



Efeitos da banca digital: o caso do Millennium BCP

Mestrado em Gestão

Susana Cristina Marto Tomás

Leiria, março de 2022



Efeitos da banca digital: o caso do Millennium BCP

Mestrado em Gestão

Susana Cristina Marto Tomás

Estágio realizado sob a orientação da Professora Doutora Célia Patrício Valente de Oliveira e sob supervisão do Doutor Ricardo Armindo Rodrigues de Sousa Macedo.

Leiria, março de 2022

Originalidade e Direitos de Autor

O presente relatório de estágio é original, elaborado unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para o elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionada a Autora e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, mestrado em Gestão, no ano letivo 2021/2022 da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Agradecimentos

Estando próximo o fim da minha caminhada no âmbito deste mestrado, quero agradecer a todos aqueles que fizeram parte deste percurso e que, de alguma forma, contribuíram para a minha evolução até aos dias de hoje, assim como para a conclusão desta fase letiva.

Agradeço, de forma especial, á Doutora Célia Oliveira, por se disponibilizar a orientar o meu relatório. Agradeço por estar sempre disponível para me aconselhar ao longo de todo o processo, assim como por todos os seus conselhos e opiniões.

A toda a equipa do Millennium BCP, que sempre se demonstraram disponíveis para qualquer dúvida e que me integraram tão bem, fazendo-me sentir parte da mesma. Em especial ao Doutor Ricardo Macedo, supervisor de estágio, pela simpatia, disponibilidade e paciência para me ensinar e explicar todos os processos realizadas ao longo do estágio, assim como a disponibilidade para ajudar na elaboração deste relatório.

Agradeço especialmente a toda a minha família que sempre me apoiou e está sempre presente, em especial aos meus pais e irmão, que, estando mais próximos, acompanham de perto todas as minhas conquistas. Obrigada por me darem força para nunca desistir e acreditarem que consigo atingir todos os meus objetivos.

Resumo

Este relatório é redigido no âmbito da realização do Mestrado em Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria. O relatório contém informações acerca do estágio realizado no Millennium BCP, com uma duração total de 640 horas, que decorreu entre os dias 6 de outubro de 2021 e 3 de março de 2022. Este estágio foi realizado em três locais distintos: na sucursal Leiria Marquês, Leiria Centro Histórico e Ansião.

O estágio teve como principal objetivo a execução de tarefas na sucursal, nomeadamente nas que dizem respeito ao atendimento a clientes. Neste sentido foi necessário o conhecimento dos principais produtos e serviços do Banco, por forma a atingir os objetivos da equipa. As tarefas desempenhadas passaram pelo acolhimento do cliente, identificação das suas necessidades e possíveis oportunidades de negócio. De entre as várias tarefas, foram realizadas, por exemplo, abertura e encerramento de contas, aquisição de cartões de multibanco, de débito e crédito, manutenção dos dados dos clientes, pagamentos ao Estado, realização e liquidação de poupanças, simulações de crédito, entre outras. Para a realização de todas as tarefas diárias no Banco, este tem ao dispor dos seus colaboradores e clientes *softwares* e aplicações informáticas inovadoras, que permitem uma maior eficiência e eficácia na execução das tarefas. A adoção destas tecnologias faz com que os clientes e colaboradores realizem as suas tarefas de forma mais simples e rápida, mas podem também trazer alguns aspetos menos positivos. Neste sentido, são apresentados alguns efeitos da banca digital no Banco Millennium, nomeadamente como é que a sua adoção afeta clientes, colaboradores e o Banco no geral.

O Millennium apresenta, desde a sua adesão às novas tecnologias, uma diminuição do seu número de colaboradores, consequência da redução do número de sucursais abertas ao público. O número de clientes tem vindo a aumentar ao longo dos anos, especialmente clientes que utilizam canais digitais como forma de contacto com a entidade, através do *website* e aplicação móvel do Millennium.

Palavras-chave: Banca digital, banco móvel, sistema financeiro, evolução da banca, FinTech

Abstract

This report is presented as a sequence of the Master Degree in Management, at Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria. The report contains information about the internship held at Millennium BCP, with a total of 640 hours, which took place between October 6, 2021 and March 3, 2022. This internship was carried out in three different locations: Leiria Marquês, Leiria Centro Histórico and Ansião.

The main objective of the internship was to carry out tasks at the bank, specifically those related to customer service. In this sense, knowledge of the Bank's main products and services was necessary in order to achieve the team's objectives. The tasks performed included welcoming the customer, identifying their needs and possible business opportunities. Among several tasks, were carried out, for example, open and closing accounts, acquiring debit and credit cards, maintaining the clients data, performing and settling savings account, credit simulations, among others. To carry out daily tasks at the Bank, employees and customers have access to software and innovative financial applications, which allow greater effectiveness and efficiency on tasks execution. The adoption of these technologies makes customers and employees perform their tasks in a simpler and faster way, but can also bring some less positive aspects. In this sense, some effects of digital banking at Millennium Bank are presented, namely how its adoption affects customers, employees, and the Bank in general.

Since its adoption of new technologies, Millennium has shown a decrease in its number of employees, because of the reduction in the number of bank agency open to the public. The number of customers has been increasing over the years, especially customers who use digital channels as a way to contact the bank, such as Millennium's website and mobile application.

Keywords: Digital banking, financial system, banking evolution, FinTech, mobile banking

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Agradecimentos.....	iv
Resumo	v
Abstract	vi
Lista de Figuras.....	x
Lista de Siglas e Acrónimos	xi
1. Introdução	1
2. O Millennium BCP.....	3
2.1. Caracterização da entidade.....	3
2.2. Marcos históricos.....	4
2.3. Organograma	4
2.4. Produtos e serviços	6
2.5. Mercados e clientes.....	6
2.6. Colaboradores	10
2.7. Análise Económico-Financeira	10
2.8. Os principais desafios.....	13
3. Programa de Estágio.....	15
3.1. Abertura de Conta de Particulares.....	16
3.1.1. Código multicanal.....	17
3.1.2. Soluções Integradas	18
3.1.3. Requisição de cartão de multibanco	19
3.2. Cartões de multibanco.....	19
3.3. Créditos.....	20

3.4.	Encerramento de conta	23
3.5.	Manutenção de Conta e Manutenção de clientes	24
3.6.	Poupanças e investimentos	24
3.7.	Pagamento de TSU, SS e pagamentos ao Estado.....	26
3.8.	Registo do fluxo de clientes	26
3.9.	Seguros.....	27
3.10.	Outras tarefas.....	27
3.11.	Formações.....	28
3.11.1.	#1 Experiência Cliente – Filme	28
3.11.2.	APP Millennium.....	29
3.11.3.	Coreografia – gestão de reclamações	29
3.11.4.	Ficha de Cliente.....	30
3.11.5.	Formação #1 - Perguntas Poderosas I (Despertar o Interesse).....	30
3.11.6.	Formação Millennium BCP	31
3.11.6.1.	Apresentação institucional Millennium BCP e Vídeo institucional Millennium BCP	31
3.11.6.2.	Código de Conduta [2021]	31
3.11.6.3.	Importância do Governo e Qualidade de Dados - Data Users	32
3.11.6.4.	MBA Office 365 Workplace Evolution	33
3.11.6.5.	Prevenção do Branqueamento de Capitais e do Financiamento ao Terrorismo	33
3.11.6.6.	Proteção de Dados Pessoais – RGPD	34
3.11.6.7.	Segurança da Informação	34
3.11.7.	Retenção de clientes	35
3.11.8.	Segurança e Higiene no trabalho (2022).....	35
3.11.9.	Serviços Mínimos Bancários.....	35
3.11.10.	Sustentabilidade.....	36
4.	Efeitos da banca digital: o caso do Millennium BCP	37
4.1.	Revisão de Literatura.....	37

4.1.1.	A evolução do setor bancário	37
4.1.2.	A banca digital e os seus efeitos.....	40
4.1.3.	Vantagens e desvantagens da utilização das tecnologias neste setor	42
4.2.	Aplicação ao Millennium BCP.....	43
5.	Conclusão e limitações	48
5.1.	Conclusão.....	48
5.2.	Limitações.....	49
6.	Bibliografia	50

Lista de Figuras

Figura 1 - Organograma do Grupo	5
Figura 2 - Número de sucursais.....	7
Figura 3 - Número total de clientes, em milhares	8
Figura 4 - Número de clientes que utilizam os canais digitais	9
Figura 5 - Resultado líquido, em milhões	11
Figura 6 - Produto bancário, em milhões de euros	12
Figura 7 - Crédito a clientes, líquido, em milhões de euros	12
Figura 8 - Depósitos de clientes, em milhões de euros	13
Figura 9 - Consumo de papel e cartão, em toneladas.....	44
Figura 10 - Número de Colaboradores.....	47

Lista de Siglas e Acrónimos

ATM	<i>Automated teller machines</i> (Caixa de multibanco eletrónica)
BCP	Banco Comercial Português
CMVM	Comissão de Mercado de Valores Mobiliários
DCIAP	Departamento Central de Investigação e Ação Penal
DIC	Documento de informação sobre comissões
DSTI	<i>Debt service-to-income ratio</i>
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
FID	Ficha de informação normalizada
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
MDE	Máquinas de depósitos empresas
MTM	Millennium <i>teller machine</i> (máquina de multibanco automática do Millennium)
OIC	Outras instituições de crédito
PAB	Plataforma aplicacional de balcão
PCS	Plataforma comercial de seguros
SMB	Serviços mínimos bancários
SS	Segurança social
SWOC	Sistema de <i>workflow</i> das operações de crédito
TANB	Taxa anual nominal bruta
TSU	Taxa social única
UIF	Unidade de informação financeira

1. Introdução

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, no ano letivo 2021/2022. Ao longo deste documento irá ser relatado o estágio, que decorreu do dia 6 de outubro de 2021 a 3 de março de 2022, no Millennium BCP. A entidade de estágio irá ser referida também como Banco ou Millennium. O estágio decorreu num total de 640 horas de contacto, iniciando-se na sucursal Leiria Marquês, entre os dias 6 de outubro e 17 de dezembro de 2021, data de encerramento da mesma. Assim como os restantes colaboradores, fui encaminhada para a sucursal Leiria Centro Histórico, até ao dia 28 de dezembro de 2021. Por forma a facilitar a minha deslocação, foi permitido que eu concluísse o estágio na sucursal de Ansião, sucursal mais próxima da minha zona de residência. Assim, a fase final do estágio ocorreu de 28 de dezembro de 2021 a dia 3 de março de 2022, em Ansião.

Nos dias de hoje é notório que as necessidades e desejos dos clientes se alteram rapidamente. Desta forma, é necessário que as instituições tenham essa situação em consideração e que alterem os seus produtos e serviços, para que correspondam às novas necessidades e desejos dos clientes (Puschmann, 2017). Podemos verificar que o setor bancário tem vindo a evoluir nesse sentido, sendo agora caracterizado pelas finanças tecnológicas (Gomber et al., 2017). Essa nova tendência vai ao encontro do que se verifica no mundo em geral, onde a população se apresenta cada vez mais tecnológica, e, por isso este é um tema de elevada relevância de estudo. Apesar de este tópico não ser completamente novo, tem sido alvo de discussão nas últimas décadas (Thakor, 2020).

A FinTech de forma geral é designada como sendo a utilização de tecnologias de informação nos vários serviços financeiros (Mention, 2019). Essas tecnologias servem para melhorar os processos financeiros e alterar a forma como os serviços bancários são utilizados (Mention, 2019). A primeira fase de adoção de tecnologias por parte dos Bancos foi a adoção de máquinas de multibanco ATM, em 1959 em Ohio, nos Estados Unidos, e, em 1967, em Londres (Puschmann, 2017). Mais tarde, em 2008, começaram a ser utilizadas as tecnologias digitais nos processos e serviços disponibilizados aos clientes (Alt et al., 2018; I. Lee & Shin, 2018; Zhao et al., 2022). A FinTech passou a ser utilizada

em serviços como pagamentos (Gomber et al., 2018), crédito, investimento e seguros (Thakor, 2020). A utilização destas tecnologias no sistema bancário acarreta alguns efeitos. Esses efeitos passam, por exemplo, pela diminuição do número de bancos (I. Lee & Shin, 2018), aumento do número de colaboradores (Alt et al., 2018) e aumento do número de transações (Campbell & Frei, 2010).

