

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Que Modelo de Balcão adequado ao Banco Montepio perante o Novo Paradigma do Setor Bancário

Jorge Pedro Rosado Leal de Oliveira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Doutor Pedro Miguel Ribeiro de Almeida Fontes Falcão, Professor Convidado Auxiliar, ISCTE Business School

Novembro, 2021



BUSINESS
SCHOOL

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Que Modelo de Balcão adequado ao Banco Montepio perante o Novo Paradigma do Setor Bancário

Jorge Pedro Rosado Leal de Oliveira

Mestrado em Gestão Aplicada

Orientador:

Professor Doutor Pedro Miguel Ribeiro de Almeida Fontes Falcão, Professor Convidado Auxiliar, ISCTE Business School

Novembro, 2021

Este trabalho é dedicado à memória de minha mãe.

Agradecimentos

Começo por agradecer a todos aqueles que tornaram possível este trabalho.

Ao Professor Doutor Pedro Fontes Falcão, que prontamente aceitou o meu convite para este desafio. Eternamente grato pela orientação e conselhos.

Ao Dr. Sebastião Beltrão, Dr. Hugo Resende, Dra. Conceição Matos e Dr. João Moura pela disponibilidade e participação, na qualidade de entrevistados, com as preciosas visões pragmáticas que possuem sobre o tema.

Ao Banco Montepio, Dept.de Estratégia e Plano e Dept.de Gestão de Pessoas nas pessoas do Dr. Bráulio Silva, Dr. Célio Pereira, Dra. Jaquelina Rodrigues, Dra. Elsa Correia e demais equipa pelo apoio e agilização nas respostas às necessidades que foram ocorrendo durante este processo.

Agradeço ainda à minha mulher, ao meu pai e a todos os meus amigos cujo suporte e incentivo foram imprescindíveis.

Resumo

A banca de retalho atualmente atravessa o paradigma de contração da sua rede física comercial. A crescente utilização de outros canais de distribuição pelos clientes é uma evidência. A larga rede de *Automatic Teller Machine* (ATM) ou Caixas Automáticas (CA) e os canais digitais colocam à disposição dos consumidores, com maior comodidade, o numerário e os serviços que se encontram disponíveis em simultâneo num balcão bancário.

Este estudo pretende demonstrar, em primeiro lugar, que o balcão bancário continua a desempenhar atualmente um papel essencial na sociedade e na estratégia da banca nacional de retalho analisada. Em segundo lugar, que tenderá a assumir um papel crucial e complementar aos restantes canais de distribuição, havendo a necessidade, no entretanto, de uma transformação em várias vertentes.

Esta transformação de balcão foi estudada no âmbito do melhor modelo de balcão possível para a instituição financeira mais antiga do país, o Banco Montepio. Foram questionados utentes dos balcões do banco, efetuadas entrevistas aos órgãos gestores de outras instituições de crédito com transformações de balcão em curso ou já implementadas e foram feitas visitas a novos modelos de balcões de várias instituições nacionais.

Esta dissertação sugere que para uma transformação de balcão completa, a mesma deve assentar em pilares como: a relação com o cliente, os colaboradores, o ambiente e *layout*, os custos, a tecnologia e inovação, a agilização de processos, a experiência de consumidor (CX), a omnicanalidade, as parcerias (locais e com *fintechs*), novas ofertas (financeiras e não financeiras) e no caso particular do Banco Montepio, o cariz social e a sua estratégia.

Palavras-chave: Banca, Retalho, Transformação de Balcão, Banco Montepio

Classificação JEL: G21, O30

Abstract

Retail banking is currently going through the paradigm of contraction of its physical commercial network. The growing use of other distribution channels by customers are evident. The large ATM network and digital channels make available to consumers cash and services with better convenience than a bank branch.

This study aims to demonstrate in first place that a bank branch continues to play an essential role in society and in the strategy of analyzed Portuguese retail banks. Secondly, it will tend to assume a crucial role and complement on the other distribution channels, with the need, in the meantime, for a transformation in several aspects.

This branch transformation was studied within the scope of the best possible branch model for the oldest financial institution in the country, Banco Montepio. Branch users were questioned, interviews were carried out with head management of others credit institutions with projects of branch transformations in progress or already implemented, and visits were made to new branch models of several national institutions.

This dissertation suggests that for a complete branch transformation, it must be based on pillars such as: the relationship with the customer, the employees, the inside atmosphere and layout, costs, technology and innovation, streamlining processes, the consumer experience (CX), omnichannel, partnerships (local and with fintechs), new offers (financial and non-financial) and in the particular case of Banco Montepio, the social nature and its strategy.

Keywords: Banking, Retail, Branch Transformation, Banco Montepio

JEL Classification: G21, O30

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract.....	vii
Índice.....	ix
Índice de Figuras	xi
Índice de Tabelas	xi
Índice de Gráficos	xi
Glossário	xiii
1. Introdução.....	1
2. Revisão da Literatura	7
2.1. Comércio a Retalho.....	7
2.2. A Banca de Retalho	9
2.3. Evolução e Tendências do Setor Bancário	13
2.4. Razões para ter uma Agência Física	17
2.5. Análise à Literatura	19
3. Modelo Conceptual e Objetivos da Investigação	21
4. Metodologia.....	23
5. Análises e Resultados.....	25
5.1. Visitas efetuadas aos balcões	25
5.2. Questionários aos utentes do Banco Montepio	27
5.3. Entrevistas aos órgãos dos Bancos	36
5.4. Discussão (contribuições teóricas e implicações práticas)	39
6. Conclusões e Recomendações.....	45
6.1. Conclusões e Limitações	45
6.2. Recomendações e Sugestões de pesquisa.....	45
7. Referências.....	47
7.1. Bibliografia	47

7.2. Webgrafia.....	50
Anexo A - Questionário “Utentes dos balcões Banco Montepio”	51
Anexo B - Transcrição da entrevista ao Dr. Sebastião Beltrão – Banco Santander	53
Anexo C – Transcrição da entrevista ao Dr. Hugo Resende – Millennium BCP	59
Anexo D – Transcrição da entrevista à Dra. Conceição Matos – novobanco	69
Anexo E – Transcrição da entrevista ao Dr. João Moura – Banco Montepio	73

Índice de Figuras

Figura 2.1 - Futuro reposicionamento do Retalho “físico” evoluindo do quadrante vendedores/baixa tecnologia para serviços de valor acrescentado/alta tecnologia	8
Figura 3.1 – Diagrama conceptual das vertentes do estudo do Balcão do Futuro	21

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 - Número de balcões das Instituições Financeiras associadas da APB.....	1
Tabela 2.1 - Número de balcões do BM e posição no ranking, por distrito	17
Tabela 2.2 - Número de balcões do BM e posição no ranking, nas Regiões Autónomas	17
Tabela 2.3 - Resumo dos principais motivos para a existência de um balcão	19
Tabela 5.1 - Balcões dos bancos visitados	26
Tabela 5.2 - Distribuição da amostra por localidade	27
Tabela 5.3 - Distribuição da amostra por sexo	28
Tabela 5.4 - Distribuição da amostra por intervalos de idade	28
Tabela 5.5 - Distribuição da amostra por nível de escolaridade.....	28
Tabela 5.6 - Distribuição da amostra por área profissional.....	29

Índice de Gráficos

Gráfico 1.1 - Penetração de Canais Bancários	2
Gráfico 2.1 - Penetração de internet banking.....	11
Gráfico 2.2 – Número Total de Operações em ATM.....	12
Gráfico 2.3 – Financiamento por áreas de negócio nas 30 principais Fintechs Portuguesas.....	16
Gráfico 5.1 - Principal motivo para ir a um balcão	30
Gráfico 5.2 - Número de vezes que vai a um balcão por mês	30
Gráfico 5.3 – Peso Percentual do número de vezes que vai a um balcão, por grupo etário.....	31
Gráfico 5.4 - Como perceciona o tempo de espera até ser atendido.....	31
Gráfico 5.5 - Enquanto espera pela sua vez, gostava de (escolha múltipla).....	32
Gráfico 5.6 - Quando se dirige ao balcão é para realizar operações e/ou contratar serviços que demoram.....	32
Gráfico 5.7 – Usa o serviço de caixa do balcão, porquê?	33
Gráfico 5.8 - Se conseguisse efetuar numa máquina as operações que faz à caixa de um balcão, utilizaria?.....	34
Gráfico 5.9 - Sobre o atendimento presencial, como gostaria que o mesmo fosse efetuado.	34

Gráfico 5.10 - Como gostaria que fosse o interior/ambiente do balcão.	35
Gráfico 5.11 - Que outro tipo de serviços não financeiros (ONF) gostaria de ver disponíveis no balcão.	35
Gráfico 5.12 -Gostaria de assistir a eventos realizados no balcão?.....	36

Glossário

AMM: Associação Mutualista Montepio

APB: Associação Portuguesa de Bancos

ASSD: *Assisted Self-Service Device*

ATM: *Automatic Teller Machine*

B2B: *Business to Business*

BdP: Banco de Portugal

BM: Banco Montepio

BNPL: *Buy-Now-Pay-Later*

CA: Caixa Automático

CEMG: Caixa Económica Montepio Geral

CRM: *Customer Relationship Management*

CX: *Customer Experience*

DSP ou PSD: Diretiva de Serviços de Pagamento ou *Payment Service Directive*

ETV: Empresa de Transporte de Valores

ONF: Oferta Não Financeira

PSD2: *Payment Service Directive 2*

PwC: PricewaterhouseCoopers

RFID: *Radio Frequency Identification*

RTP ou R2P: *Request to pay*

TIC: Tecnologias de Informação e Comunicação

TPA: Terminal de Pagamento Automático

VTM: *Vídeo Teller Machine*

1. Introdução

O Banco Montepio é a instituição financeira mais antiga de Portugal. Em 1844 é fundado o banco por carta régia de D. Maria II como entidade anexa ao Montepio Geral - Associação Mutualista. Contando com um balcão apenas, a instituição captava pequenas poupanças e remunerava-as com juros superiores aos atribuídos pelos outros bancos comerciais e concedia empréstimos sobre penhores, auxiliando a Associação Mutualista na sua missão social através dos lucros obtidos. Em 1931 abre uma filial no Porto e até à década de 70, período em que a economia portuguesa acelerou de forma sustentada, diversificam as operações: desenvolvimento dos depósitos a prazo e o aumento significativo dos empréstimos hipotecários. Neste período expandem pelo País a rede de balcões. Depois de abril de 1974 e devido ao aumento dos depósitos, passou a fazer parte das câmaras de compensação de Lisboa e do Porto, abrindo mais quatro balcões (BdP, 2021). A expansão da sua rede de retalho acompanha o restante setor nos anos seguintes. O setor caracteriza-se por ser tradicional e caracterizado por uma forte concessão de crédito à habitação, verificando-se desde 2010 um processo de ajustamento da respetiva dimensão, tanto em número de trabalhadores como em número de balcões. Em 2020 a rede de balcões dos bancos portugueses era composta, em média, por 142 balcões, ou seja, no total acumulado de todas as instituições do mercado doméstico são 3.827 balcões abertos ao público, conforme Tabela 1.1 - Número de balcões das Instituições Financeiras associadas da APB. Este número resulta de várias reduções ao longo dos últimos 10 anos. Em 2011, ano em que a rede atingia o pico de capilaridade, o valor registava-se em 6.306 balcões abertos (BdP, 2021), ou seja, uma redução de 39% face a 2020.

Tabela 1.1 - Número de balcões das Instituições Financeiras associadas da APB.

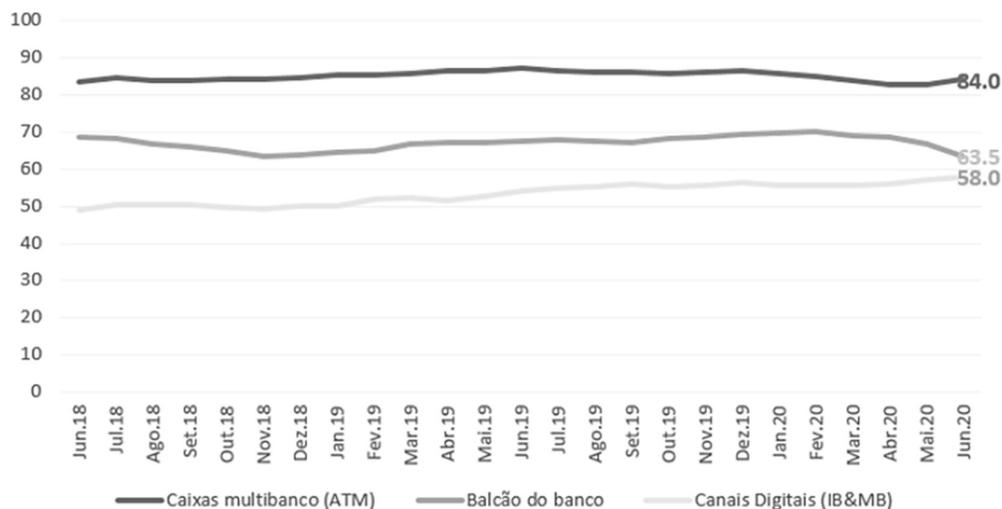
Inst.Financeira	#Balcões		
CCCAM	639	Activobank	16
CGD	556	BBVA	15
Millennium BCP	477	BIG	15
Santander	436	CCAM Leiria	13
Banco BPI	422	CEMAH	13
novobanco	339	NB Açores	13
Banco Montepio	291	Best	6
Banco CTT	212	CCAM Mafra	6
Banco BIC	169	Banco Carregosa	4
Bankinter	81	Finantia	3
ABANCA	70	CBI	2
Invest	27	BNP	1
		Haitong Bank	1

Fonte: Autor adaptado da APB, Dez.2020

Comparando os últimos três anos, no acumulado de toda a rede bancária do mercado doméstico, a redução foi de -6,5% em 2018, de -2,7% em 2019 e de -5,0% em 2020. É este o padrão do setor bancário português e o Banco Montepio, apesar de ter apresentado um percurso de crescimento de 2% em 2019 face a 2018, em 2020 apresentou uma redução face ao ano anterior em cerca de -12%, não diferindo assim deste padrão nacional. Note-se que em 2018 contava com 324 balcões, em 2019 com 330 balcões e em 2020 apenas com 291 balcões.

Estando o canal de distribuição tradicional da banca em franca redução, os portugueses optam por mais dois principais canais de contacto com o banco. O Gráfico 1.1 - Penetração de Canais Bancários apresenta resultados para estes três canais principais a junho de 2020: caixas ATM (84.0%), balcão bancário (63.5%) e os canais digitais (58%), que incluem *Internet Banking (IB)* e *Mobile Banking (MB)*. Segundo a Marktest (2021), considerando o conjunto de canais digitais (*Internet e mobile banking*), verificamos que são utilizados por 58% de portugueses (mais de 4 milhões e meio), sendo os homens, os indivíduos mais jovens e os das classes sociais mais elevadas a apresentarem maior afinidade com estes canais.

Gráfico 1.1 - Penetração de Canais Bancários



Fonte: Marktest, 2020

O PAPEL (ACRESCIDO) DO BANCO MONTEPIO NA COMUNIDADE

“Tendo presente as características da Caixa Económica Montepio Geral (CEMG), no contexto da estratégia formulada para o Grupo Montepio, a transformação realizada encerra um compromisso efetivo com a eficiência, rendibilidade da operação e adequação do modelo de negócio às mais modernas e exigentes formas de relacionamento com os clientes. Nesse sentido, a CEMG afirma-se como uma instituição financeira única no panorama nacional pela sua origem e base mutualista e,

consequentemente, pela sua vocação de Instituição de Poupança e de disponibilização de serviços financeiros universais para os clientes particulares, em todas as fases do seu ciclo de vida, para todos os clientes do sector empresarial e, com particular destaque, para as instituições da economia social e empreendedores sociais, de base local, regional e nacional” (Banco Montepio, 2021).

Perante o paradigma atual, verificado no setor bancário nacional, onde os avanços tecnológicos concebem os hábitos e a forma de consumo, não só na banca, mas nas atividades de retalho em geral, importa o Banco Montepio ter uma ideia clara do que pretende para o seu canal de distribuição tradicional, o balcão físico.

MODELOS DE BALCÕES ADOPTADOS PELA BANCA NACIONAL

São bastantes variados os modelos de balcões utilizados por alguns dos principais bancos nacionais. Desde espaços onde se nota uma completa rutura com o tradicional., como é o caso do Banco Santander com o seu Workcafé, em que o seu interior é semelhante ao interior de um café ou *snack bar*; passando pelo “lavar de cara” das agências da CGD, cujo interior é maioritariamente branco e mobiliário minimalista; do MBCP cujas sucursais¹ incorporaram equipamentos recentes de *self-service*; ou até mesmo o balcão “Master” do novobanco com diversos espaços, fazendo lembrar o *lobby* de uma unidade hoteleira.

Todavia as diferenças entre estes modelos não se verificam apenas no *design* ou *layout*, há apostas diferenciadas ao nível dos equipamentos de *self-service*, da tecnologia instalada e da que acompanha os colaboradores, das próprias funções dos colaboradores e também ao nível das operações e processos.

A própria diminuição da rede física não é idêntica entre os diferentes Bancos da praça, ou pelo menos, não decorre ao mesmo ritmo. Questões estratégicas relacionadas com objetivos de liderança de mercado associadas a uma maior capilaridade, *cost-to-income* de cada balcão, investimentos no digital, questões sociais, perfil do cliente tipo, entre outros, são apenas alguns dos motivos.

ADAPTAR A PROPOSTA DE VALOR

É importante adaptar a proposta de valor ao cliente. Recorde-se o caso da indústria de gravação de música e o seu dramático declínio no final da década de 90 e início dos 00's com as vendas de discos. Por via do surgimento de ficheiros de música MP3, primeiro em plataformas digitais gratuitas e mais tarde nas legalizadas, que disponibilizavam estes ficheiros aos consumidores que os ouviam em dispositivos mais práticos e de pequenas dimensões, serve como uma das lições importantes a retirar - uma nova proposta de valor estava ao dispor dos clientes. (Rogers, 2016).

¹ Termo utilizado pelo banco MBCP também para designar a sua rede de retalho.

A era digital chegou e os bancos considerados tradicionais ou incumbentes têm de reforçar a aposta em novos produtos, em novos processos, com parcerias, na omnicanalidade, tornando a experiência ou a jornada do cliente/consumidor simples e rápida relativamente aos diferentes assuntos, inesquecível e idêntica em qualquer que seja o canal de distribuição, responsável pela disponibilização da proposta de valor da empresa junto dos consumidores.

OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO E ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Pela revisão da literatura e pela análise dos dados de investigação, é o objetivo deste trabalho tentar dar resposta à questão lançada pelo Banco Montepio “Que modelo de balcão adequado à instituição financeira mais antiga do país perante o novo paradigma do setor bancário, “Balcão do Futuro do Banco Montepio”. Respondendo às subquestões lançadas pela instituição: “Que papel para o canal de distribuição tradicional, num banco historicamente valorizado pelo atendimento presencial? Como agilizar processos e reduzir custos? Que oferta de serviços não financeiros?” e respondendo também a todas as vertentes que se identificam na Figura 3.1 – Diagrama conceptual das vertentes do estudo, presente no capítulo 3 - Modelo Conceptual e Objetivos da Investigação e que se reconheceram, como sendo obrigatoriamente necessárias, para dar uma resposta o mais completa e integrada possível ao objetivo do mesmo. Pois temas como o declínio de operações de transacionalidade ao balcão, por aumento dos canais tecnológicos de *self service*, como são as ATM, *mobile banking*, *internet banking* e os Terminais de Pagamento Automático (TPA), dispensando a presença de colaboradores do banco, trazem conseqüentemente menos oportunidades de vendas de outros produtos. Por outro lado, os balcões mantêm os mesmos custos operativos, com os custos das infraestruturas e dos colaboradores a assumirem a maior fatia da despesa (Willis et al., 2001; Ezenwafor et al., 2020). Será uma rede de balcões um estorvo para as instituições financeiras? E os seus colaboradores?

Para tal, esta dissertação será composta por 7 capítulos: Introdução, Revisão da Literatura, Modelo Conceptual e Objetivos da Investigação, Metodologia, Análises e Resultados, Conclusões e Referências.

Na Introdução contextualiza-se e define-se o problema a investigar, clarifica-se a pertinência do mesmo, questões, objetivos e a estrutura deste documento. Na Revisão da Literatura a ênfase é colocada no papel do balcão bancário enquanto canal de distribuição do setor bancário, nomeadamente da banca de retalho, a sua evolução até ao pós-pandemia e tendências, tendo por base os artigos mais recentes sobre a temática. No capítulo seguinte, Modelo Conceptual e Objetivos da Investigação, concebe-se o modelo com as várias vertentes do estudo, resultado da análise crítica do capítulo anterior e traçam-se os objetivos da investigação. Na Metodologia é apresentado o

método escolhido, bem como as três formas de recolha de dados e sua caracterização nas várias amostras, para a obtenção de informação capaz de dar uma resposta aos objetivos da investigação. O capítulo 5º diz respeito às Análises e Resultados, onde se indicam as técnicas utilizadas para a análise dos dados seguidos da interpretação dos resultados gerados com contribuições teóricas e implicações práticas. No capítulo Conclus, que inclui as limitações do estudo e sugestões de pesquisa futura, conclui-se de forma sumária. Por fim, o capítulo 7º diz respeito às Referências utilizadas.

2. Revisão da Literatura

Neste capítulo será efetuada uma breve revisão da literatura mais recente sobre as tendências do comércio a retalho, sobretudo no setor bancário. Dar-se-á enfoque ao modelo de distribuição tradicional da banca de retalho – o balcão/agência - o seu propósito e evolução, passando pelos canais de distribuição automáticos e digitais e os novos concorrentes neste último campo. Será revista também literatura sobre inovação nos serviços e processos do setor.

2.1. Comércio a Retalho

O retalho é conhecido como o comércio de produtos e serviços à unidade ou em pequena quantidade, e de há alguns anos a esta parte está a mudar. A generalidade das empresas de vários setores com cadeias de retalho, assentam atualmente o seu negócio em lojas físicas e sites de vendas online – multicanal ao invés do monocanal (apenas um ponto de distribuição) - contudo verifica-se já uma tendência para a utilização da realidade virtual e aumentada e para a utilização de tecnologias de localização de produtos, como o RFID por exemplo (De Freitas, 2018). Inman & Nikolova (2017) elencam as inovações tecnológicas nos serviços de retalho desde o passado, atravessando o presente e as tendências futuras. De facto, os retalhistas contam com um largo leque de escolhas, porém não existem bases e estudos suficientes que os apoiem de modo poderem decidir pela tecnologia que melhor se poderá adequar ao seu negócio, até numa vertente de custo / benefício.

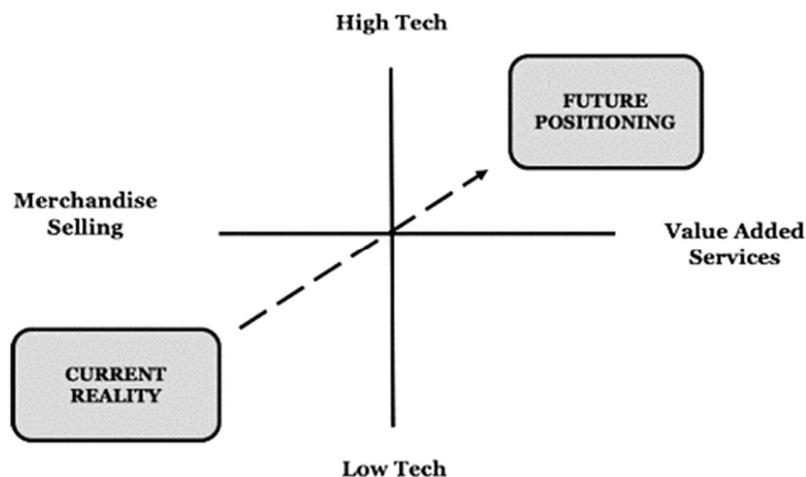
De acordo com Lamey et al. (2021) para uma melhor experiência do cliente, devem-se lançar inovações em serviços nas lojas físicas existentes, tentando oferecer valor adicional ao consumidor. Ou seja, inovar num serviço que vise fornecer aos clientes novos benefícios, em contraste com inovações de produto. As inovações de serviço no retalho visam melhorar o processo de compra dos consumidores e não o produto real que é oferecido. Será esta a tendência. O próprio comportamento do consumidor dita tendências na evolução e adoção da tecnologia numa loja, i.e., verifica-se um crescente número de consumidores a utilizar o seu *smartphone* quando visita uma loja de retalho; fazem-no quando querem avaliar um produto por via da informação dos seus pares e/ou efetuar uma comparação de preços, ou seja, verifica-se uma “digitalização” da loja física pelo uso de *smartphones* pessoais dos consumidores (Eriksson et al., 2021). Também o elevado crescimento do número de *smartphones* levou à transformação dos métodos de pagamentos eletrónicos através das aplicações de pagamentos *mobile* assentes em cartões ou mesmo carteiras móveis (*wallets*) (Costa, 2021). A Amazon por exemplo, com tecnologia mais avançada incorpora soluções de *check-out* automático (*smart check-out*) na rede de lojas “Amazon Go” onde o consumidor retira das prateleiras o que pretende e sai da loja sem o ato físico do pagamento, apenas passando por um sistema semelhante a

torniquetes, tornando a experiência de compra e de pagamento perfeitas para o consumidor (Bloomberg, 2021).

Num estudo de Schmid & Axhausen (2019) existe um padrão claro de preferências de canal de compra para um propósito específico, ou seja, quem compra *online* também compra na loja física e vice-versa, mesmo que seja para produtos específicos. Levando também consumidores mais digitais e tecnologicamente conhecedores aos espaços físicos.

“Todo o setor de retalho está a caminhar para experiências de omnicanalidade, onde a distinção entre experiências de compras físicas e online já se torna confusa” (Eriksson et al., 2021).

