



INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

O impacto da pandemia de covid-19 na transformação digital na área da banca na Península Ibérica

Alexandra Mendes da Fonseca

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação,

Orientador:

Doutor Luís Filipe da Silva Rodrigues, Professor
Auxiliar Convidado, ISCTE-IUL

Novembro, 2022

Departamento de Ciências e Tecnologias da Informação

O impacto da pandemia de covid-19 na transformação digital na área da banca na Península Ibérica

Alexandra Mendes da Fonseca

Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação,

Orientador:

Doutor Luís Filipe da Silva Rodrigues, Professor
Auxiliar Convidado, ISCTE-IUL

Novembro, 2022

Aos meus pais, avó, sobrinha e ao Tito

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar, ao meu orientador, o Professor Doutor Luís Filipe Rodrigues, que desde o início esteve sempre presente e apoiou-me durante todo este percurso. É de realçar o reforço positivo que sempre teve a preocupação de inculcar, bem como o estímulo constante, tornando possível a realização desta dissertação.

Agradeço igualmente aos meus colegas de mestrado e amigos (sabem bem que são!) que durante este percurso acompanharam-me e incentivaram, constituindo uma importante base de apoio e troca de ideias.

E, por último, mas não menos importante agradeço à minha família que sempre esteve presente e disponível para apoiar e incentivar em todos os momentos, sobretudo naqueles em que estive ausente.

A educação tem raízes amargas, mas os seus frutos são doces.

(Aristóteles)

Resumo

Atualmente a transformação digital é um processo transversal a diversos setores de atividade económica, onde também se incluem as instituições de crédito, nomeadamente os bancos.

Enquanto anteriormente a tecnologia era vista como uma ameaça, recentemente é entendida como uma oportunidade de negócio. São diversos os fatores que contribuem para esta mudança, designadamente a utilização massificada de dispositivos móveis, o reforço dos mecanismos de segurança, bem como a necessidade de promover uma melhor experiência ao cliente, juntamente com a diminuição de custos de manutenção dos espaços físicos, entre outros. Um dos exemplos passa pela disponibilização de produtos e serviços através dos canais digitais.

Esta dissertação pretende identificar quais as alterações implementadas nestes canais que foram impulsionadas pela pandemia de covid-19, contribuindo para a aceleração da transformação digital na banca ibérica.

Para o efeito foram selecionados 44 Relatórios e Contas dos 20 maiores bancos portugueses e espanhóis relativos aos anos de 2019, 2020 e 2021. A análise será efetuada com recurso ao *software* Leximancer que possibilitará a representação gráfica em 2 mapas conceptuais explicativos das alterações implementadas nos canais digitais.

Os resultados permitiram identificar quais os temas e conceitos mais relevantes. Conclui-se, resumidamente, que os bancos implementaram novos produtos e serviços nos canais digitais com evidentes preocupações associadas às empresas e segurança.

Este estudo, a nível académico, pretende contribuir com 2 mapas de conceitos que permitam conhecer as alterações que foram introduzidas nos canais digitais. A nível empresarial, ambiciona que os gestores possam definir outras iniciativas, bem como potenciar as já implementadas.

Palavras-Chave: Banca, Canais digitais, Pandemia covid-19, Transformação digital.

Abstract

Currently, digital transformation is a transversal process across several sectors of economic activity, which also includes credit institutions, namely banks.

While technology was previously seen as a threat, recently it is understood as a business opportunity. There are several factors that contribute to this change, namely the mass use of mobile devices, the strengthening of security mechanisms, as well as the need to promote a better customer experience, together with the reduction of maintenance costs of physical spaces, among others. One of the examples is the availability of products and services through digital channels.

This dissertation aims to identify the changes implemented in these channels that were driven by the covid-19 pandemic, contributing to the acceleration of the digital transformation in Iberian banking.

For this purpose, 44 Reports and Accounts of the 20 largest Portuguese and Spanish banks for the years 2019, 2020 and 2021 were selected. The analysis will be carried out using the Leximancer software, which will allow the graphic representation in 2 conceptual maps explaining the changes implemented in the digital channels.

The results made it possible to identify the most relevant themes and concepts. In summary, it is concluded that banks have implemented new products and services in digital channels with evident concerns associated with companies and security.

This study, at an academic level, intends to contribute with 2 maps of concepts that allow to know the changes that were introduced in the digital channels. At the business level, it aims for managers to be able to define other initiatives, as well as enhance those already implemented.

Keywords: Banking; Digital channels; Covid-19 pandemic; Digital transformation.

Índice geral

Dedicatória	i
Agradecimentos	iii
Resumo	v
Abstract	vii
Índice geral	vii
Índice de figuras	ix
Índice de tabelas	x
Glossário de abreviaturas e siglas	xi
CAPÍTULO 1.....	1
Introdução	1
1.1. Enquadramento do tema	1
1.2. Motivação e relevância do tema.....	2
1.3. Questões e objetivos de investigação	4
1.4. Abordagem metodológica.....	5
1.5. Estrutura e organização da dissertação	7
CAPÍTULO 2.....	9
Revisão da Literatura.....	9
2.1. Transformação digital.....	9
2.1.1. Transformação digital nas organizações	9
2.1.2. Transformação digital na banca	11
2.1.3. Tendências na prestação de serviços bancários	12
2.2. Banca ibérica e os canais digitais: <i>online</i> e <i>mobile</i>	12
2.2.1. Disponibilização de produtos e serviços	12
2.2.2. Motivos para a disponibilização	14
2.2.3. Adesão e utilização dos clientes.....	15
2.3. Impacto da pandemia de covid-19 nos bancos ibéricos	18
CAPÍTULO 3.....	21
Metodologia	21
3.1. Desenho de investigação.....	21
3.1.1. Método qualitativo.....	21
3.1.2. Leximancer: análise qualitativa	21

3.2. Recolha de dados	22
CAPÍTULO 4.....	27
Análise e discussão dos resultados	27
4.1. Análise dos resultados.....	27
4.2. Discussão dos resultados.....	34
CAPÍTULO 5.....	41
Conclusões.....	41
5.1. Principais conclusões.....	41
5.2. Contributos para a comunidade científica e empresarial	45
5.2.1. Implicações a nível académico	45
5.2.2. Implicações a nível empresarial	45
5.3. Limitações do estudo	45
5.4. Propostas de investigação futura.....	46
Fontes.....	49
Referências Bibliográficas	53
Apêndices	57
Apêndice A	58
Apêndice B.....	64

Índice de figuras

Figura 1: Abordagem de investigação. Fonte: Elaborado pela autora (adaptado de Rodrigues, 2016, p. 57).....	5
Figura 2: Esquema com a sequência de ações. Fonte: Elaborado pela autora.....	6
Figura 3: Canais digitais disponibilizados pelas instituições financeiras - Comparação entre 2016 e 2018. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 19.	13
Figura 4: Principais razões para as instituições financeiras disponibilizarem produtos e serviços bancários nos canais digitais, resposta múltipla. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 20.	14
Figura 5: Percentagem de instituições financeiras por níveis de adesão dos clientes aos canais digitais. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 21.	16
Figura 6: Percentagem de instituições financeiras por níveis de utilização dos canais digitais pelos clientes, nos últimos três meses. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 23.....	17
Figura 7: Principais obstáculos do lado da procura à expansão dos canais digitais, resposta múltipla. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 24.	18
Figura 8: Modelo de análise do <i>software</i> Leximancer. Fonte: Hydman & Pill, 2018, p. 297.	22
Figura 9: Etapas de recolha e seleção dos dados de investigação. Fonte: Elaborado pela autora.....	25
Figura 10: Total de Relatórios e Contas dos bancos portugueses (2019-2021). Fonte: Elaborado pela autora.	27
Figura 11: Total de Relatórios e Contas dos bancos espanhóis (2019-2021). Fonte: Elaborado pela autora.	27
Figura 12: Total de Relatórios e Contas dos bancos ibéricos (2019-2021). Fonte: Elaborado pela autora.	28
Figura 13: Mapa conceptual relativo a 2019, antes da pandemia. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.	29
Figura 14: Gráfico com a identificação dos temas e a respetiva ocorrência relativo a 2019. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.....	30
Figura 15: Mapa conceptual relativo a 2020 e 2021, durante a pandemia. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.	32
Figura 16: Gráfico com a identificação dos temas e a respetiva ocorrência relativo a 2020 e 2021. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.....	32

Índice de tabelas

Tabela 1: Lista dos bancos portugueses e espanhóis. Fonte: Elaborado pela autora.....	23
Tabela 2: Palavras-chave para efeitos de pesquisa nos Relatórios e Contas. Fonte: Elaborado pela autora.	24
Tabela 3: Tabela com conceitos, frequência e relevância relativa a 2019. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.	30
Tabela 4: Tabela com conceitos, frequência e relevância relativa a 2020 e 2021. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.....	33

Glossário de abreviaturas e siglas

AEB – *Asociación Española de Banca*

APB – Associação Portuguesa de Bancos

BdP – Banco de Portugal

COVID-19 – *Coronavirus disease 2019*

ESEF – *European Single Electronic Format*

FinTechs – *Financial Technology Companies*

IEAF – *Instituto Español de Analistas Financieros*

OMS – Organização Mundial de Saúde

RGICIF – Regime Geral das Instituições de Crédito e Instituições Financeiras

SNC – Sistema de Normalização Contabilística

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

UE – União Europeia

Introdução

1.1. Enquadramento do tema

Na atual sociedade de informação em que vivemos as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) assumem um papel cada vez mais relevante na atividade económica, política e na sociedade em geral. As organizações tiveram de adaptar os seus modelos de negócio de forma a acompanhar a evolução e simultaneamente ir ao encontro dos clientes cada vez mais exigentes e dotados de competências digitais (Carapuça, 2018; Czesla, 2014; Duarte, 2019; Hanelt et al., 2021; Kondarevych et al., 2020; Pinto et al., 2021; Poleza & Varvakis, 2019; Rodrigues, 2019; Vial, 2019; Yanagawa, 2018).

Enquanto as instituições de crédito anteriormente encaravam as TIC como uma ameaça, passaram a considerar como uma oportunidade. Nesse sentido, assistimos a um processo de transformação digital nos bancos onde é evidente a digitalização dos produtos e serviços bancários no sentido de alcançar novas estratégias de negócio, bem como definir quais as oportunidades que justificam ser aprofundadas (Alsartawi et al., 2022; Amrani & Najab, 2020; Czesla, 2014; Drasch et al., 2018; Lydiana et al., 2022; Rodrigues, 2019).

Neste contexto os canais digitais assumem um papel preponderante na medida em que permitem uma maior facilidade, celeridade e conveniência no acesso ao banco por parte dos clientes, traduzindo-se também em oportunidades e desafios para as instituições, bem como crescem preocupações que implicam a implementação de diversas iniciativas por parte dos reguladores e supervisores nesta área (Kitsios et al., 2021; Lydiana et al.; Leitão, 2017; Rosalino, 2020).

O âmbito desta dissertação circunscreve-se às instituições de crédito em Portugal e Espanha, mais concretamente, os bancos¹, as Caixas Económicas, a Caixa Central de Crédito Agrícola Mútuo e as Caixas de Crédito Agrícola Mútuo, em conformidade com as tipologias de instituições definidas no artigo 3.º do Decreto-Lei n.º 298/92 que aprova o Regime Geral das Instituições de Crédito e Instituições Financeiras (RGICIF) (Decreto-Lei n.º 198/92, 1992). Na legislação espanhola esta definição, encontra-se plasmada no *Real Decreto 84/2015, de 13 de febrero*.

¹ Embora o âmbito deste trabalho se refira a outras tipologias de instituições de crédito além dos bancos, conforme mencionado, por uma questão de simplificação convencionou-se que será utilizada a expressão “bancos”.

Relativamente à delimitação em termos temporais, este estudo pretende contemplar desde o ano anterior à pandemia de covid-19² (2019) e os anos de pandemia onde vigoraram os confinamentos obrigatórios e totais em que foi decretado o estado de emergência (2020), bem como o ano em que foram sendo levantadas progressivamente as medidas mais restritivas de confinamento (2021).

Em Portugal, o primeiro estado de emergência foi declarado através do Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março (Decreto n.º 2-A/2020, 2020) e em Espanha foi mediante a publicação do *Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo* na sequência da Organização Mundial de Saúde (OMS) ter qualificado a doença covid-19 como uma pandemia e como tal tornar-se necessário a adoção de medidas excecionais e temporárias como forma de resposta a esta questão de saúde pública. Uma das medidas implementadas passou pelo confinamento compulsivo de pessoas, tanto em território nacional como na circulação internacional.

Embora os bancos já tivessem em curso um processo de transformação digital que passava, entre outros aspetos, pela disponibilização de produtos e serviços nos canais digitais, conforme referido anteriormente, pretende-se aferir em que medida a pandemia de covid-19 potenciou alterações por parte da banca ibérica no canal *online* e *mobile*.

1.2. Motivação e relevância do tema

A motivação para a escolha deste tema está relacionada com diversos aspetos, nomeadamente:

- Papel crucial que os bancos exercem no crescimento da economia e, por conseguinte, no desenvolvimento da sociedade em geral;
- Interesse profissional devido ao facto da autora trabalhar há mais de uma década na área da banca;
- Atualidade do tema constitui simultaneamente uma “janela de oportunidade” e um desafio em virtude de Portugal e Espanha, tal como os restantes países a nível mundial, estarem no mesmo contexto de pandémico de covid-19;

² Conforme é referido no Boletim da língua portuguesa nas instituições europeias, a folha, a palavra COVID-19, sigla de *coronavirus disease 2019*, está em alinhamento com as melhores práticas recomendadas em 2015 pela OMS (Correia, 2020) e a escrita em maiúsculas está de acordo com as diretrizes da Classificação Internacional de Doenças. No entanto, verifica-se que “(...) as grafias mais frequentes em textos portugueses ainda são Covid-19 ou covid-19 (...)” (Correia, 2020, p. 3) mas não se torna necessário a utilização do itálico porque é uma sigla e a primeira letra deverá ser com minúscula. Deverá igualmente ser escrita no feminino porque é uma doença e poderá também ser utilizada a expressão “doença por coronavírus”. Neste sentido, a expressão utilizada no âmbito desta dissertação será “covid-19”, exceto quando são feitas citações diretas, pelo que será em conformidade com a grafia da respetiva fonte.

- Revisão da literatura não ter identificado trabalhos de cariz científico especificamente sobre a temática que se pretende abordar no âmbito desta dissertação. No entanto, verifica-se que proliferam inúmeros artigos de imprensa generalista e especializada, bem como estudos de consultoras sobre a realidade portuguesa e espanhola, excluindo o contexto ibérico antes e durante a pandemia de covid-19 e tendo como temática os canais digitais (canal *online* e canal *mobile*).

Por um lado, não se identificam estudos anteriores relativamente a esta temática, em concreto, na medida em que a pandemia de covid-19 é um fenómeno novo que ocorreu pela primeira vez em 2019 e à escala mundial. E, por outro, os trabalhos de cariz científico identificados que tem sido publicados, até ao momento, não versam especificamente sobre os canais digitais na Península Ibérica. No entanto, na imprensa generalista e especializada portuguesa identificam-se diversos artigos (Bandeira, 2020; Marketeer, 2020; Moreira, 2020), bem como na espanhola (Carbó Valverde, 2021; Garijo, 2020). Tanto as consultoras portuguesas como espanholas elaboraram estudos sobre a transformação digital, bem como acerca dos canais digitais no contexto pandémico, como é o caso da Deloitte, Ernst & Young, KPMJ, McKinsey, entre outras. Em Portugal foi publicado pela entidade de regulação e supervisão um estudo sobre a comercialização de produtos e serviços nos canais digitais mas relativo a 2018 (Banco de Portugal, 2019), não tendo, até à presente data, sido publicado um relativo ao período cronológico da presente dissertação. No entanto, não foi encontrado um estudo semelhante para a realidade espanhola, nem ibérica. No que diz respeito a artigos de cariz científico, identificaram-se estudos relativos à transformação digital na banca mas anteriores ao contexto pandémico relativos, por exemplo, ao Japão (Yanagawa, 2018).

Neste sentido, considera-se que a relevância do tema não advém apenas da sua atualidade, mas igualmente do papel que os bancos assumem na sociedade (Amrani & Najab, 2020; Kitsios et al., 2021; Yanagawa, 2018), bem como da identificação desta lacuna de pesquisa ao nível da investigação e por conseguinte da produção de conhecimento científico.

Pretende-se que a contribuição teórica consista nos 2 mapas conceptuais que serão extraídos automaticamente do *software* Leximancer: i) um mapa de conceitos relativo a 2019, o ano anterior à pandemia de covid-19 na Península Ibérica e ii) um mapa de conceitos relativo a 2020 e 2021, os anos que Portugal e Espanha viveram no contexto pandémico. Estes 2 mapas permitirão inferir as diferenças do “antes” e “durante” relativamente às alterações implementadas nos canais digitais potenciadas pela pandemia. Enquanto a contribuição prática passará por os bancos, ao identificar essas alterações, possam determinar outras iniciativas e potenciar as que já se encontram implementadas.

Este estudo pretende conhecer quais as alterações que ocorreram nos canais digitais (*online* e *mobile*) dos 20 maiores bancos portugueses e espanhóis³ que foram potenciadas pela pandemia de covid-19, declarada pela OMS em março de 2020, que assolou o mundo. Esta investigação tem como intuito contribuir para colmatar a lacuna identificada na revisão da literatura, conforme mencionado anteriormente.

1.3. Questões e objetivos de investigação

A presente dissertação pretende aferir qual o impacto da pandemia de covid-19 na transformação digital na área da banca na Península Ibérica, mais concretamente as alterações que foram implementadas pelos bancos nos canais digitais que foram potenciadas pelo contexto pandémico.

Neste sentido, a questão de investigação formulada é:

- Quais as alterações implementadas nos canais digitais dos maiores bancos ibéricos potenciadas pela pandemia de covid-19?

No que diz respeito à função de investigação consiste no seguinte:

- Compreender em que medida a pandemia de covid-19 impulsionou a transformação digital na área da banca na Península Ibérica, nomeadamente no que diz respeito às alterações implementadas nos canais digitais, bem como identificar quais os produtos e serviços que foram disponibilizados aos clientes em 2020 e 2021.

Foi assim definido o seguinte objetivo geral:

1. Identificar quais as alterações que foram implementadas em 2020 e 2021 pelos maiores bancos ibéricos nos canais digitais (*mobile* e *online*) que foram potenciadas pelo contexto pandémico de covid-19 comparativamente a 2019.

Quanto aos objetivos específicos, foram definidos os seguintes:

- 1.1. Identificar quais os canais digitais que foram disponibilizados pelos bancos ibéricos;
- 1.2. Identificar os produtos e os serviços que foram implementados nos canais digitais;
- 1.3. Aferir as medidas de segurança que foram implementadas nos canais digitais;
- 1.4. Conhecer as principais preocupações dos bancos ibéricos relativamente aos canais digitais.

³ Os critérios subjacentes à escolha dos 20 maiores bancos portugueses e espanhóis encontram-se definidos no subcapítulo 3.2. Recolha de dados.

Com esta investigação pretende-se conhecer de que forma os bancos portugueses e espanhóis, através da disponibilização dos canais digitais, foram ao encontro das necessidades dos clientes no contexto pandémico.

A investigação a ser realizada ambiciona assim poder contribuir para o conhecimento do processo de transformação digital nos bancos ibéricos no que concerne à disponibilização dos canais digitais no contexto de pandemia covid-19.

Na Figura 1 apresenta-se a abordagem de investigação que está na base desta dissertação e pretende esquematizar, de forma sucinta, as diversas fases deste trabalho.

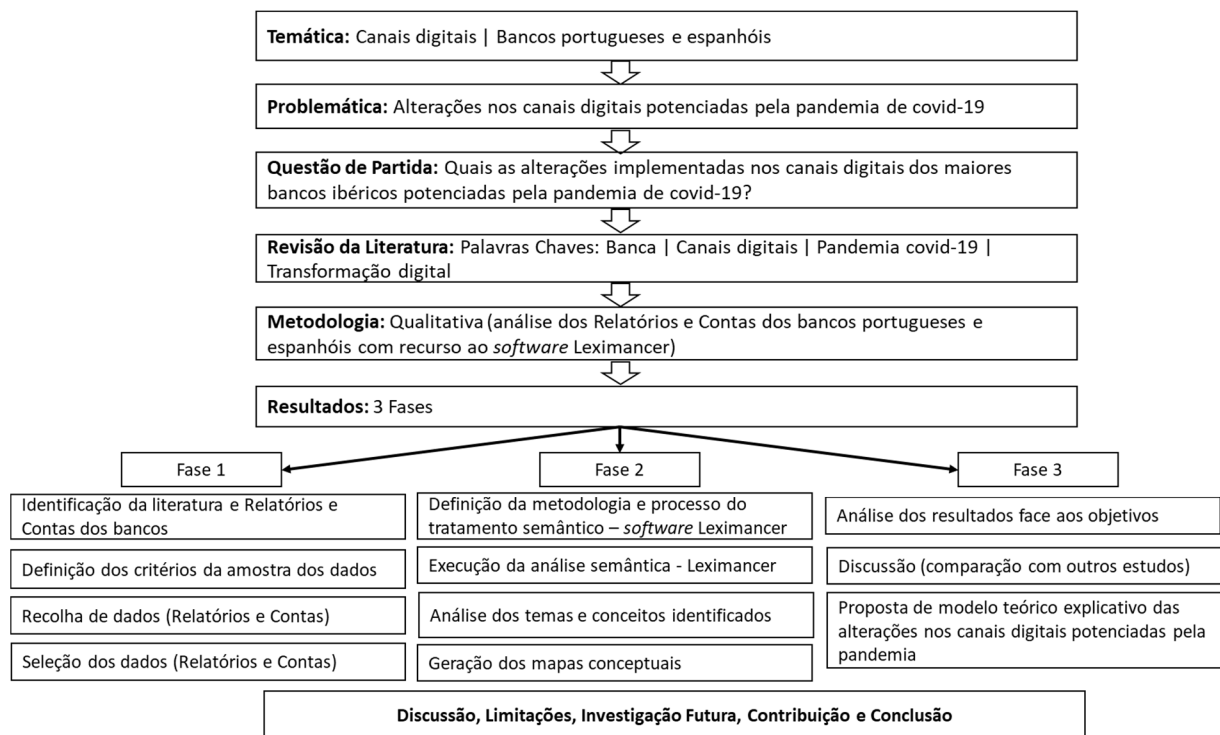


Figura 1: Abordagem de investigação. Fonte: Elaborado pela autora (adaptado de Rodrigues, 2016, p. 57).

1.4. Abordagem metodológica

Nesta investigação será observado o método qualitativo, tendo por base o método de recolha de dados que consiste na análise documental cujas fontes primárias são os Relatórios e Contas. Estes documentos encontram-se disponíveis nos sítios em linha dos bancos. Neste sentido, serão extraídos os Relatórios e Contas relativos aos anos de 2019 (antes da pandemia), 2020 e 2021 (durante a pandemia).

A análise dos referidos Relatórios e Contas será levada a cabo com recurso ao *software* Leximancer que permitirá uma análise semântica e lexical, bem como possibilitará a representação gráfica em mapas conceptuais.

