

Association for Information Systems

AIS Electronic Library (AISeL)

CAPSI 2022 Proceedings

Portugal (CAPSI)

Fall 11-5-2022

The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Digital Transformation in the Banking Sector in Portugal

Alexandra Fonseca

ISCTE-IUL, amfas2@iscte-iul.pt

Luís Filipe Rodrigues

ISCTE-IUL, lfsrs11@iscte-iul.pt

Follow this and additional works at: <https://aisel.aisnet.org/capsi2022>

Recommended Citation

Fonseca, Alexandra and Rodrigues, Luís Filipe, "The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Digital Transformation in the Banking Sector in Portugal" (2022). *CAPSI 2022 Proceedings*. 42.

<https://aisel.aisnet.org/capsi2022/42>

This material is brought to you by the Portugal (CAPSI) at AIS Electronic Library (AISeL). It has been accepted for inclusion in CAPSI 2022 Proceedings by an authorized administrator of AIS Electronic Library (AISeL). For more information, please contact elibrary@aisnet.org.

O Impacto da Pandemia de Covid-19 na Transformação Digital na Área da Banca em Portugal

The Impact of the Covid-19 Pandemic on the Digital Transformation in the Banking Sector in Portugal

Alexandra Fonseca, ISCTE-IUL, Portugal, amfas2@iscte-iul.pt

Luís Filipe Rodrigues, ISCTE-IUL, Portugal, lfsrs11@iscte-iul.pt

Resumo

Atualmente a transformação digital é um processo transversal a diversos setores de atividade, onde se incluem os bancos. Um dos exemplos passa pela disponibilização de produtos e serviços nos canais digitais. Este estudo pretende identificar quais as alterações implementadas nos canais digitais dos bancos em Portugal que foram impulsionadas pela pandemia de covid-19, contribuindo para a aceleração da transformação digital. Foram selecionados 30 Relatórios e Contas de 10 bancos no período de 2019 a 2021 e analisados com recurso ao *software* Leximancer para identificar os principais temas e conceitos. Os resultados permitiram identificar 4 temas e 40 conceitos mais relevantes. Conclui-se que os bancos reforçaram os canais digitais ao nível de produtos e serviços com evidentes preocupações associadas à segurança. Este estudo, a nível académico, pretende contribuir com um mapa conceptual das medidas adotadas. A nível empresarial, ambiciona que os gestores possam definir outras iniciativas e potenciar as já implementadas.

Palavras-chave: Banca; Canais digitais; Pandemia covid-19; Transformação digital.

Abstract

Currently, digital transformation is a process that cuts across different sectors of activity, including banks. One of the examples is the availability of products and services on digital channels. This study aims to identify the changes implemented in the digital channels of banks in Portugal that were driven by the covid-19 pandemic, contributing to the acceleration of digital transformation. 30 Reports and Accounts from 10 banks were selected from 2019 to 2021 and analyzed using the Leximancer software to identify the main themes and concepts. The results allowed the identification of 4 themes and 40 most relevant concepts. It is concluded that banks have reinforced digital channels in terms of products and services with evident concerns associated with security. This study, at an academic level, aims to contribute with a conceptual map of the measures adopted. At the business level, it aims to enable managers to define other initiatives and enhance those already implemented.

Keywords: Banking; Digital channels; covid-19 Pandemic; Digital transformation.

1. INTRODUÇÃO

Na atual sociedade de informação 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 modelos de negócio para acompanhar a evolução e ir ao encontro

dos clientes cada vez mais exigentes e dotados de competências digitais (Cziesla, 2014; Duarte, 2019; Hanelt et al., 2021; Poleza & Varvakis, 2019; Rodrigues, 2019).

Enquanto as instituições de crédito anteriormente encaravam as TIC como uma ameaça, passaram a considerar como uma oportunidade. Assistimos a um processo de transformação digital onde é evidente a digitalização dos produtos e serviços no sentido de alcançar novas estratégias de negócio, bem como definir quais as oportunidades que justificam ser aprofundadas (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, traduzindo-se também em oportunidades e desafios para as instituições, bem como acrescem preocupações que implicam a implementação de iniciativas pelos reguladores e supervisores (Leitão, 2017; Rosalino, 2020).

O âmbito deste artigo circunscreve-se às instituições de crédito em Portugal, 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).

Relativamente à delimitação em termos temporais, pretende contemplar desde o ano anterior à pandemia de covid-19 (2019) e os anos de pandemia onde vigoraram os confinamentos obrigatórios e totais em que foi decretado o estado de emergência, bem como quando foram sendo levantadas as medidas mais restritivas (2020 e 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) na sequência da Organização Mundial de Saúde (OMS) ter qualificado a doença covid-19 como uma pandemia.

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, pretende-se aferir em que medida o confinamento decorrente da pandemia potenciou alterações por parte dos bancos. É neste contexto que surge a questão de investigação:

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

E definido o objetivo geral:

- Identificar quais as alterações que foram implementadas pelos maiores bancos portugueses nos canais digitais que foram potenciadas pelo contexto pandémico.

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

Os objetivos específicos são os seguintes:

- Identificar quais os canais digitais que foram disponibilizados;
- Conhecer os produtos e os serviços que foram implementados nos canais digitais;
- Conhecer os mecanismos de identificação e autenticação que foram implementados no acesso aos canais digitais e na realização de transações;
- Aferir a forma como foi realizada a identificação e validação dos elementos identificativos do cliente aquando da abertura de conta e/ou celebração de contratos.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Transformação digital na banca portuguesa

A transformação digital é um conceito atualmente presente em empresas de diversos setores de atividade, bem como nas respetivas estratégias e modelos de negócio (Carapuça, 2018; Cziesla, 2014, Malar et al., 2019). Conforme refere Rogério Carapuça: “Disrupção é a palavra que melhor caracteriza a chegada da revolução digital à economia e à sociedade. Quando a revolução digital chega a um setor, as regras do jogo são profundamente alteradas” (2018, p. 91). No entanto, a literatura não é unânime quanto a este conceito, existem autores que o consideram como um contexto, enquanto outros como um processo (Poleza & Varvakis, 2019).

Num estudo acerca do processo de transformação digital nas organizações, Mariangela Poleza e Gregório Varvakis consideram que se evidencia 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.” (2019, para. 3).