É um facto, a expansão para uma rede de lojas físicas por alguns *players* tradicionais do retalho de comércio *online* (*e-commerce*), como o exemplo já referido da Amazon, levando a acreditar que o retalho físico não está condenado à extinção, mas sim a uma adaptação à nova realidade. De acordo com Sheth (2021), o gigante americano Walmart e a Target, em 2020, tiveram um bom desempenho, apesar da pandemia de Covid-19, devido a uma rápida resposta na integração das suas lojas físicas com os pedidos de entregas disponíveis *online*. No estudo deste autor é referido que o retalho de lojas físicas deve posicionar-se evoluindo de “vendedor de mercadorias” para “prestador de serviços de valor acrescentado”. Também se deve reposicionar de baixa tecnologia para alta tecnologia por forma a melhorar a experiência do cliente em relação à mercadoria e à atmosfera de loja, conforme retratado na figura infra.



Fonte: Sheth, 2021

Figura 2.1 - Futuro reposicionamento do Retalho “físico” evoluindo do quadrante vendedores/baixa tecnologia para serviços de valor acrescentado/alta tecnologia

Verhoef et al. (2015) referia que os elementos de um omnicanal consistem em lojas de retalho, forças de vendas, telefones, telemóveis, catálogos, correio direto, web, *call centers* e redes sociais. Estes elementos não são mais do que canais transacionais, mas também canais comunicacionais, onde uma variedade de informação é trocada entre cliente e vendedor. Sendo estes veículos de comunicação e pontos de contacto com o cliente, onde as empresas e os clientes interagem, devem prestar uma experiência perfeita ao cliente num contexto de omnicanalidade (Kondo, 2018). Assim, as experiências de omnicanalidade irão, em primeiro lugar proporcionar ao consumidor uma experiência única e integrada tanto no espaço digital como no espaço físico, eliminando as barreiras que possam existir entre os diversos canais de vendas (Brynjolfsson et al., 2013)

Tomando novamente a Walmart como exemplo, esta desenvolveu uma app diferenciada para quando os clientes estão numa loja física Walmart e para quando a utilizam em casa. Esta app deteta automaticamente quando um cliente abre o aplicativo numa das suas quatro mil lojas norte-americanas, para fornecer a versão correta. Depois de aprimorarem esta aplicação para esta inovação, a Walmart descobriu que 12% das suas vendas *online* vieram de clientes que compraram no site Walmart.com, porém num corredor de uma das suas lojas físicas (Rogers, 2016).

Uma outra tendência, potenciada pela omnicanalidade, verifica-se com a recolha de dados e tratamento da informação prestada por esses dados (*Big Data*²) sobre os consumidores e os seus hábitos de consumo. Conforme referido acima, uma variedade de informação é trocada entre empresa e cliente, estas informações são verdadeiros ativos para as empresas de retalho. Permitem que as empresas façam novos tipos de previsões, descubram padrões inesperados na atividade empresarial e desbloqueiem novas fontes de valor (*ibidem*).

2.2. A Banca de Retalho

O retalho na banca também caminha com as tendências da generalidade da atividade do comércio de retalho, contudo a passos mais lentos. A desregulamentação e a liberalização, em conjunto com os avanços nas tecnologias de informação e comunicação (TIC) e também com os avanços no processamento de transações e opções de poupança, influenciaram profundamente e determinaram a evolução da banca nestes últimos tempos. Foram tomadas direções mais baseadas no mercado, num aumento na competição e securitização, verificou-se o surgimento de bancos paralelos e de novos concorrentes com o foco no digital. Os bancos tornaram-se mais orientados para os serviços e enfrentaram a concorrência de outros intermediários no seu principal negócio (Vives, 2019).

² *Big Data* - é um ativo caracterizado por um grande volume, velocidade e variedade de informação que requer tecnologias e métodos analíticos específicos para transformá-lo em valor (De Marco et al., 2016).

Quando em comparação com o comércio de retalho em geral, no setor bancário estas tendências são inexistentes ou sem conhecimento teórico, como é o caso da realidade virtual ou aumentada, e mesmo a omnicanalidade é residual ou incipiente, contudo, esta última, tem vindo a fazer parte da estratégia dos bancos com distribuição multicanal, resultando em alguns investimentos na área (Banco Montepio, 2019; Banco Santander, 2021; novobanco, 2021).

Um balcão bancário foi sempre uma parte importante, talvez a mais importante das organizações bancárias, como tal, ao longo dos tempos, foi sendo alvo de investimentos tecnológicos, investimentos na imagem e também no *layout*, tentando sempre acompanhar as tendências e os paradigmas vividos. Conforme refere Jordão (2001), são organicamente compostos por duas grandes áreas, o *front-office* onde se inclui a área comercial e o *back-office* como área administrativa – nalguns casos, chegam a ser fisicamente visíveis esta divisão. Assim, os balcões assumem funções bastantes específicas por forma a melhor responder tecnicamente às expectativas dos vários clientes (*ibidem*).

Porter (1966) refere que uma boa capilaridade de balcões, cria o hábito na comunidade de utilizar serviços bancários e de “ir ao banco”. Não obstante, o encerramento dos balcões e conseqüente emagrecimento da rede de retalho é uma realidade nacional conforme se evidencia no capítulo anterior. Vários são os fatores que levam os bancos a tal decisão. Estudos anteriores referem que estes encerramentos para além de fazerem parte das estratégias de redução de custos e maximização de lucros dos bancos, existem também fatores não financeiros, como fatores relacionados à localização e à competição local (Ho and Berggren, 2020). O digital também assume uma quota parte nesta responsabilidade, pois a maioria dos clientes agora transporta um banco no bolso sob a forma de um *smartphone – mobile banking* - e apenas se desloca a um balcão físico para obter numerário ou aconselhamento (McKinsey, 2018). Tal acontece por falta de uma experiência de omnicanalidade? Ou trata-se de clientes que veem todas as suas necessidades supridas pelo mobile banking?

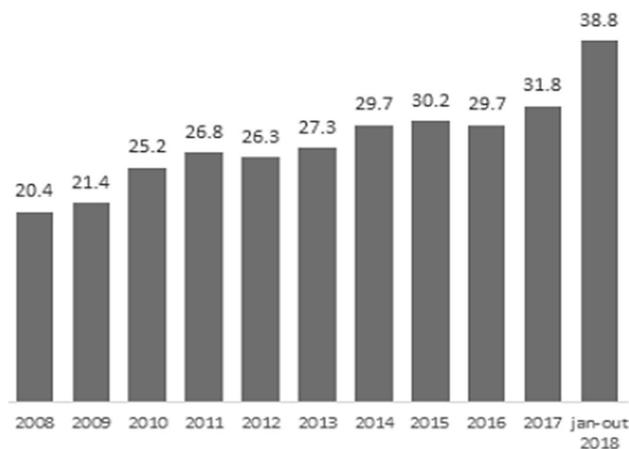
Já os novos concorrentes, experts no digital, no smartphone, na tecnologia; são os resultantes da 4ª revolução industrial³. São empresas que, com uso intensivo de tecnologia, criam produtos e serviços financeiros fáceis de usar, simples e intuitivos, rápidos e eficientes e mais baratos - as *FinTechs* ou no caso, os Bancos Digitais puros. O termo FinTech, ou “tecnologia financeira”, apareceu na década de 1990 quando o Citigroup iniciou um projeto para facilitar a cooperação tecnológica, chamado Financial Services Technology Consortium, (Arner et al., 2015). Nos tempos atuais o termo FinTech pode ser associado às empresas resultantes da 4ª revolução industrial, que vivemos atualmente, mas também se pode referir às próprias tecnologias aplicadas aos serviços financeiros e que são utilizadas por essas entidades ou pelos tradicionais participantes do sistema financeiro como bancos e

³ 4ª Revolução Industrial ou Indústria 4.0 é o conceito conhecido como a introdução do digital ou da transformação digital (Mehdiabadi et al., 2021).

instituições de pagamento (BdP, 2021). Estes novos concorrentes digitais, trazem para o mercado soluções baratas, simples, rápidas e principalmente com novas propostas de valor. Assentam a sua constituição em determinadas características que tiveram por base a já mencionada tecnologia, mas também o surgimento da geração dos *Millennials* como consumidores e a transformação do mercado (Fernandes, 2019). De acordo com o Relatório de Adoção Bancária Digital da Finder.com e citado pelo Jornal Económico *online*, (2021), são já 14% dos Portugueses que têm uma conta bancária digital e duplicarão até 2026.

Apesar de uma estratégia de serviço online, os bancos devem equacionar as componentes tradicionais da sua cadeia de valor, pois as tecnologias de informação permitem oferecer mais valor ao cliente com redução na sua estrutura de custos (Henriques, A., 2016). Não podemos negar a existência de um aumento constante de utilizadores de serviços bancários *online*, de janeiro a outubro de 2018 já contava com 38,8%, conforme seguinte.

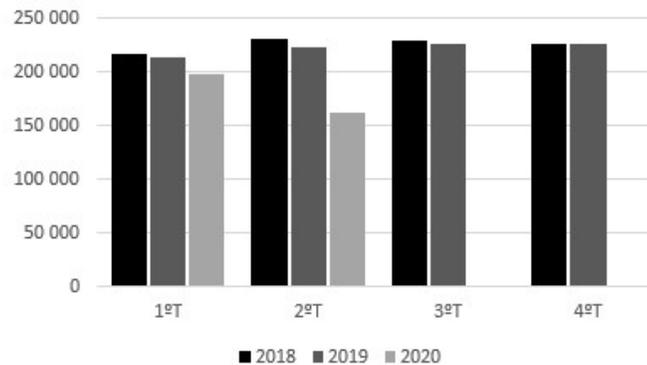
Gráfico 2.1 - Penetração de internet banking



Fonte: Marktest, 2019

Já a utilização de ATMs tem registado uma utilização linear com um número de operações por trimestre de 2018 e 2019 entre as 200 e 250 mil operações, registando uma quebra em 2020 eventualmente causada pela pandemia, Gráfico 2.2 – Número Total de Operações em ATM. Este número é bastante elevado e revela, de acordo com o INE (2021), um número de operações/ano por habitante de 88 operações em 2018 e 87 em 2019.

Gráfico 2.2 – Número Total de Operações em ATM



Fonte: SIBS, 2021

Contudo, em literaturas mais recentes, são indicados alguns motivos relevantes para os clientes se deslocarem a um balcão físico, justificando assim a aposta na manutenção deste canal por parte dos bancos tradicionais. Num comparativo entre os bancos tradicionais ou incumbentes com a sua rede de balcões e os bancos digitais / *fintechs* efetuado por Cahete (2020), são indicadas três das principais diferenças entre ambos:

- Os balcões de bancos físicos facilitam o contato pessoal necessário para o relacionamento numa concessão de crédito - empréstimos e captação de depósitos (Chiorazzo et al., 2018);
- A propensão para a escolha de qualquer Fintech por um cliente reduz quando há a necessidade de atendimento presencial (Arif et al., 2020);
- O maior canal para depósitos e transações de crédito ainda é a rede de balcões devido à natureza das transações e regulamentos impostos para as mesmas (Ortaköy and Özs, 2019).

Mas mais motivos se juntam, mesmo durante a pandemia, verifica-se que alguns dos clientes da banca tradicional, preferiram aguardar pelo fim da mesma para poderem novamente voltar a recorrer às agências bancárias, onde consideram ter um maior grau de confiança para a elaboração de operações e um maior aconselhamento, que conforme indicado numa investigação da McKinsey, (2020) a evolução dos balcões passará também por darem resposta à necessidade dos clientes com questões de maior complexidade. Numa recente pesquisa efetuada pelo Credit Union (2020), os seus clientes afirmaram que a existência de uma rede de balcões, lhes fornece uma segurança adicional e transmite uma sensação de conforto e confiabilidade. Referem que um balcão do banco na esquina, dá uma boa sensação de saber que “está lá” caso venham a necessitar e cujas finanças estão sãs e salvas.

Acresce o referido pelo Banco de Portugal, que os balcões continuam a desempenhar um papel fundamental no sistema bancário, nomeadamente no ciclo do numerário onde esse papel é desempenhado pela extensão geográfica da sua atividade e conseqüentemente para o acesso

conveniente à universalidade dos serviços financeiros e para a escolha do numerário enquanto instrumento de pagamento, permitindo assim que os utilizadores o obtenham de forma simples e, no caso nacional, sem custos (Banco de Portugal, 2020).

Com o elevado encerramento de balcões em determinados países, os governos são já obrigados a ponderar legislação que assegure o acesso ao numerário em geografias mais remotas ou rurais dos seus países. No Reino Unido o numerário continua a ser um meio de pagamento muito importante para grande parte da sua população, levando o governo a lançar este ano uma consulta pública de “Access to Cash” (gov.uk, 2021). Esta consulta sugere a instalação de ATM em lojas de conveniência (*off premises*⁴) e visa garantir o acesso ao numerário em todo o país. Porém, de acordo com Mark Aldred (2021), garantir o acesso ao numerário por via de ATM não é o mesmo que garantir serviços bancários disponibilizados por um balcão físico e por consequência, o próprio acesso a obtenção de dinheiro, ou seja, a ATM ou a tecnologia à data não disponibiliza todos os serviços bancários como por exemplo os serviços de crédito que, por sua vez, disponibilizam o dinheiro para as necessidades dos clientes.

Há também autores que por outros motivos defendem a importância de um balcão aberto ao público e que os bancos devem reconsiderar o formato dos balcões em vez de fechá-los. A consultora Kurt Salmon (2013), através de um estudo efetuado, refere um conceito híbrido ou de fusão entre o físico e o digital, salientando que o elemento-chave para esta transformação é abraçar o *phygital* i.e., o físico mais o digital, integrando tecnologia nos balcões. De acordo com Martunnen et al.(2017) as organizações irão deparar-se com o desafio de compreender como irão conseguir tirar partido do digital e virtual para aumentar as margens de rentabilidade, por via de uma experiência do cliente e do referido *phygital*.

2.3. Evolução e Tendências do Setor Bancário

No início da atividade bancária havia apenas um modelo de distribuição de serviços. Os clientes eram servidos por um caixa num balcão ou por um colaborador numa secretária. Em 1967 surge a primeira ATM em Londres, e dá-se um avanço tecnológico significativo (Fernandes, 2019); como vimos no Gráfico 1.1 - Penetração de Canais Bancários. Trata-se do canal bancário mais utilizado pelos Portugueses.

Hoje, os avanços tecnológicos permitem aos bancos criarem modelos inovadores de prestação de serviços "intermédios", nem puramente assistidos pela equipa do banco, nem 100% assentes em equipamentos de *self-service* (Tang, 2018).

⁴ *Off premises* – fora das instalações bancárias, por oposição a “*On premises*” – dentro do lobby ou virada para o exterior do balcão bancário.

Os bancos vão organizar-se de acordo com os seus clientes em vez de se organizarem por produtos ou canais. Eles vão reconhecer a singularidade dos seus clientes e vão adaptar as suas ofertas para satisfazer as suas necessidades em vez de “empurrar” os seus produtos (Haralayya, 2021).

Torna-se assim essencial o Banco Montepio conhecer o comportamento dos seus clientes nas várias geografias do país por forma a encontrar “o modelo” ou “os modelos” de balcões apropriados à mais antiga instituição bancária do País. Conhecendo o comportamento dos clientes hoje e sabendo também a forma como pretende que os clientes interajam com o banco no futuro, poderá decidir pelo melhor modelo de distribuição de serviços em balcão (Tang, 2018).

De acordo com McKinsey (2018), a transformação de agências *smart* baseia-se em três pilares:

- Tecnologia de ponta para balcões e a sua integração perfeita, que se tornou mais barata, confiável e acessível;
- A adoção de formatos de balcões disruptivos, sem caixas e sem desktops;
- O uso de tecnologia digital e análises de dados avançadas e em tempo real para melhorar o modelo operacional, incluindo vendas personalizadas e desenvolvimento de habilidades dos colaboradores.

De acordo com este último ponto, é reforçado por Henriques (2016), que os colaboradores do banco desempenham um papel fundamental num novo modelo de balcão mais tecnológico, em que o seu papel de operacionalização de transações tenderá a extinguir-se e terão cada vez mais um papel de aconselhamento financeiro em poupanças, financiamentos, serviço ao cliente e de facilitação à utilização de novos dispositivos pelos clientes. E estes novos dispositivos trazem incorporada tecnologia capaz de inovar nos serviços a disponibilizar aos consumidores em geral, clientes e não clientes desse banco.

Verifica-se que novos serviços estão a ser (e serão) lançados pelos bancos, aproveitando a PSD⁵ e o *Open Banking*⁶; novos modelos *mashup*⁷, adotados pelas *fintechs*, estão a surgir e a abrir novas oportunidades de negócio, por meio de parcerias intersectoriais entre instituições financeiras e retalhistas, plataformas de crédito e outras indústrias de consumo de retalho, bem como instituições financeiras e empresas de manufatura, logística e tecnologia no setor de banca corporativa (Duarte,

⁵ PSD2 – *Payment Services Directive 2* ou 2ª Diretiva de Serviços de Pagamento (DSP2) – A primeira Diretiva de Serviços de Pagamentos veio com o objetivo de atualizar o referido enquadramento regulamentar dos serviços de pagamento e promover uma maior integração europeia neste domínio. A DSP2 veio rever e atualizar algumas das regras anteriormente estabelecidas. Foram introduzidos de novo e que passam a ser regulados nos serviços de pagamento: os serviços de informação sobre contas e os serviços de iniciação de pagamento (BdP, 2021).

⁶ *Open Banking* – regulado também pela DSP2 e mediante prévia autorização do Cliente, obriga os Bancos a dar acesso a terceiras entidades (*Fintechs*, *Insurtechs*, Bancos), desde que registadas no sistema, às contas bancárias nos canais online, disponibilizando serviços de consulta de saldos e de iniciação de operações de pagamentos (Banco Best, 2021).

⁷ *Mashup* é um *site* ou uma aplicação *web* que com serviços *web* provenientes de mais que uma fonte, cria novos serviços completos de valor acrescentado (Cao, 2019).

2019). A título de exemplo, um pouco por todo o mundo os pagamentos locais de baixo valor estão a tornar-se instantâneos e gratuitos, com entidades “não bancárias” na origem e desenvolvimento deste serviço. Os bancos ao invés de combaterem concorrencialmente, devem aprender a usar estes pagamentos locais como plataforma para “cross-selling” dos seus produtos e serviços lucrativos (IFB, 2021). Um outro serviço também em sentido crescente e galopante pelos países desenvolvidos, é uma nova reedição do serviço BNPL (*Buy-Now-Pay-Later*). Estes serviços na sua maioria não acarretam juros para o consumidor, podendo quase afirmar-se como gratuitos também. Porém o cliente pode incorrer no pagamento de taxas além do valor da venda ou em caso de incumprimento. Estes serviços estão a ser fornecidos principalmente por *fintechs* e exigem necessidade de regulação (Johnson et al., 2021). Como estes, existem outros interessantes, que mais tarde ou mais cedo estarão implementados, como o caso do RTP (*Request to Pay*), com enorme potencial para um mercado pouco explorado nos pagamentos *B2B*. A inovação nos pagamentos é tão dinâmica que já é necessário planear a terceira PSD (IFB, 2021).

Sobre a generalidade dos serviços, inovadores ou menos inovadores, prestados pelas *fintechs* (onde se incluem as *Insurtechs*⁸ e *Regtechs*⁹) e conforme mencionado nas considerações finais de Fernandes, (2019), não são mais que todos aqueles já prestados pela banca incumbente, como o crédito, pagamentos e transferências, etc., conforme se constata no Gráfico 2.3 – Financiamento por áreas de negócio nas 30 principais Fintechs Portuguesas, contudo contam com argumentos populares como, comodidade e baixos custos para o cliente.

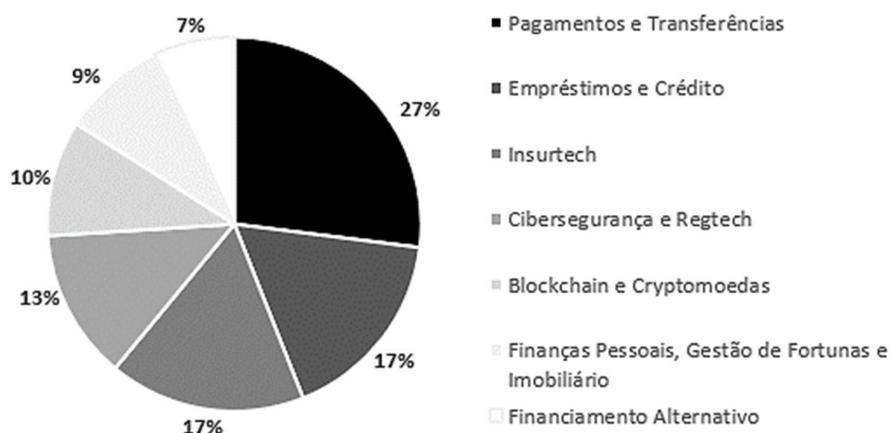
A transformação digital é uma realidade, porém com menor dinamismo, tanto na agilização como na desburocratização dos processos bancários. Uma transformação digital abarca, além da implementação de tecnologias, a revisão de questões relacionadas com a gestão, com o negócio, com a eficiência das operações e com as pessoas; é a adoção de processos e práticas de negócio que respondem às tendências digitais (Kane, 2017; Nadeem et al. 2018).

Apesar da menor dinâmica, verificam-se melhorias em alguns campos, claro.

⁸ *Insurtechs* – Empresas tecnológicas que entram no setor de seguros, aproveitando as novas tecnologias para fornecer cobertura a uma base de clientes com mais experiência digital (McKinsey, 2017).

⁹ *Regtechs* – Tecnologias inovadoras que podem ajudar as instituições financeiras a ficarem em conformidade com os requerimentos regulatórios e cumprirem com os objetivos da regulação (BdP, 2020).

Gráfico 2.3 – Financiamento por áreas de negócio nas 30 principais Fintechs Portuguesas



Fonte: Portugal Fintech Report, 2021 (adaptado)

Otimizações processuais, por via da desmaterialização, são dos exemplos mais comuns destas melhorias, mas com um grau de incisão diminuto, i.e., apenas impactando parte do processo e não no *end-to-end*, e/ou são melhorias apenas em processos de suporte (de *back office*) e não nos processos de negócio com maior visibilidade para o cliente. Por exemplo, processos que demoravam bastante tempo na concretização do pedido e hoje demoram apenas minutos, mas na decisão levam semanas ou meses, como por exemplo pedidos de crédito individual ou destinados ao desenvolvimento de negócios, são uma realidade em muitos dos bancos, defraudando as expectativas ao nível de uma boa experiência do consumidor (Accenture, 2021). Um estudo da PwC refere que três em cada quatro clientes dizem que uma ótima experiência do consumidor (CX) os fará permanecer fidelizados e que estariam dispostos a pagar um preço *premium* de até 16% por uma melhor CX (Kotler et al., 2021). Para uma boa CX quatro pilares devem ser levados em conta: *CX-Data* (recolha de dados dos clientes estruturados, não estruturados, solicitados e não solicitados e a combinação entre eles); *CX-Analytics* (análise dos dados: descritivos, inquisitivos, preditivos e prescritivos), *CX-Insights* (conhecimento dos consumidores por via da análise dos dados com o propósito de uma melhoria contínua em CX, atitude e estados de espírito, comportamental, mercado) e *CX-Actions* (capacidade organizacional, pontos de monitorização, pontos de priorização, pontos de adaptação, pontos de desenho de jornada), (Holmlund et al., 2020). Acresce ainda uma dimensão relevante para uma experiência do consumidor perfeita, quando surgem complicações ou percalços há “um momento da verdade” para os bancos, a capacidade de resposta. A flexibilidade e rapidez, nesta resposta podem ser bastante importantes para melhorar a avaliação da experiência do cliente, uma vez que os serviços financeiros aportam altos níveis de incerteza e complexidade. (Fernandes e Pinto, 2021).

2.4. Razões para ter uma Agência Física

A missão define a direção estratégica de uma empresa. O seu futuro pode começar a ser preparado, respondendo com a missão à pergunta “O que é que queremos alcançar?” (Grant, 2019).

Referem os pontos 3 e 6 da Missão do Banco Montepio, (2021) a disponibilização de serviços financeiros universais para os clientes particulares com particular destaque, para as instituições da economia social e empreendedores sociais, de base local, regional e nacional; com atividade que se funda na «banca de relação» entre pessoas. Reforçados pela Carta de Compromisso Social do Banco Montepio, (2020), que pretende “dar cumprimento à vocação histórica de proporcionar serviços financeiros com valor acrescentado e adequados à natureza das instituições da economia social e para os empreendedores sociais”. No final desta linha estão os utentes destas instituições e a sua necessidade de inclusão financeira. A estratégia de uma Rede de Balcões de Proximidade da instituição é disso um bom exemplo, continuando a abrir balcões próximos de populações com menos serviços bancários (Banco Montepio, 2019). O BM conta atualmente com uma presença em 184 localidades e 134 concelhos, conforme calculado com base no BdP, (2021). Com a distribuição distrital e respetiva posição no *ranking* de bancos com maior presença, que se apresenta na Tabela 2.1 para o continente e também nas regiões autónomas conforme Tabela 2.2.

Tabela 2.1 - Número de balcões do BM e posição no ranking, por distrito

Distritos	Ranking	#Balcões	Distritos	Ranking	#Balcões
Aveiro	4º	25	Leiria	8º	10
Beja	7º	2	Lisboa	7º	63
Braga	5º	22	Portalegre	7º	2
Bragança	5º	4	Porto	7º	46
Castelo Branco	4º	7	Santarém	7º	13
Coimbra	8º	6	Setúbal	6º	21
Évora	7º	4	Viana do Castelo	7º	4
Faro	7º	14	Vila Real	7º	3
Guarda	7º	3	Viseu	7º	8

Fonte: Autor, adaptado das Listas de Agências disponibilizadas pelo BdP, 2021

Tabela 2.2 - Número de balcões do BM e posição no ranking, nas Regiões Autónomas

Distritos	Ranking	#Balcões
Angra do Heroísmo	5º	3
Horta	2º	4
Ponta Delgada	6º	5
Funchal	6º	5

Fonte: Autor, adaptado das Listas de Agências disponibilizadas pelo BdP, 2021

Numa definição, que reforça a do BdP, sobre a inclusão financeira, Atkinson and Messy, (2013) referem que a mesma deve promover o acesso suportável, oportuno e adequado a uma ampla gama de produtos e serviços financeiros regulamentados e também ao alargamento do seu uso por todos os segmentos da sociedade, com vista a promover o bem-estar financeiro, bem como a inclusão económica e social. Para o efeito, a manutenção de balcões abertos ao público mostra-se como um dos aspetos essenciais para a eliminação de barreiras de acesso ao banco e respetivos produtos e serviços financeiros. O termo “facilidade de utilização” dos serviços, utilizado em várias definições, inclui o conceito de proximidade (geográfica) entre utilizadores e instituições de crédito (Banco Mundial, 2018).