Neste sentido definiu-se uma sequência de ações (Figura 2) constituída por 9 etapas:

1. Formulação da questão de investigação;
2. Identificação dos bancos com base no critério definido e compilação num ficheiro;
3. Pesquisa dos Relatórios e Contas nos sítios em linha oficiais dos bancos;
4. Extração dos Relatórios e Contas em formato PDF;
5. Realização do *upload* no Leximancer dos Relatórios e Contas;
6. Processamento dos Relatórios e Contas pelo Leximancer (processo automático do *software*);
7. Análise dos temas e conceitos identificados pelo Leximancer tendo por base o *upload* dos documentos;
8. Seleção dos principais temas e conceitos mais relevantes face à questão de investigação e aos objetivos da dissertação inicialmente delineados, bem como às palavras-chave;
9. Geração do mapa conceptual através do Leximancer (processo automático do *software*).

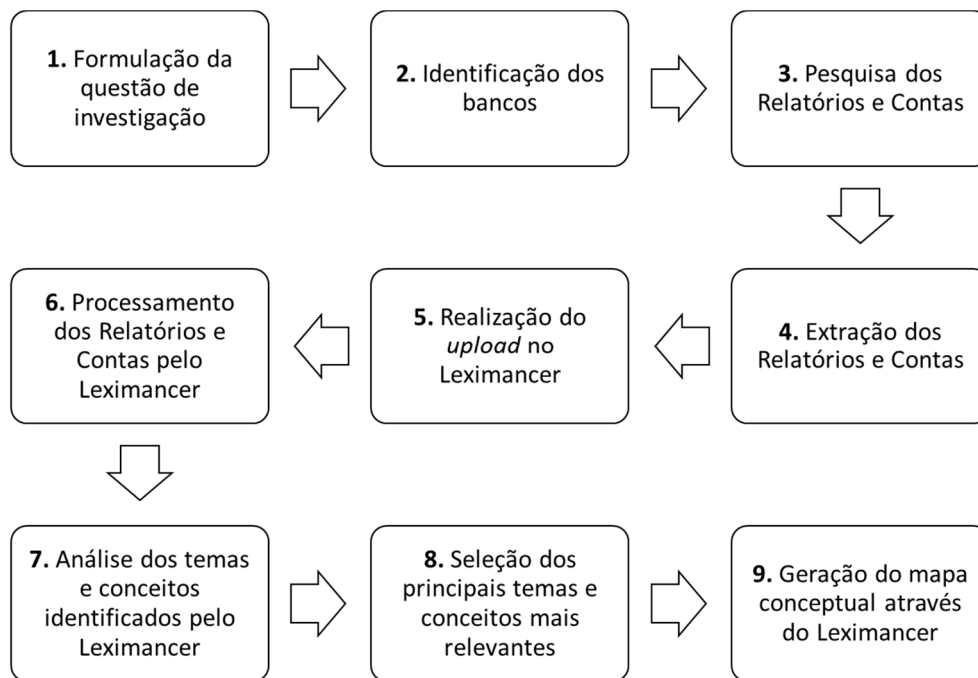


Figura 2: Esquema com a sequência de ações. Fonte: Elaborado pela autora.

A partir destes dados proceder-se-á à análise comparativa e avaliação dos resultados obtidos no sentido de aferir se permitem responder cabalmente aos objetivos gerais e específicos que inicialmente foram delineados. A súmula desta avaliação será materializada nas conclusões da dissertação.

1.5. Estrutura e organização da dissertação

A presente dissertação está estruturada em 5 capítulos considerados fundamentais à sua compreensão em alinhamento com os objetivos desta investigação.

O primeiro capítulo introduz o enquadramento do tema, a motivação e relevância, os objetivos, a abordagem metodológica, bem como uma breve descrição da estrutura e organização do trabalho.

O segundo capítulo reflete o enquadramento teórico, designado por Revisão da Literatura. Este capítulo encontra-se estruturado em 3 grandes temáticas que se materializam em subcapítulos: a transformação digital, por um lado, nas organizações em geral e, por outro, concretamente na área da banca e ainda as tendências na prestação de serviços no sector bancário. E o outro tema, diz respeito aos canais digitais (canal *mobile* e canal *online*) incidindo sobre a disponibilização de produtos e serviços nestes canais, os motivos apresentados por parte dos bancos e ainda será abordado o tema do impacto da pandemia de covid-19 na banca.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia adotada no processo de recolha e tratamento de dados, bem como os métodos de análise utilizados. Inclui também um diagrama com a abordagem de investigação, bem com o esquema da sequência de ações subjacente a esta dissertação. Engloba igualmente o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

O quarto capítulo é dedicado à análise e discussão dos resultados de acordo com a metodologia referida no capítulo anterior. Inclui também os mapas obtidos a partir da utilização do *software* Leximancer que, constituem a contribuição teórica deste trabalho e, permitiram a análise semântica e lexical materializada em mapas conceptuais explicativos das alterações implementadas nos canais digitais dos bancos em Portugal e Espanha potenciadas pela pandemia de covid-19.

No quinto e último capítulo apresentam-se as principais conclusões desta investigação, bem como os contributos que se consideram relevantes para a comunidade científica e empresarial. São ainda abordadas as limitações deste estudo, bem como apresentadas algumas propostas consideradas relevantes para futuras investigações.

Revisão da Literatura

2.1. Transformação digital

2.1.1. Transformação digital nas organizações

A transformação digital é um conceito atualmente presente em empresas de diversos setores de atividade, bem como nas respetivas estratégias e modelos de negócio (Alsartawi et al., 2022; Amrani & Najab, 2020; Carapuça, 2018; Cziesla, 2014; Kondarevych et al., 2020; Mahmood et al., 2019; Vial, 2019).

No entendimento de Vial (2019), a transformação digital é um “(...) process where digital technologies create disruptions triggering strategic responses from organizations that seek to alter their value creation paths while managing the structural changes and organizational barriers that affect the positive and negative outcomes of this process” (p. 118).

No entanto, a literatura não é unânime quanto a este conceito, existem autores que o consideram como um contexto, enquanto outros como um processo, conforme referem Poleza & Varvakis (2019). Num artigo publicado no *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity* acerca da transformação digital e estratégia na banca, os autores entendem a transformação digital enquanto um processo (Kitsios et al., 2021). Não obstante os inúmeros estudos que estão a ser realizados nesta área, a mesma ainda se encontra numa fase inicial de investigação (Poleza & Varvakis, 2019).

Para Carapuça, existem “quatro ingredientes” fundamentais para que a revolução digital chegue a um negócio, nomeadamente: os dispositivos, a conectividade, a desmaterialização e a disponibilidade emocional. Os 3 primeiros são de natureza eminentemente tecnológica, enquanto o quarto é de uma natureza completamente distinta e encontra-se relacionado com o “alvo” a quem o negócio se dirige (2018).

O primeiro “ingrediente” – os dispositivos – está relacionado com a difusão massificada dos telemóveis que ocorreu sobretudo a partir dos anos 90 do século XX, tendo posteriormente dado origem aos atuais *smartphones*. Estes dispositivos são essenciais para que a transformação digital chegue aos mais diversos setores de atividade pois possibilitam a utilização de forma massificada pela população (Amrani & Najab, 2020; Carapuça, 2018; Cziesla, 2014; Vial, 2019; Yanagawa, 2018).

Intimamente relacionado com os dispositivos está o segundo “ingrediente”, ou seja, a conectividade. Sem a conectividade não seria possível os dispositivos ligarem-se entre si, nem com os sistemas das diversas empresas (Carapuça, 2018). A *internet* permite assim a comunicação em qualquer local e com qualquer lugar do mundo, sendo considerado um elemento essencial para que num determinado negócio seja desencadeado o seu processo de transformação digital (Amrani & Najab, 2020; Carapuça, 2018).

E, por fim, o terceiro e último “ingrediente” de natureza também tecnológica: a desmaterialização. Conforme refere Carapuça (2018), “Tudo o que se possa desmaterializar, ou seja transformar numa sua descrição em formato digital, pode ser armazenado, transmitido e utilizado por quem disponha dos dispositivos e de conectividade” (p. 98). Esta possibilidade de desmaterializar os ativos de uma determinada organização contribui para a sua transformação digital (Carapuça, 2018; Cziesla, 2014; Mahmood et al., 2019).

O último ingrediente cuja natureza não é tecnológica, conforme referido anteriormente, passa pela disponibilidade emocional do “destinatário” do negócio, ou seja, a quem o mesmo se dirige, o potencial cliente. Trata-se de um “ingrediente” que está inevitavelmente sempre presente em todos os grandes exemplos de transformação digital. O mesmo poderá ser alcançado mediante a modelação dos processos de negócio no sentido de permitir uma ótima experiência de utilização, bem como endividar esforços para ultrapassar eventuais resistências à mudança de hábitos, entre outros fatores (Carapuça, 2018; Cziesla, 2014).

Num trabalho levado a cabo acerca do processo de transformação digital nas organizações, os autores Poleza & Varvakis (2019) consideram que, de acordo com os estudos alvo de análise, evidencia-se sobretudo a “(...) preocupação das empresas em relação à melhoria da experiência do cliente; criação de valor; geração de receita; desenvolvimento de competências e de capacidade de adaptação empresariais e pessoais.” e prosseguem referindo que “Revelou-se, também, o quanto a dinâmica de interação entre a empresa, escola ou governo com clientes, alunos ou sociedade é importante para a tomada de decisão, bem como o papel de líder no processo de Transformação Digital” (para. 3).

Na literatura verifica-se que diversos são os autores (Carapuça, 2018; Cziesla, 2014; Duarte, 2019; Hanelt et al., 2021; Kondarevych et al., 2020; Pinto et al., 2021; Poleza & Varvakis, 2019; Rodrigues, 2019; Vial, 2019; Yanagawa, 2018) que referem o facto da experiência do cliente constituir um dos fatores preponderantes no processo de transformação digital. Evidenciam o facto das empresas de maior sucesso terem partido de “fora para dentro” para modelar a experiência do cliente com o intuito de identificar as necessidades, as dificuldades e só posteriormente procederem ao redesenho dos seus processos em alinhamento com os *inputs* por parte dos clientes numa ótica de estabelecer uma relação de proximidade com estes e assim proceder à digitalização dos seus processos de negócio.

2.1.2. Transformação digital na banca

Conforme referido no capítulo anterior, a transformação digital é uma realidade transversal a diversos setores de atividade, onde se incluem também as instituições de crédito, nomeadamente os bancos. Estas instituições tem sido das áreas que tem estado mais envolvidas na transformação digital em virtude da necessidade de competir num contexto cada vez mais digital de forma a ser mais eficiente, eficaz, capaz de criar valor e confiança através do desenvolvimento tecnológico (Alsartawi et al., 2022; Amrani & Najab, 2020; Cziela, 2014; Drasch et al., 2018; Lydiana et al., 2022). Conforme refere Cziela (2014), a informação é cada vez mais passível de ser digitalizada e no contexto da banca, dá o exemplo da conta bancária referindo o seguinte: "(...) a bank account is almost completely digital and one does not rely on the local branch for banking services anymore." e continua mencionando que "This transformational impact applies especially for the financial service industry because in most cases the value creating component of a financial product or service can be displayed via 1s and 0s i.e. it can be digitized. Consequently, there is a shift from a physical to a digital nature in the financial service industry." (p. 8).

Tendo em conta que o setor bancário faz parte integrante do sistema financeiro, encontra-se intimamente relacionado com o desenvolvimento económico e financeiro através da estabilidade financeira dos clientes particulares e empresas, bem como da concessão de crédito (Alsartawi et al., 2022; Lydiana et al., 2022; Yanagawa, 2018).

A utilização da tecnologia por parte dos bancos tenta ir ao encontro das necessidades dos clientes, bem como contribuir para a diminuição dos custos operacionais através da simplificação dos processos operacionais e também do número de colaboradores (Duarte, 2019; Kitsios et al., 2021; Lydiana et al., 2022; von Solms et al., 2021). Aliando a questão da transformação digital à globalização, liberalização do setor, bem como fusões e aquisições de instituições que tem contribuído para o processo de desenvolvimento e evolução dos bancos nos últimos anos (Duarte, 2019; Rodrigues, 2019; Yanagawa, 2018).

A transformação digital, não obstante, a mais-valia que representa para o sistema financeiro, também acarreta alguns riscos, nomeadamente o risco sistémico, ou seja, risco de colapso de todo o sistema financeiro (Leitão, 2017; Lydiana et al., 2022; von Solms et al., 2021). Além deste risco também se identificam questões relacionadas com a privacidade, a segurança e a confidencialidade dos dados dos clientes que são transmitidos em virtude dos mercados serem cada vez mais abertos decorrente da desregulamentação (Amrani & Najab, 2020; Leitão, 2017; Lydiana et al., 2022; Vial, 2019; Yanagawa, 2018).

2.1.3. Tendências na prestação de serviços bancários

No que concerne às tendências na prestação de serviços financeiros num contexto de transformação digital na banca, identifica-se a instantaneidade e continuidade, sendo o *real-time* (24/7/365) o novo *standart*, bem como a difusão da tecnologia através dos diferentes dispositivos (*smartphone*, *tablet*, *smartwatch*, etc), além dos canais (Cziesla, 2014; Kitsios et al., 2021; Yanagawa, 2018). Conforme refere Cziesla (2014), “Mobile point of banking refers to the increased number of mobile devices used by the customers. The customer does not only want to do banking anytime but also anywhere” (pp. 6-7).

Juntamente com estas tendências, é claramente visível a entrada de novos *stakeholders* como é, por exemplo, o caso das *FinTechs* (*Financial Technology Companies*) e das *BigTech*. As *BigTech* constituem um enorme desafio na medida em que atualmente já fornecem soluções de pagamento *end-to-end* em concorrência com o setor bancário, permitindo a alavancagem dos meios de pagamento tradicionais, bem como acordos de compensação e liquidação (Amrani & Najab, 2020; Lydiana et al., 2022; Rosalino, 2020; Pinto et al., 2021; Yanagawa, 2018). Estes serviços são baseados na *cloud*, o que lhes permite ir ao encontro das necessidades crescentes dos clientes. Simultaneamente usufruem do forte reconhecimento que os clientes já depositam na marca, bem como o elevado grau de confiança nos seus dados, além da enorme base de clientes que já possuem. É também evidente a globalização dos serviços financeiros mediante o alcance *cross-border* como requisito (Rosalino, 2020; von Solms et al., 2021).

Por fim, mas não menos importante, importa referir a diluição dos serviços financeiros na experiência do utilizador, bem como os novos modelos de negócio caracterizados, entre outros aspetos, pela gratuidade, *banking-as-a-service* e *open banking versus open services* (Lydiana et al., 2022; Rosalino, 2020).

2.2. Banca ibérica e os canais digitais: *online* e *mobile*

2.2.1. Disponibilização de produtos e serviços

No entendimento do BdP, entidade de regulação e supervisão bancária em Portugal, o conceito de canal digital “inclui o canal *online* e o canal *mobile*” (Banco de Portugal, 2019, p. 77), sendo que o canal *mobile* corresponde ao “canal de acesso do cliente aos produtos e serviços bancários disponibilizados pela instituição via *app*” (Banco de Portugal, 2019, p. 77), enquanto o canal *online* diz respeito ao “canal de acesso do cliente aos produtos e serviços bancários disponibilizados pela instituição via *browser*” (Banco de Portugal, 2019, p. 77). No entanto, existem autores como, por exemplo, Feng Li (como citado em Pinto et al., 2020, p. 3) que apresentam um entendimento distinto sobre estes conceitos ao considerar que o canal *mobile* pode ser enquadrado na *internet banking* na medida em

que implica a utilização da *internet*. Também existem autores que se encontram em alinhamento com o BdP, como é o caso de Nosrati e Bidgoli (como citado em Pinto et al., 2020, p. 3) ao considerarem que a principal diferença reside no facto de ser utilizado um telemóvel em vez de um computador mas as semelhanças entre ambos são óbvias.

No Relatório sobre os resultados do 2.º questionário realizado em 2018⁴ às instituições financeiras acerca da comercialização de produtos e serviços bancários nos canais digitais em Portugal, publicado pelo BdP, constata-se que 87% das instituições disponibiliza produtos ou serviços a clientes particulares através de canais *online* e 63% no que concerne aos clientes empresariais. Quanto à oferta através de aplicações móveis, situa-se em 68% para os clientes particulares e 45% para as empresas (Banco de Portugal, 2019). Também é referido que “existem perspetivas de um elevado crescimento na utilização dos canais digitais nos próximos anos, com destaque para o canal *online*” (Banco de Portugal, 2019, p. 24) na ordem dos 50% tanto para clientes particulares como empresas.

Ainda neste Relatório é referido que relativamente aos bancos que responderam a este questionário, tanto em 2016 como em 2018, verifica-se que a disponibilização do canal *online* aos clientes particulares aumentou de 84% em 2016 para 88% em 2018. Mas é no canal *mobile* que se verifica o maior aumento de 59% para 69% no mesmo período cronológico. No que concerne aos clientes empresa, os dados apresentam uma tendência análoga, ou seja, de 63% para 66% do canal *online* e de 38% para 47% no canal *mobile* (Banco de Portugal, 2019), conforme consta no gráfico da Figura 3.

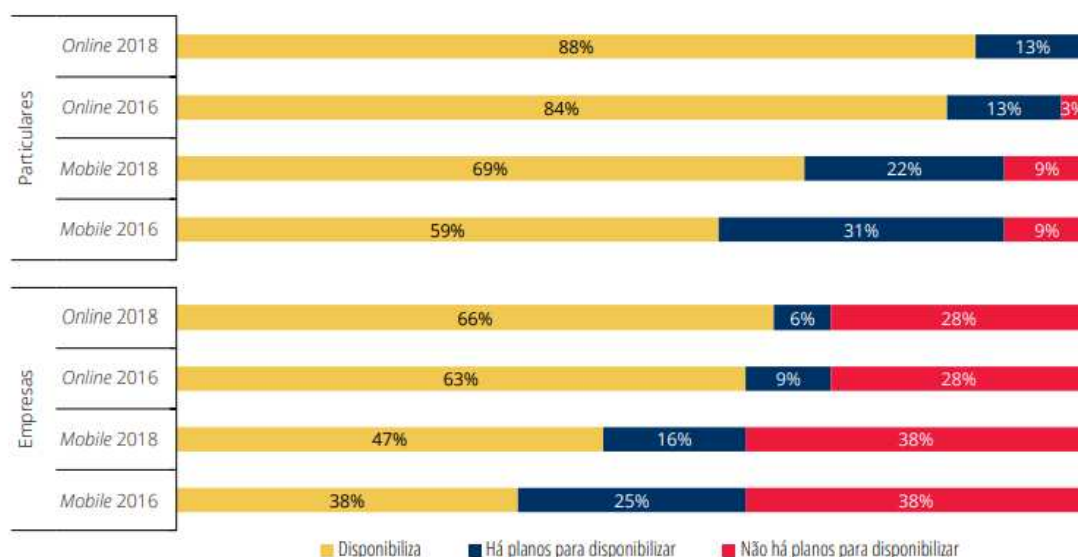


Figura 3: Canais digitais disponibilizados pelas instituições financeiras - Comparação entre 2016 e 2018. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 19.

⁴ Os dados reportam-se a 2018 mas o Relatório foi publicado em 2019 (Banco de Portugal, 2019). Trata-se do Relatório mais recente disponível para consulta no sítio em linha do BdP.

Estes dados relativos à utilização dos canais *online* e *mobile* constituem um exemplo de que a transformação digital na área da banca em Portugal encontra-se em curso e com tendência de crescimento nos próximos tempos, conforme intenção manifestada pelas próprias instituições, sendo os canais digitais uma das evidências desse processo (Banco de Portugal, 2019).

Não foi identificado nenhum estudo semelhante para os bancos espanhóis, elaborado por entidade idónea, pelo que não é possível apresentar os dados relativamente a Espanha.

2.2.2. Motivos para a disponibilização

Quanto aos motivos que estão na origem deste processo, alguns autores referem a adaptação dos clientes à tecnologia, mas também a redução de custos relacionados com a otimização dos processos, o número de colaboradores e a manutenção de balcões físicos (Duarte, 2019; Kitsios et al., 2021; Mahmood et al., 2019; Rodrigues, 2019; von Solms et al., 2021). No entanto, quando consultado o referido Relatório do BdP, no topo das razões indicadas pelos bancos surge a fidelização dos clientes com 74%, seguidamente os ganhos e eficiência (50%) e logo a seguir a promoção de uma imagem de eficiência (47%) e no final, com apenas 24%, a redução dos custos operacionais (Banco de Portugal, 2019).

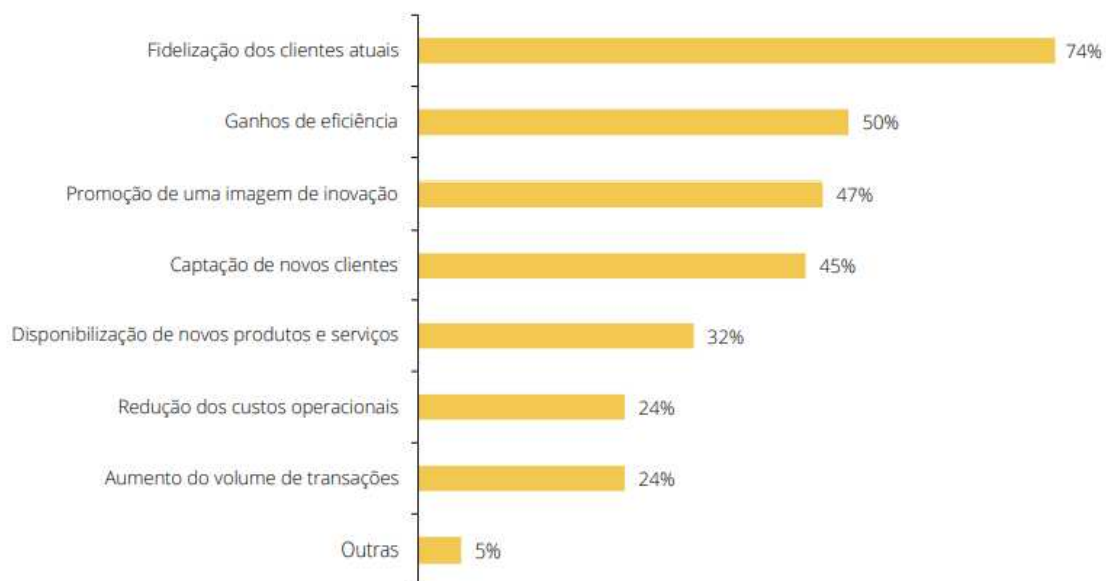


Figura 4: Principais razões para as instituições financeiras disponibilizarem produtos e serviços bancários nos canais digitais, resposta múltipla. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 20.

Do ponto de vista do cliente bancário facilmente se identificam benefícios associados à celeridade no acesso ao banco, bem como à conveniência e simplicidade associada a todo o processo, conforme refere Leitão (2017) numa comunicação no Fórum para a Supervisão Comportamental.

Neste contexto também são identificadas oportunidades por parte das instituições, nomeadamente a possibilidade de oferecer produtos e serviços inovadores, além dos tradicionais que podem passar a ser alvo de digitalização e, por conseguinte, disponibilizados nos canais digitais, bem como a possibilidade de conceção de produtos e serviços customizados (Leitão, 2017). Simultaneamente são identificados alguns desafios que se colocam aos bancos, designadamente a necessidade de assegurar a segurança dos sistemas de informação, garantir o cumprimento dos deveres de informação e a concorrência dos novos *players* do mercado (Kitsios et al., 2021; Lydiana et al., 2022; Leitão, 2017).

