



A INFLUÊNCIA DA ECONOMIA DIGITAL NA BANCA DE RETALHO

António José Ascenso Henriques

Dissertação submetida como requisito parcial para a obtenção do
grau de Mestre em Gestão

Orientador:

Prof. Doutor Pedro Fontes Falcão, Prof. Auxiliar, ISCTE
Business School, Departamento de Marketing, Operações e
Gestão Geral

Outubro 2016

A influência da economia digital na banca de retalho

A influência da economia digital na banca de retalho

Dedico este trabalho ao meu filho João Pedro

Agradecimentos

Gostaria de agradecer em primeiro lugar ao meu orientador, Professor Pedro Fontes Falcão, pela valiosa e determinante ajuda na elaboração deste trabalho e na superação de alguns obstáculos que sempre surgem na construção de qualquer projeto.

Agradeço também a participação dos entrevistados, Eng^a Isabel Guerreiro, Dr. Joaquim Leal, Dr. Pedro Mendes e Dr. Nuno Cordeiro, pelas suas preciosas contribuições de uma visão prática e objetiva do tema, em contexto de aplicação empresarial.

Agradeço ainda o apoio da minha família pelo incentivo e motivação.

*“We always overestimate the change
that will occur in the next two years
and underestimate the change that will occur in the next ten years.*

Don't let yourself be lulled into inaction”

Bill Gates

Índice

Agradecimentos	IV
RESUMO	VII
ABSTRACT	VIII
1 INTRODUÇÃO	1
2 TEMA	3
3 MOTIVAÇÃO	4
4 OBJETIVOS	6
4.1. Objetivo Geral: Interpretar as implicações da introdução das novas tecnologias digitais na banca de retalho.	6
4.2. Objetivos Específicos: Interpretar a influência de cada pilar do estudo nas alterações ao modelo de negócio existente.	6
5 METODOLOGIA	6
6 REVISÃO DE LITERATURA	7
Figura 1: Diagrama dos quatro pilares de estudo	9
6.1 Tecnologia e o conhecimento	9
6.2 Novos clientes	13
6.3 Redução de custos	16
6.4 Concorrência	17
6.5 O preço	21
6.6 As novas agências bancárias	22
6.7 O papel dos empregados	23
6.8 A internet e o digital	24
6.9 O digital no quotidiano das transações comerciais	25
6.10 Estratégia Europeia – Digital Agenda 2020	27
6.11 A chave para o sucesso dos canais à distância	28
6.12 Dimensões da qualidade de serviço	31
6.13 Consequências do uso das novas tecnologias	32
7 ENTREVISTAS	34
8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	45
9 CONCLUSÕES	45
REFERÊNCIAS	49

RESUMO

A atividade da banca de retalho enfrenta novos desafios num contexto económico também ele novo, imprevisível e cheio de incertezas. O objetivo desta dissertação é interpretar as implicações que o digital traz no presente e no futuro das instituições financeiras, tendo sido aplicado o método qualitativo, através das técnicas de revisão da literatura e entrevistas a peritos.

No decorrer da pesquisa de informação, tornou-se evidente a existência de quatro pilares chave que influenciam de forma decisiva o novo paradigma de atuação no mercado dos serviços financeiros, são eles: **A tecnologia**; é um elemento cada vez mais presente e indispensável em qualquer atividade económica; **Os novos clientes**, as novas gerações obrigam a atuar de forma diferente quando se pensa em lançar produtos ou conquistar clientes; **A redução de custos**, é uma área em que as empresas têm apostado fortemente, para se defenderem da concorrência, serem mais eficientes, mitigarem a redução de margem financeira (tendo em conta o contexto de taxas de juro muito baixas), e porque em alguns casos, vêm nessa redução a chave para a conquista de mercados à escala global; **Os novos concorrentes**, isto é, empresas embora não financeiras, têm suportes tecnológicos, *know-how* e presença em várias geografias e indústrias que lhes confere capacidade de ofertas diferenciadoras e com mais valor, comparativamente aos tradicionais operadores no mercado financeiro.

Em conclusão, podemos afirmar que é crítico incrementar o digital na banca, porque se tornou num elemento essencial ao sucesso das organizações e acompanha as alterações em curso na sociedade e na economia. Os bancos estão num processo de mudança de paradigma, de um modelo de negócio baseado no relacionamento comercial cara-a-cara, para uma relação mais tecnológica e baseada na mobilidade. Contudo é necessário assegurar a resposta mais adequada a cada segmento de clientes.

Palavras-chave: Digital, Bancos, Mobilidade, Tecnologia,

Classificação JEL: G17, G21

ABSTRACT

The retail banking activity faces new challenges in a new economic context, unpredictable and full of uncertainties. The aim of this work is examine the digital implications in the present and future of financial institutions.

The applied method was qualitative, through literature review techniques and interviews with experts.

*During the research, we were led to consider four key pillars that influence decisively the new paradigm in the financial services market, they are: **Technology**; it's an indispensable element in any economic industry; **New customers**, new generations requires to act differently when we think about launching products or attract customers; **The cost reduction**, this is an area where companies have made big efforts to defend themselves from the competition, be more efficient, mitigate the reduction in net interest income (seeing very low interest rate environment), and because, in some cases, it's the key to conquer global markets; **New competitors**, companies though non-financial, have technological support, know-how and presence across all geographies and industries, which gives them the ability to offer a better proposal and more value, compared to traditional players in the financial market.*

In conclusion, we can say that it is critical to increase the digital banking, because it has become an essential element to the success of organizations, and follow changes in society and the economy. Banks are in paradigm shift of the business model based on face-to-face relationship, to a more technological relationship, based on mobility. However, it is necessary to ensure the most appropriate response to each customer segment.

1 INTRODUÇÃO

A indústria bancária vive um período de rápida transformação no seu ambiente de negócio tradicional, conduzida pelos avanços tecnológicos, pela inovação de produtos, pela necessidade de redução de custos, pela pressão da concorrência, nomeadamente com a entrada de novos *players* de sectores fora da banca, e pela globalização.

Na sequência destas alterações, os bancos têm tentado reagir, adaptando a sua oferta a partir de um conceito tradicional, evoluir para um conceito *high-tech*, numa lógica de disponibilização de serviços em plataformas multicanal. Para isso, contam com o desenvolvimento da rede de telecomunicações de nova geração (banda larga fixa e móvel), que trouxe para além da voz, a inclusão de dados, permitindo uma universalização de utilização da internet. Contam ainda com uma procura exponencial de dispositivos (computadores portáteis, *smartphones* e *tablets*) a preços cada vez menores e de fácil utilização. A consequência inevitável é o crescimento generalizado do *eBusiness*.

Todos os bancos têm apostado na construção de plataformas de *internet banking* e *mobile banking*, com o objetivo de aumentar a satisfação de clientes, mas também numa tentativa de redução de custos.

A mobilidade e a velocidade passaram a ser elementos centrais na relação comercial com os consumidores. Este sentimento é tanto mais real quanto mais jovem for a população alvo, nomeadamente com a crescente utilização dos *smartphones*, os consumidores passaram a ter acesso a uma imensa oferta de serviços à distância de um clic, sempre disponível e com resposta quase imediata.

Por outro lado, as empresas de tecnologias de informação e comunicação, gigantes ou micro, vêm aqui uma imensa oportunidade de desenvolvimento de novos negócios e de novas formas de abordagem a negócios antigos, explorando ao máximo o potencial das novas tecnologias, aliada a uma cultura de inovação. Vive-se um jogo de sedução, por um lado os consumidores têm apetência pela novidade, por novas experiências e expectativas, por outro, as empresas buscam superar esse desejo e criar novas necessidades. Um exemplo disso é a disponibilização de internet no bolso de cada pessoa. Uma necessidade nunca manifestada, mas que depois de disponível se torna irrecusável.

A influência da economia digital na banca de retalho

A grave crise financeira iniciada em 2008 e ainda sem fim à vista teve como consequências imediatas, a drástica redução da atividade económica, a perda de milhares de postos de trabalho, a redução do rendimento das famílias, a redução das taxas de juro e por consequência a queda das margens de lucro dos bancos. Estes sofreram avultados prejuízos. Assistimos à falência de vários bancos internacionais e à resolução¹ de outros dentro do nosso país, com implicações significativas de perda de confiança dos mercados e dos clientes.

Atualmente, a indústria bancária encontra-se numa encruzilhada. As leis no domínio da proteção do consumidor são muito mais duras e o controlo do cumprimento de rácios de capital muito mais apertado. As novas políticas europeias impõe o cumprimento de exigências regulamentares, de *compliance*, de proteção de dados, de segurança, de fiabilidade dos sistemas informáticos e de mitigação de riscos. Isto significa margens reduzidas e custos mais elevados. Além disso, os clientes agora exigem maior transparência, preços mais baixos e maior qualidade de serviço (González, 2014).

É necessário um esforço de transformação que permita aos bancos voltar ao lucro e restaurar a sua reputação junto dos clientes.

Em resposta e numa tentativa de equilíbrio de balanços, os bancos têm adotado uma estratégia de redução de custos, nomeadamente com a redução do número de agências, de efetivos e implementação de modelos de gestão e operações mais eficazes.

É neste contexto que pretendemos estudar as implicações da era digital na indústria bancária.

¹ Resolução implica alienação parcial ou total, do património da instituição em dificuldades financeiras para uma ou mais instituições autorizadas a desenvolver as atividades em causa; a constituição de um banco de transição e a transferência, parcial ou total, para esse banco do património da instituição em dificuldades financeiras. Fonte: Banco de Portugal

2 TEMA

Esta dissertação pretende fazer uma interpretação do tema da mobilidade dos serviços financeiros oferecidos pelos bancos, assente em plataformas digitais e que tem uma característica disruptiva face ao passado, na medida em que, oferece uma disponibilidade de serviço a qualquer hora 24*7 e em qualquer local.

O objetivo final é perceber que influência tem na banca de retalho a economia digital, e responder à seguinte pergunta: **É crítico incrementar o digital na banca de retalho?**

3 MOTIVAÇÃO

Temos assistido na última década a uma profunda revolução tecnológica, com impacto significativo nos hábitos de consumo, de socialização e no ambiente de trabalho. Esta revolução tem capacidade de alterar a configuração dos modelos económicos tradicionais, é a chamada **economia digital** ou *crowd economy*, em que todos podem participar.

A sua construção radica na oportunidade que as tecnologias de informação e comunicação proporcionam no desenvolvimento de organizações em rede, na cooperação entre agentes económicos e no desenvolvimento de negócios disruptivos. O mundo ficou mais pequeno com a disponibilização de tecnologia e a rapidez de acesso (Shapiro, 1998).

As empresas estão a reformular as suas estratégias de interação com os clientes e a refundar o conceito do negócio. Esta onda de mudança é transversal a quase todas as indústrias e a banca não é exceção.

Os ciclos de vida dos produtos e serviços são cada vez mais curtos. É preciso que as empresas se reinventem e que considerem as necessidades do mercado como mandatórias na definição da sua estratégia e posicionamento.

O desenvolvimento tecnológico pode ser visto como um fator crítico de sucesso, uma vez que, potencia novas oportunidades de negócio e maior qualidade de serviço ao cliente. A questão que se pode colocar é a de saber quais as tecnologias que irão vingar, em que tempo adota-las e qual o grau de adesão dos clientes (Suoranta, 2003).

Nas economias desenvolvidas e em vias de desenvolvimento, o acesso generalizado à tecnologia, informação e conhecimento, conduz a uma participação massiva de pessoas e empresas na conceção, produção e distribuição de produtos e serviços. Altera em alguns casos, a definição das fronteiras geográficas nas trocas comerciais, faz uma rutura nas barreiras linguísticas e uma rutura na conceção de negócios pré existentes (Mckinsey, 2016).

As novidades emergentes são: **Novas regras de gestão centradas no cliente** e na tecnologia e **Novos fatores críticos de sucesso** (plataformas eficazes e eficientes, e agentes económicos dispostos a utiliza-las). O que antes era garantia de sucesso numa

A influência da economia digital na banca de retalho

empresa ou numa indústria, hoje já não o é. Nesse sentido tornou-se fundamental perceber o movimento de mudança, que implica um esforço de adaptação e inovação das empresas instaladas, para não virem a sofrer as consequências das imposições do mercado, que em última análise pode ser o seu desaparecimento.

Neste contexto, importa perceber o enquadramento da indústria no seu conjunto, fazer uma análise crítica e uma abordagem estratégica daquilo que será o novo desenho da prestação de serviços financeiros, tendo em conta as novas regras de um mercado globalizado, descentralizado e de forte desintermediação. Para isso e para melhor percebermos o que está na génese de tão significativas alterações, segmentamos o estudo em quatro pilares principais, que ajudam a perceber a construção da referida economia digital, numa perspetiva transversal a todas as indústrias e no neste caso particular, na indústria bancária. São eles: **a Tecnologia e o Conhecimento, os Novos Clientes, a Redução de Custos e a Concorrência**, que abordaremos em detalhe na revisão de literatura.

