



# **Ameaça das fintechs no setor bancário português.**

Impacto estratégico e caminhos para a inovação bancária.

Maria Homem de Sá

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Pedro Celeste

Dissertação submetida como parte dos requisitos para a obtenção do Mestrado Executivo em Inovação e transformação digital, na Universidade Católica Portuguesa, novembro 2025.

## I - Resumo

Nos últimos anos, o setor bancário tem assistido a uma transformação profunda impulsionada pela entrada das Fintechs no mercado português, start-ups tecnológicas que oferecem soluções financeiras digitais inovadoras, rápidas e centradas no cliente. Estas empresas têm vindo a conquistar fatias significativas de mercado ao oferecerem serviços mais ágeis, com melhor experiência digital e frequentemente com menores custos. Neste sentido, pretendo analisar como os bancos tradicionais devem fazer frente a estas entradas disruptivas no setor bancário para se manterem sustentáveis e relevantes. Para isso estudo a cultura e estrutura da empresa, modelo de negócio e proposta de valor, perceção e experiência do cliente.

## I - Abstract

In recent years, the banking sector has undergone a profound transformation driven by the entry of Fintechs into the Portuguese market – technology start-ups that offer innovative, fast, and customer-centric digital financial solutions. These companies have been capturing significant market share by providing more agile services, with better digital experiences and often at lower costs. In this context, I intend to analyse how traditional banks should respond to these disruptive entrants in the banking sector in order to remain sustainable and relevant. To this end, I study the company’s culture and structure, business model and value proposition, as well as customer perception and experience.

### **Palavras-chave:**

“digital transformation”, “digital disruption”, “user experience”, “value proposition”, “business model innovation”, “banking sector”, “banking transformation”, “digital banking”, “Fintech”, “Fintech disruption”.

## II – Agradecimentos

Em primeiro lugar, dirijo o meu agradecimento ao professor Pedro Celeste, orientador desta dissertação, pela sua disponibilidade e apoio que sempre me prestou ao longo do desenvolvimento deste caso de estudo. Os conhecimentos que me transmitiu foram fundamentais para a elaboração da presente dissertação.

Também aos meus colegas e amigos que me acompanharam neste percurso académico, pela sua amizade e companheirismo.

Por último, mas certamente os mais importantes, quero agradecer à minha família. Sem eles e sem o seu apoio, nada disto seria possível. À minha mãe e irmão e restante família, pela sua compreensão à minha “ausência” durante este último ano, assim como pelo seu constante encorajamento e motivação para atingir este e outros objetivos na minha vida.

### III - Índice

<b>I - RESUMO</b>	<b>2</b>
<b>I - ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>II - AGRADECIMENTOS</b>	<b>3</b>
<b>III - ÍNDICE</b>	<b>4</b>
ÍNDICE DE FIGURAS	6
LISTA DE ABREVIATURAS	7
<b>IV - INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>V - REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>10</b>
1. TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR BANCÁRIO	10
1.1. <i>Evolução e enquadramento da transformação digital na banca</i>	10
1.2. <i>Tecnologias catalisadoras da mudança no setor bancário</i>	10
1.3. <i>Liderança estratégica, maturidade digital e foco no cliente bancário</i>	11
1.4. <i>Missão, valores e objetivos como motores da transformação bancária</i>	12
2. COMPORTAMENTO DO CLIENTE BANCÁRIO (EM SEGMENTOS B2C E B2B)	13
2.1. <i>Impacto da digitalização nas expectativas do cliente bancário</i>	13
2.2. <i>Perfis geracionais e interação com o setor bancário</i>	14
2.3. <i>Experiência do utilizador digital como fator competitivo na banca</i>	15
3. FINTECHS E DISRUPÇÃO NO SETOR BANCÁRIO	16
3.1. <i>Definição, origem e fatores de crescimento</i>	16
3.2. <i>Categorias e áreas de especialização no setor bancário</i>	16
3.3. <i>Diferenciação e modelos de negócio centrados no cliente digital</i>	17
3.4. <i>Alterações na cadeia de valor do setor bancário</i>	18
3.5. <i>Regulamentação e impacto na disrupção financeira</i>	19
4. CAPACIDADE ORGANIZACIONAIS DO SETOR BANCÁRIO PARA A INOVAÇÃO	19
4.1. <i>Cultura e estruturas digitais como facilitadores da mudança</i>	19
4.2. <i>Competências críticas e talento digital na banca</i>	20
4.3. <i>Processos ágeis de desenvolvimento e inovação bancária</i>	20
4.4. <i>Estratégias go-to-market orientadas para o digital</i>	21
5. ESTRATÉGIAS DA BANCA TRADICIONAL FACE ÀS FINTECHS	21
5.1. <i>Redefinição da proposta de valor no contexto digital</i>	21
5.2. <i>Customer-centricity e personalização continua</i>	22
5.3. <i>Modelos de reação estratégica à disrupção das fintechs</i>	23
5.4. <i>Ferramentas para acelerar transformação digital bancária</i>	23
<b>VI - CASE STUDY</b>	<b>25</b>

1.	CONTEXTO DE TRANSFORMAÇÃO DO SECTOR BANCÁRIO PORTUGUÊS -----	25
2.	BARREIRAS INTERNAS À INOVAÇÃO NO SECTOR BANCÁRIO -----	28
3.	DISRUPÇÃO FINTECH: IMPACTO POR SEGMENTO DE ATIVIDADE -----	30
4.	ESPAÇOS DE OPORTUNIDADE E APRENDIZAGEM INTERNACIONAIS -----	33
5.	RESPOSTA ESTRATÉGICA DOS BANCOS TRADICIONAIS PORTUGUESES -----	35
<b>VII – MARKET RESEARCH -----</b>		<b>39</b>
	PERFIL DA AMOSTRA -----	39
	BANCOS VERSUS BANCO COM PRINCIPAL CONTA -----	39
	PERCEÇÃO DA EXPERIÊNCIA DO CLIENTE -----	40
	MOTIVAÇÕES PARA A ESCOLHA DE UM BANCO -----	41
	SERVIÇOS BANCÁRIOS MAIS UTILIZADOS -----	42
	<i>Pagamentos</i> -----	42
	<i>Crédito</i> -----	44
	<i>Investimento</i> -----	45
	<i>Poupança</i> -----	46
	BANCO DIGITAL -----	46
<b>VIII – CONCLUSÕES -----</b>		<b>48</b>
	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS -----	50
	TEACHING NOTES -----	51
<b>ANEXOS -----</b>		<b>53</b>
	<i>Anexo 1: Questionário realizado</i> -----	53
	<i>Anexo 2: Resposta às as cinco questões das teaching notes</i> -----	60
<b>BIBLIOGRAFIA -----</b>		<b>64</b>
	REFERÊNCIAS ACADÉMICAS -----	64
	OUTRAS REFERÊNCIAS -----	65

## Índice de figuras

Figura 1: Evolução das operações de pagamento em Portugal registadas no SICOI	26
Figura 2: Dados encadeados em volume (base 2021) em milhares de milhões de euros e em percentagem	27
Figura 3: Evolução de 2018 a 2021 da % de organizações a utilizar serviços cloud	29
Figura 4: Perfil dos inquiridos	39
Figura 5: Bancos onde os inquiridos tem ou já tiveram conta	39
Figura 6: Perceção da experiência do cliente em relação ao banco onde tem a sua principal conta	40
Figura 7: Motivações para a escolha do banco onde tem ou já tiveram conta	41
Figura 8: Motivações para escolha do banco por gerações	41
Figura 9: Serviços bancários utilizados	42
Figura 10: Plataformas, motivações e critério de escolha de Pagamentos	42
Figura 11: Plataformas, motivações e critério de escolha de Pagamentos por geração	43
Figura 12: Plataformas, motivações e critério de escolha de Crédito	44
Figura 13: Plataformas, motivações e critério de escolha de Crédito por geração e rendimento bruto anual	44
Figura 14: Plataformas, motivações e critério de escolha de Investimento	45
Figura 15: Distribuição de plataformas de Investimento por geração	45
Figura 16: Plataformas, motivações e critério de escolha de Poupança	46
Figura 17: Distribuição de plataformas de Poupança por geração	46
Figura 18: Preferência de banco digital	46
Figura 19: Distribuição da preferência de banco digital por geração	47

## Lista de abreviaturas

AI	Inteligência Artificial	Artificial Intelligence
API	Interface de Programação de Aplicações	Application Programming Interface
B2B	Relação empresa-para-empresa	Business-to-Business
B2C	Relação empresa-para-consumidor final	Business-to-Consumer
BaaS	Banca como Serviço	Banking-as-a-Service
BCE	Banco Central Europeu	European Central Bank
BMC	Quadro de Modelo de Negócio	Business Model Canvas
BNPL	“Compra Agora, Paga Depois”	Buy Now, Pay Later
BPstat	Base estatística do Banco de Portugal	Bank of Portugal statistical database
CEO	Diretor Executivo	Chief Executive Officer
COVID	Doença coronavírus de 2019	Coronavirus Disease 2019
CSRD	Diretiva de Relato de Sustentabilidade Empresarial	Corporate Sustainability Reporting Directive
DMM	Modelo de Maturidade Digital	Digital Maturity Model
DORA	Regulamento de Resiliência Operacional Digital	Digital Operational Resilience Act
EBA	Autoridade Bancária Europeia	European Banking Authority
ESG	Ambiental, Social e Governança	Environmental, Social and Governance
ETF	Fundo transacionado em bolsa	Exchange-Traded Fund
EU	União Europeia	European Union
INE	Instituto Nacional de Estatística	Portuguese National Statistics Institute
IT	Tecnologias de Informação	Information Technology
MVP	Produto Mínimo Viável	Minimum Viable Product
NPS	Índice de Recomendação Líquida	Net Promoter Score
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico	Organisation for Economic Co-operation and Development

P2P	Ligação direta entre utilizadores	Peer-to-Peer
PaaS	Plataforma como Serviço	Platform-as-a-Service
PPR	Plano Poupança Reforma	Retirement Savings Plan
PSD2	Segunda Diretiva de Serviços de Pagamento da União Europeia	Payment Services Directive 2
PSD3	Terceira Diretiva de Serviços de Pagamento da União Europeia	Payment Services Directive 3
PSR	Regulamento de Serviços de Pagamento da União Europeia	Payment Services Regulation
RPA	Automação Robótica de Processos	Robotic Process Automation
SaaS	Software como Serviço	Software-as-a-Service
SICOI	Sistema de Compensação Interbancária	Portuguese Interbank Clearing System
UX	Experiência do Utilizador	User Experience
VPC	Quadro de Proposta de Valor	Value Proposition Canvas

## IV – Introdução

A entrada das Fintechs acabou a desafiar o modelo de negócio dos bancos tradicionais portugueses, obrigando-os a repensar a forma como operam, a sua proposta de valor e os seus canais. O problema central de investigação que orienta este trabalho é o seguinte: “Qual o impacto estratégico da entrada das fintechs no setor bancário português e quais as estratégias que um banco tradicional, poderá adotar para manter a sua relevância e competitividade no futuro?” Para sustentar a resposta a esta questão, foram definidas quatro questões auxiliares:

1. Quais os principais fatores que explicam o crescimento das fintechs em Portugal?
2. De que forma as fintechs estão a impactar o modelo de negócio tradicional dos bancos?
3. Quais são as tendências que na Europa, estão a criar espaços de oportunidade e aprendizagem que impulsionam a transformação do sector da banca tradicional?
4. Que estratégias poderá o banco adotar para responder à concorrência das fintechs e como se deve estruturar para garantir maior agilidade e rapidez na resposta às necessidades dos clientes?

A abordagem metodológica adotada foi de carácter misto, combinando análise qualitativa e quantitativa. O trabalho envolveu uma revisão de literatura aprofundada e realização de um questionário a clientes digitais. A descrição detalhada deste método, bem como das amostras e técnica de análise utilizada, é apresentada no capítulo dedicado ao market research.

A dissertação está organizada em quatro secções: (i) revisão de literatura, que apresenta a evidência científica sobre os temas em estudo, com base em artigos publicados em revistas académicas de referência, (ii) estudo de caso sobre os impactos estratégicos, (iii) market research que integra as perspetivas do negócio e do cliente e (iv) conclusões e recomendações para investigações futuras.

## V – Revisão de literatura

### 1. Transformação digital no setor bancário

#### 1.1. Evolução e enquadramento da transformação digital na banca

Transformação digital vai além da digitalização de serviços. Implica uma mudança estrutural na forma como os bancos tradicionais operam, interagem com os clientes e competem no mercado. Segundo Valsamidis et al. (2024), a transformação digital nas instituições financeiras ocorre em três níveis interdependentes: (i) processos, (ii) tecnologia e (iii) pessoas, desafiando assim a rigidez dos sistemas bancários tradicionais. A sua trajetória pode ser traçada em três fases: (i) informatização de processos (anos 90-2000), (ii) digitalização de canais e serviços (2000-2015) e (iii) transformação organizacional (2015 até ao presente), onde o foco é em estratégias digitais integradas e centradas no cliente (Amin & Agrawal, 2024). Tkalenko et al. (2025) realça ainda que esta transformação também resulta de exigências impostas pela União Bancária ao exigir estabilidade, modernização e cibersegurança através de regulamentação obrigatória.

Baftijari (2021) acrescenta ainda que esta evolução foi impulsionada pela pressão competitiva de novos concorrentes (como as fintechs), por impulsionarem alterações no comportamento dos clientes e ainda pela necessidade de aumento da eficiência operacional. O autor refere que a pandemia coronavirus disease 2019 (COVID-19) funcionou como catalisador deste processo, obrigando bancos e clientes a adotarem rapidamente canais digitais.

Segundo Kang et al. (2025), a confiança digital tornou-se um fator-chave para a adoção de soluções bancárias digitais, obrigando a uma reformulação da jornada do cliente para responder a um perfil mais exigente e digitalizado.

#### 1.2. Tecnologias catalisadoras da mudança no setor bancário

De acordo com Baftijari (2021) e Ahmad et al. (2024), os principais catalisadores tecnológicos da transformação digital bancária são (i) automatização de processos, (ii) inteligência artificial (IA), (iii) big data analytics, (iv) computação em cloud, (v) biometria e (vi) blockchain. Destacando:

- i. Automação robótica de processos (RPA) permite reduzir o erro humano, otimizar operações repetitivas e libertar recursos para tarefas com maior valor acrescentado, contribuindo para um aumento da eficiência operacional;

- ii. Inteligência artificial tem um papel fundamental em áreas como prevenção de fraude, personalização de produtos, análise preditiva de risco e atendimento ao cliente através de chatbots;
- iii. Big data analytics, proporciona aos bancos uma visão holística do comportamento do cliente utilizando ferramentas analíticas para segmentação de clientes, detecção de padrões de consumo, e avaliação de risco em tempo real;
- iv. Blockchain representa um potencial disruptivo ao permitir registos descentralizados, transparentes e imutáveis. Pode ser relevante para operações de crédito, pagamentos internacionais e verificação de identidade. Esta tecnologia pode reduzir a necessidade de intermediários, diminuindo custos e aumentando a segurança.

Hadadi (2024) destaca que tecnologias emergentes são o motor da transformação, permitindo a personalização em escala, a automatização inteligente de processos e a criação de novas fontes de receita, fatores críticos para competir com as fintechs. A agilidade que estas tecnologias proporcionam permite às instituições mais digitais reduzir o time-to-market de novos produtos de forma drástica.

### **1.3. Liderança estratégica, maturidade digital e foco no cliente bancário**

A transformação digital bem-sucedida depende criticamente de (i) visão estratégica da liderança, (ii) maturidade digital institucional e (iii) orientação clara para o cliente (customer-centricity). Estes três eixos são indissociáveis para garantir não só a adaptação à mudança, mas a sua instrumentalização como vantagem competitiva. Como referem Tkalenko et al. (2025), a digitalização obriga à reformulação de estruturas hierárquicas, à descentralização de processos e à reconversão de competências.

- i. Kang (2025) destaca que instituições com diretores executivos (CEOs) e equipas de liderança com alta literacia digital tendem a investir mais cedo e com maior foco em estratégias de customer-centricity, o que se traduz em maior retenção e engagement. Sutherland (2024) sublinha a importância de definir uma missão digital clara, com valores organizacionais que promovam a experimentação, o foco no cliente e a aprendizagem contínua. A ausência destes elementos resulta frequentemente em iniciativas digitais fragmentadas e ineficazes;
- ii. A maturidade digital, como defende Yevtushenko (2025), não se limita à adoção de tecnologia, mas mede-se pela capacidade de integrar inovação de forma transversal, desde o planeamento estratégico até à execução operacional. No seu estudo realça que equipas de IT que reportam diretamente ao board executivo aumentam em 46% a

velocidade de resposta a mudanças no mercado, quando comparadas com estruturas mais tradicionais.

- iii. O conceito de customer-centricity – abordado por Baftijari (2021) defende que deve estar refletido não apenas nos produtos e canais, mas também nos objetivos estratégicos da organização. Quando a voz do cliente é ignorada nas decisões de investimento ou desenvolvimento, os bancos tornam-se vulneráveis à disrupção imposta por fintechs que colocam o cliente no centro do seu modelo de negócio.

Instituições que não acompanham este ritmo veem a sua relevância estratégica e quota de mercado ameaçadas, especialmente nos segmentos mais digitais.