Neste sentido, verifica-se que o BdP tem estado atento a estas mudanças e implementado medidas que, por um lado, garantem a proteção dos consumidores e, por outro, não comprometem a capacidade de inovação e competitividade dos bancos portugueses face aos seus congéneres europeus. Na sessão de encerramento do Grande Encontro da Banca do Futuro, o Governador do Banco de Portugal, Carlos Costa mencionou o seguinte: “A nova arquitetura do sistema financeiro e os novos modelos de negócio obrigam a uma resposta multidisciplinar dos bancos centrais e reguladores, exigem novas abordagens, recursos e competências e colaboração entre países, de forma a maximizar as oportunidades e a minimizar os riscos para a sociedade.” (2018, para. 33).

É neste contexto que se verifica a implementação de uma medida relativa à obrigação de reporte de todos os dados respeitantes à comercialização de produtos de crédito cuja subscrição tenha ocorrido exclusivamente *online* ou através do canal *mobile*. Esta medida visa assim aferir as especificações aquando da contratação de produtos, bem como os mecanismos de segurança implementados pelas instituições nestes processos (Duarte, 2019). Conforme refere Duarte (2019), “Para o nosso regulador a segurança é o principal, assim o BdP tenta promover a segurança, sem comprometer a inovação” (p. 16), contudo a autora considera-o um dos mais conservadores e burocráticos, comparativamente com as restantes entidades de regulação e supervisão bancária a nível europeu.

Não foi identificado nenhum estudo semelhante para os bancos espanhóis, elaborado por entidade idónea, pelo que não é possível apresentar os dados relativamente a Espanha.

2.2.3. Adesão e utilização dos clientes

Além da disponibilização dos produtos e serviços nos canais digitais por parte das instituições financeiras portuguesas, importa inferir, por um lado, a adesão por parte dos clientes, e por outro, a efetiva utilização do canal *online* e *mobile* (Banco de Portugal, 2019). Neste sentido, os dados facultados pelos bancos sobre a estimativa de clientes aponta para 21% dos clientes particulares em que as taxas de adesão ao canal *online* se encontram entre 2% e 50%. No entanto, relativamente ao

canal *mobile* os números são inferiores, sendo que apenas 35% dos bancos referem que cerca de mais de metade dos clientes já aderiu a este canal (Banco de Portugal, 2019).

No que concerne aos clientes empresa, a taxa de adesão também é superior no canal *online* em detrimento do canal *mobile*, verificando-se que a maior parte das instituições financeiras (75%) menciona que mais de metade dos clientes aderiu ao canal *online*, enquanto em relação o canal *mobile* os valores são superiores a 50% apenas em 29% das instituições. Para a maior parte dos bancos – 65% – apontam para valores de adesão até 25% (Banco de Portugal, 2019).

No entanto, apesar das taxas de adesão aos canais digitais ser considerável, verifica-se que não corresponde à efetiva utilização por parte dos clientes, tanto dos particulares como das empresas, conforme se encontra plasmado no Relatório do BdP (Banco de Portugal, 2019). Constata-se que apenas 27% das instituições em 2018 referem que cerca de mais de metade dos clientes particulares utilizou o canal *online* nos últimos meses, importa dar nota que estes dados reportam-se a 2018. Relativamente ao canal *mobile*, 19% das instituições financeiras referem que mais de 50% dos clientes utilizou efetivamente a aplicação móvel (Banco de Portugal, 2019).

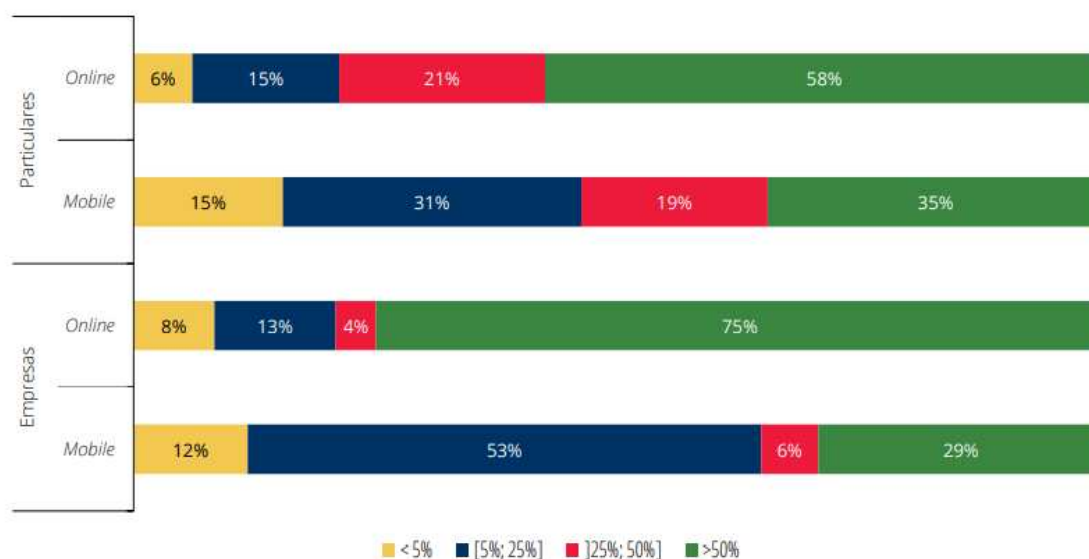


Figura 5: Percentagem de instituições financeiras por níveis de adesão dos clientes aos canais digitais. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 21.

No que diz respeito aos clientes empresa também se verifica uma taxa de utilização inferior, à semelhança dos clientes particulares. A maior parte das instituições, cerca de 54%, refere que o canal *online* foi efetivamente utilizado nos últimos 3 meses, ou seja, por mais de 50% dos clientes. Quanto ao canal *mobile*, apenas 12% das instituições referem utilização superior a 50%, enquanto 41% das instituições dão nota de taxas de utilização inferiores a 5%, conforme consta no gráfico da Figura 6 (Banco de Portugal, 2019).

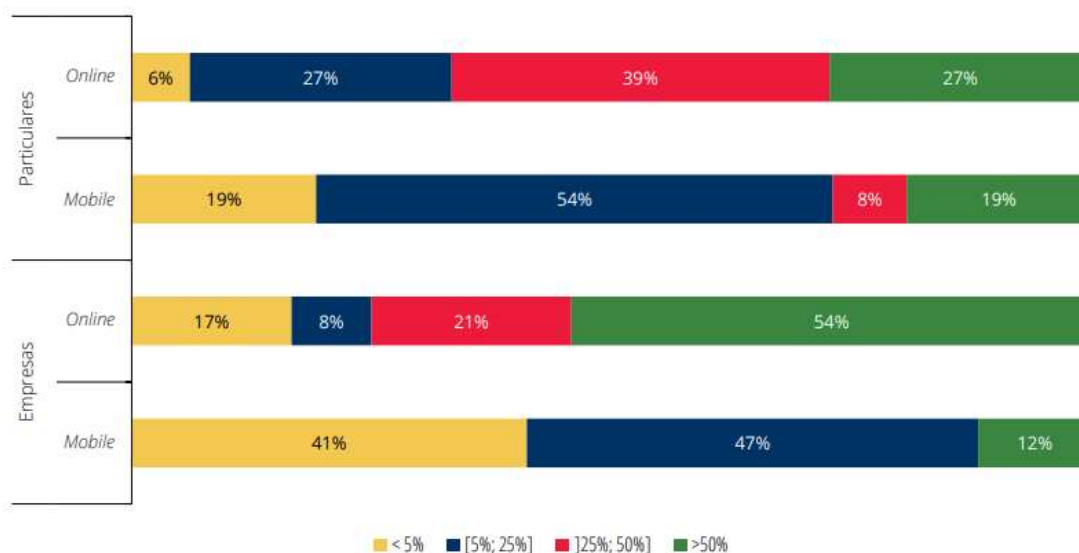


Figura 6: Percentagem de instituições financeiras por níveis de utilização dos canais digitais pelos clientes, nos últimos três meses. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 23.

Quanto às instituições de crédito portuguesas que responderam, tanto ao questionário em 2016 como em 2018, verifica-se que em 2018 existiam mais 4 instituições do que no ano de 2016 que informaram que mais de metade dos seus clientes particulares utilizam o canal *mobile*. Também se verifica que em 2018 existem mais 2 instituições que deram nota de percentagens de adesão mais elevadas no canal *online*. No caso dos clientes empresariais, são indicadas taxas de utilização superiores a 50% por mais 3 bancos em 2018 quanto ao canal *online* e por mais 2 relativamente à aplicação móvel (Banco de Portugal, 2019).

Importa também compreender junto das instituições de crédito em Portugal quais os principais motivos que consideram que constituem entraves à adesão e respetiva utilização dos canais digitais. Nesse sentido, as instituições deviam indicar os 3 principais obstáculos, tendo obtido os seguintes resultados: no topo das preocupações (74%) estão os riscos de segurança, seguindo-se com 66% o desconhecimento das novas tecnologias por parte dos clientes e com 61% a falta de literacia financeira. Os restantes motivos apresentam taxas inferiores a 50%, destacando-se as preocupações relacionadas com a partilha de dados pessoais (47%), o desinteresse dos clientes em relação aos canais digitais (24%), o desconhecimento do quadro jurídico aplicável aos clientes (18%) e apenas 5% relativamente a “outros” (Banco de Portugal, 2019), conforme é possível inferir através do gráfico que consta na Figura 7.

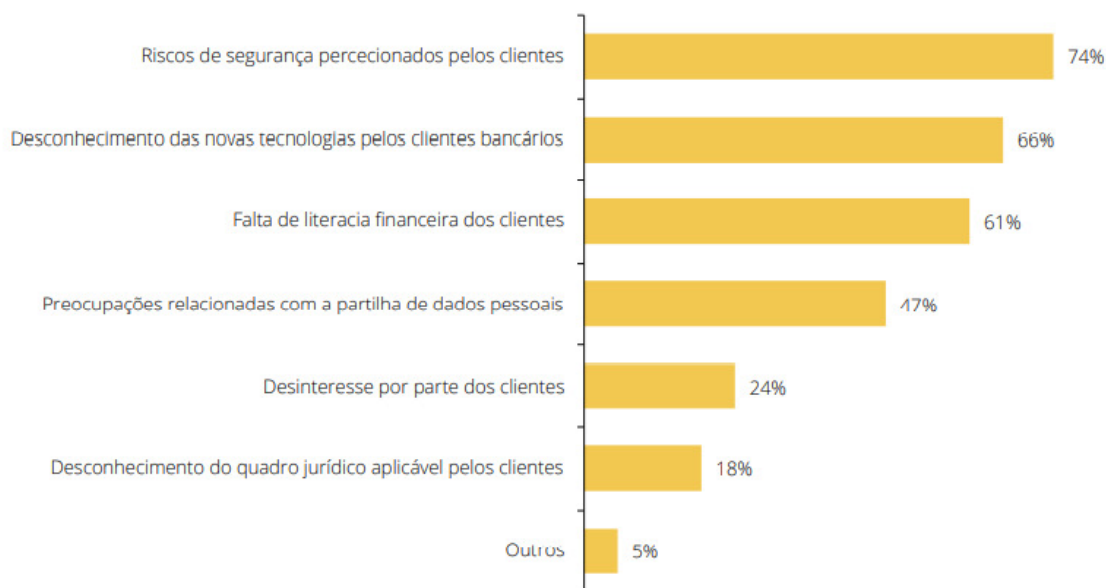


Figura 7: Principais obstáculos do lado da procura à expansão dos canais digitais, resposta múltipla. Fonte: Banco de Portugal, 2019, p. 24.

Neste Relatório do BdP é referido que em 2018 relativamente a 2016, as instituições dão menor relevância aos obstáculos relacionados com questões de segurança percebidas pelos clientes, bem como em relação aos dados pessoais, tendo-se verificado em menos 5 instituições ambas as situações. No entanto, as questões relacionadas com a literacia financeira e a falta de conhecimento do enquadramento jurídico por parte dos clientes foi apontada por mais 5 e 2 instituições, respetivamente (Banco de Portugal, 2019).

Não foi identificado nenhum estudo semelhante para os bancos espanhóis, elaborado por entidade idónea, pelo que não é possível apresentar os dados relativamente a Espanha.

2.3. Impacto da pandemia de covid-19 nos bancos ibéricos

A pandemia de covid-19 ainda é uma realidade na Península Ibérica e no mundo⁵, no entanto as diversas publicações e estudos que tem vindo a ser feitos, até à presente data, evidenciam o considerável impacto que está a causar nas instituições financeiras (Alsartawi et al., 2022; Amrani & Najab, 2020; Bandeira, 2020; Garijo, 2020; Hanelt et al., 2021; Lydiana et al., 2022; Marketeer, 2020; Moreira, 2020; Pinto et al., 2021; von Solms et al., 2021).

⁵ Recentemente, mais concretamente em julho de 2022, o diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus alertou que a pandemia de covid-19 ainda não está a terminar, tendo referido que “As novas vagas do vírus demonstram, novamente, que a Covid não está nem perto do seu final”, conforme noticiado no jornal *ECO – Economia Online* (Maria, 2022, para. 2). Ainda neste artigo é referido que “A OMS clarificou, assim, que a pandemia Covid-19 continua a representar uma ameaça a nível mundial” e que “(...) o aumento do número de casos, aliada à evolução viral, e à pressão sobre os serviços de saúde em vários países, comprovam que a severidade da pandemia se mantém elevada” (Maria, 2022, para. 3).

O contexto pandémico não implicou apenas mudanças nos bancos mas também no comportamento dos clientes face a esta nova realidade, na medida em que “A confiança dos clientes nos negócios digitais é associada ao quadro de colaboradores” (Pinto et al., 2021, p. 120). Inevitavelmente os colaboradores também tiveram de alterar o seu relacionamento com os clientes durante a pandemia, em virtude da alteração dos modelos de negócio na medida em que os produtos e serviços passaram a ser disponibilizados de forma digital (Fletcher & Griffiths, 2020; Ludiana et al., 2022; Pinto et al., 2021).

Conforme referido anteriormente, embora a pandemia de covid-19 ainda não tenha terminado e como tal não seja possível aferir o real impacto, nem realizar estudos completos e conclusivos, nos diversos artigos de imprensa, bem como artigos científicos, já é evidente que a pandemia veio acelerar a tendência de utilização dos canais digitais e por conseguinte a disponibilização por parte dos bancos de uma maior diversidade de produtos e serviços (Garijo, 2020; Hanelt et al., 2021; Lydiana et al., 2022; Moreira, 2020). Num estudo levado a cabo pela Basef Banca da Marktest é referido que “(...) o *mobile* é agora o canal bancário que mais cresce em Portugal: verifica-se um aumento de 7,3% ao longo dos últimos 12 meses e um salto de 16,7% face a 2018.” (Marketeer, 2020, para. 1). A Marketeer noticia ainda, tendo por base um estudo da Marktest, que no primeiro semestre de 2020, cerca de 4,6 milhões de portugueses utilizou o canal *online* ou *mobile* que corresponde a cerca de 57,8% dos cidadãos com conta bancária em Portugal.

Conforme refere Bandeira num artigo publicado no Jornal Económico, “os canais digitais tornaram-se, mais do que nunca, a joia da coroa dos bancos portugueses” e continua referindo que “(...) com a propagação do novo coronavírus no país, as instituições readaptaram-se e começaram a aconselhar a utilização das *apps* e do *homebanking* enquanto as restrições e as regras de distanciamento social estiverem em vigor” (2020, p. 5).

Num artigo publicado no *Business Insider*, a autora dá exemplos de diversos bancos espanhóis que referem um aumento na adesão, bem como na utilização dos canais digitais referindo que “(...) la digitalización marca un punto de inflexión: aumentan los clientes digitales, incluso los más reticentes por edad, crecen las ventas por canales remotos y suben las operaciones realizadas por gestores a distancia.” e continua referindo que se trata de “Una consecuencia de la pandemia que, según los directivos de la banca, en muchos casos ha llegado para quedarse.” (Garijo, 2020, para. 3).

Apesar do âmbito da presente dissertação se reportar ao contexto dos bancos portugueses e espanhóis, tendo em conta que não foi identificado, até ao momento, nenhum artigo semelhante realizado tendo por base a realidade ibérica, apresenta-se seguidamente o resultado de alguns estudos levados a cabo noutras geografias.

Num artigo publicado no *Journal of Management and Economics for Iberoamerica* acerca dos impactos da pandemia de covid-19 nas instituições bancárias brasileiras, é referido que “Foi observada a migração da quase totalidade de produtos e serviços que antes eram realizados de forma física para o formato digital, como mudanças nos sistemas de investimento, no formato de abertura de novas contas e modalidades de cartões digitais, por exemplo.” e os autores continuam dando nota que “O estudo conclui que o empreendedorismo digital é influenciado nas instituições bancárias tradicionais a partir do surgimento da pandemia de COVID-19. (...) Esse movimento permite a compreensão da influência direta da pandemia nesse avanço, visto que retirou as instituições tradicionais de suas zonas de conforto.” (Pinto et al., 2021, p. 123).

Conforme referido noutro artigo publicado no *International Journal of Information Management* acerca da transformação digital nas organizações durante o confinamento “One major observation is that COVID has made digital transformation obligatory for all businesses and for all sectors. Digital is no longer an option or an add-on it is a necessity in looking forward meeting a certain level of digital maturity will be on many agendas.” (Fletcher & Griffiths, 2020, p. 12), onde se inclui naturalmente o sector financeiro, nomeadamente a banca. Num outro artigo publicado acerca da transformação digital, especificamente na banca, os autores referem o seguinte: “(...) especially during the COVID-19 pandemic, has driven digital acceleration and changed people's consumption patterns toward digital. This phenomenon forced banks to inevitably accelerate the transformation process towards digital banking.” (Lydiana et al., 2022, p. 61). O entendimento de ambos os autores é comum, embora o primeiro se debruce sobre uma perspetiva mais global das organizações de diversos sectores de atividade e o segundo especificamente sobre a banca.

Apesar da pandemia ainda não ter terminado, é evidente o impacto que a mesma está a ter enquanto acelerador no desenvolvimento do processo de transformação digital nos bancos (Alsartawi et al., 2022; Amrani & Najab, 2020; Bandeira, 2020; Garijo, 2020; Hanelt et al., 2021; Lydiana et al., 2022; Marketeer, 2020; Moreira, 2020; Pinto et al., 2021; von Solms et al., 2021), bem como na utilização dos canais digitais (Bandeira, 2020; Garijo, 2020; Hanelt et al., 2021; Lydiana et al., 2022; Moreira, 2020), conforme consta nos diversos artigos e estudos publicados até ao momento.

Metodologia

3.1. Desenho de investigação

3.1.1. Método qualitativo

Para responder à questão de partida definida no início desta dissertação – *Quais as alterações implementadas nos canais digitais dos maiores bancos ibéricos potenciadas pela pandemia de covid-19?* – utilizou-se uma metodologia qualitativa. Conforme referido anteriormente, o método selecionado foi a recolha de dados preexistentes, nomeadamente os dados documentais (Quivy, 2008). Conforme refere Quivy (2008), consiste na “(...) recolha de documentos de forma textual provenientes de instituições e de organismos públicos e privados (leis, estatutos, regulamentos, atas, publicações...) ou de particulares (narrativas, memórias, correspondência...)” (p. 202) e prossegue referindo que “no que diz respeito aos documentos de forma textual, a atenção incidirá principalmente sobre a sua autenticidade, sobre a exatidão das informações que contêm, bem como sobre a correspondência entre o campo coberto pelos documentos disponíveis e o campo de análise da investigação” (p. 203).

Neste sentido, foram obtidos os Relatórios e Contas dos anos de 2019, 2020 e 2021 dos 20 maiores bancos⁶ portugueses e espanhóis através da consulta dos respetivos sítios em linha institucionais. Nesses documentos foram selecionados os capítulos e subcapítulos⁷ relacionados com os canais digitais, objeto da presente dissertação, tendo essa informação sido alvo de análise de conteúdo através de *upload* na ferramenta Leximancer.

3.1.2. Leximancer: análise qualitativa

O *software* escolhido para a análise de dados foi o Leximancer v. 5.0. Esta ferramenta permite a análise de conteúdo de documentos, nomeadamente a análise semântica e lexical, através da sua representação visual em mapas conceptuais (Leximancer, 2021). Este *software* tem sido utilizado em diversas áreas do conhecimento, na medida em que permite a análise de grande quantidade de dados, nomeadamente de texto. Esta ferramenta de *text-mining* permite analisar texto através da frequência das palavras, bem como a sua ocorrência e co-ocorrência e as relações entre as palavras através da

⁶ Os critérios utilizados para a seleção dos 20 maiores bancos portugueses e espanhóis encontram-se explanados no subcapítulo 3.2. Recolha de dados.

⁷ Os critérios utilizados para a seleção dos capítulos e subcapítulos dos Relatórios e Contas encontram-se explanados no subcapítulo 3.2. Recolha de dados.

identificação de conceitos (Figura 8). A partir daqui elabora uma lista, cria automaticamente mapas conceptuais que ilustram as relações entre as palavras-chave no texto alvo de análise (Hydman & Pill, 2018), dando destaque, através das cores e da dimensão dos círculos, dos temas e dos conceitos mais frequentes identificados nos documentos, bem como da forma como os mesmos se relacionam entre si, incluindo igualmente excertos do texto original onde são referenciados (Leximancer, 2021). Conforme referido por Brendon et al., 2018, “(...) Themes identified via the software can then be interpreted further by researchers to discover meaning from the textual analysis.” (2018, p. 297).

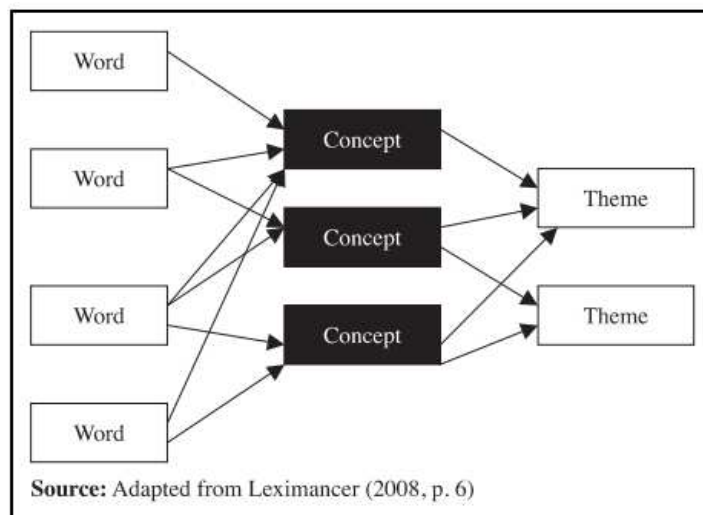


Figura 8: Modelo de análise do software Leximancer. Fonte: Hydman & Pill, 2018, p. 297.

Os temas são apresentados sob a forma de círculo, sendo os mais importantes identificados com a cor vermelha e os menos relevantes a cor roxa. O tema contém no seu interior os conceitos identificados, tendo por base a sua relação e proximidade com o tema de acordo com os documentos que foram alvo de *upload*. A correlação entre os conceitos reflete a frequência com que constam, neste caso, nos Relatórios e Contas (Leximancer, 2021).

3.2. Recolha de dados

A recolha de dados teve como fonte primária os Relatórios e Contas⁸, conforme referido anteriormente. Trata-se de um documento oficial produzido pelas empresas, neste caso os bancos, constituído por uma descrição da atividade e desempenho da organização, bem como pela componente contabilística, como por exemplo, o Balanço, a Demonstração de Resultados e os Fluxos de Tesouraria.

