , 2016/07/08.
- Banco de Portugal, Supervisão, contas das instituições. Website do Banco de Portugal. <https://www.bportugal.pt/pt-PT/Supervisao/Paginas/Contasdasinstituicoes.aspx#anchor>, 2016/07/08
- Blickle, G., Witzki, A. & Schneider P. 2009. Mentoring Support and Power : A Three Year Predictive Field Study on Protege Networking and Career Success. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 181-189.
- Breitenbach, Craig S; Van Doren, Doris C. 1998. Value-added marketing in the digital domain: enhancing the utility of the Internet. *The Journal of Consumer Marketing*. 15 (6): 558-575.
- Brescia, Raymond H. & Steinway, Sonia. 2013. Scoring the banks: Building a behaviorally informed community impact report card for financial institutions. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 18 (2) : 339-378.
- Byrne, B.M. (2001). *Structural Equation Modelling with AMOS: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Mahwah, New Jersey, USA.
- Canon, T., Wong, S. K. & Lui, K. P. 2012. The Influences of Service Personalization, Customer Satisfaction and Switching Costs on E-Loyalty. *International Journal of Economics and Finance*, 4(3): 105-114.
- Carson, D., Gilmore, A., & Walsh, S. 2004. Balancing Transaction and Relationship and Marketing in Retail Banking. *Journal of Marketing Management*, 20: 431-455.
- Chailom, P. & Kaiwinit, S. 2011. The Effects of Social Network, Internet Dissemination, Internet Competitive Learning, and Information Technology Capability on E-marketing

Strategy and Success of E-commerce Business in Thailand, *Journal of International Business and Economics*, 11(2): 86-100.

CMVM a. Estatísticas periódicas recepção de ordens da CMVM. Website da CMVM. <http://www.cmvm.pt/pt/Estatisticas/EstatisticasPeriodicas/RecepcaoOrdens/Pages/Maio2016.aspx?shpage=RecepcaoOrdens>, 2016/06/17.

CMVM b. Estatísticas periódicas intermediação financeira da CMVM. Website da CMVM. http://www.cmvm.pt/pt/Estatisticas/EstatisticasPeriodicas/IntermediacaoFinanceira/Pages/2016_1t.aspx?shpage=IntermediacaoFinanceira, 2016/06/17.

Daniel, E. 1999. Provision of electronic banking in the UK and the Republic of Ireland". *International Journal of Bank Marketing*, 17(2): 72-82.

Davidson, Alistair & Copulsky, Jonathan. 2006. Managing webmavens: relationships with sophisticated customers via the internet can transform marketing and speed innovation. *Strategy & Leadership*, 34(3): 14-22.

Gilaninia, S., Almani, A. M., Pournaserani, A., & Mousavian, S .J. 2011. Relationship Marketing: a New Approach to Marketing in the Third Millennium. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(5): 787-799.

Graupner, Enrico; Melcher, Fabian; Demers, Daniel; and Maedche, Alexander. 2015. Customers' Intention to Use Digital Services in Retail Banking - An Information Processing Perspective. *ECIS 2015 Completed Research Papers*. Paper 61

Grönroos, C. 1997. From Marketing Mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Journal of Management Decision*, 35(4): 322-39.

Gu, J. C., Lee; S. C., & Suh, Y. H. 2009. Determinants of behavioral intention to mobile banking. *Expert Systems with Application*, 36 (9): 11605-11616.

Hagel III, John & Armstrong, Arthur G. 1997. *Net Gain: expanding markets through virtual communities*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Huang, Yi-shan 2009. What is Digital Marketing. <http://blog.13h.tw/2009/11/digital-marketing.html>, 2010/06/20.

Jham, V. & Khan, K. M. 2008. Determinants of Performance in Retail Banking: Perspectives of Customer Satisfaction and Relationship Marketing. *Singapore Management Review*, 30(2): 35-45.