#### **1.4. Missão, valores e objetivos como motores da transformação bancária**

A integração efetiva entre missão, valores e objetivos estratégicos digitais não é apenas um alinhamento formal, mas sim um processo contínuo de change management e transformação digital, onde a visão é reforçada pela cultura, a estratégia é sustentada pela literacia digital e a execução é potenciada pela liderança. Segundo Hadadi (2024), a transformação bem-sucedida exige que a missão seja de forma explícita o compromisso com a inovação contínua, a inclusão digital e a melhoria da experiência do cliente.

Neste sentido, os valores devem funcionar como guias comportamentais que sustentam decisões ágeis, práticas colaborativas e foco na geração de valor. Por sua vez, os objetivos estratégicos devem ser digitais, claros, mensuráveis e orientados para resultados tangíveis tanto no desempenho financeiro como na perceção do cliente. Com base no estudo de Baftijari (2021), a literacia digital das equipas é um fator crítico para que esses objetivos sejam exequíveis, organizações onde mais de 70% dos colaboradores possuem competências digitais avançadas apresentam taxas de adoção tecnológica 40% superiores à média do setor.

A liderança desempenha aqui um papel determinante. Segundo Yevtushenko (2025), a presença de um CEO com perfil digitalmente competente aumenta em 35% a probabilidade de sucesso em projetos de transformação.

A presença de um propósito digital forte, expresso na missão e valores da organização, também se revela um fator distintivo. Kang (2025) refere que instituições com uma visão orientada para impacto social e inclusão financeira conseguem mobilizar mais eficazmente os seus talentos e construir relações de confiança com o ecossistema.

## 2. Comportamento do cliente bancário (em segmentos B2C e B2B)

### 2.1. Impacto da digitalização nas expectativas do cliente bancário

Segundo Matlala (2024), os clientes tendem a preferir canais como (i) mobile banking, (ii) internet banking e (iii) cell phone banking. Amin e Agrawal (2024), acrescentam que os clientes valorizam a disponibilidade de serviços 24/7, a integração de canais digitais e a capacidade de resolver questões em tempo real, sem fricção. Com base no estudo de Batmunkh (2025), cerca de 72% dos clientes consideram essencial poder realizar operações bancárias através do smartphone, enquanto 67% esperam interações personalizadas com base no seu histórico. Matlala (2024), acrescenta que esta preferência reflete uma evolução do papel do cliente, que passou de utilizador passivo de serviços físicos para agente autónomo que espera operar com o banco a qualquer hora e lugar, sem dependência de balcões físicos. Baftijari (2021) complementa esta análise ao referir que a evolução das expectativas dos clientes acresce da oferta de serviços digitais por parte de novos concorrentes (fintechs), que impõem padrões de simplicidade e eficiência que pressionam os bancos tradicionais a repensar os seus modelos de negócio.

Embora a digitalização tenha impactado transversalmente todos os segmentos, as dinâmicas de adoção, expectativas e padrões de utilização diferem significativamente entre clientes (i) Business-to-Consumer (B2C) e (ii) Business-to-Business (B2B):

- i. No segmento B2C, segundo Amin e Agrawal (2024), o foco recai fortemente na experiência do utilizador de plataformas digitais, conveniência e rapidez de serviço, fatores que influenciam diretamente a fidelização e a perceção de valor. Estes clientes tendem a valorizar interfaces intuitivas, personalização baseada em dados e disponibilidade omnicanal, sendo que, conforme Tkalenko et al. (2025), a adoção é mais rápida entre gerações mais digitais.
- ii. No segmento B2B, de acordo com o estudo de Hadadi (2024), o relacionamento com os prestadores de serviços financeiros assume um carácter mais estratégico e menos transaccional. Empresas dão prioridade a soluções robustas e integráveis nos seus sistemas internos, segurança reforçada e conformidade regulatória, sendo o ciclo de decisão de adoção tecnológica mais longo e influenciado por fatores como retorno sobre o investimento e impacto na cadeia de valor.

Enquanto o B2C valoriza atualizações constantes e funcionalidades inovadoras que aumentem a conveniência, no B2B prevalece a importância da estabilidade, escalabilidade e suporte

técnico especializado. Este contraste exige que as instituições financeiras adotem abordagens diferenciadas de produto, comunicação e suporte, maximizando o alinhamento entre proposta de valor e as necessidades específicas de cada segmento.

Kang et al. (2024) acrescenta que a confiança permanece um fator determinante para a adoção de serviços bancários digitais. A percepção de segurança, transparência e o sentido de controlo do cliente sobre os seus dados são elementos centrais da experiência digital positiva. O estudo aponta que bancos que conseguem combinar conveniência tecnológica com uma boa experiência de cliente obtêm melhores níveis de satisfação e lealdade. Esta abordagem é especialmente eficaz para segmentos menos familiarizados com tecnologia ou que experienciaram falhas em interações anteriores.

Instituições com infraestruturas tecnológicas robustas e cultura organizacional orientada para o cliente conseguem adaptar-se mais rapidamente e gerar valor sustentável. Como refere Yevtushenko (2025), a maturidade digital é um pré-requisito para implementar experiências omnicanal fluidas e orientadas por dados.

## **2.2. Perfis geracionais e interação com o setor bancário**

Observando as diferenças de comportamento e expectativas entre gerações (i) mais digitais – Millennials e Gen Z e (ii) menos digitais – Geração e Baby Boomers, é descrito:

- i. Millennials (nascidos entre 1981 e 1996) e a Geração Z (nascidos entre 1997 e 2012) apresentam um perfil marcadamente digital, caracterizado por elevada literacia tecnológica, preferência por interações rápidas e personalizadas e baixa tolerância a processos burocráticos. Segundo o estudo de Amin e Agrawal (2024), estas gerações valorizam aplicações móveis intuitivas, integração de serviços financeiros com plataformas do dia a dia e experiências omnicanal que permitam transitar de forma fluida entre dispositivos. Com base em Gomber et al. (2018), as Gerações Millennials e Z destacam-se por ter uma relação utilitária e fluida com os serviços bancários. Estas gerações não valorizam a fidelização tradicional, estão mais disponíveis para trocar de fornecedor, tal como destaca Baftijari (2021), os bancos que falham em adaptar-se a estas preferências enfrentam o risco de serem substituídos. Matlala (2024) acrescenta:
  - a. Millennials representam o grupo com maior utilização de canais como mobile e internet banking. Valorizam autonomia, rapidez nas transações e a capacidade de gerir as suas finanças de forma digital e personalizada. A confiança na

tecnologia associada à familiaridade com aplicações móveis faz com que estes clientes privilegiem plataformas digitais como primeira escolha;

- b. Geração Z destacam-se pela frequência com que utilizam serviços digitais, sobretudo através de smartphones. Ainda que não sejam o grupo com maior volume de operações, demonstram um padrão de uso diário dos canais digitais o que antecipa uma crescente digitalização à medida que esta geração amadurece e assume maior protagonismo financeiro.
- ii. Em contraste, a Geração X (nascidos entre 1965 e 1980) e os Baby Boomers (nascidos entre 1946 e 1964) tendem a apresentar uma adoção digital mais gradual. Conforme referem Tkalenko et al. (2025), estas gerações demonstram maior dependência de canais presenciais ou híbridos, maior preocupação com a segurança e privacidade de dados, e menor propensão para experimentar serviços totalmente digitais sem apoio humano.

Esta dualidade cria um desafio estratégico para as instituições financeiras, que precisam equilibrar investimentos em soluções digitais avançadas, capazes de satisfazer gerações mais digitais, sem alienar as gerações menos digitais que continuam a representar uma parte significativa da base de clientes e da rentabilidade do setor bancário. Gerações menos digitais apresentam uma resistência à inovação tecnológica, contribuindo para o desafio de atender às expectativas das gerações digitais e simultaneamente manter a inclusão de clientes menos digitais. Esta dualidade obriga os bancos a operar com modelos híbridos, exigindo maturidade digital elevada.

### **2.3. Experiência do utilizador digital como fator competitivo na banca**

A experiência do utilizador (UX) de plataformas digitais, tornou-se um diferencial competitivo central no setor bancário. Os bancos que investem em interfaces intuitivas, jornadas simples e comunicação proativa destacam-se junto dos segmentos mais exigentes.

Segundo o estudo de Tsourgiannis et al. (2024), UX é hoje um dos principais fatores que influenciam a fidelização. Instituições que proporcionam experiências digitais frustrantes perdem rapidamente quota de mercado, sobretudo para fintechs com design centrado no utilizador. O que obriga os bancos a integrarem tecnologia e design de forma estratégica, indo além da digitalização de funcionalidades para a criação de experiências verdadeiramente centradas no cliente.

Este foco na experiência deve ser promovido ao mais alto nível organizacional. Como sublinha Kang (2025), o alinhamento entre liderança digital e customer-centricity permite uma

abordagem mais estratégica à UX, evitando soluções pontuais e assegurando coerência na experiência ao longo de todos os canais. Valsamidis et al. (2024) destacam que a UX eficaz depende da capacidade interna de recolher e interpretar dados de comportamento do utilizador. Uma experiência negativa pode levar à desistência do canal e, em última instância, à migração para a concorrência.

### 3. Fintechs e disrupção no setor bancário

#### 3.1. Definição, origem e fatores de crescimento

As fintechs, termo resultante da combinação entre “financial” e “technology”, surgiram como resposta às ineficiências da banca tradicional e como consequência da crise financeira de 2008. De acordo com o estudo de Katwala e Sadhwani (2024), estas entidades baseiam-se na utilização intensiva de tecnologia para oferecer produtos e serviços financeiros de forma mais eficiente, acessível e personalizada.

Com base nos dados apresentados pelos autores, o crescimento das fintechs está associado à crescente confiança do cliente nas plataformas digitais, bem como ao declínio da fidelização tradicional aos bancos. De facto, o estudo revela que mais de 75% dos clientes de gerações mais digitais preferem utilizar serviços financeiros digitais em detrimento de agências físicas.

Contudo, as fintechs nasceram para resolver falhas específicas do sistema financeiro tradicional, tais como: (i) burocracia, (ii) falta de personalização ou (iii) ineficiência operacional. Com base no estudo de Baftijari (2021), estas empresas prosperam ao focar-se em nichos não servidos ou mal servidos pela banca tradicional, utilizando tecnologia para oferecer produtos digitais centrados no cliente, com maior velocidade de resposta e menor custo de operação.

#### 3.2. Categorias e áreas de especialização no setor bancário

As fintechs têm vindo a diversificar-se em múltiplas categorias, com soluções especializadas que cobrem praticamente toda a cadeia de valor do setor financeiro. Segundo Katwala e Sadhwani (2024), estas organizações para além de beneficiarem da sua agilidade tecnológica, beneficiam da ausência de estruturas pesadas que permite inovar rapidamente em áreas críticas do setor bancário.

Kang (2025), classifica-as em diferentes categorias com base na sua especialização. Entre as principais destaca:

- Pagamentos e transferências: plataformas como PayPal ou Revolut, que facilitam transações digitais rápidas, seguras e de baixo custo. Esta é a categoria mais consolidada e dominante no ecossistema fintech. Inclui soluções como carteiras digitais, pagamentos móveis, peer-to-peer (P2P), QR codes e pagamentos instantâneos. Katwala e Sadhwani (2024) acrescentam que mais de 60% das startups fintech ativas a nível mundial operam neste segmento.
- Crédito digital: plataformas de crédito pessoal e empresarial, scoring alternativo com base em dados não financeiros, empréstimos P2P e soluções de microcrédito. Estas fintechs apostam em algoritmos de avaliação de risco mais inclusivos, automatização de decisões e tempos de aprovação significativamente inferiores aos da banca tradicional (ex. Upstart);
- Gestão de património (Robo-Advisors): fintechs como Betterment ou Nutmeg, que utilizam algoritmos para gerir investimentos com base em perfis de risco. Este segmento democratiza o acesso a produtos financeiros anteriormente restritos a grandes clientes ao oferecer investimentos automatizados, análise preditiva de mercados e plataformas de negociação para investidores particulares;
- Crowdfunding e P2P lending: plataformas como Funding Circle, que ligam diretamente investidores e tomadores de crédito;
- Seguros digitais (InsurTech): startups que redesenham a experiência de seguros com subscrição instantânea, gestão via app e modelos pay-per-use.

Katwala e Sadhwani (2024), distingue ainda a categoria: Crypto e blockchain - fintechs que atuam com criptoativos, stablecoins e tokenização de ativos constituem um segmento emergente com elevado potencial de disrupção, principalmente no mercado de pagamentos e financiamento descentralizado (DeFi).

### **3.3. Diferenciação e modelos de negócio centrados no cliente digital**

O modelo de negócio da fintechs tende a ser horizontal, com equipas multidisciplinares, lideranças com forte literacia digital e decisões centradas em dados. Este contraste estrutural é um dos principais fatores que as diferencia. Segundo Hadadi (2024), o modelo de negócio assenta em quatro pilares fundamentais:

- Proposta de valor centrada no cliente digital: soluções desenhadas para serem intuitivas, rápidas e personalizáveis. O foco está na experiência digital, com onboarding facilitado e acesso 24/7;
- Modelos de monetização flexíveis: lógicas freemium, subscrições mensais ou comissões por transação, adaptando-se ao tipo de produto e ao perfil do cliente. Hadadi destaca ainda a escalabilidade como fator-chave para rentabilidade, ao contrário do modelo bancário tradicional, mais dependente de economias de escala físicas;
- Operações leves e modulares: equipas pequenas, alta especialização tecnológica e uso de infraestrutura cloud permitem uma redução de custos significativa. De acordo com o estudo de Katwala e Sadhwani (2024), a estrutura operacional média de uma fintech é cerca de 40% mais leve do que a de uma instituição bancária clássica com o mesmo volume de clientes;
- Integração aberta através de interface de programação de aplicações (APIs): fintechs adotam arquiteturas abertas que permitem integrar serviços de terceiros, fomentando ecossistemas de inovação partilhada e colaboração tecnológica.

Estas características permitem às fintechs agir com rapidez, adaptar-se continuamente às necessidades do mercado e desafiar diretamente o modelo bancário tradicional.

Esta ameaça resulta de os bancos estarem bloqueados por processos burocráticos, conseguirem garantir agilidade nos processos e por terem uma base de clientes heterogénea e exigente. Segundo Yevtushenko (2025), esta ameaça torna-se mais crítica quando os bancos não conseguem responder com inovação à altura, perdendo relevância.

Além disso, segundo Gomber et al. (2018), novas formas de coopetição (colaboração + competição) estão a emergir. Os autores destacam que 35% das fintechs analisadas têm parcerias ativas com bancos incumbentes, fornecendo infraestrutura tecnológica, inteligência artificial ou soluções de onboarding digital, sinalizando uma tendência de integração híbrida no ecossistema financeiro.

### **3.4. Alterações na cadeia de valor do setor bancário**

Com base em Hadadi (2024), a disrupção das fintech alterou a cadeia de valor do setor bancário, especializando-se em etapas específicas, forçando os bancos a adaptarem-se a uma lógica de ecossistema e coopetição (colaboração + competição).

As fintechs passaram a ocupar partes específicas da cadeia, tais como pagamentos, crédito ao consumo ou onboarding digital, executando-as com maior eficiência. Como demonstrado por Valsamidis et al. (2024), estas empresas conseguem entregar valor com menor fricção, recorrendo a processos automatizados e interfaces intuitivos. A cadeia de valor está a ser substituída por uma abordagem modular, onde cada entidade especializada atua num ponto específico, com vantagem competitiva própria.

Já a banca tradicional, baseada em ativos físicos, atendimento presencial e forte regulamentação, está a deixar de controlar todas as etapas (do relacionamento com o cliente à gestão do risco e entrega do produto).

Apesar das vantagens, Hadadi (2024) reconhece desafios: a descentralização da cadeia exige novas competências em gestão de parcerias, segurança de dados e interoperabilidade, onde muitos bancos ainda não têm maturidade suficiente. A integração de plataformas externas, quando mal gerida, pode gerar fricções na experiência do utilizador ou riscos de segurança e compliance.

### **3.5. Regulamentação e impacto na disrupção financeira**

A regulação financeira tem desempenhado um papel ambíguo na transformação digital da banca. Segundo Gomber et al. (2018), por um lado, as autoridades reguladoras têm promovido a inovação através de iniciativas como os sandbox regulatórios, que permitem testar modelos de negócio em ambiente controlado. Por outro, a complexidade e o volume das obrigações legais ainda constituem uma barreira significativa.

Contudo, Kang et al. (2024) alertam que a implementação prática de medidas tem sido desigual, criando assimetrias competitivas. O estudo conclui que, para a disrupção ser sustentável e equitativa, é necessário que os reguladores evoluam no mesmo ritmo da inovação tecnológica e que adotem uma postura mais colaborativa.

## **4. Capacidade organizacionais do setor bancário para a inovação**

### **4.1. Cultura e estruturas digitais como facilitadores da mudança**

A transformação digital no setor bancário não depende apenas da tecnologia, está intrinsecamente ligada à cultura organizacional e à estrutura interna das organizações. Segundo Hadadi (2024), uma organização preparada para inovar digitalmente é aquela que integra a inovação nos seus valores, que promove ambientes flexíveis, multidisciplinares e a colaboração entre áreas e que desenvolve talento com forte literacia tecnológica. Esta integração reduz o erro e permite decisões rápidas e alinhadas à expectativa do cliente.

Segundo Baftijari (2021), os bancos enfrentam uma pressão crescente para digitalizar os seus serviços e adaptar os seus modelos operacionais. A automatização, por um lado, permite ganhos de eficiência e redução de custos, por outro, transforma profundamente os perfis profissionais exigidos.