Apesar de, neste momento, já existir alguma informação sobre a área digital no mundo financeiro, esta informação ainda é restrita. Existe pouca informação, por exemplo, no que diz respeito aos seus efeitos e à sua adoção na Europa. Nesse sentido, este relatório tem em vista identificar alguns efeitos da banca digital no Millennium, especialmente os efeitos sentidos ao longo do meu estágio. Para analisar estes efeitos foram utilizados dados públicos do Banco, nomeadamente de Relatórios e Contas disponibilizados pelo mesmo, entre os anos 2010 e 2020.

O estágio teve como principal objetivo desenvolver práticas e hábitos de trabalho, assim como compreender como é que a minha formação académica se aplica na prática da execução de atividades laborais. A minha experiência foi muito enriquecedora nestes aspetos, uma vez que consegui integrar diversas áreas de Gestão, como gestão de pessoas, finanças e gestão de empresas.

A organização deste relatório consiste em quatro temas principais. O primeiro diz respeito à caracterização da entidade de estágio. Aqui são apresentados os dados gerais da organização, os principais marcos da sua história, os seus produtos e serviços, mercados, clientes e colaboradores, a análise económico-financeira e os seus principais desafios. No segundo tema encontra-se relatado o programa de estágio, onde estão incluídas as atividades e formações desenvolvidas no seu decorrer. De seguida, são apresentados os efeitos da banca digital, através de uma revisão de literatura e pela verificação dos efeitos na entidade de estágio. Por último, é apresentada a conclusão do relatório e algumas limitações ao mesmo.

2. O Millennium BCP

Neste capítulo será realizada a caracterização da entidade de estágio, o Banco Millennium BCP, sendo abordados assuntos como os traços mais marcantes da sua história, o organograma da entidade, a caracterização dos seus recursos humanos e clientes, assim como a evolução das recentes atividades e os seus principais desafios. Todas estas informações são retiradas do *website* do Banco, assim como de informações públicas disponibilizadas pelo mesmo, nomeadamente em relatórios e contas entre 2010 e 2020.

2.1. Caracterização da entidade

O Millennium BCP pertence ao Grupo Banco Comercial Português (BCP), que se caracteriza pelo respeito pelas pessoas e instituições, enfoque no cliente, vocação de excelência, ética e responsabilidade. Sendo um Banco com foco no cliente, a sua visão assenta em prestar um serviço de referência para o mesmo. Assim, a sua missão é centrada na criação e partilha de valor com o cliente, através da adoção de produtos e serviços que acompanham as suas necessidades e pretensões, tendo em vista não só a qualidade superior, como a sustentabilidade. Os seus valores são: ágil, moderno, próximo, simples e sustentável¹.

O BCP é uma sociedade anónima, com sede no Porto, na Praça D. João I. O capital social era, em 2020, de 4 725 milhões de euros, com número único de matrícula e de identificação fiscal 501 525 882, matriculado na Conservatória do Registo Comercial do Porto (Millennium bcp, 2020, p. 2). Esta sociedade atua nos mercados de intermediação monetária, com CAE² principal 64190 e na compra e venda de bens imobiliários, com CAE secundário 68100. Devido aos mercados e serviços onde opera, o Grupo é supervisionado pelo Banco de Portugal, pela Comissão de Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e pela Autoridade de Supervisão de Seguros e Fundos de Pensões (Millennium bcp, https://ind.millenniumbcp.pt/pt/info/Pages/Inf_Legal.aspx).

¹ Informações sobre o foco, missão e valores do Grupo retirados do *website* do Millennium (Millennium bcp, <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/Pages/marca.aspx>).

² CAE – Em Portugal, o número CAE corresponde à identificação da(s) atividade(s) económica(s) da organização.

O Grupo tem enfoque não apenas nacionalmente, mas em mercados como a Angola, China, Moçambique, Polónia e Suíça.

2.2. Marcos históricos³

À data de 17 de junho de 1985 foi instituído o Banco Comercial Português, com cerca de 200 acionistas. Ao longo dos anos, o BCP foi crescendo e procedendo à aquisição de novos bancos, nomeadamente o Banco Português do Atlântico, em março de 1995, a Império, o Banco Mello e o Banco Pinto & Souto Maior, no ano 2000. O BCP celebrou ainda acordos com a seguradora Ocidental, com a Médis (seguros de saúde) e, na área de fundos de pensões, conta ainda com a colaboração da PensõesGere. À Caixa Geral de Depósitos, o BCP vendeu as seguradoras Império Bonança, Seguro Direto, Impergesto e Servicomercial.

Internacionalmente, o Banco aposta em expansão para mercados com relação histórica a Portugal, como Angola, Moçambique, Estados Unidos, Canadá, França, Luxemburgo e Macau.

A partir de 2003 as operações são realizadas em nome do “Millennium BCP”, sendo que o Banco opera também em nome do “ActivoBank”. O Banco procedeu a uma *joint venture*⁴, em 2004, com a Ageas, alienando negócios de seguros não vida, formando o Millenniumbcp Ageas, sendo 49% detido pelo Banco.

Já em 2016 ocorreu a conclusão da fusão entre o Banco Millennium Angola, S.A. e o Banco Privado Atlântico, S.A., passando assim a ter uma quota de mercado de cerca de 10%, adquirindo o título de segundo maior banco privado em crédito à economia, em Angola.

2.3. Organograma

O organograma do Banco Comercial Português inicia-se pela sua divisão quanto a operações a nível nacional ou no estrangeiro (Figura 1).

³Todas as informações apresentadas foram adaptadas do *website* do Millennium: <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>, consultado em 25 de novembro de 2021

⁴ *Joint Venture* – É uma aliança entre duas ou mais organizações com objetivos comuns. As organizações unem os seus conhecimentos e recursos, com vista a serviços/ produtos específicos, em que os resultados são divididos entre ambos.

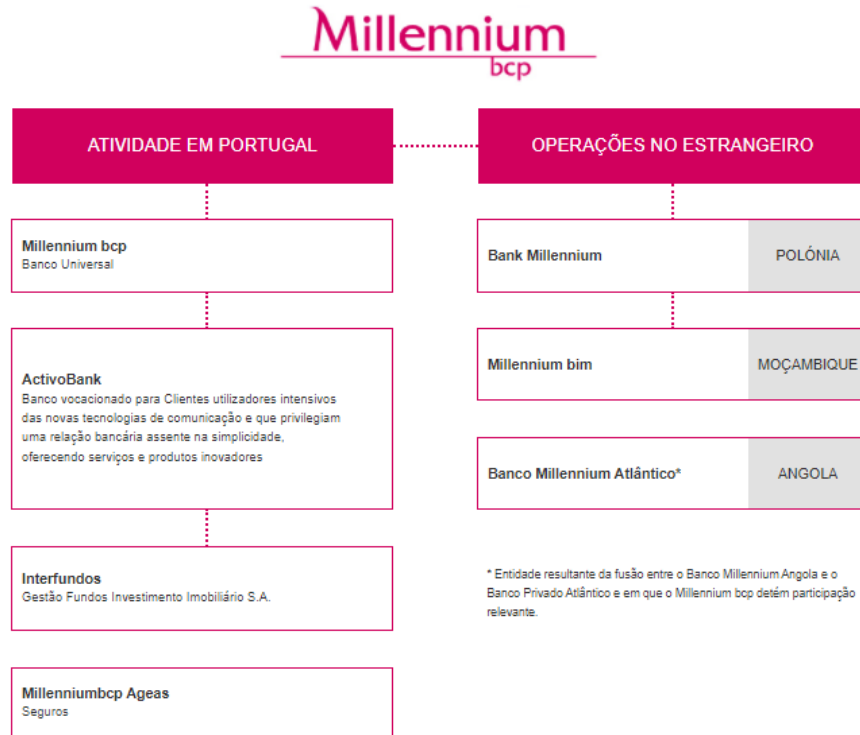


Figura 1 - Organograma do Grupo

Fonte: Millennium bcp (s.d.b). *Estrutura de Grupo*.

<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx>, consultado em 25 de novembro de 2021.

A nível nacional, o BCP consagra o Millennium BCP, o AtivoBank, a Interfundos (gestão de fundos de investimento imobiliário), e o Millennium Ageas (seguros). A nível internacional é de notar o Bank Millennium a operar na Polónia; em Moçambique, o Millennium bim e, em Angola, o Banco Millennium Atlântico.

A direção do Millennium BCP adota, em 2012, um modelo de gestão e supervisão monista, em que o Conselho de Administração inclui a Comissão Executiva e a Comissão de Auditoria. O presidente da comissão executiva e vice-presidente do conselho de administração é o Dr. Miguel Maya, sendo o vogal desta comissão o Eng. Rui Teixeira. O diretor da direção de retalho do centro, Dr. Francisco Monteiro, responsável, entre outros, pela diretora regional Leiria/Fátima, a Dra. Sónia Grilo. Cada sucursal do Millennium, na rede de *Mass Market*, é liderada por um diretor e um subdiretor.

Na sucursal em que iniciei o estágio, Leiria Marquês, o diretor era o Dr. Ricardo Macedo e o subdiretor o Dr. Valdemar Macatrão. Na sucursal de Ansião, o diretor é o Dr. Agostinho Carecho e o subdiretor o Dr. António Carvalho.

2.4. Produtos e serviços

O Millennium presta serviços de banca usuais, como depósitos à ordem, depósitos a prazo, títulos e seguros. Os depósitos à ordem correspondem ao dinheiro que os clientes pretendem ter disponível para a sua utilização no dia a dia. Os depósitos a prazo correspondem a uma forma de possuir o dinheiro de forma mais segura. Apesar de ser uma salvaguarda para o cliente, neste momento, como a Taxa Anual Nominal Bruta (TANB) é baixa, o cliente não recebe praticamente nenhum valor de juros sobre o seu depósito. No caso de a sua intenção ser a remuneração desse valor, o cliente pode alocar os seus valores em títulos, tais como ações, obrigações, certificados e fundos de investimento (que serão descritos no ponto 3.6 deste relatório) que, apesar de remunerarem o cliente com taxas potencialmente mais elevadas, têm intrínseco algum risco.

Outro serviço ao dispor dos clientes são os seguros, derivados da *joint venture* com a Ageas Seguros. Neste sentido, para além de seguros de vida e não vida, têm ao dispor dos seus clientes seguros financeiros, como o Plano de Poupança Reforma. Para além desta atividade, o Banco investe ainda na compra e venda de imobiliário.

2.5. Mercados e clientes

O Millennium BCP é a maior instituição bancária privada nacional, que serve os seus clientes de forma segmentada, centrando-se nas áreas de retalho e empresas. Esta forma de segmentação permite alcançar as necessidades e interesses dos seus Clientes. Assim sendo, os Clientes Mass-Market são pautados através de inovação e atendimento rápido. Já os clientes Prestige, Private, Negócios, Empresas, Corporate e Large Corporate são também pautados pela inovação, mas com gestão de atendimento personalizada. Por outro lado, os clientes AtivoBank são clientes com uma mente mais jovem, com maior preferência pelas novas tecnologias. Desta forma privilegiam uma relação mais simples e valorizam produtos e serviços inovadores. O Banco proporciona ainda aos seus clientes canais à distância, entre eles o *Mobile Banking*, serviço de banca pelo telefone e canais de *Internet*, com *website* onde os clientes conseguem aceder à sua conta (Millennium bcp, <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/quem.aspx>).

Neste tópico vão ser analisados dados sobre o número de sucursais, o número de clientes do Millennium, e o número de clientes que utilizam algum tipo de tecnologias para o

acesso às suas contas. Os dados para a análise foram recolhidos dos Relatórios e Contas do Millennium, dos anos 2012 (período 2010-2012), 2016 (período 2011-2016) e 2020 (período 2017-2020).

Em dezembro de 2010, segundo o Millennium bcp (2012), existiam 1 744 sucursais, das quais 892 eram em Portugal e 852 a nível internacional (Figura 2).