⁸ No âmbito desta dissertação, por uma questão de simplificação, optou-se pela utilização da expressão “Relatório e Contas”, tanto para os bancos portugueses como para os bancos espanhóis. No entanto, estes documentos podem conter denominações distintas consoante a instituição de crédito que procedeu à sua elaboração como, por exemplo, Relatório de Gestão e Contas ou Relatório Anual.

Para efeitos de delimitação do âmbito da análise, foi necessário identificar um critério de seleção dos bancos portugueses e espanhóis, por um lado, comum a ambos os países e, por outro, que a fonte dos dados fosse uma entidade fidedigna e idónea, bem como os mesmos estivessem disponíveis *online* e de forma gratuita. Nesse sentido, após pesquisa em diversos sítios em linha, como por exemplo, o BdP, a Associação Portuguesa de Bancos (APB), o Instituto Nacional de Estatística, entre outros, bem como nas respetivas congéneres espanholas optou-se pelo critério financeiro do capital próprio⁹, também denominado de património líquido ou situação líquida. Esta informação foi obtida através da consulta dos Balanços Individuais dos bancos em dezembro de 2019 disponíveis nos sítios em linha da APB¹⁰ e da *Asociación Española de Banca*¹¹.

Decorrente da aplicação deste critério, foram identificados os 10 bancos portugueses e os 10 bancos espanhóis com os montantes de “Total de Capital Próprio” e “Total Patrimonio Neto”, respetivamente, mais elevados tendo resultado na listagem, ordenada por ordem decrescente de valor, conforme consta na Tabela 1.

Tabela 1: Lista dos bancos portugueses e espanhóis. Fonte: Elaborado pela autora.

Bancos portugueses	Bancos espanhóis
1. Caixa Geral de Depósitos, S.A.	1. Banco Santander, S.A.
2. Banco Comercial Português, S.A.	2. Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.
3. Novo Banco, S.A.	3. Banco de Sabadell, S.A.
4. Banco Santander Totta, S.A.	4. Santander Consumer Finance, S.A.
5. Banco BPI, S.A.	5. Bankinter, S.A.
6. Caixa Económica Montepio Geral, S.A.	6. Santander Investment, S.A.
7. Haitong Bank, S.A.	7. Banca March, S.A.
8. Banco BIC Português, S.A.	8. Deutsche Bank, Sociedad Anónima Española
9. Banco de Investimento Global S.A.	9. Banco de Crédito Social Cooperativo, S.A.
10. Caixa - Banco de Investimento, S.A.	10. Banco Cetelem, S.A.U.

Com base nesta lista foram pesquisados os Relatórios e Contas de 2019, 2020 e 2021 disponíveis nos respetivos sítios em linha oficiais, tendo a pesquisa decorrido até 30/04/2022, inclusive. Após esta data não foi considerado mais nenhum documento para efeitos do âmbito da análise desta dissertação.

⁹ Conforme consta no Glossário de Termos e Expressões constantes no SNC [Sistema de Normalização Contabilística], o capital próprio “é o interesse residual nos ativos da entidade depois de deduzir todos os seus passivos” (Comissão de Normalização Contabilística, 2014, p. 2), ou seja, é o saldo patrimonial de uma empresa que resulta do valor do ativo depois de abatido o montante do passivo.

¹⁰ Sítio institucional: https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/.

¹¹ Sítio institucional: <https://www.aebanca.es/estados-financieros/balances/individuales/2019/12/>.

Após a obtenção deste conjunto de documentos oficiais, procedeu-se à pesquisa e respetiva análise para extrair os capítulos e/ou subcapítulos que abordassem os temas acerca dos quais se pretende recolher informação com o intuito de encontrar respostas para a questão de investigação, bem como atingir o objetivo geral e específicos inicialmente definidos neste trabalho.

No sentido de facilitar a identificação da informação pretendida nos Relatórios e Contas, foram feitas pesquisas em cada um dos documentos utilizando as palavras-chave que constam na Tabela 2.

Tabela 2: Palavras-chave para efeitos de pesquisa nos Relatórios e Contas. Fonte: Elaborado pela autora.

Português	Espanhol
<i>App</i>	<i>App</i>
Banco à distância	<i>Banca a distancia</i>
Banco digital	<i>Banca digital</i>
Canal <i>mobile</i>	<i>Banca móvil</i>
Canais digitais	<i>Canales digitales</i>
Canais à distância	<i>Canales remotos</i>
Canal <i>online</i>	<i>Canales online</i>
Digitalização	<i>Digitalización</i>
<i>Home banking</i>	<i>Home banking</i>
<i>Mobile banking</i>	<i>Mobile banking</i>
Transformação digital	<i>Transformación digital</i>

Com base no resultado desta pesquisa e consequente análise, foi elaborada uma tabela (Apêndice A) que compila a identificação dos capítulos e subcapítulos onde consta a informação considerada relevante em 2019, 2020 e 2021 em cada um dos Relatórios e Contas dos bancos, as páginas onde essa informação se encontra, bem como a periodicidade do documento (anual ou semestral).

Decorrente da informação sintetizada nesta tabela, foi elaborado um ficheiro estruturado por país, ano e instituição para onde foi copiado o conteúdo dos capítulos e subcapítulos identificados no Apêndice A. A informação foi separada em 2 blocos: i) ano de 2019 e ii) anos de 2020 e 2021, ou seja, o ano imediatamente anterior à pandemia em Portugal e Espanha e os 2 anos relativos à pandemia onde vigoraram os confinamentos totais ou parciais.

Procedeu-se igualmente à tradução dos conteúdos em espanhol para português, com recurso a *software* gratuito disponível *online*, bem como à eliminação de todas as cedilhas e acentuação nas palavras visto que o Leximancer procede à desagregação das palavras caso possuam estes elementos, não tornando possível a sua leitura.

Após a compilação e tratamento de todos estes conteúdos, o ficheiro foi alvo de *upload* no Leximancer. A Figura 9 pretende ilustrar graficamente, de forma sumária, as etapas que estiveram subjacentes desde a recolha e seleção dos dados, passando pelo processamento no Leximancer até à geração dos mapas de conceitos.

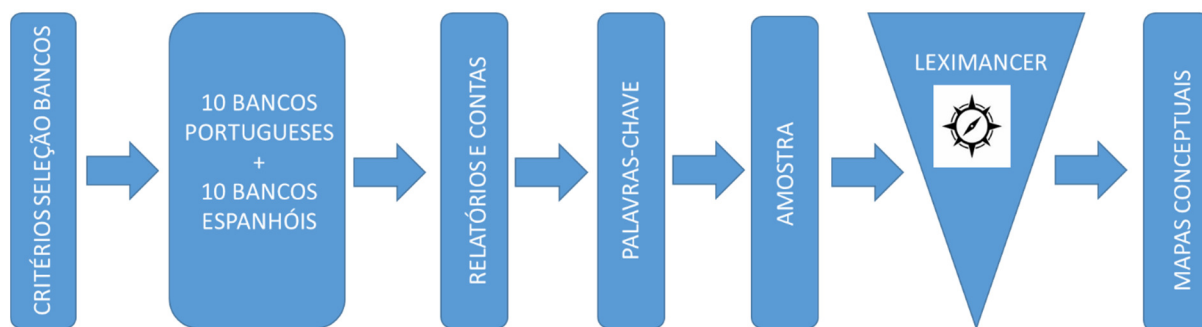


Figura 9: Etapas de recolha e seleção dos dados de investigação. Fonte: Elaborado pela autora.

Após a abertura de conta no Leximancer, bem como a criação de 2 pastas dedicadas ao projeto (uma para 2019 e outra para 2020 e 2021) foi feito o *upload* do ficheiro relativo ao ano de 2019 no formato .txt, tendo sido selecionada a opção de língua portuguesa “pt”, bem como a opção “UTF-8”. Seguidamente procedeu-se à seleção da opção “*Generate Concept Seeds*” e foram analisados os resultados obtidos na opção “*Concept Seeds*”, tendo eliminado algumas palavras consideradas pouco relevantes, como por exemplo, “ao”, “aos”, “cada”, “em”, “dos”, “tem”, “sua”, “área”, “através”, “não”, entre outras que não foram consideradas pertinentes tendo em conta o âmbito desta dissertação. Também nesta opção procedeu-se à junção de conceitos idênticos, através da opção “*Merge*”, onde a única diferença era apenas o singular ou plural da palavra como, por exemplo, “cliente” e “clientes”, “negócio” e “negócios”, “processo” e “processos”, “empresa” e “empresas”, “banco” e “bancos”, entre outras. E agregou-se também conceitos como “pandemia” e “covid-19”, na medida em que constitui uma das palavras-chave e a sua distinção no contexto desta investigação não é considerada relevante. Na opção “*Auto Tags*” foi selecionada a opção “Portugal” e “Espanha” tendo em conta que constituía o cabeçalho do ficheiro que foi alvo de *upload* e permitirá a análise comparativa dos 2 países, embora o âmbito geográfico seja a Península Ibérica.

A fase seguinte consistiu na seleção da opção “*Generate Thesaurus*” e por conseguinte na opção “*Compound Concepts*”. Nesta funcionalidade foram selecionados todos os conceitos que resultaram da escolha feita anteriormente na opção “*Concept Seeds*”. Ainda nesta funcionalidade, procedeu-se à criação de 2 conceitos compostos: “Canais digitais” e “Transformação digital”, na medida em que constituem 2 das palavras-chave desta dissertação, embora o Leximancer proceda à sua separação, posteriormente está disponível esta opção que permite a sua agregação. Na opção “*Concept Coding Settings*” foram selecionadas as *tags* “CTAG: Espanha” e “CTAG: Portugal” na opção “*Mapping Concepts*” e mais concretamente na “*Selected Mapping Concepts*”.

E, por fim, procedeu-se à geração dos resultados na sequência da seleção da funcionalidade “*Generate Results*”. Assim que terminou o processamento, foi selecionada a opção “*Concept Map*” com o intuito de consultar os mapas conceptuais que foram gerados tendo por base as diversas opções selecionadas.

Para efeitos de apresentação do mapa foi selecionada a opção de visualização “*Social network (Gaussian)*”, bem como o ajuste de 85% para os conceitos (“*Concepts*”), 65% para os temas (“*Theme Size*”) e manteve-se a rotação do mapa (“*Rotation*”) a 0% no menu “*Project Control*” do Leximancer de forma a facilitar a respetiva leitura, mas ao mesmo tempo obter um mapa com conteúdo relevante para a análise. Com esse mesmo intuito os temas foram colocados em letras maiúsculas e mantiveram-se os conceitos com letras minúsculas conforme configuração inicial da aplicação.

Quanto às restantes opções de configuração do Leximancer não se procedeu a nenhuma alteração, mantendo-se as que constavam por omissão neste *software*. O mesmo procedimento foi observado relativamente ao ficheiro que contém os dados de 2020 e 2021. A única alteração, quanto ao descrito acima, foi a opção de rotação (“*Rotation*”) do mapa no menu “*Project Control*” de 0% para 167% de forma a tornar legível a leitura dos conceitos e dos temas evitando, sempre que possível, a sobreposição de palavras.

Além dos mapas de conceitos, o Leximancer também procedeu à extração de forma automática de excertos dos Relatórios e Contas em função dos diversos temas identificados que serão alvo de exportação (Apêndice B) e posterior análise.

Análise e discussão dos resultados

4.1. Análise dos resultados

Decorrente da metodologia aplicada para a recolha de dados foi possível obter 28 Relatórios e Contas dos bancos portugueses e 16 dos bancos espanhóis relativos aos anos de 2019, 2020 e 2021, distribuídos conforme consta nas Figuras 9 e 10, respetivamente.

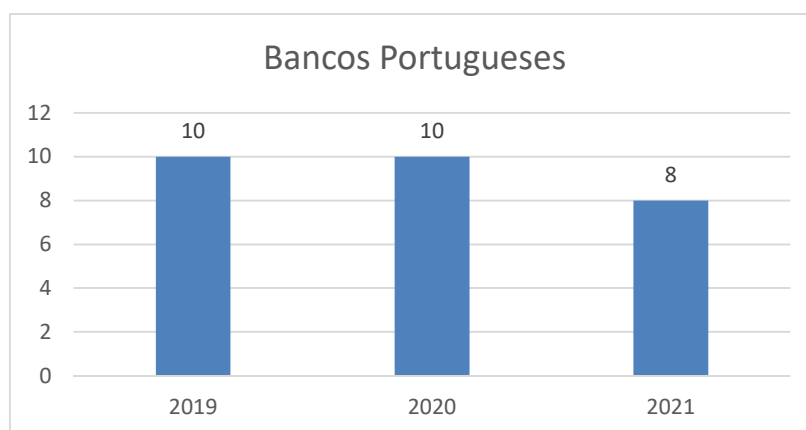


Figura 10: Total de Relatórios e Contas dos bancos portugueses (2019-2021). Fonte: Elaborado pela autora.

Relativamente aos bancos portugueses (Figura 10), foi possível ter acesso a todos os Relatórios e Contas dos anos de 2019 e 2020. Quanto a 2021 só foi possível obter 8 documentos¹², não se encontrando disponíveis, à data de conclusão da pesquisa, os Relatórios e Contas das seguintes instituições de crédito: Banco Bic Português, S.A. e Banco de Investimento Global S.A..

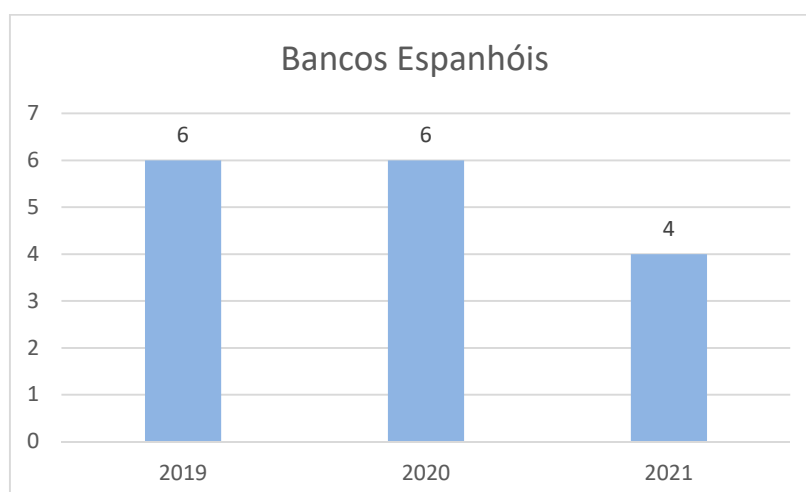


Figura 11: Total de Relatórios e Contas dos bancos espanhóis (2019-2021). Fonte: Elaborado pela autora.

¹² Esta informação encontra-se detalhada no Apêndice A.

Quanto aos bancos espanhóis (Figura 11), não foi possível obter a totalidade dos Relatórios e Contas para nenhum dos anos no âmbito da análise¹³. Verificaram-se situações em que os documentos não foram localizados nos respetivos sítios em linha oficiais, num total de 12, e uma situação em que o Relatório e Contas tinha sido alvo de digitalização, não se encontrando em formato nado-digital, pelo que não foi possível extrair a informação pretendida, foi o caso do Relatório e Contas de 2019 do Banco de Crédito Social Cooperativo, S.A.. Quanto a 2021, o *Informe Financiero Primer* do Deutsche Bank, Sociedad Anónima Española relativo ao primeiro semestre encontrava-se disponível mas não continha informação relevante no âmbito deste trabalho, pelo que foi identificado mas não foi considerado para efeitos de *upload* no Leximancer.

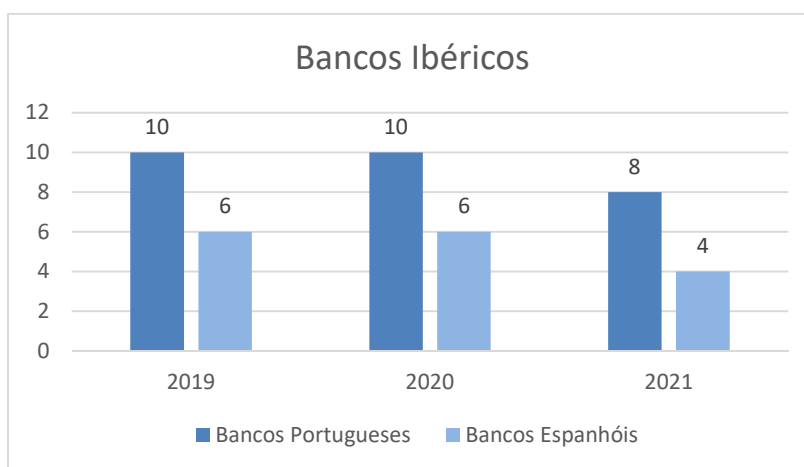


Figura 12: Total de Relatórios e Contas dos bancos ibéricos (2019-2021). Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme se depreende pela análise da Figura 12, não foi possível obter a totalidade dos Relatórios e Contas dos 3 anos para os 20 maiores bancos ibéricos, num total de 60, visto não se encontrarem disponíveis no sítio oficial. A pesquisa terminou no dia 30/04/2022, inclusive, pelo que só foi possível aceder aos que até essa data se encontravam disponíveis publicamente¹⁴. Importa ainda referir que 3 Relatórios e Contas relativos a 2021 já se encontravam *online* mas ainda não tinham sido auditados, nem constituíam a versão oficial, na medida que não incluíam a informação conforme o disposto na norma técnica de regulamentação do ESEF (*European Single Electronic Format*) plasmado no Regulamento Delegado (UE) 2019/815.

¹³ Esta informação encontra-se detalhada no Apêndice A.

¹⁴ Esta informação encontra-se detalhada no Apêndice A.

Tendo por base os critérios descritos no subcapítulo 3.2. Recolha de dados, para o ano de 2019, o Leximancer produziu um mapa conceptual com 4 temas (Clientes, Segurança, Negócio e Banco), identificados com letras maiúsculas, e 21 conceitos (Clientes, Banco, Serviços, Negócio, Crédito, Digitais, Processos, Empresas, Produtos, Digital, Canais, Operações, Soluções, Investimento, Canais digitais, Estratégia, Transformação, Oferta, Financeiros, Qualidade e Transformação digital), identificados com letras minúsculas na Figura 13.

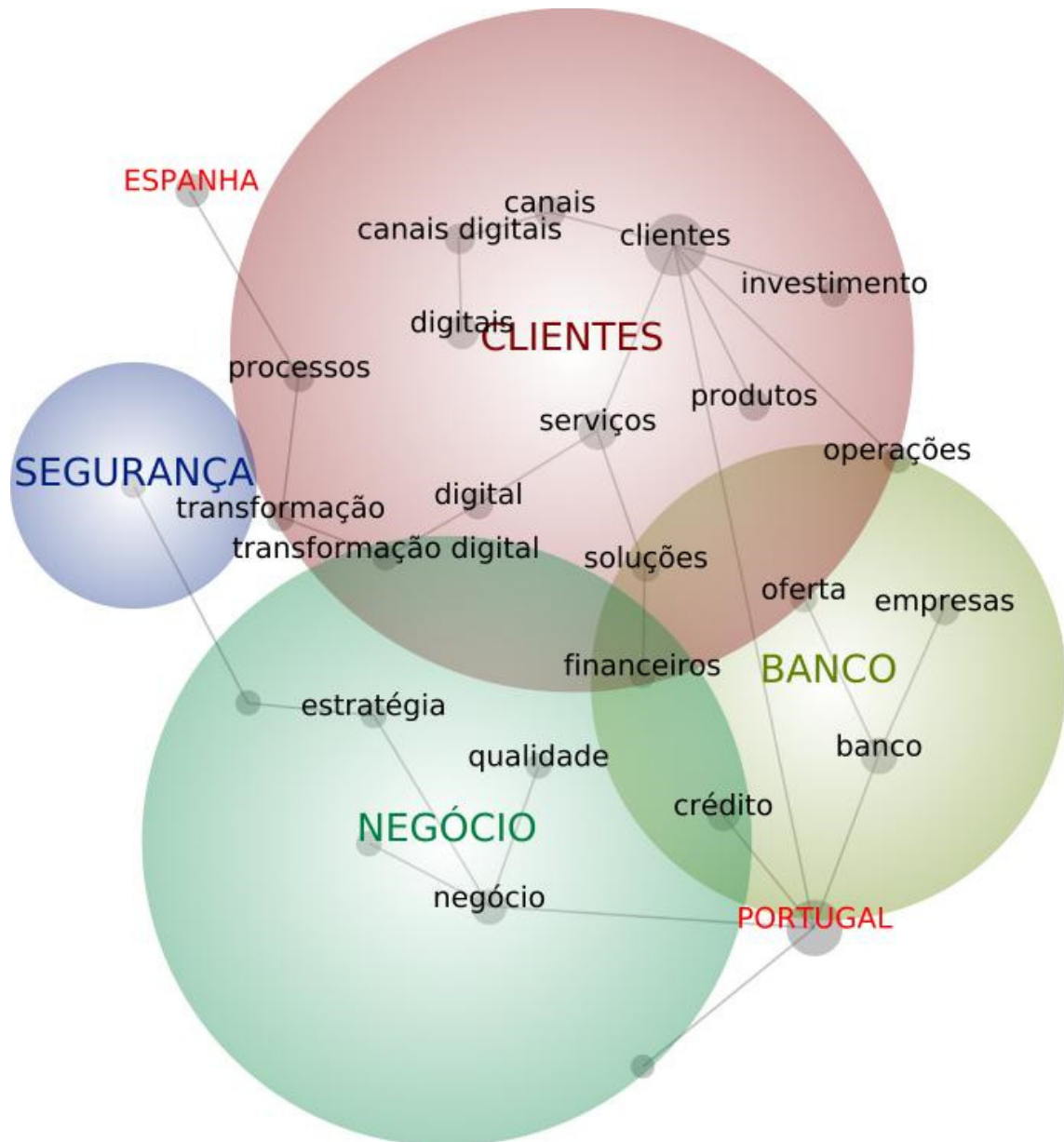


Figura 13: Mapa conceptual relativo a 2019, antes da pandemia. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.

Na visualização dos mapas conceptuais no Leximancer não foi selecionada a opção 100% nos conceitos, conforme mencionado no subcapítulo 3.2. Recolha de dados, motivo pelo qual surgem identificados com um ponto cinzento nos círculos, mas sem a respetiva descrição por considerar-se não serem muito relevantes para o âmbito desta dissertação.

Conforme referido anteriormente, os temas são apresentados sob a forma de círculo, sendo o mais relevante identificado com cor vermelha e o menos importante a cor roxa (Leximancer, 2021). Os temas contém no seu interior os conceitos identificados, tendo por base a sua relação e proximidade com o tema de acordo com os documentos que foram alvo de *upload*. A correlação entre os conceitos tem por base a frequência com que constam, neste caso, nos Relatórios e Contas. Na Figura 14 consta o gráfico com o número de ocorrências de cada um dos temas identificados pelo Leximancer, por ordem decrescente de relevância: Clientes, Banco, Negócio e Segurança.

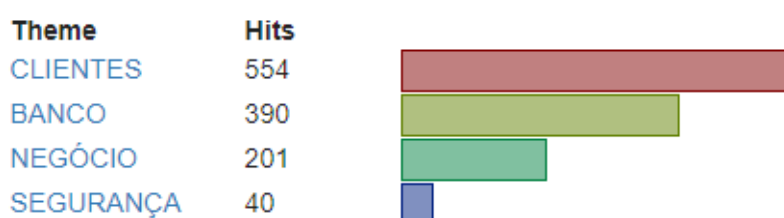


Figura 14: Gráfico com a identificação dos temas e a respetiva ocorrência relativo a 2019. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.