Khiaonarong, T. 2000. Electronic payment systems development in Thailand". *International Journal of Information Management*, 20 (1); 59-72.

Kim, G.; Shin, B. & Lee, H. G. 2009. Understanding dynamics between initial trust and usage intentions of mobile banking. *Information System Journal*, 19 (3): 283-311.

Kotler, P., & Keller, K. L. 2012. *Marketing management* (14th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kumar, D & Shanthimogaraj, M. 2013. Customer Relationship Management in Industrial Bank. *Information Management and Business Review*, 5(3): 113-118.

Kumar, Anjani. 2014. Omnichannel banking: A win-win proposition. *Global Finance* 28 (11) : 10-13.

Lassar, Walfried M; Manolis, Chris; Lassar, Sharon S. 2005. The relationship between consumer innovativeness, personal characteristics, and online banking adoption. *The International Journal of Bank Marketing*, 23(2/3): 176-199.

- Lee, K. S.; Lee, H. S. & Kim, S. Y. 2007. Factors influencing the adoption behaviour of mobile banking: a south korean perspective. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 12(2): 1-9.
- Lee, M.K.O. and Turban, E. 2001. A trust model for consumer Internet shopping. *International Journal of Electronic Commerce*, 6 (4): 75-91.
- Liao, S.; Shao: Y.; Wang, H. & Chen, A. 1999. The adoption of virtual banking: an empirical study. *International Journal of Information Management*, 19 (1): 63-74.
- Liu, Wen-liang. 2007. *Internet marketing* (2nd). Taipei City: Gotop Information Inc.
- Luo, X.; Lin, H.; Zhang, J. & Shim, J. P. 2010. Examining multi-dimensional trust and multi-faceted risk in initial acceptance of emerging technologies: An empirical study of mobile banking services. *Journal Elsevier: Decision Support Systems*, 49 (2): 222–23.
- Jalal, Akram; Marzooq, Jassim; Nabi, Hassan A. 2011. Evaluating the Impacts of Online Banking Factors on Motivating the Process of E-banking. *Journal of Management and Sustainability*, 1 (1): 32-42.
- Jayawardhena, C. & Foley, P. 2000. Changes in the banking sector – the case of Internet banking in the UK. *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 10 (1): 19-30.
- Jones, S., Wilikens, M., Morris, P. and Masera, M. 2000. "Trust requirements in e-business", *Communications of the ACM*, 43 (2): 81-7.
- Markttest. 2014. *¼ dos bancarizados costumam acompanhar o que se escreve sobre o seu banco nas redes sociais*. Grupo Markttest:<http://www.markttest.com/wap/a/n/id~1e42.aspx>, 2015/12/06.
- Markttest. 2015a. *5,2 milhões em sites de eCommerce*. Grupo Markttest: <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~1f52.aspx>, 2015/12/06.
- Markttest. 2015b. *650 mil utilizadores de mobile banking*. Grupo Markttest: <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~1f35.aspx>, 2015/12/06.
- Markttest. 2015c. *Internet Banking triplicou em 13 anos*. Grupo Markttest: <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~1fb9.aspx>, 2015/12/06.
- Markttest. 2015d. *Mais portuguesas na Internet*. Grupo Markttest: <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~1f60.aspx> , 2015/12/04.
- Markttest. 2016. *5,7 milhões de utilizadores de Internet em Portugal*. Grupo Markttest: <http://www.markttest.com/wap/a/n/id~20da.aspx>, 2016/09/02.
- Mattila, M. 2003. Factors affecting the adoption of Mobile Banking services. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 8 (1): 149-160.
- Mols,K. 1998.The behavior consequences of PC Banking. *International Journal of Bank Marketing*, 16 (5): 195-201.
- Mols, Niels Peter. 2001. Organizing for the effective introduction of new distribution channels in retail banking. *European Journal of Marketing*, 35 (5/6): 661-686.
- Mort, Gillian Sullivan & Drennan, Judy. 2002. Mobile digital technology: Emerging issues for marketing. *Journal of Database Marketing*, 10(1): 9-23.
- Mukherjee, Avinandan & Nath, Prithwiraj. 2003. A Model of trust in online relationship banking. *International Journal of Bank Marketing*:21 (1) 5-15