Na literatura verifica-se que diversos são os autores (Carapuça, 2018; Cziesla, 2014; Duarte, 2019; Hanelt et al., 2021; Lydiana et al., 2022; Pinto et al., 2021; Poleza & Varvakis, 2019; Rodrigues, 2019) que referem o facto da experiência do cliente constituir um dos fatores preponderantes no processo de transformação digital. Referem que as empresas de maior sucesso partiram 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 processos em alinhamento com a opinião dos clientes numa ótica de estabelecer uma relação de proximidade e proceder à digitalização dos processos de negócio.

Conforme referido, 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 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 (Cziesla, 2014; Lydiana et al, 2022; Malar et al., 2019).

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. Também se identificam questões relacionadas com a privacidade, a segurança e a confidencialidade dos dados dos clientes (Leitão, 2017).

2.2. 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 tempo real (24/7/365) o novo padrão, bem como a difusão da tecnologia através dos diferentes dispositivos (*smartphone*, *tablet*, *smartwatch*, etc), além dos canais (Lydiana et al, 2022; Rosalino, 2020). Juntamente com estas tendências, é claramente visível a entrada de novos *stakeholders* como, por exemplo, as *FinTechs* (*Financial Technology Companies*) e as *BigTech*. As *BigTech* constituem um enorme desafio na medida em que já fornecem soluções de pagamento em concorrência com o setor bancário, permitindo a alavancagem dos meios de pagamento tradicionais, bem como acordos de compensação e liquidação. 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; Malar et al., 2019; Rosalino, 2020).

2.3. Disponibilização de produtos e serviços nos canais digitais

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 Relatório sobre os resultados do 2.º questionário realizado em 2018² 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

² 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.

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 ambos os clientes.

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; Rodrigues, 2019). 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%) (Banco de Portugal, 2019).

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 (Leitão, 2017). 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. Simultaneamente são identificados alguns desafios que se colocam aos bancos, nomeadamente 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 (Leitão, 2017; Rosalino, 2020).

Neste sentido, verifica-se que o BdP tem estado atento a estas mudanças e implementando medidas que, por um lado, garantam a proteção dos consumidores e, por outro, não comprometam a capacidade de inovação e competitividade dos bancos portugueses face aos seus congéneres europeus. Conforme refere Susana Duarte, “Para o nosso regulador a segurança é o principal, assim o BdP tenta promover a segurança, sem comprometer a inovação” (2019, 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.

2.4. Adesão aos canais digitais e utilização dos clientes

Além da disponibilização dos produtos e serviços, importa inferir, por um lado, a adesão dos clientes, e por outro, a efetiva utilização do canal *online* e *mobile*. Os dados facultados pelos bancos sobre a estimativa de clientes aponta para 21% dos 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% referem que cerca de mais de metade já aderiu a este canal (Figura 1).

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

No entanto, apesar das taxas de adesão aos canais digitais ser considerável, verifica-se que não corresponde à efetiva utilização dos clientes, tanto dos particulares como das empresas, conforme se encontra plasmado no Relatório (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. Relativamente ao canal *mobile*, 19% das instituições financeiras referem que mais de 50% dos clientes tenha efetivamente utilizado a aplicação móvel.

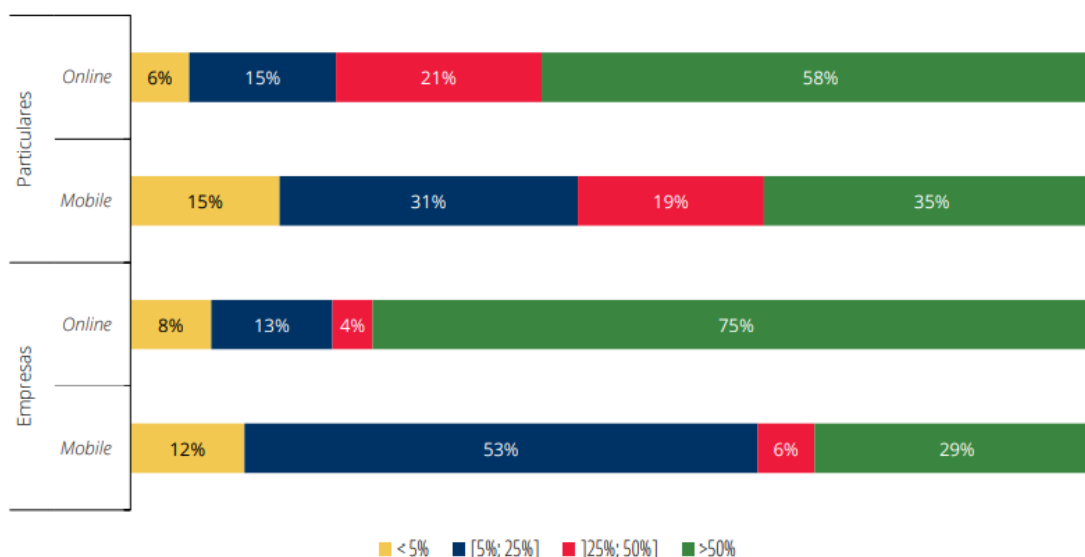


Figura 1: Percentagem de instituições financeiras por níveis de adesão dos clientes aos canais digitais. Fonte: Banco de Portugal, 2019.

Relativamente 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. Quanto ao canal *mobile*, apenas 12% das instituições referem utilização superior a 50% (Banco de Portugal, 2019).

Importa também compreender junto das instituições de crédito quais os principais motivos que consideram que constituem entraves à adesão e utilização dos canais digitais. Nesse sentido, as instituições indicaram os 3 principais obstáculos encontrando-se no topo das preocupações os riscos de segurança (74%), 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 com 47% (Figura 2).