4 OBJETIVOS

- 4.1. Objetivo Geral: Interpretar as implicações da introdução das novas tecnologias digitais na banca de retalho.
- 4.2. Objetivos Específicos: Interpretar a influência de cada pilar do estudo nas alterações ao modelo de negócio existente.

5 METODOLOGIA

A escolha da metodologia depende dos objetivos do projeto de investigação (Barañano, 2008). A abordagem metodológica escolhida nesta investigação consiste no método qualitativo, através das técnicas de revisão da literatura e entrevistas a peritos.

Em relação às entrevistas, foram selecionados quatro elementos disponíveis de um universo de potenciais peritos, que conhecem o tema, de forma não aleatória por conveniência. As entrevistas foram realizadas nos meses de setembro e outubro de 2016.

6 REVISÃO DE LITERATURA

“The First Industrial Revolution used water and steam power to mechanize production. The Second used electric power to create mass production. The Third used electronics and information technology to automate production. Now a Fourth Industrial Revolution is building on the Third, the digital revolution that has been occurring since the middle of the last century. It is characterized by a fusion of technologies that is blurring the lines between the physical, digital, and biological spheres (Schwab, 2016)”

A 1ª revolução industrial caracterizou-se pela introdução da produção mecânica com a ajuda da energia a vapor e pela construção de pontes e caminhos-de-ferro. Ocorreu no fim do Séc. XVIII, (1784); A 2ª caracterizou-se pela produção em massa, impulsionada pela energia elétrica e fortaleceu a eficiência produtiva com a divisão do trabalho. Ocorreu no início do Séc. XIX (1870); A 3ª caracterizou-se pela automatização da produção com a introdução da eletrónica e tecnologia de informação e ocorreu por volta de 1969; Finalmente a 4ª revolução industrial ou 4.0 como também é designada, caracteriza-se pelo elevadíssimo nível de automatização e conectividade, pela utilização da inteligência artificial e pela fusão de tecnologias entre o mundo real e virtual.

A 4ª revolução industrial diferencia-se das anteriores pela velocidade a que ocorre. A cadência de acontecimentos é exponencial, enquanto nas anteriores ocorriam numa sucessão linear. É ainda disruptiva em quase todas as industriais e em quase todos os países, transformando o paradigma dos sistemas de produção, distribuição e gestão (Deloitte, 2015; World Economic Fórum, 2016).

Uma das consequências imediatas e mais visível da 4ª revolução industrial é a possibilidade de contacto das pessoas entre si (à escala global) e a possibilidade de contacto de equipamentos entre si (exemplo mais conhecido, internet das coisas), proporcionando o acesso e partilha de conhecimento de uma forma democratizada e sem precedentes. Esta realidade faz toda a diferença na capacidade de participação das pessoas nas mais variadas atividades sociais e económicas e está na génese das organizações sociais em rede.

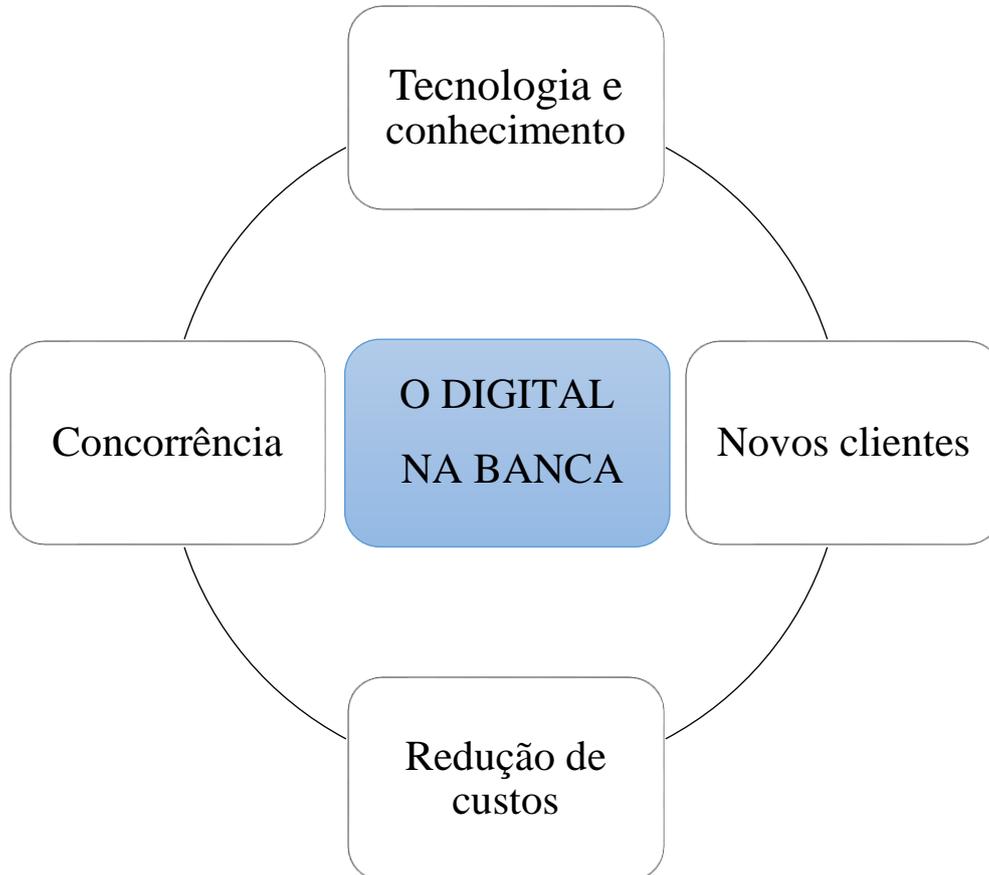
Um novo paradigma só possível graças ao desenvolvimento das tecnologias de informação e das redes de comunicação móveis.

A influência da economia digital na banca de retalho

Esta breve revisão histórica das revoluções industriais, ajuda-nos a fazer o enquadramento no espaço e no tempo das transformações marcantes da atividade económica, ao longo dos dois últimos séculos e coloca-nos o desafio de tentar enquadrar o tema do digital no seio da atividade das empresas e da sociedade.

Retomamos aqui os quatro pilares de motivação deste trabalho e as implicações que têm na nova era económica e emergência de novos conceitos disruptivos do negócio bancário.

Figura 1: Diagrama dos quatro pilares de estudo



6.1 Tecnologia e o conhecimento

O Séc. XXI tem como grandes motores da sua construção, a **disponibilidade tecnológica** sem precedentes, a **sociedade do conhecimento**, bem como as **organizações sociais em rede**.

(Drucker, 1993) considera que os recursos económicos chave já não são os materiais, o trabalho e o capital, mas sim o conhecimento. “A informação e o conhecimento tornaram-se os maiores produtores de riqueza, para além de que, não são confináveis a uma região ou grupo de pessoas, o conhecimento não conhece fronteiras”.

(Tapscott, 1996) por seu lado destaca quatro grandes características da nova economia ou economia digital: o **conhecimento**, a **digitalização**, a **virtualização** e a **inovação**.

O **conhecimento** é considerado o condutor do desenvolvimento, secundarizando os fatores produtivos tradicionais e tem o poder de transformação do quotidiano das pessoas e das organizações.

A **digitalização** permite a concretização de um novo desiderato, o armazenamento do conhecimento e a facilidade de acesso a grandes quantidades de informação num curto espaço de tempo, em qualquer parte do mundo e a um custo reduzido.

A **virtualização** possibilita a conversão de bens/coisas/ativos físicos em virtuais. Isto muda as regras de jogo da atividade económica e das relações sociais. Vejamos alguns exemplos: programas informáticos, livros, revistas, catálogos, fotografia, música, filmes, reserva de bilhetes, compra de ações, acesso a serviços governamentais, mensagens eletrónicas, etc.

Por fim a **inovação** e a criatividade são fontes cada vez mais exploradas no desenvolvimento de novos produtos e serviços no contexto das novas tecnologias.

Assistimos à criação de ferramentas extraordinárias, a internet das coisas, internet de dados, internet das pessoas e internet das infraestruturas. É agora possível a ligação deste universo em redes de sistemas inteligentes: fábricas inteligentes, negócios digitais, redes de distribuição inteligentes, redes sociais, edifícios inteligentes, sistemas de mobilidade inteligentes que comunicam entre si e dispensam a intervenção humana (Schwab, 2016).

Há ainda que contar com o desenvolvimento e investigação em áreas como a inteligência artificial e robótica que colocam desafios ainda difíceis de prever em áreas como a produção e o emprego. Já não se trata de automatização, mas sim de reconfiguração de processos (Mckinsey, 2016).

“The Innovation Stage is defined by an explosion of innovation and value creation on top of the 3rd Platform’s²: Cloud, Mobility, Social Business, Big Data and Analytics (IDC, 2016)”

² *The third platform, It is defined as the inter-dependencies between mobile computing, social media, cloud computing, and information analytics (big data) Fonte: IDC*

A tendência atual de sofisticação nas áreas de *TIC*³, também designada **Terceira Plataforma Tecnológica**, assenta em quatro pilares: **nuvem, mobilidade, redes sociais e análise de grandes dados**. Cada um deles, já com aplicação consistente em muitas indústrias e com capacidade de desenvolvimento dos serviços financeiros, quer em redução de custos quer em aprofundamento da relação/conhecimento de eventos de vida dos clientes (Massey, 2015).

As empresas estão a fazer uso das ferramentas digitais para atingir dois objetivos: criar valor para a empresa e não serem surpreendidos por concorrentes desconhecidos. O uso de tecnologias digitais permite modelos de negócio com minimização de investimento em ativos fixos, permite estabelecer negócio em vários países sem uma presença física e ser mais flexível em processos de mudança (Achrol, 1999).

Contudo, a utilização das novas tecnologias não tem aceitação uniforme por todas as pessoas ou grupos sociais. Depende da perceção do risco, da incerteza e da natureza de cada indivíduo (Rogers, 1983) identificou cinco categorias de consumidores pela aderência a produtos de inovação: Os **inovadores** representam 2.5% (dos indivíduos) e são os primeiros a adotar a inovação e a difundi-la. Estas pessoas têm em geral recursos financeiros elevados, capacidade de lidar com técnicas complexas e aceitam um alto grau de incerteza. Os **primeiros adotantes**, 13.5%, são em geral líderes bem informados, com rendimentos elevados e com prestígio social. A **maioria inicial** representa 34%, adotam a inovação antes da média, são pessoas sensíveis ao preço, avessas ao risco e complexidade. Quando um produto entra neste segmento é sinal que já tem massa crítica e torna-se mais fácil atingir os outros segmentos. A **maioria tardia**, 34% são pessoas céticas e conservadoras que manifestam desconforto com ideias inovadoras até ao ponto da demonstração clara das suas vantagens. Os **retardatários**, 16%, são os últimos a aderirem às inovações por terem uma postura de grande aversão ao risco. Rogers E. a,b.

Ainda segundo o mesmo autor, os consumidores avaliam as inovações de acordo com cinco atributos: pela **vantagem relativa** que lhes atribuem, pela **compatibilidade**, pela **complexidade**, pela **testagem** e pela **observação**. Estas são as variáveis mais relevantes para a adoção das inovações tecnológicas por parte dos consumidores.

³ Tecnologias de Informação e Comunicação

A **vantagem relativa** está relacionada com a expectativa de vantagem financeira, prestígio social e a poupança de tempo e esforço como recompensas imediatas. Uma maior percepção desta vantagem induz a uma maior adesão às novas tecnologias.

A **compatibilidade** está relacionada com as necessidades de uso e adaptabilidade, consentâneas com os valores existentes e experiências passadas dos consumidores.

A **complexidade** está relacionada com a maior ou menor facilidade de utilização ou a necessidade de novas competências para o seu domínio.

A possibilidade de **testagem** prévia de uma nova tecnologia representa menos incerteza para o consumidor na sua adoção. Por essa razão, valoriza mais facilmente os benefícios e estará mais propenso a adquirir.

A **observação** está relacionada com os resultados e benefícios decorrentes da utilização de uma nova tecnologia.

Segundo (Lassar, 2005), os consumidores com maior propensão para o uso de novas tecnologias são jovens, do sexo masculino, com rendimentos elevados e habilitações superiores. Esta realidade também pode ser observada na análise aos índices de experiência do cliente bancário, em que, as pessoas com menos de 30 anos são as que mais utilizam os canais *internet banking e mobile banking* (Capgemini, 2015). Por género, analisando o caso Português (Marktest, 2015), verifica-se que os utilizadores de *internet banking*, são 57% do sexo masculino e 43% do sexo feminino; no *mobile banking*, 66% são do sexo masculino e 34% do sexo feminino.