Verifica-se que o tema “Clientes” aparece em primeiro lugar com 554 ocorrências, largamente destacado do segundo tema – “Banco” – tendo sido identificados 390 registos. De imediato surge “Negócio” com 201 registos e seguidamente “Segurança” com apenas 40 ocorrências, muito inferior a todos os restantes temas. Importa referir que em todos os temas se verifica a intersecção com o tema “Clientes”, bem como se constata a sobreposição entre o tema “Banco”, “Negócio” e “Clientes”. Nos temas “Clientes” e “Segurança” verifica-se dois círculos tangentes.

Relativamente aos conceitos identificados, apresenta-se a Tabela 3 com os conceitos, frequência e relevância, tendo por base os dados extraídos do *software* Leximancer.

Tabela 3: Tabela com conceitos, frequência e relevância relativa a 2019. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.

Conceito	Frequência	Relevância
Clientes	492	86%
Banco	179	31%
Serviços	170	30%
Negócio	168	29%
Crédito	122	21%
Digitais	100	17%

Conceito	Frequência	Relevância
Processos	93	16%
Empresas	87	15%
Produtos	85	15%
Digital	78	14%
Canais	72	13%
Operações	71	12%
Soluções	68	12%
Investimento	68	12%
Canais digitais	67	12%
Estratégia	52	9%
Transformação	51	9%
Oferta	51	9%
Financeiros	47	8%
Qualidade	40	7%
Transformação digital	31	5%

Na Tabela 3 é possível inferir que o conceito “Clientes” surge em primeiro lugar com 492 ocorrências e a relevância corresponde a 86% dos documentos analisados pelo Leximancer. Seguidamente temos o conceito “Banco” com 179 registos que representa 31% de relevância e muito próximo dos conceitos “Serviços” (30%) e “Negócio” (29%). Com 21% de relevância (122 ocorrências) surge o conceito de “Crédito” seguido de “Digitais” com 17% e “Empresas” com 15%, bem como “Produtos” com 15%. A seguir temos “Digital” com 14% e “Canais” com 13%. Os conceitos de “Operações”, “Soluções”, “Investimento” e “Canais digitais” apresentam todos a mesma relevância: 12%. Seguidamente surgem os conceitos “Estratégia”, “Transformação”, “Oferta” com 9%. Por fim, temos “Financeiros” com 8%, “Qualidade” com 7% e “Transformação digital” com 5%.

Neste mapa conceptual (Figura 13) procedeu-se à inclusão de uma *tag* relativa a Portugal e outra a Espanha que permitiu inferir a relação entre cada um dos países e os conceitos mencionados nos respetivos Relatórios e Contas. Neste sentido, verifica-se que Portugal está mais próximo dos temas “Negócio” e “Banco”, sendo que neste último se verifica uma sobreposição, enquanto “Espanha” situa-se entre “Clientes” e “Segurança” mas mais próximo do primeiro.

Relativamente aos anos de 2020 e 2021, o Leximancer produziu um mapa conceptual com 4 temas, nomeadamente: Clientes, Empresas, *App* e Segurança e representados no mapa com círculos (Figura 15). Neste mapa constam 32 conceitos, sendo os mais representativos os seguintes: Clientes, Banco, Serviços, Digitais, Canais, Canais digitais, Crédito, Empresas, Negócio, Digital e Processos, na medida em que apresentam uma relevância superior a 20% (Tabela 4).

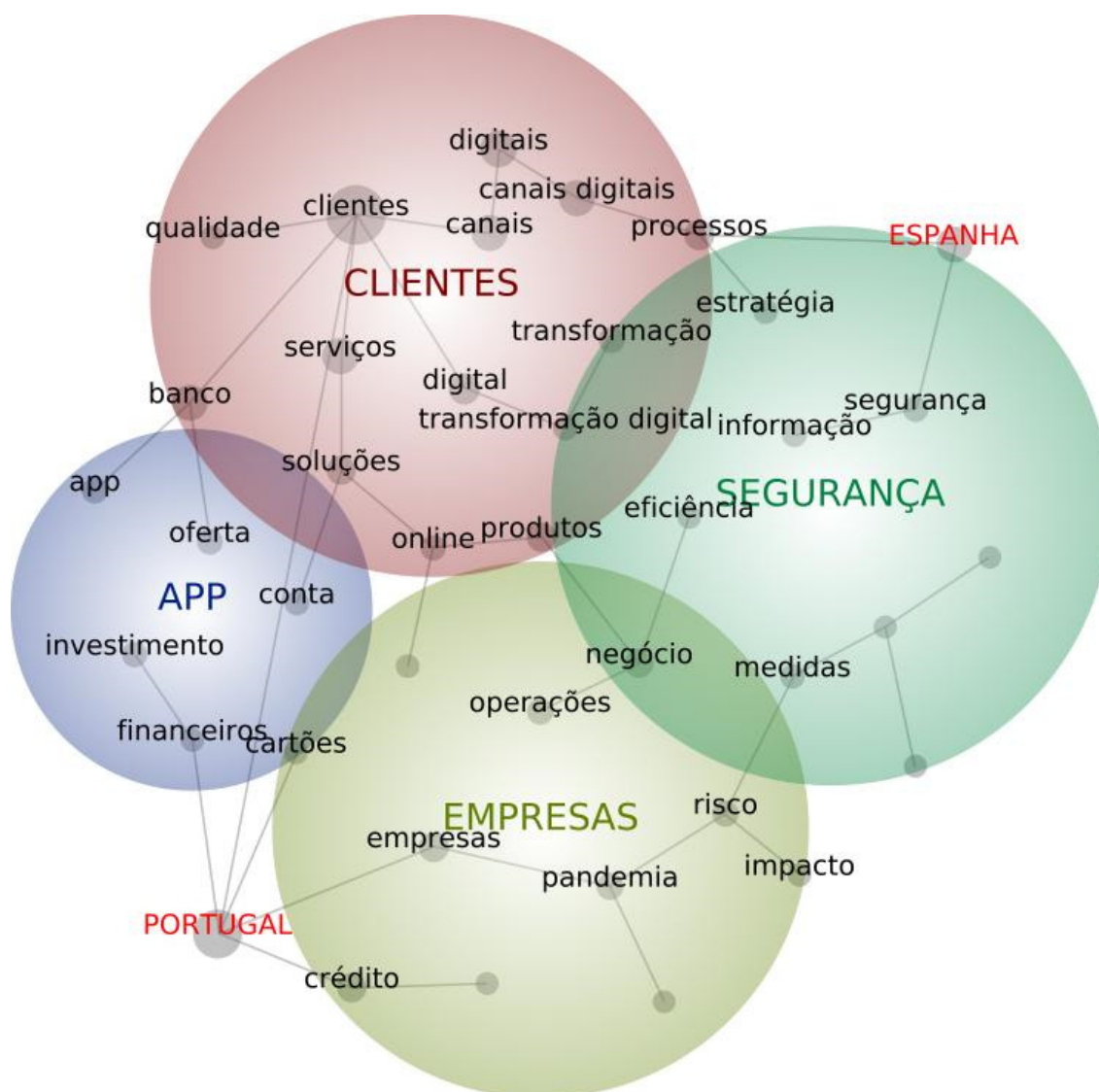


Figura 15: Mapa conceptual relativo a 2020 e 2021, durante a pandemia. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.

Na Figura 15 consta o número de ocorrências de cada um dos temas identificados pelo Leximancer, por ordem decrescente de relevância: Clientes, Empresas, App e Segurança. Constatase que o tema “Clientes” assume uma relevância muito superior a todos os restantes com quase o dobro das ocorrências do segundo tema mais importante: “Empresas”.

Theme	Hits
CLIENTES	1263
EMPRESAS	881
APP	436
SEGURANÇA	398

Figura 16: Gráfico com a identificação dos temas e a respetiva ocorrência relativo a 2020 e 2021. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.

Na Tabela 4 constam os 32 conceitos que foram identificados neste mapa conceptual relativo a 2020 e 2021, bem como a frequência e relevância com que surgem nos Relatórios e Contas.

Tabela 4: Tabela com conceitos, frequência e relevância relativa a 2020 e 2021. Fonte: Elaborado pela autora com recurso ao Leximancer.

Conceito	Frequência	Relevância
Clientes	698	60%
Banco	451	40%
Serviços	391	34%
Digitais	347	30%
Canais	341	30%
Canais digitais	336	29%
Crédito	269	29%
Empresas	267	23%
Negócio	245	22%
Digital	243	21%
Processos	235	21%
Produtos	199	17%
Pandemia	184	16%
Risco	162	14%
Soluções	156	14%
Operações	139	12%
Segurança	127	11%
App	115	10%
Investimento	111	10%
Oferta	108	9%
Informação	104	9%
Transformação	101	9%
Estratégia	96	8%
Online	93	8%
Medidas	92	8%
Qualidade	82	7%
Impacto	80	7%
Conta	76	7%
Financeiros	70	6%
Eficiência	69	6%
Cartões	67	6%
Transformação digital	59	5%

Relativamente à interceção dos temas é evidente a sobreposição do tema “Clientes” com os restantes, ou seja, com “Segurança”, “App” e “Empresas”. Por sua vez, o tema “Empresas” também se cruza com “App” e “Segurança”. Embora estejam próximos não se verifica nenhuma sobreposição entre “App” e “Segurança”.

Verifica-se igualmente que Portugal surge entre o tema “App” e “Empresas” mas claramente mais perto do segundo. Relativamente a Espanha aparece entre “Clientes” e “Segurança” mas de forma evidente em sobreposição com “Segurança”.

Quando se procede à comparação entre o mapa conceptual relativo a 2019 e o mapa de 2020 e 2021, verifica-se que existem 2 temas que são comuns: “Clientes” e “Segurança”, sendo que “Clientes” é o tema com maior relevância em ambos os mapas. No entanto, enquanto em 2019 “Segurança” é o tema menos importante, em 2020 e 2021 assume um papel mais preponderante, sendo substituído por “App” no tema com menor relevância.

Relativamente aos conceitos, tanto em 2019 como em 2020 e 2021, os 3 primeiros são comuns e pela seguinte ordem decrescente de relevância: “Clientes”, “Banco” e “Serviços”. Em 2019, temos em quarto e quinto lugar “Negócio” e “Crédito”, enquanto em 2020 e 2021 surgem “Canais” e “Digitais”. De referir também que muitos são comuns embora com frequência e relevância distintas, como por exemplo, “Processos”, “Empresas”, “Operações”, “Soluções”, “Produtos”, entre outros.

Não obstante o título da presente dissertação – *O impacto da pandemia de Covid-19 na transformação digital na área na Península Ibérica* – verifica-se que o conceito “Transformação digital” surge apenas com uma relevância de 5% tanto no mapa de 2019, como no mapa de 2020 e 2021. No entanto, conforme referido no subcapítulo 1.3. Questões e objetivos de investigação, o objetivo geral e os específicos dizem respeito concretamente aos canais digitais, entendendo-se a transformação digital como um processo mais amplo onde também se incluem os canais digitais. Quando analisamos a relevância deste conceito, de acordo com os dados extraídos do Leximancer, verifica-se que no mapa de 2019 surge com 12% (Tabela 3) e no mapa de 2020 e 2021 com 29% (Tabela 4), sendo clara a relevância que ganha no contexto pandémico. Aliás, o próprio canal *mobile* encontra-se representado sob a forma do tema “App” (Figura 15) e com 436 ocorrências (Figura 16), demonstrando o papel que passou a assumir para os bancos ibéricos no seu relacionamento com os clientes.

Além dos mapas conceptuais que foram gerados pelo Leximancer, que constituem a contribuição teórica desta investigação, este *software* também extraiu automaticamente excertos de texto dos Relatórios e Contas onde constam os temas e conceitos mais frequentes, bem como o total de ocorrências de cada tema¹⁵.

4.2. Discussão dos resultados

A presente dissertação tem como fonte primária um total de 44 Relatórios e Contas¹⁶ relativos aos bancos portugueses e espanhóis, sendo que 16 reportam-se a 2019 e 28 a 2020 e 2021 que, após

¹⁵ Esta informação encontra-se detalhada no Apêndice B.

¹⁶ Conforme referido no subcapítulo 4.1. Resultados, no total foram identificados 46 Relatórios e Contas dos bancos ibéricos. No entanto, o Relatório e Contas de 2019 do Banco de Crédito Social Cooperativo S.A. não se encontrava em formato nado-digital, tinha sido alvo de digitalização, pelo que não foi possível extrair a informação pretendida. E o *Informe Financiero Primer* do Deutsche Bank, Sociedad Anónima Española relativo ao primeiro semestre de 2021 encontrava-se disponível mas não continha informação relevante no âmbito deste trabalho, pelo que foi identificado mas não foi considerado para efeitos de *upload* no Leximancer.

submissão no Leximancer, permitiu produzir 2 mapas conceptuais. Através da utilização de *tags* foi também possível identificar quais os temas e conceitos que se reportam a cada um dos países.

Em ambos os mapas – 2019 e 2020/2021 – o tema “Clientes” surge como o mais relevante apresentado a cor vermelha (Figuras 12 e 14). Também no interior deste tema, surgem os conceitos “Clientes” e “Transformação digital”, sendo que no mapa relativo a 2020/2021, este segundo conceito surge mais próximo de “Clientes” (Figura 15). Nos excertos que são automaticamente selecionados pelo Leximancer, no tema “Clientes” nos documentos relativos a 2019 consta o seguinte: “A transformação digital é uma prioridade estratégica do BPI e assenta em três pilares, que tiveram importantes evoluções ao longo do ano 2019: / - aumentar a utilização dos canais digitais por parte dos Clientes BPI / - melhorar a experiência do Cliente através de soluções de *homebanking* e *mobile banking* / - desenvolver as soluções digitais de mobilidade e apoio aos Gestores Comerciais.”. Ainda noutro excerto é referido que “A CGD continua a apostar na inovação e inclusão, consolidando a sua posição como Banco Digital dos Portugueses, contribuindo assim para o crescimento do negócio e para a melhoria da experiência do cliente e sua satisfação.”, mais uma vez colocando a tónica no cliente.

Os resultados obtidos nos mapas conceptuais, bem como estes excertos vão ao encontro do referido por diversos autores que consideram o cliente um aspeto fulcral na transformação digital, nomeadamente a melhoria da sua experiência, a identificação das necessidades, bem como das dificuldades com vista a modelar os processos em alinhamento com a sua opinião, constituindo assim um dos fatores preponderantes no processo de transformação digital nas empresas (Carapuça, 2018; Cziesla, 2014; Duarte, 2019; Hanelt et al., 2021; Kondarevych et al., 2020; Pinto et al., 2021; Poleza & Varvakis, 2019; Rodrigues, 2019; Vial, 2019; Yanagawa, 2018).

Conforme referido, o tema “Clientes” é o único comum a ambos os mapas com a mesma relevância, não se verificando a mesma situação com o tema menos relevante. Em 2019 surge “Segurança” (Figura 13) enquanto em 2020 e 2021 aparece “App”, passando a ser considerado o segundo mais relevante no último mapa (Figura 15). A análise comparativa destes 2 mapas permite inferir o papel que a segurança passou a ter nos anos da pandemia – 2020 e 2021 – na Península Ibérica e que se encontra intimamente relacionado com a transformação digital, conforme decorre da análise da Figura 15 em que o conceito de transformação digital está na zona de sobreposição dos círculos que contêm os temas “Clientes” e “Segurança”.

Embora em 2019 a segurança já constitua uma preocupação por parte dos bancos (Figura 13), a mesma ganha maior relevância nos anos imediatamente seguintes, verificando-se que num dos excertos extraídos automaticamente pelo *software* Leximancer o seguinte: “No quadro da implementação da estratégia de segurança, durante 2020 continuamos a reforçar as medidas de segurança adotadas com o objetivo de garantir a proteção efetiva de informações e ativos que suportam os processos de negócio da Entidade. A implementação dessas medidas, necessárias para

mitigar os riscos a que o Grupo está exposto, foi realizado numa perspetiva global e com uma abordagem abrangente, considerando não apenas o campo tecnológico, mas também aqueles relacionados a pessoas, processos e governança da segurança.”, sendo assim evidente a preocupação das instituições bancárias com as várias dimensões da segurança. Decorrente da literatura identifica-se a preocupação por parte dos clientes e também dos bancos e igualmente pela entidade de supervisão (Amrani & Najab, 2020; Banco de Portugal, 2019; Leitão, 2017; Lydiana et al., 2022; Vial, 2019; Yanagawa, 2018), estando patente em ambos os mapas. O surgimento deste tema e também o conceito é justificável pelo maior impacto que o digital passou a assumir na relação do cliente com o banco. Conforme é referido num artigo publicado no *Journal of Finance and Banking Review* “The transformation to digital banking means that banking services will be highly dependent on internet access. Therefore, cyber security needs to be a concern.” (Lydiana et al., 2022, p. 62), verifica-se que quando selecionado o conceito “Segurança” há uma relação direta com os conceitos de “Canais”, “Digitais”, “Transformação digital”, “App”, “Online”, bem como com “Pandemia”.

Nos 2 mapas conceptuais apenas os temas “Clientes” e “Segurança” são comuns aos anos de 2019 e 2020/2021 (Figuras 13 e 15). No ano de 2019 surge o tema e também o conceito “Banco” cuja ocorrência se considera natural visto que os bancos são o objeto dos Relatórios e Contas, fonte primária desta dissertação, na medida em que espelham as suas atividades, apresentam o balanço, as contas, ou seja, a condição financeira da instituição. Também neste tema surgem os conceitos “Crédito”, “Oferta”, “Operações”, “Soluções” e “Financeiros” que no fundo dizem respeito à natureza da sua atividade, ou seja, a concessão de crédito, a realização de operações de natureza diversa, bem como a oferta de produtos e serviços financeiros. Também neste tema surge o conceito “Empresas”, uma das tipologias de cliente dos bancos que se destaca face aos particulares.

O outro tema que consta no mapa de 2019 encontra-se intimamente relacionado tanto com o tema “Clientes” como com “Banco”, ou seja, “Negócio”, aliás verifica-se uma intersecção entre os 3 círculos (Figura 15). Neste tema constam os conceitos que caracterizam o negócio de acordo com o plasmado nos Relatórios e Contas: “Qualidade” e “Estratégia”, sendo que os restantes estão presentes simultaneamente no tema “Banco”, nomeadamente “Crédito”, “Financeiros” e no tema “Clientes” destaca-se “Transformação digital” e “Financeiros”. Neste mapa a transformação digital é comum aos temas “Clientes” e “Negócio”, conforme referido, enquanto no mapa de 2020/2021 surge também no tema “Clientes” mas “Negócio” dá lugar a “Segurança”.

Os mapas conceptuais produzidos pelo Leximancer, que constituem a contribuição teórica desta dissertação, encontram-se em conformidade com a literatura ao referirem o facto da transformação digital ser uma realidade transversal a diversos sectores de atividade (Alsartawi et al., 2022; Amrani & Najab, 2020; Carapuça, 2018; Cziesla, 2014; Kondarevych et al., 2020; Mahmood et al., 2019; Vial, 2019), nomeadamente os bancos.

Estas instituições são das áreas que mais tem estado envolvidas na transformação digital em virtude da necessidade de competir num contexto cada vez mais digital de forma a ser mais eficiente, eficaz, capaz de criar valor e confiança através do desenvolvimento tecnológico (Alsartawi et al., 2022; Amrani & Najab, 2020; Cziesla, 2014; Drasch et al., 2018; Lydiana et al., 2022). Embora no mapa de 2020/2021 a relação entre transformação digital e segurança seja muito mais evidente, aliás verifica-se que o conceito aparece simultaneamente no tema de “Clientes” e “Segurança”, enquanto no mapa de 2019 verifica-se alguma proximidade mas não a sobreposição, os autores advertem tanto para as vantagens, bem como para os riscos da transformação digital identificando questões relativas à privacidade, confidencialidade dos dados, à segurança (Amrani & Najab, 2020; Leitão, 2017; Lydiana et al., 2022; Vial, 2019; Yanagawa, 2018), ganhando especial destaque no contexto da pandemia como é possível inferir pelo mapa da Figura 15.

O tema “Empresas” surge no mapa conceptual de 2020/2021 simultaneamente com o tema “Clientes” (Figura 15), embora seja uma das tipologias de clientes dos bancos, além dos particulares, mas que neste consta de forma autónoma, evidenciando a preocupação dos bancos com este segmento de clientes. Além do tema, “Empresas” que consta também enquanto conceito, bem como “Crédito”, “Operações”, “Pandemia” e “Risco” (Figura 15). De facto todos estes conceitos encontram-se interligados na medida em que os bancos fazem parte integrante do sistema financeiro e como tal contribuem para a estabilidade financeira dos clientes, neste caso dando especial destaque às empresas, através, por exemplo, da concessão de crédito (Alsartawi et al., 2022; Lydiana et al., 2022; Yanagawa, 2018). No período da pandemia, a que se reporta este mapa, foram várias as medidas implementadas pelos bancos em articulação com as respetivas entidades de supervisão e regulação e com o Estado para fazer face aos impactos na economia através, por exemplo, da concessão de crédito com condições mais favoráveis, bem como das moratórias aplicáveis a contratos de crédito, conforme consta no mapa, demonstrando assim o papel deste produto bancário para estas instituições, bem como as consequências de uma grave crise económica e financeira devido à pandemia.

Neste contexto, não é de admirar que associado ao conceito “Crédito” surjam interligados, por exemplo, os conceitos “Empresas”, “Operações”, “Pandemia” e “Risco” e “Negócio” (Figura 15), conforme referido anteriormente, no fundo como reflexo deste contexto pandémico, evidenciando assim as preocupações do sector com o tecido empresarial que foi e continua a ser afetado pela crise.

O conceito “Risco” também se encontra interligado com “Pandemia” e “Crédito” fruto do contexto, bem como dos diversos riscos a que se sector se encontra exposto, nomeadamente o risco de mercado, crédito e solvabilidade decorrente da crise económico-financeira (Leitão, 2017; Lydiana et al., 2022; von Solms et al., 2021).

Nos excertos extraídos automaticamente pelo Leximancer é possível inferir que as empresas constituem uma preocupação por parte dos bancos ao referirem, por exemplo, o seguinte “De salientar ainda que as linhas específicas destinadas a apoiar as empresas afetadas pelas medidas de contenção do surto de Covid19 foram produtos com elevada procura, tendo sido contratadas 111 operações, no valor de 32 milhões de euros, o que representa cerca de metade da produção anual em crédito protocolado.”. Noutro excerto também é possível constatar a mesma situação ao mencionar “(...) assistiu-se, em 2021, a um crescimento significativo de operações de crédito formalizadas com taxa fixa, tendo esta modalidade representado uma percentagem bastante significativa nos financiamentos concedidos a Empresas.”. Além da concessão de crédito, os bancos também tomaram medidas com vista a aliviarem os encargos das empresas, conforme consta num dos excertos que refere o seguinte no ponto relativo às Medidas de apoio às Famílias e Empresas: “Dirigido ao comércio, o BPI eliminou a comissão mínima nas transações efetuadas nos TPA e isentou de comissões e mensalidades dos TPA os comerciantes que mantiveram os estabelecimentos encerrados em consequência da pandemia;”.