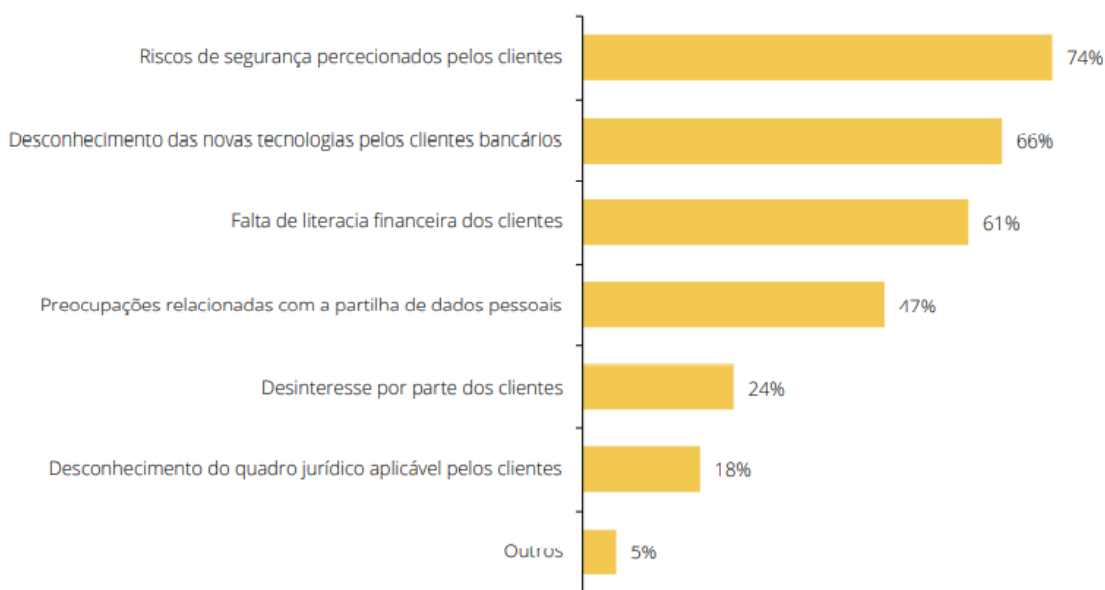


Figura 2: Principais obstáculos do lado da procura à expansão dos canais digitais, resposta múltipla. Fonte: Banco de Portugal, 2019.

2.5. Impacto da pandemia de covid-19 nos bancos portugueses

A pandemia de covid-19 ainda é uma realidade em Portugal e no mundo, no entanto as diversas publicações e estudos, evidenciam o considerável impacto que está a ter nas instituições financeiras.

Embora a pandemia ainda não tenha terminado, já é evidente que veio acelerar a utilização dos canais digitais e, por conseguinte, a disponibilização de uma maior diversidade de produtos e serviços (Hanelt et al., 2021; 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).

Conforme refere Mariana 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 *app* e do *homebanking* enquanto as restrições e as regras de distanciamento social estiverem em vigor” (2020, p. 5).

Apesar do âmbito do presente artigo se reportar aos bancos portugueses, tendo em conta que não foi identificado, até ao momento, nenhum estudo semelhante em Portugal, apresenta-se seguidamente o resultado de uma investigação levada a cabo no Brasil. 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 “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).

É evidente o impacto que a pandemia está a ter enquanto acelerador no desenvolvimento do processo de transformação digital nos bancos, bem como na utilização dos canais digitais, conforme consta nos diversos artigos e estudos publicados (Amrani et al., 2020; Bandeira, 2020; Hanelt et al., 2021; Marketeer, 2020; Moreira, 2020; Pinto et al., 2021).

3. METODOLOGIA

3.1 *Método de investigação e recolha de dados*

Neste artigo será observado o método qualitativo, tendo por base o método de recolha de dados selecionado que foi a recolha de dados preexistentes, nomeadamente os dados documentais (Quivy, 2008) que consiste na análise documental cujas fontes primárias serão os Relatórios e Contas. Estes documentos encontram-se disponíveis nos respetivos sítios em linha institucionais dos bancos. Neste sentido definiu-se um modelo de análise constituído 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);
7. Análise dos temas e conceitos identificados tendo por base o *upload* dos documentos;
8. Seleção dos principais temas e conceitos mais relevantes face aos objetivos do artigo, bem como às palavras-chave;
9. Geração do mapa conceptual através do Leximancer (processo automático).

3.2. *Método de análise de dados*

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). Esta ferramenta tem sido utilizada 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 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 si, incluindo igualmente excertos do texto original onde são referenciados (Leximancer, 2021). De acordo com Brendon Hydman e Shane Pill, “(...) Themes identified via the software can then be interpreted further by researchers to discover meaning from the textual analysis.” (2018, p. 297).

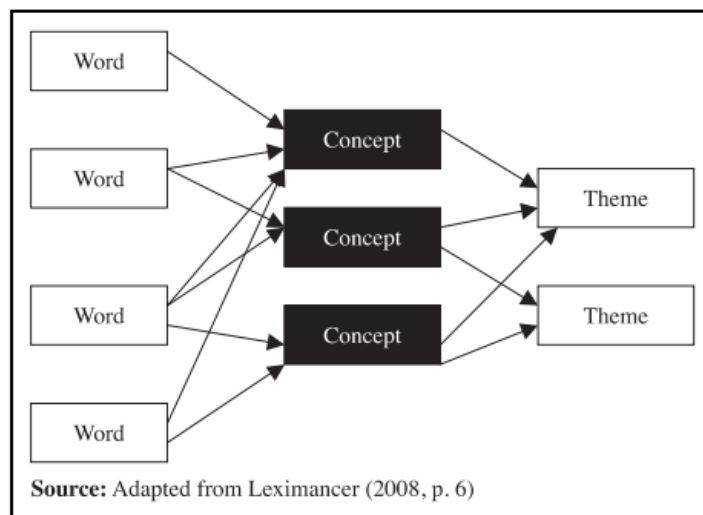


Figura 3: Modelo de análise do software Leximancer. Fonte: Hydman & Pill, 2018, p. 297.

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. Os temas contém no seu interior os conceitos, 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).

3.3. Âmbito da recolha e análise

A recolha de dados teve como fonte primária os Relatórios e Contas³, conforme referido anteriormente. Para efeitos de delimitação do âmbito da análise, foi necessário identificar um critério de seleção dos bancos portugueses que a fonte dos dados fosse uma entidade fidedigna e idónea. Nesse sentido, após pesquisa em diversos sítios em linha, como por exemplo, o Banco de Portugal, a Associação Portuguesa de Bancos (ABP), o Instituto Nacional de Estatística, entre outros, optou-se pelo critério financeiro do “Total de Capital Próprio”. Esta informação foi obtida através da consulta dos Balanços Individuais em dezembro de 2019 disponíveis nos sítios em linha da APB⁴. Decorrente da aplicação deste critério, foram identificados os 10 bancos portugueses com os montantes de “Total de Capital Próprio” mais elevados tendo resultado na listagem, ordenada por ordem decrescente de valor, conforme consta abaixo:

³ No âmbito deste artigo, por uma questão de simplificação, optou-se pela utilização da expressão “Relatório e Contas”. 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.

⁴ Sítio institucional: https://www.apb.pt/publicacoes_e_pareceres/publicacoes/estatisticas/.