Também deve ser analisada a resistência ou rejeição à adoção de novas tecnologias pelos consumidores (Ram, 1989) dividem as barreiras à adoção das inovações quanto à sua **natureza funcional**, onde se incluem as **barreiras de uso**, de **valor** e de **risco** e quanto à **natureza psicológica**, ligados à **tradição** e **imagem**.

As indústrias na sua maioria, estão a incorporar tecnologia como fonte de criação de valor na conceção, produção e distribuição dos seus produtos e serviços. Num inquérito a *CEOs* efetuado pela (IBM, 2015) concluíram que, o fator que mais está a transformar o ambiente competitivo é a tecnologia.

Perante este cenário, os bancos também devem apostar nas tecnologias de informação, como forma de atualização ao mercado, desenvolvimento de redes de distribuição e redução de custos da sua atividade (Pousttchi, 2004; Beccalli, 2007).

Às virtudes da economia digital de facilitador de livre acesso à informação e conhecimento, associam-se também dificuldades como sejam, privacidade, segurança, confiança entre as pessoas e organizações, barreiras linguísticas e culturais, e a capacidade de acesso de uns e incapacidade de outros. (base de potencial geração de conflitos entre regiões ricas e pobres) (Tapscott, 1996; David, 2003).

Analisemos agora mais em detalhe a questão do risco associado à utilização das novas tecnologias na interação dos clientes com os bancos nas plataformas digitais. Segundo (Suoranta, 2003) há uma grande preocupação com a **segurança** que pode ser causada por eventuais perdas de *passwords*, pelo *phishing*⁴ (fraude por roubo de identidade), pelo *Trojan Horse*⁵ (introdução de vírus malicioso), pelo *Ransomware*⁶ (restringir o acesso aos sistemas de informação), ou por erros operacionais, e com isso verificar-se a ocorrência de prejuízos financeiros. A outra preocupação está relacionada com a **privacidade**, isto é, de que forma poderão ser utilizados os dados pessoais pelas instituições.

Já num âmbito mais vasto, os riscos no ciber-espço são de vária ordem: ataques de *hackers*, ataques aos sistemas de uma ou várias empresas, ataques na *cloud* ou ataques provocados por tensões geopolíticas.

6.2 Novos clientes

No que diz respeito aos clientes, fazemos aqui uma pequena análise às diferenças culturais entre as gerações X e Y que marcam as relações comerciais, laborais e de socialização dos nossos dias. Importa detalhar, pois estas duas gerações representam a maior fatia de clientes e são o alvo de maior preocupação em termos de direcionamento da oferta de serviços e posicionamento de mercado por parte dos bancos.

⁴ *Phishing* - É um tipo de roubo de identidade online que usa *e-mails* e *sites* fraudulentos para se apoderar de dados pessoais, como número de cartão de crédito, *passwords*, dados de conta ou outras informações

⁵ *Trojan Horse* - É um programa que tem um pacote de vírus e é usado geralmente para obter informações ou executar instruções num determinado computador

⁶ *Ransomware* - É um tipo de *software* malicioso que restringe o acesso ao sistema infetado, sendo exigido um determinado valor “resgate” para a recuperação do sistema e da informação

A influência da economia digital na banca de retalho

A geração Y ou *Net Generation*, ou *millennials*, nascidos entre 1977 e 1997, (Tapscott, 2009), cresceram com a internet, sempre viveram rodeados de computadores e dependem da tecnologia como nunca para estudar, trabalhar, socializar, comprar e divertir-se. Já são parte ativa da rede de produção e consumo das diferentes atividades económicas, trazendo consigo uma nova postura face aos modelos de negócio *standard* instalados.

Segundo um estudo da (*The KenBlanchard companies*, 2009), são pessoas com habilitações académicas superiores a todas as gerações precedentes, usam intensivamente as redes sociais e vivem em interação com o mundo digital. Têm uma elevada confiança no relacionamento interpessoal em espaço virtual, por ser o seu “habitat” (zona de conforto) e por ser um espaço muito escrutinado na classificação constante das melhores práticas e das melhores experiências, feita também por utilizadores/consumidores reais, de um determinado produto. Por oposição, têm falta de relacionamento pessoal cara a cara.

Tudo isto contrasta com um quadro de referência do contacto direto e personalizado nas relações comerciais e de socialização da geração X, (os nascidos entre 1965 e 1976) e da geração *baby boomers* (os nascidos entre 1946 e 1964) que, preferem um forte compromisso de relacionamento pessoal.

A geração Y tem uma atitude ativa relativamente ao uso das tecnologias, ao contrário da anterior geração. 80% lêem *blogs*, deixam comentários e criam conteúdos. Fazem uso dos computadores para contactarem em rede e criarem um novo conceito de relacionamento social (Tapscott, 2009).

O mesmo autor refere oito normas que os identifica como geração. É importante para este estudo perceber as suas motivações, para justificar serem um pilar da alteração de paradigma nas relações de consumo e de trabalho.

A influência da economia digital na banca de retalho

Normas	Conceito
Liberdade	Procuram liberdade, possibilidade de escolhas em todas as áreas, querem escolher onde viver e trabalhar
Customização	Querem ter a possibilidade de comprar e adicionar características pessoais ao invés de aceitarem produtos standardizados
Escrutínio	Fazem o escrutínio da informação instintivamente, para se assegurarem da veracidade anunciada. Para se comunicar com eles, tem que se ser honesto
Integridade	Procuram empresas honestas e integras
Colaboração	Estão habituados a trabalhar e interagir em colaboração, quer seja em ambiente de trabalho, social ou de criação/inação
Entretenimento	Gostam de se divertir mesmo em ambiente de trabalho, com pausas e facilidade de uso de jogos, por exemplo
Velocidade	Esperam que tudo aconteça rapidamente, estão em constante conversação e querem ter respostas e decisões rápidas. A baixa velocidade aborrece-os e irrita-os
Inovação	Estão habituados a ver constantes inovações nos diferentes produtos e tecnologias, por isso, esperam sempre novas e melhores atualizações

Fonte: Tapscott (2009)

Segundo (Achrol, 1999) outra característica importante que distingue estas gerações é o *networking*, que não é tolerante com os tradicionais instrumentos de autoridade e controlo. “O poder das hierarquias dá lugar a mecanismos de gestão relacionais e de partilha de objetivos”. O ambiente de trabalho é muito mais participativo e apela a uma gestão em rede (por projetos) com o conseqüente abandono da gestão hierárquica.

A resposta dos bancos aos novos tempos, deve ser de atuação e não de espera, para atrair a nova geração de clientes e reter os atuais, proporcionando novas experiências de utilização de canais, em linha com as vivências sociais e as novas tendências que o mercado impõe (Cisco, 2012).

6.3 Redução de custos

Há uma necessidade urgente dos bancos reduzirem os custos de entrega de serviço aos seus clientes e as tecnologias *high-tech* são uma parte importante na resposta a esta necessidade. Permitem redução de custos incomparavelmente inferior ao processamento de transações presenciais.

Vários estudos apontam ordens de grandeza dessa redução, sem contudo coincidirem exatamente.

A Oracle estima uma diferença entre o processamento de uma transação manual e *online*, em cerca de dez vezes menos (Oracle, 2016).

Segundo (Kalakota, 1997 citado por Proença, 2011), o custo de uma transação eletrónica é seis vezes inferior ao seu processamento manual.

(Minakakis, 1999) afirmam que na banca de retalho o custo de uma transação é de aproximadamente 5\$, através do *call center* 1\$ e em transações *online* 10 cêntimos.

A adoção de uma estratégia de serviço *online* deve levar os bancos a equacionar as componentes tradicionais da sua cadeia de valor, já que, as tecnologias da informação permitem oferecer mais valor ao cliente com a reformulação da sua estrutura de custos.

Há no entanto bancos que já fazem uma diferenciação de preços por canal utilizado. É uma forma de incentivarem a utilização de canais automáticos por parte dos atuais clientes, ainda pouco familiarizados com a utilização de internet ou pouco confiantes quanto à segurança desses canais.

Segundo um estudo de (Weill, 2015), revela que empresas que tinham 50% ou mais de vendas em canais digitais, tinham uma receita 32% acima da sua indústria e uma margem de lucro 27% acima da sua indústria.

Encontramos aqui um paradoxo, já que, segundo (Nadjar, 2013), as receitas geradas pelos clientes *online*, na indústria bancária, são menores que as geradas pelos clientes tradicionais. Isto porque o valor dos ativos sob gestão é ainda inferior ao segmento de mercado tradicional e também porque os clientes são mais jovens e com menor poder de compra. No entanto, com o crescimento da utilização de canais à distância, permite aos

bancos criar serviços *premium*, (**customização e complementaridade**) e com isso, passar de uma lógica de baixo custo para um serviço de maior qualidade percebida pelo cliente, com comissões mais elevadas.

Encontramos na literatura diferentes abordagens à questão do preço e ao posicionamento no mercado que as empresas podem escolher (Porter, 2001) defende que, para ter margem de lucro superior aos concorrentes, as empresas devem ter uma vantagem competitiva sustentada através de posicionamento em *low cost* ou em *premium price* ou em ambos. A vantagem no custo e no preço pode conseguir-se de duas formas: - **Operacionalização** fazer melhor que os concorrentes. – **Posicionamento** fazer diferente dos concorrentes, com uma oferta de valor única.

Numa perspetiva mais global, verifica-se na indústria bancária que os custos dos operadores tradicionais do sistema financeiro são elevados, com reflexo no preço final ao cliente. Esta realidade impede o acesso a certas camadas da população e certas zonas do globo a serviços bancários. A digitalização e a entrada de novos competidores, vai criar novas oportunidades para a indústria, vai democratizar o acesso a serviços financeiros até aqui inatingíveis e vai fazer emergir novos clientes.

6.4 Concorrência

A nova forma de conceção, produção e distribuição de produtos e serviços, possibilita a melhoria de qualidade, a redução de custos e a velocidade a que as operações se processam. Por outro lado, os clientes também estão a mudar os seus padrões de comportamento face ao modelo de negócio tradicional, forçando as empresas a adaptar-se. Haverá indústrias estabelecidas que, se não alterarem o seu paradigma de negócio, podem desaparecer, como já aconteceu com marcas de referência global, como a *Blockbuster* ou a *Kodak* que descuraram a atualização do modelo de negócio imposto pelo mercado (Canhoto, 2015).

Nesta nova economia ou era digital, existem novos *players* na indústria bancária que já não são uma projeto, são uma realidade. Os novos competidores assumem também um novo posicionamento, isto é, já não estão na indústria bancária, encontram-se em sectores

paralelos, nomeadamente nas tecnologias de informação. Podem ser *FinTech*⁷, *Start-Up's*⁸, operadores de telecomunicações, fornecedores de serviços de internet ou grandes cadeias de distribuição *online*.

Estão a conquistar novos nichos de mercado, com formas disruptivas de conceção de produtos e de abordagem às necessidades dos clientes. São empresas com novas competências, ágeis e que olham para esta indústria como uma nova oportunidade de negócio. Estão em condições de oferecer serviços financeiros a custo reduzido e com um melhor nível de eficiência comparativamente à oferta dos tradicionais operadores do sistema financeiro.

Algumas destas empresas operam à escala global, outras mais pequenas, conseguem ser pequenas multinacionais, focadas em produtos muito específicos (de nicho), fora do *core business* dos bancos, mas que estão a conquistar fatias importantes de negócio aos tradicionais operadores do sistema financeiro. São **invisíveis**, não têm presença física, são **silenciosas**, não se fazem ouvir e são **velozes**, a velocidade dos negócios digitais é muito grande e por consequência, estão forçar a desintermediação dos serviços financeiros. (Weill, 2015).

Segundo estudos da (Indra, 2014; Efma, 2016) revelam que, a ameaça ao *core business* da indústria bancária feita por não bancos, vem de vários exemplos de nichos de mercado: “*Helping consumers to make better financial decisions; Bringing down transaction cost using the power of social media; Revolutionizing payment systems; Displacing banks in the relationship with small enterprises (currency exchange, funding to lend to small business)*”.

Existem cerca de 1200 *FinTech* a atuar em 18 segmentos, dos quais, destacamos:

- *Digital Banking*
- *Consumer lending*
- *Payments*
- *Savings and investment*
- *Financial management*

⁷ *FinTech*, são empresas de tecnologias de informação, baseadas no uso de *software* para fornecer serviços financeiros

⁸ uma *startup* é um grupo de pessoas à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza.

- *Insurance*

Estas empresas são fortemente apoiadas por sociedades de capital de risco que querem entrar o mercado financeiro oferecendo um serviço mais barato, mais rápido e mais transparente, porque não estão sobrecarregados com tecnologias em grande parte obsoletas e não têm necessidade de grandes investimentos em ativos fixos. Esta é portanto, uma interessante oportunidade de negócio assente nas tecnologias de informação.