Por outro lado, mas com as devidas salvaguardas, o BdP (2020) refere que: “A ausência de presença física que conecte o sistema bancário à população não implica necessariamente uma situação de exclusão financeira, devido ao desenvolvimento de outros canais. Ainda assim, pode limitar a relação existente entre os bancos e grupos mais vulneráveis e desprotegidos, particularmente a população envelhecida e com menor grau de instrução, impossibilitando, desta forma, o acesso a serviços financeiros considerados básicos para os utilizadores, incluindo os relacionados com o numerário”. No estudo levado a cabo por Alamá et al. (2015) verifica-se a evolução crescente do número de balcões, no período em análise (década 00’s), em geografias de maior necessidade de crédito (financiamento à construção principalmente), por outro lado conclui com um sub dimensionamento da rede noutras geografias pondo em causa a inclusão financeira das comunidades.

Num estudo efetuado pela Marktest (2019) e representado pelo Gráfico 2.1 – Penetração de Internet Banking, constata-se uma utilização de internet *banking* em 38,8% da população portuguesa, porém importa salientar que é na divisão por classes sociais que a penetração deste serviço é especialmente segmentada, com a classe média/baixa e baixa a obter 28.1% e a alta/média alta a registar 76.8% evidenciando assim uma baixa penetração junto das classes sociais baixa e média/baixa. Uma das conclusões do estudo de Filotto et al. (2021) indica que o que poderia levar os segmentos de menor literacia tecnológica a migrar para os canais digitais é a facilidade de utilização e a segurança. O desejo das pessoas passa por um banco diferente onde a tecnologia é o fator que torna a transparência real, oferece atendimento de alta qualidade e garante segurança e facilidade no relacionamento pessoal (ibidem).

São assim vários os motivos indicados por diversos autores para que os bancos incumbentes mantenham uma rede física de retalho. A

Tabela 2.3 – Resumo dos principais motivos para a existência de um balcão, elenca sete dos principais motivos referenciados e que podem justificar a manutenção de uma rede de retalho na banca. Poder-se-á perguntar, de que dimensão e em que moldes?

Tabela 2.3 – Resumo dos principais motivos para a existência de um balcão

 <p>Balcão Bancário Principais motivos para a sua existência</p>	<p>Facilitadores no relacionamento pessoal, a clientes e não clientes, que pode originar a venda de produtos/serviços - empréstimos e captação de depósitos.</p>
	<p>Reduz a propensão para a escolha de um banco digital (prevendo o cliente vir a ter a necessidade de algum atendimento presencial).</p>
	<p>É o único canal que responde às transações de crédito e depósitos na sua totalidade, devido às exigências regulamentares que estas operações exigem.</p>
	<p>Transmite aos clientes um maior grau de confiança e de aconselhamento.</p>
	<p>Permite dar resposta e seguimento a questões de maior complexidade.</p>
	<p>Permite democratizar o acesso ao numerário (é o principal meio de pagamento mais utilizado no nosso país) e aos serviços bancários.</p>
	<p>Oferece uma presença de marca tangível na comunidade e atua também como uma instituição de confiança.</p>

Fonte: *Elaboração do autor com base na revisão da literatura*

2.5. Análise à Literatura

Pela revisão da literatura foi possível compreender que o setor de retalho tende, tecnologicamente, para experiências de realidade virtual e aumentada, *Big Data* e também para experiências de omnicanalidade. Verificou-se também que o retalho dito “físico” deverá reposicionar-se, apostar na tecnologia e em serviços de valor acrescentado, por outro lado assiste-se a uma aposta neste tipo de lojas físicas por parte dos retalhistas de *e-commerce*.

Já no setor bancário de retalho, a omnicanalidade, ou por via do *smartphone* ou por via de alguns equipamentos *self-service* é a tendência verificada, porém sem o dinamismo já alcançado nos meios de pagamento onde a inovação tem avançado a passos largos e transversalmente a todo retalho (não só ao setor bancário), abrindo caminho a novas oportunidades de serviços.

É também no setor bancário que se verifica uma redução significativa das suas “lojas físicas”, as agências ou balcões, pelos vários motivos identificados nos estudos que constam deste capítulo. Todavia, evidencia-se o balcão como canal preferido com 63,5%, da preferência dos clientes, ficando à frente do “digital” e apenas ultrapassado pela ATM que, apesar das tendências, a revisão da literatura permite-nos identificar 7 razões principais, *vide* Tabela 2.3 – Resumo dos principais

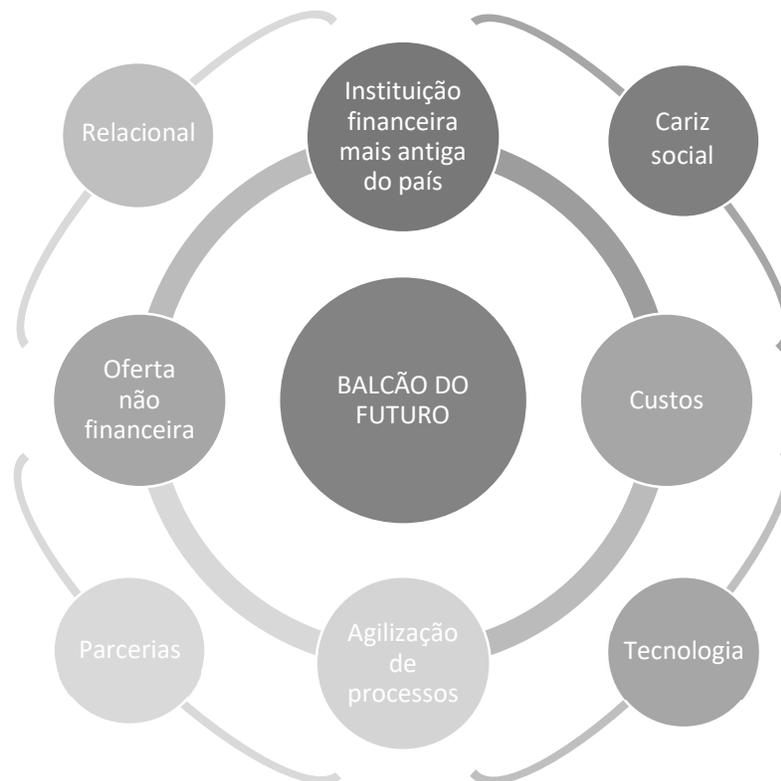
motivos para a existência de um balcão, , para que a banca aposte - ou no caso dos incumbentes - mantenham a aposta numa rede de retalho física, ainda que haja várias alterações a executar. Também neste Capítulo 2 - Revisão da Literatura, foram identificadas as tendências no campo dos serviços e processos para o setor, e nomeadamente a qualidade e experiência que os mesmos vão trazer ao cliente. É fundamental uma qualidade superior na prestação dos serviços *on-line* pois está diretamente relacionada com a satisfação do cliente, verificando-se em clientes mais digitais uma maior apetência para trocar de banco no caso de insatisfação (Jyoti & Kesharwani, 2020).

Compreendido o setor do retalho, concretamente as tendências no setor da banca de retalho, segue-se o caso de estudo do Balcão do Futuro do Banco Montepio.

3. Modelo Conceptual e Objetivos da Investigação

Com base na revisão da literatura aprimorou-se o desafio lançado pelo Banco Montepio, que já contava com questões bem concretas e que serviram de arranque para este trabalho.

Assim, elaborou-se um modelo conceptual que permite identificar os pontos chave para o **Balcão do Futuro do Banco Montepio** e concretizou-se em diagrama conforme Figura 3.1 – Diagrama conceptual das vertentes do estudo”.



Fonte: Autor

Figura 3.1 – Diagrama conceptual das vertentes do estudo do Balcão do Futuro

Portanto, como principais objetivos, esta dissertação pretende investigar e concluir sobre o papel que o *canal de distribuição tradicional – o balcão* – deve desempenhar (i) na *instituição financeira mais antiga do país*; de que forma - visando também (ii) a *agilização de processos* e (iii) a *redução de custos*; e se deverá ter alguma (iv) *Oferta Não Financeira* e de que tipo, abordando mais quatro parâmetros essenciais, recolhidos da revisão da literatura, (v) a *Tecnologia*, (vi) o *Relacional*, (vii) o *Social* e (viii) as *Parcerias*.

A análise recairá sobre a inter-relação entre estas 8 vertentes e como estas se relacionam com os dados recolhidos de 3 formas distintas e detalhadas no capítulo seguinte, por forma a concluir sobre os principais objetivos.

4. Metodologia

Como metodologia, para análise dos objetivos deste trabalho, escolheu-se o método misto que consiste num mesmo estudo em recolher, analisar e interpretar dados quantitativos e qualitativos, por via da integração, combinando os resultados e/ou as interpretações (J.W. Creswell, 2014; J.W. Creswell & Plano Clark, 2007; Ivankova, Creswell, & Stick, 2006). O método misto compreende a recolha, análise, e “mistura” ou integração de ambos os dados quantitativos e qualitativos em qualquer altura do processo de pesquisa dentro de um estudo, com o propósito de obter uma melhor compreensão do problema pesquisado (Tashakkori & Teddlie, 2003).

Para a presente metodologia, utilizaram-se três formas de recolha de dados que consistiram em a) visitar os balcões de alguns bancos; b) questionar os utentes de balcões do Banco Montepio à porta destes; c) entrevistar órgãos gestores de bancos portugueses, responsáveis por iniciativas implementadas ou em curso e peritos na transformação de balcão:

- a) *Visitas efetuadas aos balcões* dos bancos Santander, CGD, novobanco, MBCP e BM, conforme Tabela 5.1 – Balcões dos Bancos/Entidades visitados, que permitiram uma recolha de dados qualitativos pelo método da observação, porém com as devidas limitações que tal método acarreta, pois dependem de uma boa capacidade de tomar notas e de capacidades analíticas sobre o que rodeia o investigador (May, 2011).

Estas visitas visam como objetivo, a verificação em balcão do seu ambiente, do *layout*, da movimentação dos colaboradores no atendimento, dos equipamentos disponíveis para clientes e colaboradores, das ONF e postura dos clientes, entre outros pontos.

- b) *Questionários presenciais efetuados aos utentes do BM à porta dos balcões do banco*. Os questionários, como ferramenta de pesquisa, são bastante abrangentes uma vez que permitem, por três metodologias, a obtenção de resultados. Os explicativos, cujo objetivo é testar e explicar determinada teoria; os exploratórios, aqueles que estabelecem métodos e técnicas procurando dar ênfase aos mesmos; e descritivos, os que procuram identificar e registar visões diferentes da amostra de inquiridos (Freitas et al., 2000).

Desenvolveu-se este questionário “Utentes dos balcões do Banco Montepio” (Anexo A), tendo por suporte os principais temas da Revisão da Literatura por forma a poder dar resposta sobre a necessidade social da existência de um balcão; a relação dos utentes com: a tecnologia, os colaboradores, e com o próprio espaço físico/ambiente; o interesse sobre ofertas não financeiras e eventos a realizar no balcão.

Solicitaram-se dados demográficos aos utentes e seguidamente colocaram-se questões classificadas com a escala de 5 itens de Likert, complementando com questões fechadas e abertas, num total de 15. O universo deste questionário foi constituído por

utentes, escolhidos aleatoriamente, dos balcões do Banco Montepio das seguintes localidades: Barreiro; Palmela; Setúbal (Praça do Bocage); Lisboa (Amoreiras, Av. Ant. Augusto Aguiar, Rua do Ouro e Telheiras); Venda do Pinheiro; Viseu; Covilhã (Centro e Variante), realizado entre os dias 23 de setembro e 29 de outubro de 2021.

Para complementar, utilizou-se também como método qualitativo um conjunto de *entrevistas a órgãos de gestão de quatro bancos nacionais* de topo, selecionados de forma prevista, de um universo de peritos relacionados com o tema que se pretendeu estudar, com o objetivo de se obter outras perspetivas. De acordo com Minayo (2010) por via desta comunicação entre duas pessoas, a entrevista, procura recolher dados que sustentem ou contrariem o objeto de estudo do entrevistador, obtendo conseqüentemente informações pertinentes para este. As entrevistas foram realizadas de forma semiestruturada, ou seja, tendo por base um guião básico, com perguntas fechadas e abertas, mas permitindo que o entrevistador efetuasse alterações e adaptações no decurso da mesma (Gil, 2008).

Foi solicitado pelo entrevistador aos entrevistados autorização para gravação das entrevistas e foi também referido que as entrevistas seriam gravadas para uma fiel transcrição do que foi dito e como tal, que nada de confidencial seria referido sobre cada instituição.

As entrevistas com o Dr. Sebastião Beltrão do Santander e com o Dr. João Moura do BM foram efetuadas por videoconferência através de plataforma *online* com gravação autorizada nos dias 4 de outubro e 25 de outubro de 2021, respetivamente, as entrevistas com a Dra. Conceição Matos do novobanco realizada no dia 13 de outubro e com o Dr. Hugo Resende do MBCP realizada no dia 7 de outubro foram efetuadas presencialmente, tendo ficado registadas em ficheiro áudio com a autorização dos próprios.

As entrevistas realizadas com os representantes do Santander, novobanco e MBCP obedeceram a um corpo de questões semelhantes, tendo ocorrido ligeiras adaptações, conforme explanam os Anexo B, Anexo C, e Anexo D por forma a responder aos objetivos comuns, traçados para estas três entrevistas e já referidos acima.

Com o representante do BM, o corpo da entrevista obedeceu a algumas diferenças pois o objetivo principal prendeu-se com temas com maior especificidade do banco, que permitam sustentar ou contrariar a aplicabilidade de algumas vertentes do estudo no BM, conforme questões 2) e 3) do Anexo E.

5. Análises e Resultados

Neste capítulo apresenta-se uma análise de resultados, tendo por base uma pesquisa qualitativa obtida das visitas efetuadas aos balcões indicados na Tabela 5.1, às entrevistas realizadas aos S.res Dr. Sebastião Beltrão do Banco Santander, Dr. Hugo Resende do MBCP, à Dra. Conceição Matos do novobanco e Dr. João Moura do BM, com o objetivo de se obter uma perspetiva nacional do tema que se pretendeu estudar e também por uma pesquisa quantitativa por via dos inquéritos realizados aos utentes, à porta dos vários balcões visitados do Banco Montepio, por forma a perceber a sua relação com o balcão físico.

5.1. Visitas efetuadas aos balcões

Nas visitas efetuadas aos balcões dos bancos atrás referidos, verifica-se um esforço realizado por todos eles na atualização de *Tecnologia* dos equipamentos de suporte à transacionalidade tendo por objetivo a redução de custos, essencialmente com o numerário. O transporte e tratamento de valores, serviço especializado efetuado pelas ETV, nomeadamente de numerário é dos maiores custos que um banco pode ter. De acordo com o Estudo de Custos Sociais com os Meios de Pagamento em 2017 (BdP, 2019) é o segundo maior custo, responsável por 27% e só superado pelos 50% de custo com o pessoal. Este custo com as ETV, tem um forte impacto no *cost to income* de um balcão e que poderá ditar o encerramento do mesmo, obrigando os bancos a minimizá-lo, equipando os balcões com máquinas certificadas que facilitam a recirculação de notas e moedas. Estes equipamentos automáticos de recirculação de numerário, são equipamentos elegíveis pelo Banco Central que fazem automaticamente a verificação da autenticidade e qualidade permitindo recolocar à disposição do público o numerário pelos canais balcão e ATM. Desta forma e evitando numerosas deslocações da ETV aos balcões, em que eram elas próprias a efetuar este tratamento e verificação, os bancos reduzem os seus custos significativamente com o tratamento e transporte de valores (Delgado, 2013).

Verifica-se também que nem todos os bancos adotam a mesma solução nos seus balcões com estes equipamentos. Alguns optam por soluções de *backoffice* com cofre outros sem cofre, outros ainda complementam essa solução com equipamentos de utilização *self-service* pelos clientes. Mas com todas estas máquinas, independentemente do tipo, o numerário está capaz de voltar a ser “injetado” na circulação, ou seja, aquele que não é falso e que apresenta os padrões de qualidade mínimos exigidos pelo BdP volta ao cliente após verificação automática destes dois pontos, reduzindo assim a necessidade de deslocações das ETV aos balcões. Assim, as ETV que iriam efetuar a recolha do dinheiro que não tem condições de voltar à circulação e efetuar o carregamento de ATM e fornecimento da tesouraria do balcão com notas que ainda apresentam qualidade para circular deixam de o fazer ou fazem-no em menor quantidade, reduzindo desta forma os custos que os bancos

têm com estas entidades. De facto, o topo da tecnologia em alguns balcões dos bancos visitados, é verificada nestes equipamentos de *self-service*, nomeadamente nas VTM ou ASSD que podem ser assistidas remotamente por um colaborador do banco e que permitem muitas mais operações que uma ATM (por ex. depósito e levantamento de notas e moedas em qualquer denominação, pagamento de cheques, entre outras) chegando mesmo a eliminar do balcão o posto de caixa tradicional desempenhado por uma pessoa.

Tabela 5.1 – Balcões dos Bancos/Entidades visitados

Banco/Entidade	Balcão/Espaço	Morada	Data
Banco Montepio	Rua do Ouro e outros ¹⁰	Rua Áurea 219, Lisboa	24/08/21
AMM	Atmosfera M ¹¹	Rua Castilho 5, Lisboa	29/10/21
CGD	Lumiar	Alameda das Linhas de Torres 259, Lisboa	27/08/21
MBCP	C.C. Amoreiras	Av. Eng. Duarte Pacheco Lt7, Lisboa	07/10/21
Novobanco	“Master” Av. República	Av. da República 28A, Lisboa	27/08/21
Santander	Work Café Amoreiras	Av. Eng. Duarte Pacheco 21, Lisboa	07/10/21

Fonte: Autor

Mas não só em equipamentos relacionados com a transacionalidade se verifica uma atualização tecnológica, também nos equipamentos de apoio aos colaboradores se verificam diferenças. O uso de painéis televisivos verticais com informações de produtos e serviços do banco, ausência de computadores de secretária e utilização de *tablets* e sistemas de boas-vindas com capacidade de acolher o cliente e contextualizá-lo no sistema informático dos colaboradores do balcão. Também se verifica a utilização destes *tablets* pelos colaboradores do balcão na captação de negócio fora de portas, vulgarmente designado de “saídas à rua para captar negócio”. São equipamentos, que dotados de tecnologia móvel, permitem aos colaboradores deslocarem-se com uma ferramenta capaz de informar e até de contratualizar (alguns produtos) junto dos clientes ou potenciais clientes.

Nos balcões visitados, exceção feita para o Work Café do Santander – cujo conceito é ele mesmo um serviço de cafetaria, espaço de estudo/trabalho - ao nível de *ONF*, verificou-se a disponibilização de alguns produtos, bens de consumo, associados a ofertas de crédito. Alguns ocupavam lugar destacado no balcão. Não se verifica propriamente uma novidade neste ponto, i.e. balcões bancários disponibilizarem produtos não financeiros, ou melhor, produtos associados a créditos e estes últimos

¹⁰ Indicam-se como “outros”, os balcões do Banco Montepio cujos seus utentes foram alvo dos inquéritos realizados à porta e como tal permitiram alguma recolha de informação pela observação. Ainda que não tenha sido efetuada uma observação mais completa, como aos balcões/espacos que constam nesta tabela.

¹¹ Espaço não bancário pertencente à AMM.

comercializados pelo banco. No entanto destaca-se o facto de uma das *ONF* ser de um produtor local, eventualmente por criação de alguma *parceria* local.

Os espaços apresentaram conceitos bem distintos de *ambiente e layout*, levando a diferentes sensações e experiências enquanto utilizador do local. Desde sensações de grande conforto a total esquecimento de que o espaço era um banco, estes locais proporcionaram diferentes experiências. De realçar a forma como alguns dos mais recentes espaços foram concebidos para proporcionar uma boa fluidez na circulação de colaboradores e clientes por quase a totalidade do balcão, bem como para um *atendimento* informal sem a existência de secretárias ou balcões altos a servirem de barreiras entre cliente e colaborador. Os atendimentos eram efetuados lado-a-lado numa mesa semelhante à de um café num dos casos, ou num sofá noutra situação, eventualmente num gabinete (em menor número nestes espaços de conceito mais aberto) caso houvesse necessidade de maior privacidade no assunto a abordar.

Nos balcões do Banco Montepio visitados, uma observação menos positiva, diz respeito ao local de espera, obrigando os clientes a aguardar em pé no *lobby* das ATM, caso do balcão do Barreiro e Setúbal (Praça do Bocage), onde o fluxo de clientes era elevado e o desconforto dos clientes visível.

5.2. Questionários aos utentes do Banco Montepio

O questionário “Utentes dos balcões do Banco Montepio” foi respondido por 112 indivíduos utilizadores dos balcões do Banco Montepio. Distribuídos por 11 balcões - identificados na alínea b) do capítulo Metodologia – presentes em 7 localidades das seguintes regiões/províncias: Beira Alta, Beira Baixa, Lisboa, Oeste e Margem Sul do Tejo.

As localidades mais representativas foram Lisboa com 40,2% e Covilhã com 20,4%.

Tabela 5.2 – Distribuição da amostra por localidade

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Lisboa</i>	45	40,2%
<i>Covilhã</i>	23	20,4%
<i>Barreiro</i>	20	17,7%
<i>Setúbal</i>	14	12,4%
<i>Palmela</i>	6	5,3%
<i>Viseu</i>	2	1,8%
<i>Venda do Pinheiro</i>	2	1,8%
Total	112	100,0%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Os inquiridos são maioritariamente do sexo masculino e representam uma percentagem de 64,3% do total da amostra.

Tabela 5.3 – Distribuição da amostra por sexo

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Masculino</i>	72	64,3%
<i>Feminino</i>	40	35,7%
Total	112	100,0%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Foram constituídos 6 intervalos de idades por forma a segmentar os indivíduos por idades, sendo que os dois segmentos mais representativos com 27,7% foram os do intervalo de idades de 46-55 e 56-65 com 23,2% da amostra.

Tabela 5.4 – Distribuição da amostra por intervalos de idade

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<25	3	2,7%
26-35	10	8,9%
36-45	22	19,6%
46-55	31	27,7%
56-65	26	23,2%
>65	20	17,9%
Total	112	100,0%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

O nível de escolaridade mais representativo é o secundário logo seguido pelo superior, com 39,3% e 38,4% respetivamente.

Tabela 5.5 – Distribuição da amostra por nível de escolaridade

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Básico</i>	23	20,5%
<i>Secundário</i>	44	39,3%
<i>Superior</i>	43	38,4%
<i>Pós-Graduação</i>	2	1,8%
Total Geral	112	100,0%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

A amostra de inquiridos selecionada é maioritariamente reformada com 19,6%. Seguem-se os profissionais do comércio local e da indústria local com 17,0% e da saúde com 11,6%.

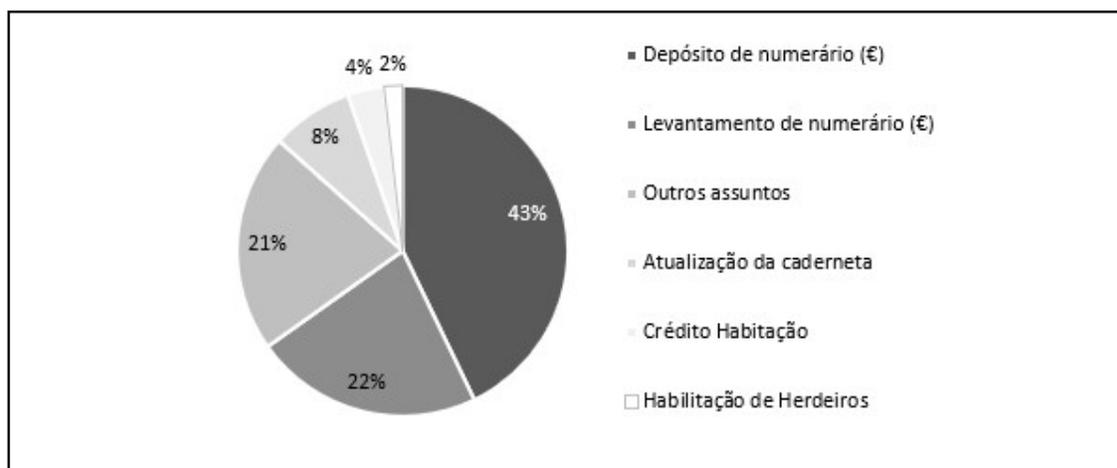
Tabela 5.6 – Distribuição da amostra por área profissional

	<i>Frequência</i>	<i>Percentagem</i>
<i>Reformado/a</i>	22	19,6%
<i>Comércio e Indústria (local)</i>	19	17,0%
<i>Saúde</i>	13	11,6%
<i>Desporto e Educação</i>	10	8,9%
<i>Engenharia</i>	9	8,0%
<i>Ciências</i>	8	7,1%
<i>Economia ou Gestão</i>	8	7,1%
<i>Hotelaria e Restauração</i>	7	6,3%
<i>Artesanato</i>	4	3,6%
<i>Outro/N.R.</i>	4	2,7%
<i>Direito</i>	3	2,7%
<i>Finança, Banca e Seguros</i>	3	3,6%
<i>Desempregado/a</i>	2	1,8%
Total Geral	112	100,0%

Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Por forma a apurar o principal motivo que leva os inquiridos a deslocarem-se ao balcão, por solicitação do gestor ou por iniciativa própria e qual o assunto, colocou-se a questão “Qual o principal motivo que o traz ao balcão?”. Verifica-se que todos os inquiridos foram por iniciativa própria, tendo sido os mais respondidos, os assuntos relacionados com a transacionalidade, nomeadamente o depósito e levantamento de numerário com 43% e 22%, respetivamente. Não está refletido no gráfico, mas destes 43% de “Depósito de numerário”, o maior grupo por área profissional, responsável por este valor é o “comércio local e indústria local” com 14%.