1. Caixa Geral de Depósitos, S.A.
2. Banco Comercial Português, S.A.
3. Novo Banco, S.A.
4. Banco Santander Totta, S.A.
5. Banco BPI, S.A.
6. Caixa Económica Montepio Geral, S.A.
7. Haitong Bank, S.A.
8. Banco Bic Português, S.A.
9. Banco de Investimento Global S.A.
10. Caixa - Banco de Investimento, S.A.

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 terminado a 24/09/2022.

Após a obtenção deste conjunto de documentos oficiais, procedeu-se à pesquisa e respetiva análise com o intuito de extrair os capítulos e/ou subcapítulos que abordassem os temas acerca dos quais se pretende recolher informação.

No sentido de facilitar a identificação da informação pretendida, foram feitas pesquisas em cada um dos Relatórios e Contas utilizando as palavras-chave, conforme lista abaixo:

- *App*
- Banco à distância
- Banco digital
- Canal *mobile*
- Canais digitais
- Canais à distância
- Canal *online*
- Digitalização
- *Home banking*
- *Mobile banking*
- Transformação digital

Tendo por base a informação recolhida foi elaborado um ficheiro para onde foi copiado o conteúdo dos capítulos e subcapítulos seleccionados. A informação foi separada em 2 blocos: 2019 e 2020/2021.

Procedeu-se igualmente à eliminação de todas as cedilhas e acentuação nas palavras visto que o Leximancer desagrega as palavras caso possuam estes elementos. Seguidamente os ficheiros foram alvo de *upload* no Leximancer. Para efeitos de apresentação dos mapas conceptuais foi seleccionada a opção de visualização “*Social network (Gaussian)*”, bem como o ajuste de 90% para os conceitos (“*Concepts*”) e 65% para os temas (“*Theme Size*”) para o ano de 2019 como para os anos de 2020 e 2021 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.

4. RESULTADOS

Decorrente da metodologia aplicada para a recolha de dados foi possível obter um total de 30 Relatórios e Contas relativos aos anos de 2019 até 2021, inclusive.

Tendo por base os critérios descritos no ponto 3.3. Âmbito da recolha e análise, para o ano de 2019 o Leximancer produziu um mapa conceptual com 4 temas (Clientes, Banco, Empresas e Negócio), identificados com letras maiúsculas e 31 conceitos, assinalados com letras minúsculas (Figura 4).

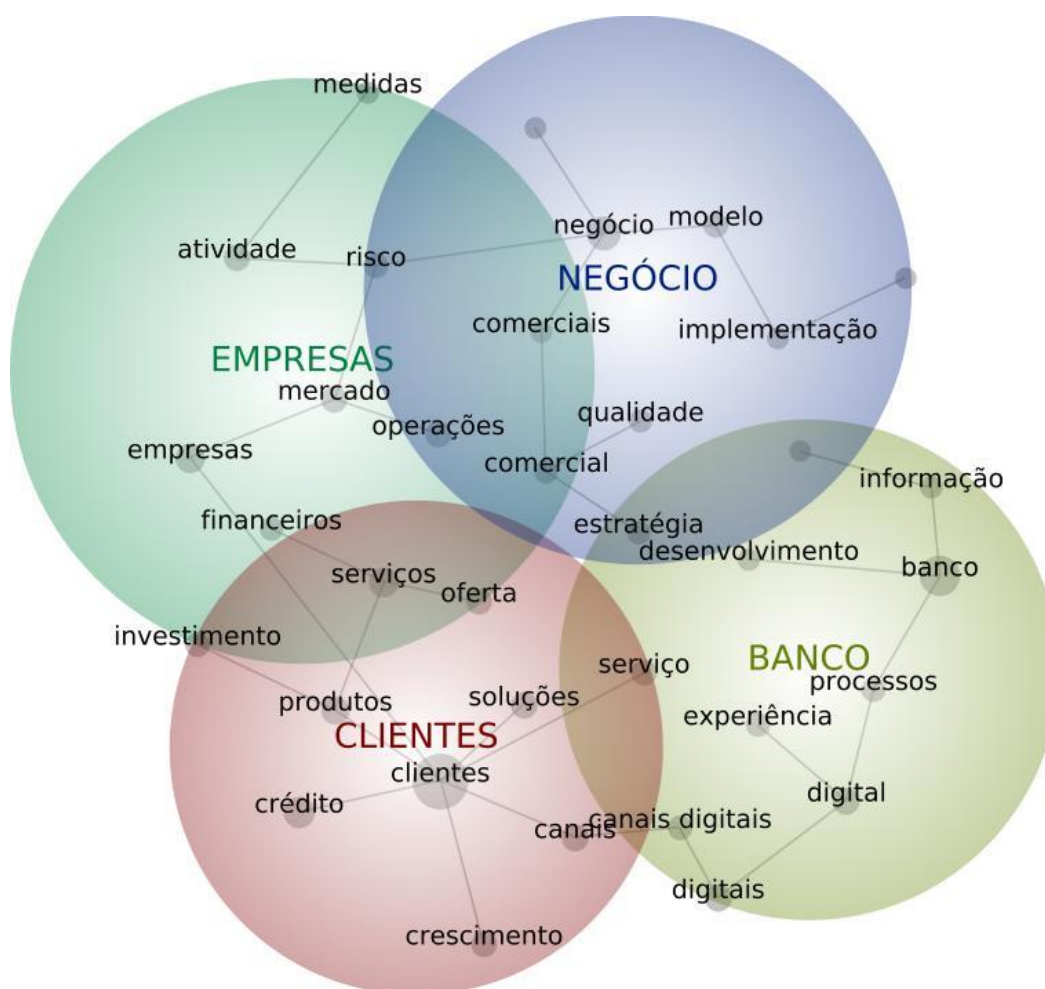


Figura 4: Mapa conceptual relativo a 2019. Fonte: Leximancer.

Conforme referido no subcapítulo 3.3., no Leximancer não foi selecionada a opção 100% nos conceitos, motivo pelo qual surgem identificados com um ponto cinzento nos círculos mas sem a descrição por não se considerar relevantes para este estudo.

Na Figura 5 consta o número de ocorrências de cada um dos temas identificados por ordem decrescente de relevância: Clientes, Banco, Empresas e Negócio.