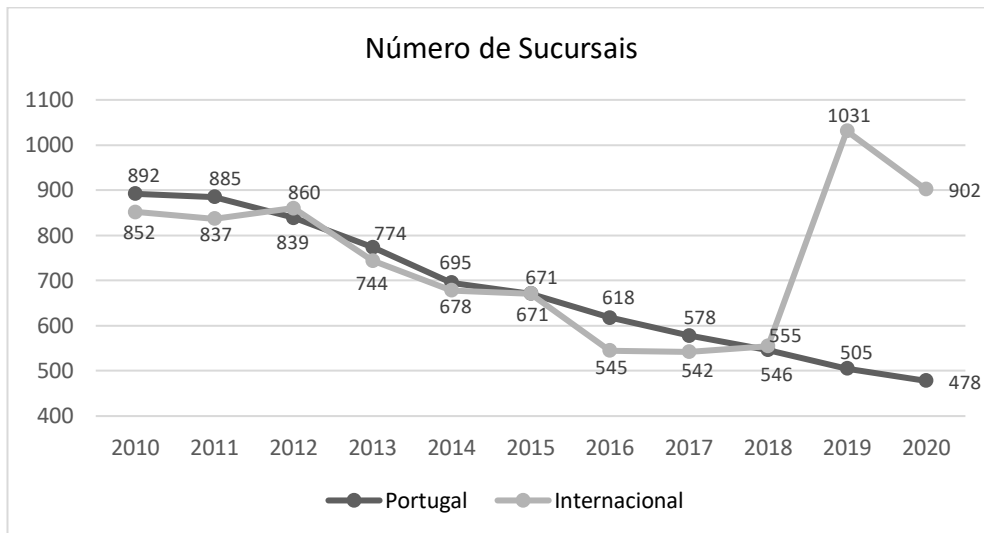


Figura 2 - Número de sucursais

Fonte: Elaboração própria com dados de Millennium bcp (2020,2016,2012).

Quanto ao número de sucursais em Portugal, apresentam uma tendência de decréscimo até ao ano de 2020, como pode ser verificado na Figura 2. De entre esses anos, verificamos que em 2011 existiam 885 sucursais, que diminuíram para 860 em 2012, com um maior decréscimo a notar entre 2012 e 2013, sendo que em 2013 o número de sucursais era de 774, em Portugal.

A nível internacional os valores não foram tão lineares. De 2010 para 2011, o número de sucursais diminuiu de 852 para 837, tendo aumentado para 860 sucursais em 2012. De 2012 a 2017 esse número diminuiu até 542 sucursais, tendo sido verificado até ao final de 2020 um aumento no número de sucursais.

Já em 2020, o Banco contava com 478 sucursais em Portugal e 902 no estrangeiro, perfazendo um total de 1 380 sucursais, nesse ano.

Pode-se verificar que, em suma, de 2010 para 2020 o número de sucursais, em Portugal, reduziu-se em 414 sucursais, sendo que, no caso de sucursais internacionais verifica-se o contrário com um aumento em 50 sucursais.

Em 2010, o número de clientes era de cerca de 2 500 milhares, em Portugal e 2 664 milhares a nível internacional, perfazendo um total de 5 163 milhares de clientes, de acordo com Millennium bcp (2010) (Figura 3).

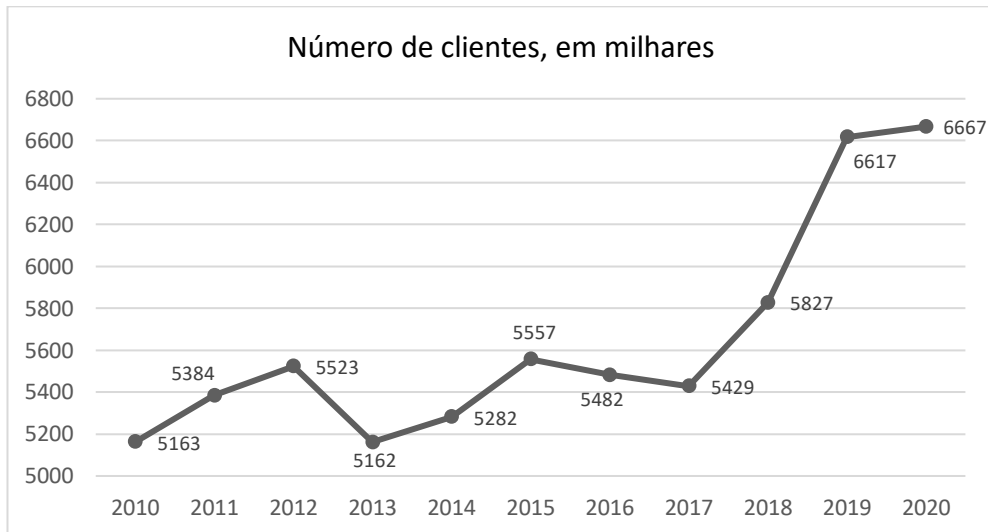


Figura 3 - Número total de clientes, em milhares

Fonte: Elaboração própria com dados de Millennium bcp (2020,2016,2012).

De 2010 para 2012 verificou-se um aumento na totalidade de clientes, atingindo 5 523 em 2012. No ano 2013, este valor diminuiu para 5 162 milhares de clientes. De 2013 a 2015, verificou-se um aumento de 5 162 para 5 557 milhares de clientes, respetivamente, e uma diminuição, entre 2015 e 2017, de 5 557 para 5 429 milhares de clientes, respetivamente. De 2017 até ao ano de 2020, o número de clientes esteve sempre com uma tendência de aumento. Em 2020, o Millennium contava com uma totalidade de 6 667 milhares de clientes.

A evolução do número de clientes que usam canais digitais (através da *internet* e *mobile*) encontra-se na Figura 4.

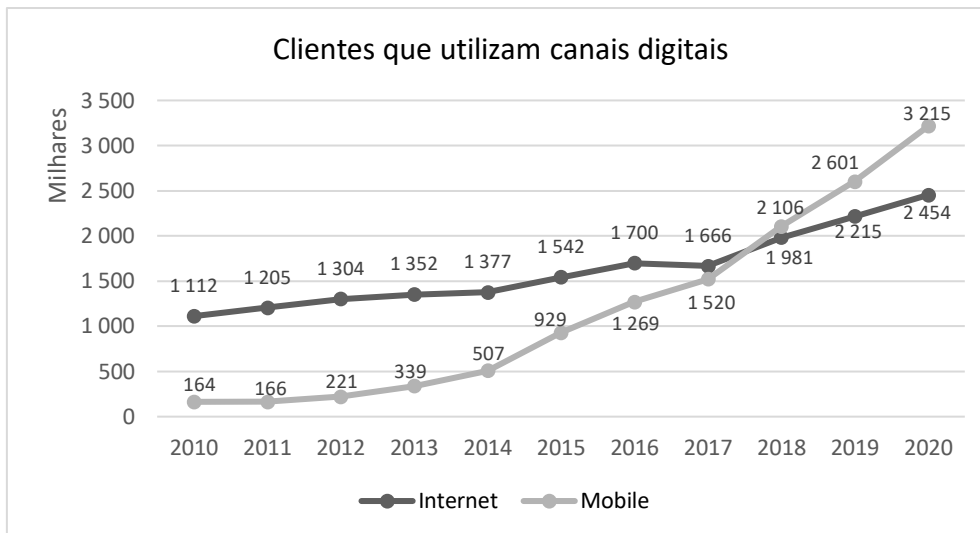


Figura 4 - Número de clientes que utilizam os canais digitais

Fonte: Elaboração própria com dados de Millennium bcp (2020,2016,2012).

Em 2010, cerca de 164 mil clientes utilizavam o *mobile banking*, dos quais 21 197 em Portugal (Millennium bcp, 2010). Os clientes *mobile*, segundo o Millennium bcp (2020), registaram uma subida, em cerca de mais 614 mil clientes, face ao ano anterior, perfazendo um total de 3 215 milhares clientes *mobile*. A nível *mobile*, verifica-se que 967 mil clientes se encontram em Portugal, o que corresponde a 40% dos clientes ativos⁵ (Millennium bcp, 2020). Estes clientes apresentam uma tendência de crescimento ao longo dos anos, com valores, por exemplo, de 507 mil utilizadores em 2014, 1 269 mil em 2016 e 2 106 milhares, em 2018.

Quanto à utilização da *internet* para aceder às suas contas, em 2010, existiam 537 843 clientes em Portugal, sendo no global 1 112 317 utilizadores (Millennium bcp, 2010). Assim, também no âmbito da *internet*, foi verificado um aumento de 1 342 milhares de clientes, de 2010 para 2020, a nível global. O número de utilizadores através da *internet* aumentou até ao ano de 2016, sendo que nesse ano contava com 1 700 milhares de clientes, crescendo de forma regular, mas sem grande crescimento entre cada ano. De 2016 para 2017 o número de clientes na *internet* diminuiu para 1 666 milhares de clientes. A partir de 2016 esse número voltou a aumentar, com crescimentos um pouco mais notórios. O Millennium contava, em 2020, com 3,2 milhões a nível global, sendo que destes, 1,3 milhões encontram-se em Portugal, representando 54% dos clientes ativos

⁵ Clientes ativos – aqueles que realizaram transações nos últimos dois meses, com património financeiro superior a cem euros ou, com pelo menos um produto no Banco com saldo superior a cinquenta cêntimos. (Millennium bcp, 2020, p. 13)

(Millennium bcp, 2020). Neste período, 32% do total de vendas do Banco foram realizadas através de vendas digitais (Millennium bcp, 2020).

2.6. Colaboradores

Em 2020, o Grupo possuía 17 335 colaboradores, dos quais 7 013 colaboradores em Portugal (Millennium bcp, 2020). Em comparação, em 2010, o Grupo contava com 10 146 colaboradores, em Portugal, de um total de 21 370 colaboradores (Millennium bcp, 2012). De notar que, a nível global verificou-se uma diminuição do número de colaboradores, em 4 035, e que, a nível nacional diminuiu em 3 133 colaboradores.

O Grupo zela pelos Direitos Humanos, um tratamento justo e igualdade de oportunidades, sendo 55% dos seus colaboradores do género feminino e 45% do género masculino (Millennium bcp, 2020). No Conselho de Administração é onde existe uma discrepância maior entre os géneros: apenas 20% dos seus elementos são mulheres.

Segundo o Millennium bcp (2020), os colaboradores do grupo têm, em média, 41 anos, sendo que a maioria (cerca de 9 872 colaboradores) tem idades compreendidas entre os 30 e os 50 anos. A idade média dos colaboradores, em 2010, era de 38 anos. Em 2010 os colaboradores apresentaram uma satisfação global de 72,9 pontos em Portugal (Millennium bcp, 2012). Em 2020, foi obtido o melhor valor de sempre, de 80,6 pontos índice, em Portugal (Millennium bcp, 2020).

Sendo os colaboradores um ativo importante para o Banco, o mesmo possibilita diversas formações ao longo do ano. Em 2020, em média, cada colaborador teve acesso a 32 horas de formação, correspondentes a uma soma global de 3 670 formações (Millennium bcp, 2020). Estas podem ser realizadas de forma presencial, *e-learning* e à distância. Nesse ano, o foco das formações foi nas áreas comerciais, técnicas, operacionais, de *compliance* e de gestão de equipas.

2.7. Análise Económico-Financeira

No âmbito deste relatório é importante analisar as variáveis económicas e financeiras do Millennium.

Na Figura 5 encontra-se a evolução do resultado líquido do Millennium, em milhões de euros, em Portugal e no estrangeiro, apresentando dados de 2010 a 2020.

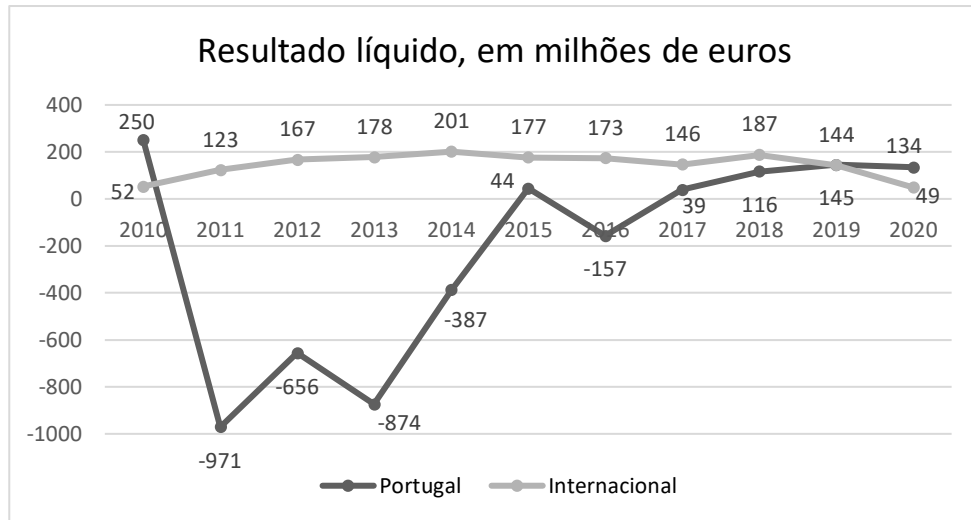


Figura 5 - Resultado líquido, em milhões

Fonte: Elaboração própria com dados de Millennium bcp (2020,2016,2012).