Gráfico 5.1 - Principal motivo para ir a um balcão

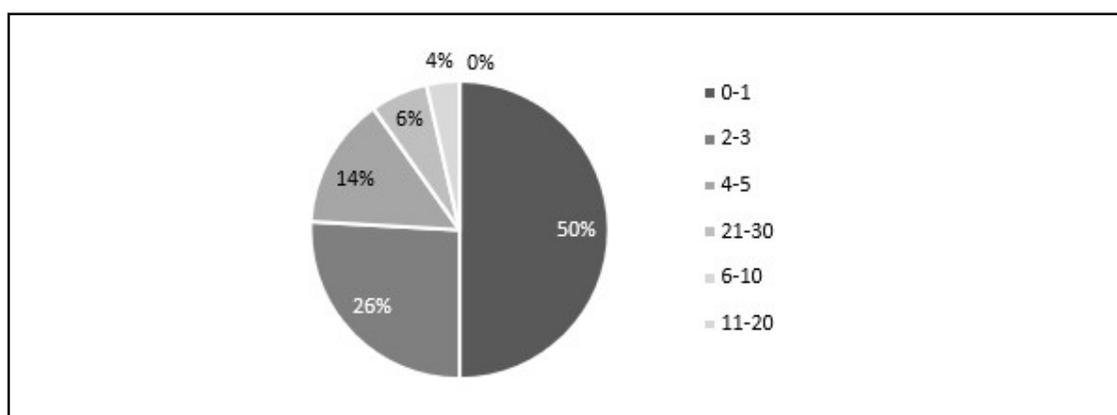


Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

No Gráfico 5.2, verifica-se pelo total da amostra, sem qualquer discriminação por outra variável demográfica, que 50% dos inquiridos vai menos de 1 vez por mês a um balcão do banco. Destaca-se o maior intervalo registado 21-30 vezes por mês que foi indicado por 6% dos inquiridos.

Pode-se afirmar que mais de 2/3 dos inquiridos (76%) vai menos de 4 vezes por mês, não chegando a 1 vez por semana. Não se encontra representado no gráfico, mas a análise incluiu a variável área profissional e surgem dois grupos, ambos com 8,93%. São eles o grupo do comércio e indústria locais que indica ir 0-1 vez por mês e o grupo dos reformados que responderam ir 4-5 vezes por mês ao balcão. O grupo profissional ligado à Hotelaria e Restauração, bem como o grupo Desporto e Educação surgem como os profissionais que mais vezes vão ao balcão por mês, com 21 a 30 idas.

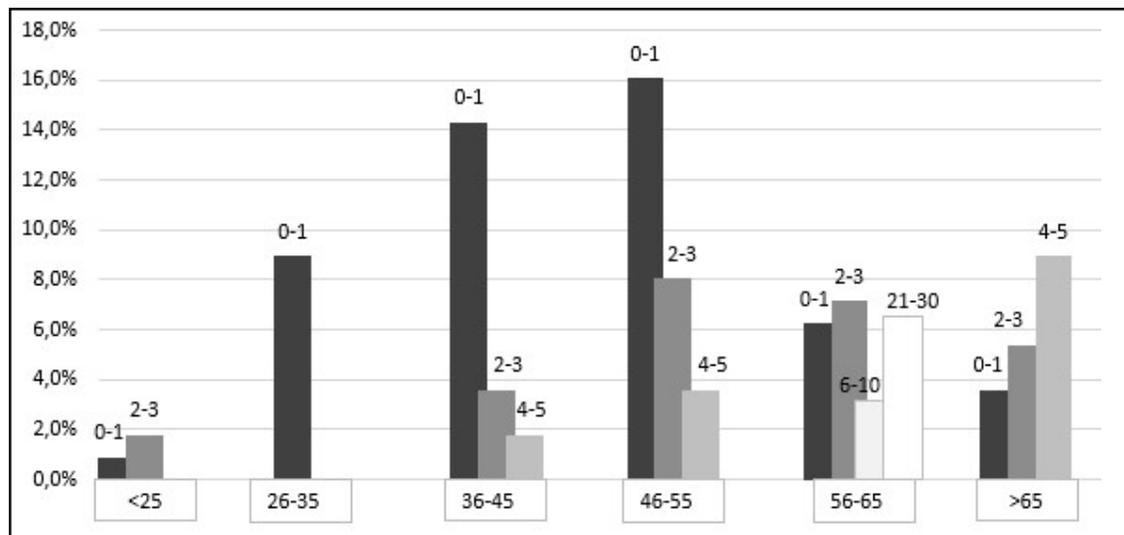
Gráfico 5.2 - Número de vezes que vai a um balcão por mês



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Pelo gráfico seguinte consegue-se analisar a percentagem de inquiridos face ao total da amostra, que indicou o número de vezes que vai a um balcão, por escalão de idade. Verifica-se que só os inquiridos acima dos 35 anos vão 4 vezes ou mais por mês ao balcão (com a devida ressalva, que dizem respeito a 88,4% da amostra). Destaca-se uma forte afluência ao balcão, 21-30 vezes, do escalão compreendido pelas idades 56-65, com 6,25% das respostas. Este escalão é também responsável pela maior variedade de respostas sobre o número de vezes que vai a um balcão.

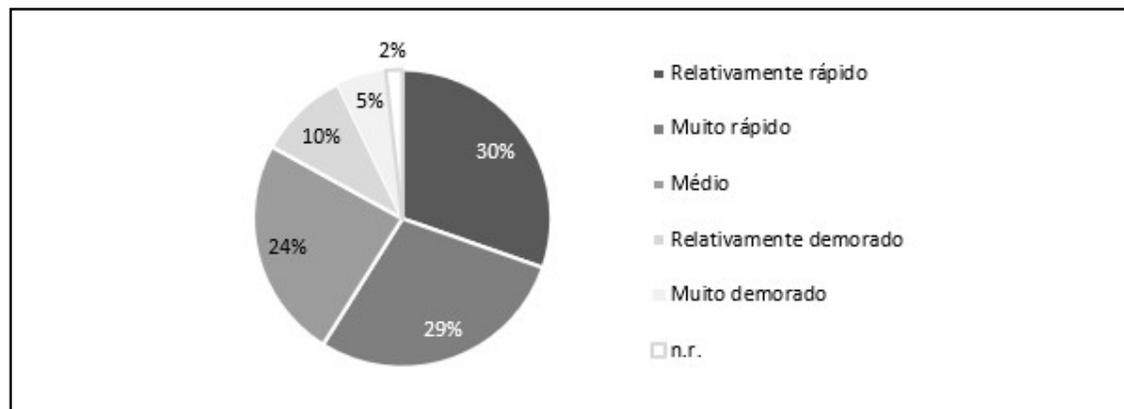
Gráfico 5.3 – Peso Percentual do número de vezes que vai a um balcão, por grupo etário



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Sobre a questão “Como perceciona o tempo de espera até ser atendido?” quase 60% refere ser “Muito rápido” ou “Relativamente rápido”. O registo é bastante positivo pois apenas 10% indicam ser “Relativamente demorado” e 5% “Muito demorado”. Os balcões onde foi referido “Muito demorado” foi no de Lisboa na Augusto Aguiar, no Barreiro e em Setúbal na Praça do Bocage.

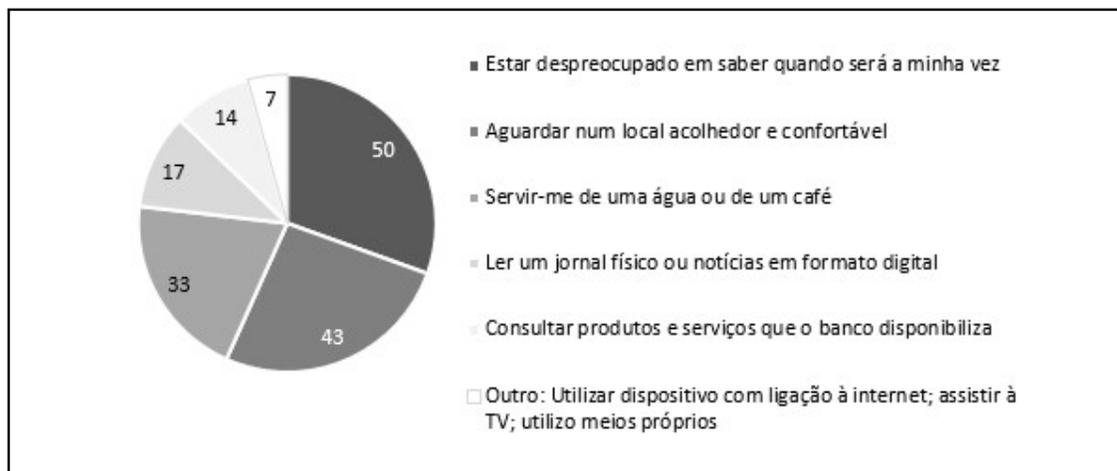
Gráfico 5.4 - Como perceciona o tempo de espera até ser atendido



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Quando solicitado aos inquiridos para indicarem das várias possibilidades aquelas que mais gostariam de ver implementadas num balcão enquanto esperam pela sua vez, constata-se que foram indicadas 164 respostas o que significa uma relação de, 1,5 motivos em média, para cada 1 inquirido. “Estar despreocupado em saber quando será a minha vez” foi o motivo indicado por 50 vezes, ou seja, por quase metade dos inquiridos, seguido do “Aguardar num local acolhedor e confortável” e “Servir-me de uma água ou café” enquanto esperam.

Gráfico 5.5 - Enquanto espera pela sua vez, gostava de (escolha múltipla)



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Quanto ao tempo que despendem num balcão há uma maioria de 52% que vai ao balcão para resolver assuntos que não demoram muito tempo e 25% da amostra indica ir ao balcão para resolver assuntos que demoram muito tempo e que exigem uma maior disponibilidade por parte do utente (concretamente com assuntos que exigem a leitura e assinatura de bastante documentação).

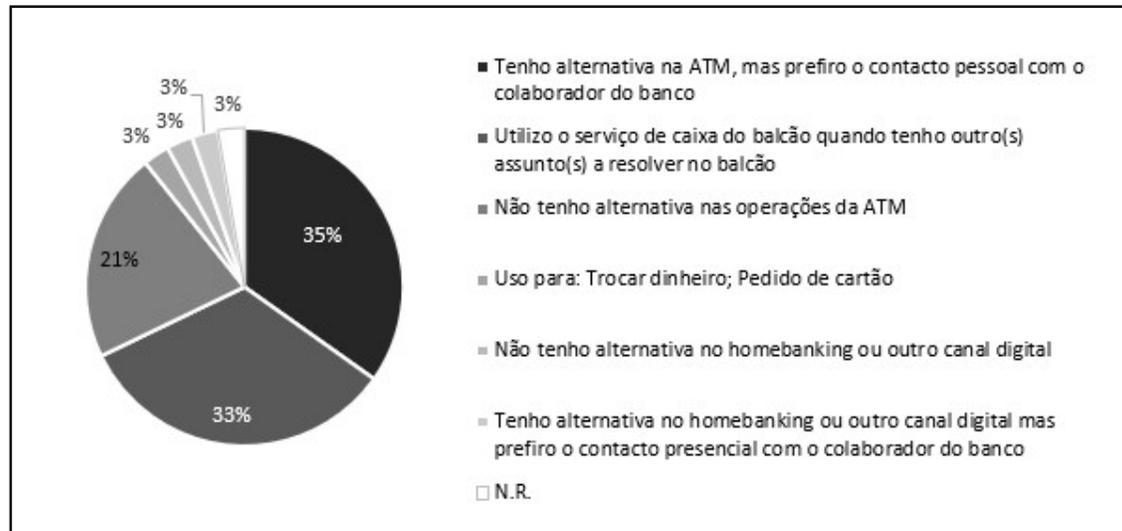
Gráfico 5.6 - Quando se dirige ao balcão é para realizar operações e/ou contratar serviços que demoram



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Quando inquiridos sobre o motivo de utilizarem o serviço de caixa do balcão, 35% respondem que apesar de poderem realizar a operação numa caixa automática (ATM) preferem-no fazer com o colaborador do banco ao balcão. Já 33% indicam que só utilizam o serviço de caixa quando têm mais assuntos a resolver no banco. 21% refere utilizar o serviço porque não têm alternativa na ATM e exemplificam operações de depósito e levantamento de quantidades elevadas de numerário.

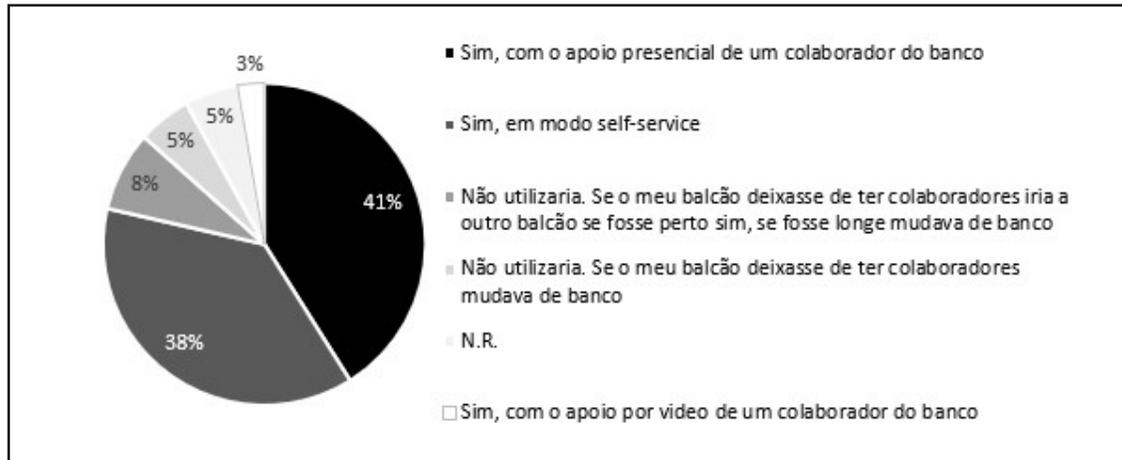
Gráfico 5.7 – Usa o serviço de caixa do balcão, porquê?



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Sobre a eventualidade dos utentes do balcão poderem efetuar as operações que fazem com o caixa no balcão numa máquina, 41% dos inquiridos responde que utilizaria a máquina com o apoio presencial do colaborador, ou seja, um equipamento em modo assistido. Muito próximo, com 38% das respostas, os utentes referem que conseguiriam utilizar o equipamento sozinhos, i.e. em modo *self-service*. Seguidamente com 8% e 5% (13%) referem que não utilizariam uma máquina mesmo se não tivessem a alternativa de fazer as operações à caixa com um colaborador do banco. Destas duas percentagens, referem que caso o balcão deixasse de ter colaboradores e passasse a ser um balcão automático, que iriam a outro balcão com colaboradores (no caso de ser perto). Se fosse longe, mudavam de banco.

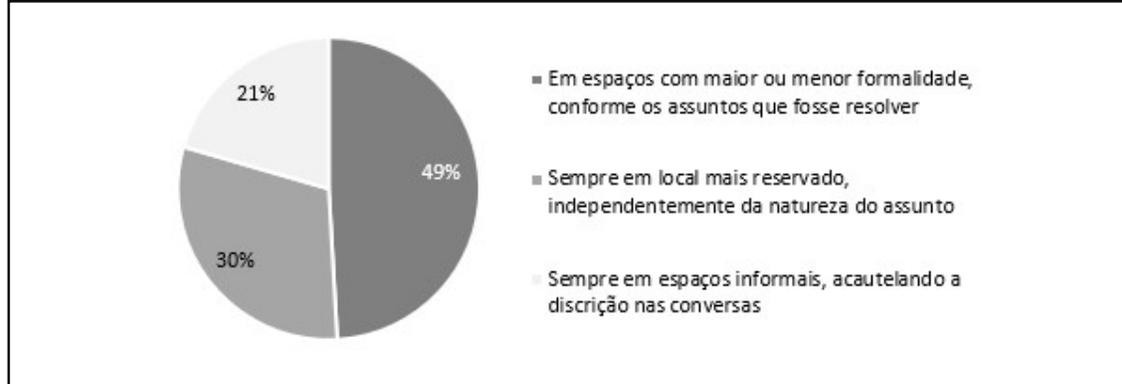
Gráfico 5.8 - Se conseguisse efetuar numa máquina as operações que faz à caixa de um balcão, utilizaria?



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

À questão como gostaria que o atendimento presencial fosse efetuado num balcão, aproximadamente metade dos inquiridos refere que o balcão poderia ter um conceito híbrido, possuindo espaços de maior ou menor formalidade conforme a natureza dos assuntos que fossem resolver.

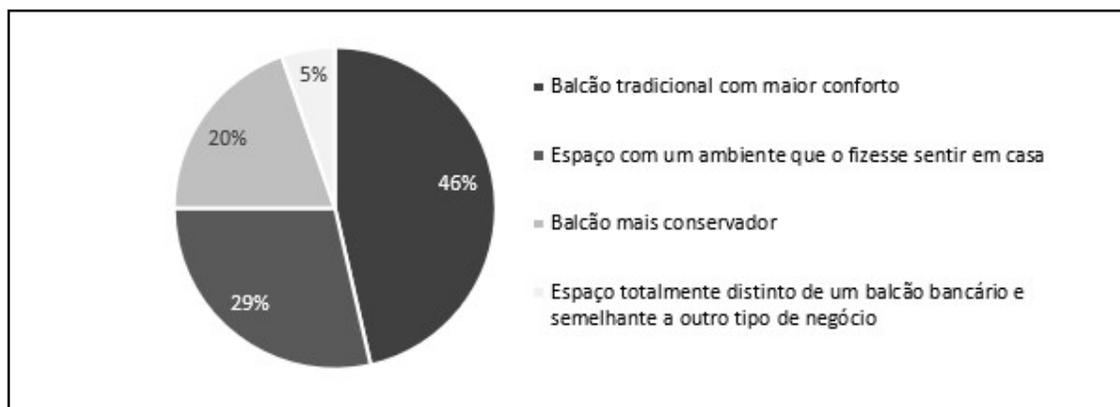
Gráfico 5.9 - Sobre o atendimento presencial, como gostaria que o mesmo fosse efetuado.



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Também aproximadamente metade dos inquiridos, 46% responde que prefere um balcão tradicional com maior conforto como a sua preferência para um interior ou ambiente. Seguem 26% de inquiridos que gostariam de ver num balcão um espaço com um ambiente que os fizesse sentir em casa. Por outro lado, 20% indicam preferir um balcão mais conservador.

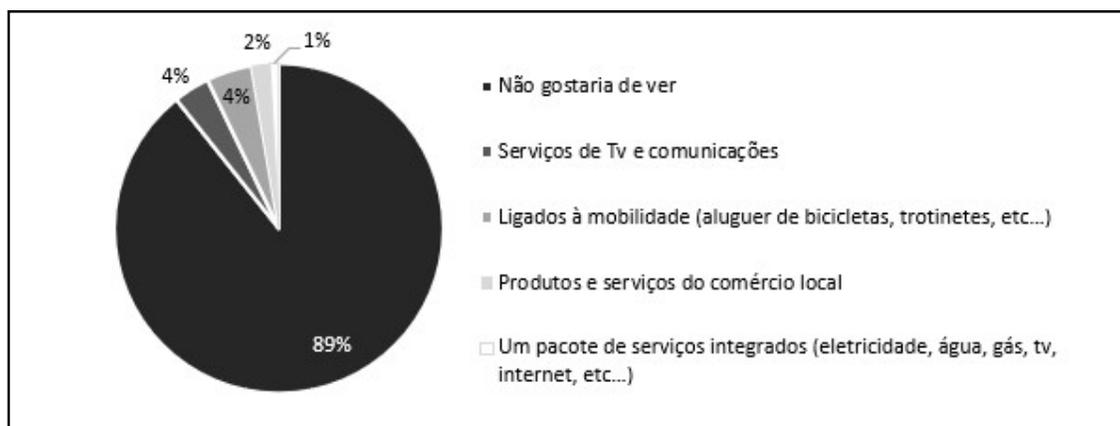
Gráfico 5.10 - Como gostaria que fosse o interior/ambiente do balcão.



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Sobre a questão se gostariam de ver alguma oferta não financeira no balcão a resposta é taxativa com quase 90% das pessoas a responderem que não gostavam. Os restantes inquiridos dão as seguintes sugestões: serviços ligados à mobilidade como o aluguer de bicicletas, trotinetes, etc; uma oferta com base na promoção dos produtos e serviços locais (ex. indicado: havendo um produtor de vinhos na região, colocar o vinho à venda no balcão); um pacote de serviços integrados i.e. ao balcão o cliente teria a possibilidade de num só contrato com o banco de “subcontratar” todos os serviços de eletricidade, água, gás, tv, internet, etc.) e efetuando um pagamento mensal.

Gráfico 5.11 - Que outro tipo de serviços não financeiros (ONF) gostaria de ver disponíveis no balcão.

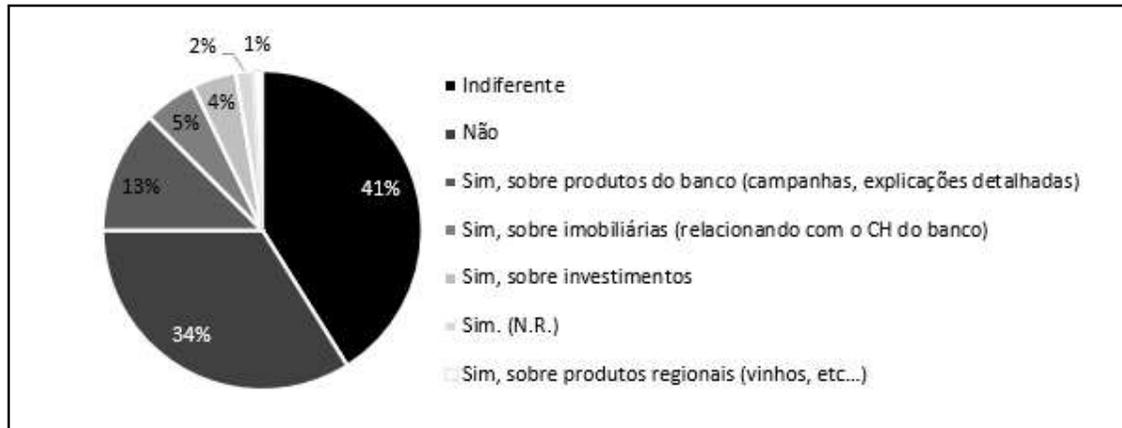


Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

Por último inquiriu-se a amostra sobre se gostaria de assistir a eventos no balcão do banco, 41% mostraram indiferença e 34% indicaram que não gostariam. Os que responderam “sim” deram alguns exemplos de eventos: sobre produtos do banco (indicarem campanhas que façam ou explicações sobre alguns produtos/serviços mais complexos); com as imobiliárias relacionando o crédito habitação

e suas condições de aquisição de imóveis; sobre investimentos e também sobre produtos da região com o comércio / indústria local (vinhos, etc.).

Gráfico 5.12 -Gostaria de assistir a eventos realizados no balcão?



Fonte: Inquérito por questionário aplicado aos utentes dos balcões.

5.3. Entrevistas aos órgãos dos Bancos

Para a presente dissertação foram levadas a cabo as quatro entrevistas com os órgãos gestores de quatro bancos nacionais, conforme metodologia descrita na alínea 0 do capítulo 4 - Metodologia.

Os entrevistados:

- Dr. Sebastião Beltrão – Banco Santander - Cargo de Diretor Executivo no Banco Santander com responsabilidades ao nível da Gestão e Eficácia Comercial, anteriormente foi responsável pela Rede Comercial Sul;
- Dr. Hugo Resende – MBCP - Cargo de Diretor Coordenador no Millennium BCP com responsabilidades na Direção de Segmentos e Apoio à Rede (Operacional e Modelos Comerciais);
- Dra. Conceição Matos – novobanco - Cargo de Diretora na Área de Transformação de Balcão;
- Dr. João Moura – Banco Montepio - Técnico no Marketing Estratégico, com funções ao nível da inovação, reengenharia e qualidade.

Quando questionados:

1. Sobre o atual papel de um balcão e daqui a 5 anos, tendo presente os canais de distribuição digitais e a sua crescente utilização, os 4 entrevistados indicam alguns pontos em comum, como: o papel *complementar* aos canais digitais, a maior *confiança*

transmitida ao cliente vs. o digital, a *capacidade* (e em alguns casos a única possibilidade) *para realizar negócio de alguns produtos muito também devido à relação pessoal.*

É referido também que atualmente é o único canal capaz de responder a todas as necessidades de número dos clientes e que a tendência será para a tecnologia poder responder a estas necessidades. Dentro de 5 anos, a opinião generalizada é que, o modelo será assente nestes mesmos pontos acrescentando uma maior abertura às relações à distância, onde alguns bancos, devido à pandemia, já puderam experimentar estes modelos (contactos telefónicos, agendamentos, videochamadas, etc.).

2. Se devem as agências / balcões evoluírem de forma distinta de acordo com a geografia do país e/ou tipologia dos clientes? E como será essa evolução, com novos produtos, serviços e espaços? Perder-se-á a relação pessoal? Todos de uma forma ou de outra concordam que podem existir *modelos diferentes*, o ênfase do tema está no serviço prestado ao cliente, portanto *a solução encontrada deverá ser a que responda melhor ao cliente existente em determinada geografia*, seja através de máquinas, relação pessoal ou até mesmo com espaços que se relacionem com o cliente. Não está dispensada a relação pessoal. Há sim a necessidade dos *colaboradores evoluírem* com este novo modelo, sendo também referenciada a necessidade de existirem especialistas em determinados produtos que possam esclarecer alguma questão em qualquer momento e comerciais com um papel maior, quase pessoal, na relação com o cliente que serão fundamentais para um valor acrescentado que o balcão pode trazer. *A relação pessoal pode ser presencial (fisicamente) mas também pode ser uma relação pessoal à distância.*

As vendas “no físico” ainda são bastante superiores ao digital.

A *omnicanalidade*, também mencionada, é uma tendência de todos eles. Processos que se iniciam no físico e terminam no digital ou vice-versa deverão ser fluidos, eficientes e devem trazer uma *experiência para o cliente rápida, integrada e que chegue a todos*. Balcões generalistas por norma não têm especialistas em produtos, porém não significa que não haja um especialista disponível (remotamente) no imediato que responda *online* evitando uma resposta demorada ao cliente como habitualmente acontece quando o processo é tratado na sede.