Apesar dos avanços, persistem várias barreiras internas à transformação digital no setor bancário. Tsourgiannis et al. (2024) apontam a resistência cultural à mudança como uma das principais dificuldades, sobretudo em instituições com perfis demográficos envelhecidos e lideranças tradicionais.

#### **4.2. Competências críticas e talento digital na banca**

Segundo Kang (2025), destaca que as fintechs privilegiam equipas híbridas, com competências tanto técnicas (desenvolvimento, dados, cibersegurança) como de negócio (experiência do utilizador, marketing digital, regulação) e com elevado grau de autonomia e literacia digital.

Destaca ainda que as fintechs mais bem-sucedidas são lideradas por gestores com background tecnológico e visão estratégica digital, capazes de integrar a tecnologia como motor de crescimento e inovação. Esta liderança traduz-se em culturas organizacionais que estimulam a criatividade, a responsabilização e o foco em métricas que acrescentam valor ao cliente. Segundo o relatório do MIT (2023), existe uma correlação clara entre o grau de envolvimento da liderança executiva e o sucesso dos programas de inovação digital.

Kang et al. (2024), acrescentam a importância de um “top management digitalmente literato”, sendo que mais de 65% dos bancos que lideram a transformação digital têm CEO com experiência em áreas tecnológicas. Estes líderes funcionam como catalisadores da mudança, influenciando não só a definição de objetivos estratégicos, mas também a cultura, a estrutura e os processos organizacionais. A liderança assume um papel central na orquestração da transformação digital.

#### **4.3. Processos ágeis de desenvolvimento e inovação bancária**

A capacidade de responder rapidamente às necessidades dos clientes e às dinâmicas do mercado tornou-se uma vantagem competitiva decisiva para as Fintechs. Hadadi (2024) refere que as instituições financeiras mais avançadas digitalmente utilizam metodologias de desenvolvimento ágil como Scrum e DevOps. Além disso, a estrutura centrada no cliente é visível em todas as fases: desde a ideação dos produtos, onde são utilizados métodos de design thinking e co-criação, até à validação de mercado com MVPs (produtos viáveis mínimos).

Segundo Gomber et al. (2018), esta abordagem iterativa reduz custos de desenvolvimento e aumenta a probabilidade de sucesso comercial.

Segundo Kang et al. (2024), a principal diferença entre bancos digitais nativos e bancos tradicionais digitalizados reside na forma como a tecnologia é concebida e integrada no modelo de negócio. Enquanto os bancos tradicionais tendem a adicionar camadas digitais a infraestruturas com legacy, os bancos digitais são construídos de raiz com base em arquiteturas tecnológicas modernas, modulares e escaláveis.

Com base no estudo de Batmunkh (2025), estas empresas conseguem lançar novas funcionalidades em ciclos de 2 a 4 semanas, em contraste com os 3 a 6 meses típicos da banca tradicional. Esta agilidade é garantida pelo perfil dos seus recursos humanos e por operarem sob uma cultura de experimentação e tolerância ao erro (Hadadi, 2024). Estes fatores contribuem para a rápida adaptação às necessidades do mercado e para um time-to-market significativamente mais curto.

#### **4.4. Estratégias go-to-market orientadas para o digital**

As estratégias de go-to-market das fintechs são igualmente muito diferentes dos bancos tradicionais. Apostam fortemente no digital (redes sociais, SEO, influenciadores, parcerias tecnológicas) e na criação de narrativas onde não destacam atributos técnicos, mas sim comunicam benefícios claros e tangíveis, como “transferências grátis em segundos” ou “gestão de despesas automatizada”. O estudo de Sahu & Thakur (2025) indica que a comunicação orientada para o cliente, combinada com interfaces simplificadas (UX), contribui para taxas de conversão muito superiores às da banca tradicional. Além disso, estas empresas monitorizam constantemente os dados de utilização para ajustar mensagens, canais e produtos.

### **5. Estratégias da banca tradicional face às fintechs**

#### **5.1. Redefinição da proposta de valor no contexto digital**

Sahu & Thakur (2025) sublinham que a proposta de valor nas fintechs não se centra no produto, mas na experiência end-to-end: personalizada, omnicanal e suportada por dados em tempo real. O alinhamento entre proposta de valor e arquitetura tecnológica é essencial.

A rapidez, conveniência e personalização dos serviços digitais passaram a ser o novo padrão. Segundo Baftijari (2021), os bancos tradicionais foram forçados a repensar o seu posicionamento, migrando de uma lógica centrada no produto para uma abordagem orientada para o cliente. Kang et al. (2024), acrescenta que uma das mudanças mais profundas trazidas

pela digitalização é a transição da proposta de valor unidirecional (banco → cliente) para uma lógica bidirecional de valor co-criado.

Esta mudança exigiu uma revisão profunda da proposta de valor bancária, tradicionalmente baseada em confiança institucional e amplitude de serviços. Com base no estudo de Yevtushenko (2025), é evidente que as instituições bancárias, para se manterem competitivas, tiveram de incorporar tecnologia digital, redefinindo os seus canais, processos e até a linguagem utilizada com os clientes. Acrescenta ainda que os bancos enfrentam o desafio de conciliar a sua identidade de instituições reguladas e conservadoras com as expectativas de clientes digitais que exigem rapidez, autonomia e experiências sem fricção.

Com base no estudo de Batmunkh (2025), as fintechs demonstraram que é possível combinar inovação tecnológica com empatia pelo utilizador de plataformas digitais, criando experiências centradas no cliente. Além disso, Katwala & Sadhwani (2024) referem que os utilizadores de fintechs valorizam elementos como acesso instantâneo, tarifas transparentes, usabilidade mobile-first e suporte proativo via chatbots, que muitas vezes não fazem parte da proposta tradicional bancária. Esta diferença torna a reconfiguração da proposta de valor nos bancos não apenas urgente, mas vital para a sua sobrevivência.

## **5.2. Customer-centricity e personalização contínua**

As fintechs demonstram um alinhamento total com o princípio da customer-centricity. Segundo Baftijari (2021), esta abordagem não é apenas comunicacional ou de UX, mas um princípio estratégico transversal, visível na forma como os produtos são concebidos, testados, lançados e evoluídos. Hadadi (2024) acrescenta que este princípio, implica ouvir o cliente de forma ativa, envolver utilizadores digitais na co-criação de soluções e medir o sucesso com base na experiência efetiva entregue.

Esta tendência de evolução de proposta de valor é explorada por Sahu & Thakur (2025), que demonstram como os bancos digitais mais bem-sucedidos são aqueles que envolvem os utilizadores no desenvolvimento de funcionalidades, através de testes beta, feedback direto e iterações rápidas de produto. Segundo o estudo de Seung Hwan Kang (2025), realça que este tipo de abordagens permite níveis mais elevados de lealdade e retenção. Além disso, esta abordagem reforça a ideia de que a proposta de valor é personalizável e evolutiva, adaptando-se às mudanças nos hábitos digitais, preferências geracionais e contexto económico. O estudo de Batmunkh (2025) reforça ainda que a personalização não se trata apenas de UX, mas também de produtos ajustáveis, preços dinâmicos e comunicações segmentadas.

A inclusão de métricas como net promoter score (NPS), taxa de adoção digital, churn ou feedback em tempo real permite avaliar e adaptar continuamente as soluções oferecidas. Fintechs líderes usam dados em tempo real para adaptar a proposta de valor às mudanças nas preferências dos clientes, redefinindo de forma contínua os seus serviços. Esta abordagem é especialmente eficaz junto das novas gerações digitais, que esperam interações relevantes e personalizadas (Baftijari (2021). Kang et al. (2025), acrescenta ainda que esta abordagem reduz o churn e potencia o lifetime value do cliente, tornando-se um ativo estratégico. A personalização contínua não é apenas tecnológica, mas também relacional.

### **5.3. Modelos de reação estratégica à disrupção das fintechs**

A resposta dos bancos ao avanço das fintechs tem seguido múltiplas direções, com graus variados de agressividade, cooperação e inovação. Segundo Hadadi (2024), os modelos estratégicos de reação podem ser agrupados em três tipos:

- Estratégias defensivas: centradas na digitalização de processos internos, na redução de custos e na migração gradual para canais digitais. Embora comuns, estas abordagens revelam-se frequentemente insuficientes para competir com a agilidade das fintechs;
- Estratégias de coopetição (colaboração + competição): em que bancos optam por adquirir fintechs, formar joint ventures ou investir em start-ups;
- Estratégias ofensivas: baseadas na criação de laboratórios de inovação (innovation hubs), unidades ágeis, ou mesmo spin-offs digitais. Estas estruturas visam acelerar o desenvolvimento de novas soluções, sem os entraves burocráticos da organização-mãe.

Sahu e Thakur (2025) mostra que os bancos mais maduros digitalmente têm optado por modelos colaborativos, investindo em fintechs, criando aceleradoras ou desenvolvendo APIs abertas.

Contudo, esta resposta nem sempre é homogénea. Hadadi (2024) refere que bancos em economias menos digitalizadas enfrentam entraves estruturais como falta de talento tecnológico, rigidez regulatória, e cultura organizacional avessa ao risco. Nestes contextos, a resposta à disrupção é frequentemente reativa e centrada em iniciativas isoladas, sem articulação com a estratégia de longo prazo.

### **5.4. Ferramentas para acelerar transformação digital bancária**

Para reconfigurar e reposicionar a proposta de valor no setor bancário, é essencial combinar ferramentas de desenho estratégico, como o Business Model Canvas (BMC) e o Value Proposition Canvas (VPC), com ferramentas de diagnóstico organizacional que permitam

avaliar a maturidade digital da organização. Segundo Baftijari (2021), o BMC possibilita mapear de forma clara os blocos estruturais do modelo de negócio: proposta de valor, segmentos de clientes, canais, parcerias, recursos, atividades, estrutura de custos e fontes de receita. Enquanto o VPC detalha como a oferta responde às necessidades, dores e ganhos do cliente, permitindo identificar áreas para diferenciação e inovação.

No entanto, como referem Hadadi et al. (2024), a adoção destas ferramentas sem um entendimento real da maturidade digital pode levar a estratégias desalinhadas com a capacidade organizacional. Modelos como o Digital Maturity Model (DMM) ou o Digital Banking Maturity Index avaliam dimensões como cultura organizacional, competências digitais, integração tecnológica, agilidade operacional e orientação para o cliente. Estas métricas permitem compreender em que estágio a organização se encontra: desde níveis iniciais de digitalização até estágios avançados de inovação contínua e identificar prioridades para acelerar a transformação.

Com base no estudo de Kang (2025), bancos com alta maturidade digital tendem a ter ciclos de desenvolvimento mais curtos, maior capacidade de integração de soluções fintech e maior alinhamento estratégico entre tecnologia e negócio, o que se traduz em ganhos de eficiência operacional e maior satisfação do cliente. Por outro lado, instituições com baixa maturidade enfrentam maiores resistências internas, dependência de sistemas legados e dificuldade em gerar valor a partir dos investimentos digitais.

## VI – Case study

### 1. Contexto de transformação do sector bancário português

O setor bancário em Portugal encontra-se num momento de transformação acelerada. A conjugação de novas exigências regulatórias europeias, da digitalização dos hábitos de consumo e da entrada de fintechs e big techs está a redesenhar o ecossistema competitivo. A forma como a cadeia de valor funciona no setor bancário está a ser naturalmente reorganizado.

A banca tradicional continua a desempenhar um papel dominante, com a Caixa Geral de Depósitos (CGD), o Millennium BCP, o Santander Totta, o Novo Banco e o Crédito Agrícola a concentrarem a maioria dos ativos e depósitos. Estes bancos mantêm vantagem em escala, capilaridade e confiança, mas enfrentam o desafio de adaptar estruturas pesadas a modelos digitais mais ágeis.

Em paralelo, surgem fintechs e Neobancos como Revolut, N26 ou Moey!, entre outros, que oferecem serviços digitais simples e de baixo custo (pagamentos instantâneos, crédito ao consumo digital, antecipação de recebíveis, Buy Now, Pay Later (BNPL), ferramentas de gestão financeira pessoal, etc), atraindo sobretudo clientes jovens e digitalizados. A nível europeu, empresas como a Klarna, especializada em soluções BNPL, e a Trade Republic, no investimento digital, reforçam a pressão sobre os bancos tradicionais.

As big techs, como Apple, Google, Amazon e PayPal, constituem uma concorrência indireta, mas altamente relevante. Através das suas carteiras digitais (wallets) e ecossistemas integrados, ocupam o espaço da usabilidade e da relação com o cliente, deslocando os bancos para um papel mais operacional.

Ou seja, a cadeia de valor tornou-se modular: o cliente pode contratar crédito de uma fintech, usar um serviço de pagamentos de outro, e manter conta transacional num banco tradicional. Essa modularidade exige que os bancos tradicionais repensem modelos de monetização: a retenção de clientes deixa de depender apenas de “produto bancário completo” e passa a depender de ecossistemas, parcerias e capacidade de capturar valor em múltiplos pontos da jornada.

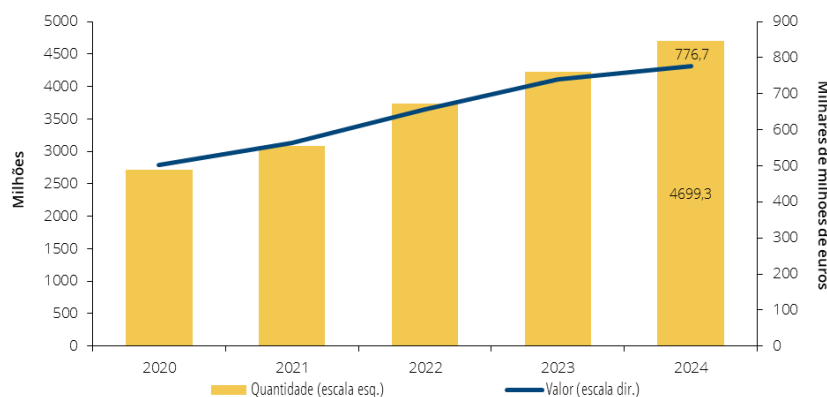
O posicionamento competitivo é assim marcado por uma dualidade:

- A banca tradicional oferece escala, confiança e solidez regulatória;
- As fintechs e big techs exploram a inovação, experiência digital e baixo custo para conquistar espaço em segmentos críticos.

Ainda assim, o setor bancário português acompanha tendências globais, mas com particularidades próprias. Entre as principais dinâmicas destacam-se: pagamentos, crédito, poupanças e investimentos.

## Pagamentos

Em Portugal, realizaram-se 4,7 mil milhões de operações de pagamento em 2024, mais 11% face a 2023, num valor total de €776,7 mil milhões. Como observado no seguinte gráfico:



Fonte: Banco de Portugal (BPstat: quantidade e valor).

Figura 1: Evolução das operações de pagamento em Portugal registadas no SICOI | Quantidades em milhões e valor em milhares de milhões de euros:

Segundo a Google Play e App Store, o MB WAY consolidou-se como a aplicação mais popular (app de pagamentos nº1 em Portugal), enquanto carteiras digitais como Apple Pay e Google Pay ganham relevância.

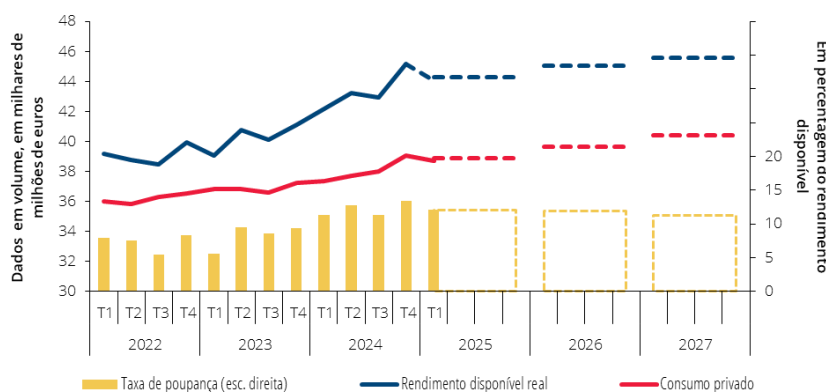
## Crédito

O mercado de crédito em Portugal apresenta três pilares principais: habitação, consumo e crédito pessoal, com evolução diferenciada nos últimos anos. Segundo o relatório de acompanhamento dos mercados de crédito de 2025 do Banco de Portugal, o crédito à habitação continua a ser o mais relevante, refletindo um crescimento estável apesar da subida das taxas de juro. O crédito ao consumo, incluindo crédito automóvel e pessoal, registou um crescimento moderado, sustentado pelo retalho e pela recuperação da confiança das famílias.

Em paralelo, surge modelos inovadores de crédito digital, mais rápidos e com processos totalmente online. Destacam-se as soluções de BNPL que começam a ganhar tração em Portugal através de players como por exemplo: Klarna, PayPal ou parcerias com retalhistas de e-commerce (EBA, 2025).

## Poupança e Investimento

A taxa de poupança das famílias portuguesas tem registado oscilações nos últimos anos, acompanhando o ciclo económico e a evolução das taxas de juro. Como se pode observar no seguinte gráfico que compara o rendimento disponível real, consumo privado e taxa de poupança:



Fontes: Banco de Portugal e INE.