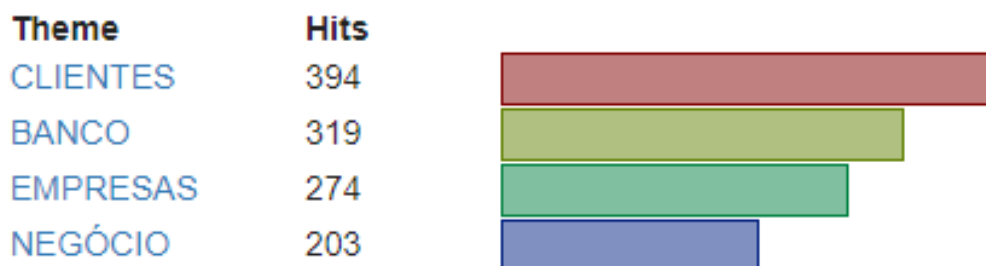


Figura 5: Gráfico com a identificação dos temas e a respetiva ocorrência relativo a 2019. Fonte: Leximancer.

Verifica-se que o tema “Clientes” aparece em primeiro lugar com 394 ocorrências, seguindo-se “Banco” com 319. De imediato surge “Empresas” com 274 registos e seguidamente “Negócio” com 203 ocorrências, ligeiramente inferior a todos os restantes temas. Importa referir que em todos os temas se verifica a intersecção com o tema “Clientes”, bem como com “Negócio”. No entanto o tema “Banco” apenas se cruza com “Clientes” e “Negócio” e o tema “Empresas” com “Negócio” e “Clientes” (Figura 5).

Relativamente aos conceitos identificados, na Tabela 1 constam os conceitos, frequência e relevância, tendo por base os dados extraídos do Leximancer.

Conceito	Frequência	Relevância
Clientes	345	100%
Banco	214	62%
Negócio	129	37%
Crédito	110	32%
Empresas	100	29%
Atividade	73	21%
Serviços	72	21%
Mercado	64	19%
Produtos	61	18%
Crescimento	58	17%
Operações	57	17%
Digital	56	16%
Soluções	54	16%
Serviço	54	16%
Digitais	50	14%
Risco	50	14%
Canais	48	14%
Oferta	44	13%
Modelo	44	13%
Investimento	43	12%
Comercial	39	11%
Medidas	36	10%

Conceito	Frequência	Relevância
Processos	35	10%
Financeiros	35	10%
Qualidade	33	10%
Estratégia	32	9%
Canais digitais	30	9%
Experiência	30	9%
Informação	30	9%
Comerciais	24	7%
Implementação	23	7%
Desenvolvimento	23	7%

Tabela 1: Tabela com conceitos, frequência e relevância relativos a 2019. Fonte: Leximancer.

Na Tabela 1 é possível inferir que o conceito “Clientes” surge em primeiro lugar com 345 ocorrências e a relevância corresponde a 100% nos documentos analisados. Seguidamente surge o conceito “Banco” com 214 ocorrências que representa 62% de relevância e os conceitos “Negócio” e “Crédito” surgem de imediato mas com valores muito inferiores: 37% e 32%, respetivamente. Na lista segue-se “Atividade” e “Serviços” com 21% de relevância e com uma distância muito próxima surge “Mercado” e “Produtos” com 19% e 18%. Todos os restantes conceitos apresentam uma relevância inferior a 18%, conforme é possível inferir pela Tabela 1.

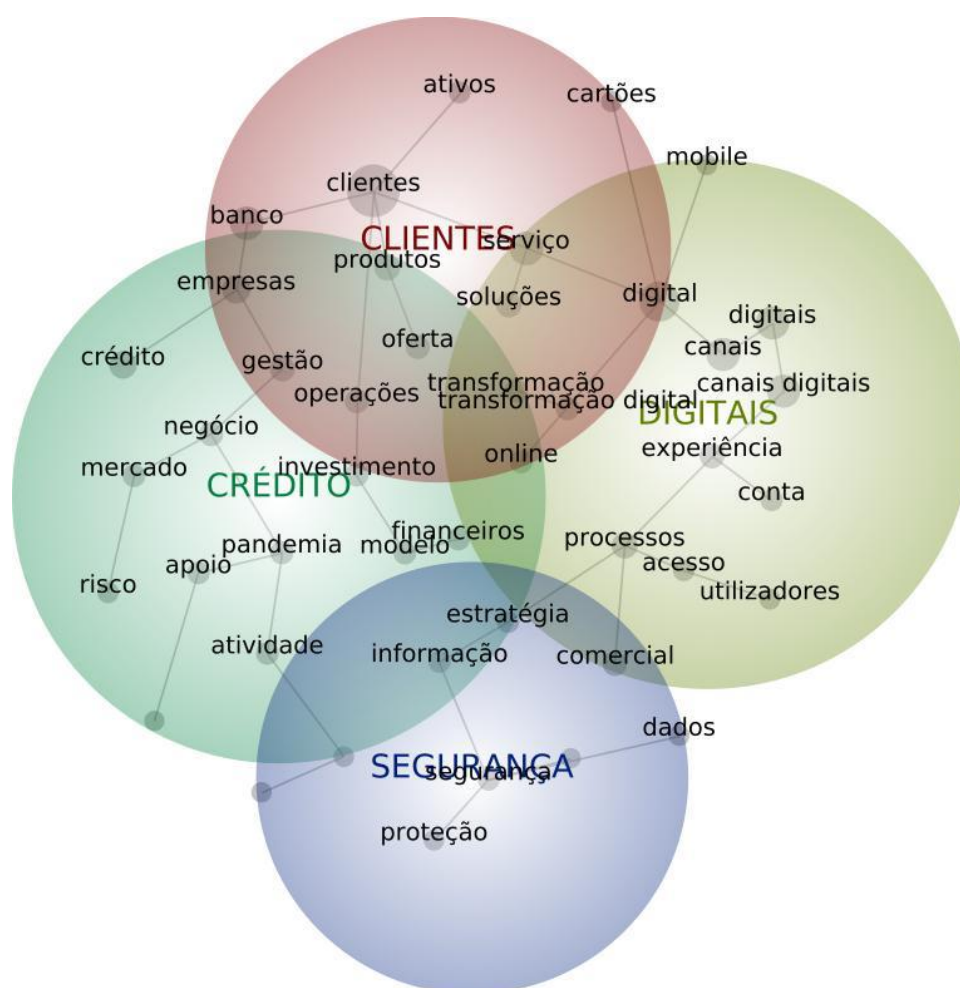


Figura 6: Mapa conceitual relativo a 2020 e 2021. Fonte: Leximancer

Relativamente aos anos de 2020 e 2021, o Leximancer produziu um mapa conceptual com 4 temas – Clientes, Crédito, Digitais e Segurança – e com 40 conceitos (Figura 6).