Os bancos, por seu lado, são mais lentos na resposta ao mercado e correm o risco de perder clientes mais familiarizados com o uso das novas tecnologias, para as *FinTechs*.

Pese embora as vantagens das novas tecnologias, há que ter atenção as dificuldades ou imprevisibilidades num contexto de fortes mudanças. (Milne, 2015) chama a atenção para o perigo de sobrevalorizar a capacidade destas empresas, tal como aconteceu na década de 90 com a primeira grande vaga de utilização da internet e a bolha das *dot.com*.

Apesar destas empresas estarem a mudar o conceito de prestação de serviços financeiros, é impossível prever quais as tecnologias que terão sucesso no futuro.

O mesmo autor refere ainda alguns desafios que a europa tem pela frente, relativamente ao mercado único de serviços financeiros, nomeadamente a necessidade de garantir políticas comuns nos vários países, quanto à uniformização de regras de utilização e aplicação das TIC.

Deve ainda atender-se a algumas limitações destas empresas, como sejam: uma base de clientes pequena, pouca diversidade de serviços, falta de experiência no mercado e na gestão do risco (Efma, 2016).

Apesar deste novo enquadramento, a maioria dos clientes ainda prefere os bancos aos não bancos, principalmente por questões de segurança. Estamos no início da construção de novos modelos de serviço, com a possibilidade de fragmentação de uma indústria em vários subsegmentos, sendo que, o seu desenho resultará da soma da contribuição de todos os *stakeholders*, mas sobretudo do nível de adesão dos clientes.

Num cenário de coabitação entre velhos e novos *players*, põe-se uma questão: As novas empresas são vistas como parceiros ou concorrentes? (Oracle, 2016; Efma, 2016).

A influência da economia digital na banca de retalho

Podem surgir aqui oportunidades de cooperação estratégica entre estes dois polos, em complementaridade de serviços, utilização de uma base alargada de clientes, investimento, partilha de informação, utilização das licenças e cumprimentos regulamentares da atividade bancária. Valências que as *FinTechs* não têm e que precisam, para ganharem escala em pouco tempo. Os pontos fracos das *FinTech* são os pontos fortes dos bancos e vice-versa. Aqui a cooperação pode ser mais frutuosa que a competição.

Há já vários exemplos de cooperação entre empresas complementares e até de cooperação entre concorrentes, em projetos específicos, são exemplo disso, os casos da *Apple/Microsoft* na área da mobilidade ou *Audi/Mercedes/BMW/Nokia* na área de mapas e GPS (Canhoto, 2016).

Esta interação é designada por *Coopetition*. (Bengtsson, 2000) afirma que é uma nova forma eficaz de cooperação entre empresas, ainda que concorrentes, onde são realçadas as vantagens, mas ao mesmo tempo a complexidade de duas empresas competirem e cooperarem ao mesmo tempo, fazendo uso das vantagens competitivas de cada uma. Essas vantagens por vezes são melhor utilizadas em combinação do que isoladamente.

(Canhoto, 2016) também defende que o caminho para os bancos tradicionais e outras empresas há muito instaladas no mercado, passa por criar cooperação com novos parceiros e/ou concorrentes, mas simultaneamente complementares em determinadas áreas de negócio. Estas novas parcerias trazem um incremento de três vezes mais valor, quando comparado com a atuação isolada de uma empresa.

Olhando para outros sectores de atividade, vejamos alguns exemplos de negócios disruptivos já com enorme impacto económico global: *Uber (táxis)*, *Airbnb (hotéis)*, *Apple Pay*, *Kabbage*, *Venmo*, *number26 (banks)*, *Amazon (booksellers)*.

Estes novos modelos de negócio podem ser vistos como uma ameaça ou como uma oportunidade, uma coisa é certa, não podem ser ignorados e esperar é perder tempo para os novos competidores. As regras do jogo digital impõem rapidez e agilidade de atuação.

6.5 O preço

(Matzler, 2006) estudou seis dimensões de satisfação do cliente, relativamente ao preço na banca de retalho e conclui que, todas as dimensões estão positivamente relacionadas com a satisfação global dos preços, embora a última com menos importância.

Dimensões	Conceito
A transparência	Clareza e compreensibilidade da informação de preços
Relação preço/qualidade	Relação entre a qualidade de serviço e seu custo monetário
Preço relativo	Diferença de preço em comparação com ofertas dos concorrentes
Preço de confiança	Cumprimento das expectativas dos clientes quanto ao preço favorável
Preço de constância	Sem custos ocultos, comunicação adequada e atempada de alterações de preços
Preço justo	Preço socialmente aceite, não abuso do poder de mercado, não discriminação de preços

Fonte: Matzler (2006)

Segundo (Colgate, 2001). A sensibilidade ao preço constitui a variável com maior impacto na taxa de abandono dos bancos. Estes autores defendem que os bancos devem gerir a sensibilidade ao preço por forma induzir no cliente uma perceção nova de qualidade.

De acordo com um estudo da (Efma, 2016), o fator preço está a tornar-se cada vez menos importante, quando comparado com outros argumentos mais valorizados pelos novos clientes, como sejam: a disponibilidade, a rapidez, a segurança e a facilidade de utilização. É neste conjunto de argumentos, aparentemente impercetível, que o cliente ganha em tempo e comodidade.

Esta valorização diferente é positiva para os bancos, pois permite-lhes uma formação de preço em função do relacionamento total com o cliente, aprofundando a sua fidelização.

(Ball *et al.*, 2006) referem a este propósito, a fidelização emocional existente no relacionamento personalizado da empresa com os seus clientes, favorece a intenção de compra, mesmo existindo ofertas de preços mais baixos nos concorrentes.

Na análise à utilização dos canais à distância, verifica-se também que os clientes satisfeitos são menos sensíveis ao preço que os clientes insatisfeitos (Proença, 2011). Embora a automatização dos serviços permita uma redução de preços nas transações efetuadas pelos clientes em plataformas *self-service*, nem sempre esta realidade é transposta para o preço final ao cliente.

6.6 As novas agências bancárias

Encontramos autores a defender que os bancos devem reconsiderar o formato das agências em vez de fecha-las. Num estudo da (Kurt Salmon, 2013) é apontado um conceito híbrido ou de fusão entre o físico e o digital – “*A key element for this transformation is to embrace phygital, with the integration of digital technology into branches*”. Devem ser desenvolvidas tecnologias digitais e integra-las nas agências. São os projetos de NFC *near field communication*, em que, as agências bancárias se tornam mais tecnológicas e permitem a interação dos clientes através de *internet, mobile* ou vídeo-conferência. Com a disponibilização de aparelhos como *Kiosks touch screen, tablets* ou ATM de última geração, com capacidade para potenciar *cross-selling*.

Estes canais devem ser concebidos numa lógica de *ease-of-use* que, permita fazer subscrição de produtos com um número máximo de 5 toques.

A introdução de novas tecnologias tem vários benefícios: primeiro, reforça o posicionamento da marca numa lógica de modernidade e atualização das tendências experienciais de uso. Segundo, permite uma economia de custos substancial quando comparada com as transações efetuadas presencialmente. Terceiro, liberta os empregados de tarefas de menor valor e possibilita-lhes desenvolver ações comerciais de aconselhamento de maior valor para o banco. Quarto, proporciona a interação dos clientes em ambiente fiável, seguro e com privacidade.

Refazer o conceito de agência implica dota-la de maior capacidade de resposta numa lógica de complementaridade de canais, mas que ao mesmo tempo compita com a oferta

online, e porque os pontos de venda físicos facilitam o *up-selling* e o *cross-selling*. (Mckinsey, 2016).

6.7 O papel dos empregados

Os bancos que assumem uma estratégia de implementação de novas tecnologias, devem olhar para os seus empregados como peças fundamentais para levar esta tarefa por diante. É fundamental criar o envolvimento de todos no projeto, de modo que seja percebido individual e coletivamente e numa perspetiva transversal a todas as áreas departamentais. Assim como, reforçar as competências digitais (apostar nos *eSkills*), envolve-las nos novos conceitos de negócio, responder aos novos requisitos dos clientes e reter talentos.

As novas agências com um cariz mais tecnológico requerem pessoas com um perfil também diferente. O seu papel será cada vez menos de operacionalização de transações e cada vez mais de aconselhamento financeiro em poupanças, financiamentos, serviço ao cliente e facilitação de utilização de novos dispositivos.

Esta tarefa pode ser mais difícil de atingir para pessoas de mais idade. Podem surgir aqui problemas por inaptidão, desmotivação ou resistência à mudança. O grande desafio passa pela compreensão da cultura, pela capacidade de a moldar aos novos conceitos e pelo desenho e implementação dos novos modelos de negócio.

Simultaneamente, deve haver a preocupação de gerir uma herança de muitos anos de atividade e não defraudar expectativas de clientes antigos e clientes novos, pois têm características substancialmente diferentes, aos quais, deve ser dada uma resposta de serviço total, mas em dois registos diferentes de interação.

É fundamental valorizar a confiança depositada pelos clientes antigos e fazer um esforço na sua retenção. O caminho passa pela personalização do serviço para este segmento. Esta reforça a satisfação, confiança e fidelização do cliente para com a empresa, ao mesmo tempo que incrementa um maior conforto psicológico de relacionamento e cria maior barreira à saída (Ball *et al.*, 2006).

É também imprescindível, investir na captação dos novos clientes, numa lógica de oferta diversificada de canais, de acordo com as tendências do mercado e as vivências da nova geração, sabendo à partida que o retorno de rentabilidade só virá alguns anos mais tarde.

6.8 A internet e o digital

Vejamos a análise de (Porter, 2001) à expansão do acesso à internet, onde o mercado deixa de ter fronteiras e a concorrência é global. As empresas passam a contar com novos canais de distribuição e contacto direto com os clientes.

A internet proporciona maior eficiência à indústria em vários domínios, expandindo o tamanho do mercado e promovendo a sua posição relativamente ao negócio tradicional.

É necessário então desbravar caminho e incorporar novas aprendizagens. (Schwab, 2016) elenca como efeitos principais da quarta revolução industrial: **as expectativas dos clientes, o aperfeiçoamento do produto, a inovação colaborativa e os novos formatos organizacionais.**

Isto significa por um lado que, os consumidores estão cada vez mais no epicentro das preocupações das empresas e por outro, o surgimento de novos modelos de negócio globais, vieram trazer visibilidade a novos talentos, a novas culturas e novas formas de organização.

Mas o que significa na realidade digital? Segundo “(Dorner, 2015) não é mais do que uma nova forma de fazer as coisas. *Creating value at the new frontiers of the business world, creating value in the processes that execute a vision of customer experiences and building foundational capabilities that support the entire structure.*”

A digitalização vem criar novas oportunidades e acabar com o modelo de negócio antigo, fazendo uso das novas tecnologias, conforme referem (Weill, 2015) **O modelo digital** assenta em três pilares: Primeiro, **conteúdos**, (que oferta temos), Segundo, **a experiência de uso** (que apresentação e disponibilização damos ao cliente) e Terceiro, **plataformas tecnológicas**, (que forma de produção e distribuição proporcionamos).

Um novo modelo de negócio exige novas abordagens. (Dawson *et al.*, 2016) referem a velocidade de mudança e a agilidade organizacional como requisitos necessários mas não suficientes a um novo modelo de negócio. Isto é, não significa só a capacidade de se mover rápido, mas sim conseguir ao mesmo tempo manter o negócio estável, para conseguir fornecer o que seus consumidores querem, quando querem, com a qualidade e custo que eles exigem.

A influência da economia digital na banca de retalho

Os mesmos autores acrescentam ainda que, uma empresa na era digital precisa de ter capacidade de tomada de decisão para avaliar e fazer escolhas perante oportunidades e ameaças. Capacidade de interagir no mundo dos negócios, isto é, ter uma abordagem integrada de ligação do produto, mercados e tecnologia através de plataformas digitais. E por último, conseguir uma redução de custos radical, através da digitalização de processos, permitindo ser mais rápido no *time to market*, mas com elevados padrões de qualidade.

De acordo com as previsões de tendência para os próximos anos, (Kelly, 2014) construir uma solução digital para a banca constitui um elemento chave para o sucesso da indústria e os bancos terão que a implementar rapidamente ou enfrentar a cedência de parte da sua cadeia de valor aos novos entrantes.

É preciso que os bancos disponibilizem uma experiência *omnichannel* aos seus clientes. A proposta de valor e disponibilização de serviço devem estar acessíveis em qualquer altura, em qualquer canal, (*mobile, tablet, internet e call center*) possibilitando trocar de canal de interação e continuar com a operação que antes tinha iniciado, por exemplo na loja física. A par desta nova abordagem devem ser disponibilizados produtos e serviços de alto valor acrescentado e que vão ao encontro das necessidades dos clientes.