Figura 2: Dados encadeados em volume (base 2021) em milhares de milhões de euros e em percentagem

Tradicionalmente, a poupança em Portugal está concentrada em depósitos bancários a prazo, que continuam a ser o produto preferido das famílias, representando a maior fatia dos ativos financeiros das famílias (Banco de Portugal, 2025 – Relatório de Estabilidade Financeira). No entanto, observa-se uma crescente diversificação para produtos de fundos de investimento e instrumentos com critérios de sustentabilidade (ESG), em linha com tendências europeias (PwC Portugal, 2024).

Paralelamente, soluções digitais estão a ganhar relevância junto dos segmentos mais jovens e digitalizados. Funcionalidades como os “Vaults” da Revolut ou os “Spaces” da N26 permitem criar “envelopes virtuais” de poupança, automatizando transferências e arredondamentos de despesas.

Já o acesso ao investimento em Portugal continua fortemente concentrado em depósitos bancários, certificados de aforro e fundos de investimento tradicionais, refletindo uma cultura financeira mais conservadora (Banco de Portugal, 2025 – Boletim Económico). No entanto, a procura por soluções digitais de investimento tem crescido, acompanhando tendências europeias.

Plataformas de corretagem digital, como eToro, Trade Republic e DeGiro, oferecem custos reduzidos, ausência de comissões em determinados produtos e interfaces simplificadas, o que

facilita o acesso a investidores de retalho menos experientes. Em Portugal, estas plataformas estão em crescimento, mas a adesão ainda é inferior à observada noutros mercados europeus, devido à preferência histórica por depósitos bancários e ao baixo nível de literacia financeira e digital (OCDE, 2023).

O resultado é um ambiente de inovação contínua, onde diferentes tipos de players disputam relevância nos principais verticais: pagamentos, crédito, poupança e investimento. O equilíbrio competitivo deixou de depender apenas de rede física e escala, passando a ser definido pela capacidade de responder às novas preferências do consumidor e de cumprir com normas regulatórias cada vez mais exigentes.

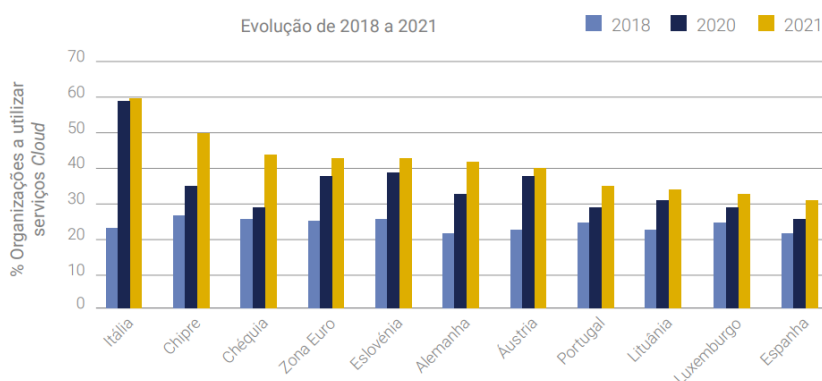
A capacidade de escalar digitalmente tornou-se um dos principais fatores de diferenciação competitiva no setor bancário. De acordo com a McKinsey (2025), os bancos que conseguem combinar velocidade e escala digital criam um verdadeiro ciclo virtuoso: quanto maior o número de clientes ativos nos canais digitais, maior o volume de dados gerados; esse conhecimento permite desenhar ofertas mais personalizadas, convenientes e de custo reduzido (valorizando soluções digitais e sustentáveis), que, por sua vez, aumentam a adesão e reforçam a utilização das plataformas. Este mecanismo reflete um efeito de rede implícito, em que o valor da experiência digital se multiplica à medida que a base de utilizadores cresce, tornando os serviços bancários mais relevantes e fidelizando o cliente. Tal dinâmica aproxima o setor bancário da lógica de plataformas digitais de outros setores, onde a escala e o uso intensivo constituem não apenas vantagem competitiva, mas condição para sobrevivência.

## 2. Barreiras internas à inovação no sector bancário

Apesar da relevância estratégica da inovação, a maioria dos bancos portugueses e europeus enfrentam entraves internos que condicionam a sua capacidade de competir com fintechs e outros atores digitais.

Isto porque existe um legado tecnológico e infraestruturas, em que grande parte da banca europeia continua a operar sobre sistemas tecnológicos desenvolvidos há várias décadas, difíceis de modernizar e dispendiosos de manter. O Banco Central Europeu (2024) tem salientado que a dependência de infraestruturas desatualizadas aumenta os riscos de cibersegurança e de continuidade operacional, reforçando a urgência de modernização. A Deloitte (2024) acrescenta que a herança tecnológica é um dos principais obstáculos à transformação digital, já que limita a integração de APIs, a adoção de modelos de cloud e o aproveitamento pleno das oportunidades de open finance. Um estudo realizado pela NTT Data

(2022) sobre a maturidade da implementação de tecnologia cloud em Portugal, revela que estes obstáculos são particularmente evidentes, uma vez que o ritmo de modernização digital se encontra abaixo da média europeia, gerando um desfasamento competitivo que fragiliza a agilidade estratégica dos bancos perante a pressão exercida pelas fintechs.



Fonte NTT data

Figura 3: Evolução de 2018 a 2021 da % de organizações a utilizar serviços cloud

Outra limitação é a cultura organizacional conservadora, onde a banca mantém-se marcada por forte aversão ao risco e processos hierárquicos que dificultam a agilidade. O Digital Banking Maturity Survey da Deloitte (2024) insinua que na Europa apesar do investimento em soluções digitais, muitas instituições financeiras ainda não conseguem incorporar plenamente metodologias ágeis nem criar equipas multidisciplinares que acelerem a inovação. Em Portugal, o Banco de Portugal (2024) reforça que a transformação digital é desigual, com algumas instituições mais avançadas e outras ainda muito dependentes de práticas tradicionais.

Para além da cultura ser conservadora existe ainda limitações na captação e retenção de talento digital. A transformação digital exige perfis especializados em cibersegurança, ciência de dados, inteligência artificial e desenvolvimento em cloud, mas a banca enfrenta forte concorrência de fintechs e big techs na atração destes profissionais. O estudo da PwC (2024) sobre o futuro da força de trabalho em serviços financeiros indica que a escassez de talento digital é um dos maiores desafios para o setor. A KPMG (2024) acrescenta que a rotatividade de profissionais tecnológicos no setor bancário é superior à média de outros setores, resultado da elevada procura global por competências digitais.

A acrescentar, o enquadramento regulatório europeu tem vindo a densificar-se e a incidir de forma crescente sobre aspetos centrais da atividade bancária, desde os requisitos prudenciais à resiliência digital e ao relato de sustentabilidade, obrigando os bancos tradicionais a integrar a conformidade na arquitetura operacional e tecnológica. O peso regulatório altera não só os

custos imediatos da banca tradicional portuguesa, mas também a sua capacidade estratégica de responder à concorrência das fintechs: quem conseguir aliar governação rigorosa a plataformas tecnológicas ágeis estará melhor posicionado para manter quota de mercado e inovar. Isto porque, os bancos suportam custos de implementação (infraestrutura de dados, integração de APIs, reforço de controlos e equipas especializadas), custos recorrentes de reporte e supervisão, e um acréscimo de riscos operacionais ligados a terceirização e dependência de fornecedores tecnológicos. Esses encargos tendem a pressionar margens e capacidade de investimento, criando um dilema estratégico: direcionar recursos para cumprir requisitos exigentes ou para modernizar produtos e serviços para competir com fintechs mais ágeis. O Banco de Portugal e as autoridades europeias têm assinalado que estas exigências absorvem tempo e recursos das equipas operacionais e de risco, reforçando a importância de modelos de governação que integrem compliance e transformação digital (Banco de Portugal; EBA).

### 3. Disrupção fintech: impacto por segmento de atividade

A ascensão das fintechs alterou de forma estrutural o panorama bancário, oferecendo soluções simples, digitais e centradas no cliente (customer-centricity). A sua vantagem competitiva resulta de ciclos de inovação muito mais curtos, equipas tecnológicas especializadas e uma cultura de experimentação que contrasta com os processos pesados da banca tradicional.

#### **Pagamentos**

No campo dos pagamentos, as fintechs assumiram-se como pioneiras na criação de experiências digitais fluidas. Plataformas como a PayPal e Revolut consolidaram-se como referência global. A PayPal, enquanto gigante global de pagamentos digitais, disponibiliza uma plataforma integrada para consumidores e comerciantes, cobrindo pagamentos online, transferências entre pessoas (peer-to-peer), checkout com “Botão PayPal” e produtos complementares (ex: crédito para comerciantes). A vantagem competitiva da PayPal reside na sua escala global, na conveniência para comerciantes (integração fácil nos checkouts online) e na confiança construída ao longo de décadas como intermediário entre consumidores e vendedores. Em 2023 registou transações no valor de mais de €400 mil milhões a nível mundial, de acordo com o seu relatório anual. Também a Revolut, ilustra bem a capacidade das fintechs em ganhar escala global através da combinação de tecnologia, simplicidade e foco no utilizador. Lançada em 2015, transformou-se de simples opção para câmbios a plataforma financeira digital global integrada. A oferta da Revolut vai além dos pagamentos: inclui na sua app contas multidivisa, troca de criptomoedas, ação de débito, poupança automática, seguros, entre outras

funcionalidades. Em 2024, a empresa ultrapassou os 52 milhões de clientes a nível mundial, tendo adicionado cerca de 14,5 milhões de novos utilizadores apenas nesse ano. No mesmo período, processou um volume de transações superior a £1 trilião, refletindo um crescimento anual de 52% e consolidando a sua posição como um dos principais players de pagamentos digitais a operar no espaço europeu. Em 2025 entrou no sistema da SIBS tornando-se uma maior ameaça para os bancos tradicionais portugueses. Em Portugal, o MB WAY implementado pela SIBS, oferece uma carteira digital nacional que permite enviar e receber dinheiro via número de telemóvel, pagar em lojas físicas e online, levantar dinheiro sem cartão ou utilizar cartões virtuais. A vantagem competitiva do MB WAY reside no seu profundo enraizamento no sistema de pagamentos português, na interoperabilidade com cartões/bancos portugueses e na confiança local, o que permite penetração massiva no quotidiano dos consumidores portugueses. Em 2024, o MB WAY superou 6 milhões de utilizadores, representando cerca de 75% dos clientes bancarizados no país. Estes números confirmam que os pagamentos são o vertical com maior peso em termos de utilização e valor movimentado, o que explica porque foram o primeiro território de disrupção fintech.

### **Crédito**

No segmento do crédito, a inovação traduz-se em velocidade e acessibilidade.

A Klarna, fintech sueca fortemente orientada para pagamentos e crédito ao consumo, consolidou-se como líder mundial em soluções Buy Now, Pay Later (BNPL). A sua oferta permite ao cliente dividir o pagamento de uma compra em prestações, muitas vezes sem juros. Atua como método de pagamento nos sites dos comerciantes ou em loja (presencial). Em 2023, reportou um volume global de transações superior a €100 mil milhões, evidenciando a escala que estas soluções já atingiram. Essa escala global conferiu-lhe poder de negociação com retalhistas, acesso a dados de consumo em larga escala e capacidade para oferecer crédito com custos competitivos. A vantagem competitiva da Klarna reside exatamente nessa combinação de integração no fluxo de compra, economia de escala e uso de dados de comportamento de consumo para calibrar taxas e prazos de pagamento personalizados.

Em Portugal, embora o crédito hipotecário continue a ser quase exclusivo da banca tradicional, o crédito ao consumo digital tem vindo a ganhar espaço, com fintechs a oferecerem processos de contratação em minutos e integrações diretas no retalho online. Esta rapidez, apoiada em modelos de scoring mais dinâmicos e em dados alternativos, coloca pressão sobre os bancos, que continuam dependentes de processos mais burocráticos e lentos.

## Investimento

O investimento digital é outro domínio em que as fintechs se destacam pela democratização do acesso. Este vertical tem sido um dos mais transformados pela emergência das fintechs, ao abrir o acesso a produtos antes reservados a investidores institucionais ou clientes de elevado património. Plataformas digitais de corretagem vieram simplificar a experiência do utilizador, reduzir custos de transação ao integrar novas funcionalidades, colocando pressão sobre as corretoras tradicionais dos bancos. Entre os exemplos mais relevantes encontram-se a eToro, a DeGiro e a Trade Republic, que, embora com propostas distintas, ilustram bem como a inovação tecnológica está a remodelar o setor.

A eToro consolidou a sua posição no mercado europeu através de um modelo inovador de social trading, que permite aos utilizadores replicar em tempo real as estratégias de outros investidores, fomentando assim um forte efeito de comunidade. Para além desta dimensão social, a plataforma oferece acesso a uma ampla gama de ativos, desde ações e ETFs até criptomoedas e commodities, num ambiente digital intuitivo. Em 2024, a eToro contava com cerca de 3,5 milhões de contas com fundos e administrava aproximadamente US\$ 16,6 mil milhões em ativos sob gestão mundialmente, números que sublinham a sua capacidade de atrair e reter investidores a nível global. A sua vantagem competitiva reside, portanto, na combinação de diversificação, simplicidade e interação social, elementos que aumentam a fidelização e diferenciam a experiência do utilizador.

Por sua vez, a DeGiro, integrada no grupo flatexDeGiro, posiciona-se como uma corretora digital de baixo custo, com forte incidência na eficiência operacional e no acesso no panorama europeu a múltiplos mercados financeiros. A proposta de valor assenta na disponibilização de comissões reduzidas e na transparência do processo de negociação, o que a torna especialmente atrativa para investidores de retalho que procuram eficiência e autonomia. Em 2024, a DeGiro processou 40 milhões de transações, alcançou mais de 3 milhões de clientes em toda a Europa e geriu cerca de €70 mil milhões em ativos. Estes indicadores refletem a robustez do seu modelo de negócio e a confiança crescente do mercado na sua plataforma.

A Trade Republic, fundada em Berlim em 2015, tem seguido uma estratégia de crescimento baseada na simplicidade, custos ultra-reduzidos e integração tecnológica. A plataforma oferece investimento em ações, ETFs e planos de poupança automáticos, destacando-se pela acessibilidade a investidores com menor capital inicial. Em 2024, a Trade Republic ultrapassou os 4 milhões de clientes e geria mais de €35 mil milhões em ativos, reforçando a sua posição

como uma das maiores corretoras digitais da Europa. A sua vantagem competitiva está na combinação de custos reduzidos, experiência mobile-first e soluções de poupança programada, que lhe permitem captar sobretudo as gerações mais jovens.

Apesar das diferenças de posicionamento, estas três plataformas partilham um mesmo desígnio: democratizar o acesso ao investimento através de tecnologia. Enquanto a eToro aposta na comunidade e no efeito de rede do social trading, a DeGiro diferencia-se pelo foco em custos baixos e escala europeia, e a Trade Republic destaca-se pela simplicidade e pela integração da poupança programada no investimento digital. Juntas, representam a pressão competitiva mais direta sobre as corretoras bancárias tradicionais, que continuam limitadas por estruturas de custos mais elevadas e menor flexibilidade tecnológica. O sucesso destas fintechs evidencia como a inovação digital está a remodelar não apenas os produtos financeiros disponíveis, mas também a própria forma como os investidores interagem com os mercados.

Em Portugal, o mercado continua dominado por depósitos e produtos tradicionais, mas as novas gerações já começam a aderir a plataformas como a eToro, DeGiro e Trade Republic, onde a entrada é possível com montantes mínimos muito baixos.

### **Poupança**

Também a poupança foi alvo de inovação, ainda que de forma mais discreta. A Revolut, por exemplo, reportou em 2023 uma forte adesão às suas ferramentas de poupança automática, como os vaults, que permitem reservar pequenas quantias de forma automática, tornando o processo quase invisível para o utilizador. O que mostra o valor e importância deste vertical, ainda dominado por produtos tradicionais como depósitos e certificados, mas já com sinais de mudança impulsionados pelas fintechs.

As fintechs diferenciam-se pela sua capacidade de execução rápida, talento tecnológico e foco inegociável na experiência do utilizador. Os pagamentos representam o vertical mais consolidado e com maior expressão em termos de valor, mas é no crédito e no investimento que se observa a disrupção mais transformadora, enquanto a poupança surge como espaço emergente para captar novas gerações e moldar hábitos financeiros futuros.

## **4. Espaços de oportunidade e aprendizagem internacionais**

No panorama europeu, estão a consolidar-se várias tendências que apontam para uma transformação estrutural da banca:

## **Modelos de negócio inovadores**

Fintechs europeias como N26, Monzo (UK) e Klarna (Suécia) expandiram-se com rapidez, oferecendo modelos digitais mobile-first que conquistaram milhões de clientes. Estes players já competem diretamente com bancos tradicionais nos seus mercados.

No Reino Unido, pioneiro no open banking, já se avança para o open finance, permitindo que APIs integrem não só pagamentos, mas também crédito, seguros e investimento em plataformas únicas. Um exemplo é a Plataforma TrueLayer, que conecta dados bancários e de investimento a múltiplas aplicações financeiras, facilitando o acesso a produtos diversificados.

Serviços financeiros são cada vez mais integrados em plataformas não financeiras (Crescimento do embedded finance). No retalho, a Amazon oferece crédito no checkout; na mobilidade, a Uber Money disponibiliza carteiras digitais e cartões para motoristas; no setor tecnológico, a Apple expandiu a sua presença com o Apple Card e a conta-poupança associada. Estas soluções reduzem a visibilidade dos bancos tradicionais, colocando o serviço financeiro “por trás” da experiência digital.