Por fim e apenas referido pelo Dr. Sebastião Beltrão, até porque é apenas o Santander que possui uma tipologia de espaço bastante disruptiva, o Work Café, indica que poderá haver evoluções *em determinados modelos que passem pela estratégia de cada instituição.*

A estratégia é fundamental em gestão, se determinado banco pretende ser líder de mercado, então a resposta com balcões deverá ser inclusiva, ou seja, um modelo físico que responda a todas as necessidades de todos os clientes; outro caso, se for também *estratégia de marketing de um banco modernizar a marca, criar impacto em determinados nichos, então um conceito audaz pode ser a resposta.*

3. Devem os bancos “empurrar” os clientes para a utilização dos canais digitais, até porque provavelmente serão canais que trazem menos custos para o banco? Todos os entrevistados são unânimes, os clientes devem ser “despertos” para o digital por claro incentivo da banca, mas por via de um ensino, ou de um alerta para os benefícios na utilização do digital, pois muitos dos clientes enquanto não tomarem conhecimento com o digital não o irão fazer. Para isto, novamente os *colaboradores dos balcões deverão ter um papel importante no processo de ensino junto dos seus clientes para a utilização das apps e meios tecnológicos no geral.* Medidas de incentivos comerciais para que estimulem o uso, por parte dos clientes, podem ser necessárias.

Após este conhecimento é também opinião generalizada que o cliente deverá ser livre de optar - e ter disponível essa opção – de qual o canal a utilizar, seja físico ou digital.

No que aos custos diz respeito, pode-se dizer que no final a opinião é comum, são menores os custos que um banco tem, pois para o digital podem transitar os tais processos atrás referidos que não aportam grande valor; um cliente que fique num balcão durante 30 minutos apenas para atualizar dados, “*no digital*” o banco que tenha este processo digitalizado *terá menos custos, contudo é necessário que o cliente saiba utilizar “o digital”* caso contrário enviará e-mail, contactará o *help-desk* ou irá a um balcão colocar as dúvidas que teve no processo. É essencial a experiência ser positiva. Por outro lado, é referido que em termos de custo para o banco até pode ser menor, mas tendo em conta o (alto) investimento feito na digitalização de processos e o (lento) retorno do mesmo, não é por aí que se deverá pensar o digital.

4. E a Banca Digital / Fintechs com os seus novos produtos e serviços? O preço que estes praticam? A Banca Tradicional dará uma resposta igual nos serviços, produtos e preço? É uma lacuna da Banca Digital a inexistência de presença física? Respondem os entrevistados que os serviços destes bancos não são mais que os serviços praticados pelos bancos tradicionais, alguns contratam os serviços à banca tradicional pois não possuem fábrica de produtos. Os preços praticados são fruto da própria ausência de uma rede física e da sua estrutura de custos diferente de um banco tradicional, porém todos destacam com elevada importância a ausência de uma rede física. E uma empresa que

promove o seu produto gratuitamente tenderá a esgotar-se. Uma rede física é uma mais-valia para os incumbentes, pois quando ocorrem problemas é à rede física que geralmente os clientes se dirigem.

Independentemente do preço praticado, refere o Dr. Hugo Resende, que *no digital terá sucesso quem tiver a melhor CX*.

A Dra. Conceição Matos sugere *parcerias* com os bancos digitais e ganhar os clientes destes bancos digitais com *ofertas que estes bancos não tenham nem conseguem oferecer*.

5. Chegaremos a um futuro onde não haverá a necessidade de qualquer balcão aberto ao público? As ideias dos entrevistados passam por questões de liderança: “Hoje para um banco ser líder tem de ter uma rede comercial de balcões”. Também por questões de evolução, deverão ter outro papel: de consultoria; de especialização. O papel do numerário e os assuntos para resolver também são pontos importantes para que existam balcões. Numa banca de particulares pode ser mais fácil um desaparecimento, mas numa banca de empresas dificilmente acontecerá, pela questão do caixa e tudo o que está inerente.

5.4. Discussão (contribuições teóricas e implicações práticas)

Quando se fala em balcão do futuro são várias as possíveis vertentes de evolução. Nesta dissertação identificamos 8, entre indicações do BM como desafio para esta investigação e por recolha da revisão de literatura.

Os resultados conclusivos dos tópicos que se seguem, esperam-se ser uma contribuição para a teoria, pois resultam de um modelo conceptual não identificado em nenhuma literatura.

Segue-se a discussão e implicações práticas, dos resultados obtidos pelas três vias de colheita de dados quantitativos e qualitativos, pelo método misto, combinando-os por forma a dar resposta a cada uma das 8 vertentes do modelo conceptual.

- *Tecnologia* – ponto fulcral para um balcão dito do futuro. Em maior presença, adotado pelos vários bancos, verificam-se os equipamentos relacionados com a transacionalidade, nomeadamente a aposta são as VTM com capacidades de realizar todas as operações de um caixa tendo por suporte a assistência de um colaborador remoto, porém 41% dos clientes referem que gostariam que na utilização deste equipamento fossem assistidos presencialmente e 38% utilizariam sozinhos. Também o estudo levado a cabo por Kaur et al. (2021) refere que a comunicação no balcão é essencial para orientar os clientes no uso de tecnologia, relevando o papel do

colaborador a assistir. Acresce o facto de poder trazer uma mudança positiva na perceção dos clientes face à tecnologia, especificamente em áreas rurais e semi-urbanas onde os clientes têm menos experiência no digital. Especial importância também para o apoio junto de clientes cegos ou surdos.

A tecnologia dos sistemas do banco ao dispor nos balcões, como por exemplo os *greater*s ou sistema de *check-in*, são também uma das apostas, ficando mais fácil a identificação e reencaminhamento do cliente para um atendimento numa área transaccional automática de *self-service* ou assistida, ou para um atendimento personalizado. Feito por sistemas automáticos ou por um colaborador do balcão com esta função? No caso do BM é claro a preferência dos clientes pelo colaborador. Após o reencaminhamento, deve ser considerado o tempo de espera, sistemas de alertas ou indicação de vez por SMS ou via App do banco podem ser uma solução, pois o motivo mais indicado pelos clientes foi o de quererem “estar despreocupados em saber quando seria a sua vez de serem atendidos”. Os *tablets* foram também referenciados, permitem a mobilidade dentro e fora do balcão por parte dos colaboradores, especial importância na captação de negócio e resolução de questões indo ao encontro do cliente.

- Redução de *Custos* intrinsecamente ligada à tecnologia. O canal digital é de facto o canal de distribuição que menos custos aporta a um banco, face a uma ATM e a um balcão ainda mais, porém os clientes têm de saber utilizá-lo e o processo tem de estar solidamente bem desenhado e implementado, caso contrário os canais atrás referidos serão utilizados para operações redundantes. Um outro ponto de redução de custos diz respeito à utilização de equipamentos que permitem a recirculação de numerário no balcão evitando assim os elevados custos com as ETV. As VTM já possuem a tecnologia suficientemente capaz para realizar a função de recirculação de numerário em modo automático de *self-service*, podendo assim reutilizar o numerário depositado pelos clientes numa futura dispensação, caso obviamente o numerário recolhido no depósito reúna as condições de autenticidade e qualidade regulamentadas. Outro ponto forte deste equipamento é a grande capacidade de recolha de numerário - moeda, principalmente para os pequenos negócios cuja necessidade de depósito e levantamento de moedas é causadora de algum transtorno e custos na operação de caixa e *back office* do balcão.

É importante o investimento em equipamentos *On premises* de *self-service* ou *assisted self-service* conforme se sugere acima, pois para além do já referido neste estudo, estudos anteriores também demonstraram a importância destes equipamentos

no balcão para persuadir os não adotantes “do digital” a adotar mais facilmente esses canais bancários (Berger, 2009).

- *Agilização de Processos* leva-nos a um ponto abordado por todos os gestores dos bancos entrevistados, a *Customer Experience*. É fundamental uma experiência de consumidor ou jornada de cliente perfeita, abordando os vários pontos de CX (*CX-Data*, *CX-Analytics*, *CX-Insights* e *CX-Actions*), detalhados na Revisão da Literatura. Como tal, a digitalização (ao invés de desmaterialização) dos processos feita de acordo com uma correta política de transformação digital, deve ser um dos caminhos também no balcão.
- *Oferta Não Financeira* – 89% dos clientes do BM não vê interesse neste tipo de oferta. Contudo os clientes que responderam ter interesse referem como principais ideias as comunicações, os serviços relacionados com a mobilidade e produtos do comércio local, da sua comunidade. Sobre este último ponto respondido pelos clientes, pode ser uma oportunidade pós pandemia, pois existe uma maior sensibilização geral, para apoiar o comércio e produtores locais adquirindo produtos destes. A criação de uma ONF distinta por balcão, ou por regiões, com produtos locais irá tirar partido desta dinâmica.
- *Parcerias* – Conforme acima indicado, surgem como sugestões, parcerias com produtores e comércio local, através da exposição dos seus produtos ou terem disponíveis os seus serviços no balcão. Questionaram-se os clientes sobre eventos realizados no balcão, eventos do próprio banco ou resultantes de parcerias. Surgem como exemplos as imobiliárias com apresentações de imóveis, relacionando-os com o produto de crédito à habitação; apresentações sobre investimentos; e produtores de vinho, entre outros; para isto os balcões devem incorporar um espaço de “mini auditório”. As parcerias com *fintechs* e bancos digitais são também um caminho, nomeadamente com ofertas que estes bancos não conseguem oferecer aos seus clientes, sobretudo pelo motivo de não terem uma presença física e um novo modelo de balcão pode ser a resposta para estes clientes, com processos ágeis e novos modelos relacionais.
- *Relacional*, neste ponto houve uma grande abrangência e amplitude de aspetos considerados essenciais, desde logo e em primeiro lugar os vários canais. O canal físico, como algo de tangível, trazendo confiabilidade aos clientes e com um *ambiente* e *layout* capaz de ser uma prova audaz de notoriedade de marca e trazendo resultados bastante positivos como a captação de novos clientes para o banco, mas também de idade – no caso do Work Café Santander. Nestes espaços visitados, o cliente / utente circula pelo espaço, podendo beber um café se pedir a um empregado no Work Café do Santander

ou ser ele próprio a servir-se no caso do balcão “master” do novobanco. Registaram-se ambientes mais disruptivos que outros e conforme respondido nas entrevistas, cada um com o seu propósito, de servirem determinados segmentos de clientes e em geografias muito específicas. Os balcões da CGD com um ambiente muito leve e apresentando alguma tecnologia, contrastam com o que eram as agências desta instituição pública até há bem pouco tempo. Em Espanha, um estudo destaca o desenho/ *layout* do balcão como devendo ter especial atenção ao merchandising (que pode incluir a oferta não financeira), a interação entre os clientes e a área de atendimento ao público, como aspetos críticos para o sucesso do marketing de relacionamento (Monferrer, et al., 2019).

No questionário efetuado aos utentes dos balcões do BM, quando se questiona se gostariam de “estar num espaço que o fizesse sentir-se em casa” 29% indicam que sim e 46% preferem um “balcão tradicional, mas com maior conforto”, sendo as duas respostas mais dadas nesta questão. O conforto e um ambiente/espaço com que se sintam relacionados, que lhes diga algo, são os pontos que estes utilizadores mais relevam. Perto de metade dos inquiridos, 49% indica que o atendimento presencial deveria acontecer em espaços com maior ou menor formalidade conforme os assuntos que fosse resolver. De facto, constatou-se na observação aos novos balcões conceitos mais abertos e informais, com alguns locais como salas para a realização de eventuais reuniões que exigissem maior privacidade. Uma das questões colocadas refere-se ao tipo de operações e ao tempo que os clientes demoram no balcão para essas operações. 52% refere não despende muito tempo no balcão, vão para realizar operações rápidas. Conforme refere a literatura, um espaço pode e deve também ser pensado para este tipo de clientes que passam pouco tempo no balcão e que desejam passar pouco tempo, como que um serviço de *fast food*.

Um novo modelo de distribuição físico deve responder a todos estes clientes, cada cliente deve ser o centro, reconhecido pela instituição como único e tratado pelo nome, que como vimos no ponto tecnologia pode e deve ser feito, de modo a tornar a sua experiência única. Para alcançar este feito os *colaboradores* são essenciais, devem desempenhar novas funções, adquirir habilidades tecnológicas e a própria coreografia de atendimento deve ser diferente da estática de hoje em dia. Para este “toque humano” é importante uma constante formação e desenvolvimento dos colaboradores nos serviços de balcão de modo a acompanharem os novos desenhos de modelo de negócio como das tecnologias que o suportam (Barna, 2017).

A mobilidade deve acontecer fluidamente dentro do balcão, se houver um canto preparado para uma máquina de café, serve-se ao cliente enquanto se fala de negócio ou simplesmente se pede para aguardar; 33% dos clientes do Banco indicaram que enquanto esperam pela sua vez gostariam de servir-se de uma água ou de um café no balcão.

Em termos relacionais, não se fala apenas do canal físico, todos os gestores entrevistados são unânimes quanto à *omnicanalidade* e os dados analíticos que ela aporta para o processo, e em tornar igual a experiência do cliente em qualquer que seja o canal, físico, digital na app, no *homebanking*, onde quer que interaja com o banco.

- *Cariz social* e o facto de ser a instituição financeira mais antiga do país, com os pergaminhos da colaboração com as instituições sociais, obriga a ter uma presença local e o balcão físico é a resposta.

Assim o ponto essencial neste tópico é destinado à gestão de topo do Banco Montepio, à gestão que define a *estratégia* do banco. Uma capilaridade densa deve-se à intenção de um banco em ser líder, mas a manutenção ou novas aberturas de espaços em localidades cujo único acesso ao numerário ou aos serviços bancários é mínima, ou inexistente, é uma aposta social e isso é a missão da empresa.

6. Conclusões e Recomendações

6.1. Conclusões e Limitações

O aumento de clientes de um banco ainda se pode fazer pela abertura de balcões disruptivos, porém a manutenção de uma rede comercial “moderada” e com presença humana faz o desejo dos clientes do Banco Montepio.

Para o modelo de Balcão do Futuro o estudo conclui, que as 8 vertentes do modelo conceptual se revelaram abrangentes para o objetivo pretendido, respondendo com implicações práticas para a construção de um novo modelo de distribuição físico.

Excluindo a tecnologia e inovação, que já seriam expectáveis como um dos pilares principais de um novo modelo de balcão, a vertente “Relacional” destaca-se como uma vertente importante do estudo, incluindo os temas “Colaboradores” e “Omnicanalidade” como peças essenciais na evolução da rede de retalho.

Na vertente “Agilização de Processos”, a “Experiência do Consumidor - CX” é a chave deste estudo.

A primeira limitação prende-se no tratamento dos dados e desenvolvimento da análise, onde se verificaram as seguintes limitações que podem valorizar o tema e as conclusões retiradas.

- Nomeadamente pelas visitas efetuadas aos novos modelos de balcões, que para além da observação poderiam ser complementadas entrevistando também os próprios colaboradores e utentes desses balcões.
- Seguidamente, pela quantidade da amostra e a reduzida representatividade geográfica dos inquiridos ao questionário “Utentes dos balcões do Banco Montepio”. Para uma apresentação mais fidedigna dos resultados a amostra deveria ter sido maior, alargada a todos os distritos do país e o tratamento dos dados, ao invés de ter sido utilizado o Excel, poderia ter sido feito numa ferramenta específica de análise estatística.

A segunda limitação pela ausência de estudos recentes sobre o tema principal desta dissertação, - independentemente da instituição financeira -, que limitou a revisão da literatura e a comparação de resultados com outros estudos realizados.

6.2. Recomendações e Sugestões de pesquisa

Alargar a amostra de questionários também aos utentes da restante banca, concretamente nos bancos cuja transformação de balcão já é uma realidade. Seria interessante perceber se os novos

modelos são aceites pelos clientes, se teriam outras sugestões de modelo e se consideram os mesmos como sendo um canal de distribuição importante para o futuro.

Também deveria ser estendida a entrevista aos colaboradores desses balcões por forma a verificar o papel que desempenham nos mesmos e as suas expectativas - ameaça de extinção de posto de trabalho vs. novas competências.

Como sugestões de pesquisas futuras, este estudo pode ser direccionado para as Experiências de Consumidor nestes novos balcões inovadores. Verificar a transformação digital levada à prática num canal físico.

7. Referências

7.1. Bibliografia

- Accenture (2021). Fast-track to future-ready banking operations. [Report] https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-153/Accenture-Fast-Track-Future-Ready-Banking-Report.pdf#zoom=40
- Alamá, L., Conesa, D., Forte, A., & Tortosa-Ausina, E. (2015) The geography of Spanish bank branches. *Journal of Applied Statistics*, 42(4), 722-744, DOI: 10.1080/02664763.2014.980792
- Arner, D. W., Barberis, J. N. e Buckley, R. P. (2015). The Evolution of Fintech: A New Post-Crisis Paradigm?. *University of Hong Kong Faculty of Law Research Paper No. 2015/047*; UNSW Law Research Paper No. 2016-62, 1-45.
- Atkinson, A. and F. Messy (2013). Promoting Financial Inclusion through Financial Education: OECD/INFE Evidence, Policies and Practice. *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions, No. 34*, OECD Publishing.
- Banco de Portugal (2019). Custos sociais dos instrumentos de pagamento de retalho em 2017. [Boletim]. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/estudo_custos_sociais_instrumentos_pagamento_jan2019.pdf
- Banco de Portugal (2020). Avaliação da cobertura da rede de Caixas Automáticos e Balcões de Instituições de Crédito. [Boletim]. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/avaliacao_da_cobertura_da_rede_de_caixas_automaticos_e_balcoes_de_instituicoes_de_credito.pdf
- Banco Best (2018, novembro 7). Banco Best chega primeiro ao Open Banking. [Comunicado de Imprensa] https://www.bancobest.pt/enu/bestsite/best_docs/PR_Banco_Best_chega_primeiro_ao_Open_Banking%20_07_11_2018.pdf
- Banco Montepio (2019). Grupo Banco Montepio - Relatório e Contas 1º semestre 2019. [Relatório]. <https://www.bancomontepio.pt/resources/SiteMontepio/documentos/institucional/informacao-financeira/banco-montepio-relatorio-contas-1-semester-2019.pdf>
- Banco Montepio (2019, junho 3). Banco Montepio inaugura balcão de proximidade em Oia. [Comunicado de Imprensa]. <https://www.bancomontepio.pt/resources/SiteMontepio/documentos/institucional/press-releases/inauguracao-balcao-oia-03062019.pdf>
- Banco Montepio (2020). Carta de Compromisso Social do Banco Montepio: «Ser o banco de inspiração mutualista do país, por outros 175 anos». <https://www.bancomontepio.pt/resources/SiteMontepio/documentos/institucional/carta-compromisso-social.pdf>
- Banco Montepio (s.d.). Carta de Missão dos Órgãos Sociais da CEMG. <https://www.bancomontepio.pt/resources/SiteMontepio/documentos/institucional/carta-missao-orgaos-sociais-cemg.pdf>
- Banco Santander (2021). Resultados Janeiro a Junho de 2021. [Relatório]. https://www.santander.pt/pdfs/investor-relations/santander-totta-sgps/comunicados-resultados/2021/PR_Resultados_Santander_Portugal_Junho_2021.pdf
- Barma, P. (2017). Optimisation of Beam-Column Connections in Precast Concrete Construction. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 8(8), 780–789.
- Berger, S.C. (2009). Self-service technology for sales purposes in branch banking: The impact of personality and relationship on customer adoption. *International Journal of Bank Marketing* 27 (7): 488–505.
- Brynjolfsson, E., Hu, Y. J., & Rahman, M. S. (2013). Competing in the age of omnichannel retailing. Pp. 1-7. Cambridge: MIT.

- Cahete, J.N.M. (2020). Traditional banking at digital age are they keeping up with changes in consumer behavior?: millennials' perception in the Portuguese market [Dissertação de mestrado, ISCTE - IUL]. Repositório do ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/22349>
- Cao, B., Liu, J., Wen, Y., Li, H., Xiao, Q., & Chen, J. (2019). QoS-aware service recommendation based on relational topic model and factorization machines for IoT Mashup applications. *Journal of Parallel and Distributed Computing*, 132, 177-189, <https://doi.org/10.1016/j.jpdc.2018.04.002>.
- Capgemini & EFMA (2021). World Retail Banking Report. [Report] <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/03/World-Retail-Banking-Report-2021.pdf>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.) Thousand Oaks, Sage.
- Creswell, J.W., & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks, Sage.
- De Mauro, A., Greco, M., Grimaldi, M. (2016). A Formal Definition of Big Data Based on its Essential Features. *Library Review*, Vol.65 No. 3, pp. 122-135. <https://doi.org/10.1108/LR-06-2015-0061>
- Delgado, A.P.P. (2013). *Gestão de Tesouraria em Clientes: Depósito Remoto*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL] Repositório ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/12443>
- Duarte, S.C.A. (2019). *Tendências Futuras do Setor Bancário - O Ajustamento da Banca Tradicional às Novas Tecnologias e a Banca Nativa Digital*. (rcaap.10400.5.19198) [Dissertação de Mestrado, ISEG] <http://hdl.handle.net/10400.5/19198>
- Eriksson, N., Fagerstrøm, A., Khamtanet, & S., Jitkuekul, P. (2021). Price consciousness as basis for Thai and Finnish young adults' mobile shopping in retail stores. *Procedia Computer Science*, 181, 628-633. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.211>.
- Ezenwafor, C. C., Okeke, T. C., & Aghara, V. N. O. (2020). Self service technology and customer loyalty in the banking industry: A study of retail bank customers in anambra state. *International Journal in Management and Social Science* 8(02). Journal Homepage: <http://ijmr.net>.
- Fernandes, C. C. (2019). *O desafio da banca face às Fintech*. [Dissertação de mestrado, ISCTE-IUL]. Repositório ISCTE. <http://hdl.handle.net/10071/19324>
- Fernandes, T., Pinto, T. (2019) Relationship quality determinants and outcomes in retail banking services: The role of customer experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Volume 50, pp. 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.01.018>.
- Filotto, U., Caratelli, M., Fornezza, F. (2021). Shaping the digital transformation of the retail banking industry. Empirical evidence from Italy. *European Management Journal*, Volume 39, Issue 3, Pages 366-375. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.08.004>.
- Freitas, A.P.R.R.P.D. (2018). *QR code: tendência de evolução comercial no ponto-de-venda físico de retalho* [Dissertação de Mestrado, IADE]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/21994>
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, A., e Moscarola, J. (2000). O Método de pesquisa Survey. In *Revista de Administração da USP, RAUSP*. Vol. 35, nr. 3.
- Gil, A.C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (6. Ed.). Editora Atlas SA.
- Grant, R.M. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. (10th Ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Haralayya B. (2021). Top 5 Priorities that will Shape the Future of Retail Banking Industry in India *Journal of Advanced Research in HR and Organizational Management*, 8(1&2): 17-18.
- Henriques, A.J.A. (2016). *A Influência da Economia Digital na Banca de Retalho*. [Dissertação de Mestrado, ISCTE-IUL] <http://hdl.handle.net/10071/13894>
- Ho, C.S.T., Berggren, B. (2020) The effect of bank branch closures on new firm formation: the Swedish case. *Ann Reg Sci* 65, 319–350. <https://doi.org/10.1007/s00168-020-00986-4>
- Holmlund, M., Van Vaerenbergh, Y., Ciuchita, R., Ravald, A., Sarantopoulos, P., Ordenes, F. V., & Zaki, M. (2020). Customer experience management in the age of big data analytics: A strategic framework. *Journal of Business Research* 116, 356-365. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.022>

- IFB - Instituto de Formação Bancária (2021, setembro). InforBanca Nº123 – setembro 2021. (Ed. IFB/APB) https://ifb.pt/IFB-InforBanca-123_SETEMBRO-2021.pdf
- Inman, J.J. & Nikolova, H. (2017). Shopper-facing retail technology: A retailer adoption decision framework incorporating shopper attitudes and privacy concerns. *Journal of Retailing*, 93(1), 7–28
- Ivankova, N. V., Creswell, J. W., & Stick, S. L. (2006). Using Mixed-Methods Sequential Explanatory Design: From Theory to Practice. *Field Methods*, 18(1), 3–20.
- Jyoti, & Kesharwani, S. (2020). E-Service Quality in Banking Industry-A Review. *Global Journal of Enterprise Information System*, 12(2), 111–118.
- Johnson D, Rodwell J, Hendry T. (2021). Analyzing the Impacts of Financial Services Regulation to Make the Case That Buy-Now-Pay-Later Regulation Is Failing. *Sustainability* 13(4):1992. <https://doi.org/10.3390/su13041992>
- Jordão, F. (2001). As estruturas colectivas de conhecimento e as opções organizativas na banca portuguesa: um estudo de caso. *Psicologia*, 15(2), 327-359 http://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-20492001000200007&lng=pt&tlng=pt.
- Kane, G. C. (2017). Digital Transformation'Is a Misnomer. *MIT Sloan Management Review*.
- Kaur, S.J., Ali, L., Hassan, M.K., & Al-Emran, Md. (2021). Adoption of digital banking channels in an emerging economy: exploring the role of in-branch efforts. *Journal of Financial Services Marketing*. 26, 107–121. <https://doi.org/10.1057/s41264-020-00082-w>
- Kondo, K. (2018). Retail corporate groups: Challenges of omnichannel management in Japan. *Journal of Marketing Channels*, 25(4), 245–248. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2019.1658016>
- Kotler, P., Kartajaya, H., Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: technology for humanity. (John Wiley & Sons, Inc.).
- Kurt Salomon (2013). Phygital and other digital challenges for retail banks. [Report] <https://www.efma.com/study/5645/download/58832>
- Lamey, L., Breugelmans, E., Vuegen, M., & ter Braak, A. (2021). Retail service innovations and their impact on retailer shareholder value: evidence from an event study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(4), 811–833. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00777-z>
- Marttunen, M., Lienert, J. & Belton, V. (2017). Structuring problems for multi-criteria decision analysis in practice: A literature review of method combinations, *European Journal of Operational Research*, Vol. 263(1), 1-17.
- May, T. (2011). Social Research: Issues, Methods and Research. (4th Ed. Open University Press)
- Mehdiabadi, A., Tabatabeinasab, M., Spulbar, C., Karbassi Yazdi, A., & Birau, R. (2020). Are We Ready for the Challenge of Banks 4.0? Designing a Roadmap for Banking Systems in Industry 4.0. *International Journal of Financial Studies*, 8(2), 32. doi:10.3390/ijfs8020032
- Minayo, M.C.S. (2010). O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde. (12ªEd.) São Paulo: Hucitec, 261-297.
- Monferrer, D., Moliner, M.A., Estrada, M. (2019). Increasing customer loyalty through customer engagement in the retail banking industry. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*. Vol. 23, Issue 3.
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce - The Role of Organizational Capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- novobanco, (2021). Novo Banco - Quem Somos. [Brochura] https://www.novobanco.pt/content/dam/novobancopublicsites/docs/pdfs/quem-somos/NBquem-somos_brochura_vf4.pdf.coredownload.inline.pdf
- Porter, R.C. (1966). The promotion of the banking habit and economic development. *Journal of Development Studies*, 2(4), 346-366.
- Portugal Fintech, (2021). Portugal Fintech Report 2021. [Report] <https://www.portugalfintech.org/portugalfintechreport2021>
- Rogers, D.L., (2016). The Digital Transformation Playbook. *Columbia University Press*. Pp.32; 166-167.