Embora o conceito “Canais digitais” conste no mapa conceptual de 2019 (Figura 13) inserido no tema “Clientes”, no mapa de 2020/2021 ganha maior relevância porque, além de continuar a constar no tema “Clientes”, surge também de forma mais específica através de um círculo dedicado a “App” (Figura 15), ou seja, um dos canais digitais, além do *online* (Banco de Portugal, 2019). Neste tema, “App” consta também como conceito além de “Oferta”, “Investimento”, “Financeiros”, “Cartões” e “Conta”. No mapa conceptual de 2020/2021 é evidente a relevância que o tema e conceito “App” assumem relativamente ao mapa de 2019 em que apenas consta “Canais digitais” enquanto conceito, mas sem especificar qual o canal. A preponderância que os canais digitais ganham no mapa de 2020/2021 é enquadrável na alteração que ocorreu na medida em que os produtos e serviços passaram a ser disponibilizados de forma digital (Fletcher & Griffiths, 2020; Lydiana et al., 2022; Pinto et al., 2021).

No Relatório do BdP que apresenta os resultados do 2.º questionário realizado em 2018 às instituições financeiras acerca dos canais digitais, verifica-se que 87% das instituições disponibiliza produtos ou serviços a clientes particulares através de canais *online* e 63% no que concerne às empresas. Relativamente à oferta através de aplicações móveis, situa-se em 68% para os clientes particulares e 45% para os empresariais (Banco de Portugal, 2019). Também é referido que “existem perspetivas de um elevado crescimento na utilização dos canais digitais nos próximos anos, com destaque para o canal *online*” (Banco de Portugal, 2019, p. 24) na ordem dos 50% tanto para clientes particulares como empresas.

No entanto, no mapa conceptual de 2020/2021 o destaque é dado ao canal *mobile* em detrimento do *online*, ao contrário dos dados relativos aos questionários de 2018. O mapa de 2020/2021 vai ao encontro de um estudo levado a cabo em Portugal pela Basef Banca da Marktest, publicado em outubro de 2020, onde é referido que “(...) o *mobile* é agora o canal bancário que mais cresce em Portugal: verifica-se um aumento de 7,3% ao longo dos últimos 12 meses e um salto de 16,7% face a 2018.” (Marketeer, 2020, para. 1). Relativamente aos bancos espanhóis, Marta Garijo (2020) também dá nota do aumento da utilização dos canais digitais por parte dos clientes, bem como do aumento das vendas através destes canais num artigo publicado no *Business Insider*.

Conforme referido anteriormente, no tema “*App*”, também constam conceitos relativos a produtos e serviços oferecidos pelos bancos, nomeadamente: “Financeiros”, “Cartões”, “Conta” e “Investimento” (Figura 15). Num estudo publicado no *Journal of Management and Economics for Iberoamerica* que foi levado a cabo no Brasil às instituições bancárias, os investigadores concluíram que “Foi observada a migração da quase totalidade de produtos e serviços que antes eram realizados de forma física para o formato digital, como mudanças nos sistemas de investimento, no formato de abertura de novas contas e modalidades de cartões digitais, por exemplo.” (Pinto et al., 2021, p. 123). Embora este estudo se reporte à realidade brasileira, verifica-se que o mencionado pelos autores encontra-se em conformidade com o resultado do mapa conceptual relativo à Península Ibérica, inclusivamente nos produtos e serviços referidos neste excerto e que são coincidentes com os conceitos do mapa, nomeadamente: “Conta”, “Investimento” e “Cartões”. Ainda neste artigo os autores referem que “O estudo conclui que o empreendedorismo digital é influenciado nas instituições bancárias tradicionais a partir do surgimento da pandemia de COVID-19. (...) Esse movimento permite a compreensão da influência direta da pandemia nesse avanço, visto que retirou as instituições tradicionais de suas zonas de conforto.” (Pinto et al., 2021, p. 123). A análise comparativa dos 2 mapas conceptuais que resultaram do *upload* dos Relatórios e Contas permitiram também constatar esta realidade dos bancos portugueses e espanhóis.

Embora a pandemia ainda não tenha terminado, a comparação do mapa de conceitos, permite inferir o impacto que está a ter enquanto acelerador no processo de transformação digital nos bancos ibéricos, encontrando-se estes resultados em alinhamento com os estudos de diversos autores (Alsartawi et al., 2022; Amrani & Najab, 2020; Bandeira, 2020; Garijo, 2020; Hanelt et al., 2021; Lydiana et al., 2022; Marketeer, 2020; Moreira, 2020; Pinto et al., 2021; von Solms et al., 2021). Outra conclusão que resulta da análise dos mapas e que vai ao encontro dos artigos publicados, embora não se reportem à realidade ibérica, é a pandemia ter impulsionado a utilização dos canais digitais (Bandeira, 2020; Garijo, 2020; Hanelt et al., 2021; Lydiana et al., 2022; Moreira, 2020).

Conclusões

5.1. Principais conclusões

A elaboração da presente dissertação permitiu, com recurso à utilização da ferramenta Leximancer, a identificação dos principais temas abordados nos 44 Relatórios e Contas no ano anterior à pandemia na Península Ibérica (2019) e nos 2 anos pandémicos seguintes (2020 e 2021), bem como os conceitos que surgem com mais frequência e as respetivas correlações. Conforme referido anteriormente, não se encontravam disponíveis *online* os Relatórios e Contas de todos os bancos ibéricos selecionados de acordo com os critérios mencionados no subcapítulo 3.2. Recolha de dados, tendo sido possível obter 16 relativos a 2019 e 28 referentes a 2020 e 2021 a partir dos quais foram produzidos 2 mapas de conceitos que constituem a contribuição teórica da presente dissertação que pretendem contribuir para colmatar a lacuna identificada no capítulo 2. Revisão da Literatura.

Para responder à pergunta de partida – *Quais as alterações implementadas nos canais digitais dos maiores bancos ibéricos potenciadas pela pandemia de covid-19?* – foram definidos, e considera-se que cumpridos, 1 objetivo geral e 4 objetivos específicos.

Relativamente ao objetivo geral, *Identificar quais as alterações que foram implementadas em 2020 e 2021 pelos maiores bancos ibéricos nos canais digitais (mobile e online) que foram potenciadas pelo contexto pandémico de covid-19 comparativamente a 2019*, aborda-se seguidamente a forma como se entende que o mesmo foi atingindo. Começou-se por levar a cabo uma revisão da literatura acerca da temática no contexto da banca portuguesa e espanhola, bem como ibérica. Neste sentido, não foram identificados trabalhos de cariz científico especificamente sobre o objeto de estudo desta investigação - *O impacto da pandemia de Covid-19 na transformação digital na área da banca na Península Ibérica* - embora proliferem artigos de imprensa generalista e especializada sobre a realidade portuguesa e espanhola, bem como estudos de empresas de consultoria. O âmbito da revisão da literatura abarcou igualmente outras geografias, além da Península Ibérica, desde que versassem sobre a temática desta investigação, além de que a pandemia de covid-19 é um fenómeno à escala global, tendo assolado o mundo inteiro.

O *upload* dos Relatórios e Contas no *software* Leximancer permitiu produzir 2 mapas conceptuais que, por um lado, retratam a realidade em 2019 antes da pandemia e, por outro, o contexto pandémico nos anos de 2020 e 2021 em Portugal e Espanha. A análise comparativa destes mapas permite identificar, através dos temas e dos conceitos inscritos no interior de cada círculo, que existem 2 temas comuns em ambos os períodos cronológicos: “Clientes” e “Segurança”.

Tanto no mapa de 2019, como em 2020/2021, “Clientes” assume a mesma relevância ao estar representado no círculo vermelho. No entanto, enquanto “Segurança” aparece com menos importância em 2019, assinalado a roxo, nos anos da pandemia surge com maior relevo, tanto na sua representação enquanto tema, bem como nos conceitos que passa a incluir no seu interior, denotando a importância que os bancos ibéricos passaram a atribuir à segurança, através das medidas (um dos conceitos também no interior do círculo) que foi necessário implementar, bem como a sua preocupação com a “Eficiência”, a “Informação” e naturalmente o “Negócio” num contexto inevitavelmente mais digital por via das circunstâncias dos vários confinamentos totais ou parciais que vigoraram tanto em Portugal, como em Espanha.

Outra das alterações evidentes entre o mapa pré-pandemia, 2019, e durante a pandemia, 2020/2021, é o facto de passar a existir um tema inteiramente dedicado aos canais digitais, mais concretamente ao canal *mobile*, representado através do círculo roxo com o tema “App”. A outra alteração está relacionada com a relevância que os bancos passaram a atribuir aos clientes empresariais, na medida em que um dos temas, além de “Clientes” que surge de forma autónoma, são as “Empresas”, demonstrando a preocupação com o tecido empresarial ibérico. Neste sentido, constata-se que as alterações implementadas passam sobretudo pela adoção de iniciativas relacionadas com a segurança, seja física ou digital, as medidas de apoio às empresas, bem como a disponibilização de produtos e serviços via *mobile*.

Seguidamente apresentam-se as principais conclusões relativamente aos objetivos específicos que foram anteriormente delineados:

1.1. Identificar quais os canais digitais que foram disponibilizados pelos bancos ibéricos

Em ambos os mapas conceptuais consta o conceito de “Canais digitais” no contexto do tema “Clientes”, embora no mapa de 2020 e 2021 a proximidade dos conceitos seja maior, tal como o conceito de “Transformação digital”. No entanto, no ano de 2019, não é possível inferir mais detalhe sobre os canais digitais. Quando observamos o mapa dos anos da pandemia – 2020 e 2021 – é claramente evidente o papel que o canal *mobile* ganha ao passar a ser representado autonomamente sob a forma de tema (“App”), conforme referido anteriormente. Constata-se assim a relevância que este canal passou a assumir para os bancos no seu relacionamento com os clientes neste contexto. Quando clicamos no conceito “Canais digitais” situado no tema “Clientes” é possível constatar uma ligação com o *online*, além de também com o conceito “App”. Importa referir que, de acordo com a revisão da literatura, estes canais já eram disponibilizados anteriormente ao contexto pandémico, mas ganham maior relevância durante este período. No mapa de 2019 consta o conceito “Canais digitais”,

mas sem a preponderância que o mesmo ganha no mapa de 2020 e 2021, inclusivamente passa a constituir tema de destaque: “App”.

1.2. Identificar os produtos e os serviços que foram implementados nos canais digitais

Conforme referido anteriormente, uma das tipologias de canais digitais, nomeadamente o *mobile* ganha destaque no mapa de 2020 e 2021 sendo possível inferir concretamente, através dos conceitos no seu interior, quais os produtos e serviços disponibilizados, nomeadamente: “Conta”, “Investimento”, “Financiamentos” e “Cartões”. Ao seleccionar o conceito “App” o mesmo possui interligações com “Produtos” e “Serviços”, embora não conste no interior do tema “App”, com os seguintes: “Crédito” e “Operações”, contudo não especifica quais. Quanto ao canal *online*, não surge de forma autónoma como *mobile* mas enquanto conceito, tanto através da expressão “Online”, bem como incluído no conceito de “Canais digitais”. Quando clicamos nestes 2 conceitos – “App” e “Online” – são estabelecidas relações exatamente com os mesmos tipos de produtos e serviços referidos anteriormente no tema e conceito “App”, pelo que concluímos que foram estes que ganharam maior destaque na disponibilização aos clientes impulsionados pelo contexto pandémico de covid-19.

1.3. Aferir as medidas de segurança que foram implementadas nos canais digitais

O tema “Segurança” é comum a ambos os mapas e denota a preocupação dos bancos ibéricos, embora ganhe uma enorme relevância no período da pandemia, claramente justificável pelo facto dos bancos privilegiarem o contacto exclusivamente digital, sempre que possível, com os clientes de acordo com as orientações de saúde pública, bem como o aumento de ataques informáticos que as organizações foram alvo.

Através da análise do mapa conceptual de 2020 e 2021, mais concretamente quando clicamos no conceito “Canais digitais”, o mesmo remete para conceitos que, de alguma forma evidenciam, a preocupação dos bancos em relação a estes temas, como por exemplo, “Segurança” e “Eficiência”. O mesmo ocorre quando seleccionamos o conceito “Operações” e são estabelecidas interligações também com “Segurança” e “Eficiência”.

Enquanto em 2019 o tema “Segurança” está desprovido de conteúdo no seu círculo, em 2020 e 2021, são vários os conceitos no seu interior, nomeadamente: “Medidas”, “Negócio”, “Informação”, “Segurança”, “Estratégica” e “Eficiência”. Embora o conteúdo do mapa não faculte detalhe sobre as medidas em concreto que foram implementadas, os excertos dos Relatórios e Contas que foram extraídos automaticamente pelo Leximancer permitem ter acesso a informação mais detalhada.

1.4. Conhecer as principais preocupações dos bancos ibéricos relativamente aos canais digitais

A análise comparativa dos 2 mapas conceptuais permite inferir quais as principais preocupações dos bancos ibéricos antes e durante o período pandémico. Conforme mencionado anteriormente, verifica-se a existência de 2 temas comuns: “Clientes” e “Segurança”, mas o primeiro assume maior relevância em ambos os mapas ao encontrar-se no círculo com cor vermelha. Contudo, “Segurança” aparece em 2019 como o tema menos relevante, assumindo claramente uma posição de maior destaque no mapa de 2020/2021. Os temas “Negócio” e “Banco” que constavam no mapa de 2019 são substituídos por “Empresas” e “App” no mapa de 2020/2021, denotando a relevância que esta tipologia de canal digital – *mobile* – passa a assumir para os bancos na sua relação com o cliente, bem como a preocupação com uma tipologia de clientes específica: as “Empresas”. No tema “Empresas” constam os conceitos de “Pandemia”, “Risco”, “Crédito” e “Impacto”, por exemplo, fruto do contexto de crise económico-financeira provocada pela pandemia de covid-19. No mapa de 2020/2021 surge claramente em destaque o tema “App” evidenciando, conforme já referido, o papel desta tipologia de canal digital para os bancos ibéricos. No seu interior, constam sobretudo os produtos e serviços que passaram a ser disponibilizados por esse canal (“Cartões”, “Conta”, “Financeiros”, por exemplo).

Por fim, podemos concluir que os canais digitais constituem uma preocupação primordial por parte da banca ibérica na medida em que se destacam, tanto no mapa relativo a 2019 como referente a 2020/2021, com especial enfoque no período pandémico ao constar o tema “App” em destaque e em sobreposição com “Clientes” e “Empresas” que constitui uma tipologia de cliente que ganha preponderância. É igualmente notória a preocupação relativamente à segurança que surge intimamente ligada com os temas “Clientes” e “Empresas” assumindo um lugar de maior destaque em relação a 2019.

É assim evidente, comparando ambos os mapas, o impacto da pandemia nos canais digitais, bem como nas atividades e no negócio bancário, através da correlação com todos os temas e conceitos com mais ocorrências, permitindo concluir que a pandemia de covid-19 impulsionou alterações nos canais digitais e, por conseguinte, acelerou o processo de transformação digital, já em curso, nos 20 maiores bancos da Península Ibérica.

Constatamos igualmente que a utilização do Leximancer permitiu atingir o objetivo geral e os objetivos específicos delineados no início deste trabalho de investigação, tanto através dos mapas de conceitos que constituem a contribuição teórica e ambicionam colmatar a lacuna identificada na revisão da literatura, bem como de toda a informação que foi possível extrair do *software*.

5.2. Contributos para a comunidade científica e empresarial

5.2.1. Implicações a nível académico

Ambiciona-se que a contribuição a nível académico passe por incrementar o conhecimento do impacto que a pandemia de covid-19 teve nos canais digitais na Península Ibérica, permitindo identificar quais as alterações que foram implementadas pelos bancos, bem como contribuir para colmatar a lacuna identificada na revisão da literatura.

Este contributo encontra-se materializado em 2 mapas conceptuais que foram extraídos automaticamente do Leximancer, por um lado, um mapa de conceitos relativo a 2019, o ano anterior à pandemia de covid-19 e, por outro, um mapa de conceitos relativo a 2020 e 2021, os anos correspondentes ao contexto pandémico. Através da análise destes 2 mapas de conceitos é possível inferir as diferenças do “antes” e “durante” a pandemia, ou seja, as medidas e demais ações que os bancos implementaram neste contexto, tendo por base a fonte de informação da presente dissertação, os Relatórios e Contas. Pretende-se assim que este estudo possa constituir um contributo, num âmbito mais alargado, para conhecer em que medida a pandemia contribuiu para acelerar a transformação digital da banca na Península Ibérica.

5.2.2. Implicações a nível empresarial

Relativamente às implicações a nível empresarial pretende-se que ao identificar estas alterações levadas a cabo pelos bancos em 2020 e 2021, possam definir outras iniciativas no âmbito dos canais digitais, bem como potenciar as que já foram implementadas.

Considera-se que aproveitando o impacto que a pandemia veio causar enquanto impulsionador da transformação digital, as instituições possam tirar proveito do contexto criado, bem como das competências que os clientes adquiriram e dos próprios hábitos e comportamentos na sua relação com o banco continuando a promover a utilização dos canais digitais e, por conseguinte, a disponibilizar cada vez mais produtos e serviços por esta via, bem como a robustecer os mecanismos de segurança de forma a contribuir para um clima de estabilidade e confiança.

5.3. Limitações do estudo

No que diz respeito às limitações, identifica-se o fato da amostra não abranger a totalidade do período temporal que se pretendia analisar, na medida em que apenas se encontravam disponíveis e reuniam as condições necessárias 80% dos Relatórios e Contas relativos a 2021 dos bancos portugueses (relativamente aos anos de 2019 e 2020 estavam disponíveis a totalidade dos relatórios, ou seja, 20). E quanto aos bancos espanhóis, foi possível aceder a 60% dos documentos relativos a 2019 e 2020 e apenas 40% referentes a 2021. Conforme referido anteriormente, a pesquisa nos sítios em linha

oficiais dos bancos terminou no dia 30/04/2022 de forma a ser possível dar continuidade ao restante trabalho de tratamento dos dados, análise e investigação.

Importa igualmente referir que, embora as medidas de combate à pandemia estejam a ser levantadas na Península Ibérica e o período de confinamento já tenha terminado, ainda não foi decretado o fim da pandemia, pelo que o período acerca do qual esta dissertação pretende abranger ainda se encontra a decorrer.

E, por fim, a outra limitação identificada está intimamente relacionada com o abordado anteriormente, ou seja, tendo em conta a atualidade do tema ainda não existem muitos estudos, artigos científicos e demais trabalhos académicos que versem sobre o mesmo, apenas tendo sido identificadas algumas análises estatísticas, artigos na imprensa generalista e especializada e estudos de consultoras.

Face às limitações no âmbito da elaboração desta dissertação, apresentam-se seguidamente as linhas de investigação que se considera relevantes levar a cabo de forma a aprofundar e aprimorar este trabalho.

5.4. Propostas de investigação futura

Relativamente a futuras investigações e decorrente das limitações acima identificadas, considera-se que deverá ser levado a cabo um estudo, tendo por base a mesma fonte primária – Relatórios e Contas – mas após o fim da pandemia de forma a ser possível efetivamente inferir quais foram todas as alterações implementadas nos canais digitais, os produtos e os serviços bancários disponibilizados nestes canais, bem como as principais diferenças entre os bancos portugueses e espanhóis.

Considera-se que para realizar um estudo mais robusto e completo deverá ser complementado com outro método de recolha de dados, pelo que se sugere, nomeadamente a realização de entrevistas semiestruturadas e dirigidas aos responsáveis pelos canais digitais nos bancos, tendo por base um guião previamente elaborado. Tendo em conta que o guião seria constituído por perguntas fechadas e abertas, tornar-se-ia necessário a aplicação de métodos quantitativos, nomeadamente da análise estatística dos dados, para efeitos de análise das perguntas fechadas e a aplicação de métodos qualitativos para as respostas às questões abertas (a análise às respostas poderia ser feita também com recurso à utilização do *software* Leximancer).

Relativamente às questões fechadas poderiam eventualmente ser abordados os seguintes aspetos: canais digitais (*online* e *mobile*), mecanismos de autenticação no acesso a estes canais, medidas de segurança implementadas e produtos e serviços bancários disponibilizados, entre outras. Nas questões abertas poderia ser solicitado que os entrevistados abordassem os principais desafios que a pandemia de covid-19 colocou às suas instituições no que concerne aos canais digitais, principais preocupações, bem como as limitações e motivos, no seu entendimento, que estão na base da adesão dos clientes e, por fim, como perspetivam a evolução destes canais num futuro próximo.

Uma futura investigação também poderia passar por alargar o âmbito de análise a todos os bancos portugueses e espanhóis autorizados pelas respetivas entidades de supervisão e regulação a exercer atividade tanto em Portugal como em Espanha e não apenas aos 10 maiores bancos em cada país, permitindo ter uma visão mais global no que concerne à utilização dos canais digitais na Península Ibérica.

E, por fim, outra linha de investigação poderia passar por alargar o âmbito da análise a todos os países que fazem parte integrante da União Europeia e assim contemplar uma abrangência geográfica maior, permitindo também a análise comparativa entre os diversos países, tendo em conta que a pandemia de covid-19 assolou toda a Europa, aliás o mundo inteiro.