Bancos como o BBVA e o ING já aplicam algoritmos de IA em scoring de crédito e deteção de fraude em tempo real (adoção intensiva de inteligência artificial). Em paralelo, a CaixaBank em Espanha utiliza IA para personalização da experiência em canais digitais. Esta tendência reforça a eficiência e a segurança, mas aumenta a pressão regulatória sobre ética e transparência algorítmica.

A pressão para reduzir custos e ganhar escala tem levado a operações de fusão e aquisição. Um exemplo foi a fusão do CaixaBank com o Bankia em Espanha, que criou o maior banco do país. Na Alemanha, discute-se há anos a integração de grandes players para reforçar competitividade internacional, refletindo a tendência de concentração.

Plataformas como a eToro popularizaram o social trading, permitindo que investidores copiem estratégias de outros utilizadores. Outras comunidades digitais, como o Trade Republic Community Hub, incentivam a aprendizagem coletiva e criam “tribos financeiras”. Este modelo reforça o efeito de rede, ao transformar clientes em embaixadores ativos das plataformas.

Estas inovações e disrupções revelam que a Europa caminha para um sistema financeiro mais aberto, integrado, sustentável e comunitário, no qual a banca tradicional deixa de deter exclusividade sobre produtos e canais. Para os bancos portugueses, estas tendências representam um duplo desafio: manter resiliência e confiança, mas acelerar a inovação para se alinharem com as práticas internacionais emergentes.

## **Pagamentos digitais**

Portugal destaca-se pela elevada penetração do MB WAY, solução local que alcança utilização acima da média europeia. Noutros mercados, como Alemanha ou França, as carteiras digitais de big techs (Apple Pay, Google Pay, PayPal) dominam, refletindo a maior força destas empresas fora do contexto português (Banco de Portugal, 2025; BCE, 2024).

## **Crédito**

Na Europa, modelos digitais de crédito e BNPL já têm expressão relevante, sobretudo em mercados como a Suécia ou Alemanha (EBA, 2025).

## **Poupança**

Nos países nórdicos e na Alemanha, os produtos verdes já são mainstrens, desde crédito habitacional sustentável a fundos de investimento ESG. Em Portugal, a oferta ainda é limitada, mas a transposição da CSRD e da Taxonomia da UE deverá acelerar o alinhamento (PwC, 2024).

## **Investimento digital**

Na Alemanha, Holanda ou Espanha, plataformas como Trade Republic, DeGiro ou eToro democratizaram o acesso a mercados financeiros com baixas comissões e interfaces simples.

## **5. Resposta estratégica dos bancos tradicionais portugueses**

O panorama competitivo atual exige que os bancos tradicionais portugueses ultrapassem a mera digitalização de processos e adotem uma estratégia verdadeiramente centrada na inovação contínua, colaboração e diferenciação pelo valor. A presença de fintechs com estruturas leves, elevada agilidade e modelos centrados no cliente obriga os bancos tradicionais a redefinir o seu posicionamento, combinando a confiança e escala do sistema bancário com a velocidade e experiência digital das novas plataformas.

### **1. Reforçar a arquitetura digital e o modelo operacional**

A primeira prioridade estratégica passa por acelerar a modernização tecnológica. Segundo o European Banking Report (EY, 2024), a infraestrutura legada continua a ser o principal obstáculo à inovação na banca europeia. Em Portugal, a migração para arquiteturas modulares baseadas em APIs deve permitir maior interoperabilidade com fintechs, reduzir custos de integração e acelerar o time-to-market. A consolidação de core banking systems na cloud, sob

supervisão prudencial e com cibersegurança reforçada, permitiria ainda uma escalabilidade tecnológica semelhante à das fintechs mais maduras.

## **2. Construir ecossistemas abertos e colaborativos**

A adoção de um modelo de plataforma aberta é essencial. Em vez de competir diretamente com fintechs, os bancos devem cooperar e integrar serviços de terceiros, embedded finance, open banking e banking-as-a-service. O Financial Stability Review do BCE (2024) realça que as parcerias entre bancos e fintechs aumentam a competitividade sem comprometer a estabilidade do sistema. Ao explorar o SIBS API Market e as novas oportunidades do open finance, os bancos portugueses podem tornar-se orquestradores de ecossistemas digitais, oferecendo soluções completas que ultrapassam o produto financeiro isolado.

## **3. Data & AI como motor da personalização**

Os incumbentes devem evoluir de um modelo transacional para um modelo preditivo, onde dados e inteligência artificial sustentam a personalização em escala. Relatórios da McKinsey (2024) e da Deloitte (Digital Banking Maturity Survey 2024) sublinham que o uso de analytics avançado e IA generativa para next-best-offer, scoring alternativo e deteção de fraude é hoje uma das principais fontes de vantagem competitiva. Em Portugal, a integração de modelos preditivos no core banking pode aumentar a retenção e melhorar a rentabilidade por cliente sem aumentar custos operacionais.

## **4. Cultura ágil e inovação contínua**

A transformação digital bem-sucedida exige também uma mudança cultural. A experiência europeia mostra que os bancos mais inovadores criaram Digital Factories ou Hubs de Inovação, equipas multidisciplinares com autonomia para testar, falhar e escalar novas ideias. Em Portugal, a criação de estruturas semelhantes, inspiradas em casos de sucesso como o ING Labs ou o BBVA Open Innovation, permitiria reduzir a distância entre tecnologia, negócio e cliente. A prioridade deve ser substituir a rigidez hierárquica por modelos ágeis, onde o foco está no valor entregue e não apenas na conformidade processual.

## **5. Nova proposta de valor centrada no cliente (customer-centricity)**

O cliente bancário em Portugal revela padrões de comportamento em linha com a transformação digital do setor, embora persistam diferenças geracionais e de literacia.

- Conveniência e rapidez: a adesão massiva a soluções de pagamentos como o MBWay e carteiras digitais demonstra a procura por serviços imediatos e acessíveis (Banco de Portugal, 2025);
- Transparência e baixo custo: fintechs como Revolut ou Paypal conquistam clientes com modelos simples e comissões reduzidas, respondendo à crescente sensibilidade ao preço (EBA, 2025);
- Confiança na banca tradicional: apesar do avanço digital, a maioria dos depósitos continua concentrada em bancos nacionais, reflexo da perceção de segurança e solidez (Banco de Portugal, 2024);
- Literacia digital desigual: a OCDE (2023) identifica défice de literacia financeira e digital em Portugal, o que condiciona a adoção de produtos mais complexos, mas favorece soluções de interface simples;
- Diferenças geracionais: os mais jovens privilegiam a experiência digital e multi-app, enquanto gerações mais velhas mantêm maior fidelidade à banca tradicional (PwC, 2024);
- Valorização da sustentabilidade: cresce a procura por produtos de poupança e investimento alinhados com critérios ESG, sobretudo entre clientes mais informados e urbanos (PwC Portugal, 2024).

Em síntese, o mercado português combina confiança na banca tradicional com procura crescente por soluções digitais inovadoras, tornando a experiência do cliente o principal campo de diferenciação competitiva.

## **6. Sustentabilidade e propósito como diferenciador**

Num contexto em que os consumidores valorizam cada vez mais o impacto social e ambiental, a banca sustentável é simultaneamente uma responsabilidade e uma vantagem competitiva. O Banco de Portugal (2024) e o Relatório ESG Banking Europe (PwC, 2024) destacam o papel crescente do financiamento verde e da transparência climática. Os bancos portugueses podem diferenciar-se pela integração de métricas ESG em produtos de crédito e investimento, respondendo à procura crescente por soluções financeiras éticas.

A resposta estratégica ideal dos bancos tradicionais portugueses face ao avanço das fintechs deve conjugar robustez regulatória, modernização tecnológica e inovação colaborativa. A vantagem competitiva das fintechs, agilidade, foco no cliente e uso intensivo de dados, pode ser replicada e até superada se os incumbentes adotarem arquiteturas abertas, inteligência

artificial, cultura ágil e propósito sustentável. Em última análise, o futuro da banca portuguesa não depende apenas da digitalização, mas da capacidade de redefinir o papel do banco como plataforma confiável, inteligente e centrada no cliente (customer-centricity) num ecossistema financeiro em rápida mutação. O capítulo seguinte apresenta os resultados do estudo de mercado desenvolvido com o objetivo de compreender como os clientes bancários portugueses se relacionam com a banca tradicional e com as novas soluções fintech.

## VII – Market research

Foi desenvolvido para este estudo um questionário, o qual foi divulgado através de redes sociais e académicas durante o mês de setembro de 2022. Foi respondido por 200 pessoas no total, contudo a amostra válida é igual a 196 respostas.

### Perfil da amostra

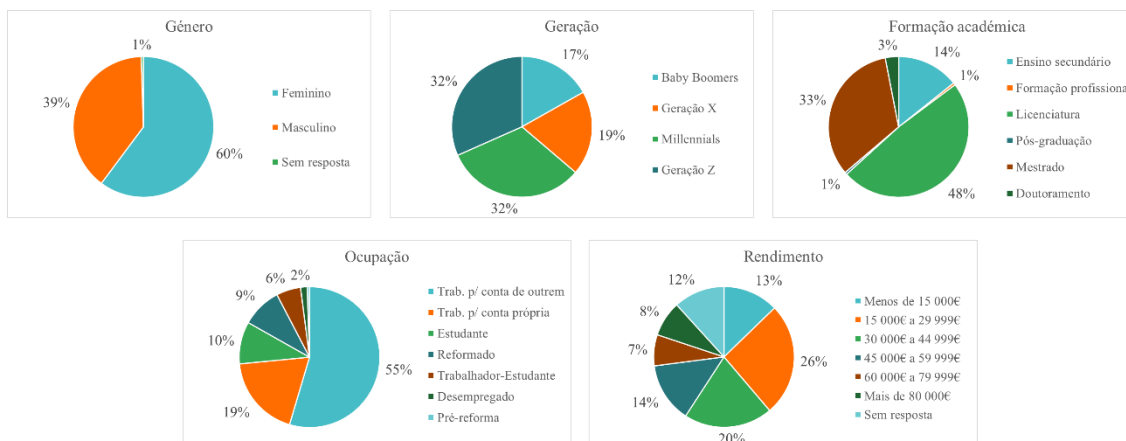


Figura 4: Perfil dos inquiridos

A amostra válida para este estudo encontra-se representada por indivíduos: 60% do sexo “Feminino” e 39% do sexo “Masculino”, distribuída maioritariamente pelas gerações “Millennials” e “Geração Z” representando 64% do total da amostra. Grande parte da amostra apresenta formação académica ao nível de “Licenciatura” e de “Mestrado” de 48% e 33%, respetivamente. 74% do total da amostra é representada por indivíduos cujo a sua ocupação é maioritariamente, trabalhador por conta de outrem ou por conta própria (55% e 19% respetivamente). Já o rendimento é distribuído maioritariamente (60%) por três grandes intervalos: dos 15 000€ aos 29 999€ (26%), dos 30 000€ aos 44 999€ (20%) e dos 45 000€ aos 59 999€ (14%).

### Bancos versus Banco com principal conta

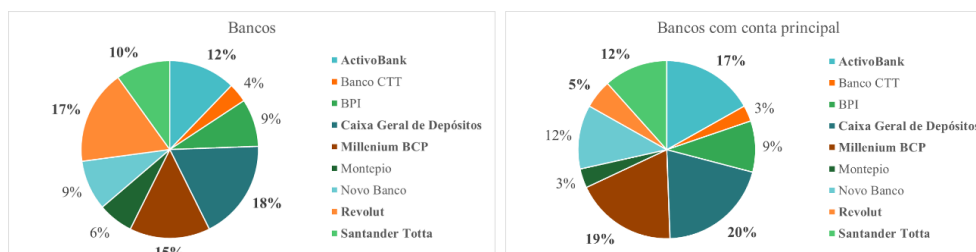


Figura 5: Bancos onde os inquiridos têm ou já tiveram conta

Analisando a amostra em relação aos bancos que os inquiridos têm ou já tiveram conta, observa-se que 90% das respostas concentram-se nos seguintes bancos: 18% Caixa Geral de Depósitos

(CGD), 17% Revolut, 15% Millenium BCP, 12% ActivoBank, 10% Santander, 9% Novo Banco e BPI, 6% Montepio e 4% Banco CTT. Sendo que mais de 70% das respostas concentram-se em cinco bancos: CGD, Revolut, Millenium BCP, ActivoBank e Santander.

Quando perguntado em que banco tem a sua principal conta, 67% dos inquiridos responderam: CGD (20%), Millenium BCP (19%), ActivoBank (17%) e Santander Totta (12%), sendo que apenas 5% dos inquiridos tem a sua conta principal na Revolut.

### Perceção da experiência do cliente

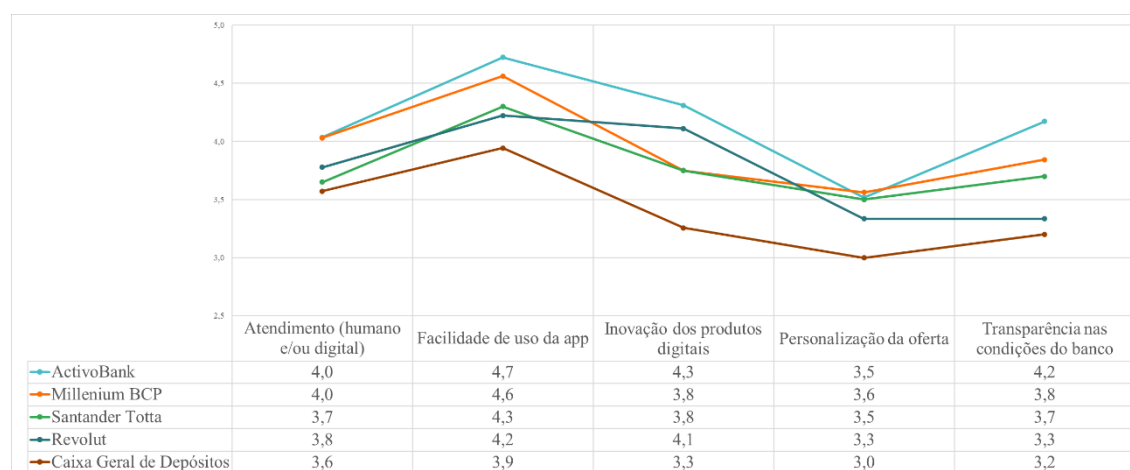


Figura 6: Perceção da experiência do cliente em relação ao banco onde tem a sua principal conta

Com o objetivo de perceber a percepção do cliente em relação ao banco onde possuem a sua principal conta (1 muito insatisfeito e 5 muito satisfeito), foram efetuadas cinco perguntas sobre como o cliente avalia o atendimento (humano e digital), a facilidade de uso da app, a inovação dos produtos digitais, a personalização da oferta e a transparência nas condições do banco. Sendo que “facilidade de uso na app” é o ponto com melhor avaliação, média de 4,4/5. E “personalização da oferta” é o ponto com pior avaliação, média 3,4/5.

Observando por bancos, o ActivoBank destaca-se com a melhor experiência, média 4,2/5, onde: “facilidade de uso na app” com média 4,7/5, “inovação dos produtos digitais” com média 4,3/5 e “transparência nas condições do banco” com média 4,2/5. Já a CGD a que oferece a pior experiência com média global de 3,4/5, destacando-se em todos os pontos como os menos bem classificados.

## Motivações para a escolha de um Banco

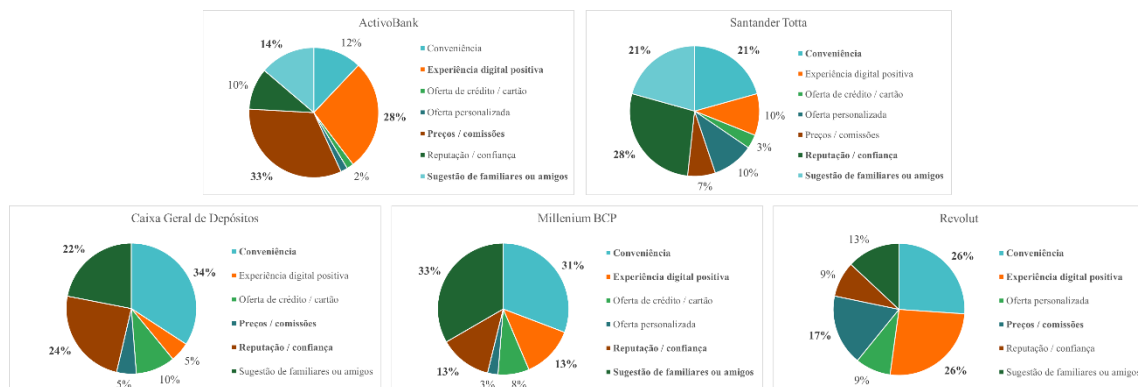


Figura 7: Motivações para a escolha do banco onde tem ou já tiveram conta

À pergunta “O que a/o motivou a escolher o seu principal banco”, 70% das motivações respondidas pelos inquiridos estão concentradas em 3 valores: 28% “Reputação e confiança”, 21% “Conveniência” e 21% “Sugestão de familiares ou amigos”.

No ActivoBank, 75% das motivações concentram-se: “Preço e comissões” (33%), “Experiencia digital positiva” (28%) e “Sugestão de familiares ou amigos” (14%). Já o Santander Totta 70% das motivações concentram-se: “Reputação e confiança” (28%) e “Conveniência” (21%) e “Sugestão de familiares ou amigos” (21%).