Em 2020, o Grupo conseguiu um resultado líquido positivo de 183 milhões de euros, sendo que destes, 134 milhões de euros correspondem à sua atividade em Portugal e o restante valor à sua atividade no estrangeiro (Millennium bcp, 2020). Estes resultados foram inferiores aos do ano de 2019, ano em que o Millennium conseguiu um resultado líquido de cerca de 289 milhões de euros (Millennium bcp, 2020).

O produto bancário corresponde à “margem financeira, rendimentos de instrumentos de capital, comissões líquidas, resultados em operações financeiras, outros proveitos de exploração líquidos e resultados por equivalência patrimonial” (Millennium bcp, 2020, p.202). Em 2010 o produto bancário gerou um valor de 2 902 milhões de euros (Figura 6). De 2010 para 2013, o valor diminuiu, obtendo, em 2013, o menor valor verificado, de 1 769 milhões de euros. De 2016 para 2020 o valor do produto bancário aumentou ligeiramente, obtendo um valor de 2 306 milhões de euros em 2020.

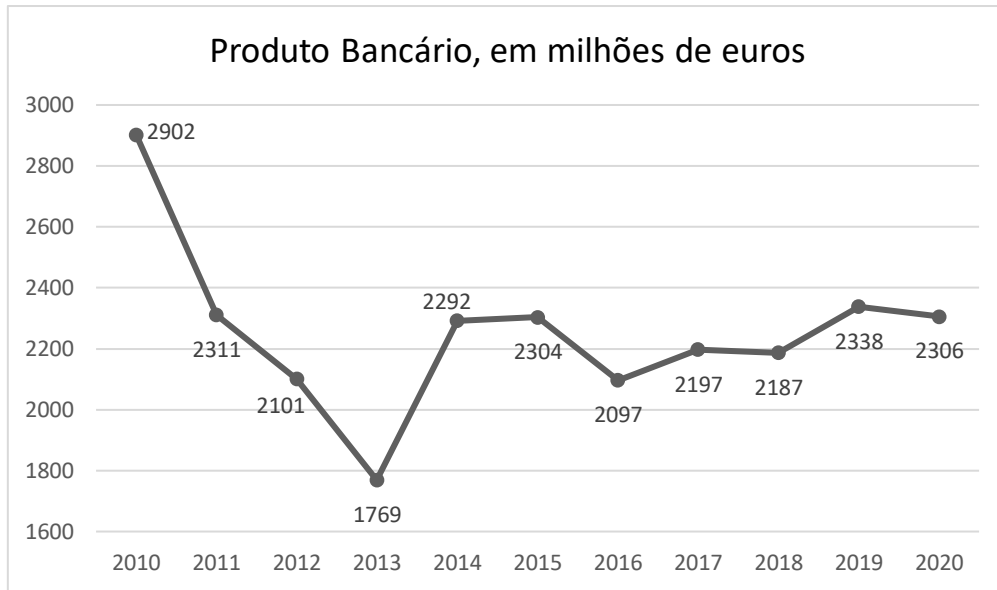


Figura 6 - Produto bancário, em milhões de euros

Fonte: Elaboração própria com dados de Millennium bcp (2020,2016,2012)

O crédito a clientes líquido apresenta um decréscimo ao longo dos anos analisados (Figura 7). Em 2010, o valor desta rubrica era de 73 905 milhões de euros, verificando-se uma elevada quebra deste valor até 2017, obtendo um valor mínimo, nesse ano, de 47 633 milhões de euros. Até 2020 os valores aumentaram ligeiramente, terminando o ano 2020 com valor de 54 073 milhões de euros.

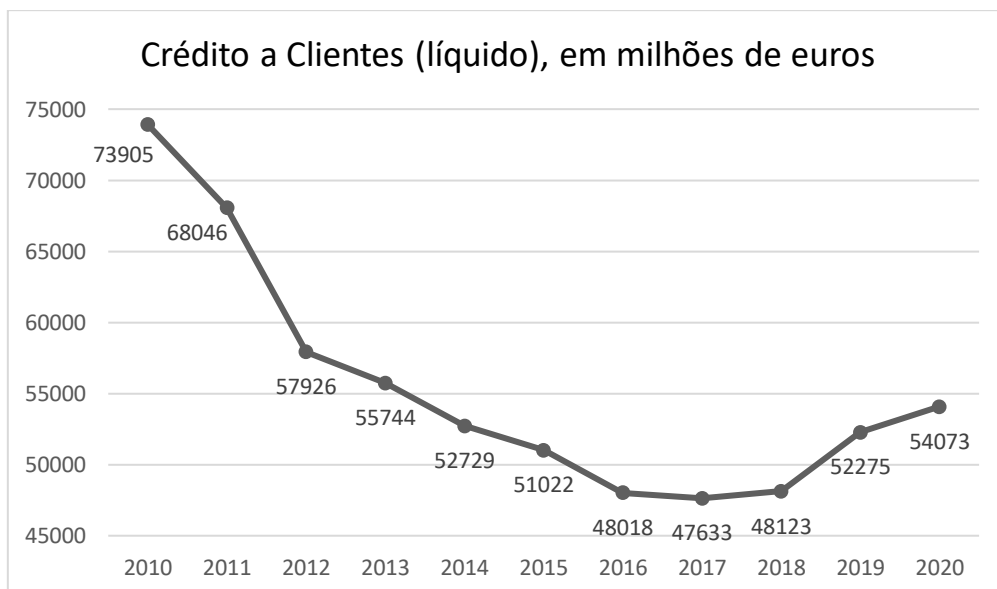


Figura 7 - Crédito a clientes, líquido, em milhões de euros

Fonte: Elaboração própria com dados de Millennium bcp (2020,2016,2012).

A rubrica de depósitos de clientes inclui os depósitos e outros recursos de clientes. De 2010 para 2011 esta rubrica diminuiu o seu valor de 45 609 milhões de euros para 47 516

milhões de euros, respetivamente (Figura 8). De 2011 para 2012 verificou-se uma diminuição no valor de depósitos em cerca de 2 230 milhões de euros, apresentando assim, em 2012, um valor de 45 286 milhões de euros. Entre os anos 2012 e 2015 o valor dos depósitos aumentou, de 45 286 milhões de euros para 49 847 milhões de euros, respetivamente. De 2015 para 2016 verificou-se uma ligeira diminuição, de cerca de 1 049 milhões de euros, registando um valor de 48 798 milhões de euros em 2016. De 2016 para 2020 o valor dos depósitos de clientes tem vindo sempre a aumentar, registando, em 2020, um valor de 63 259 milhões de euros.

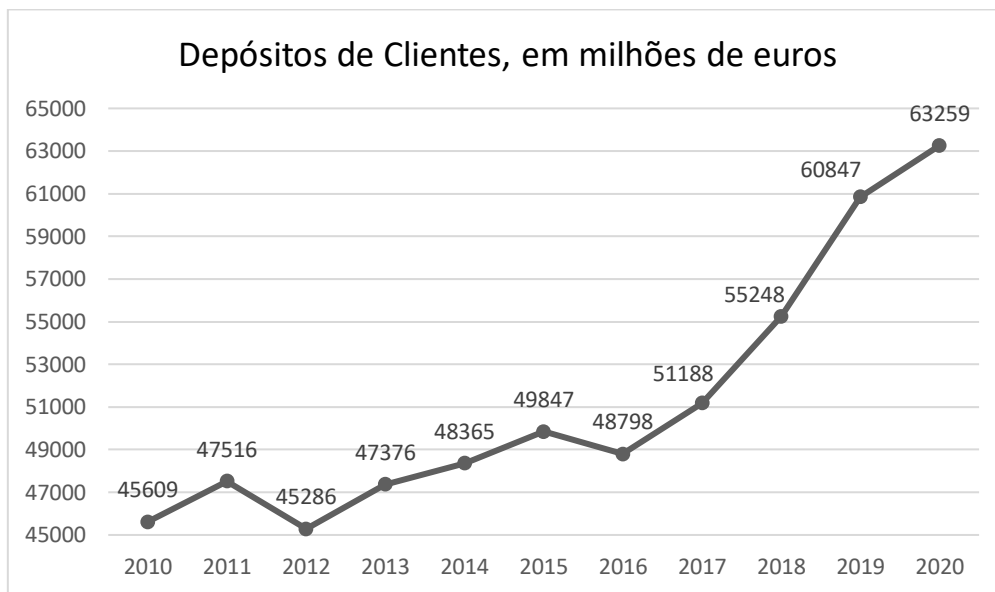


Figura 8 - Depósitos de clientes, em milhões de euros

Fonte: Elaboração própria com dados de Millennium bcp (2020,2016,2012).

2.8. Os principais desafios

Face às tendências atuais para um mundo mais digitalizado, o foco do Banco é também nesse sentido. O Grupo definiu um plano estratégico para os anos de 2020 a 2024 (Millennium bcp, 2020, pp. 104-105). Como referido, um dos focos está na evolução a nível tecnológico, que segue as tendências e preferências dos clientes para um serviço mais cómodo e personalizado, através das redes *mobile* e *web*. O Banco tem a sua atenção também nas empresas, tendo o objetivo de estar ao seu lado nas suas necessidades, estimulando os acessos digitalmente, assim como no aumento da sua competitividade.

Como foco do Grupo é também relevante o tema da sustentabilidade. Assim, criou políticas específicas de combate às alterações climáticas e à desigualdade social. Neste sentido, as suas políticas passam pelo financiamento de projetos ecológicos, pelo alcance

de metas mais verdes no que diz respeito ao ambiente e à sociedade, pelo respeito dos direitos humanos, entre outras (Millennium bcp, 2020, pp. 104-105).

A nível económico, até 2024, objetivo é conseguir, entre outros, um rácio C/I⁶ de aproximadamente 40%, um RoE⁷ de 10%, custo de risco⁸ de 50 pontos base e um rácio NPE⁹ de 4% (Millennium bcp, 2020, pp. 104-105). Quanto aos clientes, a sua pretensão é de aumentar em 12% os clientes ativos e conseguir uma proporção de clientes *mobile* superior a 65% (Millennium bcp, 2020, pp. 104-105).

⁶ C/I – *cost-to-income*; rácio que avalia a eficiência, através do volume de custos e resultados da atividade bancária (Millennium bcp, 2020, p. 202).

⁷ RoE – rendibilidade do capital próprio; avalia em que medida o resultado líquido do Grupo consegue remunerar os capitais próprios (Millennium bcp, 2020, p. 202).

⁸ Custo de risco – mede o nível de imparidade dos créditos, em comparação com a totalidade dos mesmos (Millennium bcp, 2020, p. 201).

⁹ NPE – *non-performing exposures* – corresponde ao crédito a clientes que se encontra em incumprimento há mais de 90 dias, ou que tenha uma probabilidade reduzida de ser cobrado (Millennium bcp, 2020, p. 202).

3. Programa de Estágio

A realização do estágio decorreu na área *Mass Market*. Neste sentido consistiu no atendimento presencial a clientes. O atendimento a clientes é uma área bastante complexa uma vez que é necessário entender as suas necessidades e desejos.

Assim, tendo em conta a minha área de estudo, foi possível adaptar alguns dos conhecimentos detidos sobre a gestão de pessoas e comportamento organizacional. Nesse sentido o meu foco centrou-se em conseguir que o cliente saísse da organização feliz, criando relações de empatia com o mesmo. Estes conhecimentos foram também importantes para saber comunicar com o cliente, por forma a evitar conflitos, posicionando a voz e a postura corporal de acordo com o estilo de comunicação do cliente.

Ao longo do decorrer do tempo foram executadas diferentes atividades do setor bancário, que serão descritas de seguida. Estas atividades, dependendo da necessidade do cliente, podem ser realizadas em diferentes aplicações disponibilizadas pelo Banco.

A aplicação mais utilizada por mim foi o iPAC 3.0., Plataforma de Ação Comercial, utilizada na receção do cliente, para conseguir identificar o mesmo e as contas do qual é titular. Como descrito nas atividades em seguida, esta aplicação serve, entre outros, para o registo do fluxo de clientes, para saber informações sobre o perfil do cliente e das suas contas, pedidos relacionados com os cartões de multibanco, aderir a soluções integradas, realização de transações, poupanças e investimentos, entre outras. Todas as aplicações referidas ao longo deste relatório são acessíveis através do iPAC. Relacionado aos créditos existem duas aplicações disponíveis. A primeira é a aplicação simulador de crédito. Após a realização de todo o processo de crédito e finda a decisão automática, a proposta avança para a aplicação SWOC (sistema de *workflow* das operações de crédito). Nesta aplicação o diretor e o subdiretor da sucursal têm a possibilidade de realizar o seu parecer, ver detalhes sobre o mesmo, assim como solicitar a avaliação do imóvel, nos casos em que o crédito é sobre um. É também possível visualizar os possíveis colaterais¹⁰

¹⁰ Colaterais – correspondem a garantias de crédito que permitem diminuir o risco inerente ao crédito. Algumas dessas garantias são, por exemplo, hipotecas, bens móveis ou penhores financeiros.

do crédito, assim como adicionar informação e avaliação dos mesmos, que determinam o nível de proteção da operação¹¹.