- Schmid, B., Axhausen, K.W., (2019). In-store or online shopping of search and experience goods: A hybrid choice approach. *Journal of Choice Modelling*, 31, 156-180. ISSN 1755-5345. <https://doi.org/10.1016/j.jocm.2018.03.001>.
- Sheth, Jagdish N. (2021). Future of brick-and-mortar retailing: how will it survive and thrive?. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 598-607. DOI: 10.1080/0965254X.2021.1891128
- Tang, D. (2018). Branch Transformation in the Digital. IBM Corporation. [Report]. <https://www.ibm.com/downloads/cas/OXJQ6MO3>
- Tashakkori, A., & Teddlie, C. (2003). Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research. Thousand Oak, Sage.
- Verhoef, P.C., Kannan, P.K., & Inman, J.J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing, Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91 (2), 174 – 181. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Vives, X. (2019). Competition and stability in modern banking: A post-crisis perspective. *International Journal of Industrial Organization*, 64, 55-69. DOI: 10.1016/j.ijindorg.2018.08.011
- Willis R., Marshall J.N., Richardson R., (2001). The Impact of 'Branchless Banking' on Building Society Branch Networks. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 33(8):1371-1384. DOI:10.1068/a33171

7.2. Webgrafia

- Banco de Portugal (2021). Perguntas Frequentes > DSP2. <https://www.bportugal.pt/perguntas-frequentes/8526>. Acedido em 10/10/2021
- Banco de Portugal (2021). Fintech +. <https://www.bportugal.pt/page/fintech>. Acedido em 01/10/2021
- Bloomberg (2021, abril 22). Amazon's Automated Checkout Is Coming to Full-Size Supermarkets. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-04-22/amazon-s-automated-checkout-is-coming-to-full-size-supermarkets>. Acedido em 09/10/2021
- Credit Union Times (2019, março 22). The Branch Transformation. <https://www.cutimes.com/2019/03/22/the-branch-transformation/>. Acedido em 24/09/2021
- Jornal Economico, (2021, outubro 18). Portugueses com conta bancária digital duplicarão até 2026. <https://jornaleconomico.sapo.pt/noticias/portugueses-com-conta-bancaria-digital-duplicao-ate-2026-797568>. Acedido em 22/10/2021.
- Marktest (2019, janeiro 2). Aumentam os utilizadores de internet banking. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2480.aspx>. Acedido em 09/10/2021
- Marktest (2020, outubro 13). Mobile é o canal bancário que mais cresce. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~26ba.aspx>. Acedido em 09/10/2021
- McKinsey (2017, março 1). Insurtech—the threat that inspires. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurtech-the-threat-that-inspires>. Acedido em 28/10/2021
- McKinsey (2018, julho 18). A bank branch for the digital age. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/a-bank-branch-for-the-digital-age>. Acedido em 24/09/2021.
- McKinsey (2020, junho 11). Reshaping retail banking for the next normal. <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/reshaping-retail-banking-for-the-next-normal>. Acedido em 24/09/2021
- OnlyStrategic – Financial Newslink (2021, outubro 1). Auriga's Mark Aldred discusses solving the future for local banking and advice facilities. <http://www.onlystrategic.com/Articles/featured/id/92447/key/b251c6321adc4bb5c5b04745ef0eee08/category/1>. Acedido em 02/10/2021

Anexo A - Questionário “Utentes dos balcões Banco Montepio”

Questionário realizado presencialmente aos utentes dos balcões do Banco Montepio com o objetivo de perceber o motivo que os leva a deslocarem-se ao balcão, qualidade na espera pelo atendimento, quais os serviços utilizados, o motivo de não utilizar os canais de distribuição digitais/online e obter a reação a eventuais alterações ao atual modelo de distribuição físico.

1. **Sexo?**
2. **Idade?**
3. **Nível de escolaridade?**
4. **Profissão?**
5. **Qual o principal motivo para se dirigir ao balcão do banco?**
6. **Quantas vezes vem ao balcão por mês?**
7. **Como perceciona o tempo de espera até ser atendido?**
 - a. Muito rápido;
 - b. Relativamente rápido;
 - c. Médio;
 - d. Relativamente demorado;
 - e. Muito demorado.
8. **Enquanto espera pela sua vez gostava de (pode indicar todas as alíneas com que concordar):**
 - a. Estar despreocupado em saber quando seria a minha vez;
 - b. Ler um jornal físico ou notícias em formato digital;
 - c. Consultar produtos e serviços que o banco disponibiliza;
 - d. Servir-me de um café ou de uma água;
 - e. Aguardar num local acolhedor e confortável;
 - f. Outro.
9. **Quando se dirige ao balcão do banco é para realizar operações e/ou contratar serviços que demoram:**
 - a. Pouco tempo (não passo muito tempo no balcão);
 - b. Algum tempo;
 - c. Muito tempo, pois exigem mais alguma disponibilidade da minha parte (operações de natureza mais complexa ou serviços que exigem preenchimento/assinatura de muitos documentos e maiores explicações por parte do colaborador do banco).
10. **Usa o serviço de caixa do balcão, porquê?**
 - a. Não tenho alternativa, nas operações da ATM;
 - b. Não tenho alternativa, acesso ao *homebanking* ou a outro canal digital;

- c. Tenho alternativa na ATM, mas prefiro o contacto pessoal com o colaborador do banco;
- d. Tenho alternativa no *homebanking* ou outro canal digital, mas prefiro o contacto pessoal com o colaborador do banco;
- e. Utilizo o serviço de caixa ao balcão quando tenho outros assuntos a resolver no balcão (que não na caixa);
- f. Outro.

11. Caso conseguisse efetuar numa máquina todas as operações que faz à caixa do balcão, utilizaria?

- a. Sim, com o apoio presencial de um colaborador do banco (modo assistido presencialmente);
- b. Sim, com o apoio por vídeo ou áudio de um colaborador do banco (modo assistido à distância);
- c. Sim, em modo self-service;
- d. Não utilizaria, prefiro realizar as operações à caixa do balcão com o colaborador do banco.

(respondendo d) E se o seu balcão habitual deixasse de ter colaboradores e apenas máquinas de self-service, iria a outro balcão do mesmo banco:

- i. Se fosse perto: Sim ou mudava de banco?
- ii. Se fosse longe: Sim ou mudava de banco?

12. Sobre o atendimento presencial como gostaria que o mesmo fosse efetuado no balcão?

- a. Sempre em local mais reservado, independentemente do assunto que fosse resolver (gabinetes, salas de reuniões, etc.);
- b. Em espaços com maior ou menor formalidade conforme os assuntos que fosse resolver (gabinetes e salas de reunião para assuntos de maior privacidade e *open spaces* e atendimento de pé para assuntos de rápida resolução);
- c. Sempre em espaços informais, acautelando a discrição nas conversas.

13. Como gostaria que fosse o interior/ambiente de um balcão?

- a. Balcão mais conservador em linha com o tradicional dos bancos;
- b. Balcão tradicional, mas com maior conforto;
- c. Espaço com um ambiente que o fizesse sentir em casa;
- d. Espaço totalmente distinto de um balcão semelhante a outro tipo de negócio (café, *workspaces*, biblioteca, etc...).

14. Que outro tipo de serviços não financeiros (ONF) gostaria de ver disponíveis no banco?

15. Gostaria de assistir a eventos realizados no balcão?

- a. Sim.
 - i. Que tipo de eventos?
- b. Indiferente
- c. Não.

Anexo B - Transcrição da entrevista ao Dr. Sebastião Beltrão – Banco Santander

Responsabilidades do entrevistado: Cargo de Diretor Executivo no Banco Santander com responsabilidades ao nível da Gestão e Eficácia Comercial, anteriormente foi responsável pela Rede Comercial Sul.

Data: 04/10/2021

Hora: 16h45 – 17h25

Local: realizada através de plataforma de videoconferência online

1 – Qual o papel de uma agência / balcão atualmente e daqui a 5 anos, tendo presente os canais de distribuição digitais e a sua crescente utilização?

É um tema que é comum às quatro perguntas que vamos falar, na minha visão é que os clientes têm preferências. O balcão pode ou não estar nessas preferências e por isso o papel do banco é entender as preferências de cada cliente e disponibilizar os canais certos no momento certo para cada uma dessas preferências que muda ao longo do tempo. Não se pode dizer que o cliente “A” já não gosta de balcões. O cliente “A” pode não precisar de balcões hoje e pode precisar de balcões amanhã. Pode precisar agora e no futuro não precisar.

Portanto eu diria que o papel das agências é complementar ao papel dos canais digitais e não substituto, primeira ideia. Segunda ideia, à data de hoje quais são os principais papéis que tem aqui a agência física? A transacionalidade de moeda, portanto tudo o que é depósitos e levantamentos. Apesar de já haver máquinas para isso essas máquinas têm que estar dentro de agências por questões de segurança e por isso hoje não têm alternativa. Ainda hoje recebi um email de um cliente reclamar que a máquina de depósito estava estragada e quis depositar à noite dava isso como certo e não podia. Portanto não estou a falar de caixa física, da pessoa que está na caixa a atender e a aceitar depósitos e levantamentos. Hoje temos que ter balcões, automáticos ou não, com possibilidade de depósitos e levantamentos. Essa função é fundamental. A segunda função fundamental é de credibilidade e de confiança. É diferente a pessoa entregar as suas poupanças ou comprar uma casa através de um site ou através de uma pessoa. E por isso há uma quota-parte ainda muito significativa de clientes que não entrega isso a uma máquina e por isso a segunda função que eu diria principal que as agências têm é de confiança de humanizar uma relação que está sempre na confiança e que a maior parte das pessoas ou muitas pessoas ainda não prescindem dessa presença física e desse contacto pessoal. Depois há aqui uma componente física também que tem a ver com a contratação alguns produtos que ainda não podem ser contratados via digital são cada vez menos, mas há alguns que ainda não podem. Exemplo,

a abertura de conta requer uma assinatura presencial embora já haja alternativas a isso por reconhecimento facial etc...., mas na maior parte dos casos o Banco de Portugal ainda obriga aqui a determinadas assinaturas presenciais e gestão documental e outras coisas que só podem ser feitas fisicamente. Basicamente os artigos que eu acho que vão desaparecer como os cofres de aluguer e coisas desse gênero que cada se usam menos, para enumerar assim as principais razões ou os principais papéis que as agências têm hoje em dia serão estes.

2 – Devem as agências evoluírem e terem em consideração a geografia do país e a tipologia/segmento de clientes? Pegando no exemplo do vosso espaço nas Amoreiras (em Lisboa), o Workcafé, é um balcão muito específico para aquela área, mas provavelmente no interior do país não iria resultar.

Sim, há aqui outra questão importante que tem também a ver com a última questão e que é o seguinte: se determinado banco tiver uma ambição de ser líder, tem que ter balcões porque mesmo que as tendências para o digital continuem a evoluir a uma velocidade forte, vai sempre haver pessoas que precisam do balcão e por isso há também uma questão de ambição. Se eu quiser ser um banco médio ou um banco de nicho ou um banco sobretudo digital nunca serei líder e posso não ter balcões, mas num banco líder tem que haver balcões e um banco líder tem que ter capilaridade em todas as capitais de distrito e em muitas povoações com massa crítica ou com presença empresarial ou com nichos de mercado que valorizam a presença física. Por outro lado, nas grandes cidades, e se me perguntar: “nas grandes cidades se estamos a falar de presença física basta um balcão?” não, porque há muitas preferências de presença física e muitos segmentos de presença física e por isso temos que ter também várias tipologias de balcões para cobrir as necessidades e as preferências que eu referi há pouco dos clientes. O Workcafé das Amoreiras vem dar resposta a duas questões uma é: eu quero atrair mais pessoas aos balcões e marcar aqui uma presença diferente que atraia os clientes à minha marca e ao balcão – balcão, que já não se chama balcão e sim Workcafé - e o Workcafé pela curiosidade pela novidade e pela funcionalidade que tem de servir também de zona de *coworking*, atraiu centenas de novos clientes para esse “balcão” e também contribuiu para modernizar a marca Santander que ficou associada ao novo projeto. Portanto eu diria que capilaridade em todo o país é fundamental. Não excessiva e por isso tem que ser otimizada e temos que estar constantemente a otimizá-la e a modernizá-la nas grandes cidades alguma capilaridade, mesmo dentro da cidade com diferentes segmentos de presença.

3 – Pegando na captação de novos clientes que mencionou, destes clientes que se dirigiram ao Workcafé, estamos perante uma captação que será sempre feita através de uma relação pessoal,

ou seja, não está dispensado o contacto entre funcionários do banco e clientes que visitam este espaço?

Não necessariamente, neste balcão também estamos munidos com tecnologia diferente dos outros já que investimos neste espaço tão diferente pusemos também as telas, pusemos várias máquinas que outros balcões não têm e no limite este balcão poderia funcionar sem pessoas ou com uma pessoa apenas para receber e por questões de segurança. Porque vão começar a aparecer cada vez mais, e já olhando para o futuro, a possibilidade de se fazer videoconferências com especialistas dentro dos balcões. Eu entro no balcão faço um depósito e agora deixa-me cá consultar um crédito habitação e para isso não preciso ter uma pessoa fisicamente posso fazer uma *call* numa sala com um especialista do crédito habitação que está na sede. Isto para dizer que a presença física pode incluir experiências remotas como esta em que o especialista não está presente no balcão e por outro lado quando falava em segmentar balcões não quer dizer sobre cafés. Nós temos também balcões especializados a empresas, temos balcões especializados em universitários, temos balcões especializados no segmento “Select” em zonas *prime* da cidade, temos balcão especializados em *mass market* portanto essa segmentação dos balcões que vai desde o aspeto que tem até a tecnologia que usa, à formação das pessoas que lá estão dentro etc., tende a ser aquilo que o cliente que passa ali e procura.

4 – Pode também dizer-se que tendo funcionários do banco especialistas no seu produto / oferta e centrais, ou seja, ter uma pessoa disponível para suportar toda a rede de balcões a nível nacional em que consegue dar resposta ao cliente por videoconferência ao invés de um colaborador por balcão, é também uma forma de redução de custos por parte do banco?

Não gosto de ver isto como uma forma de redução de custos, mas como uma forma de ir ao encontro das novas exigências dos clientes. Eu dantes tinha balcões generalistas e quando o cliente entrava no balcão falava com o gestor que não é especialista no produto que ele quer, é um generalista, e tratava de parte do seu processo e o resto era tratado na sede e só passado três dias é que ele tinha resposta e o cliente não se importava. Hoje o cliente não tolera isto. Hoje o cliente quer falar com um especialista e quer *online* saber se o seu crédito foi aprovado e se pode fazer o crédito com a variante “A”, “B” e “C” na conservatória “X” com licença “Y”. Portanto, para eu lhe dar essa resposta tem que ter um processo digital muito bom, *end-to-end*, desde o início até ao fim digital em que ele vê a evolução do processo todo ou então tem que ter um especialista *online* que responda a todas as perguntas. Portanto não é uma redução de custos é uma resposta à evolução das necessidades dos clientes.

E estas soluções muitas vezes são muito mais caras do que manter a estrutura anterior, porque implica um investimento em tecnologia de milhões de euros em que eu não tenho a certeza se vou conseguir o retorno desse investimento.

5 – Mas devem os bancos “forçar” e “empurrar” os clientes para a utilização destes modelos digitais e/ou são também as novas gerações que já preferem e optam por estes modelos?

A experiência de cliente de um processo *online* é muito melhor do que a experiência do cliente num processo físico em papel. A maior parte das pessoas não precisa ser forçada a migrar para estes processos digitais, mas há uma parte da população que, se eu não tiver alguma persistência em ensinar e a mostrar o quão melhor é utilizar um processo digital ela não vai utilizar. Se chama a isso “forçar”, concordo que devemos forçar, mas a palavra forçar é um bocadinho dura, eu prefiro ensinar, induzir e explicar do que forçar. Mas a razão de ser é que a experiência é muito melhor. Eu para abrir uma conta há uns tempos atrás tinha que assinar 12 vezes, entre condições gerais, ficha de assinatura, autorização para utilizar os dados, mais o cartão, etc etc....

Hoje em dia tudo se faz *online* e a única coisa que o cliente tem que fazer é assinar uma vez presencialmente e em breve já nem isso, se tiver assinatura pelo cartão de cidadão já nem precisa. Mas é como digo, é a experiência que nos faz investir nisto e nas suas palavras “forçar”, nas minhas “explicar” e “incentivar” à utilização dos canais digitais é para o bem do cliente.

6 – Sobre novos produtos e serviços, a banca tradicional irá conseguir ter também novos produtos e serviços à semelhança daquilo que tem aparecido nos bancos digitais como os Revolut, Monzo, etc... Acha que iremos ter uma evolução também na banca tradicional para apresentar aos clientes novos serviços?

Os serviços já são os mesmos. Todos os bancos praticamente têm um cartão que funciona igual ao Revolut, não tem os mesmos câmbios e se calhar tem um custo de utilização um bocadinho superior. Mas em termos de produtos eu acho que a banca tradicional tem acompanhado o aparecimento de eventuais outros produtos mais digitais ou mais disruptivos. Onde provavelmente terá mais dificuldade é em acompanhar o preço desses produtos. No entanto oferece um serviço muito mais completo do que estes bancos digitais que só oferecem uma parte dos serviços disponíveis exatamente porque não querem ter a mesma estrutura de custos de balanço e de funding etc., que um banco tem que ter para prestar todos os outros serviços.

7 – Chegaremos a um futuro onde não haverá a necessidade de qualquer agência / balcão bancário aberto ao público ou vamos ter sempre um balcão aberto nem que seja para o cliente reconhecer o banco e sentir algum conforto em saber que está ali o seu dinheiro?

Hoje já é possível ser um banco sem balcões, aliás já existe, mas se quer ser um banco líder tem que ter balcões. O futuro a Deus pertence.

Anexo C – Transcrição da entrevista ao Dr. Hugo Resende – Millennium BCP

Responsabilidades do entrevistado: Cargo de Diretor Coordenador no Millennium BCP com responsabilidades na Direção de Segmentos e Apoio à Rede (Operacional e Modelos Comerciais).

Data: 07/10/2021

Hora: 11h00 – 12h00

Local: Taguspark Edifício Millennium BCP 4, Av. Prof. Dr. Cavaco Silva ED 3, 2740-120 Porto Salvo

1 – Qual o papel de uma agência / balcão atualmente e daqui a 5 anos, tendo presente os canais de distribuição digitais e a sua crescente utilização?

Vou responder a essa pergunta com uma retrospectiva do que tem acontecido. Os bancos no passado ou as sucursais (agências/balcões) no passado tinham uma utilidade maior fundamentalmente para a componente transacional ou seja o cliente queria fazer um depósito, queria fazer um levantamento, queria fazer uma transferência etc... era a um balcão que ia para fazer esse tipo de transações e até há dois anos atrás ainda continuava a ser ou seja, a maioria do trabalho, ou pelo menos 50% do trabalho que uma sucursal fazia, estava fundamentalmente ligada à componente transacional do cliente e portanto a uma componente de menor valor acrescentado. De há dois anos para cá aquilo que se verificou foi uma transformação muito grande e que foi impulsionada pelos próprios bancos ou seja no nosso caso o que nós fizemos foi começar a capacitar as sucursais com máquinas automáticas que permitissem ao máximo os clientes fazerem as suas transações através de uma máquina, que são transações simples não precisa de um aconselhamento próprio propriamente dito de uma pessoa, passassem a fazer as transações nas máquinas libertando assim os colaboradores para aquilo que pode ter maior valor acrescentado que é um atendimento que uma máquina não consegue fazer, uma apresentação de um produto como uma máquina não consegue fazer, um aconselhamento que uma máquina não consegue fazer e portanto essa foi muito a evolução que os balcões verificaram. E para ter uma noção, não é segredo nenhum porque nós que nos comunicamos isto na nossa apresentação de resultados, nós no que diz respeito a particulares mais de 80% dos depósitos já são feitos nas máquinas e isso obviamente que foi uma mudança muito grande, teve que ter aqui uma estratégia por trás também muito grande, uma estratégia que envolveu várias coisas, em que envolveu as máquinas obviamente mas envolveu também as pessoas porque nós tivemos que mudar

um pouco o *mindset* das próprias pessoas que estavam nos balcões para garantir que quando o cliente lá chega para fazer um depósito eles não o fazem e dizem “se não se importa, eu vou ensiná-lo a fazer na nossa máquina porque você ganha comodidade e ganha comodidade que pode ficar qualquer hora não está dependendo do horário que o balcão está aberto pode vir aos fins de semana, pode vir quando você quiser, à noite, ou seja está livre para fazer o que quiser quando quiser”. Isso obviamente teve que mexer em incentivos comerciais, teve que mexer em muita coisa para que esse *mindset* mudasse, mas hoje julgo que a situação que temos é completamente diferente, porque como disse, no caso dos particulares mais de 80% dos depósitos já são feitos nas máquinas e no caso das empresas, agora com a nova tecnologia, começa a aparecer e, portanto, também será esse o caminho.

Isto é uma componente de mudança a outra componente de mudança tem a ver com o digital que surgiu e que mudou muito a forma de fazer banca no mundo e nos últimos anos muito em Portugal e, portanto, o digital posicionou-se e também aqui é um misto dos comportamentos das pessoas que estão a mudar, mas os bancos também estão a contribuir para que essa alteração de comportamento ocorra. Portanto o digital traz-nos também uma transformação muito grande. Enquanto as máquinas trouxeram a transformação do lado da tesouraria o digital traz-nos uma transformação do lado do *servicing*, ou seja, hoje um cliente que queira fazer manutenção dos seus dados já não precisa de ir a uma sucursal pode fazer no digital. Hoje um cliente que queira apresentar uma reclamação não precisa de ir a uma sucursal pode fazer no digital; hoje um cliente perdeu o cartão antigamente tinha que ir a uma sucursal, hoje não precisa de ir a uma sucursal cancela na app do cartão por roubo e está resolvido. Toda esta componente de serviço que também ocupava muito tempo, o digital hoje dá uma resposta para o cliente muito melhor e para os bancos também melhor porque mais uma vez liberta novamente as pessoas para um trabalho de maior valor acrescentado e depois traz ainda uma segunda componente para além do *servicing* que é a componente de venda, que obviamente tem que ser bem feita. Ou seja, o que se pretende com o digital não é meter o processo que tínhamos na sucursal num processo de homebanking, numa app, isso não é fazer digital. É colocar num smartphone o melhor que se pode fazer num smartphone. Pode fazer processos diferentes daqueles que se fazem no mundo físico e o erro que muitas empresas fazem é agarrar no processo que têm no físico e colocá-lo no ecrã. Não, isso não. Não traz valor acrescentado para o cliente na prática. Isso é uma desmaterialização e não estamos a aproveitar as potencialidades que um *device* móvel traz e que uma sucursal não tem, portanto, fazendo bem feito a componente de venda no digital, o digital começa também a ganhar aqui uma preponderância muito grande ao nível daquilo que é a atividade de venda e, portanto, a pergunta é o, “o que é que será das sucursais agora?”.

O que eu acho que vai ser, para mim vão ter uma missão tripla digamos assim uma primeira missão é fazer aquilo que o digital e as máquinas não fazem, que é pôr inteligência ou mais inteligência; o digital

permite pôr essa inteligência, mas pôr uma inteligência comunicacional em cima, para assuntos que precisam dessa inteligência.

Vou lhe dar um exemplo. Há poucos anos fizemos um estudo quando estávamos a definir as nossas prioridades de coisas para ir para o digital e perguntou-se aos clientes o que eles queriam fazer no telefone e o que é que eles não queriam. Houve uma coisa que nos chamou a atenção mesmo na população jovem e digital que era o tema do crédito à habitação em que nos diziam, algumas fases do processo para facilitar podem ser aqui, como enviar documentação, fazer a primeira simulação, no limite pode ser aqui (telefone) mas não viam substituir a cem por cento um processo de crédito habitação físico por digital. E quando lhes perguntámos porquê a resposta foi, “este produto vai mudar a minha vida nos próximos 30 anos, portanto eu quero falar com alguém. Portanto não, eu não vou endividar-me para os próximos 30, 40 anos sem falar cara a cara com uma pessoa e sentir a certeza de que aquilo que estou a fazer é o correto”. Não quero dizer que não venhamos a ter um processo de crédito à habitação todo digital porque para lá caminha isso não tenho dúvidas que vai existir. Mas isto para lhe dizer que há determinados tipos de processos e determinados tipos de clientes que querem um aconselhamento, que querem um valor acrescentado em cima da compra do produto.

2 - Já que está a mencionar determinados tipos de clientes, eu avanço já com a segunda questão que é: devem as agências/balcões evoluírem de forma distinta ou seja, existem diferentes agências consoante a geografia do país e/ou tipologia de clientes?

Sim sem dúvida. Aliás vou dar-lhe o nosso exemplo. Nós hoje, BCP, só temos 20% das sucursais a funcionar no modelo *standard*, ou seja, nós hoje temos mais ou menos 6, 7 modelos de sucursais diferentes. O modelo *standard* é o que nós conhecemos, com caixa, etc...20% da rede, os outros 80% da rede já funcionam num modelo diferenciado. Que tem que ser complementar, não podem ser modelos diferenciados a trabalhar isoladamente, têm que ser complementares porque só assim é que funciona em rede. Mas de facto têm que ser diferentes. Não faz sentido num mundo em que estamos a ter um modelo *one size fits all* não funciona, até porque você quando entra numa grande cidade tem sucursais de 500 em 500 metros, de quilómetro em quilómetro, portanto é uma ineficiência brutal estar a oferecer exatamente os mesmos serviços, os mesmos produtos, a mesma experiência, independentemente do sítio onde o cliente vai, quanto tem sucursais de 500 em 500 metros ou no nosso caso muitas das vezes é mesmo de 500 em 500 metros.