6.9 O digital no quotidiano das transações comerciais

A decisão de compra hoje em dia é precedida em 80% dos casos de uma pesquisa na internet, no sentido de comparar a oferta e conferir opiniões disponíveis nas redes sociais acerca de um produto ou serviço (Willmott, 2014).

Há cada vez mais empresas direcionadas ao aconselhamento dos consumidores (*Comparison engines, Personal finance managers, financial advisors*) que lhes disponibilizam toda a informação necessária numa decisão de compra esclarecida, quer a nível de preços, características, comparação com produtos concorrentes, ou aconselhamento. De tal forma que, a sua influência na decisão final dos consumidores começa a ser mais importante que os argumentos das próprias marcas, como é o caso de *sites* como o “*USAA AutoCircle*” na indústria automóvel nos EUA (Weill, 2015).

A influência da economia digital na banca de retalho

O acesso a esta informação está disponível em qualquer plataforma *online*. O poder agora está do lado da procura em contraposição com a realidade passada em que, o poder era detido pela oferta (manifestado pela força das marcas e do marketing). Um exemplo prático, os consumidores têm a possibilidade de escolher uma parte do produto ou informação, fracionando as compras apenas ao que lhes interessa. Exemplos: música, artigos, jornais, livros, enciclopédias, partilha de transportes, de casas ou de explicações.

Por outro lado, a influência na decisão de escolha está também a transferir-se para as redes sociais e na partilha de experiências positivas e/ou negativas sobre uma marca ou um produto.

As redes sociais são um poderoso meio de divulgação de produtos e serviços e são utilizadas por um número exponencial de pessoas e empresas. Têm por trás de si, poderosas empresas, os gigantes digitais que usam os “*Big Data*” como forma de conhecer o perfil dos seus utilizadores, de conhecer os seus hábitos de consumo, de perceber as novas tendências de mercado e de antecipar respostas a essas novas tendências. Nesse sentido, empresas, como *Google, Facebook, Twitter, Apple*, etc. já manifestaram interesse de entrar na indústria bancária, com uma oferta de serviços financeiros incluída na sua oferta de serviço total (Weill, 2015).

Os bancos são das empresas que melhor conhecem os eventos relevantes de vida dos seus clientes, no entanto, a utilização destes dados carece de autorização legal que, na europa é muito restritiva quanto à proteção de privacidade de informação.

6.10 Estratégia Europeia – *Digital Agenda 2020*

Importa aqui dar nota das políticas que estão a ser delineadas no âmbito da economia digital. A comissão europeia apresentou a *Digital Agenda 2020* na definição de um quadro estratégico para o crescimento da união europeia até 2020, tendo em vista o incremento da **produtividade, competitividade e internacionalização** das empresas. Pretende-se explorar o potencial das tecnologias de informação e comunicação, por forma a fortalecer a **inovação, o crescimento e o progresso**.

Para tal, foram definidos 7 Pilares estratégicos:

“Pillar I: Digital Single Market, estabelecer um espaço único de pagamentos on-line e proteger os consumidores da EU no ciber-espaço”

“Pillar II: Interoperability & Standards, A Europa tem de assegurar que os novos dispositivos de tecnologias de informação, aplicações, repositórios de dados e serviços, interajam perfeitamente em qualquer lugar”

“Pillar III: Trust & Security, Proposta de soluções práticas, incluindo uma resposta europeia coordenada para ciber-ataques e regras reforçadas em matéria de proteção de dados pessoais”

“Pillar IV: Fast and ultra-fast Internet access, A Europa precisa que pelo menos 50% das famílias europeias subscrevam ligações à Internet superiores a 100 Mbps até 2020”

“Pillar V: Research and innovation, A Agenda Digital visa manter a vantagem competitiva da Europa através de uma maior coordenação”

“Pillar VI: Enhancing digital literacy, skills and inclusion, Como as tarefas diárias são cada vez mais realizadas on-line, é preciso dotar as pessoas de capacitações digitais avançadas, para participar plenamente na sociedade”

“Pillar VII: Enabled benefits for EU society, A Agenda Digital centra-se também na capacidade para reduzir o consumo de energia, suportar o envelhecimento da sociedade, revolucionar serviços de saúde e oferecer melhores serviços públicos”

“A economia digital está a crescer sete vezes mais que o resto da economia. Portugal e as suas empresas beneficiarão se acompanharem esta estratégia de desenvolvimento. *European Commission, 2015*”.

6.11 A chave para o sucesso dos canais à distância

“*A digital presence is not a nice to have – it’s a must have. Also it is not a project – it’s the way will survive (Tavlas, 2015)*”.

Há muita literatura sobre os caminhos a trilhar para enfrentar os novos desafios da era digital, destaco aqui alguns.

A chave para ter sucesso nesta nova era, assenta em duas premissas: ***Simple Proposal***, com apenas alguns cliques adquirir serviços numa plataforma de fácil uso e com segurança de dados; ***Customised***, criação de uma proposta de valor adaptada às necessidades específicas de cada cliente (Kurt Salmon, 2013).

Para preparar o futuro, segundo (Weill, 2015) as empresas têm que aprender mais acerca dos clientes:

Primeiro, obter informações acerca perfil de consumo dos clientes e dos eventos significativos de vida, via análise dos grandes dados (*Big Data*)⁹.

Segundo, amplificar a voz dos clientes dentro da empresa; enfatizar a evidência para a tomada de decisão e não as suposições.

Terceiro, desenvolver multi-produto e multi-canal em simultâneo para responder às necessidades de eventos dos clientes e proporcionar-lhes uma nova experiência de interação.

E por fim, tornar-se a primeira escolha na sua indústria. Isto requer ter uma marca forte, obter boas recomendações dos clientes e ter um serviço de qualidade superior.

⁹ *Big Data* é o termo que descreve o imenso volume de dados, estruturados e não estruturados, que impactam os negócios no dia a dia.

A influência da economia digital na banca de retalho

Os mesmos autores defendem que, uma visão profunda sobre o aumento da utilização dos canais digitais, a par do compromisso no suporte humano para o aconselhamento de clientes, vai determinar o posicionamento dos bancos em aumento de receita e quotas de mercado através de:

- Redução de custos de transação nos canais, *internet, mobile e self-service (ATM e Kiosks)*
- Aumento de receita, pelo comissionamento e vendas nestes canais com uma adequada política CRM *customer relationship management* e oferta de serviços de valor acrescentado.
- Aumento da satisfação dos clientes, dando-lhes o poder de escolha quando e onde quiserem interagir com o banco e disponibilizando acesso a novas ferramentas, por exemplo, *Wallet solutions, mobile app and personal finance management*.
- Proteger-se contra a entrada de novos *players* que estão a surgir dentro e fora da indústria, ex. *FinTechs* ou empresas globais *Google, Apple, Amazon, Alibaba* entre outras.
- Alargar a rede de distribuição ao espaço global, eliminando fronteiras.

Segundo (Desmet *et al.*, 2015). Encontramos alguns passos essenciais para o desenvolvimento de uma estratégia de entrada no conceito de negócio digital:

- Estratégia de inovação - foco na condução de novas ideias e experimentação
- Decisão diária do cliente - perceber como e porquê o cliente faz as escolhas de consumo
- Automatização de processo - reinventar os processos
- Organização - ágil, flexível e colaborativa para seguir a estratégia delineada
- Tecnologia - desenvolvimento de soluções *IT* para suporte às funções
- Análise de dados - usar informação relevante dos clientes para atingir os objetivos da empresa.

Há ainda outros autores, (Mithas *et al.*, 2013) que analisam a estratégia do negócio digital e a relação entre investimento em IT e *outsourcing* de serviços. Segundo estes autores, a forma como as empresas olham para a estratégia do negócio digital é influenciada por três fatores: Turbulência, Concentração e Crescimento.

A influência da economia digital na banca de retalho

Uma maior turbulência na indústria tem um grau divergente no investimento em IT, mas tem pouca ou nenhuma influência no investimento em *outsourcing* de serviços. Uma maior concentração da indústria, tem um fraco efeito convergente sobre *outsourcing* e investimento em IT. Um maior crescimento da indústria, gera um maior efeito convergente de moderação em ambas as formas de postura estratégica, investimento em IT e *outsourcing*. As empresas não querem pôr em causa as suas estratégias de investimento quando a procura está a ter um crescimento acelerado.

Referem ainda que a estratégia de negócios digitais implica uma sincronização dinâmica entre negócios e investimento em IT para ganhar vantagem competitiva.

Segundo (Brynjolfsson *et al.*, 2013) estão a surgir novas oportunidades e novos desafios. A tecnologia móvel está a mudar o comportamento dos consumidores e as suas expectativas e pode ajudar as empresas a atingir novos consumidores e expandir os seus mercados.

Segundo os mesmos autores, há sete passos importantes numa estratégia de comercialização *omnichannel*:

- Fornecer preços atraentes e conteúdos adequados, é importante evitar uma guerra de preços.
- Aproveitar o poder dos dados e analisa-los, isso proporciona uma oportunidade sem precedentes para compreender não apenas as transações de clientes, mas também as suas interações, tais como, visitas à loja, *likes* no *Facebook* ou pesquisa em *sites*.
- Evitar comparações diretas de preços, tomar medidas para dificultar comparações diretas, protegendo-se dos efeitos na concorrência de preços.
- Aprender a vender produtos de nicho, os comerciantes *online* têm vantagens sobre as lojas físicas na venda de produtos específicos, que não são economicamente rentáveis para uma loja física, tendo em conta os custos de armazenamento e transporte.
- Enfatizar o conhecimento do produto, é necessário fazer um trabalho de disponibilização das características dos produtos.
- Estabelecer os custos de mudança, os programas de fidelização podem ser veículos importantes para a retenção de clientes e manutenção das margens.

- Adotar um estilo competitivo e práticas consistentes, por exemplo, vender produtos de alta qualidade ou praticar preços baixos. O modelo adotado vai criar confiança na marca e mais transparência nas relações comerciais.

6.12 Dimensões da qualidade de serviço

A qualidade de serviço das plataformas *online* pode ser encarada sob várias perspetivas: **serviço de pesquisa automático, comunicação aos clientes, informação dos produtos, conteúdos, customização e facilidade de uso.**

(Parasuraman *et al.*, 2005) desenvolveram uma teoria de qualidade de serviço no comércio eletrónico (*E-S-QUAL*), para medir a qualidade do serviço prestado por *sites* de compra *online* dividida em quatro dimensões: **eficiência, satisfação, disponibilidade do sistema, e privacidade.** Concluíram que, estas dimensões têm um impacto positivo e significativo na satisfação e fidelização dos clientes.

Outro estudo de (Ganguli, 2011), relativo ao impacto na satisfação e fidelização dos clientes com a introdução de novas tecnologias na banca, destaca outras dimensões: **facilidade de uso, segurança nas transações e qualidade de informação.**

A adoção de novas tecnologias *SST self-service technology* deve cumprir os critérios de qualidade de serviço e levar em consideração as dimensões anteriores, como tendo um impacto significativo na satisfação e fidelização dos clientes. Um desenho de canais confiável e de fácil uso aumenta a confiança dos utilizadores.

Com o incremento de utilização das tecnologias de informação na banca, a relação comercial cara a cara tem sido substituída pelo uso de *ATMs (Automatic Teller Machine)*, *internet banking*, *call centers* e *mobile banking*. Estas ferramentas têm aumentado a eficiência e eficácia do serviço bancário (Marshall, 2006 citado por Ganguli, 2011). No entanto, nem todos os clientes encaram os serviços *self-service* positivamente, (Mick, 1998) defende que para certos clientes, esta é uma fonte ansiedade e *stress*.

Já (Zeithaml, 1987) considera que uma consequência negativa dos auto-serviços é a despersonalização da relação banco/cliente e que os consumidores preferem um relacionamento interpessoal pela experiência social implícita, ao invés de interagirem com máquinas.

6.13 Consequências do uso das novas tecnologias

(Butler *et al.*, 1997) referem que as pessoas podem passar a fazer o trabalho em metade do tempo do que faziam anteriormente e a força de vendas pode passar mais tempo com os clientes. A interatividade tecnológica aumenta a eficiência e diminui o emprego.

Os aspetos negativos da automação e conectividade, revelados num estudo da “(UBS, 2016), para o *World Economic Forum*, enuncia grandes perturbações não só nos modelos de negócio, mas também no mercado de trabalho. É estimada uma perda de 5 milhões de empregos em 5 anos, nas 15 maiores economias e países em desenvolvimento”.

As pessoas mais afetadas são as que têm menos qualificações e com funções indiferenciadas. Por contraste, haverá uma forte procura de engenheiros de computadores e matemáticos, com consequências negativas no mercado de trabalho e aumento de desigualdade entre setores da sociedade.

É referenciada ainda a expectativa de aumento da desigualdade entre países desenvolvidos e países em desenvolvimento, bem como entre sectores com mais capacitações e riqueza, em detrimento dos que não têm capacidade de participação na nova economia digital.