A CGD e Millenium BCP têm as mesmas motivações com pesos diferentes. A CGD 80% das motivações está na “Conveniência” (34%), “Reputação” (24%) e “Sugestão de familiares ou amigos”. Já o Millenium BCP “Sugestão de familiares e amigos” (33%), “Conveniência (31%) e “Reputação e confiança” (13%).

A Revolut destaca-se pelas motivações serem: “Experiência digital positiva” e “Conveniência” (26%) e “Preço e comissões” (17%). Sendo que “Experiência digital positiva” apenas são motivações de escolha em relação à Revolut e ActivoBank.

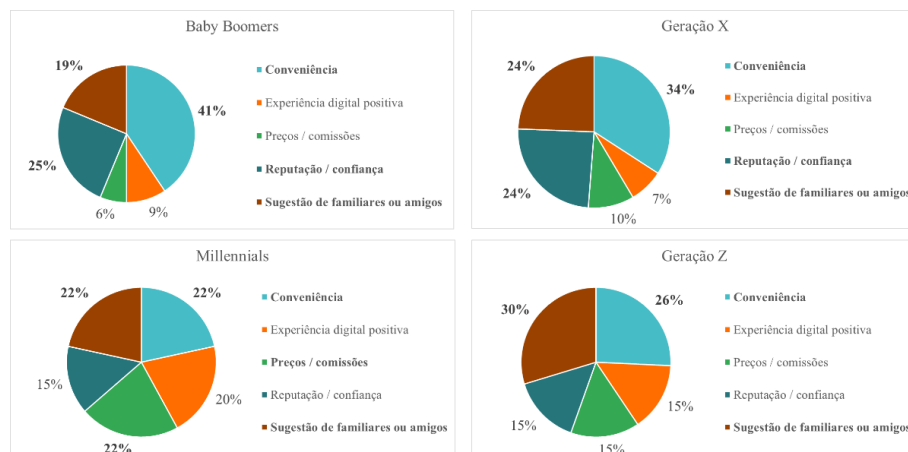


Figura 8: Motivações para escolha do banco por gerações

Observando as principais motivações por geração tanto a geração “Baby boomers” como a “Geração X” tem exatamente as mesmas motivações no que toca à escolha de um banco: “Conveniência” (41% e 34% respetivamente), “Reputação e confiança” (25% e 24% respetivamente) e “Sugestão de familiares ou amigos” (19% e 24% respetivamente). Já as gerações “Millennials” e “Geração Z” apresentam ser gerações onde as motivações estão praticamente de igual forma distribuídas mas realço a “Sugestão de familiares e amigos” que a Geração Z diz ser a mais importante (30%). Ainda sobre estas gerações, o peso da “Experiência digital positiva” aparenta ser uma motivação tão relevante quanto todas as outras.

### Serviços bancários mais utilizados

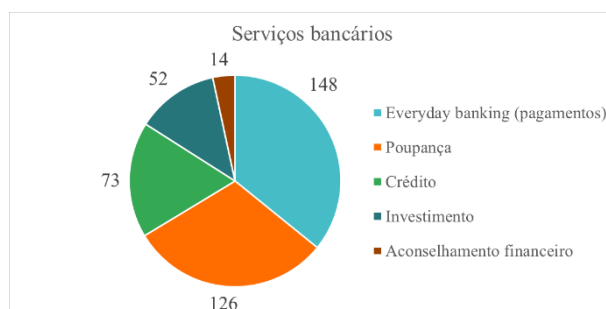


Figura 9: Serviços bancários utilizados

Dos 196 inquiridos em relação a que serviços bancários que tem ou já teve contratados, 148 inquiridos respondeu Everydaybanking (pagamentos), 126 poupanças, 73 inquiridos crédito, 52 tem investimento e apenas 14 aconselhamento financeiro.

### Pagamentos

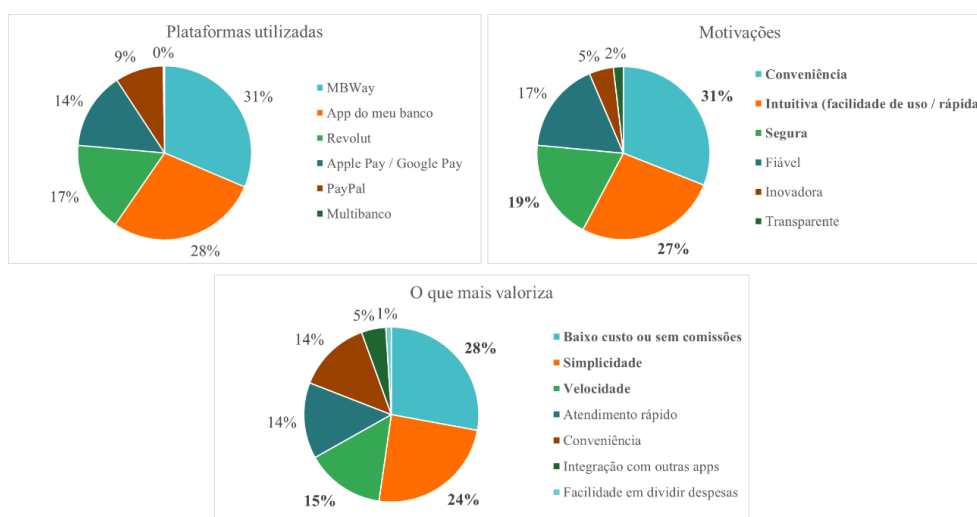


Figura 10: Plataformas, motivações e critério de escolha de Pagamentos

No vertical de “Everyday banking (pagamentos)”, as plataformas utilizadas são: o “MBWay” (31%), “App do banco” (28%), “Revolut” (17%), “Apple Pay e Google Pay” (14%) e “Paypal” (9%). As três primeiras plataformas em conjunto representam 76% do total de plataformas.

Quando perguntado o que motiva a utilizar essas plataformas, a “Conveniência”, a plataforma ser “Intuitiva” e “Segura” representa 77% das respostas (31%, 27% e 19% respetivamente).

Observando quais as características que o inquirido mais valoriza no que toca a “Everyday banking” são: “Baixo custo ou sem comissões”, “Ser simples e rápido” e a “Velocidade” (28%, 24% e 15% respetivamente).

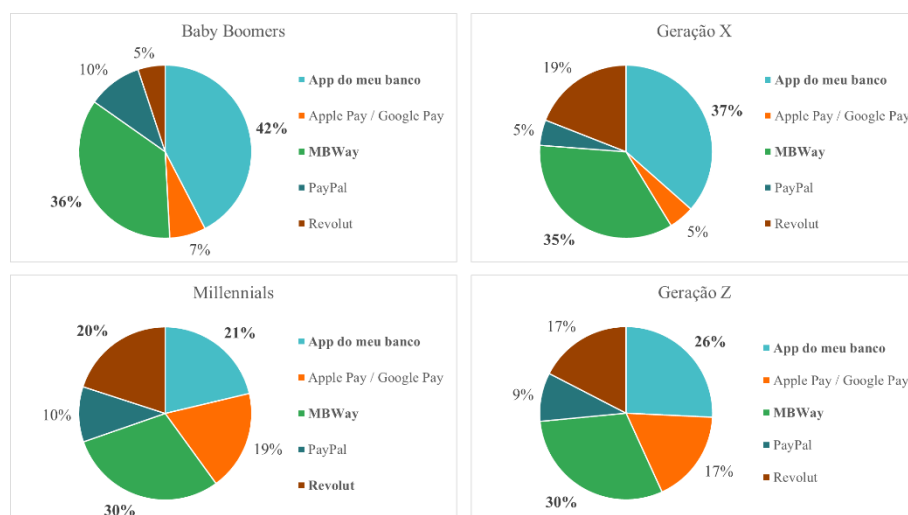


Figura 11: Plataformas, motivações e critério de escolha de Pagamentos por geração

Observando as principais plataformas por geração tanto a geração “Baby boomers” como a “Geração X” utilizam exatamente as mesmas: “App do meu banco” (42% e 37% respetivamente), seguido de “MBWay” (36% e 35% respetivamente). Já as gerações “Millennials” e “Geração Z” apresentam ser gerações onde as plataformas utilizadas são muito idênticas, sendo que MBWay é a mais utilizada por estas duas gerações (30%) seguido da “App do meu banco” (21% e 26% respetivamente), sendo que a Revolut mais destacada na geração “Millennials” com um peso de 20% do total de respostas dos inquiridos desta geração.

## Crédito

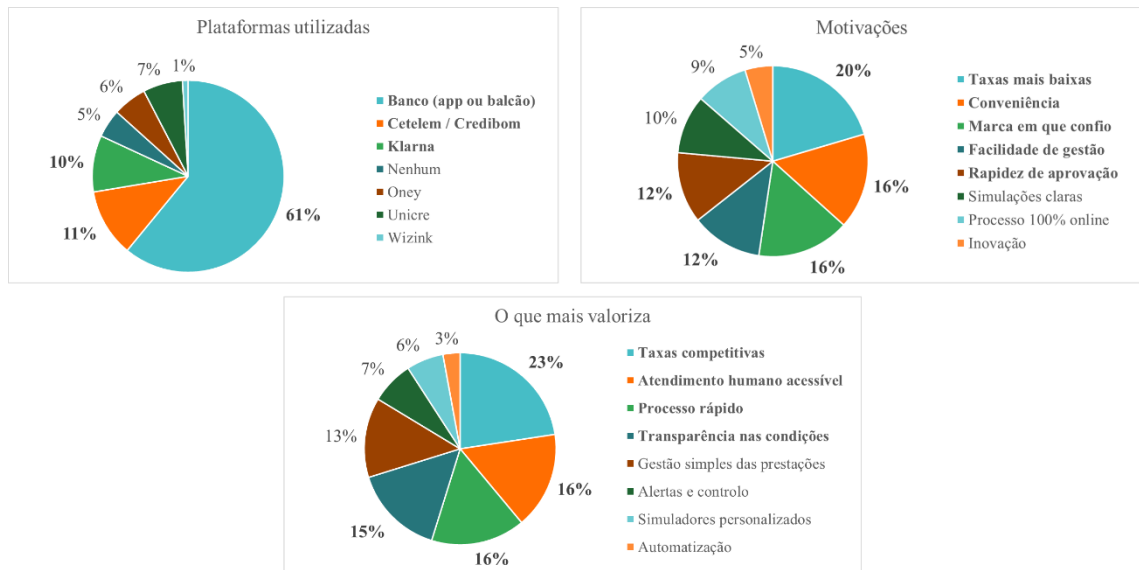


Figura 12: Plataformas, motivações e critério de escolha de Crédito

No vertical do “Crédito”, 82% das respostas dos inquiridos concentram-se em três plataformas: 61% respondeu “Banco (aap/balcão)”, 11% “Cetelen” e 10% a “Klarna”.

Quando perguntado o que motiva a utilizar essas plataformas, as respostas apresentam uma distribuição mais dispersa sendo que 76% das respostas estão distribuídas entre 5 critérios: 20% “Taxas mais baixas”, 16% “Conveniência” e “Marca em que confio”, 12% “Facilidade de gestão” e “Rapidez de aprovação”. Observando quais as características que o inquirido mais valoriza, 70% dos inquiridos respondeu: “Taxas competitivas”, “Atendimento humano acessível”, “Processo rápido” e “transparência nas condições” (23%, 16%, 16% e 15% respetivamente).

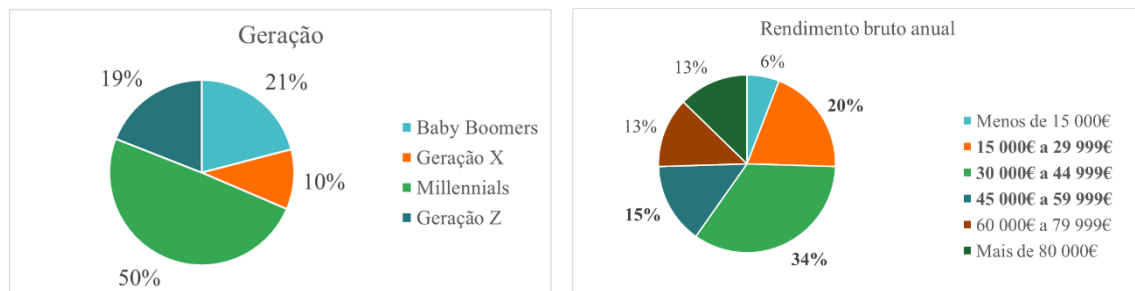


Figura 13: Plataformas, motivações e critério de escolha de Crédito por geração e rendimento bruto anual

Observando a distribuição por geração 50% dos inquiridos são “Millennials”, 21% “Baby Boomers”, 19% “Geração Z” e 10% “Geração X”. Ao observar por rendimento bruto, 69% dos inquiridos com crédito tem um rendimento bruto anual entre os 15 000€ e aos 59 999€.

## Investimento

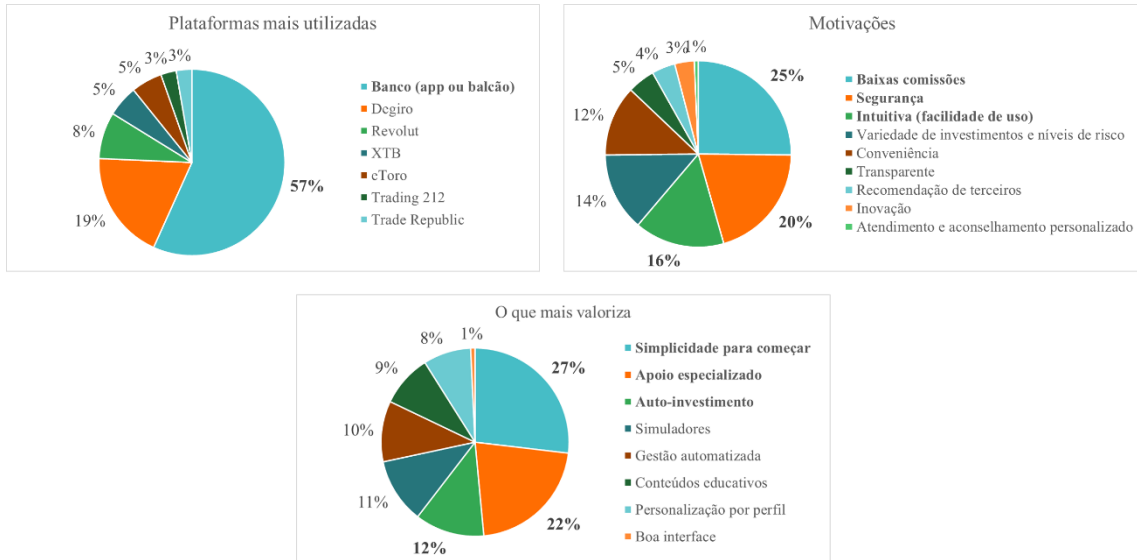


Figura 14: Plataformas, motivações e critério de escolha de Investimento

No vertical de “Investimentos”, a plataforma mais utilizada com 57% das respostas dos inquiridos é “Banco (app ou balcão)”. Sendo que 43% das restantes respostas são em plataformas de fintechs sendo a Degiro (19%) mais utilizada seguida da Revolut (8%).

Quando perguntado o que motiva a utilizar essas plataformas, 61% dos inquiridos tem como principais motivações: 25% "Baixas comissões", 20% "segurança" e 16% a plataforma ser "Intuitiva".

Observando quais as características que o inquirido mais valoriza, 61% dos inquiridos respondeu: 27% "Simplicidade para começar", 22% "Apoio especializado" e 12% "Auto-investimento".

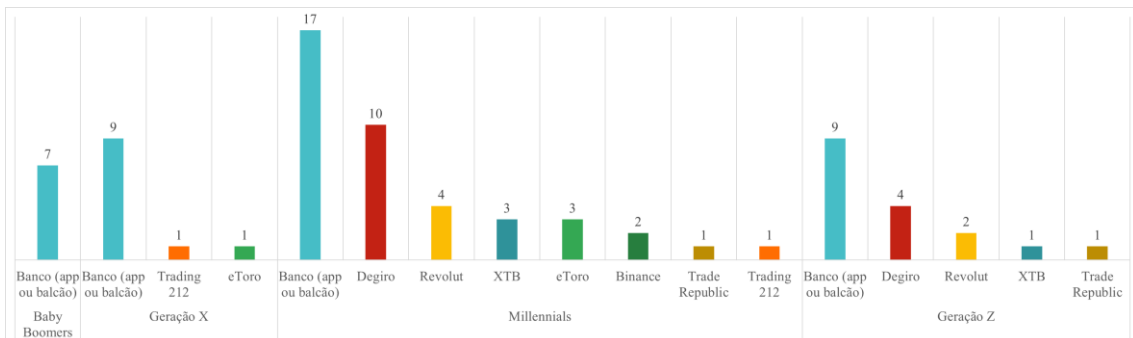


Figura 15: Distribuição de plataformas de Investimento por geração

Ao analisar a distribuição de respostas de em quais plataformas fazem investimentos por geração, “Millennials” e “Geração Z” são gerações que para além de terem investimentos no seu banco, investem igualmente em fintechs.