No tema de abertura e manutenção de contas a aplicação utilizada é o CCO – Clientes e Contas à Ordem. Por último existe ainda a plataforma comercial de seguros, designada de PCS, onde são realizadas todas as ações relacionadas com os mesmos.

3.1. Abertura de Conta de Particulares

A abertura de conta de particulares é um processo com várias etapas. Este inicia-se com a verificação dos documentos necessários, nomeadamente o documento de identificação. O mais comum é que o cliente apresente o cartão de cidadão, o passaporte ou o título de residência. Nos casos em que o documento de identificação apresentado é o cartão de cidadão e que este esteja atualizado, é o único documento necessário, uma vez que este consagra todas as informações necessárias para a abertura de conta. O cartão de cidadão dá a informação sobre os dados pessoais da pessoa, como o nome, data de nascimento, nacionalidade e naturalidade, assim como a sua morada fiscal e, caso tenha, o comprovativo de situação profissional. Quando é apresentado outro documento, que não o cartão de cidadão, os indivíduos têm de apresentar um comprovativo com o número de identificação fiscal português, o comprovativo de morada e o comprovativo da sua situação profissional ou estudante, datado há menos de 3 meses. Com a verificação destes documentos dá-se início ao processo em si. Este começa com a inserção dos dados dos potenciais clientes, no programa de CCO.

Em seguida, é definido o objetivo de abertura de conta e a conta que pretende, podendo ser uma conta destinada a poupanças, a ordenado, contas de jovens, dos 18 aos 30, ou contas de menores. As contas podem ainda ser individuais, solidárias, conjuntas ou mistas. A conta individual, como o nome indica é uma conta com apenas um titular, apenas essa pessoa tem poderes de movimentação. As contas solidárias e conjuntas são ambas contas constituídas para vários titulares. A diferença é que nas contas solidárias qualquer um dos titulares pode movimentar a conta, mas, no caso das contas conjuntas é necessário a presença de todos os titulares e a autorização de todos para que seja possível

¹¹ Nível de proteção da operação – visualiza o quanto o valor do colateral protege o valor de empréstimo cedido pelo Banco. No nível 1 o valor do colateral protege totalmente o valor emprestado. No caso, por exemplo, em que o colateral é um depósito a prazo no valor do empréstimo, o nível de proteção da operação é 1. Mas, no caso em que é uma hipoteca, o valor da casa teria de ser bastante superior ao valor do crédito para conseguir o mesmo nível de proteção.

movimentar a conta. As contas mistas são contas em que, para a movimentação das mesmas é necessária a assinatura de dois dos titulares. Esta situação acontece, por exemplo quando numa conta com três titulares, em que um deles é pai de outro e é necessário a assinatura do pai e de outro dos titulares.

O próximo passo é adicionar as informações dos clientes e os respetivos comprovativos. Posto isto, é gerado um documento de autorização de assinaturas em formato digital, que o cliente e o colaborador assinam, para que, posteriormente, todos os documentos de abertura de conta possam ser assinados de forma digital, nos *tablets* do Banco.

A última fase de abertura de conta é adicionar os dados declarativos do cliente. Nesta fase, é adicionado o seu número de telemóvel, o seu *e-mail*, estado civil, escolaridade, o valor do património e a média dos seus rendimentos. Após a submissão do pedido, o mesmo é analisado pelos colegas da área de Contas e Clientes, que examinam todas as informações e averiguam se os comprovativos são válidos.

Se toda a documentação e informações estiverem corretas, o processo avança para “Processos em Fase de Aceitação”. Nesta fase, o colaborador gera os documentos em formato papel ou digital para o cliente assinar. Estes documentos são: Condições gerais de depósito; Ficha de assinaturas/ Condições particulares; Ficha de informação do cliente, uma por cliente relacionado à conta; Ficha de Informação Normalizada (FID); Ficha de informação ao depositante; documento de informação sobre comissões (DIC); informação sobre a proteção de dados pessoais. Estes documentos são assinados pelo(s) cliente(s), por um abonador e por um procurador do Banco. Todos os documentos são submetidos e verificados pelos colegas da área de Contas e Clientes. Aquando da sua validação a conta está aberta.

Procede-se então à oferta comercial. Esta consiste na adesão ao código multicanal, adesão às soluções integradas e requisição de cartões de débito e/ou crédito.

3.1.1. Código multicanal

A adesão ao código multicanal permite ao cliente o acesso à *APP Millennium* e ao *website*. Nesta adesão são originados dois códigos distintos, o código de utilizador e o código multicanal. Após a assinatura do cliente, do abonador e do procurador é enviado para o número de telemóvel do cliente, o código multicanal, código de sete dígitos, do qual, na *APP* e *website* são solicitados apenas três números aleatórios. O código de

utilizador é disponibilizado pelo colaborador e é também necessário para aceder a ambos. Estes códigos podem ser alterados, sendo que o código de utilizador pode ser alterado no *website* do Banco e o multicanal pode ser alterado por essa via, como também numa máquina automática ATM (*Automated Teller Machines*).

3.1.2. Soluções Integradas

Outra componente da oferta comercial é a adesão às soluções integradas, sendo que as mais aderidas são o “cliente frequente” e o “Millennium Go!”.

Os clientes *Mass Market* com idade superior a 30 anos têm à sua disponibilidade a adesão à solução “Cliente frequente”. Esta adesão tem algumas particularidades relativamente ao seu custo mensal. A comissão mais elevada corresponde ao pagamento de 8€ por mês. Este valor pode ser reduzido a 6 €/mês desde que o cliente tenha o seu ordenado/pensão, com um valor superior a 500€/mês domiciliado nesta conta. O custo de manutenção pode ainda ser reduzido para um valor de 4,50€/mês, nos casos em que, para além da domiciliação de ordenado/pensão, o cliente apresente um valor de faturação mensal em terminais de pagamento automático num valor superior a 150€/mês, ou que possua um património financeiro de valor superior a 7 500€. Esta solução integrada oferece ao cliente a anuidade de dois cartões de débito e dois cartões de crédito, uma facilidade de descoberto de 250€, a emissão de um módulo de 5 cheques cruzados e não à ordem, por mês, sem despesas de emissão, assim como isenção de comissões em transferências realizadas através de canais automáticos, com destino a um dos países SEPA. Estes clientes têm ainda condições de acesso especiais a crédito pessoal, e possuem um seguro de responsabilidade civil e de assistência médica ao domicílio.

O “Millennium Go!” é uma solução pensada para jovens com idades compreendidas entre os 18 anos e os 30 anos. Como as restantes contas, é necessário um depósito inicial de 250€. A vantagem desta solução reside nos seus custos de manutenção reduzidos, que para novos clientes tem uma despesa de 1€ por mês, acrescidos de Imposto de Selo, nos primeiros 3 meses. Os clientes continuam a beneficiar desta redução de preço se domiciliarem o seu ordenado na conta, com valores superiores ou iguais a 500€ e que queiram receber o seu extrato de conta pela via digital. Caso estes requisitos não sejam cumpridos, após os 3 meses iniciais, o custo de manutenção passa a ser de 3,50€, acrescidos de Imposto de Selo. Este pacote tem incluída a anuidade de um cartão de débito, um cartão de crédito, a isenção de comissões em transferências realizadas através

da APP Millennium, do *site*, por MB WAY ou em outros canais automáticos para países SEPA. Adicionalmente, os clientes com adesão a este pacote podem ainda levantar um módulo de 5 cheques e a seguro de responsabilidade civil e de assistência médica ao domicílio.

3.1.3. Requisição de cartão de multibanco

A última oferta ao cliente, no que diz respeito à abertura de conta, é a requisição de um cartão de débito e/ou crédito.

O primeiro passo neste processo é a escolha do cartão indicado para o cliente, dependendo da solução integrada que melhor se adequa a cada um. Os cartões mais habituais são o cartão de débito *Go!*, para clientes com idades compreendidas entre os 18 e os 30 anos, e o cartão *Mastercard Contactless* para restantes clientes.

Feita a escolha do cartão indicado são preenchidos alguns dados, nomeadamente o nome a colocar no mesmo. É dado o PIN do cartão ao cliente, PIN este que tem um código de carta específico, que irá ser associado ao cartão.

Nos casos em que é solicitado um cartão de crédito o processo é idêntico, sendo que nesta situação existem algumas particularidades. No processo do pedido, em iPAC, são necessárias informações como o dia em que pretende proceder ao pagamento do crédito e o limite que pretende para o mesmo. Sendo um pedido de crédito, é necessário proceder, na aplicação de crédito, à simulação do mesmo. Esse processo irá ser explicado mais à frente neste relatório, no tema dedicado aos créditos (ponto 3.3).

3.2. Cartões de multibanco

Vários são os processos que se podem realizar relacionados com os cartões de multibanco. Pode ser realizado o pedido de requisição de cartões, como explicado anteriormente, anulação ou cancelamento do mesmo. A anulação é realizada quando os clientes têm em sua posse o cartão e o entregam no balcão, o que pode acontecer quando, por exemplo, o cliente não pretende o cartão ou quer encerrar a conta. Trata-se de cancelamento de cartão quando o Banco não fica com o cartão em sua posse, esta situação acontece em caso de extravio, perda ou roubo. Nestas situações, os cartões são colocados em Lista Negra. Outras ações realizadas são a emissão de um novo PIN ou a emissão de um documento para levantar o cartão capturado em OIC (outras instituições de crédito).

Nos casos em que os clientes sofreram roubo é necessário ter um cuidado redobrado no seu atendimento uma vez que os clientes demonstram um estado alterado, por medo, irritação ou muito desagrado. Apesar da má situação não estar relacionada com o Banco, é natural que o cliente não se apresente com grande disposição, sendo nesta situação essencial a prática de comunicação e interação com o cliente de forma calma e compreensiva.

3.3. Créditos

Existem diversas etapas num processo de crédito. Mas, antes de o começar, é necessário verificar se é possível ou não realizar o crédito e dar início ao processo. Existem algumas informações importantes sobre o cliente que podem fazer com que este tenha facilidade, ou dificuldade em aceder a crédito. Por isso, o colaborador precisa de analisar algumas vertentes importantes. São analisadas variáveis como a idade dos proponentes, o nível de risco no Banco, o valor dos seus rendimentos e o valor da prestação do crédito agravada.

A partir de dia 24 de janeiro de 2022, a idade máxima do proponente mais velho no prazo final de empréstimo passou a para os 72 anos de idade (Millennium, s.d.a). Créditos solicitados com prazo a terminar após os 72 anos do proponente terão de solicitar pedidos de exceção para a idade, que será analisada e autorizada pela diretora de retalho da área em questão e pelos analistas de crédito.

Quanto ao nível de risco, no Banco, é medido, entre outros, de acordo com o saldo médio mensal do cliente na conta, a sua movimentação e o seu histórico no banco. Em termos de crédito, só são aceites créditos em que os proponentes têm grau de risco pouco elevado.

No início do processo é necessário verificar o nível de risco do proponente, fazer uma estimativa da prestação a pagar e se, de acordo com os rendimentos do(s) proponente(s) estes têm possibilidade de pagamento da mesma, ou seja, qual a sua capacidade de endividamento. Esta capacidade é medida de acordo com a DSTI¹² e o rendimento mensal médio do cliente, líquido de impostos e contribuições à Segurança Social, tendo em consideração a possibilidade de redução do mesmo em 20%. O valor da prestação tem de ter um limite máximo que corresponde ao valor da DSTI multiplicado pelo rendimento mensal do proponente. O valor da DSTI é, no máximo, 50%, o que significa que o

¹² DSTI (*debt service-to-income ratio*) - corresponde ao rácio entre o valor de todas as prestações agravadas que o proponente possui e o rendimento mensal do mesmo.

proponente pode ter valores de prestação de empréstimo cujo somatório não ultrapasse metade do valor de rendimentos que recebe.