Existe também riscos e vulnerabilidades quanto à utilização excessiva ou exclusiva de meios e infraestruturas tecnológicas, como por exemplo, a utilização da *cloud*, a dependência de terceiros (*outsourcing*) ou de máquinas, para resposta à atividade de uma empresa ou setor. A falha de um sistema vital pode paralisar uma empresa, pelo que, deve ser feita uma avaliação de equilíbrio dos níveis de dependência tecnológica e ter planos de continuidade de negócio adequados a eventos de risco. Bem como minimizar a dependência de fornecedores e ter conhecimento das suas capacidades e fragilidades.

De acordo com “(Porter, 2001) os negócios baseados na internet têm dificuldade de construção, por falta de presença física, por ausência de contacto direto com as pessoas e por ser um mercado menos tangível para os clientes, quando comparado com o negócio tradicional”.

A influência da economia digital na banca de retalho

Simultaneamente, o mesmo autor afirma que, “A internet proporciona melhores oportunidades para as empresas criarem uma posição estratégica distintiva, mas deve ser usada como complemento ao modelo de negócio tradicional”.

A Internet fornece acesso mais fácil à informação sobre fornecedores e os seus produtos, reforçando assim o poder dos consumidores. Ao mesmo tempo reduz a necessidade de força de vendas e reduz as barreiras à entrada de novos concorrentes.

O grande paradoxo da internet nos negócios revela-se aqui, os seus próprios benefícios de disponibilização de informação acabam por aproximar vendedores e compradores, quaisquer que eles sejam, permitindo-lhes realizar negócios entre si, e assim, retirar parte do negócio às empresas tradicionais

“A internet ao permitir novas abordagens para satisfazer as necessidades dos clientes, cria novos substitutos. Por ser um sistema aberto, as empresas têm mais dificuldade em manter ofertas únicas, intensificando a rivalidade entre os concorrentes e aumentando a concorrência direta (Porter, 2001)”.

7 ENTREVISTAS

Nesta parte do trabalho, procurou-se uma visão mais prática das pessoas que trabalham diariamente na implementação do modelo de negócio assente no digital. Para isso foram feitas entrevistas a quadros superiores de bancos e consultoras.

Num conjunto de cinco perguntas, houve a preocupação de focar as áreas mais críticas que um banco deve ter em conta nessa implementação.

Entrevistados:

Eng^a Isabel Guerreiro - *Senior Director and Head of Direct Channels at Banco Santander*

Dr. Joaquim Leal - *Internet and Mobile Director at Millennium BCP*

Dr. Pedro Mendes - *Commercial Director of Direct sales at Millennium BCP*

Dr. Nuno Cordeiro - *Partner at Deloitte and Head of Deloitte Digital Portugal*

Perguntas:

- 1. Que papel atribui à tecnologia e conhecimento no contexto da nova economia (era digital) nomeadamente na indústria bancária? Que objetivos dos clientes podem satisfazer?**

IG - Desde 2007 que assistimos a uma revolução tecnológica em que o digital conquistou o seu espaço e as novas tecnologias passaram a estar disponíveis em todas as indústrias.

A influência da economia digital na banca de retalho

Com a facilidade de comunicação, a criação das redes sociais, etc. surgiram novos conceitos de negócio disruptivos, como o caso da *Uber vs Taxi* que impacta nos consumidores como um todo, logo, na banca também.

Neste contexto, dificilmente a banca pode passar ao lado destas novas tendências, pelo contrário, os bancos têm estratégias claras de entrada no digital e consideram fundamental disponibilizar as novas plataformas. Há estudos que apontam para uma apetência de utilização do digital em 70% dos clientes, caso o serviço esteja disponível.

O digital veio alterar o papel dos canais de distribuição, a disponibilidade 24/7 altera o modo como as pessoas interagem. Para se ter uma noção mais exata, importa perceber a frequência de contacto dos clientes com as agências *vs online vs mobile*. Nos últimos três anos por exemplo, registou-se um crescimento de 12p.p. de clientes nos canais à distância, daí se poder considerar, que há um certo nível de canibalização de negócio entre canais.

Com isto, não quer dizer que os canais presenciais desapareçam, o que vão é ter um papel diferente no futuro, por exemplo no aconselhamento e na contratação de produtos complexos e porque há produtos cuja colocação depende dos *hard skills e soft skills* dos gestores.

Na construção destes novos modelos de negócio, pode acontecer que surjam plataformas agregadoras de *e-business* que venham competir nesta indústria, à semelhança do que acontece na indústria hoteleira. Esse risco existe porque a tecnologia está disponível. De qualquer forma, depende da vontade dos bancos em se anteciparem e criarem ecossistemas, isto é, ter uma oferta muito rica e muito abrangente, que vai para além das necessidades financeiras base dos clientes e que os desincentive de fazer *shopping around*.

JL - O digital já está presente na banca, porque está presente no dia-a-dia dos clientes. Com o advento das tecnologias móveis, nomeadamente com o aumento de utilização de telemóveis inteligentes, a mobilidade dos serviços financeiros teve um aumento de procura exponencial.

O digital está a influenciar de forma significativa a atividade dos bancos por exemplo na redução do número de sucursais, pela simples razão de que, os clientes deixaram de as

A influência da economia digital na banca de retalho

frequentar e passaram a usar canais alternativos. Os clientes já não têm necessidade de uma interação física, com algumas exceções.

Há países em que a velocidade de construção deste caminho está a ser muito mais rápida comparativamente a Portugal, por razões de natureza económica e por definição estratégica das administrações dos próprios bancos. Em Portugal ainda há um número reduzido de pessoas conhecedoras do negócio digital, mesmo nas administrações. Estas, decorrente da crise económica e da crise do sistema financeiro, muitas vezes têm que responder a necessidades imediatas, sacrificando uma visão de longo prazo. Por essa razão, a tendência é seguir o caminho dos melhores exemplos de Inglaterra, Espanha ou Irlanda.

PM - A tecnologia é um *enabler* que permite fazer banca de maneira diferente. Surgiram nos últimos tempos novos hábitos de consumo e de vida, as redes sociais e o *e-commerce* por exemplo, alteraram a forma dos clientes se relacionarem com a banca e esta, tem que saber dar resposta a esses novos tempos.

Desde 2008 que vivemos uma crise estrutural e as margens de lucro dos bancos têm reduzido de forma drástica. Isto por si só, força o caminho da construção de uma oferta digital, permitindo continuar a prestar os serviços financeiros mas de forma mais eficiente e económica.

A mudança tem que ser *Top-Down* e disruptiva para não ser mais do mesmo. Isto é, se a definição do caminho não for um objetivo estratégico da organização, não estamos a falar de um projeto importante para a organização, mas sim de uma abordagem experimental.

NC - A tecnologia é um *enabler* da disrupção, permitindo criar conceitos de negócio disruptivos e alavancar os existentes. Vivemos hoje um momento histórico, a velocidade da transformação tecnológica não têm precedente nas últimas décadas. A capacidade de processamento e armazenamento de informação, aliada à banalização das comunicações e da própria tecnologia vieram permitir que muitas pessoas e empresas utilizem essas novas ferramentas em grande escala.

A banca tem uma postura tradicional e a sua dinâmica de inovação tecnológica é muito lenta e pouco ágil. Nesta altura, os bancos vêem-se confrontados com um fenómeno transversal a todas as indústrias: o surgimento de novos modelos de negócio disruptivos. Enquanto consultor, sinto que há uma preocupação por parte dos bancos com este tema, nomeadamente com a perda de serviços na sua cadeia de valor para outras entidades. Existem diversos exemplos, quer na área de pagamentos, operações de crédito *peer-to-peer*, etc. Estes movimentos de novos *players* no mercado devem ser levados a sério, caso contrário os bancos portugueses arriscam-se a ter uma queda significativa na sua atividade.

É necessária uma resposta ativa por parte dos bancos, mas estou consciente de que a dificuldade de início de um processo de transformação está relacionada essencialmente com constrangimentos financeiros. Por outro lado, mudar o paradigma está dependente de uma forte liderança e do alto patrocínio do *Board*. Esta transformação não funciona se se circunscrever a uma lógica departamental, porque a curto prazo enfrenta barreiras internas e/ou externas intransponíveis e não tem o alcance desejado.

2. De que forma os novos clientes (geração Y) condicionam o posicionamento dos bancos no mercado? A relação pessoal desaparece totalmente? E as restantes gerações?

IG - Os novos clientes já não equacionam que não seja assim, digitalização total do serviço! No entanto, temos clientes com mais idade (60, 65 anos) que aderem muito facilmente às novas plataformas, por uma necessidade de se sentirem integrados, por curiosidade, por vontade de aprender e de não estar à margem. De resto, à semelhança do que acontece com o *facebook* que em Portugal tem uma taxa de penetração muitíssimo elevada.

Alguns fatores, como sejam o geográfico (urbano vs rural) ou fatores socio económicos, são determinantes na adesão aos novos canais, mas a rapidez de mudança do modelo de negócio, induz alterações no comportamento dos clientes, também de forma rápida.

A influência da economia digital na banca de retalho

Quanto aos clientes mais antigos, é preciso respeitar a sua decisão de escolha e sobretudo ter o cuidado de não os perder.

A minha visão para o futuro da interação com os clientes assenta numa lógica *omnichannel*, isto é, o mesmo processo pode ter interações presenciais e remotas. Nesse sentido, temos um desafio pela frente, humanizar os canais para permitir maior fidelização, com foco na qualidade de serviço e na interação pessoal, quando se mostre necessário.

JL - A geração Y quer ter a melhor experiência de interação e ter a vida facilitada, à semelhança do que acontece na maior parte da sua vivência diária (trabalho, estudo, lazer ou consumo).

As gerações mais velhas também têm um nível de adesão às novas tecnologias muito grande, maior de que se imagina, porque querem estar atualizadas e porque as ofertas de produtos e serviços estão cada vez mais disponíveis nas plataformas *online*, em detrimento dos canais tradicionais. Estes clientes serão induzidos a adotar as novas plataformas de interação porque esse é um objetivo do banco.

A perspetiva do atendimento personalizado é alterada radicalmente, uma vez que, o aconselhamento financeiro pode ser feito em apoio de retaguarda, por vídeo conferência ou por atendimento remoto, numa lógica humanizada mas à distância.

PM - A tendência de utilização dos diferentes canais ainda depende da necessidade do cliente em cada momento, isto é, conforme a necessidade seja de maior ou menor aconselhamento, assim o cliente escolhe o canal presencial ou um canal à distância.

NC - Os *millennials* já representam uma percentagem muito significativa do *workforce* e daqui a 5 anos irão obviamente aumentar o seu peso. Por outro lado, a geração Z (geração mais nova que os *millennials*) tem características similares ou ainda mais vincadas. Os clientes destas gerações apresentam uma baixa fidelização às empresas e uma grande exigência por qualidade de serviço, tendo um acesso fácil a um grande leque

de possibilidades de escolha que é complementado por rapidez na busca de informação. Estão habituados à customização de produtos e usam o *peer review* para suportar as suas decisões. Ora, esta realidade não é compatível com a atual oferta dos bancos ou dos seguros, que são serviços standartizados, rígidos e não ajustados às suas necessidades. A lógica da criação da oferta tem de passar a estar assente na visão do cliente e não na construção de produtos ou serviços que se quer vender, uma vez que as características das gerações Y e Z assim o exigem.

Não acredito que a relação pessoal no contacto e gestão de relação com o cliente vá desaparecer. Tem de haver espaço para acomodar todos e apresentar soluções atrativas para os vários segmentos de clientes e tipologias de produto. No que concerne às gerações mais velhas, apesar de muitos clientes já usarem as novas tecnologias, tipicamente valorizam mais a relação pessoal.

Resumidamente, a tendência será para um aprofundamento da aposta no *omnichannel*, refinando a integração entre os canais de comunicação com o cliente. Paralelamente, tem de haver coerência na execução desta estratégia. Assim, não pode acontecer que o cliente tenha uma excelente experiência de interação na rede *mobile* e depois, em caso de necessidade de atendimento presencial na agência, enfrente uma espera de 30 minutos ou se depare com colaboradores sem os meios ou capacitações exigidos para manter o mesmo nível de serviço experienciado noutros canais.

3. De que forma a redução de custos força a indústria bancária à adoção de novos modelos de negócio? E até que ponto terão de passar pela digitalização?

IG - Num cenário de taxas de juro negativas há que trabalhar o *cost to income*. É na parte de custos que os bancos podem atuar, já que as outras variáveis são impostas pelo mercado.

A influência da economia digital na banca de retalho

A redução de custos passa forçosamente pela automatização de processos e pela digitalização numa perspetiva *end to end*, não se limitando a fazer uma capa digital sobre processos antigos, mas sim reformula-los e reduzir a carga humana.