## Poupança

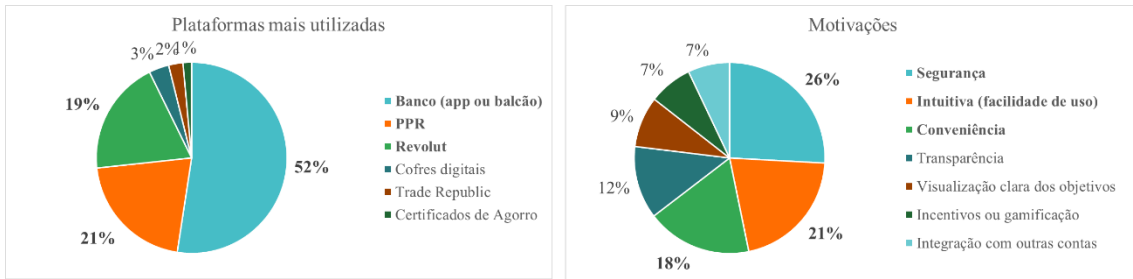


Figura 16: Plataformas, motivações e critério de escolha de Poupança

No vertical de “Poupança”, as plataformas mais utilizada com 92% das respostas dos inquiridos é 52% "Banco (aap ou balcão)", 21% "PPR" e 19% "Revolut".

Quando perguntado o que motiva a utilizar essas plataformas, 65% dos inquiridos tem como principais motivações: 26% "Segurança", 21% a plataforma ser "intuitiva" e 18% "conveniente".

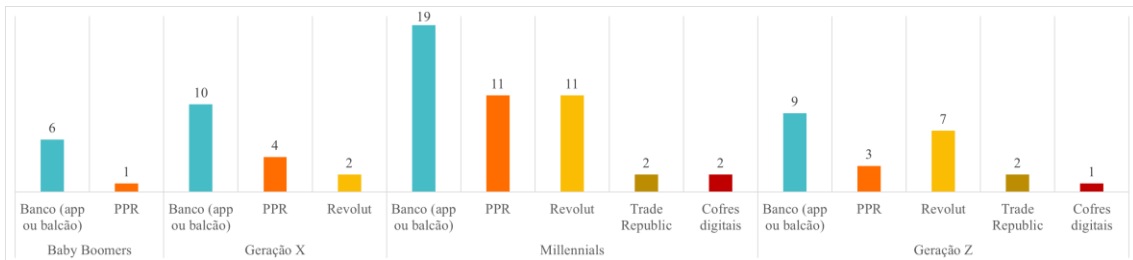


Figura 17: Distribuição de plataformas de Poupança por geração

Ao analisar a distribuição de respostas de em quais plataformas fazem poupanças por geração, “Millennials” e “Geração Z” são gerações que para além de utilizarem o “Banco (app ou balcão)”, poupam igualmente em plataformas fintechs.

## Banco digital

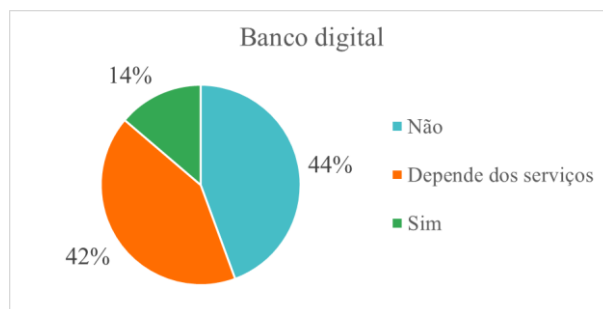


Figura 18: Preferência de banco digital

Quando perguntado se preferia ter um banco digital, 44% dos inquiridos responderam que "Não" à pergunta, 42% que “Depende dos serviços” e 14% “Sim”.

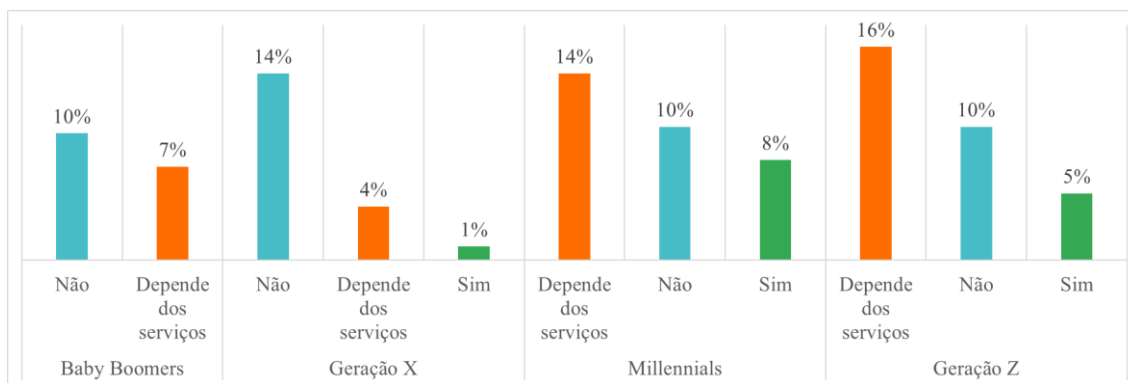


Figura 19: Distribuição da preferência de banco digital por geração

Ao analisar qual a distribuição de respostas por geração, “Geração X” é a que mais contribui para a resposta “Não” a banco digitais (14% de 44%). Sendo que 0% dos inquiridos da geração “Baby Boomers” contribui para “Sim” a banco digital. A geração “Millennials” e “Geração Z” contribuem com 30% das respostas “Depende dos serviços” (14% e 16% respetivamente).

## VIII – Conclusões

O crescimento das fintechs em Portugal reflete uma profunda transformação no comportamento dos consumidores e na estrutura competitiva do setor bancário. A digitalização dos hábitos de consumo potenciada pela penetração massiva de smartphones, pelo aumento da literacia digital e pela procura de conveniência, criou um terreno fértil para o aparecimento de novos modelos de negócio centrados no utilizador (customer-centricity). As fintechs souberam capitalizar estas mudanças ao oferecerem serviços digitais simples, acessíveis e de baixo custo aliados a uma experiência de utilização intuitiva e a uma relação personalizada com o cliente.

Através de equipas tecnológicas especializadas, estruturas organizacionais ágeis e uma cultura de experimentação contínua, estas empresas conseguiram encurtar significativamente os ciclos de inovação, conquistando vantagens competitivas face à banca tradicional. A sua capacidade de escalar digitalmente e gerar efeitos de rede reforça ainda mais o seu posicionamento, sobretudo junto de segmentos jovens e altamente digitalizados. Precisamente aqueles onde a fidelização bancária é menos estável e mais sensível à experiência digital.

Em contraste, o setor bancário tradicional enfrenta entraves estruturais que limitam a sua capacidade de resposta: sistemas legados complexos, cultura organizacional conservadora, dificuldades na atração e retenção de talento digital e constrangimentos regulatórios. Estes fatores explicam a crescente perda de terreno dos bancos em áreas críticas da cadeia de valor, agora cada vez mais modular e aberta à entrada de novos atores especializados.

O impacto das fintechs sobre o modelo de negócio bancário é, portanto, estrutural e não meramente conjuntural. Ao fragmentar a cadeia de valor financeira, forçam os bancos a repensar a sua proposta de valor, abandonando a lógica de “produto bancário completo” em favor de ecossistemas interligados e colaborativos. Em áreas como pagamentos, crédito, poupança e investimento, as fintechs redefiniram as expectativas dos clientes: conveniência e fluidez nas transações, rapidez e acessibilidade no crédito, democratização dos investimentos e experiências mobile-first tornaram-se o novo padrão competitivo.

A análise de mercado demonstra que esta evolução não é isolada a Portugal. No contexto europeu, observam-se tendências que consolidam um sistema financeiro mais aberto, integrado e centrado no utilizador.

Os resultados obtidos no capítulo de Market Research reforçam esta visão de transição e coexistência. As respostas ao questionário indicam que os consumidores portugueses demonstram uma crescente abertura à utilização de serviços financeiros digitais, reconhecendo

nas fintechs atributos como conveniência, rapidez e simplicidade. Contudo, a confiança e a segurança associadas aos bancos tradicionais continuam a desempenhar um papel determinante na escolha financeira. Este equilíbrio entre curiosidade digital e prudência institucional revela um mercado em fase de maturação, onde o futuro da relação financeira será híbrido: digitalmente impulsionado, mas sustentado pela credibilidade e pela proximidade humana.

Perante este cenário, os bancos portugueses enfrentam a necessidade urgente de redefinir o seu posicionamento estratégico. A sua vantagem histórica: confiança, escala e solidez regulatória, já não é suficiente para garantir competitividade num mercado que valoriza agilidade, inovação e experiência digital. A resposta passa por combinar o melhor dos dois mundos: a credibilidade e o capital relacional da banca com a velocidade e flexibilidade das fintechs.

Em síntese, o futuro do setor bancário português dependerá da sua capacidade de evoluir de uma lógica transaccional para uma lógica relacional e de ecossistema. As fintechs não representam apenas uma ameaça, mas sobretudo um catalisador de aprendizagem e reinvenção. O desafio estratégico está em transformar a disrupção em oportunidade, construindo um modelo de banca mais digital, colaborativo e centrado no valor que cria para o cliente e para a sociedade.

## Sugestões para trabalhos futuros

### **Inquérito realizado**

A presente investigação foi suportada por um questionário aplicado a um público alargado, com o objetivo de compreender a perceção geral dos consumidores portugueses relativamente às fintechs e ao setor bancário tradicional. Apesar de permitir retirar conclusões significativas, uma amostra mais ampla e segmentada (por idade, literacia digital, rendimento ou perfil de utilização de serviços bancários) poderia contribuir para resultados mais robustos e diferenciados.

Adicionalmente, uma futura investigação poderia incluir inquiridos de outras geografias europeias, permitindo comparar a maturidade digital dos consumidores e o ritmo de adoção de soluções fintech em distintos ecossistemas regulatórios.

E ainda a realização de um inquérito mais direcionado a segmentos específicos (como utilizadores intensivos de aplicações financeiras, clientes de bancos digitais ou clientes de instituições tradicionais) poderia oferecer uma visão mais granular sobre os fatores que influenciam a escolha e a fidelização dos consumidores.

### **Âmbito da dissertação**

Esta dissertação focou-se no contexto português e na perspetiva do consumidor final (B2C). Seria pertinente, em futuros trabalhos, expandir a análise para o contexto B2B, avaliando de que forma as empresas percecionam e integram soluções fintech nas suas operações financeiras e quais as implicações dessa adoção para a relação com a banca tradicional.

Outra vertente relevante para aprofundamento seria a avaliação da maturidade digital dos bancos portugueses, comparando-a com benchmarks europeus e identificando os fatores que aceleram ou travam a transformação digital no setor. Poderia igualmente explorar-se o impacto da regulação financeira, nomeadamente da PSD2, do open finance e dos mecanismos de sandboxing, na competitividade e colaboração entre bancos e fintechs.

Por fim, seria interessante realizar um estudo longitudinal ou comparativo, analisando a evolução do mercado ao longo dos próximos anos e medindo a convergência entre os modelos de negócio das fintechs e das instituições bancárias. Esta abordagem permitiria compreender de que forma a coopetição (colaboração e concorrência simultâneas) se pode tornar um motor de inovação e sustentabilidade no ecossistema financeiro.

## Teaching notes

### Sinopse

Este caso de estudo analisa o impacto das fintechs no setor bancário português, explorando os fatores que explicam o seu crescimento, o modo como estão a transformar o modelo de negócio tradicional da banca e as estratégias que os bancos podem adotar para responder à nova dinâmica competitiva. O caso permite compreender de que forma a digitalização, a inovação tecnológica e a mudança de comportamento dos consumidores estão a reconfigurar o ecossistema financeiro, criando simultaneamente desafios e oportunidades para a banca tradicional.

### Objetivos Pedagógicos

Após a discussão do caso, os estudantes deverão ser capazes de:

- Compreender os principais fatores que explicam o crescimento das fintechs em Portugal e na Europa;
- Analisar de que forma as fintechs estão a impactar o modelo de negócio e a cadeia de valor dos bancos tradicionais;
- Identificar as tendências de inovação e digitalização que estão a moldar o setor financeiro europeu (ex.: open finance, IA, plataformas colaborativas);
- Avaliar as estratégias que os bancos podem adotar para responder à concorrência das fintechs, combinando confiança, escala e agilidade digital;
- Refletir criticamente sobre a maturidade digital do sistema bancário português e o papel da cooperação banco–fintech na criação de valor.

### Plano de Discussão em Aula

Este caso destina-se a uma sessão prática em aula, devendo os alunos ser divididos em grupos, com o objetivo de discutir as cinco questões seguintes:

1. Quais os principais fatores que explicam o crescimento das fintechs?
  - a. Remete para a revisão da literatura (transformação digital, cultura de experimentação, usabilidade, baixos custos e especialização tecnológica).
2. De que forma as fintechs estão a impactar o modelo de negócio tradicional dos bancos portugueses?
  - a. Remete para o caso de estudo: impacto na cadeia de valor, modularização, ecossistemas e novos modelos de parceria.

3. Quais foram os principais fatores que criaram espaço para o surgimento e crescimento das fintechs em Portugal?
  - a. Remete para o caso de estudo: avaliar a combinação entre digitalização, lacunas na oferta bancária e mudança de comportamento do consumidor.
4. Com base no gráfico e nos dados do inquérito apresentados nos anexos, como se caracteriza o perfil do consumidor português em termos de adoção de serviços financeiros digitais?
  - a. Remete para a análise e interpretação de dados.
5. Com base nos resultados do inquérito apresentados, que padrões se identificam no comportamento e perceção dos consumidores portugueses em relação às fintechs e aos bancos tradicionais?
  - a. Remete para a análise e interpretação de dados.

Durante a sessão, cada grupo deverá defender as suas conclusões, apresentando argumentos sustentados em evidência teórica e empírica. O debate final deve focar-se na coexistência e complementaridade entre bancos e fintechs, e não apenas na sua competição. Em anexo a resposta às cinco questões.

## Anexos

### Anexo 1: Questionário realizado

[Intro]

Obrigada por participar neste questionário, durará cerca de 7 minutos a preencher.

Este questionário faz parte de um projeto académico sobre o futuro dos serviços financeiros em Portugal. O objetivo é compreender melhor os comportamentos, preferências e expectativas dos utilizadores bancários relativamente a serviços como pagamentos, crédito, poupança, investimento e apoio à gestão financeira.

As suas respostas são essenciais para identificar oportunidades de inovação no sector bancário.

#### **Bloco 1 – Cliente bancário**

1. É atualmente cliente de algum banco?

- Sim
- Não (questionário termina)

2. Indique em qual/quais banco tem ou já teve conta: (múltipla escolha)

- ActivoBank
- Banco CTT
- BPI
- Caixa Geral de Depósitos
- Crédito Agrícola
- Millenium BCP
- Montepio
- Novo Banco
- Revolut
- Santander Totta
- Outro: \_\_\_\_\_

3. Indique em qual banco tem a sua principal conta:

- ActivoBank
- Banco CTT
- BPI
- Caixa Geral de Depósitos
- Crédito Agrícola

- Millenium BCP
  - Montepio
  - Novo Banco
  - Revolut
  - Santander Totta
  - Outro: \_\_\_\_\_
4. Como avalia a facilidade de uso da app do banco onde tem a sua principal conta?
- 1: muito insatisfeito / 5: muito satisfeito
5. Como avalia a inovação dos produtos digitais do banco onde tem a sua principal conta?
- 1: muito insatisfeito / 5: muito satisfeito
6. Como avalia o atendimento (humano e/ou digital) do banco onde tem a sua principal conta?
- 1: muito insatisfeito / 5: muito satisfeito
7. Como avalia a transparência nas condições do banco onde tem a sua principal conta?
- 1: muito insatisfeito / 5: muito satisfeito
8. Como avalia a personalização da oferta do banco onde tem a sua principal conta?
- 1: muito insatisfeito / 5: muito satisfeito
9. O que a/o motivou a escolher o seu principal banco? (escolha até 3)
- Conveniência
  - Experiência digital positiva
  - Oferta de crédito / cartão
  - Oferta personalizada
  - Preços / comissões
  - Reputação / confiança
  - Sugestão de familiares ou amigos
  - Outro: \_\_\_\_\_
10. O que mudaria no seu principal banco se pudesse? (resposta aberta)

## **Bloco 2 – Produtos bancários**

11. Quais destes serviços financeiros utiliza atualmente? (múltipla escolha)
- Pagamentos
  - Crédito
  - Investimento
  - Poupança

- Aconselhamento financeiro
- Nenhum destes

### **Bloco 2A – Pagamentos**

12. Que plataformas utiliza para fazer pagamentos digitais? (múltipla escolha)

- App do meu banco
- Apple Pay / Google Pay
- MBWay
- PayPal
- Revolut
- Outro: \_\_\_\_\_

13. O que o(a) leva a escolher essas plataformas? (escolha até 3)

- Conveniência
- Fiável
- Inovadora
- Intuitiva (facilidade de uso, rápida)
- Segura
- Transparente
- Outro: \_\_\_\_\_

14. No que diz respeito a pagamentos o que mais valoriza num serviço de pagamentos digitais? (escolha até 3)

- Velocidade
- Simplicidade
- Integração com outras apps
- Facilidade em dividir despesas
- Baixo custo ou sem comissões
- Atendimento rápido
- Outro: \_\_\_\_\_

### **Bloco 2B – Crédito**

15. Que plataformas já usou ou pondera usar para crédito? (múltipla escolha)

- Banco (app ou balcão)
- Cetelem / Credibom

- Klarna
- Oney
- Unicre
- Nenhum
- Outro: \_\_\_\_\_

16. O que o(a) leva a escolher essas plataformas? (escolha até 3)

- Conveniência
- Simulações claras
- Taxas mais baixas
- Processo 100% online
- Rapidez de aprovação
- Facilidade de gestão
- Marca em que confio
- Inovação
- Outro: \_\_\_\_\_