Na Figura 7 consta o número de ocorrências de cada um dos temas identificados, por ordem decrescente de relevância: Clientes, Crédito, Digitais e Segurança. Constata-se que o tema “Clientes” assume uma relevância muito superior a todos os restantes, seguindo-se o tema “Crédito” com 598. Por fim, temos “Digitais” com 524 e “Segurança” com 117.

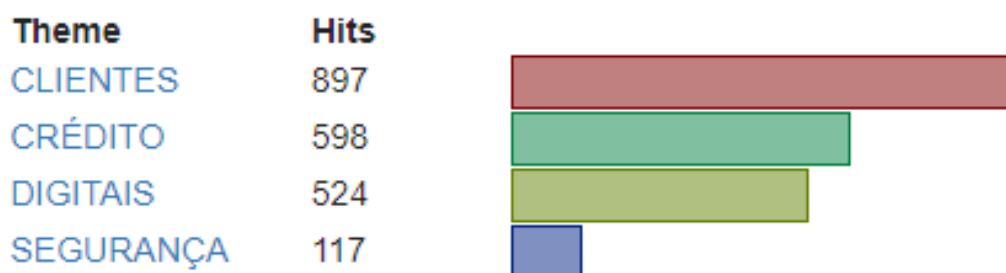


Figura 7: Gráfico com a identificação dos temas e a respetiva ocorrência relativo a 2020 e 2021. Fonte: Leximancer.

Na Tabela 2 constam os conceitos que foram identificados neste mapa relativo a 2020 e 2021, bem como a frequência e relevância nos Relatórios e Contas.

Conceito	Frequência	Relevância
Clientes	825	100%
Banco	346	42%
Digital	384	47%
Serviço	261	32%
Digitais	225	27%
Canais	224	27%
Canais digitais	222	27%
Crédito	191	23%
Empresas	179	22%
Processos	121	15%
Comercial	113	14%
Produtos	112	14%
Gestão	112	14%
Experiência	107	13%
Soluções	104	13%
Negócio	103	12%
Operações	91	11%
Pandemia	90	11%
Oferta	84	10%
Atividade	80	10%
Mercado	79	10%
Investimento	78	9%
Financeiros	73	9%
Apoio	72	9%
Online	69	8%
Transformação	68	8%
Ativos	63	8%
Segurança	62	8%
Transformação digital	61	7%
Modelo	61	7%

Conceito	Frequência	Relevância
Informação	60	7%
Conta	60	7%
Estratégia	55	7%
Risco	50	6%
Cartões	47	6%
Acesso	45	5%
Dados	44	5%
Proteção	43	5%
Mobile	36	4%
Utilizadores	36	4%

Tabela 2: Tabela com conceitos, frequência e relevância relativos a 2020 e 2021. Fonte: Leximancer.

Relativamente à interceção dos temas é evidente a sobreposição do tema “Digitais” e “Crédito” com os restantes, ou seja, com “Clientes” e “Segurança”. Por sua vez, o tema “Clientes” cruza-se com “Crédito” e “Digitais”. O tema “Segurança” encontra-se sobreposto com “Crédito” e “Digitais” (Figura 6).

Quando se comparam os mapas de conceitos, verifica-se que existe apenas 1 tema comum: “Clientes”, sendo que é o tema com maior relevância em ambos os mapas. No mapa de 2019 o tema “Empresas” é substituído por “Crédito” em 2020 e 2021 e o tema “Banco” por “Digitais” e por fim, “Negócio” dá lugar a “Segurança” (Figura 6).

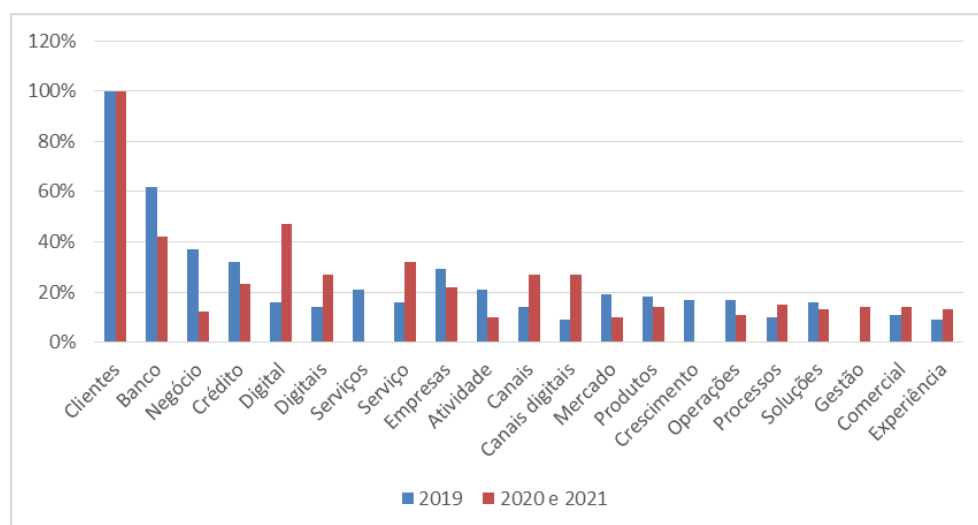


Figura 8: Gráfico comparativo da relevância dos principais conceitos em 2019 e 2020/2021.

Tendo por base os conceitos extraídos automaticamente do Leximancer, procedeu-se à elaboração de um gráfico comparativo dos 15 conceitos com maior relevância em 2019 e 2020/2021 (Figura 8). Neste sentido é possível constatar que tanto em 2019, ano pré-pandemia, como em 2020/2021, período de pandemia, os 2 primeiros conceitos são comuns: “Clientes” e “Banco” representando o primeiro 100% de relevância nos Relatórios e Contas. O conceito “Banco” em 2019 tem a relevância de 62%, enquanto em 2020/2021 surge com 48%. E em 2019, temos em terceiro lugar “Negócio”, enquanto em 2020 e 2021 surge “Digital”. De referir também que muitos conceitos são comuns

embora com distribuições distintas quanto à sua frequência e relevância, como por exemplo, “Empresas”, “Produtos”, “Operações”, “Oferta”, “Produtos”, “Serviços” entre muitos outros.