JL - A redução de custos passa por automatizar o serviço ao cliente. São os clientes que executam as transações de pagamentos, transferências, consultas, reconciliações, etc. remotamente. Isto retira uma enorme carga administrativa às sucursais e os colaboradores do banco passam de uma lógica de serviço transacional para uma lógica de aconselhamento financeiro.

O modelo de negócio da rede de sucursais atual (leia-se as vendas), ainda é movido pelos sistemas de incentivos e por isso condicionado pela maior ou menor pro-atividade dos comerciais. Falta dar o salto na captação da atenção dos clientes nos canais à distância.

PM - O modelo de negócio adapta-se às margens de lucro ou à falta delas, por isso, é inevitável que a digitalização do negócio bancário se faça.

NC - A digitalização é fundamental mas não é a única via. A estrutura de custo dos bancos é muito rígida e a componente tecnológica tem um peso significativo. Por outro lado, os bancos têm uma base de partida muito elevada, o *legacy*. Ou seja, a quantidade de sistemas, os custos de manutenção e de evolução são elevadíssimos. Daqui resulta um constrangimento à capacidade de alocar recursos a novos investimentos.

A banca nos últimos 10 anos tem passado de crise em crise: começou em 2007/2008 com a crise do *subprime*, depois as dívidas soberanas e agora as necessidades de capital. Não tem havido capacidade de investimento, e esta incapacidade está também associada a uma estrutura de custos pesada e difícil de contornar.

A solução mais adotada tem sido a aposta em fusões e aquisições de novos *players* que tragam soluções inovadoras para o mercado, para que, aumentando o portfólio, se consiga uma economia de custos.

Fazer uma transformação na base de um banco, implica investimentos plurianuais com um *business case* que garanta o retorno do investimento. Isto está estudado, é viável e já existem experiências de mudança profunda de paradigma nalguns países em que, por exemplo, bancos diferentes usam a mesma plataforma, à semelhança do que acontece na indústria dos *media*.

4. Até que ponto os novos *players* digitais (não bancos) são uma ameaça ou uma oportunidade e qual o papel da regulação à sua entrada na indústria?

IG - Portugal é um mercado pequeno e pouco interessante para as *FinTech*. Essas empresas não têm ainda massa crítica suficiente para competir com os bancos, em Portugal representam 1% a 2% do *shared revenue*. O mesmo já não se passa a nível internacional em que, algumas destas empresas já representam uma ameaça à indústria. O foco das *FinTech* centra-se muito em nichos de mercado com elevadas rentabilidades e em clientes *affluent*. Já os bancos não têm a facilidade de escolher apenas os clientes mais rentáveis.

Penso que o caminho passará por trabalhar em cooperação com essas empresas. Os *players* de sucesso serão aqueles que perceberem o que é mais relevante para o cliente e os que construírem um ecossistema que exceda as expectativas do cliente e o coloque no centro do negócio.

Quanto à regulação desta atividade, os reguladores da UE e de Portugal estão muito atentos às *FinTech* e começam a exigir-lhes o cumprimento das regras comunitárias.

JL - Nos fóruns internacionais sobre este tema é colocada a seguinte questão: Será que a indústria bancária ainda precisa de bancos?

Os bancos estão confrontados com novos concorrentes (*FinTechs*) que, não sendo bancos, atuam no mercado dos serviços financeiros grandemente em desigualdade de tratamento

A influência da economia digital na banca de retalho

regulamentar, porque não estão obrigadas às exigências feitas aos bancos. São estruturas *light* de negócio, com base apenas em tecnologia. Assim sendo, os bancos devem preocupar-se com estes concorrentes e de preferência, trabalhar em parceria, comprando-lhes os seus serviços e *know how*.

PM - Os novos *players* são ao mesmo tempo, uma ameaça e uma oportunidade. É preciso no entanto, ter algum cuidado com os excessos de confiança nos resultados que se anunciam frutuoso destas empresas, porque muitas vão ficar pelo caminho, tal como aconteceu com a bolha das *Dot.com*. Há que deixar amadurecer o mercado para que também os bancos não sejam instrumentalizados por estas empresas, que têm estruturas incomparavelmente mais pequenas e um impacto relativo no sistema financeiro ainda muito reduzido.

Relativamente à regulação, é necessário olhar para a crise e perceber as alterações que ela trouxe. Obrigou o regulador a apertar o cerco a esta atividade, por diversas razões: Ocorrência de falências, de escândalos, de imprudência de governação, de corrupção, etc. Isto minou a confiança e credibilidade de todo o sistema financeiro, Banco de Portugal incluído. Agora, assistimos a uma excessiva regulamentação que contrasta com a liberdade de atuação dos novos operadores. Por outro lado, o poder na UE tenta escapar aos incómodos de regular a favor dos bancos.

NC - Se os bancos não fizerem nada, são uma ameaça. Se estiverem atentos, podem ser uma excelente oportunidade. É preciso começar a olhar para outras indústrias, replicar os bons exemplos e ser mais integrador de parceiros que tragam novas soluções, porque a banca só por si não consegue criar essas soluções.

Os bancos devem conseguir integrar novas soluções dentro do seu portfólio, bem desenhadas do ponto de vista do cliente, a custo mais reduzido e mais ágeis. Acho que escolher novos parceiros é uma tarefa difícil mas fundamental. Quem tem capacidade financeira para aquisições, pode comprar, quem não tem, terá que ir por uma solução de tentativa/erro e isso exige tempo e investimento.

O certo é que não se pode continuar a fazer tudo igual ao passado, para que não aconteça ser-se surpreendido com novas soluções que façam diminuir a sua atividade drasticamente. Cada banco deve também ser proactivo, de forma a evitar que os seus competidores se antecipem na integração destas soluções disruptivas na sua cadeia de valor.

As *FinTech* criam soluções a pensar no cliente/utilizador e não no produto. Isto faz toda a diferença e rompe com o conceito de desenhar produtos ou serviços para vender. Até aqui não havia uma lógica de experiência do cliente. Se olharmos para a *Uber* ou *Airbnb*, a criação do conceito de negócio é feita numa lógica de resposta a uma *pain* cuja solução o cliente valoriza e não numa lógica do produto. O produto é uma consequência. É este caminho que a banca tem que percorrer.

Quanto à questão da regulação, os novos *players* digitais são já uma preocupação das autoridades, mas este é um fenómeno recente e, como em todas as atividades, a regulação surge sempre depois da criação dos negócios.

Temos de encontrar um equilíbrio entre o que existe e os novos desafios da transformação tecnológica. Os bancos não podem contar com a regulamentação para criar barreiras à entrada de novos concorrentes. Um exemplo paradigmático é o confronto entre *Uber* e *Táxi*.

5. Considera que a digitalização dos serviços financeiros altera o perfil de risco? Aumenta, diminui ou traz novos riscos?

IG - A complexidade dos sistemas é muito grande e o *cyber security* lida com riscos, alguns deles ainda desconhecidos. O caminho é mitiga-los, contratar peritos nas áreas de *IT*, apostar em fornecedores com grande competência em *cyber security* e usar novas ferramentas com muita parcimónia, como é o caso da *cloud*. O mundo é agora muito mais complexo, as empresas estão cada vez interdependentes, mas é nesta realidade que temos de atuar.

A influência da economia digital na banca de retalho

Na vertente de risco de negócio, o cenário é o oposto, o risco diminui porque evitamos perder clientes.

JL - Aumenta uns e trás outros novos. No entanto, os sistemas de informação dos bancos são seguros, os dos clientes é que não são, por razões de desleixo ou de excesso de confiança.

É feita uma monitorização preventiva em *real time*, por forma a cobrir qualquer evento de risco, bem como a realização de auditorias a todos os sistemas e a todos os novos lançamentos de serviços.

A informação *core* da atividade tem que estar residente no banco, a que não é *core*, pode estar numa *cloud* encriptada.

A segurança chega a ser inimiga do negócio e perde-se negócio muitas vezes, em nome da segurança.

NC - As diversas crises financeiras dos últimos anos conduziram a um incremento da regulação sobre as entidades financeiras. Mais recentemente observamos que esse fenómeno afeta também as *FinTech* até aqui menos expostas, mas que cada vez mais despertam a atenção dos reguladores.

É minha convicção que a digitalização dos serviços financeiros acarreta novos riscos no que diz respeito à segurança de informação.

O desafio, tanto de bancos como das *FinTechs*, é o de inovar de forma responsável e coerente com a defesa da estabilidade do sistema financeiro e sem perder os princípios de gestão de risco que sustentam os níveis de confiança dos reguladores.

8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Os clientes empresa não foram aqui abordados, pelo que, será importante referi-los noutros estudos. Contudo, diríamos que as empresas tenderão a ser mais rápidas na adesão às novas tecnologias com exceção das micro empresas, cujo perfil de cliente espelha o comportamento do seu proprietário.

O número de entrevistas foi limitado a nível geográfico, pelo que entrevistas com peritos de outros países poderá trazer eventualmente novas opiniões.

Para futuros estudos será interessante quantificar o incremento de valor de uma oferta digital e/ou o custo da não disponibilização dessa mesma oferta, de modo a aferir o seu real valor.

9 CONCLUSÕES

Procurou-se neste trabalho interpretar o tema da digitalização da banca de retalho, com base na revisão da literatura (com artigos publicados de maior relevo) e complementado com entrevistas a peritos.

Após este trabalho de pesquisa, pode-se concluir que o caminho da digitalização do Sec. XXI, (com base na disponibilização de plataformas digitais e numa visão tecnológica do negócio bancário), é já uma realidade e está presente nos objetivos estratégicos da maior parte dos bancos. Ainda assim, em níveis de comprometimento diferentes, conforme a sua maior ou menor capacidade financeira para novos investimentos e conforme a sua maior ou menor liderança estratégica em inovação. O exemplo mais representativo vem do BBVA.

Da pesquisa de literatura e das opiniões recolhidas em entrevistas, há uma convergência de pensamento quanto ao impacto significativo que a economia digital vai ter na mudança do modelo de negócio na indústria bancária. Foram aqui abordados temas relacionados com a internet, o digital no quotidiano das transações comerciais, serviços *self-service*, qualidade de serviço, preço, agenda digital da união europeia, etc. como enquadramento das transformações nesta indústria e ainda de âmbito socio-económico, mas foi dada

especial atenção a quatro pilares, que se consideram ser os condutores desta transformação. Vejamos a influência de cada um deles:

- A disponibilidade **tecnológica** aliada a um elevado nível de **conhecimento** por parte das novas gerações (permitindo a criação e utilização das novas ferramentas computadorizadas por um grande número de pessoas), representam uma nova realidade, só agora possível de alcançar, mercê de um longo caminho percorrido pelas ciências e que se pode resumir no conceito da revolução 4.0 (Drucker, 1993; Tapscott, 1996; Schwab, 2016).
- A procura por mobilidade de serviços exigida pelas **novas gerações** muda a relação comercial dos bancos com os seus clientes.

As novas gerações que nasceram na era da internet, não dispensam a utilizam das novas tecnologias e revêm-se num novo modelo de estudar, trabalhar, socializar, comprar, divertir-se, etc., através da utilização constante dos *smartphones* com ligação à internet e permanente contacto nas redes sociais. Este novo paradigma de interação, permite-lhes ter uma grande liberdade de escolha, de colaboração em rede, de estar em conversação permanente, de ter grande velocidade nas respostas das empresas e sempre com expectativa de um elevado grau de inovação (Achrol, 1999; Tapscott, 2009).

- A **redução de custo** de entrega de serviço ao cliente proporcionada pela introdução das tecnologias de informação, é um elemento que está a transformar a forma de produção e distribuição de bens e serviços. Isto é, estamos a assistir à substituição de mão-de-obra por automatização/computação/robotização.

Focando apenas na indústria bancária, verifica-se que os custos de realização transações operadas pelos colaboradores dos bancos, é muito superior comparativamente à disponibilização de plataformas *online*, que permitem aos clientes o processamento dessas mesmas transações (Kalakota, 1997).

Os bancos sofreram pesados prejuízos nos últimos anos e estão confrontados com a necessidade de voltar aos lucros, conforme foi referido neste estudo. A existência de uma via para diminuição de custos (introdução de *high-tech* na gestão de processos e em novos canais) é uma oportunidade para relançar a atividade e porventura com novas formas disruptivas de atuação no mercado. A outra via possível de aumento de

receita, está fortemente comprometida pela crise económica e pela existência de taxas de juro de referência extremamente baixas e até negativas.

- Os **novos concorrentes**, são não bancos, empresas de cariz tecnológico (*FinTech*) ou empresas criadas a partir de gigantes de *IT* (*Google, Apple, Paypal*) ou cadeias de distribuição (*Amazon, Alibaba*) etc. que estão a disponibilizar serviços financeiros apenas em plataformas *online*, sem presença física e em nichos de mercado como sejam: pagamentos, transferências, financiamentos, poupanças, investimentos, gestão de carteiras, seguros, aconselhamento financeiro, etc.