17. No que diz respeito a crédito o que mais valoriza num serviço de crédito? (escolha até 3)

- Processo rápido
- Transparência nas condições
- Gestão simples das prestações
- Alertas e controlo
- Taxas competitivas
- Atendimento humano acessível
- Automatização
- Simuladores personalizados
- Outro: \_\_\_\_\_

### **Bloco 2C – Investimento**

18. Que plataformas utiliza para investir? (múltipla escolha)

- Banco (app ou balcão)
- Degiro
- eToro
- XTB
- Nenhuma

- Outro: \_\_\_\_\_

19. O que o(a) leva a escolher essas plataformas? (escolha até 3)

- Conveniênic
- Baixas comissões
- Inovação
- Intuitiva (facilidade de uso)
- Recomendação de terceiros
- Segura
- Sugestões automatizadas
- Transparente
- Variedade de investimentos e níveis de risco
- Outro: \_\_\_\_\_

20. No que diz respeito a investimentos o que mais valoriza num serviço de investimento? (escolha até 3)

- Apoio especializado
- Auto-investimento
- Conteúdos educativos
- Gestão automatizada
- Personalização por perfil
- Simplicidade para começar
- Simuladores
- Outro: \_\_\_\_\_

## **Bloco 2D – Poupança**

21. Que plataformas usa para poupar? (múltipla escolha)

- Banco (app ou balcão)
- Cofres digitais
- PPR
- Revolut
- Trade Republic
- Nenhuma
- Outro: \_\_\_\_\_

22. O que o(a) leva a escolher essas plataformas? (escolha até 3)

- Conveniência
- Automação
- Incentivos ou gamificação
- Integração com outras contas
- Intuitiva (facilidade de uso)
- Segurança
- Transparência
- Visualização clara dos objetivos
- Outro: \_\_\_\_\_

### **Bloco 2E – Aconselhamento financeiro**

23. Que plataformas ou fontes utiliza para apoio financeiro? (múltipla escolha)

- Banco (app ou balcão)
- ChatGPT / assistentes com IA
- Consultor humano
- Influencers de finanças (YouTube, TikTok)
- Outro: \_\_\_\_\_

24. O que o(a) leva a escolher essas plataformas? (escolha até 3)

- Automação
- Confiança na recomendação
- Empatia com o estilo
- Informação relevante
- Simplicidade
- Outro: \_\_\_\_\_

25. Que tipo de apoio gostaria de ter do seu banco? (escolha até 3)

- Alertas personalizados
- Apoio humano quando preciso
- Funcionalidades educativas
- Planeamento financeiro automatizado
- Recomendações com base nos meus hábitos
- Sugestões de poupança e investimento
- Outro: \_\_\_\_\_

### **Bloco 3 – Expectativas e percepção**

26. Preferia ter um banco 100% digital?

- Sim
- Não
- Depende dos serviços

27. Que tipo de funcionalidades gostaria de ver num banco do futuro? (múltipla escolha)

- Apoio automatizado e personalizado
- Sugestões de poupança e investimento
- Gamificação financeira
- IA para planeamento financeiro
- Outro: \_\_\_\_\_

28. Se o seu banco lhe oferecesse uma solução ideal, como seria? (resposta de pergunta aberta)

#### **Bloco 4 – Enquadramento sociodemográfico**

29. Qual a sua faixa etária? (resposta obrigatória – escolha única)

- <18
- 18–24
- 25–34
- 35–44
- 45–54
- 55–64
- 65+

30. Qual o seu sexo?

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

31. Qual o seu nível de escolaridade mais elevado?

- Ensino básico (até 9ºano)
- Ensino secundário
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento
- Outro (especificar)

32. Qual a sua situação profissional atual?

- Estudante
- Trabalhador-Estudante
- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador por conta própria
- Desempregado
- Reformado
- Outro: \_\_\_\_\_

33. Qual a sua faixa de rendimento anual bruto?

- Menos de 15 000€
- 15 000€ a 29 999€
- 30 000€ a 44 999€
- 45 000€ a 59 999€
- 60 000€ a 79 999€
- Mais de 80 000€
- Prefiro não responder

Anexo 2: Resposta às as cinco questões das teaching notes

### **1. Quais os principais fatores que explicam o crescimento das fintechs?**

De acordo com a revisão de literatura, o crescimento das fintechs resulta de um conjunto de fatores tecnológicos, estratégicos e comportamentais que transformaram o setor financeiro na última década. Em primeiro lugar, a digitalização generalizada dos serviços financeiros foi determinante, permitindo que novas empresas baseadas em tecnologia conseguissem oferecer produtos inovadores, acessíveis e orientados para a experiência do utilizador. A evolução das infraestruturas digitais e o acesso massificado à internet e a dispositivos móveis criaram condições para a adoção de soluções financeiras desmaterializadas e de uso intuitivo.

Em segundo lugar, as fintechs surgiram como resposta às limitações estruturais da banca tradicional, nomeadamente à lentidão dos processos, à complexidade burocrática e à falta de flexibilidade na oferta. Estas fragilidades abriram espaço para modelos mais ágeis, modulares e centrados no cliente, que exploram a inovação tecnológica para otimizar custos e melhorar a experiência de utilização.

A literatura também evidencia o papel das mudanças nos comportamentos de consumo, com os clientes a valorizarem cada vez mais a conveniência, a rapidez e a transparência nas interações

financeiras. Esta tendência foi reforçada por uma nova geração de consumidores digitalmente nativos, menos leais às instituições tradicionais e mais recetivos a soluções digitais.

Por fim, o enquadramento regulatório europeu contribuiu para criar um ecossistema mais aberto e competitivo. Iniciativas como o open banking e a Diretiva PSD2 fomentaram a interoperabilidade entre instituições financeiras e terceiros, promovendo a inovação e a entrada de novos atores no mercado. Assim, o crescimento das fintechs em Portugal não se deve a um único fator, mas ao cruzamento entre transformação tecnológica, mudança de paradigma competitivo e evolução das preferências do consumidor.

## **2. De que forma as fintechs estão a impactar o modelo de negócio tradicional dos bancos portugueses?**

As fintechs transformaram profundamente a estrutura da cadeia de valor da banca tradicional. Antes dominado por instituições integradas verticalmente, o setor tornou-se modular: um cliente pode hoje contratar crédito a uma fintech, usar uma aplicação diferente para pagamentos e manter conta noutra banco. Essa fragmentação obriga os bancos a repensar a sua forma de gerar valor, deixando de depender de produtos completos e passando a integrar-se em ecossistemas e parcerias.

Além disso, a entrada das fintechs e das big techs forçou os bancos a acelerar a digitalização e a adotar modelos colaborativos, através de APIs e serviços de banking-as-a-service. O impacto é visível na necessidade de reduzir custos, modernizar infraestruturas e apostar na experiência digital. Os bancos portugueses começaram a evoluir para arquiteturas abertas e a investir em inteligência artificial e dados preditivos, procurando recuperar agilidade e relevância num mercado cada vez mais competitivo.

## **3. Quais foram os principais fatores que criaram espaço para o surgimento e crescimento das fintechs em Portugal?**

O surgimento das fintechs em Portugal foi favorecido por três fatores principais: a digitalização acelerada, as lacunas na oferta da banca tradicional e a mudança de comportamento dos consumidores. A penetração massiva da internet e dos smartphones criou o ambiente tecnológico necessário para novos modelos de negócio financeiros.

Em paralelo, a banca tradicional mantinha processos burocráticos e uma oferta pouco personalizada, o que gerou espaço para startups mais ágeis e orientadas para nichos específicos, como pagamentos rápidos, crédito digital ou investimento automatizado. A regulação europeia,

nomeadamente a PSD2, também teve um papel decisivo ao permitir o open banking e o acesso de terceiros aos dados financeiros, promovendo a concorrência e a inovação.

Por fim, a preferência dos consumidores por soluções digitais, reforçada por fatores como conveniência, mobilidade e transparência, consolidou o terreno para o crescimento das fintechs no mercado português.

#### **4. Com base no gráfico e nos dados do inquérito apresentados nos anexos, como se caracteriza o perfil do consumidor português em termos de adoção de serviços financeiros digitais?**

Os dados do inquérito revelam um consumidor português maioritariamente jovem, qualificado e com elevada predisposição digital. A amostra é composta, em grande parte, por indivíduos das gerações Millennials e Z (64%), com formação ao nível da licenciatura ou mestrado. Estes perfis valorizam a usabilidade das aplicações móveis, a rapidez nas operações e a transparência nas comissões.

Apesar disso, observa-se que a confiança ainda recai, em grande medida, sobre a banca tradicional. A maioria dos inquiridos mantém a conta principal em bancos como a Caixa Geral de Depósitos, Millennium BCP ou Santander, enquanto a Revolut, embora muito utilizada, é vista sobretudo como conta secundária. Isto demonstra que a adoção digital é elevada, mas coexistente com um forte apego à segurança e reputação das instituições bancárias.

#### **5. Com base nos resultados do inquérito apresentados, que padrões se identificam no comportamento e perceção dos consumidores portugueses em relação às fintechs e aos bancos tradicionais?**

Os resultados apontam para um comportamento híbrido: os consumidores portugueses adotam soluções digitais pela conveniência, mas mantêm confiança na banca tradicional pela segurança. As fintechs são associadas à inovação, facilidade de uso e baixo custo, características que atraem sobretudo os segmentos mais jovens e digitalizados. Já os bancos tradicionais são valorizados pela reputação, estabilidade e atendimento humano.

O estudo mostra também que a satisfação com os bancos está mais elevada nos indicadores de “facilidade de uso da app” e mais baixa na “personalização da oferta”, o que reforça a importância da experiência digital como critério competitivo. As fintechs, por outro lado, ganham espaço ao preencher essas lacunas, oferecendo serviços mais intuitivos e ajustados ao perfil do cliente.

Em síntese, os consumidores portugueses demonstram abertura à inovação, mas a transição plena para soluções fintech depende da evolução da confiança, da literacia digital e da perceção de valor acrescentado face à banca tradicional.

## Bibliografia

### Referências académicas

- Amin, U., & Agrawal, S. (2024). Digital banking adoption: Understanding customer experience and perception. *Journal of Business and Management Research*, 13(2), 112–125. <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/cbr/article/view/260295>
- Baftijari, A. (2021). Digital transformation and the banking industry: Customer experience, new challenges and opportunities. *Journal of Economics and Management Research*, 10(1), 55–67.
- Batmunkh, G. (2025). Digital Financial Services: The Role of User-Centered Design in Financial Inclusion. *International Journal of Digital Innovation*, 7(1), 22–38.
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2018). Digital Finance and FinTech: Current Research and Future Research Directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://www.jstor.org/stable/26613928>
- Matlala, J. (2024). A consumer perspective on the usage of digital banking channels in South Africa. *Consumer Behavior Review*, 9(1), 21–39.
- Tkalenko, S., Liubachivska, R., Onoprienko, Y., Stetsyk, Y., & Petukhova, O. (2025). Current trends in banking activities in the EU: Assessment of factors impacting profitability. *Finansovo-Kredytna Diyal'nist: Problemy Teoriyi I Praktiky*, 2(61), 11–26.
- Valsamidis, S., Tsourgiannis, L., Perdiki, F., & Ferelis, V. (2024). Digital transformation in banking industry: A 3-level approach. *Intelektinė Ekonomika*, 18(1), 67–85.
- Tsourgiannis, L., Valsamidis, S., & Ferelis, V. (2024). Resistance to technological innovation and brand equity in the banking sector. *Journal of Financial Services Marketing*, 29(2), 95–110.
- Ahmad, S., Hussain, M., & Manzoor, S. (2024). Exploring opportunities and challenges of fintech adoption in the banking sector. *International Journal of Financial Innovation*, 6(1), 73–88.
- EgeaOnline. (2023). Corporate & Investment Banking perceptions: Focus on Gen Z and Millennials. *E+Economia e Management Plus*, 6(2), 49–61. <https://emplus.egeaonline.it/en/472/archive/1675/corporate-investment-banking-perceptions>
- Hadadi, H. (2024). Digital transformation in the banking sector: Organizational capabilities and leadership alignment. *Journal of Global Innovation and Technology*, [ficheiro: Hadadi, Hamideh (2024).pdf].
- Katwala, P., & Sadhwani, R. (2024). The role of financial technology in reshaping global financial services and markets. *Global Journal of Finance and Innovation*, [ficheiro: The Role of Financial Technology in Reshaping Global Financial Services and Markets.pdf].

Sun, C., & Zhang, Y. (2025). Breaking barriers: Exploring the fintech frontier – Navigating challenges and seizing opportunities. *Asia-Pacific Journal of Digital Finance*, [ficheiro: Breaking Barriers – Exploring the Fintech Frontier.pdf].

Kang, S. H., et al. (2025). Customer Trust and Digital Experience in Financial Services. *Systems*, 12(359), 1–21. <https://mdpi.com/2079-8954/12/7/359>.

Sahu, D., & Thakur, N. (2025). AI-Driven Transformation in Financial Services: Organizational Alignment and Digital Capabilities. *International Journal of Information Management Data Insights*. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2024.100197>.

Seung Hwan Kang (2025). Customer Trust and Digital Experience in Financial Services. *Systems*, 12(359), 1–21.

Yevtushenko, Y. (2025). Communication strategies and regulatory challenges in the digital finance era. *Frontiers in Communication*, 8, Article 1548050. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcomm.2025.1548050/full>.

Matlala, N.P. (2024). Consumer behaviour towards the adoption of digital banking channels. *Consumer Behavior, Review*, 8(1), e-260295.

Batmunkh, G. (2025). Digital transformation and organizational change in the banking sector.

Hadadi, H. (2024). Drivers and barriers of digital innovation adoption in financial institutions.

Kang, S. H. (2025). The role of digital maturity in banking sector transformation.

MIT Sloan School of Management. (2023). *Leading Digital Transformation: The critical role of leadership in enabling change*.

Sahu, D., & Thakur, N. (2025). Digital leadership and agile structures in the banking industry.

Tsourgiannis, L., et al. (2024). Resistance to digital transformation in banking: cultural and demographic challenges.

Valsamidis, S., et al. (2024). Customer-centric transformation strategies in banking.

Yevtushenko, Y. (2025). Digital transformation maturity and customer-centric innovation in financial services.

Tkalenko, N., et al. (2025). Fintech and BigTech competition: strategic implications for banks.

## Outras referências

Banco de Portugal – Relatório de Estabilidade Financeira, maio 2024  
<https://www.bportugal.pt/en/publicacao/financial-stability-report-may-2024>

Banco de Portugal – Atualização das séries longas do setor bancário português (dezembro 2024) <https://www.bportugal.pt/comunicado/banco-de-portugal-atualiza-series-longas-do-setor-bancario-portugues-4>

Banco de Portugal – Relatório dos Sistemas de Pagamentos 2024 <https://www.bportugal.pt/publicacao/relatorio-dos-sistemas-de-pagamentos-2024>

Banco de Portugal – Relatório de Supervisão Comportamental 2024 <https://cliente bancario.bportugal.pt/pt-pt/publicacao/relatorio-de-supervisao-comportamental-2024>

Banco de Portugal – Relatório anual sobre a exposição do setor bancário ao risco climático 2024 <https://www.bportugal.pt/publicacao/relatorio-anual-sobre-exposicao-do-setor-bancario-ao-risco-climatico-2024>

INE – Contas nacionais trimestrais: rendimento e poupança das famílias, 2024 <https://www.ine.pt>

EBA – EU-wide stress test results 2025 <https://www.eba.europa.eu/publications-and-media/publications/2025-eu-wide-stress-test-results>

EBA – Risk Assessment Report, Spring 2025 <https://www.eba.europa.eu/sites/default/files/2025-06/93431cb8-4877-4325-82f9-0a41ba71e45a/Risk%20Assessment%20Report%20Spring%202025.pdf>

Regulamento (UE) 2024/886 – Instant Payments Regulation <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/886/oj/eng>

Parlamento Europeu – Revisão PSD2 → PSD3/PSR <https://www.europarl.europa.eu/legislative-train/theme-an-economy-that-works-for-people/file-revision-of-eu-rules-on-payment-services>

Comissão Europeia – Digital Operational Resilience Act (DORA) [https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-digitalisation/digital-operational-resilience\\_en](https://finance.ec.europa.eu/regulation-and-supervision/financial-services-digitalisation/digital-operational-resilience_en)

McKinsey – Global Banking Annual Review 2024 <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>

EY – Global Banking Outlook 2025 [https://www.ey.com/en\\_cn/financial-services/global-banking-outlook-2025](https://www.ey.com/en_cn/financial-services/global-banking-outlook-2025)

PwC Portugal – Global CSRD Survey 2024 – Portugal Highlights <https://www.pwc.pt/pt/temas-actuais/global-csrd-survey-2024-portugal-highlights.html>

AFME – Report on EU Banking Union challenges (2025) <https://www.afme.eu/news/press-releases/details/afme-report-identifies-banking-union-challenges-holding-back-eu-bank-consolidation>

OCDE – Digital Financial Literacy in Portugal (2023) <https://www.oecd.org/financial/education/>

SIBS – Infográficos e dados sobre comportamentos de pagamento 2025

<https://www.corporate.sibs.com/>

NTT Data. (2022). Adoção de Cloud no setor financeiro em Portugal. Lisboa: NTT Data Portugal

[https://pt.nttdata.com/documents/NTTDATA\\_Estudo\\_Cloud.pdf](https://pt.nttdata.com/documents/NTTDATA_Estudo_Cloud.pdf)