De seguida, sabendo o valor da prestação máxima que pode pagar, procede-se à simulação do crédito. O processo inicial é igual para todos os pedidos de crédito, que consiste na criação da simulação e proposta de crédito. O primeiro passo é escolher o tipo de crédito pretendido. Os créditos que existem são o imobiliário, o protocolado, pessoal, médio/longo prazo, educação, curto prazo, automóvel particular, entre outros. Sendo que os mais usuais, no meu local de estágio, são o crédito à habitação e o crédito pessoal, os quais vou descrever o seu processo de simulação de seguida. Após a escolha do crédito pretendido são inseridos os dados do cliente. De notar que, neste passo, é possível adicionar um segundo proponente.

No caso do crédito pessoal, as únicas informações a adicionar são a finalidade do crédito (liquidez de curto prazo, multifinalidades, energias renováveis, casa eficiente energias renováveis, casa eficiente melhorias, saúde, casa eficiente eletrodomésticos, obras em habitação própria e outras finalidades), sendo que o mais habitual é um pedido de crédito com finalidade multifinalidades, e o valor do financiamento.

No caso de crédito à habitação a finalidade pode ser aquisição, transferência de crédito, obras, hipotecário elementar, construção, crédito hipotecário, entre outros, sendo que o mais usual é solicitar o crédito para aquisição de imóvel. Outras informações necessárias nesta fase são se o crédito é para habitação própria permanente, secundária ou arrendamento, o tipo de imóvel (apartamento, vivenda ou prédio misto), a sua localização (no continente ou num dos arquipélagos), o valor do financiamento (que tem de ser um valor inferior a 80% do valor da avaliação do imóvel), o valor da escritura e aquisição, o valor de avaliação/colaterais e o valor patrimonial, que é normalmente o mesmo que o valor de avaliação.

Com os dados preenchidos o processo avança para os diversos cenários propostos. É apresentado o tipo de taxa: por exemplo, se pretende prestação indexada, taxa mista a 5 ou 10 anos ou redução de prestação. O mais habitual é prestação indexada, seguido da prestação mista a 10 anos. Após essa escolha são gerados os dados sobre o valor solicitado, o prazo do empréstimo, o *spread* base/taxa base, o *spread* contratado/taxa

contratada, a LTV¹³ e o valor da prestação. As condições especiais podem ser alteradas na área dos ajustes, podendo ser alterado o prazo do crédito e pode ser feita decisão comercial, que permite ao gerente e subgerente diminuírem o valor de *spread*.

Um dos últimos passos é a proposta. Nesta fase é realizada a validação dos rendimentos dos proponentes. É necessário observar cada um dos proponentes, verificar se toda a informação que possuímos sobre o mesmo corresponde à realidade e adicionar os rendimentos. No processamento dos rendimentos é necessário adicionar o modelo 3 do IRS do ano anterior, sendo que, colocando o número de identificação fiscal e o código de identificação do documento do Modelo 3 do IRS, o programa consegue localizar toda a informação e adicionar a mesma ao programa de rendimentos, sendo que simultaneamente verifica se a mesma está válida e aceite pelo fisco. É necessário também adicionar os três últimos recibos de vencimento dos últimos três meses. Se existir alguma responsabilidade a liquidar com este crédito, ou até que este crédito seja formalizado, é também nesta fase que se adiciona essa informação. Para isso podemos utilizar dados do Banco de Portugal, disponível no iPAC. Aqui é possível verificar os créditos que o cliente possui, o montante em dívida e o valor total das prestações que paga. De seguida, são necessários os dados do imóvel, a localidade, e se a avaliação do mesmo já foi realizada ou se vai ser realizada posteriormente. Nesta fase, a última etapa é o preenchimento de seguro, sendo que a informação necessária neste passo é se o proponente trabalha em Portugal, se esteve a trabalhar nos últimos meses e se tem alguma situação de saúde delicada.

Posto isto, é necessário obter a decisão, que é a decisão automática gerada pela aplicação. Esta decisão pode ser que o crédito é aprovado, para análise ou recusado. Independentemente das decisões automáticas do programa de crédito a proposta segue para SWOC. Nos casos em que a decisão automática foi o crédito ser aprovado basta que os dois procuradores do banco deem a sua aprovação e o crédito avança para a próxima fase: o pedido de avaliação do imóvel e a emissão das cartas de aprovação. Para o pedido de avaliação do imóvel é necessário a caderneta do registo predial, com código *online*, a caderneta predial do imóvel e plantas cotadas do mesmo. Após a avaliação são emitidas as cartas de aprovação, que no fundo são uma antecipação daquilo que será a escritura.

¹³ LTV - *loan-to-value* - percentagem de crédito solicitado em comparação com o valor de avaliação do imóvel.

Após a avaliação do imóvel pelas entidades competentes, é necessário realizar a preparação da escritura. Neste passo, é necessário o certificado ou pré-certificado energético, a documentação de todos os intervenientes (compradores, vendedores e procuração, caso exista), a ficha de informação normalizada e a licença de habitação de utilização. Toda esta documentação irá ser validada pelos colaboradores da área da Contratação de Crédito a Particulares. Após a validação de todos os documentos necessários, é possível fazer a marcação da escritura. A escritura é realizada e, após a mesma é realizado o devido financiamento.

O processo de crédito pessoal é idêntico. As mudanças são após a decisão da proposta. Caso a decisão seja a aprovação do crédito a análise segue para SWOC para ser autorizada localmente e consegue proceder-se à assinatura do contrato. O cliente e os procuradores do Banco assinam a Ficha de Informação Normalizada, a proposta de crédito, o contrato e, se aplicável, a livrança. Posto isto, os documentos são digitalizados para anexação automática no processo, sendo anexados ao processo na aplicação de crédito serão validados pelo BackOffice e, aquando da sua validação, é creditado o devido valor em conta do proponente, normalmente dentro de 24 horas.

3.4. Encerramento de conta

Para encerrar uma conta existem alguns passos a ter em atenção. O primeiro corresponde em ter como foco o cliente. Neste sentido, é preciso entender o motivo pelo qual o cliente pretende o encerramento da conta e demonstrar ao cliente, caso se aplique, os produtos ou serviços no Banco que podem fazer com que o cliente se mantenha na organização. Como referido no ponto 3.2, também neste caso é necessário ter em atenção o modo como comunico com o cliente. É necessário conseguir perceber os seus sentimentos não apenas através do que diz, mas da sua linguagem corporal, por forma a conseguir compreender o cliente e ajudar da melhor forma possível.

Se a pretensão do cliente continuar a ser o encerramento de conta, é, então, necessário cancelar as soluções integradas, caso o cliente tenha aderido às mesmas, assim como os seus cartões e seguros. No momento em que se cancelam os cartões é necessário também fechar as contas cartão, contas associadas aos cartões, contas títulos ou outros serviços associados.

Em qualquer um dos processos é gerado um documento para o cliente e o colaborador assinarem. Após a assinatura dos mesmos, é necessário saldar a conta, solicitando ao cliente que levante os seus valores ou faça uma transferência para uma outra conta. Posto isto, é necessário ir à aplicação de Encerramento de Contas. Nesta aplicação é necessário identificar se o encerramento de conta é por iniciativa da sucursal ou do Cliente, o motivo do encerramento de conta e informações sobre os cartões e cheques, se os mesmos foram entregues ao Banco e destruídos.

Posteriormente, é gerado um documento em formato Word com essas informações, que é impresso e assinado tanto pelo cliente como por dois dos colaboradores do Banco.

3.5. Manutenção de Conta e Manutenção de clientes

Na aplicação de Clientes e Contas à Ordem é possível fazer a manutenção de Conta e a manutenção de Clientes.

Na manutenção de conta é possível alterar os titulares da conta, adicionar e remover titulares, alterar o gestor de conta, a morada da conta, as condições de movimentação e as condições gerais de crédito, é ainda possível adicionar assinaturas à conta, o regime da conta, a sua finalidade, entre outros.

A manutenção de clientes serve para atualizar os dados fiscais do cliente, entre eles está a alteração do seu documento de identificação, da morada fiscal, entre outros.

Os procedimentos em ambos os casos são praticamente os mesmos que na abertura de conta, adicionar toda a informação pessoal e declarativa dos intervenientes e aguardar pela validação dos dados do BackOffice. Aquando da validação, assinar os documentos, sendo assinados pelo Cliente, por um Colaborador e um Procurador.

3.6. Poupanças e investimentos

Outras das áreas de enfoque no setor bancário são as poupanças e investimentos.

Em termos de poupanças a mais habitual é a poupança aforro. Este é um depósito passível de renovação, sendo a prazo por 180 dias, findos quais o cliente é remunerado à taxa de juro em vigor. É possível também fazer entregas programadas com um mínimo de 25€. Esta poupança permite ser reforçada e liquidada a qualquer momento, sendo que é passível de penalização de juros.

Outras poupanças possíveis de realizar na instituição do Millennium são a poupança ordenado e poupança reforço. Os depósitos a prazo são também uma forma de poupança, sendo que existem também variados depósitos distintos.

Quanto aos investimentos também existem diversas ofertas para os clientes, dependendo da sua aversão ao risco. A escolha desses investimentos está relacionada com as necessidades e preferências dos clientes. Os investimentos podem ser através da compra de ações, obrigações, certificados e fundos de investimento.

As ações são parcelas de sociedades anónimas que emitem os seus títulos, normalmente em bolsa. No fundo, ao comprar ações de uma empresa o cliente torna-se acionista da mesma.

As obrigações correspondem à venda, por parte das empresas, de títulos de dívida. De forma simplificada, a empresa necessita de empréstimo de dinheiro e tem vantagem de o ter disponível no momento em que necessita e os clientes têm vantagem em receber juros e, findo o prazo da obrigação, receber o valor emprestado, designado de valor nominal.

Quanto aos certificados são, normalmente, subjacentes a índices regionais, setoriais, entre outros, que concedem ao investidor o valor do ativo subjacente, como é o caso do *BCP PSI-20*¹⁴.

Por último, os fundos de investimento englobam diferentes mercados e podem conter parcelas de ações, obrigações, entre outros, geridos por profissionais. Estes fundos são divididos em unidades de participação.

O Millennium, como tem integrado os seguros da Ocidental, consegue ainda oferecer os seguros financeiros. Neste momento esses seguros são o Fundo de Pensões, Plano de Poupança Reforma, Seguro de Capitalização e *Unit-Linked*.

Neste tema, apenas me foi possível realizar liquidação e reforço de poupanças, uma vez que é necessária uma formação específica para a realização de poupanças e investimentos e esclarecimento de clientes sobre produtos financeiros complexos. Apesar disso, foi possível verificar que o comportamento dos investidores é muito diferente. Consegui verificar que existem investidores com elevado conhecimento e que as suas ações não

¹⁴ *BCP PSI-20* – Certificado sobre o índice de ações PSI-20, emitido pelo BCP. O índice PSI-20 engloba, neste momento, as 15 empresas mais transacionadas da Euronext Lisboa, bolsa de valores de Lisboa (Euronext, 2022).

alteram de acordo com enviesamentos cognitivos e emocionais, mas, por outro lado, existem clientes que, por exemplo, demonstraram elevada aversão ao arrependimento e que os seus investimentos alteravam por essas razões. Assim, apesar de não poder colocar os meus conhecimentos de finanças completamente em prática, foi possível identificar como é que os meus conhecimentos são úteis nesta área.

3.7. Pagamento de TSU, SS e pagamentos ao Estado

Uma atividade que realizei numa aplicação diferente foram os pagamentos de TSU (Taxa Social Única), Segurança Social (SS) e pagamentos ao Estado. Estes pagamentos são realizados na aplicação do PAB (Plataforma Aplicacional de Balcão), na área de tesouraria ao balcão, que serve para realizar transações como depósitos, levantamentos e outros pagamentos, como os referidos anteriormente. As transações realizadas por mim, dos pagamentos referidos, estão no menu de depósitos e recebimentos. Para realizar estas operações é necessário o número de conta, o número de identificação fiscal, o valor do pagamento e a referência do mesmo, caso tenha.

3.8.Registo do fluxo de clientes

O registo de fluxo de clientes é realizado aquando do atendimento dos mesmos. Este registo é feito através da plataforma de iPAC. Na secção de cliente, é necessário seleccionar a forma de contacto com o mesmo. Os casos mais habituais são o atendimento presencial na sucursal e o contacto telefónico. Após seleccionar uma dessas formas de contacto é necessário identificar o cliente através do nome, do número de identificação fiscal, bilhete de identidade, número CIS (número de cliente), número de passaporte ou título de residência, número de conta, número do cartão de multibanco, entre outros. Nesta fase é também importante, independentemente da forma de identificação do cliente, solicitar o seu documento de identificação, por forma a ter a certeza de que este é realmente titular da conta. O sistema regista automaticamente o colaborador que realizou o atendimento ao cliente e todo o processo de pesquisa e atividades realizadas com o perfil do mesmo.