Isto pode representar a fragmentação dos serviços financeiros tal como os conhecemos. Na realidade, já está a ameaçar a cadeia de valor dos bancos de retalho e a forçar a cedência de quota de mercado aos novos entrantes (Kelly, 2014; Weill, 2015).

Esta realidade está a conduzir os bancos a uma mudança de paradigma, a passagem de um modelo de negócio construído numa base de relacionamento comercial cara-a-cara, para uma relação mais tecnológica e baseada na mobilidade. Não sabemos se será melhor ou pior, para já é apenas diferente. Contudo, é necessário assegurar a resposta mais adequada a cada segmento de clientes. Não se devem esquecer os clientes da geração X e da geração *baby boomers* que, na sua maioria não aderem a mudanças radicais de relação pessoal ou social e que continuarão a exigir uma personalização do serviço (Ball *et al.*, 2006).

Serão por seu lado, estas gerações que permitirão uma transição equilibrada e menos radical, permitindo que os bancos continuem a exibir a sua marca nas principais avenidas e cidades. Essa a imagem representa valor e não é de forma nenhuma desprezada pelos bancos.

Em resposta à questão inicial, podemos concluir que é crítico incrementar o digital na banca de retalho, porque se tornou num elemento essencial ao sucesso das organizações e acompanha as alterações que estão a ocorrer na sociedade e na economia (Drucker, 1993; Tapscott, 1996; Suoranta, 2003).

Há no entanto, preocupações e riscos associados a esta nova era. Às virtudes da economia digital de facilitador de livre acesso à informação e conhecimento, associam-se também contras: perda de postos de trabalho, falta de segurança (em consequência de ciber

A influência da economia digital na banca de retalho

ataques), falta de privacidade de dados, falta de confiança entre as pessoas e organizações, desigualdade de oportunidades entre pessoas e regiões e perda de relacionamento pessoal (David, 2003; UBS, 2016).

No fim, o homem é a razão de ser de qualquer atividade. Para garantir o sucesso e a sustentabilidade dos negócios, é preciso agir com competência e determinação. Importa conhecer o passado, agir no presente e projetar o futuro, atendendo à noção do bom senso, da ética e dos valores.

REFERÊNCIAS

Achrol, R. S. & Kotler, P. 1999. Marketing in the network economy. *Journal of Marketing*; 63: 146-163.

Ball, A. D., Coelho, P. S. & Vilares, M. J. 2006. Service personalization and loyalty. *Journal of services marketing* 20 (6): 391-403.

Barañano, A. M. 2008. *Métodos e técnicas de investigação em gestão*, Lisboa: Edições Sílabo.

Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J. and Vargo, S. L. 2015. Service innovation in the digital age. *MIS Quarterly* 39 (1): 135-154.

Beccalli, E. 2007. Does IT investment improve bank performance? Evidence from Europe. *Journal of Banking & Finance* 31 (7): 2205-2230.

Bengtsson, M. & Kock, S. 2000. Coopetition in business networks to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management* 29 (5): 411-426.

Brynjolfsson, E., Hu, Y. J. and Mohammad, S. R. 2013. Competing in the age of omnichannel retailing, *MIT Sloan Management Review*. 54 (4): 23-29.

Butler, P., Ted, W. H., Alistair, M. H., Lenny, M., Byron, A., James, M. and Anupam, S. 1997. A revolution in interaction, *McKinsey Quarterly*. 1: 1-23.

Canhoto, R. 2015. 3X+. *Universidade Católica Portuguesa*. Porto: TEDx:
https://www.youtube.com/watch?v=7pUjNZKckrY&feature=youtu.be&utm_content=buffer22416&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer,
16/12/2015.

Capgemini. 2015. World Retail Banking Report. *Capgemini*:
<https://www.capgemini.com/thought-leadership/world-retail-banking-report-2015>,
20/06/2016.

A influência da economia digital na banca de retalho

Cisco. 2012. Winning Strategies for Omnichannel Banking. *Cisco*: <http://pt.slideshare.net/CiscoIBSG/omnichannel-press-deck>, 15/06/2016.

Colgate, M. & Hedge, R. 2001. An investigation into the switching process in retail banking services. *The International Journal of Bank Marketing*. 19 (5): 201-212.

David, P. & Foray, D. 2003. Economic fundamentals of the knowledge society. *Sage Journals, Policy Futures in Education*. 1 (1): 20-49.

Dawson, A., Hirt, M. and Scanlan, J. 2016. The economic essentials of digital strategy. *Mckinsey*: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-economic-essentials-of-digital-strategy>, 27/06/2016.

Deloitte. 2015. Industry 4.0 Challenges and solutions for the digital transformation and use of exponential technologies. *Deloitte*: http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjJs-bGqoTMAhVK7xQKHRT6DXQQFgggMAA&url=http%3A%2F%2Fwww2.deloitte.com%2Fcontent%2Fdam%2FDeloitte%2Fch%2FDocuments%2Fmanufacturing%2Fchen-manufacturing-industry-4-0-24102014.pdf&usq=AFQjCNHcTGWcOYg9uFdvBQ93ZuOwtOtWYw&sig2=XLSf8i5Z_xgM0u_uUsFxKg, 10/04/2016.

Desmet, D., Duncan, E., Scanlan, J. and Singer, M. 2015. Six building blocks for creating a high-performing digital enterprise. *Mckinsey*: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/six-building-blocks-for-creating-a-high-performing-digital-enterprise>, 13/12/15.

Dörner, K. and Edelman, D. 2015. What digital really means. *Mckinsey*: http://www.mckinsey.com/insights/high_tech_telecoms_internet/what_digital_really_means, 30/07/2015.

Drucker, P. 1993. *Post capitalist society*. London and New York: Routledge.

Efma. 2015. Evolution of the workplace in financial services. *Efma*: <http://www.efma.com/index.php/resources/studies/detail/EN/1/507/1-1IXSIN>, 12/12/2015.

Efma. 2016. Innovative new players in retail financial services. *Efma*: <https://www.efma.com/index.php/resources/articles/detail/EN/1/509/1-28NCCF>, 02/05/2016.

European Commission. 2015. Digital Agenda in the Europe 2020 strategy. *European Commission*: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/europe-2020-strategy>, 12/06/2016.

Ganguli, S. & Roy, S. K. 2011. Generic technology-based service quality dimensions in banking - Impact on customer satisfaction and loyalty. *The International Journal of Bank Marketing*. 29 (2): 168-189.

González, F. 2014. Reinventing the company in digital age. *OpenMind BBVA Group*: <https://www.bbvaopenmind.com/en/book/reinventing-the-company-in-the-digital-age/>, 12/06/2016.

Hirt, M. and Willmott, P. 2014. Strategic principles for competing in the digital age. *Mckinsey*: <http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategic-principles-for-competing-in-the-digital-age>, 27/06/2016.

IBM. 2015. Redefining Boundaries: The global C-suite study. *IBM*: <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/study/>, 12/06/2016.

IDC. 2016. Explore 3rd Platform Transformation. *IDC*: <http://www.idc.com/prodserv/3rd-platform/>, 13/06/2016.

Indra. 2014. From the traditional banking system to the customer-centric financial ecosystem. *Indra*: <http://www.efma.com/index.php/resources/studies/detail/EN/1/507/1-1DYUY5>, 12/12/2015.

Kelly, G. 2014. *The digital revolution in banking*. Washington, D.C: Group of Thirty.

Kurt Salmon. 2013. Phygital and other digital challenges for retail banks. *Kurt Salmon*: https://www.efma.com/ressources/studies/2013/1-VURE5_E_study.pdf, 16/12/2015.

A influência da economia digital na banca de retalho

Lassar, W. M., Manolis, C. & Lassar, S. S. 2005. The relationship between consumer innovativeness, personal characteristics, and online banking. *The International Journal of Bank Marketing*. 23 (2): 176-199.

Marktest. 2015. Internet e mobile banking, consumo e tendências. *Marktest*: <http://www.marktest.com>, 10/04/2016.

Massey, K. 2015. Opportunities Abound in Financial Services 3rd Platform IT Spending. *IDC Corporate*: <https://idc-community.com/financial/financial-services-technology?author=a9c5d7f4-c36c-4be4-acf1-78bcbaba53e7>, 13/06/2016.

Matzler, K., Würtele, A. & Renzl, B. 2006. Dimensions of price satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*. 24 (4): 216-231.

Mckinsey. 1997. A revolution in interaction. *Mckinsey*: http://www.mckinsey.com/insights/strategy/a_revolution_in_interaction, 13/12/2015.

Mckinsey. 2014. Digital strategy. *Mckinsey*: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/digital_strategy, 01/07/2015.

Mckinsey. 2014. The rise of the digital bank. *Mckinsey*: http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/the_rise_of_the_digital_bank, 12/12/2015.

Mckinsey. 2016. How companies become digital leaders. *Mckinsey*: <http://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/how-companies-become-digital-leaders>, 12/06/2016.

Mckinsey. 2016. Leading in the digital age. *Mckinsey*: <http://www.mckinsey.com/global-themes/leadership/leading-in-the-digital-age>, 01/07/2016.

Mick, D. G. & Fournier, S. 1998. Paradoxes of technology: consumer cognizance, emotions, coping strategies. *Journal of Consumer Research*. 25 (2): 123-143.

Milne, A. 2015. Achieving european policy objectives through financial technology. *European Credit Research Institute*. 17: 1-5.

Minakakis, L. & Rao, B. 1999. Competing in online markets: financial services as a case in point. *Electronic Markets*. 9 (4): 263-268.

Mithas, S., Tafti, A. & Mitchell, W. 2013. How a firm's competitive environment and digital strategic posture influence digital business strategy. *MIS Quarterly*. 37 (2): 511-536.

Nadjar, J. & Amègan, J. 2013. Phygital and other digital challenges for retail banques. *Kurt Salmon*. 1-68.

Oracle. 2016. Digital transformation: The challenges and opportunities facing banks. **Oracle**: <https://www.efma.com/index.php/resources/studies/detail/EN/1/507/1-1STO8P>, 12/06/2016.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Malhotra, A. 2005. E-S-QUAL, A multiple-item scale for assessing electronic service quality. *Journal of Service Research*. 7 (3): 213-233.

Porter, M. E. 2001. Strategic planning - Strategy and the internet. *Harvard Business School*.

Pousttchi, K. & Schurig, M. 2004. Assessment of today's mobile banking applications from the view of customer requirements system sciences. *University of Augsburg*. 1-11.

Proença, J. F. & Rodrigues, M. A. 2011. A comparison of users and non-users of banking self-service technology in Portugal. *Managing Service Quality*. 21 (2): 192-210.

Ram, S. & Sheth, J. N. 1989. Consumer resistance to innovations: The marketing problem and its solutions. *Journal of Consumer Marketing*. 6 (2): 5-14.

Rogers, E. M. 1983. *Diffusions of Innovations*, 3rd ed. New York: The Free Press 241-268.

A influência da economia digital na banca de retalho

Rogers, E. M. 1995. *Diffusion of Innovations*. 4th ed. New York: The Free Press 204-250.

Schwab, K. 2016. The fourth industrial revolution: what it means, how to respond. *World Economic Forum*. Jan 14: 1-6.

Shapiro, C. & Varian, H. R. 1998. A strategic guide to the network economy. *Harvard Business School Press*. Boston, Massachusetts. 1-14.

Suoranta, M. 2003. Adoption of mobile banking in Finland. Academic dissertation. *University of Jyväskylä*. 1-85.

Surjadjaja, H., Ghosh, S. & Antony, J. 2003. Determining and assessing the determinants of e-service operations. *Managing Service Quality*. 13 (1): 39-53.

Tapscott, D. 1996. *The digital economy*. New York: McGraw-Hill.

Tapscott, D. 2009. *Grown up digital. How net generation is changing your world*. New York: McGraw-Hill.

Tavlas, T. 2015. *Digital Banking Tips*. Vienna de Austria: DBT.

The KenBlanchard companies. 2009. The Next Generation of Workers, White Paper. *The KenBlanchard companies*: <http://www.kenblanchard.com/Leading-Research/Research/The-Next-Generation-of-Workers>, 16/12/2015.

UBS. 2016. Extreme automation and connectivity: The global, regional, and investment implications of the Fourth Industrial Revolution: *UBS*: https://www.ubs.com/global/en/about_ubs/follow_ubs/highlights/davos-2016.html, 02/07/2016.

Weill, P. & Woerner, S. L. 2015. Thriving in an increasingly digital ecosystem. *MIT Sloan Management Review*. 56 (4): 27-34.

Willmott, P. 2014. Digital strategy. *Mckinsey*: <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/digital-strategy>, 27/06/2016.

A influência da economia digital na banca de retalho

Zeithaml, V. A. & Gilly, M. C. 1987. Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: A comparison of elderly and nonelderly consumers, *Journal of Retailing*. 63 (1): 49-68.