Fontes

- Aviso n.º 1/2019 do Banco de Portugal (2019). *Avisos*.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/cartas-circulares/347638914_3.docx.pdf
- Banca March, S.A. (2020). *Informe Anual 2019*. https://www.bancamarch.es/informe-anual-2019/assets/pdf/BancaMarch19_Informe_Anual.pdf
- Banca March, S.A. (2021). *Informe Anual 2020*. https://www.bancamarch.es/informe-anual-2020/assets/pdf/BancaMarch20_Informe_Anual.pdf
- Banco Bic Português, S.A. (2020). *Relatório & Contas 2019*. <https://www.eurobic.pt/-/media/7E9AF0ADCC9E4FD2BA06840E3E64609B.ashx>
- Banco Bic Português, S.A. (2021). *Relatório & Contas 2020*. <https://www.eurobic.pt/-/media/D4D95E5C95F54AEDB3DF3008FDB536D2.ashx>
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2020). *Informe Anual 2019*.
https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2020/03/InformeAnual2019GrupoBBVA_esp-1.pdf
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2021). *Informe Anual 2020*.
https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2021/02/Informe-Anual-2020_ESP1.pdf
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (2022). *Informe Anual 2021*.
<https://accionistaseinversores.bbva.com/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Anual-2021.pdf>
- Banco BPI, S.A. (2020). *Relatório e Contas 2019*.
<https://bpi.bancobpi.pt/pt/ficheiros/RC/BancoBPIRelatorioContas2019.pdf>
- Banco BPI, S.A. (2021). *Relatório e Contas 2020*.
<https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=F17CF7B5-1C27-43D4-B119-AE12FDD55E23>
- Banco BPI, S.A. (2022). *Relatório e Contas 2021*.
<https://bpi.bancobpi.pt/storage/download/ficheiro.54C95FF4-1295-42C6-A4F3-BBC3C15A35F2.1.pt.asp?id=4F8DE0D6-73BB-4333-951C-DF49B9EF5F4B>
- Banco de Sabadell, S.A. (2020). *Informe Anual 2019 - 138º Ejercicio*.
<https://www.grupbancsabadell.com/memoria2019/es/>
- Banco de Sabadell, S.A. (2021). *Informe Anual 2020 - 139º Ejercicio*.
<https://www.grupbancsabadell.com/memoria2020/es/>
- Banco de Sabadell, S.A. (2022). *Informe Anual 2021 - 140º Ejercicio*.
<https://www.grupbancsabadell.com/memoria2021/es/>
- Banco Comercial Português, S.A. (2020). *Relatório & Contas 2019*.
<https://ind.millenniumbcp.pt/relcontas/2019/files/RCBCP2019.pt.pdf>
- Banco Comercial Português, S.A. (2021). *Relatório & Contas 2020*.
<https://ind.millenniumbcp.pt/relcontas/2020/files/RCBCP2020.pt.pdf>

Banco Comercial Português, S.A. (2022). *Relatório & Contas 2021*.
https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2021/RCBCP2021_29032022.pdf

Banco de Investimento Global S.A (2020). *Informação Anual 2019*.
https://www.big.pt/pdf/Relatorios/Relatorio_anual_2019.pdf

Banco de Investimento Global S.A (2021). *Informação Anual 2020*.
https://www.big.pt/pdf/Relatorios/Relatorio_anual_2020.pdf

Banco Santander, S.A. (2020). *Informe Anual 2019*. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2019/ia-2019-informe-anual-es.pdf>

Banco Santander, S.A. (2021). *Informe Anual 2020*. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2020/ia-2020-informe-anual-es.pdf>

Banco Santander, S.A. (2022). *Informe Anual 2021*. <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-financiero-anual/2021/ifa-2021-informe-financiero-anual-consolidado-es.pdf#page=6>

Banco Santander Totta, S.A. (2020). *Relatório Anual 2019*. https://www.santander.pt/pdfs/investor-relations/santander-totta-sa/relatorio-e-contas/2019/Relat%C3%B3rio_Gestao_BST_2019_FINAL_CMVM.pdf

Banco Santander Totta, S.A. (2021). *Relatório Anual 2020*. https://www.santander.pt/pdfs/investor-relations/santander-totta-sgps/relatorios-e-contas/2020/Relatorio_SGPS_2020_AG.pdf

Banco Santander Totta, S.A. (2022). *Relatório Anual 2021*. <https://www.santander.pt/pdfs/investor-relations/santander-totta-sa/relatorio-e-contas/2021/RCBST2021-versao-nao-oficial-nao-auditada.pdf>

Bankinter, S.A. (2020). *Informe Anual Integrado 2019*.
https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2019/2019_es_web.pdf

Bankinter, S.A. (2021). *Informe Anual Integrado 2020*.
https://webcorporativa.bankinter.com/stf/web_corporativa/accionistas_e_inversores/info_financiera/memoria/2020/informeanualintegrado2020.pdf

Bankinter, S.A. (2022). *Informe Anual Integrado 2021*.
https://docs.bankinter.com//file_source2/webcorporativa/estaticos/pdf/accionistas-e-Inversores/informacion-financiera/informes-anales/2022/Informe%20Anual%20Integrado%202021.pdf

Caixa - Banco de Investimento, S.A. (2020). *Relatório e Contas 2019*.
<http://www.caixabi.pt/media/123607/rc2019.pdf>

Caixa - Banco de Investimento, S.A. (2021). *Relatório e Contas 2020*.
http://www.caixabi.pt/media/149279/rc2020_v20210412.pdf

Caixa - Banco de Investimento, S.A. (2022). *Relatório e Contas 2021*.
http://www.caixabi.pt/media/152344/rc_2021.pdf

Caixa Geral de Depósitos, S.A. (2020). *Relatório de Gestão e Contas 2019*. <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2019/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2019.pdf>

Caixa Geral de Depósitos, S.A. (2021). *Relatório de Gestão e Contas 2020*. <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/2020/Documents/Relatorio-Contas-CGD-2020.pdf>

Caixa Geral de Depósitos, S.A. (2022). *Relatório de Gestão e Contas 2021*. <https://www.cgd.pt/Investor-Relations/Informacao-Financeira/CGD/Relatorios-Contas/Documents/Relatorio-Contas-CGD-NOficial.pdf>

Caixa Económica Montepio Geral, S.A. (2020). *Relatório e Contas 2019*. <https://www.bancomontepio.pt/resources/SiteMontepio/documentos/institucional/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-banco-montepio-2019.pdf>

Caixa Económica Montepio Geral, S.A. (2021). *Relatório e Contas 2020*. <https://www.bancomontepio.pt/resources/SiteMontepio/documentos/institucional/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-banco-montepio-2020.pdf>

Caixa Económica Montepio Geral, S.A. (2022). *Relatório e Contas 2021*. <https://www.bancomontepio.pt/resources/SiteMontepio/documentos/institucional/informacao-financeira/relatorio-contas-anual-banco-montepio-2021.pdf>

Decreto n.º 2-A/2020 da Presidência do Conselho de Ministros (2020). Diário da República n.º 57/2020, 1.º Suplemento, Série I. <https://dre.pt/application/conteudo/130473161>

Decreto-Lei n.º 298/92 do Ministério das Finanças (1992). Diário da República n.º 301/1992, 6.º Suplemento, Série I-A. <https://dre.pt/web/guest/legislacao-consolidada/-/lc/141459985/202101082024/73871746/diplomaExpandido/indice?q=298%2F92>

Deutsche Bank, Sociedad Anónima Española (2020). *Cuentas Anuales (individuales y consolidadas)*. <https://country.db.com/spain/documents/informacion-financiera/Cuentas%20anuales%202019%20individuales%20y%20consolidadas.pdf>

Deutsche Bank, Sociedad Anónima Española (2021). *Cuentas Anuales Individuales*. https://country.db.com/spain/documents/informacion-financiera/CCAA_2020_DB_individual.pdf

Haitong Bank, S.A. (2020). *Relatório e Contas 2019*. <https://www.haitongib.com/media/4227925/haitong-bank-relatorio-contas-2019.pdf>

Haitong Bank, S.A. (2021). *Relatório e Contas 2020*. <https://www.haitongib.com/media/4228219/relatorio-e-contas-2020.pdf>

Haitong Bank, S.A. (2022). *Relatório e Contas 2021*. <https://www.haitongib.com/media/4228868/relatorio-contas-hb-2021.pdf>

Novo Banco, S.A. (2020). *Relatório e Contas 2019*. <https://srv.novobanco.pt/site/cms.aspx?plg=ee223361-c647-4d45-867b-d63174d65f0b>

Novo Banco, S.A. (2021). *Relatório e Contas 2020*. <https://srv.novobanco.pt/site/cms.aspx?srv=207&stp=1&id=1048355&fext=.pdf>

Novo Banco, S.A. (2022). *Relatório e Contas 2021*. <https://www.novobanco.pt/investidores/divulgacoes-financeiras>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 45-C/2021 (2021). Diário da República n.º 84/2921, 1.º Suplemento, Série I. <https://data.dre.pt/application/conteudo/162570903>

Referências Bibliográficas

- Alsartawi, A. M., Hegazy, M. A., Hegazy, K. (2022). Guest editorial: The COVID-19 pandemic: a catalyst for digital transformation. *Managerial Auditing Journal*, 37 (7), 769-774. <https://doi.org/10.1108/MAJ-07-2022-024>
- Amrani, O. & Najab, A. (2020). COVID-19 and Islamic Banking Services: Digitalization as a Post-Crisis Solution (Case of Morocco). *EJIF – European Journal of Islamic Finance*, 16, 1-11. DOI: 10.13135/2421-2172/4913
- Associação Portuguesa de Bancos (s.d.). *Balanço – Dados Individuais 2019*. https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/
- Associação Portuguesa de Bancos (2007). *Negócio Bancário e Sistema Financeiro* (2.ª ed.). Instituto de Formação Bancária.
- Associação Portuguesa de Bancos (2007). *Produtos Bancários e Financeiros* (10.ª ed.). Instituto de Formação Bancária.
- Asociación Española de Banca (s.d.). *Individuales/Balances 2019*. <https://www.aebanca.es/estados-financieros/balances/individuales/2019/12/>
- Banco de Portugal (2019). *Comercialização de produtos e serviços bancários nos canais digitais em Portugal: Resultados do 2.º questionário às instituições financeiras - 2018*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/questionario_canais_digitais_2018.pdf
- Banco de Portugal. (2021). *Portugal do Cliente Bancário*. <https://clientebancario.bportugal.pt/>
- Bandeira, M. (2020, abril 24). Pandemia aviva canais digitais dos bancos. *Jornal Económico*. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=b24fd101c2d492dc7aa51acb79996907&file=SUP_ESP_203_81.pdf
- Carapuça, R. (2018). *Revolução Digital: Quando Tudo é Possível* (1.ª ed.). Glaciar.
- Carbó Valverde, S., Cuadros-Solas, P. J., Rodríguez Fernández, F. (2021). Digitalización Financiera Y Covid-19: Evidencia Empírica. *Papeles de Economía Española*. <https://www.funcas.es/wp-content/uploads/2021/12/PEE-170- WEB.pdf>
- Casu, B. & Duarte, T. (2020). Má Conduta Bancária e a Pandemia COVID-19. *InforBanca – Revista do Instituto de Formação Bancária*, (120), 20-35. <https://ifb.pt/wp-content/uploads/2020/09/IFB-InforBanca-120-SEP2020.pdf>
- Comissão de Normalização Contabilística (2014). *Glossário de Termos e Expressões constantes no SNC*. <https://www.cnc.min-financas.pt/pdf/SNC/2016/GlossarioSNC.pdf>
- Correia, P. (2020). Coronavírus – Não confundir o vírus com a doença. *A folha, Boletim da língua portuguesa nas instituições europeias*. https://ec.europa.eu/translation/portuguese/magazine/documents/folha62_pt.pdf
- Costa, C. (2018, setembro 25). *Sessão de encerramento do Governador do Banco de Portugal* [Sessão de conferência]. Grande Encontro Banca do Futuro, Lisboa, Portugal. <https://www.bportugal.pt/intervencoes/intervencao-do-governador-carlos-da-silva-costa-no-grande-encontro-banca-do-futuro>

Cziesla, T. (2014, junho 01-05). *A Literature Review on Digital Transformation in the Financial Service Industry* [Apresentação de comunicação]. 27th Bled eConference, Slovenia. <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=bled2014>

Drasch, B. J., Schweizer, A. & Urbach, N. (2018). Integrating the 'Troublemakers': A taxonomy for cooperation between banks and fintechs. *Journal of Economics and Business*, 100, p. 26-42. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2018.04.002>

Duarte, S. C. A. (2019). *Tendências futuras do sector bancário: o ajustamento da banca tradicional às novas tecnologias e a banca nativa digital*. [Dissertação de mestrado, Lisbon School of Economics & Management - Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/19198>

Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 10-12. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102185

Garijo, M. (2020, maio 04). El coronavirus da un empujón digital a la banca: los canales *online* dan un salto generacional y se abren paso entre los clientes de más edad y las entidades se abren al teletrabajo. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.es/coronavirus-bancos-aceleran-digitalizacion-crisis-covid-19-632057>

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. & Marante, C. A. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58 (8), 1159-1197. DOI: 10.1111/joms.12639

Hydman, B. & Pill, S. (2018). What's in a concept? A Leximancer text mining analysis of physical literacy across the international literature. *European Physical Education Review*, 24 (3), 292-313. DOI: 10.1177/1356336X17690312

Instituto Español de Analistas Financieros & KPMG (2021). 4.1 Cambios en los hábitos de los clientes y en el modelo de negocio bancario impulsados por la Covid-19. Em Instituto Español de Analistas Financieros, *Transición digital y transformación del negocio bancario en España impulsado por la Covid-19* (pp. 14 – 36). https://www.ieaf.es/images/Publicaciones-FEF/TRANSICION/Informe_Panel_IEAF_FEF_.pdf

Kitsios, F., Giatsidis, I. & Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 7 (3), 1-14. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>

Kondarevych, V., Andriushchenko, K., Pokotylska, N., Ortina, G., Zborovska, O., Budnyak, L. (2020). Digital Transformation of Business Processes of an Enterprise. *TEM Journal - Technology, Education, Management, Informatics*, 9 (4), 1800-1808. DOI: 10.18421/TEM94-63

Leitão, L. (2017, março 09). *A Banca Digital: Reflexão sobre a comercialização de produtos e serviços bancários de retalho através de canais digitais*. [Sessão de conferência]. 6.ª Reunião do Fórum para a Supervisão Comportamental, Lisboa, Portugal. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/intervpub20170309_II.pdf

Leximancer (2021). *Leximancer User Guide*, 5.ª ed. <https://static1.squarespace.com/static/5e26633cfcf7d67bbd350a7f/t/61a846dd28d1c55296d527b4/1638418188623/LeximancerUserGuide5.pdf>

- Lydiana, Y. F., Gustomo, A. & Bangun, Y.R. (2022). Future Banking In Digital Transformation (DX) Dimension: A Literature Review, *Journal of Finance and Banking Review*, 7 (1), 59–70. <https://doi.org/10.35609/jfbr.2022.7.1>
- Mahmood, F., Khan, A. Z. & Khan, M. B. (2019). Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 12 (2), 231-249. DOI: 10.34091/AJSS.12.2.03
- Maria, F. (2022, julho 12). Pandemia covid ainda está longe do fim, diz líder da OMS. *ECO – Economia Online*. <https://eco.sapo.pt/2022/07/12/pandemia-covid-ainda-esta-longo-do-fim-diz-lider-da-oms/>
- Marketeer (2020, outubro 14). *Pandemia acelera a digitalização da banca: mobile é o canal que mais cresce em Portugal*. <https://marketeer.sapo.pt/pandemia-acelera-digitalizacao-da-banca-mobile-e-o-canal-que-mais-cresce-em-portugal>
- Moreira, A. V. (2020, abril 24). Maiores bancos já têm 4,3 milhões de clientes digitais. *Jornal Económico*. https://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=b24fd101c2d492dc7aa51acb79996907&file=SUP_ESP_203_81.pdf
- Pinto, A. R., Santos, T. A. & Martens, C. D. P. (2021). Impactos da pandemia de COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. *Estudios Gerenciales*, 37 (158), 113-125. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4446>
- Pinto, R. P. de A. (2020). *O impacto da transformação digital na performance dos bancos europeus*. [Dissertação de mestrado, Lisbon School of Economics & Management - Universidade de Lisboa]. Repositório da Universidade de Lisboa. <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/21695/1/DM-RPAP-2020.pdf>
- Poleza, M. & Varvakis, G. (2019, novembro, 07-08). Processo de transformação digital nas organizações: razões e resultados [Apresentação de comunicação]. *IX Congresso Internacional de Conhecimento (ciKi)*, Porto Alegre, Brasil. <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/689/407>
- Quivy, R. & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5.ª ed.). Gradiva.
- Reiçadas, R. (2020). *Guia de Apoio ao Utilizador – Referências Bibliográficas: Norma APA 7.ª ed.* ISCTE – Serviços de Informação e Documentação. <http://hdl.handle.net/10071/15071>
- Rodrigues, L. F. S. (2016). *A adoção de aplicações informáticas com características de jogos online: Uma perspetiva no setor do e-banking em Portugal* [Tese de doutoramento, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE – IUL. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11957/1/Tese_Luis_Rodrigues_2016.pdf
- Rodrigues, J. F. C. (2019). *Digitalização da banca [re]pensar estratégias e tendências*. [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE – IUL. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/18889/4/master_joao_correia_rodrigues.pdf
- Rosalino, H., (2020, janeiro 23). *Desafios da transformação digital para o Setor Bancário* [Sessão de conferência]. Lisboa, Portugal. <https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/intervpub20200123.pdf>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118-144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.003

von Solms, J., Langerman, J. & Marnewick., C. (2021). Digital transformation in treasury, risk and finance: COVID-19 to accelerate establishment of smart analytical centres in these departments. *Journal of Risk Management in Financial Institutions*, 14 (4), 381-394. ISSN (web): 1752-8895

Yanagawa, E. (2018). Digital transformation in Japan's banking industry. *Journal of Payments Strategy & Systems*, 12 (4), 351-364. ISSN: 2059-7177

Apêndices

APÊNDICE A

Tabela com identificação dos capítulos e subcapítulos dos Relatórios e Contas dos bancos ibéricos (2019 - 2021)

PAÍS	ANO	PERIODICIDADE	BANCO	DENOMINAÇÃO DO DOCUMENTO	CAPÍTULO/SUB-CAPÍTULO DO RELATÓRIO E CONTAS
Portugal	2019	Anual	Caixa Geral de Depósitos, S.A.	Relatório de Gestão e Contas 2019	<p>1. Relatório do Conselho de Administração 1.6. Eventos Subsequentes Pandemia Covid-19 (p. 101-104)</p> <p>2. Anexos, Relatórios e Pareceres às Contas 41. Eventos subsequentes Pandemia Covid-19 (p. 282-285)</p> <p>3. Relatório do Governo Societário 3.9. Análise de Sustentabilidade Económica, Social e Ambiental Inovação e Transformação Digital (p. 603)</p>
	2020	Anual		Relatório de Gestão e Contas 2020	<p>1. Relatório do Conselho de Administração 1.4.1. Atividade e Informação Financeira 1.4.2. Atividade: Plano Estratégico Desafios do setor bancário (p. 37)</p> <p>Revisão da oferta e modelo de serviço (p. 39-40)</p> <p>1.4.3. Principais Riscos e Incertezas para 2021 (p. 47-50)</p> <p>1.4.4. Atividade Consolidada CGD Portugal (p. 64-68)</p> <p>4. Relatório de Sustentabilidade 4.4.3. Inovação e Transformação Digital (p. 651)</p>
	2021	Anual		Relatório de Gestão e Contas 2021	<p>1. Relatório do Conselho de Administração 1.4. Atividade e informação financeira 1.4.1. Enquadramento económico-financeiro Desafios do setor bancário (p. 36 - 37)</p> <p>1.4.2. Atividade: plano estratégico 2021, o ano de arranque (p. 39 - 40)</p> <p>1.4.4. Atividade consolidada Particulares (p. 63-65) Empresas (p. 65-66)</p>
	2019	Anual	Caixa Económica Montepio Geral, S.A.	Relatório e Contas 2019	<p>Parte I - Relatório de Gestão Canais, Redes e Relação com o Cliente Canais e Redes (p. 26) Canais Complementares - Montepio 24 (p. 27) Relação com o cliente (p. 29)</p> <p>Plano de Transformação (p. 39-41)</p>
	2020	Anual		Relatório e Contas 2020	<p>Parte I - Relatório de Gestão Canais, Redes e Relação com o Cliente Canais e Redes (P. 30 - 32) Relação com o cliente (p. 33 - 34)</p> <p>Parte I - Relatório de Gestão Inovação e Qualidade (p. 35-38)</p>
	2021	Anual		Relatório e Contas 2021	<p>Parte I - Relatório de Gestão 02 2021 em resumo Destaques Transformação Digital (p. 10)</p> <p>Marcos de 2021 Transformação Digital (p. 13)</p> <p>Inovação e Qualidade (p. 27 - 28)</p> <p>07 Informação Não Financeira Negócio Responsável Proximidade e Inclusão Financeira (p. 110 - 112)</p>
	2019	Anual		Banco BPI, S.A.	Relatório e Contas 2019
	2020	Anual	Relatório e Contas 2020		<p>Relatório Modelo de negócio do BPI (p. 20-22)</p> <p>Linhas estratégicas Experiência do cliente Acelerar a transformação digital (p. 25-28)</p> <p>Resposta à pandemia Covid-19 (p. 48-49)</p> <p>Atividade de Banca Comercial (p. 93) Banca de Particulares, Negócios, Premier e Intouch (p. 94)</p>

APÊNDICE A

Tabela com identificação dos capítulos e subcapítulos dos Relatórios e Contas dos bancos ibéricos (2019 - 2021)

PAÍS	ANO	PERIODICIDADE	BANCO	DENOMINAÇÃO DO DOCUMENTO	CAPÍTULO/SUB-CAPÍTULO DO RELATÓRIO E CONTAS
	2021	Anual		Relatório e Contas 2021	<p>Relatório de Gestão Modelo de Negócio (p. 20 - 21)</p> <p>Plano Estratégico 2019-2021 Resultados Globais (p. 54-57) Consolidar a reputação do banco assente na qualidade de serviço ao Cliente e à Sociedade (p. 57)</p> <p>Experiência do Cliente Acelerar a Transformação Digital (p. 72-75)</p> <p>Cibersegurança e Protecção de Dados (p. 76-78)</p> <p>Banco Socialmente Responsável Produtos e Serviços com Critérios Sustentáveis Particulares (p. 120)</p>
	2019	Anual	Banco Santander Totta, S.A.	Relatório Anual 2019	<p>Atividades e Resultados Principais riscos e incertezas para 2020 (p. 24)</p> <p>Áreas de negócio Particulares e Negócios (p. 25-28)</p> <p>Transformação Digital (p. 28-29)</p> <p>Factos relevantes após o termo do exercício e perspectivas para 2020 (p. 43-44)</p>
	2020	Anual		Relatório Anual 2020	<p>Atividades e Resultados Principais riscos e incertezas para 2020 (p. 26)</p> <p>Áreas de negócio Particulares e Negócios Empresas e Institucionais (p. 27-31)</p> <p>Transformação Digital (p. 31-32)</p> <p>Factos relevantes após o termo do exercício e perspectivas para 2021 (p. 46)</p>
	2021	Anual		Relatório Anual 2021	<p>Banco Santander Totta, S.A. Factos relevantes em 2021 O Santander em Portugal (p. 7)</p> <p>Atividades e Resultados Áreas de negócio (p. 28 -36)</p> <p>Áreas de suporte ao negócio (p. 37-39)</p> <p>Factos relevantes após o termo do exercício e perspectivas para 2022 Perspectivas para 2022 (p. 56)</p>
	2019	Anual		Banco Comercial Português, S.A.	Relatório & Contas 2019
	2020	Anual	Relatório & Contas 2020		<p>Modelo de negócio Natureza das operações e principais atividades (p. 35-40)</p> <p>Estratégia Plano Estratégico 2018-2021 (p. 104-105)</p> <p>Contas e Notas às Contas Consolidadas Orientações estratégicas e tagerts (p. 453-454)</p>
	2021	Anual	Relatório & Contas 2021		<p>Modelo de negócio Fatores distintivos de modelo de negócio Vendas digitais (p. 37 - 40)</p> <p>Informação Financeira Áreas de negócio Retalho (p. 98 - 100)</p> <p>Empresas, Corporate e Banca de Investimento Resultados (p. 110 - 111)</p> <p>Bancassurance Venda de seguros no canal bancário (p. 115)</p>

APÊNDICE A

Tabela com identificação dos capítulos e subcapítulos dos Relatórios e Contas dos bancos ibéricos (2019 - 2021)