5. DISCUSSÃO

O presente artigo tem como fonte primária os Relatórios e Contas dos bancos que após submissão no Leximancer permitiu produzir 2 mapas de conceitos. No mapa referente a 2019, o tema “Clientes” surge como o mais relevante, sendo apresentado a cor vermelha mas neste não consta o conceito de “Transformação digital” (Figura 4). No mapa relativo aos anos de 2020 e 2021, o tema “Clientes” também consta no mapa como o mais relevante, no entanto o conceito “Transformação digital” surge no seu interior (Figura 6). Quando consultados os excertos, extraídos automaticamente pelo *software*, é referido o seguinte “o banco continuou a promover a melhoria da qualidade do serviço e da experiência do cliente assente no processo de transformação digital que acelerou durante o ano [2020/2021] (...)”. O resultado expresso nestes 2 mapas, bem como o excerto mencionado vão ao encontro do referido por diversos autores que consideram a experiência do cliente um dos fatores preponderantes no processo de transformação digital nas empresas (Carapuça, 2018; Cziesla, 2014; Duarte, 2019; Hanelt et al., 2021; Lydiana et al, 2022, Pinto et al., 2021; Poleza & Varvakis, 2019; Rodrigues, 2019).

Em ambos os mapas o tema e conceito mais relevante é “Clientes”, seguindo-se “Banco” em 2019 e “Crédito” em 2020/2021. O terceiro lugar em 2019 é ocupado por “Empresas” e em 2020/2021 por “Digitais”. Neste tema verifica-se a sobreposição com o “Clientes”, “Crédito” e “Segurança” evidenciando assim o impacto que a pandemia de covid-19 teve na banca portuguesa. Conforme é referido por Mariana Bandeira num artigo publicado no Jornal Económico “os canais digitais tornaram-se, mais do que nunca, a joia da coroa dos bancos portugueses”, conforme podemos inferir pela análise do mapa (Figura 6) em que o conceito de canais digitais aparece quase sobreposto ao tema “Digitais”. No entanto, também refere que “(...) com a propagação do novo coronavírus no país, as instituições readaptaram-se e começaram a aconselhar a utilização das *app* e do *homebanking* enquanto as restrições e as regras de distanciamento social estiverem em vigor” (2020, p. 5). Através da análise da Figura 6 é possível inferir a relação do conceito “canais digitais” com “online”, bem como com “mobile” verificando-se que se encontram todos inseridos no tema “Digitais” e muito próximos do tema “Clientes” em conformidade com o referido por Mariana Bandeira num artigo de imprensa (2020), bem como pelo estudo levado a cabo pela Basef Banca da Marktest (Marketeer, 2020).

A análise comparativa dos mapas permitiu inferir que passaram a ser disponibilizados mais produtos e serviços decorrente das correlações do conceito de “Canais digitais” com os seguintes conceitos: “Operações”, “Crédito”, “Financeiros”, “Investimento”, “Cartões”, “Conta”, “Produtos” e “Serviços”, entre outros. O conteúdo deste mapa encontra-se em alinhamento com António Moreira

que refere o facto da pandemia de covid-19 ter vindo acelerar a utilização dos canais digitais e por conseguinte a disponibilização de uma maior diversidade de produtos e serviços (2020).

Enquanto no mapa de 2019 o conceito “Crédito” surge inserido no tema “Clientes”, no mapa de 2020 e 2021 ganha maior relevo ao encontrar-se representando simultaneamente como tema e conceito e em evidente interseção com os temas “Clientes”, “Digitais” e “Segurança” (Figura 6). Este mapa evidencia as preocupações do sector bancário com o tecido empresarial que foi e continua a ser afetado pela crise, bem como as medidas que foram implementadas pelos bancos em articulação com as respetivas entidades de supervisão e regulação, bem como 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.

E, por fim, verifica-se que embora a “Segurança” seja identificada como uma preocupação por parte dos clientes, bem como pelos bancos (Banco de Portugal, 2019) e igualmente pela entidade de supervisão (Leitão, 2017) no mapa de 2019 não se encontra espelhada, nem sob a forma de tema, nem de conceito mas surge no mapa de 2020 e 2021 enquanto tema e igualmente como conceito. O seu surgimento é justificável pelo maior impacto que o digital passou a assumir na relação do cliente com o banco, bem como as preocupações riscos que daí decorrem. Conforme é referido também por Susana Duarte, “Para o nosso regulador [o português] a segurança é o principal, assim o BdP tenta promover a segurança, sem comprometer a inovação” (2019, p. 16) e verifica-se (Figura 7) que quando selecionado o conceito “Segurança” há uma relação, entre outros, com os conceitos de “Clientes”, “Banco”, “Canais digitais”, bem como com “Transformação digital”.

6. LIMITAÇÕES

No que diz respeito às limitações, importa referir que, embora as medidas de combate à pandemia estejam a ser levantadas em Portugal e o período de confinamento já tenha terminado, ainda não foi decretado o fim da pandemia, pelo que o período acerca do qual este artigo pretende abordar ainda está a decorrer.

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 no sector bancário, artigos científicos e demais trabalhos académicos que versem sobre o mesmo, apenas tendo sido identificados algumas análises estatísticas e artigos na imprensa generalista e especializada.

Face às limitações no âmbito da elaboração deste artigo, apresentam-se seguidamente as linhas de investigação futuras que se considera relevantes levar a cabo para obter a totalidade da informação pretendida e atingir os objetivos delineados, bem como para aprofundar e aprimorar este estudo.

7. CONTRIBUIÇÕES E TRABALHO FUTURO

Este estudo ambiciona, a nível académico, contribuir para o conhecimento dos impactos da pandemia de covid-19 nos canais digitais, permitindo identificar as alterações que foram implementadas pelos bancos. Este contributo encontra-se materializado em 2 mapas conceptuais que foram extraídos automaticamente do Leximancer, por um lado, um mapa de conceitos de 2019, o ano anterior à pandemia e, por outro, um mapa de conceitos relativo a 2020 e 2021, os anos correspondentes ao contexto pandémico. Através da análise destes 2 mapas é possível inferir as diferenças do “antes” e “durante” a pandemia, tendo por base a fonte de informação deste artigo, 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 portuguesa.

Relativamente às implicações a nível empresarial, pretende-se que ao identificar estas medidas que foram adotadas, os gestores possam definir outras iniciativas no âmbito dos canais digitais, bem como potenciar as já implementadas, tirando proveito das competências que os clientes adquiriram e dos próprios hábitos e comportamentos.

Como trabalho futuro e decorrente das limitações 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.

Considera-se que para realizar um estudo mais robusto e completo deverá ser complementado com outro método de recolha de dados, nomeadamente a realização de entrevistas semiestruturadas e dirigidas aos responsáveis pelos canais digitais.