- Ndubisi, N. O. & Wah, C. K. 2005. Factorial and Discriminant Analyses of the Underpinning of Relationship Marketing and Customer Satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 23(7): 542-557.
- Pederson, Per E. 2005. Adoption of Mobile Internet Services: An Exploratory Study of Mobile Commerce Early Adopters. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 15(2): 203-222.
- Peppers, Don & Rogers, Martha Ph. D. 1993. *The One to One Future: Building Relationship One Customer at a Time*. New York: Currency Doubleday.
- Peppers, Don & Rogers, Martha Ph. D. 1999. *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. New York: Currency Doubleday.
- Pordata. *Assinantes com acesso à internet. Assinantes / equipamentos de utilizadores do serviço móvel. Agregados domésticos com computador e com ligação à Internet*. <http://www.pordata.pt/Subtema/Portugal/Sociedade+de+Informa%C3%A7%C3%A3o+e+Tel+ecomunica%C3%A7%C3%B5es-92>, 2016/07/08.
- Rogers, E. M. 1995. *Diffusion of Innovations* (4th ed). New York: Free Press.
- Sathye, M. 1999. Adoption of Internet banking by Australian consumers: an empirical investigation. *International Journal of Bank Marketing*, 17 (7): 324-334.
- Sheshunoff, A. 2000. Internet banking – an update from the frontlines. *ABA Banking Journal*, 92 (1): 51-55.
- Shyu, Maw-Liann; Chiang, Wan-Ju; Chien, Wen-Yuan; Wang, Sheng-Liang. 2015. Key success factors in digital marketing in service industry and the development strategies: A case study fleur de chine at sun moon lake. *International Journal of Organizational Innovation* (Online) 8(1): 171-185.
- Siebel, Thomas M. & House, Pat. 1999. *Cyber Rules: Strategies for Excelling at E-Business*. New York: Currency Doubleday.
- Siebel, Thomas M. 2002. *Princípios de eBusiness: Taking care of eBusiness*. Paris: Maxima Laurent du Mesnil Éditeur.
- Tan, M. & Teo, T. 2000, Factors influencing the adoption of Internet banking. *Journal of the AIS*, 1: 142.
- Tapscott, Don; Lowy, Alex; Ticoll, David. 1998. *Blueprint to the Digital Economy: Creating Wealth in the Era of E-Business*. New York: McGraw-Hill.
- Trif, S. 2013. The Influence of Overall Satisfaction and Trust on Customer Loyalty. *Management and Marketing for the Knowledge Society*, 8(1): 109-128.
- Venkatesh, V.; Morris, M.G.; Davis, F.D.; & Davis, G.B. User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View. *MIS Quarterly*, 27, 2003: 425-478.
- Vennila, Arum. 2011. E-Finance in the Mobile World. *Journal of Finance, Accounting and Management*, 2(2): 12-22.
- Warrington, T.B.; Abgrab; N.J. & Caldwell, H.M. 2000. Building trust to develop competitive advantage in e-business relationships. *Competitiveness Review*, 10 (2): 160-8.
- Wheelen, T.L. & Hunger, J.David. 2012. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). Boston: Ed. Prentice Hall.
- Wu, J. H. & Wang, S. C. 2005. What drives mobile commerce? An empirical evaluation of the revised technology acceptance model. *Information & Management*, 42 (5): 719-729.

Zhou, T. 2012a. Examining mobile banking user adoption from the perspectives of trust and flow experience. *Information Technology and Management*, 13 (1): 27-37.

Zhou, T. 2012b. Understanding user's initial trust in mobile banking: An elaboration likelihood perspective. *Computers in Human Behaviour*, 28 (4): 1518-1525.