3 - Tocou nos serviços, e eu pergunto-lhe: haverá uma evolução de produtos e serviços, dos espaços? Acabou de referir que a evolução é distinta, mas voltando aos produtos e serviços, esta evolução também será distinta consoante o modelo de agência ou espaços?

Sim pode existir. Serviços claramente. Por exemplo, nós já temos sucursais cuja única forma de fazer transações é nas máquinas, já não são feitas por pessoas (do banco), depois temos outras tipologias de sucursais para complementar. Mas mesmo no tema dos produtos acho que pode haver uma evolução, na prática criar centros de competência em que sabe que há um conjunto de sucursais que são especialistas no tema crédito habitação ou que há um conjunto de sucursais que são especialistas em investimentos, portanto isso pode ser uma evolução. Não estou certo de que o seja ou que vá ser essa evolução, ainda não estou certo. Mas pode ser uma evolução. Ter centros de competência específicos, nomeadamente nas grandes cidades onde há capilaridade suficiente para fazer estas coisas, quer dizer, eu não posso ter uma sucursal cuja sucursal mais próxima é 40 quilómetros, dizer que aqui faço crédito à habitação e a 40 quilómetros não faço. Porque na prática estou a dizer ao meu cliente que para fazer um produto que interessa ao banco ele tem que andar 40 quilómetros para o fazer e isso já não acho que faça sentido. Mas nas grandes cidades onde nós temos uma capilaridade de muitas sucursais aí sim podem pode evoluir para uma criação de centros de competência específicos.

Há uma missão adicional que, ainda voltando à sua primeira questão do futuro da sucursal, é aquilo que vejo a sucursal fazer é, participar na vida dos clientes de uma forma com valor acrescentado e aqui...bem, muitas vezes fala-se que as máquinas estão a tirar os empregos às pessoas, quer dizer, não acho que seja isso, as máquinas estão a canalizar as pessoas (funcionários do banco) para aquilo onde podem ter maior valor acrescentado. Não é a mexer em dinheiro que os bancários têm valor acrescentado, é a explicar aos clientes, a apresentar soluções aos clientes e a esclarecer as dúvidas dos clientes, a mostrar-lhes os riscos, a mostrar-lhes as vantagens... Isso é que é o valor acrescentado de uma pessoa, não é bater tecla a fazer transações de caixa, isso uma máquina pode fazer. Portanto, claramente vejo uma sucursal numa vertente de maior valor acrescentado, serviços de maior valor acrescentado para os clientes, portanto especialistas bancários que estão ao serviço dos clientes e segundo vejo as sucursais com uma relação numa componente cada vez mais biónica. O que é que eu quero dizer com isto, o telefone e a sucursal vão ter que se fundir um dia ou seja hoje eles estão a fazer um caminho paralelo com muitas interações entre os dois canais naturalmente, mas acho que o *end of the game* de toda esta evolução e *end of the game* não estou a falar de dez anos, estou a falar em dois, três anos, ter aqui uma relação completamente biónica entre estes dois canais. O que é que é uma relação completamente biônica? É haver uma simbiose perfeita, ou seja, eu poder iniciar uma

operação no telemóvel e terminar na sucursal, poder iniciar na sucursal e terminar no telemóvel. Poder estar na sucursal e em vez de assinar num papel aceitar no telemóvel. Portanto é conjugar estes dois mundos, este que facilita a vida do cliente e o outro que é um especialista para garantir um serviço de valor acrescentado cada vez maior. Portanto esta esta interligação entre o digital e o físico acho que vai trazer aos clientes uma qualidade de serviço muitíssimo grande.

4 – De acordo com esta sua última ideia, acha então que nunca se irá perder uma relação pessoal?

Eu acho que não. Eu acho que...atenção ao que define como “uma relação pessoal” ... uma relação pessoal não quer dizer que seja presencial e, portanto, eu acredito que cada vez mais as relações pessoais vão ser por meios mais remotos do que físicos. Isso eu não tenho dúvida nenhuma. Aliás acho que ninguém tem dúvida nenhuma disso. Vimos o que aconteceu agora durante a pandemia em que nós ficámos à distância uns dos outros, mas nem por isso se perderam relações pessoais, as relações pessoais mantiveram-se, você continuou a falar com sua família e continuou a dar-se com os seus amigos, continuou a falar com quem está perto si, continuou a ver através de videoconferência quem estava perto. O que se perdeu foi o contacto físico, também é preciso e também é importante, mas não se perderam propriamente as relações pessoais ou pelo menos podiam-se não ter perdido as relações pessoais (quem não as quis manter). Portanto eu acho que a relação pessoal vai continuar a existir. Simplesmente acho que os bancos claramente vão ter vão construir relações pessoais, mais por meios remotos do que por meios físicos ou seja o que lhe quero dizer com isto. É que não tenho dúvidas que o número de sucursais vai continuar a reduzir em Portugal. Tenho poucas dúvidas disso. Obviamente se calhar não ao ritmo que reduziu no passado, nós há 10 anos atrás tínhamos quase mais 500 sucursais do que temos hoje, o dobro das sucursais que temos hoje, e, portanto, foi de facto uma redução muito acelerada da estrutura física. Acho que agora vai ser uma redução natural em linha com a evolução digital dos clientes. Mas claramente que se vai manter uma relação pessoal e essa relação pessoal vai ser conseguida como? Com serviços de gestão remota que hoje já existem e que vão ser cada vez maiores. Nós hoje já temos 1 milhão de clientes a serem geridos remotamente. Portanto já estamos a falar de uma ordem de grandeza destas temos 1 milhão de clientes a serem geridos remotamente. Têm alguém com quem falar, sabem o nome do seu gestor, tratam tudo o que tem para tratar, simplesmente estamos a facilitar-lhes a vida, porque este tipo de cliente não quer ir à sucursal. Era o mesmo que eu lhe dizer..., você precisar uma coisa do banco, e eu dizer-lhe: “tudo bem, mas tem que vir cá” e você dizer-me: “desculpe lá, tenho mais que fazer”. Até porque não temos tempo no nosso dia a dia, estamos a trabalhar, temos o dia ocupado, quer dizer há de facto esta franja de clientes que não quer ir a uma sucursal e, portanto, o que a gente lhe dá é uma relação pessoal na

mesma mas por meios que ele quer, depois há outra franja de clientes que quer continuar a ir às sucursais e vão às sucursais e falam com as sucursais perfeitamente, mas são dois mercados completamente diferentes e os dois têm uma relação pessoal muito trabalhada. Acho até que a relação pessoal remota pode ser tão pessoal como uma relação física porque com os meios que temos ao nosso dispor podemos estar muito próximos dos clientes e não só, com muito mais frequência. Enquanto no mundo físico a interação física demora mais tempo e, portanto, tenho menos capacidade para repetir contactos com os mesmos clientes no mundo remoto surge um mar de oportunidades porque as relações são muito mais, ou os contactos são muito mais rápidos e, portanto, tenho muito mais facilidade de contactar com uma frequência maior a minha base de clientes, portanto esse tema do pessoal até pode ser maior no limite. E mesmo no digital pode haver uma relação pessoal, ou seja, com aquela loja que estou a falar que acredito claramente numa fusão destes dois mundos. O cliente estar a fazer alguma coisa, precisar de ajuda e entrar em videoconferência imediatamente com o seu gestor para lhe explicar como é que se faz, tirar dúvidas, etc... Toda esta simbiose que vai acontecer vai tornar isto cada vez mais pessoal. Hoje já é porque com a tecnologia que hoje existe, de CRM, de *data mining*, de inteligência artificial nós já conseguimos garantir que aquilo que oferecemos ao cliente lhe diz alguma coisa, hoje já não existe para fazer um seguro de viagem a uma pessoa que não viaja ou já não existe estar a oferecer um crédito à habitação a um cliente que tem 80 anos. Hoje já garantimos uma personalização da oferta. O cliente quando olha para a oferta que nós estamos a dar pode não comprar, mas pelo menos não é uma coisa que não lhe faça sentido nenhum. Portanto vai ser cada vez mais pessoal na oferta, mas também na interação que vai haver entre o digital e o físico.

5 – E devem os bancos “empurrar” os clientes para a utilização destes canais digitais ou os próprios clientes é que farão a escolha a seu tempo?

Não utilizaria a palavra “empurrar”, mas acho que o papel não é só dos clientes. Há um papel de consciencialização, de ensinar que é nosso (banco) e nós temos que o fazer porque o cliente até usar não sabe o quão bom é ou o quanto pode facilitar a sua vida. Eu costumo usar uma expressão e nada é impossível, precisamente por causa disso. A minha mãe é uma pessoa que nunca foi dada a grandes tecnologias, já tem 75 anos, porque nunca foi dada à utilização do computador, nunca teve um computador, ela quando trabalhava tinha uma máquina de escrever e, portanto..., era diferente, até o dia em que apareceu no Facebook. Porque é que apareceu no Facebook? Não foi porque ela de repente quis aparecer no Facebook, foi porque uma neta disse que “vou meter-te no Facebook para falares connosco e poderes encontrar as amigas do passado”. E criou-lhe uma conta. Hoje utiliza o Facebook perfeitamente, coisa que há cinco anos atrás, se me perguntassem se a tua mãe algum dia

vai usar o Facebook, diria que é impossível, é completamente impossível e de fato hoje usa o Facebook.

Isto, portanto, para lhe dizer que, porque é que usa o Facebook? Porque uma neta a ensinou, instalou e mostrou-lhe como é que fazia e ela gostou. Na app do banco é a mesma coisa. Se nós ensinarmos o cliente como é que funciona, o que é que pode fazer e ele vir. De facto, a grande maioria vai gostar, que dizer, não há como não gostar porque facilita a vida e isso é o papel dos bancos. Eu não diria empurrar. Diria mais ensinar, portanto esse papel nós vamos ter que fazer em cada interação com os clientes procurar que ele experimente, “veja como pode ser útil para a sua vida”. E esse caminho vai claramente acelerar a adoção não induzida, porque se as pessoas não experimentarem é difícil por si só uma pessoa com 70 ou 80 anos decidir instalar a app do banco e porquê. Nem sabe o que é que aquilo faz. Portanto é preciso este papel, e acho que hoje todos os bancos estão a fazer e nós próprios, nos incentivos que temos na rede, nos modelos de avaliação, etc. temos muito embebido esta missão de sempre que possível ensinar um cliente a fazer. Ou seja, para nós um cliente digital em termos de incentivos tem um valor acrescentado, para nós uma venda de um produto que é feito no digital ou seja, se o subscreve no telemóvel também tem um valor acrescentado, vale mais do que um que não foi. Tudo isto leva a que os colaboradores queiram de facto ensinar o cliente a usar.

6 – E para além desse valor acrescentado, tem menos custos para o banco?

Claro que tem, por tudo aquilo que eu lhe disse antes, porque o cliente quando precisar de atualizar a sua conta não vai a uma sucursal e não está lá meia hora para atualizar os dados da conta. Atualiza em casa sozinho no telemóvel. Portanto é bom para o cliente não perde tempo a ir a uma sucursal, a estar numa fila e esperar que seja atendido quando pode em casa, comodamente, às horas que quiser fazê-lo e, portanto, os bancos não têm uma ocupação de tempo a fazer coisas que o cliente pode fazer de forma sozinha. E o cliente tem o valor acrescentado porque pode fazer as coisas comodamente as horas que quiser. Agora tem um tema que é, e que acho que o mercado está a saber resolver, que é a competição é muito diferente aqui do que no físico.

Enquanto no físico, na banca, as equipas comerciais fazem toda a diferença. Se me perguntar qual é uma das forças que o BCP tem tido nos últimos anos é claramente as pessoas que tem na linha da frente, a capacidade comercial que tem, o ADN que tem na forma como fala com os clientes, como atua e isso faz muita diferença porque muitas vezes você no mundo físico até pode pagar mais se a conversa correu melhor e portanto se a forma como lhe apresentaram deu-lhe mais segurança, se as próprias *features* do produto que lhe apresentaram ou se conseguiu ver valor acrescentado nelas e portanto a forma como o comercial fala com o cliente decide muitas vezes se o negócio é feito ou não,

e por vezes mais do que o preço. No telemóvel é mais difícil, porque aqui os produtos são o que são e, portanto, o preço ganha um bocadinho mais de relevância no digital do que ganha no físico isso obviamente uma conta de exploração é sempre mais perigoso. Como é que se está a dar a volta ao tema? Garantindo que temos a melhor *user experience* do mercado e, portanto, na prática é pôr na cabeça do cliente que ele gosta muito mais de usar a nossa *app*, que é mais simples e mais intuitiva, que consegue fazer mais coisas do que usar a dos outros bancos e, portanto, na indecisão ele acaba por manter as coisas onde gosta mais de trabalhar e, portanto, têm que haver outras alavancas para diferenciar, porque senão entramos numa concorrência de preço que não é saudável para o setor.

7 - Já que toca no preço pergunto, e estes bancos digitais que apareceram agora, onde o seu ponto forte diria eu ser o preço e surgem com preços totalmente distintos da banca tradicional. Acha que que serão os substitutos desta banca tradicional ou que a banca tradicional dará outra resposta diferente da atual?

Eu não acho que haja banca tradicional ou banca digital. Há uma coisa que eu lhe digo, um Revolut, um N26, etc. nunca irão ter sucursais ou pelo menos uma rede comercial como, ao que chama de bancos tradicionais têm, e os bancos tradicionais podem ter um digital tão bom ou melhor do que um Revolut ou N26 e obviamente que é uma mais-valia ter uma rede de balcões.

Não estou a desvalorizar este tipo de concorrência, uma concorrência que obviamente é valorizada e por isso é que nós próprios criámos o nosso banco digital e temos o Ativo Bank no mercado precisamente para ocupar esse espaço. Mas se os bancos souberem fazer bem, como estão a fazer o digital eu acho que a ameaça vai ser menor do que aquela que muitas vezes falamos porque isto que lhe estou a dizer, um cliente que se tiver que escolher um banco que lhe dá o serviço completo dá o digital também ou melhor, ou seja dá-lhe o telemóvel tão bom ou melhor do que dá os “Revolut desta vida” ou os “N26 desta vida” etc. e dá-lhe se precisar, ali, uma cara com quem falar. Sei onde me dirijo, sei com quem falo, tiro as dúvidas que tiver e, portanto, há uma identidade física ou do outro lado eu tenho um banco que me dá também o telemóvel que não me dá melhores serviços do que me dá um BCP ou do que me dá outro banco e se um dia precisar de falar com eles, tenho que ligar para uma linha e Deus queira que me atendam.

Dito isto acho que, como você chama... eu prefiro chamar bancos incumbentes e bancos que não são incumbentes. Acho que os bancos incumbentes têm um trunfo que esses bancos não têm, agora têm é que saber monetizar esse trunfo; porque promover o “tudo de borla” esgota-se. Os bancos são entidades privadas que como qualquer outra têm que dar lucro, senão morrem. Não é possível ter uma empresa que dá prejuízo atrás de prejuízo, e estando você a fazer a tese que está a fazer desafio-

o a ver os últimos anos da conta de exploração da Revolut por exemplo, ou a conta de exploração da N26 por exemplo. Os investidores toleram perder dinheiro até certo ponto isso vai ter que parar. Portanto um banco que não cobra nada é o mesmo que a Zara lhe dar a roupa, exatamente a mesma coisa, quer dizer isto é o nosso produto se nós não cobramos por ele é o mesmo que você ir a uma loja de roupa e oferecer a roupa. Não existe, não funciona, portanto, tendencialmente estes bancos vão ter que cobrar alguma coisa e depois nós chegamos a uma certa altura na vida que mais do que pagar ou não pagar ser de borla ou não ser de borla queremos um serviço e queremos que o preço que pagamos por ele seja justo. Não quer dizer que seja de borla porque quando o produto é de borla é porque não é o produto, somos nós o produto e estamos a dar os nossos dados para acontecer qualquer coisa, alguma coisa nós estamos a dar. Hoje em dia os recursos dão prejuízo como sabe porque os bancos têm que pagar no Banco Central Europeu uma taxa negativa, com o contexto que hoje existe o “ser de borla” vai ser cada vez mais difícil. Agora temos é que garantir como banco incumbente que damos o melhor serviço e que cobramos o preço justo por esse serviço. Não podemos é cair no erro de não dar serviço e querer cobrar o mesmo. Portanto, eu acho que os bancos incumbentes estão bem preparados para o tema porque conseguem dar muito melhor serviço de facto e cobram por esse serviço. Quer dizer o tema é de facto o cliente perceber que o que está a pagar é o preço justo por aquilo que está a pagar e se nós pensarmos bem, vou-lhe dar um exemplo: se for ao C.C.Colombo, estaciona no parque estacionamento, está lá uma manhã nas compras e paga três euros e meio de estacionamento. Para ter uma conta bancária e estiver com o ordenado domiciliado por exemplo, paga quatro euros e meio por mês e tem a conta, tem um cartão de débito, tem um cartão de crédito, faz transferências gratuitas, tem alguns seguros associados, reforço, por quatro euros e meio por mês e a minha pergunta é: o que é mais importante para a nossa vida e o que é que nos dá mais valor acrescentado? Ter isto ou ter o carro estacionado durante uma manhã no parque do C.C.Colombo, portanto isto tem que ser o nosso papel, que é como explicar ao cliente que de fato aquilo que ele está a pagar é por uma coisa que é útil para a sua vida, é das coisas mais úteis para a nossa vida, só o facto de nós irmos a qualquer lado e não precisarmos de estar preocupados com o dinheiro que temos em casa, porque está seguro, não está debaixo do colchão, ou a ter que ir a algum sítio e não ter dinheiro e passe o cartão está pago. Agora nem é passar, basta encostar e está pago. O serviço bancário em si é dos serviços mais úteis para a nossa vida. Isto obviamente tem que ser pago, quando não é pago o cliente não tem serviço, as coisas não evoluem, não há dinheiro para investir. Agora tem que ser justo. Acho que esta banca incumbente se trabalhar bem, como acho que está a trabalhar, não vai ter grande ameaça nesse mercado, obviamente tem sempre é um concorrente, agora se trabalhamos bem aquilo que oferecemos no mundo digital, não há nenhuma

razão para um cliente escolher um banco 100% digital e não escolher um banco que lhe dá o mesmo no digital e ainda lhe dá outras coisas.

8 - Chegaremos a um futuro onde não haverá a necessidade de qualquer agência / balcão bancário aberto ao público?

Não, acho que não. Eu entrei no banco em 2007 e nestes 14 anos já ouvi muitas teses de consultores que nos próximos 5 anos as sucursais iriam acabar e são sempre daquelas profecias que nunca acontecem. De facto, eu acredito que a rede física vai continuar a ajustar-se, daí a desaparecer tenho muitas dúvidas, acho mesmo que não irá acontecer, acho que vai ter outro papel sim, acho que irá ter menor dimensão naturalmente, mas vai continuar a ter um papel importante na banca, na relação. Nós ou queremos fazer bem banca de preço ou banca de relação, quem quiser fazer esta última, as sucursais irão ter o seu papel, mas ajustado. De menor dimensão? Sim, de menor dimensão e com um papel diferente, mais especializado, mais de consultor, mais de valor acrescentado para o cliente. Agora, vão continuar a existir de facto! É a minha opinião.

Anexo D – Transcrição da entrevista à Dra. Conceição Matos – novobanco

Responsabilidades do entrevistado: Cargo de Diretora Responsável pela Transformação de Balcão.

Data: 13/10/2021

Hora: 17h30 – 18h00

Local: novobanco – Sede, Av. Liberdade, 195, 1250-142 Lisboa

1 – Qual o papel de uma agência / balcão atualmente e daqui a 5 anos, tendo presente os canais de distribuição digitais e a sua crescente utilização?

O papel atual já mudou, ou seja, estando a falar agora ou estando a falar em 2019. A Covid-19 mudou as coisas. Se o papel da agência era sobretudo um papel preponderante na venda e na resolução das questões do cliente, hoje já não o é, ou seja, a era Covid ajudou os clientes e também os colaboradores do banco a ultrapassarem um determinado conjunto de barreiras que tinham e que eram em promover relações à distância, portanto, acho que houve mais diferença entre 2019 e a era atual do que irá haver entre a era atual e daqui a 5 anos.

De facto, o papel da agência vai ser seu sobretudo o papel da relação com o cliente e do estabelecimento da confiança do cliente. Independentemente de nós termos melhores apps, melhores sistemas digitais, o negócio acaba por se fazer muito de forma presencial e, portanto, é esse o papel que a agência tem hoje; é na finalização, na relação e é o papel que vai continuar a ter daqui por 5 anos.

2 - Continuando a existir agências, devem elas evoluir de forma distinta consoante a geografia do país e a tipologia de clientes? E como é que será essa evolução com novos produtos, serviços, espaços?

Sim, acho que devem evoluir, mais numa ótica de, se nós queremos que a agência seja o motor da relação, ela deve evoluir no sentido de promover que o cliente se sinta bem e que se sinta em casa. Este foi o nosso objetivo também na remodelação de balcões, portanto o produto e os serviços são inerentes a tudo e os produtos e os serviços circundam quer pelas agências, quer pelos meios digitais quer pelos canais remotos e vão continuar a estar presentes em todo o lado.

A relação com o cliente, ela pode começar, numa relação à distância por telefone, ou pode começar por uma simulação no meio digital. O objetivo da Agência é trazer o cliente, dar-lhe importância, fazer com que ele se sinta em casa, portanto, o que eu diria é que em cada local do país o cliente tem que sentir que aquela agência é a casa dele.

Nós fizemos uma coisa muito interessante, na realidade o que fizemos foi tentar em cada região dar um pouco a imagem da própria região, por exemplo, aqui em Lisboa todas as divisórias, gabinetes, etc., tem uma iconografia específica que é muito ligada aqueles azulejos tradicionais de Lisboa, quadrados, com os padrões típicos, etc.; em Coimbra temos as guitarras de Coimbra; na costa Alentejana temos as ondas da costa Alentejana, portanto, na realidade não é necessariamente estar a dar produtos diferentes, poderá haver produtos diferentes para segmentos diferentes de clientes, poderá acontecer que hajam determinados clusters que estão mais posicionados numa região, como é o caso dos sapatos em São João da Madeira, ou do têxtil, etc., mas depois as necessidades bancárias não são muito diferentes das necessidades de qualquer processo fabril e, portanto, mais do que isso é tentar fazer o cliente sentir-se em casa e dar-lhe o aspeto de casa, fazê-lo sentir orgulhoso com a agência do novobanco na localidade em que ele está, e que se identifica com ele de alguma forma.

3 - Assim e estando o novobanco a apostar fortemente na transformação de balcão, incluindo até essas características regionais que mencionou no *layout*, pergunto, juntamente com o atrás referido depreendo que não acha que se irá perder uma relação pessoal, mas ganhar uma complementaridade com o digital.

Exato, o objetivo é ir numa lógica de omnicanalidade, mas o omni-canal tem a ver mais com a preferência do cliente do que necessariamente com a nossa preferência, ou seja, nós temos clientes mais digitais e que preferem manter uma relação à distância. Temos outros que gostam de ter..., são “branch lovers”, é um dos *clusters* que nós temos e que preferem a relação presencial. A ideia aqui não é forçar nem uma coisa nem outra é, sobretudo, caminhar para relações mistas. Clientes que possam fazer uma simulação na *net* e serem perfeitamente autónomos e depois, no momento de decidir ou querer tirar dúvidas têm uma função, ou no balcão ou ao telefone, com um dos gestores; ou clientes que fazem tudo sozinhos na *net*; clientes que não fazem na *net* e vem fazer ao balcão e fazem tudo desde o princípio, portanto, esse é o objetivo da omnicanalidade, e o trabalhar para isso é muito mais do que reformular agências bancárias, é dar as ferramentas necessárias para um gestor que vá assistir um cliente, que já interveio no *call center* ou na *net*, saber que ele já o fez e o que é que ele fez lá e, portanto, pegar no processo “à lá Netflix”, a partir daí e não necessariamente desde o princípio, portanto, esse é mais o objetivo do que andar a dizer “não, agora com o digital, passas a

fazer tudo na *net* que eu já não te ligo nenhuma”, até porque os rácios de conversão de venda são muito superiores no físico do que no digital.

4 – Mas devem os bancos “empurrar” os clientes para a utilização destes canais digitais, até porque provavelmente serão canais que trazem menos custos para o banco?

É verdade, os canais digitais trazem um menor custo, mas só se os clientes os souberem usar e, portanto, “o empurrar” é muito subjetivo, porque se eu andar a empurrar um cliente e perder bastante tempo a fazê-lo deixa de ser rentável.

A ideia é mais na conveniência, é apostar na conveniência, se o canal estiver bem feito e apresentar conveniência, o cliente vai acabar por lá ir sozinho. Obviamente que terei de dar uma pista, um exemplo, aqui há uns tempos fizemos uma campanha engraçada que foi: junto dos clientes que nunca tinham feito uma transferência na app ou nos digitais e faziam transferências nas caixas Multibanco enviamos um mail a dizer “Sabe que pelo mesmo preço pode fazer uma transferência na sua app e é muito mais conveniente para si. Consulte tal e tal...”. Este tipo de coisas, sim, fazemos e vamos fazer, porque isto é o dever de informação e até porque, lá está, traz mais conveniência ao cliente e é importante, mas isso não é necessariamente empurrar, ou seja, não é dizer, que a partir de agora não podes fazer mais nada disso connosco. Ele continua a ser livre de ir à ATM e a fazer as transferências ou vir à caixa (do balcão) e fazer o que tem a fazer. A grande arte aqui do empurrar é um empurrar subtil é dar-lhe um serviço mais conveniente e informá-lo que estamos a dar esse serviço mais conveniente. A escolha é sempre do cliente.

5 – Falando agora dos bancos digitais, Revolut, N26, etc. é uma lacuna desses bancos a inexistência de uma presença física?