Uma futura investigação também poderia passar por alargar o âmbito de análise a todos os bancos portugueses e não apenas aos 10 bancos com o “Total de Capital Próprio” mais elevado, permitindo ter uma visão mais global.

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 abarcar uma abrangência geográfica maior, permitindo também a análise comparativa entre os diversos países.

8. CONCLUSÃO

A elaboração deste artigo permitiu, com recurso à utilização da ferramenta Leximancer, a identificação dos principais temas abordados nos Relatórios e Contas no ano anterior à pandemia em Portugal (2019) e nos 2 anos pandémicos seguintes (2020 e 2021), bem como os conceitos que surgem com mais frequência e as respetivas correlações.

Para responder à pergunta de partida – “Quais as alterações implementadas nos canais digitais dos maiores bancos portugueses potenciadas pela pandemia de covid-19?” – foram definidos 1 objetivo geral e 4 objetivos específicos.

Relativamente ao objetivo geral – “Identificar quais as alterações que foram implementadas pelos maiores bancos portugueses nos canais digitais que foram potenciadas pelo contexto pandémico” – começou-se por levar a cabo uma revisão da literatura acerca da temática no contexto da banca portuguesa. Neste sentido, não foram identificados trabalhos de cariz científico especificamente sobre o objeto de estudo deste artigo, embora proliferem artigos de imprensa generalista e especializada sobre a realidade portuguesa, bem como estudos de empresas de consultoria. O âmbito da revisão da literatura abarcou igualmente outras geografias, além de Portugal, 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 processamento dos Relatórios e Contas pelo 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. A análise comparativa destes mapas permite identificar, através dos temas e dos conceitos inscritos no interior de cada círculo, que existe 1 tema comuns em ambos os períodos cronológicos: “Clientes”. Tanto no mapa de 2019, como em 2020 e 2021, “Clientes” assume a mesma relevância ao estar representado no círculo vermelho. Os conceitos no interior dos diversos temas, como por exemplo, “Canais digitais”, “Transformação digital”, “Segurança” denotam a importância que os bancos atribuem a estes assuntos através das medidas que foi necessário implementar, bem como da preocupação com a “Proteção”, a “Informação”, os “Dados” e naturalmente o “Negócio” num contexto inevitavelmente mais digital por via das circunstâncias dos vários confinamentos totais ou parciais que vigoraram.

Outra das alterações evidentes entre o mapa de pré-pandemia, 2019, e os anos da pandemia, 2020 e 2021, é o facto de passar a existir um tema inteiramente dedicado a “Digitais” onde constam conceitos como “Canais digitais”, “*Mobile*”, “*Online*” e “Transformação digital” (conceito ausente no mapa de 2019), entre outros. Neste sentido, constata-se que as alterações implementadas passam sobretudo pela adoção de iniciativas relacionadas com a componente digital e a segurança, seja física ou digital, bem como o crédito e a disponibilização de produtos e serviços através dos canais digitais.

Quanto aos objetivos específicos, o mapa de 2020/2021 permite constatar que os canais digitais disponibilizados foram o *online* e o *mobile* através das interligações entre os conceitos. Quanto aos produtos e serviços disponibilizados em 2020 e 2021, identificam-se no tema “Digitais” os seguintes conceitos: “Operações”, “Cartões”, “Financeiros”, “Conta” e “Crédito”.

Relativamente aos mecanismos de identificação e autenticação implementados, apenas é possível identificar o tema e simultaneamente o conceito “Segurança”, bem como os conceitos “Proteção”, “Acesso”, “Risco”, “Dados” e “Informação” denotando as preocupações existentes mas não

identificando especificamente os mecanismos implementados. Quando consultados os excertos extraídos da ferramenta identifica-se, por exemplo, o 3D Secure e notificações ao cliente.

Quanto ao quarto e último objetivo específico relativo à forma como foi realizada a identificação e validação dos elementos identificativos do cliente aquando da abertura de conta e/ou celebração de contratos, é possível através da relação do conceito “Conta”, bem como de “Crédito” (que implica a formalização sob a forma de contrato) com os conceitos de “Segurança”, “Proteção”, “Informação”, “Dados”, “Acesso” denotando as preocupações associadas por parte dos bancos, embora não especifique a forma como se processa a identificação e validação, conforme definido neste objetivo.

Os canais digitais constituem uma preocupação primordial por parte dos bancos na medida em que constam, tanto no mapa de 2019 como referente a 2020 e 2021, com especial enfoque neste período pandémico ao constar “Digitais” enquanto conceito e simultaneamente como tema. É igualmente notória a preocupação quanto à segurança que surge intimamente ligada com o tema “Digitais”.

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 10 maiores bancos portugueses.

E, por fim, constatamos que a utilização do Leximancer permitiu atingir, de forma geral, o objetivo geral e os objetivos específicos delineados neste trabalho de investigação, tanto através dos mapas de conceitos explicativos das medidas adotadas nos canais digitais pelos bancos que constituem a contribuição teórica, bem como de toda a informação que foi possível extrair da ferramenta.

REFERÊNCIAS

- 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, December (2020) <http://www.ojs.unito.it/index.php/EJIF>
- 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.
- Carapuça, R. (2018). *Revolução Digital: Quando Tudo é Possível* (1.ª ed.). Glaciar.
- 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>
- Decreto n.º 2-A/2020 da Presidência do Conselho de Ministros (2020). Diário da República n.º 57/2020, 1º 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>.
- 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.repositorio.utl.pt/handle/10400.5/19198>.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. & Marante, C. A. (2021, julho 05). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*. 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*, vol. 24 (3), 292-313. DOI: 10.1177/1356336X17690312
- Leitão, L. (2017, março 09). *A Banca Digital: Reflexão sobre a comercialização de produtos e serviços bancários de retalhado 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_11.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>
- Malar, D. A.; Arvidsson, V. & Holmstrom, J. (2019). Digital Transformation in Banking: Exploring Value Co-Creation in Online Banking Services in India, *Journal of Global Information Technology Management*, 22:1, 7-24, DOI: 10.1080/1097198X.2019.1567216
- 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_E_SP_20381.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*, Vol. 37 (158), 113-125. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4446>.
- 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.
- Rodrigues, J. F. C. (2019). *Digitalização da banca [re]pensar estratégias e tendências* (202256413) [Dissertação de mestrado, ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE – IUL. <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/18889>.
- 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>.