PAÍS	ANO	PERIODICIDADE	BANCO	DENOMINAÇÃO DO DOCUMENTO	CAPÍTULO/SUB-CAPÍTULO DO RELATÓRIO E CONTAS
	2019	Anual	Novo Banco, S.A.	Relatório e Contas 2019	<p>Parte I - Relatório de Gestão 03. Resultados e Atividade - Um ano marcante para o Novo Banco 3.7. Segmentos de Negócio 3.7.1. Banca de Particulares (Retalho) (p. 53 - 54) 3.8. Banca digital (p. 61 - 64)</p> <p>Parte II - Notas Explicativas às Demonstrações Financeiras Certificação legal e relatório da Auditoria das Contas Individuais Nota 41 - Eventos Subsequentes 41.2. COVID-19 Adaptação da Oferta Bancária e Financeira para fazer face ao surto COVID-19 (p. 553)</p>
	2020	Anual		Relatório e Contas 2020	<p>I. Relatório de Gestão 2020 1.0 Quem Somos 1.1. Grupo Novo Banco 1.1.1 Modelo de negócio (p.13)</p> <p>2.0 A Nossa Estratégia 2.1. Enquadramento 3. Digitalização (p. 24)</p> <p>II. Relatório de Sustentabilidade 2020 2.0 Os Nossos Clientes 2.1. Escutar os clientes (p. 117 - 118) 2.4 Novas experiências tecnológicas (p. 122 - 124) 2.5. Proteção do cliente (p. 125)</p>
	2021	Anual		Relatório e Contas 2021	<p>I. Relatório de Gestão 2.0 A nossa estratégia 2.1. Enquadramento (p. 25-28)</p> <p>3.0 O nosso desempenho 3.2. Destaques da Atividade (p. 36) 3.4. Segmentos de Negócio (p. 43-46)</p> <p>II. Relatório de Sustentabilidade 4.0 A nossa atuação 4.1 Os Nossos Clientes (p. 109-111) 4.1.2. A nossa transformação digital (p. 115-118) 4.1.3. Privacidade e segurança de dados (p. 118)</p>
	2019	Anual	Haitong Bank, S.A.	Relatório e Contas 2019	<p>Relatório de Gestão Produto Fixed Income, Currency and Commodities Destaques da Atividade (p. 25 - 27)</p>
	2020	Anual		Relatório e Contas 2020	<p>Relatório de Gestão Produto Mercado de Capitais Perspetivas para 2021 (p. 19) Asset Management Destaques da Atividade (p. 33)</p>
	2021	Anual		Relatório e Contas 2021	<p>Relatório de Gestão Produto Fusões e Aquisições Perspetivas para 2022 (p. 26)</p>
	2019	Anual	Banco de Investimento Global S.A	Informação Anual 2019	<p>Relatório do Conselho de Administração Introdução (p. 3-4) Resultados das Operações em 2019 Resultados Operacionais por Área de Negócio (p. 28-30)</p>
	2020	Anual		Informação Anual 2020	<p>Relatório do Conselho de Administração Introdução (p. 3) Eventos Ocorridos Desde o Final de 2020 (p. 25)</p>
	2021	-		-	Documento não disponível.
	2019	Anual	Banco BIC Português, S.A.	Relatório & Contas 2019	<p>02. O Banco BIC Português, S.A. A Marca EuroBic (p. 37-38) Principais Acontecimentos (p. 40-43)</p> <p>03. Negócio Banca Digital e Meios de Pagamento Banca Digital (p. 62-63) Atividade das Áreas de Negócio Banca Comercial (p. 65-70)</p> <p>06. Demonstração Não Financeira Segurança de Informação e Proteção de Dados (p. 125)</p>

APÊNDICE A

Tabela com identificação dos capítulos e subcapítulos dos Relatórios e Contas dos bancos ibéricos (2019 - 2021)

PAÍS	ANO	PERIODICIDADE	BANCO	DENOMINAÇÃO DO DOCUMENTO	CAPÍTULO/SUB-CAPÍTULO DO RELATÓRIO E CONTAS	
	2020	Anual		Relatório & Contas 2020	02. O Banco BIC Português, S.A. Principais Acontecimentos (p. 29-31) 03. Negócio Banca Digital e Meios de Pagamento (p. 52-53) Actividades das Áreas de Negócio Banca Comercial (p. 54-59) 04. Análise Económico-Financeira Análise dos Resultados Custos Operacionais e Níveis de Eficiência (p. 78-79) 06. Demonstração Não Financeira Segurança de Informação e Proteção de Dados (p. 113)	
	2021	Anual		-	Documento não disponível.	
	2019	Anual	Caixa - Banco de Investimento, S.A.	Relatório e Contas 2019	Relatório do Conselho de Administração 4. Estratégia e modelo de negócio (p. 11) 9. Eventos subsequentes (p. 24) Demonstrações financeiras, anexos e pareceres 3. Anexos às demonstrações financeiras individuais Eventos Subsequentes (p. 153-154)	
	2020	Anual		Relatório e Contas 2020	Relatório do Conselho de Administração 4. Estratégia e modelo de negócio (p. 11)	
	2021	Anual		Relatório e Contas 2021	Relatório do Conselho de Administração 4. Estratégia e modelo de negócio (p. 10)	
	Espanha	2019	Anual	Banco Santander, S.A.	Informe Anual 2019	Informe de gestión consolidado Modelo de negocio y estrategia (p. 6-11) Banca responsable Reto 1: nuevo entorno empresarial Ciberseguridad (p. 33) Foco en el cliente Transformando la experiencia de nuestros clientes (p. 49 - 50)
		2020	Anual		Informe Anual 2020	Informe de gestión consolidado Modelo de negocio y estrategia Nuestro modelo de negocio (p. 6-12) Banca responsable Reto 1: El nuevo entorno empresarial Repuesta de Grupo Santander a la covid-19 (p. 26-27) Ciberseguridad (p. 37) Prácticas responsables con los clientes Satisfacción del cliente (p. 54) Comunicación con accionistas, inversores y analistas (p. 63) Informe económico y financiero 4.5 Segmentos secundarios Banca Comercial (p. 399-400)
2021		Anual	Informe Anual 2021		Informe de gestión consolidado Banca responsable Hacemos las cosas de la manera correcta Satisfacción del cliente (p. 64) Ciberseguridad (p. 69) Gobierno corporativo 1.2 Efectividad del consejo Covid-19 y después de la pandemia (p. 185) Gestión de riesgos y cumplimiento Gobierno de productos y protección al consumidor (p. 514-515)	
2019		Anual	Santander Consumer Finance, S.A.	-	Documento não disponível.	
2020		Anual	Santander Consumer Finance, S.A.	-	Documento não disponível.	
2021		Anual	Santander Consumer Finance, S.A.	-	Documento não disponível.	
2019		Anual	Santander Investment, S.A.	-	Documento não disponível.	
2020		Anual	Santander Investment, S.A.	-	Documento não disponível.	
2021		Anual	Santander Investment, S.A.	-	Documento não disponível.	
2019		Anual	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A.	Informe Anual 2019	02. Informe de gestión Estado de información no financiera Estrategia y modelo de negocio (p. 13 - 16) Tecnología e innovación (p. 28 - 29) Seguridad y protección del cliente (p. 29-30)	

APÊNDICE A

Tabela com identificação dos capítulos e subcapítulos dos Relatórios e Contas dos bancos ibéricos (2019 - 2021)

PAÍS	ANO	PERIODICIDADE	BANCO	DENOMINAÇÃO DO DOCUMENTO	CAPÍTULO/SUB-CAPÍTULO DO RELATÓRIO E CONTAS
	2020	Anual		Informe Anual 2020	02. Informe de gestión Estado de información no financiera Estrategia y modelo de negocio (p. 15 - 18) El cliente es lo primero (p. 24 - 27) Seguridad y protección del cliente (p. 28) Tecnología e innovación (p. 35 - 37)
	2021	Anual		Informe Anual 2021	II. Informe de Gestión 2. Estado de información no financiera 2.1 Estrategia 2.1.1 Prioridades estratégicas (p. 6 - 12) 2.2 Nuestros grupos de interés 2.2.2 Clientes (p. 15-18)
	2019	Anual	Banco de Sabadell, S.A.	Informe Anual 2019 - 138º Ejercicio	4. Informe de gestión consolidado Grupo Banco Sabadell El Cliente Estrategia multicanal (p. 38) BS Online y Sabadell Móvil (p. 40 - 41) Negocios Negocio Bancario España Productos comerciales (p. 78 - 81) Descripción del negocio (p. 90 -91) Riesgos Nueva organización de la Dirección de Gestión de Riesgos (p. 103) Estado de información No Financiera 1.4. Transparencia y digitalización 1.4.1. Transparencia (p. 118)
	2020	Anual	Banco de Sabadell, S.A.	Informe Anual 2020 - 139º Ejercicio	4. Informe de gestión consolidado Grupo Banco Sabadell Mejora de la experiencia de cliente (p. 34 - 37) BS Online y Sabadell Móvil (p. 40) Principales entregas en 2020 (p. 43) Respuesta de Banco Sabadell a la crisis sanitaria del COVID-19 Actuaciones de Banco Sabadell (p.45 - 50) Riesgos Principales hitos 2020 Riesgo operacional (p. 117) Estado de Información No Financiera 2.4 Transparencia y digitalización 2.4.2. Digitalización y protección de datos (p. 142 - 143) 2.4.3. Ciberseguridad (p. 143-144)
	2021	Anual	Banco de Sabadell, S.A.	Informe Anual 2021 - 140º Ejercicio	3. Informe de gestión consolidado Grupo Banco Sabadell Plan Estratégico 2021-2023 (p. 17) El cliente Marca (p. 28 - 31) Sabadell Online y Sabadell Móvil (p. 35 - 36) Principales entregas en 2021 (p. 39 - 41) Negocios Banca Particulares Descripción del negocio (p. 73) Riesgos Riesgo operacional Principales hitos 2021: (i) Transformación digital (p. 99)
	2019	Anual	Bankinter, S.A.	Informe Anual Integrado 2019	Negocios Particulares y Extranjeros (p. 42) Redes a Distancia (p. 54) Calidad (p. 55-57) Gestión del Riesgo Banca Digital (p. 77)
	2020	Anual	Bankinter, S.A.	Informe Anual Integrado 2020	Negocios Calidad (p. 56-60) Innovación Banca Digital (p. 85-86)

APÊNDICE A

Tabela com identificação dos capítulos e subcapítulos dos Relatórios e Contas dos bancos ibéricos (2019 - 2021)

PAÍS	ANO	PERIODICIDADE	BANCO	DENOMINAÇÃO DO DOCUMENTO	CAPÍTULO/SUB-CAPÍTULO DO RELATÓRIO E CONTAS
	2021	Anual	Bankinter, S.A.	Informe Anual Integrado 2021	Negocios en España Calidad (p. 52 - 55) Innovación Banca Digital (p. 76)
	2019	Anual	Deutsche Bank, Sociedad Anónima Española	Cuentas Anuales (individuales y consolidadas)	Informe de Gestión Digitalización (p. 177)
	2020	Anual	Deutsche Bank, Sociedad Anónima Española	Cuentas Anuales Individuales	Informe de Gestión Digitalización (p. 154) 6.6.4 Seguridad de la información (p. 173)
	2021	Semestral	Deutsche Bank, Sociedad Anónima Española	Informe financiero primer semestre	Não contém nenhum capítulo, nem sub-capítulo relevante para esta dissertação.
	2019	Anual	Banca March, S.A.	Informe Anual 2019	Somos Banca March Digitalización com alma (p. 29) Informe de Gestión Consolidado Estado de información no financiera Banca March Evolución previsible (p. 273) Consumidores (clientes) Mejora de la experiencia de cliente (p. 297)
	2020	Anual		Informe Anual 2020	Somos Banca March Banca Ágil Y Omnicanal (p. 35) Negocio del Grupo Área de Seguros (p. 51 - 52)
	2021	-		-	Documento não disponível.
	2019	Anual	Banco de Crédito Social Cooperativo, S.A.	Cuentas Anuales e Informe de Gestión - Informe de Gestión - Ejercicio 2019	Não foi possível extrair informação deste documento porque é um documento digitalizado e não nado-digital.
	2020	-		-	Documento não disponível.
	2021	-		-	Documento não disponível.
	2019	-	Banco Cetelem, S.A.U.	-	Documento não disponível.
	2020	-		-	Documento não disponível.
	2021	-		-	Documento não disponível.

APÊNDICE B

Temas, conceitos, ocorrências e excertos dos Relatórios e Contas (extração automática do Leximancer) - 2020 - 2021

TEMAS	CONCEITOS	OCORRÊNCIAS	HIT N.º	EXCERTOS
Clientes	Clientes, Digitais, Serviços, Canais, Canais digitais, Banco, Digital, Processos, Produtos, Soluções, Transformação, Online, Transformação digital, Qualidade	1263	1	<p>COLUMN: portugal</p> <p>Experiencia do cliente</p> <p>Em 2021, o BPI continuou a investir na melhoria da experiencia do Cliente, focando-se na transformacao digital e na inovacao de processos, produtos e servicos.</p> <p>Acelerar a transformacao Digital</p> <p>A crescente aposta nos canais digitais tem convertido um numero cada vez maior de Clientes a utilizacao dos mesmos.</p>
			2	<p>A quantidade de operacoes realizadas neste canal aumentou de forma muito expressiva, passando a ser um servico remoto abrangente e utilizado por todas as equipas comerciais;</p> <p>Aumento do leque de operacoes disponiveis para os Gestores Comerciais em mobilidade - o BPI ja tinha distribuido smartPC aos seus Gestores de Clientes como parte do seu plano de transformacao digital para as Redes Comerciais, permitindo o acesso as aplicacoes fora do balcao. O processo em curso foi acelerado e o numero de operacoes disponiveis aumentou como parte da resposta a Covid 19;</p> <p>Inovador ecossistema de assinaturas digitais para Clientes e Colaboradores.</p>
			3	<p>O objetivo e alcançar a automacao de processos de ponta a ponta a partir de 2020. Alem disso, essa area liderou a transformacao agil no Banco, que permitiu maior produtividade e reducao do time to market para o desenvolvimento de solucoes.</p> <p>Confiabilidade e produtividade</p> <p>Um dos principais resultados da transformacao digital do BBVA e melhorar a confiabilidade dos servicos prestados aos clientes e aumentar a produtividade tanto nas operacoes diarias quanto na capacidade de criar novos produtos. Para isso, a tecnologia com a qual o Banco trabalha esta sendo transformada em termos de:</p>
			4	<p>Esta transformacao contribuiu fortemente para a continuidade da tendencia de crescimento do numero de clientes digitais e, sobretudo, para o aprofundamento da relacao digital Banco - Cliente . No final de 2021, o Banco ultrapassou a marca de um milhao de clientes digitais, um incremento de 7,5% em relacao ao periodo homologado (mais 70 mil clientes).</p>
			5	<p>COLUMN: espanha</p> <p>Nos ultimos anos, como resultado da transformacao digital, a medicao de canais digitais ganhou importancia que complementa o canal de servico tradicional (gerente):</p> <p>Posicao Ranking das entidades que fazem parte do grupo de pares do estudo BchK NPS da Accenture (BBVA, La Caixa, Santander e Banco Sabadell).</p> <p>2. Inqueritos de satisfacao</p> <p>O Banco Sabadell efectua regularmente inqueritos e estudos, inqueritos internos que fornecem informacoes sobre a satisfacao dos seus clientes e identificar areas de melhoria em particular processos e canais de contacto.</p>

APÊNDICE B

Temas, conceitos, ocorrências e excertos dos Relatórios e Contas (extração automática do Leximancer) - 2020 - 2021

TEMAS	CONCEITOS	OCORRÊNCIAS	HIT N.º	EXCERTOS
Empresas	Empresas, Crédito, Negócio, Pandemia, Operações, Risco	881	1	No final de 2020, o montante das Linhas de credito BPI Empresas, disponivel para utilizacao imediata, ascendia a 2.9 m. M. Manutencao de todas as linhas de credito ja contratadas ate 30 de setembro de 2020, sem alteracao das taxas de juro; Dirigido ao comercio, o BPI eliminou a comissao minima nas transacoes efetuadas nos TPA e isentou de comissoes e mensalidades dos TPA os comerciantes que mantiveram os estabelecimentos encerrados em consequencia da pandemia; Para os Clientes particulares cujos salarios foram afetados, o BPI manteve sem agravamento as condicoes dos seus pacotes vasicos de servicos (Conta Valor) e as bonificacoes de spread no credito habitacao;
			2	A escalada da taxa de inflacao que ja se verificava em algumas das principais economias mundiais, o acentuado aumento do valor das commodities (com o Brent em destaque) e a incerteza em torno das politicas que serao seguidas pelos Bancos Centrais, originou uma maior necessidade de cobertura de risco de taxa de juro, quer de novos financiamentos, quer nos ja em curso. Neste ambito assistiu-se, em 2021, a um crescimento significativo de operacoes de credito formalizadas com taxa fixa, tendo esta modalidade representado uma percentagem bastante significativa nos financiamentos concedidos a Empresas
			3	Em consequencia, a capacidade de intermediacao financeira e de geracao de rendibilidade do setor bancario podera ser afetada. O risco de credito podera sofrer novamente um agravamento devido ao eventual aumento das taxas de juro e do decorrente arrefecimento economico, o que originara potencialmente um incremento dos ativos nao produtivos, nomeadamente dos creditos das familias e das empresas com maior endividamento ou com maior fragilidade na sua capacidade de servico da divida, magnificadas pelas consequencias economicas latentes da pandemia de Covid 19.
			4	De salientar ainda que as linhas especificas destinadas a apoiar as empresas afetadas pelas medidas de contencao do surto de Covid19 foram produtos com elevada procura, tendo sido contratadas 111 operacoes, no valor de 32 milhoes de euros, o que representa cerca de metade da producao anual em credito protocolado. Credito Vencido E conferida especial atencao ao controlo do credito vencido e a analise de sinais de alerta, com vista a detecao precoce de eventos de incumprimento, negociando a constituicao de colaterais que permitam mitigar o risco de credito, privilegiando uma diversificacao do risco da carteira por setores de atividade. Em 2020, verificou-se uma nova reducao do racio de credito vencido face ao ano transato, que passou de 3,4% para 3,1% (depois de em 2019 ter diminuido mais de 1 p.).
			5	A estrategia de negocio implementada pelo EuroBic ao longo dos ultimos anos visa estruturar uma oferta cada vez mais ajustada aos segmentos de mercado definidos como fundamentais: os particulares, as pequenas e medias empresas e os pequenos negocios. A aposta no credito Protocolado (com garantia mutua) e uma alavanca importante na oferta ao segmento das pequenas e medias empresas e pequenos negocios, na medida em que permite o financiamento em condicoes mais favoraveis, com mitigacao de risco para o Banco, por via da garantia associada a estas operacoes.

APÊNDICE B

Temas, conceitos, ocorrências e excertos dos Relatórios e Contas (extração automática do Leximancer) - 2020 - 2021

TEMAS	CONCEITOS	OCORRÊNCIAS	HIT N.º	EXCERTOS
Segurança	Segurança, Informação, Estratégia, Medidas, Eficiência	398	1	No quadro da implementação da estratégia de segurança, durante 2020 continuamos a reforçar as medidas de segurança adotadas com o objetivo de garantir a proteção efetiva de informações e ativos que suportam os processos de negócio da Entidade. A implementação dessas medidas, necessárias para mitigar os riscos a que o Grupo está exposto, foi realizada numa perspectiva global e com uma abordagem abrangente, considerando não apenas o campo tecnológico, mas também aqueles relacionados a pessoas, processos e governança da segurança.
			2	Por último, o BBVA dispõe de uma Comissão de Tecnologia e Cibersegurança, que tem entre as suas funções a supervisão da estratégia de tecnologia e segurança cibernética e gestão de riscos de segurança cibernética. Esta Comissão assiste o Conselho no acompanhamento dos riscos tecnológicos a que o banco está exposto, das principais tendências em termos de tecnologia e segurança cibernética e qualquer evento de segurança tecnológica que possa afetar o Grupo. Proteção de informações As principais iniciativas desenvolvidas nesta área prendem-se com a adoção de medidas para assegurar que todos os ativos de informação do grupo estão devidamente protegidos, limitando a sua utilização à finalidade dos processos para os quais se destinam e garantindo o acesso controlado a eles, com base no disposto nas diretrizes de segurança.
			3	Baseia a estratégia Fiscal nos princípios de transparência, em conformidade com a legislação em vigor. Além disso, o banco promove a transparência na divulgação de informação, adotando em todos os momentos boas práticas de informação de comunicação responsável que evite a manipulação e proteger a integridade e a honra, em conformidade com as recomendações do código de Boa Governança das Sociedades Cotadas da Comissão Nacional de Valores Mobiliários (CNMV).
			4	COLUMN: Espanha 2.4.3 Cibersegurança O Banco Sabadell estabeleceu um quadro de controlo de segurança dos sistemas de controlo de segurança da informação e a proteção da informação - empresas, clientes e empregados. A medida que os riscos de cibersegurança se tornaram cada vez mais importantes nos últimos anos, o Banco Sabadell criou um quadro para o controlo da segurança dos sistemas de segurança da informação e a proteção da informação empresarial, e empregados. Este quadro de controlo inclui a política de segurança dos Sistemas de informação, definição de responsabilidades em matéria de cibersegurança nas 3 linhas de defesa e a nível dos órgãos directivos, e a necessidade de proteger os sistemas e a informação e empregados, incluindo empresas, clientes e empregados - sistemas de pagamento. Além disso, o Banco Sabadell tem uma equipa 30 profissionais internos de cibersegurança, dedicados a garantir a adequação das medidas de proteção contra riscos de cibersegurança.

APÊNDICE B

Temas, conceitos, ocorrências e excertos dos Relatórios e Contas (extração automática do Leximancer) - 2020 - 2021

TEMAS	CONCEITOS	OCORRÊNCIAS	HIT N.º	EXCERTOS
			5	A estratégia de negocio implementada pelo EuroBic ao longo dos ultimos anos visa estruturar uma oferta cada vez mais ajustada aos segmentos de mercado definidos como fundamentais: os particulares, as pequenas e medias empresas e os pequenos negocios. A aposta no credito Protocolado (com garantia mutua) e uma alavanca importante na oferta ao segmento das pequenas e medias empresas e pequenos negocios, na medida em que permite o financiamento em condicoes mais favoraveis, com mitigacao de risco para o Banco, por via da garantia associada a estas operacoes.
App	App, Oferta, Investimento, Conta, Financeiros, Cartoes	436	1	Em complemento, a oferta de seguros foi robustecida com o lancamento de 8 seguros com periodo de subscricao limitado: duas series do seguro PPR 52+; duas series do seguro Unit-linked Investimento Portugal 2021; duas series do seguro unit-linked, Investimento Global 8 Anos; o seguro unit-linked Investimento Global 5 Anos novembro 2021 e o seguro PPR 40+ ESG. Ao nivel dos fundos de investimento e pensoes foram dinamizados, ao longo de 2021, 3 fundos de investimento abertos de Planos de poupanca Reforma, instrumentos financeiros com diferentes niveis de risco/rendibilidade potencial; 4 fundos de investimento mobiliario aberto - instrumentos financeiros que permitem a diversificacao do patrimonio de acordo com os perfis de risco, prazos de investimento e necessidades de liquidez; 3 fundos de pensoes abertos - instrumentos financeiros que permitem a criacao de planos de pensoes assentes em carteiras de ativos. No decurso de 2021, na qualidade de agente de Seguros, a Caixa, em parceria com a Fidelidade.
			2	Abertura de conta de ativos financeiros Construcao de carteiras de acordo com o perfil do investidor; Pesquisa rapida e simples de titulos, entre outras.
			3	Ao nivel da oferta de depositos simples, procedeu-se a revisao das taxas de remuneracao de alguns depositos a prazo em euros e em moeda estrangeira, de acordo com a evolucao dos mercados, bem como a adaptacoes em algumas comissoes associadas aos depositos. Em 2021, relativamente a seguros financeiros, estiveram em dinamizacao o seguro de vida individual Flexi-Mais e o seguro de vida individual PPR Evoluir e o relancamento do seguro de vida Plano protecao Vida.
			4	No que respeita aos fundos de investimento imobiliario, estes totalizavam cerca de 329 milhoes de euros em ativos sob gestao, no final de 2020. Em seguros financeiros manteve-se o foco na gestao ativa dos
			5	COLUMN: Portugal DESTAQUES DA ATIVIDADE A maioria das estrategias de investimento do Banco terminou o ano com um desempenho positivo. A recuperacao dos mercados financeiros no segundo semestre de 2020 favoreceu quase todas as classes de ativos, destacando-se em particular o Haitong China High Income Bond Fund, que, ao completar tres anos em dezembro, terminou o ano com uma valorizacao superior a 7% e um racio de sharpe muito acima do benchmark.