Apesar disso, é necessário, na primeira página onde se encontram todas as informações mais importantes do cliente, proceder à seleção da oferta de produto ao cliente, caso seja realizada. Nesta secção é importante escolher todos os produtos e serviços que foram oferecidos ao cliente, e se o cliente aceitou ou recusou essa venda. É ainda possível

escrever observações, que são importantes por exemplo nos casos em que o cliente recusou a venda, mas que no futuro tenha intenções de adquirir esse produto, assim, quando o cliente voltar à sucursal é possível relembrar o cliente daquele produto/serviço e se já está disposto a prosseguir com o mesmo.

3.9.Seguros

Uma das áreas onde os Bancos também operam atualmente é na área de seguros. Como descrito anteriormente, o Millennium tem parcerias com a Ocidental e a Medis, sendo possível que os clientes adquiram seguros e alterem os mesmos na sucursal do Banco. Como é também necessária formação específica, não me foi possível realizar vendas de seguros. Apesar disso, foi-me possível a realização de algumas tarefas, tais como a solicitação de anulação de apólices de seguros, pedidos de alterações nas apólices e algumas simulações de seguros de imóveis para habitação.

3.10. Outras tarefas

Outras tarefas realizadas foram, por exemplo, a ajuda aos clientes nas máquinas ATM e MTM (*Millennium Teller Machine*)¹⁵, maioritariamente no que diz respeito a depósitos, o envio e receção de correio interno e a digitalização e indexação de documentos.

Na sucursal de Leiria Marquês não era possível que os clientes realizassem depósitos e levantamentos ao balcão, sendo que, para essa finalidade tinham ao seu dispor a máquina MTM. Esta máquina permite que clientes sem cartão de multibanco conseguissem fazer levantamentos e depósitos na sua conta através dos códigos de utilizador e multicanal e, sem estes, permite ainda fazer depósitos através do número de conta, na opção “não sou cliente”. Nesta última opção era necessário identificar-se com o número de identificação fiscal e o seu número de telemóvel. A MTM permite levantamentos até três mil euros, sendo que é possível o levantamento em moedas e notas e depósitos em moedas, notas e cheques, assim como o levantamento do valor do cheque. Esta última opção tem de ser autorizada por um dos colaboradores do Banco e supervisionada pelo mesmo, por forma a confirmar a veracidade do cheque e a identidade da pessoa que realiza o levantamento. Como alguns dos clientes ainda não estão familiarizados com as novas tecnologias e com

¹⁵ *Millennium Teller Machine* – máquina de multibanco automática do Millennium

as novas máquinas necessitam de apoio para a realização de algumas transações, sendo apoiados nesse sentido.

Quanto ao correio, é necessário ir à aplicação do Correio Interno, criar os selos e enviar os mesmos ou fazer a sua receção.

Por último, é também necessário arquivar a documentação do dia. Os documentos assinados pelo cliente e colaborador que possuem um código de barras são anexados ao devido processo. Para isto é necessário ir à impressora, a “Processos de negócio” e a “anexação automática”. Através do código de barras a digitalização é automaticamente anexada ao processo, bastando ir verificar se foi bem digitalizada. Após a sua digitalização, o documento é analisado e se o seu estado for “Aguarda confirmação do arquivo físico” é necessário colocar o documento na prateleira de envio para arquivo físico, sendo os documentos posteriormente enviados através de correio interno para o arquivo dos Bancos. Nos casos em que os documentos do dia não têm código de barras que os identifique são colocados no registo do dia. O diário é organizado por dias, sendo necessário colocar os documentos nos respetivos. Esses diários são também enviados para o arquivo físico, estado apenas os últimos cinco dias no Banco.

3.11. Formações

3.11.1. #1 Experiência Cliente – Filme

Existem diversas técnicas que o colaborador pode adaptar para que o cliente tenha uma boa experiência, podendo ser seguido o modelo ROUTE. A primeira etapa deste modelo consiste em receber o cliente, através de um cumprimento. O colaborador deve estar disponível para o cliente e demonstrar interesse em ajudar. A segunda etapa é obter informação sobre o cliente. Por forma a identificar as suas necessidades, quanto mais informações o colaborador detiver sobre ele, mais fácil será conseguir satisfazê-lo. A próxima etapa do ROUTE é utilizar os recursos, que no fundo consiste em aceder às informações disponibilizadas pelo Banco sobre o cliente por forma a encontrar soluções aos seus problemas. A etapa seguinte, traduzir em resultados, corresponde a conseguir os melhores produtos para o cliente, acelerando o seu processo de tomada de decisão. Por último, é necessário exceder expectativas. Esta é realizada através de diversos processos, entre eles, um resumo dos produtos/serviços adquiridos pelo cliente, auxiliar e demonstrar

ao cliente os canais digitais que estão ao seu dispor, entrega do cartão de visita e a despedida.

3.11.2. APP Millennium

A formação permite aos colaboradores obter todas as informações e conhecimentos necessários para que consigam explicar aos seus clientes o funcionamento da aplicação e auxiliar na instalação da mesma. Para aceder à sua conta na aplicação, o cliente necessita, na instalação, dos códigos de utilizador e multicanal (descritos no ponto 3.1.1 deste relatório). É, neste momento, possível abrir conta no Millennium através da aplicação. Na abertura da aplicação é possível ativar o modo de privacidade, em que, ao utilizar a aplicação os saldos das contas do cliente não aparecem visíveis. O cliente consegue visualizar todas as contas que detêm: contas à ordem, contas poupança, investimentos e empréstimos.

A aplicação tem várias utilidades, sendo possível realizar transferências nacionais e internacionais, pagamentos de serviços, carregar o telemóvel e utilizar o MB WAY. Em termos de crédito é possível realizar o pedido de crédito pessoal e o pedido do cartão de crédito. O cliente tem ainda a possibilidade de adicionar contas de outras instituições de crédito na aplicação, através da associação de contas. Outra das versatilidades da aplicação é a possibilidade de os clientes conseguirem visualizar e criar poupanças. Outra utilidade da aplicação é a ativação de um seguro de viagem ON/OFF, possível de ativar e desativar a qualquer momento.

3.11.3. Coreografia – gestão de reclamações

Uma das reclamações mais habituais no Banco está relacionada com os cartões. Habitualmente existem diversos casos de fraude com os cartões, assim como transações na *internet* que correm mal. Para gerir de forma correta a reclamação é necessário ter em conta as emoções do cliente, que condicionam o seu comportamento. Assim, o primeiro objetivo do colaborador consiste em identificar essas emoções, através da observação da sua postura corporal, a forma como se comunica e o conteúdo da mensagem que tenta transmitir. É necessário identificar a transação, as causas e a sua localização. É possível criar o processo de gestão de reclamação no iPAC, identificando o cartão alvo de fraude e o motivo da reclamação.

Outra das reclamações frequentes é sobre as comissões. Os clientes do Millennium, pagam comissões ao realizar transferências, anuidade dos cartões, entre outros, que podem reclamar. Nestes casos, o colaborador deve falar calmamente com o cliente e demonstrar as ofertas comerciais disponíveis para o mesmo, que tornam as suas despesas mais em conta.

3.11.4. Ficha de Cliente

A ficha de cliente disponibiliza a informação principal do cliente, essencial para proceder ao bom atendimento do mesmo. No iPAC, aquando da abertura do cliente, a informação exibida é a visão geral do cliente. Nesta secção é apresentado o património do mesmo, os produtos que detém, os assuntos a tratar, entre outros. Na secção de histórico de contactos apresenta os contactos efetuados ao cliente, realizados via telefone, *e-mail* ou presencial, apresentando o colaborador que realizou o contacto e o resumo do mesmo. Na ficha de cliente é também possível realizar o registo de oferta de produto. Esta é uma ação muito importante para que o colaborador saiba os produtos que já foram oferecidos ao cliente e a sua opinião sobre os mesmos. A página do cliente apresenta também, caso existam, as reclamações realizadas pelo cliente e os seus alertas, por exemplo no caso em que o cliente tenha um grau de risco elevado ou dificuldades financeiras.

3.11.5. Formação #1 - Perguntas Poderosas I (Despertar o Interesse)

A formação sobre perguntas poderosas tem como objetivo ajudar os colaboradores a fazerem as perguntas corretas ao cliente, por forma a conseguir concluir uma venda com sucesso. As primeiras são as de envolvimento. O seu objetivo é demonstrar ao cliente os benefícios que o produto acarreta e despertar em si emoções positivas que advêm do mesmo, como segurança e comodidade. Já no caso das perguntas invertidas, a sua finalidade é conseguir gerar concordância, sendo que estas questões são finalizadas com as palavras “verdade?” e “concorda?”. As perguntas abertas são aquelas cujo objetivo é saber mais sobre as necessidades e desejos dos clientes, incitando o cliente a uma resposta extensa. As perguntas alternativas, como o nome indica, dão duas opções ao cliente. Já as perguntas bordão são realizadas para enaltecer uma afirmação do cliente. Por último temos as perguntas *boomerang*, que permitem que o colaborador tenha o controlo da conversa, sendo que consistem em responder à questão do cliente com outra questão.

3.11.6. Formação Millennium BCP

3.11.6.1. Apresentação institucional Millennium BCP e Vídeo institucional Millennium BCP

As informações do Millennium são apresentadas através de uma apresentação em PowerPoint e um vídeo. Na apresentação os dados fornecidos correspondem aos seus valores económicos e contabilísticos. O vídeo de apresentação do Millennium demonstra todos os canais disponíveis que estão à disponibilização dos clientes para que possam contactar com o Banco. Apresenta-se como um Banco que se foca nas famílias, nas empresas e na economia e a sua preocupação com a sustentabilidade e a inovação.

3.11.6.2. Código de Conduta [2021]

A formação sobre o código de conduta apresenta todas as regras e princípios que regem a atividade do Grupo. Estas práticas conduzem à cultura, valores e boas práticas que devem ser praticados por todos os colaboradores, órgãos sociais, estagiários e prestadores de serviços associados ao Grupo.

✓ Deveres gerais de conduta

Existem alguns deveres a serem cumpridos. O dever de segredo consiste na confidencialidade de todos os dados relativos aos clientes. O dever de diligência, cooperação e transparência consiste no desempenho eficiente, competente e imparcial dos colaboradores. Inserido nos deveres gerais está a proteção de dados pessoais, em que o Grupo pode utilizar e tratar os dados dos clientes apenas quando for estritamente necessário. O Grupo coopera com as autoridades de supervisão e controlo judiciais e policiais. Os colaboradores e órgãos de administração e fiscalização não podem fazer uso de informação privilegiada, mesmo quando deixam de prestar serviço à entidade. Os dirigentes do BCP devem comunicar à Comissão do Mercado de Valores Mobiliários (CMVM) e ao Grupo todas as transações efetuadas por sua conta acerca de ações ou instrumentos da dívida. Os membros do grupo devem evitar quaisquer conflitos de interesses e não podem aceitar qualquer tipo de benefícios pela execução das suas tarefas. Outra ação muito importante neste código está relacionada com a não discriminação e proibição de assédio.

✓ Deveres para com os clientes

Existem também alguns deveres a cumprir quando se trata da relação com o cliente. Nomeadamente, é importante a não discriminação e tratamento de todos de igual forma. Devem ser prestadas ao cliente todas as informações solicitadas, desde que os procedimentos internos sejam bem aplicados, tendo em conta o dever de segredo. Todas as solicitações do cliente devem ser realizadas tendo em conta a salvaguarda do seu património no Banco e os seus interesses. O cliente tem o direito a apresentar sugestões de melhoria, assim como a fazer reclamações.

✓ Organização e controlo interno

Nesta secção o Grupo dita que os meios utilizados pelos colaboradores são os essenciais para que consigam executar o seu trabalho de forma profissional. Informa-se também que o Banco tem ao seu dispor o “*Risk Office*”, cujo objetivo é a gestão do risco inerente à sua atividade, assim como a auditoria interna, “Direção de Auditoria”. O Banco tem ao dispor dos seus colaboradores o provedor do colaborador, que os apoia naquilo que diz respeito à conservação dos seus direitos e interesses.