Mas eles acabam por ter, eles estão a negociar contratos nesse sentido. Se olhar para o N26, por exemplo, aqui há uns tempos ouvi o seu CEO que na maior parte dos produtos deles, eles são subscritos a outros bancos ou outras seguradoras. Portanto, na realidade, eles não têm produtos, não têm fábricas. Eles são revendedores de produtos de outros bancos e, portanto, se calhar isto vai é ditar uma transformação de negócio e a banca em Portugal terá de se adaptar a essa transformação de negócio e saber posicionar-se com este tipo de parceiros também.

Agora a presença física é importante, sobretudo quando há problemas. Eu tenho um problema e se calhar telefone, enquanto num banco tradicional eu vou, sei posicionar o problema e alguém me responde, aqui como disse, telefone ou mando *mail* e não sei o tempo que vou esperar até ter uma

resposta, ou até vir a ter uma. É um pouco mais dúbio, mas acreditando que pensaram nisto tudo creio que alguns poderão fazer alguma moessa, mas é a lei do negócio, mas acho também que os bancos tradicionais têm que saber viver com eles e têm que saber ir buscar negócio a eles mesmo e aproveitar a presença física para dar aos clientes deles aquilo que eles não têm.

6 – Chegaremos a um futuro onde não haverá necessidade de qualquer balcão aberto ao Público?

Acho muito difícil, ou melhor chegaremos no dia em que deixar de ter dinheiro, enquanto houver numerário, eu duvido que os balcões dos bancos acabem, porque há também sempre coisas para resolver. Mas sim, se for não será para o meu tempo. Por acaso ouvi uma conferência uma vez de uma senhora inglesa a falar sobre o fim do dinheiro e ela dizia uma coisa que era muito interessante. Ela dizia que o fim do dinheiro acaba por ser uma medida pouco democrática e talvez elitista se pensar, por exemplo, em casais onde a mulher não trabalha e onde o marido trabalha e tem literacia financeira, ou vice-versa, um sem literacia financeira e outro com literacia financeira, no dia em que acabar o dinheiro a diferença de poderes aumenta, porque enquanto houver dinheiro, quem tem menos de literacia financeira tem que saber pelo menos o valor em si, por outro lado deixando de haver dinheiro e só havendo apps e meios digitais, tudo se perde e perde o acesso a isso tudo, como tal, fica completamente dependente. Não acredito que seja tão cedo e enquanto houver dinheiro, conforme referi, também não acredito que os balcões dos bancos desapareçam.

Ainda assim uma banca de particulares pode ser mais fácil existir sem balcões, muito orientada para segmentos mais jovens, mas uma banca de empresas dificilmente ficará sem balcões precisamente por causa do caixa e de tudo o que vem atrás. Para o meu tempo, acho que não vai acontecer.

Anexo E – Transcrição da entrevista ao Dr. João Moura – Banco Montepio

Responsabilidades do entrevistado: Técnico no Marketing Estratégico, com funções ao nível da inovação, reengenharia e qualidade.

Data: 25/10/2021

Hora: 10h00 – 11h00

Local: realizada através de plataforma de videoconferência online

1 – Qual o papel de uma agência / balcão atualmente e daqui a 5 anos, tendo presente os canais de distribuição digitais e a sua crescente utilização?

Neste momento a própria existência de um balcão bancário tem a ver com, obviamente, o fazer de todo o tipo de operações bancárias, mas essencialmente manter aqui uma situação de proximidade e manter aqui uma gota humana com as pessoas. Os nossos balcões têm duas vertentes, uma vertente de serviços em que nós chegamos e efetivamente fazemos as operações corriqueiras em que não precisamos em muitas vezes de nenhum apoio, de nenhum auxílio. Queremos só executar essas mesmas operações e depois temos outras operações que, pela sua complexidade, às vezes até podem ter as de serviço e, portanto, depende do nosso entendimento do que é o nosso conhecimento do que é a operação, podem precisar de uma ajuda mais pessoal. Os balcões servem também para uma situação que nós temos e que também tem muito a ver com um tipo de tecnologia ou com as fases em que se encontra a própria tecnologia, numa situação em que nós não consigamos cobrir tudo tecnologicamente obviamente os balcões são o último bastião e portanto são as interações onde nós, ...em que acontecendo um erro no processo e se tivermos à distância podemos ter eventualmente um momento de paragem, muitas vezes no balcão acontecendo um erro, obviamente que no balcão pensamos estar lá uma pessoa que pode resolver logo e dizer-nos o que temos que fazer ao invés de termos de aguardar algum procedimento automático que diga alguma coisa. Portanto aqui o que eu diria é, obviamente que um balcão serve neste momento para tudo num banco, é sempre aquele ponto onde nós esperamos ver resolvidas todas as situações sejam elas originárias de *chats* à distância como sejam elas com outro tipo de necessidade que tenhamos. Neste ponto o balcão ainda continua a ter a utilização. Considero que venhamos a ter qualquer desenvolvimento tecnológico que venhamos a ter, existe sempre muitas vezes uma necessidade de termos alguém. Muitas vezes o que

acontece é que há muita gente e obviamente nós temos 177 anos e, portanto, nós temos clientes com todo o tipo de idades, não quer dizer que isso nos represente como banco, porque nós temos que ter soluções para todos, tal como todos os bancos, é uma diferença relativamente aos outros *players* que se especializam em determinado nicho de negócio e num determinado nicho da população e esses sim assumem diretamente que não querem ter soluções para determinados clientes. Nós continuamos a ter que os atender e portanto a ter soluções para eles e voltando ao início, portanto, o balcão é um posto efetivamente, é uma presença física do BM com pessoas que falam com pessoas que eventualmente podem ser avessas à tecnologia, podem não ter capacidade e muitas vezes para interagir, da forma como nós próprios já interagimos com determinados processos, elas podem não ter essa capacidade, e portanto, será sempre um ponto onde as pessoas poderão ir para resolver os seus problemas mesmo que existam outras ferramentas para o fazer. Como é óbvio nós passamos agora por momentos diferentes, vivemos uma situação em que as pessoas não podiam ir ao balcão portanto mesmo que tivessem questões, não podiam ir resolver essas questões pessoalmente, isso deu um *boost* às soluções e à utilização dos (canais) digitais e podia fazer pensar que efetivamente o papel dos balcões iria mudar mas o papel é sempre este, que é ser o último bastião e ser aquele ponto onde as pessoas vão quando, ou por uma situação de inadequação tecnológica porque gostam mesmo de tratar com as pessoas.

Aquilo que nós temos que fazer não é especialmente dirigido a balcões. Nós temos que fazer é na nossa própria atividade, aquilo que é o normal funcionamento da instituição, nós temos que tentar o máximo de eficiência possível e portanto para tentarmos o máximo de eficiência possível temos que tentar que todos os nossos processos, que todas as nossas jornadas, que todas as nossas interações com o cliente sejam o mais rápido possível, que deem ao cliente o máximo de informação possível, que permitam ao cliente perceber o que falta e aos próprios processos conseguirem explicar ao cliente todas as situações que estão em falta, o que é que o cliente pode fazer e permitir-lhe resolver o seu problema logo, e isso tem a ver com todos os pontos de contacto com o banco. Se eu tiver a fazer um processo, - imaginemos que estou a contactar com o banco por telemóvel -, logo no telemóvel a minha jornada de cliente, - ou que estou a fazer uma atualização de dados, uma abertura de conta ou até uma mera operação, eu, banco tenho que dar todos os meios ao cliente para poder fazer e conseguir completar a operação com o mínimo de esforço possível. Isso aplica-se, obviamente no telemóvel, mas obviamente no computador e obviamente também no balcão, é igual. Como exemplo: - ao balcão se eu começar um processo, e a meio do processo é detetado uma situação qualquer, seja pela minha profissão ou por algum pormenor que não tenha sido detetado na altura, porque não foi possível detetar, e imaginemos que eu tenho que preencher mais papeis ou que tenha de fazer mais alguma coisa. Provavelmente o cliente não tem a possibilidade de se dirigir novamente ao balcão, imaginemos

uma situação dessas. Portanto o cliente tem que ter outras formas de entregar, de responder, de tentar completar aquele processo de uma forma muito mais eficiente. Portanto o que quero referir é que não é típico do balcão, mas tem uma *trend* de eficiência que nós queremos nos nossos processos e, portanto, chegar ao cliente de todas as formas possíveis. Obviamente se o cliente quer chegar a um ponto de contato que é o balcão pode fazê-lo e deve fazê-lo. A questão aqui é que podemos já não estar a falar do mesmo balcão, até muitas vezes em tempos de espera, muitas vezes é a obrigatoriedade de se dirigir à instituição para resolver alguma coisa foi que foi lá detetada, mas podemos estar a falar por exemplo em ir a qualquer balcão do país e ser possível resolver uma coisa que ficou pendente em Braga, e portanto não se inclui especificamente numa operação de balcão, inclui-se sim e numa questão de eficiência dos próprios processos do banco que obviamente têm que estar preparados para este tipo de funcionamento e têm que estar preparados para conseguir acabar qualquer processo o mais rápido possível, com o mínimo de esforço do cliente. Diria que os balcões vão ser influenciados também, como todos os outros processos, sejam eles efetuados a partir do computador ou do telemóvel - obviamente temos aqui alguns passos que já cumprimos e portanto já conseguimos ter aqui uma presença diferente e já conseguimos até ter informações no próprio balcão e portanto os próprios balcões também já interagem de uma forma diferente - mas não quer dizer que não consigamos ainda ir mais longe e o nosso objetivo é exatamente esse, com esse espírito, com que o cliente fique satisfeito com o mínimo de esforço possível e consiga fazer o processo e completar aquilo que era o seu desejo.

Estamos a falar em dotar os próprios balcões com ferramentas muitas vezes que são consideradas ferramentas tecnologicamente mais avançadas, que não estão numa primeira fase, ou não seria expectável estarem disponíveis nos balcões, mas por exemplo um balcão poder pedir a um cliente um documento e recebê-lo automaticamente sem que o cliente precise de ir ao balcão. O próprio balcão estar incluído neste desenvolvimento e neste ganho de eficiência do processo, portanto o próprio balcão ter ferramentas que muitas vezes estão apenas disponíveis para processos automatizados e ele próprio conseguir também espoletá-las e receber a informação que necessita autenticada com a máxima segurança e conseguir completar o processo. Aí sim, vamos alterar a forma de trabalhar e das pessoas interagirem com os balcões.

2 – Pegando a meio da questão anterior, e referiu que podiam existir clientes - até pela vertente mais social do banco – que poderão não ser tão dotados para a utilização de tecnologias. Questiono se o banco conhece o perfil do seu cliente, a *persona* dos vários segmentos e dos vários tipos de utilização que estes clientes podem fazer dos diferentes canais de distribuição? Se sim, pode a evolução de um balcão estar condicionada ou se pode haver diferentes tipos nesta evolução para cada um dos segmentos de clientes?

Em primeiro lugar não tem a ver com a idade, há muitos anos atrás lidávamos com sistemas operativos complexos e que causavam muitas dificuldades às pessoas, hoje em dia há interfaces da Android e da Apple que colocam uma criança a mexer num aparelho, portanto aquelas mesmas pessoas que nós dizíamos tecnologicamente não estarem aptos, na realidade a tecnologia é que não estava. Não tinha atingido ainda um grau de maturação que permitisse com pouca aprendizagem, interagir com aquela interface, e é exatamente isso que eu digo, é o nosso desafio tentar que todo este *gap* que existe tecnológico esteja suprido pela sofisticação e pela inovação que nós temos que ter; de encontrar soluções simples com que os clientes consigam interagir. Obviamente que nós nunca vamos obrigar ninguém a, exceto por questões regulamentares, mas não podemos obrigar ninguém a fazer um processo de uma determinada maneira e termos sempre esta outra forma de fazer uma forma paralela, obviamente em vários canais de atendimento, e um deles é físico, portanto ao balcão e não considero que haja nenhum processo que vá deixar de ser tratado no balcão. Considerem que todos esses processos sejam eles tratados de que forma forem, obviamente tem que ser feitos de forma mais eficiente.

Estes clientes que muitas vezes, e eu podia dizer aqui que 99% dos meus clientes por absurdo, não gostava de processos digitais ou não eram digitais, portanto o meu tema é que não posso fazer nenhum processo digital e eu vou ter que prestar um serviço complicado ao cliente, um serviço muito lento, sempre com muitos passos, sempre com papel, sempre a exigir 5, 6 assinaturas, tem que se dirigir sempre para um balcão, porque eu não consigo fazer nada. Quer dizer que os meus processos desenvolvidos não têm capacidade para chegar até essas pessoas. E, portanto, mesmo que eu tivesse uma análise a dizer-me isso, não dizia porque era um absurdo, mas mesmo que eu tivesse a dizer-me isso era combustível para avançar mais ainda. Era exatamente um incentivo para tentar chegar a essas pessoas e era também um dado que eu tinha que ter sobre os processos e se existissem, significava que não estavam minimamente operacionais e não eram válidos.

Eu acho que é uma questão de aprendizagem. É uma questão de nós encontrarmos novas soluções. Muitas vezes tentar, não conseguir e tentar novamente de outra forma. Muitas vezes o caminho não aparece logo à primeira vista. Nem nós infelizmente, conseguimos numa tarde decidir o caminho que seja válido durante 2 ou 3 anos e, portanto, temos que ir muitas vezes experimentando, mas a verdade é, e nós temos que ter um compromisso social, que é um compromisso obviamente assente em tecnologia para tentarmos fazer muitos processos em pouco tempo.

O caso do Estado Português que faz investimentos para fazer uma identidade digital do cidadão, se ninguém a utilizasse se calhar o Estado Português tinha que fazer uma campanha uma de atribuição de equipamentos de computadores de smartphones, porque na realidade não fazia sentido uma coisa

não estar ligada à outra, portanto, a questão aqui é: nós temos que avançar e temos que avançar um caminho em que as pessoas avancem connosco.

É esse o nosso objetivo, não deixar ninguém de fora e chegamos a um ponto em que conseguimos chegar a toda a gente, tentando fazer isso, obviamente, pela capacidade técnica e criatividade que temos. Sempre com o objetivo de servir melhor o cliente.

3 - Pegando na componente processual, em que à partida será com base nessa componente processual que vão desenhar as soluções para os vários clientes. A minha questão é a seguinte: será que fazer o novo modelo de balcão, e se for apenas único, isto é, terem uma base, não poderão estar a incorrer em riscos, ou seja, ao desenvolver um modelo que para determinadas geografias do país ou para determinado segmento de cliente fique um pouco aquém? E para outras geografias, para outros segmentos de clientes possa ser demais?

Imaginando que o BM coloca o ónus na questão processual e depois tem um balcão físico que (tecnologicamente) fica ali no meio termo, mas que provavelmente em determinadas geografias este meio termo será muito tecnológico e para noutras acabará por ser muito rudimentar ou manual.

Penso que não é obrigatório que todos os balcões sejam iguais nem que tratem todos da mesma maneira. Nós podemos balcões em determinados sítios, que tratem de assuntos e não tenham uma necessidade por exemplo, de tratar dinheiro. Outros em que o tema é tratar dinheiro e, portanto, não tenho ninguém naquele balcão que se dirija para tentar fazer outro tipo de solicitação e, portanto, só quer manusear dinheiro. O que eu referi era todos esses passos, e é isso que nós temos que pensar vai ser obviamente afetado pelo grau tecnológico que nós vamos conseguir fazer esse processo. Portanto, no caso de tratamento de dinheiro, não sei se faz sentido ter 10 a 15 pessoas ou se colocar o dinheiro numa máquina e rapidamente tê-lo na minha conta Isso é. E posso ainda ter mais 2 a 3 pessoas e não preciso de ter 15 e adequar consoante a situação e análise do histórico do balcão.

Todas as ferramentas têm que existir, imaginemos uma ATM com automatismos para tratamento de pedidos de serviço, pessoas com capacidade para tratar determinado assunto e se o assunto for complicado, logo ali fazer uma chamada a outra pessoa, de outra localização, que possa ser de uma equipa de especialistas para resolver. É um tipo de facilitismo que tem de acontecer com o objetivo de o cliente não esperar.

E isso não quer dizer que haja um modelo específico de balcão que vá ser definido para Portugal inteiro. Uma coisa é a imagem (do banco) e obviamente, há aqui uma continuidade, agora relativamente às ferramentas, têm as mais avançadas possíveis para interagir com o cliente.

Relativamente ao trabalho da pessoa do balcão, se calhar, em vez de termos no balcão ou só pessoas, ou só máquinas no atendimento, ou pessoas à distância. Se calhar, conseguimos ter aqui uma mescla e ajudar o cliente a conseguir resolver tudo ali (no balcão).

Agora se me disser e vamos fazer um balcão único que passa sempre por 2 ou 3 pessoas, que, temos sempre 3 ou 4 máquinas de atendimento e que temos sempre a possibilidade de fazer videochamada, a questão aqui é o nosso *portfolio* de ferramentas existe? relativamente aos balcões, consideramos que se calhar são mais válidos para falar com clientes? Para ajudar nas questões que tenham ou em processos que não se sentem tão confortáveis?

Nós até nos perguntamos porque não há mais processos à distância, mas não quer dizer que nós, numa situação qualquer, não tenhamos que ir a um balcão resolver determinado assunto.

Prefiro que um colaborador responda a uma dúvida específica a si, que quer sair dali bem informado, do que estar a fazer uma operação que se calhar, tem menos valor em termos de dificuldade. Portanto não estou a dizer qual é que vai ser o modelo em específico, onde nós podemos até ter balcões como a presença humana – nós não conseguimos ter capacidade para ter 1500 balcões e ter o país todo com pessoas; com o atendimento físico - mas se calhar podemos ter em vários sítios, um atendimento semanal, podemos ter um atendimento, periódico, ou por reunião, chamada. E que modelo é que ele segue? Não segue nenhum modelo. Temos quase 5 ou 6 modelos consoante as necessidades que nós virmos que surgem.

Eu vou ter que me adaptar aquilo que eu sei que é a utilização do balcão.

Pode ser uma pessoa por dia e tenho que tomar decisões e se tiver mil pessoas por dia, também tenho que tomar decisões, portanto, não pode ser a mesma coisa. Não posso estar a aplicar a mesma, para a situações com variáveis diferentes e, portanto, aí eu diria que ter um balcão único, não. Ter soluções únicas e eficientes, sim. E, portanto, a partir ter os diferentes canais, sejam os contactos centres, seja um chat, seja o site, seja o balcão, são pontos de contacto com o cliente e cada um com as suas valências.

Agora todos eles têm que ter capacidade para servir bem o cliente o mais rápido possível.

E utilizar todas as ferramentas que sejam possíveis, por exemplo, há pessoas que não gostam de falar por telefone, há outras que só gostam de fazer atendimento à distância, há outras pessoas que só gostam de balcão e outras que interagem com o que tiver de ser para resolver a situação. E, portanto, a partir daí estamos a falar de diferentes intervenientes sejam eles, agentes virtuais, sejam eles *bots*, sejam eles humanos a falar ao telefone, humanos em videochamada, humanos de forma presencial. Eles todos têm que ter ferramentas e capacidade para o objetivo final.

Agora, faz sentido existir balcões? Claro que sim, claro que faz sentido.

Agora se faz sentido ser com pessoas, normalmente se querem um balcão, querem um balcão com pessoas; também poderão existir máquinas que podem substituir pessoas, mas é esse o caminho? Não sei, não faço ideia agora a verdade é que ainda não existe uma máquina a substituir nenhuma pessoa. Em termos de determinadas ações e atividades, sim, e faz muito mais rápido. E não faz sentido, não utilizarmos, mantendo sempre aqui, obviamente uma componente humana, porque nós somos humanos e estamos a ouvir muitas vezes não acontece em aplicações até com anos e anos de anos, de funcionamento, aparece-nos um erro e efetivamente nós ficamos sem capacidade para o resolver e temos que fazer tudo de novo. E temos que tentar fazer as coisas de outra maneira, começar do princípio, porque chegámos a uma situação em que há efetivamente um erro.

Normalmente, quando há uma pessoa, pelo menos essa pessoa vai tentar resolvê-lo.

Obviamente que para uma quantidade de operações simples, elas vão ser mais rapidamente executadas pelo automatismo, mas exatamente por isso é que nós já deixámos de fazer uma quantidade de processos, que neste momento estão automatizados, efetivamente funcionam muito melhor para nós, não temos de esperar uma semana, duas semanas...nós temos ferramentas, temos que as utilizar, sempre reconhecendo as valias de cada um dos meios de contato.

4 - Este exemplo, vinha no seguimento de uma outra questão que tinha, sobre outros balcões da nossa praça - e até mesmo no estrangeiro - onde alguns dos modelos de balcões, eles desenvolvem-nos puramente em modo de *self-service* com atendimentos remotos ou então entendem que em determinadas geografias devem existir balcões com colaboradores presentes; obviamente que depois o dimensionamento desses espaços será feito caso a caso.

Porém, avançam com implementações: ou puramente *self-service* ou..., portanto, havendo uma dicotomia na elaboração da rede.

Isso pode acontecer também. Eu estou a falar que a intervenção humana é sempre importante, mas, imaginemos uma situação ao pé de um mercado em que 99% das minhas solicitações são manuseamento de dinheiro e nunca aconteceu uma situação que requeresse a intervenção humana. Aí, se a intervenção humana não é necessária, o que eu preciso é de automatismo. Era exatamente aquilo que eu estava a falar. Eu tenho que perceber como banco e aplicar ao meu processo o automatismo - ele tem é que existir - e depois posso colocá-lo ou não.

Aí, eu tenho que obviamente fazer uma análise, e se calhar temos só balcões com tratamento de dinheiro e com atendimento automático, como podemos ter balcões pura e simplesmente sem essas capacidades e apenas para explicações e para a relação humana.

E, portanto, isso para mim não é, efetivamente um tema, isso advém da nossa gestão, eu não vou definir aqui uma prisão relativamente ao que tem de ser um balcão. O que eu defino e que acho ser uma obrigatoriedade é: todos os que fazem com que o cliente veja as suas solicitações realizadas, isso tem sempre que existir. Seja na figura de uma máquina automática terá que ter as capacidades que se tiver para tratar o cliente nós temos que ter essa capacidade. Ex. pedir um documento a um cliente que está no estrangeiro. Nós temos que ter esta capacidade. Isso sim, para mim é uma obrigação, agora dizer como é que vai ser o balcão do futuro?

Eu diria que é o balcão futuro vai ter vai utilizar estas capacidades agora, se vai ter uma porta maior, uma porta menor, se vai ter 3, 4, 5 pessoas, isso eu não sei, porque na realidade, consoante a zona em que está, consoante aquilo que é preciso, eu tenho em suprir essas necessidades. Eu não vou obrigar as pessoas a terem determinado comportamento só porque eu acho que o balcão tem que ser 100% automático e depois olho para as pessoas e ninguém utiliza as máquinas, portanto, passam todas...veem um balcão automático e vão-se embora.

Portanto, eu tenho que agir perante isso. Tenho que fazer alguma coisa e, portanto, não posso: “Eu não vou mudar porque defini este modelo!”. Não, a questão aqui é, eu um serviço ao cliente automático, a personalizado, personalizado mais automático, começa por automático e depois tem uma pessoa, tem uma pessoa e depois é automático, isso obviamente que temos aquilo que achamos que é o correto. Se os clientes não aderem, se os clientes não compreendem, ou se o processo está mal desenhado, obviamente, temos que desenhar novamente e isso é aquilo que tem que existir como gestão. É um organismo vivo, e enquanto por exemplo, nós falamos num atendimento à distância e por *site* e dizemos que aqui é fácil de mudar, nós mudamos três ou quatro passos e ela é alterada e com pessoas não é a mesma coisa. Mas isso não quer dizer que eu vá ter 15 pessoas sem ter nada para fazer porque os clientes só querem utilizar máquinas, tal como não vou ter 15 máquinas paradas porque os clientes só querem falar com os colaboradores e não querem utilizar as máquinas. Não me faz sentido definir um tipo único de atendimento; para dar um exemplo, se acharmos que o controlo é mais rápido com uma equipa de atendimento telefónico que faz crédito habitação, e se essa equipa só tem uma chamada e eu tenho 40 pessoas preparadas para atender e se pelo contrário, eu tenho 2 pessoas a atender e recebo 5000 chamadas, eu tenho que estar constantemente a mudar as coisas. Agora uma coisa tenho que ter, que são pessoas com conhecimento, crédito habitação. Eu tenho que ter pessoas e processos, com capacidade para resolver crédito habitação. Isso sim, depois se os vou usar ou não vão ser os meus clientes a dizer.

Ou seja, não podemos imaginar soluções ou modelos físicos se depois não temos muito por onde escolher. Portanto, eu só tenho uma opção pronto, o modelo está definido e é esta.

5 – Agora um pequeno desafio e apelando ao sentido de clarividência, pergunto, chegaremos a um futuro onde não haverá a necessidade de qualquer balcão aberto ao público?

Diria que isso tem a ver com todas as áreas da nossa atividade...(o entrevistado dá um exemplo prático com a indústria automóvel fazendo referência aos sistemas que detetam as avarias, aos carros elétricos e baixa ou nula necessidade de manutenção e a necessidade de oficinas, recordando que existem consumíveis como baterias, travões,...refere outro exemplo de compras online, e que apesar de comprar online sem falar com ninguém os supermercados não fecharam e provavelmente até estão em expansão)...mas a questão aqui, uma grande incógnita, porque referimos apenas tecnologia, e o que nós estamos a falar aqui é de comportamento humano, e o comportamento humano é uma incógnita total. Portanto, pode existir uma adoção de processos automáticos a 100% como pode haver uma rejeição.

Mas sim, pode ser possível, a própria gestão, já pode ser feita de forma automatizada e, portanto, já temos processo onde são automatismos e são máquinas que vêm as soluções e detetam os problemas. É a minha ideia que nunca vai ser substituído!...(refere outro exemplo, e reforça que será a tecnologia e o comportamento humano que irão ditar o futuro)...

Temos empresas que já são puramente digitais e as pessoas não as querem usar, tem um endereço virtual. As pessoas se tiverem de contactar, que pessoas contactam, enquanto num balcão eu vejo pessoas, sei quem são e traz-me algum conforto. Agora se me perguntar se algumas das funções podem vir a ser substituídas, sim, é possível o que não quer dizer que os humanos não venham a fazer de outra forma.