3.11.6.3. Importância do Governo e Qualidade de Dados - Data Users

Os dados são muito importantes e relevantes para a tomada de decisões. Ao conjunto de regras que visam a correta utilização dos dados dá-se o nome de governo de dados. A primeira categoria de governo de dados corresponde ao governo e infraestrutura. Esta engloba dois princípios: o governo, cuja responsabilidade é a de assegurar que o Banco cumpre as práticas de elaboração de relatórios; e a arquitetura de dados e infraestrutura de tecnologias de informação, que suportam todos os recursos de dados de risco. São apresentadas as capacidades de agregação de dados de risco, que integram os princípios de precisão e integridade, completude, atualidade e adaptabilidade. A precisão e integridade defendem que os dados têm de ser claros e fiáveis. O princípio da completude define que estes devem ser possíveis de capturar, organizados e produzidos com alguma frequência. Os dados devem também ser atuais e possíveis de adaptabilidade. Outros princípios passam pela escolha de uma única fonte de armazenamento de dados segura, não permitindo o acesso a pessoas não autorizadas. A auditoria deve analisar se o Banco está realmente a cumprir os princípios e, em caso contrário, dever ser tidas em conta ações de correção.

3.11.6.4. MBA | Office 365 Workplace Evolution

A formação sobre o Office 365 é uma formação importante na medida em que esta ferramenta de trabalho é utilizada diariamente pelos colaboradores. As aplicações do Office 365 apresentadas são o *e-mail (Outlook)*, o *OneDrive*, *Word* e *Excel*. Para cada uma delas é disponibilizado um conjunto de vídeos de explicação, apresentando as suas utilidades e a melhor forma de os utilizar. Estes vídeos são explicativos de todos os passos a fazer, por exemplo das formas possíveis para filtrar *e-mails*, a informação mais pertinente neste setor, em que é elevado o número de *e-mail* recebidos diariamente.

3.11.6.5. Prevenção do Branqueamento de Capitais e do Financiamento ao Terrorismo

De forma simplificada, o branqueamento corresponde aos valores oriundos de atividades ilícitas, com o objetivo de o transformar em valores transacionáveis no mercado, sendo que, o principal objetivo é ocultar a origem dos valores. Pelo contrário, financiamento é quando o que é oculto é o destino dos fundos. No financiamento o objetivo é conseguir movimentar dinheiro do mercado para utilizar em atividades ilegais.

Os deveres das entidades financeiras e não financeiras são dez, o dever de controlo, de identificação e diligência, recusa, conservação, exame, comunicação, abstenção, colaboração, não divulgação e formação. O dever de controlo assegura que as entidades pratiquem as políticas, procedimentos e controlos existentes para a eficaz prevenção destes crimes. O dever de identificação e diligência, de forma simplificada, corresponde à obrigatoriedade de solicitar aos clientes o seu documento de identificação. Quanto ao dever de recusa, as entidades podem recusar negócios ou a realização de operações e transações quando não é apresentado o documento de identificação dos intervenientes, ou nos casos em que a origem ou finalidade dos mesmos não seja apresentada. Existe também um dever quanto à conservação dos documentos de identificação dos clientes e dos documentos das operações, que devem ser guardados por um prazo de sete anos. Relacionado aos crimes de branqueamento e financiamento existe o dever de exame. Este consiste na atenção que o colaborador deve ter nos casos em que seja suscetível a ligação do cliente a esses crimes. Caso o colaborador se defronte com uma situação de suspeita de branqueamento deve seguir o dever de comunicação, que consiste em comunicar a mesma ao órgão internamente definido. Este é responsável por entrar em contacto com o Departamento Central de Investigação e Ação Penal (DCIAP) e a Unidade de Informação Financeira (UIF). As entidades estão ainda possibilitadas de se abster quanto à realização

de operações que pareçam de cariz ilegal. A entidade está ainda obrigada a colaborar com o DCIAP e a UIF, assim como com as autoridades judiciárias e policiais, o que corresponde ao dever de colaboração. O colaborador não pode divulgar ao cliente ou a outros que estão a decorrer investigações criminais e que foram transmitidas informações relacionadas com as mesmas. Por último, o dever de formação, que tem como objetivo ajudar os colaboradores a sua identificar casos possíveis de branqueamento de capitais ou financiamento ao terrorismo.

3.11.6.6. Proteção de Dados Pessoais – RGPD

A proteção de dados pessoais tem como objetivo reforçar o direito dos clientes à proteção dos mesmos, assim como garantir que essa informação é utilizada entre Estados-Membros na União Europeia. Os dados pessoais de qualquer pessoa só podem ser utilizados para ações específicas. O Banco tem diversas informações pessoais acerca dos seus clientes, como a sua identificação e contacto, profissão, nível de escolaridade, assinatura, declaração dos seus rendimentos, património, perfil de risco do cliente, imagens de videovigilância nas sucursais, gravação de chamadas, entre outras. Existem ainda dados com tratamento especial, como a etnia, opiniões políticas, dados genéticos, entre outros, que, pela sua sensibilidade, merecem um tratamento especial. O tratamento de dados é realizado quando ocorre uma consulta dos dados dos clientes, a destruição dos mesmos, o seu registo e armazenamento, assim como a sua recolha.

3.11.6.7. Segurança da Informação

Vários são os fatores de risco que podem afetar a segurança, entre eles o *malware*¹⁶, vírus, *ransomware*¹⁷, *spam*¹⁸, falsificação de *sites*, *phishing*, entre outros. *Phishing* é uma das tentativas de fraude mais utilizadas e que correspondem a *e-mails* que aparentam ser enviados de fontes fidedignas. A falsificação de *sites*, corresponde a *websites* que aparentam ser confiáveis. Neste caso, os clientes são incitados a entrar num *site* que aparenta ser o do Millennium, com o objetivo de angariar informações sobre os clientes, nomeadamente sobre os seus acessos à conta.

¹⁶ *Malware* – são programas informáticos criados com o objetivo de destruir o bom funcionamento da do sistema informático.

¹⁷ *Ransomware* – tipo de *malware* que manipulam o sistema de a que fica parcialmente ou totalmente inutilizado.

¹⁸ *Spam* – *e-mails* indesejados que conseguem fazer com que a informática deixe de funcionar de forma correta.

3.11.7. Retenção de clientes

Captar um cliente novo é um processo muito importante, mas tão ou mais importante é a retenção dos mesmos. Quando um cliente decide encerrar a sua conta com o Banco é importante que o colaborador consiga, através das suas atitudes, manter o cliente e fazer com que altere as suas pretensões. Um passo importante é a saudação do cliente, o cliente deve ser bem rececionado na sucursal, através de cumprimento e deve ser seguido para uma sala de reuniões, onde se possa conversar calmamente. O colaborador deve perguntar pelas razões da sua decisão, devendo escutar eficazmente o cliente.

3.11.8. Segurança e Higiene no trabalho (2022)

O objetivo da Segurança e Higiene no trabalho é prevenir os colaboradores para os riscos que podem advir do mesmo, visando a sua proteção, saúde e segurança. Acidente de trabalho é aquele que aconteça no local de trabalho, durante o horário do trabalhador, ou nas viagens entre o seu local de trabalho e a sua residência. Para evitar riscos, o colaborador deve manter o seu posto organizado, uma postura corporal correta e o uso correto dos elementos específicos do seu posto. São também importantes as condições ambientais do local de trabalho, nomeadamente da iluminação, temperatura e ruído.

3.11.9. Serviços Mínimos Bancários

Os serviços mínimos bancários (SMB) são uma tipologia de abertura de conta, com custos reduzidos, mas que tem vários requisitos. Uma das especificações é que, para abrir uma conta de serviços mínimos bancários, o cliente só pode ser titular dessa única conta. Outra das possibilidades é que o cliente seja titular numa outra conta de serviços mínimos bancários em que nessa conta exista outro titular que tenha ou idade superior a 65 anos ou grau de invalidez igual ou superior a 60%. Clientes com esta tipologia de conta têm direito a um cartão de débito, assim como a movimentação da conta através de *homebanking* e de caixas automáticas situadas na União Europeia. Assim como os restantes clientes, podem realizar depósitos e levantamentos, pagamentos de serviços e transferências. No caso das transferências, quando realizadas através de canais *homebanking* têm um limite de 24 transferências interbancárias e quanto a transferências realizadas em caixas automáticas de OIC um limite de 5 transferências por mês.

3.11.10. Sustentabilidade

Um dos focos do Banco neste momento é a sustentabilidade. Esta formação inicia-se com uma mensagem em formato vídeo do Dr. Miguel Maya, que nos indica a definição de sustentabilidade para o Grupo, as suas pretensões e critérios adotados pelo mesmo. Cada vez mais as organizações preocupam-se em criar valor de forma sustentável. O foco das organizações não é apenas a obtenção de rendimentos, mas gerar os mesmos por forma a não comprometer nem o futuro do Grupo nem da comunidade no seu todo. Assim, o seu foco é também com as alterações climáticas e a escassez de recursos, alterações demográficas, avanços tecnológicos, aceleração da urbanização e alterações no poder económico global.

4. Efeitos da banca digital: o caso do Millennium BCP

4.1. Revisão de Literatura

4.1.1. A evolução do setor bancário

O sistema bancário funciona como intermediário ente clientes que poupam e que empreendem (Shaikh et al., 2017). Os bancos utilizam os fundos de poupança de alguns clientes para os conseguir redistribuir aos que necessitam de crédito (Fohlin, 2016 apud Shaikh et al., 2017). Estes foram, assim, criados com o intuito de oferecer serviços de carácter financeiro, que se disponibilizam a dar apoio às empresas nos seus negócios (Zhu et al., 2004).

Em 1960 começaram a surgir as primeiras evoluções no sistema bancário tradicional, em que grandes organizações financeiras começaram a integrar departamentos tecnológicos (Alt et al., 2018). Durante essa década, os departamentos tecnológicos criaram sistemas de *self-banking*¹⁹ como as caixas de multibanco eletrónicas e as bolsas financeiras (Alt et al., 2018). Até aos anos 90, o sistema bancário era baseado no sistema tradicional, em que as transações eram realizadas em papel, por exemplo através de cheques e ordens de pagamento (Shaikh et al., 2017). Os processos financeiros eram demorados, a abertura de conta, as transferências e os pagamentos tinham atrasos e as negociações eram mais demoradas (Gomber et al., 2018). Foi na década de 90 que existiu uma evolução dos mercados financeiros, começando a desenvolverem-se as finanças digitais (I. Lee & Shin, 2018). Nesta fase apareceram os primeiros serviços de banca tecnológica disponibilizados aos clientes, mas capacidades muito limitadas. Nesta década, os serviços digitais serviam apenas para consultar as contas e obter informações sobre os produtos financeiros disponíveis (I. Lee & Shin, 2018). Antes da crise de 2008 os bancos serviam, assim, o cliente de forma tradicional, através de contacto presencial com os mesmos, nessa altura os bancos eram conhecidos pela sua estabilidade (Gomber et al., 2018). Foi após 2008 que as instituições financeiras começaram a utilizar as tecnologias digitais como meio para a disponibilização dos seus serviços (Alt et al., 2018; I. Lee & Shin, 2018; Zhao et al., 2022).

¹⁹ *Self-banking* corresponde aos serviços disponibilizados, onde as pessoas conseguem fazer algumas das suas transações, como caixas de multibanco automáticas.

Atualmente, o banco tradicional está a passar por diversas transformações devido à sua pretensão em alterar a forma de contacto com os clientes, para passar a apresentar-se através das tecnologias de informação (Vives, 2019). Estas inovações podem ter sido incentivadas pela evolução tecnológica que estava a ocorrer nessa década, como o uso de dispositivos móveis inovadores, rede sem fios, entre outros (Alt et al., 2018; Cai, 2018; Du, 2018). Mais tarde, em 2009 começaram a ser melhorados os processos existentes, que possibilitaram a realização de tarefas de forma instantânea, como o caso das transferências (Alt et al., 2018). Aquando da adoção das novas tecnologias os clientes alteraram as suas transações para o meio digital, valorizando a facilidade e da sua utilização (Gomber et al., 2018). A adoção das novas tecnologias está relacionada com os níveis de confiança e conforto das famílias (Jünger & Mietzner, 2020). Esta nova adoção é caracterizada especialmente pela grande velocidade no processamento de informações e pela enorme conectividade que disponibiliza (Gomber et al., 2017). Quanto maior a perceção destes aspetos pelos clientes, maior a probabilidade de se interligarem com as tecnologias financeiras (Jünger & Mietzner, 2020). O facto de tudo ser mais digitalizado e mais rápido, permite que todas as informações cheguem aos clientes também de forma mais rápida, o que permite que os especuladores reajam rapidamente às notícias do mercado (Stan, 2018). Esta nova forma de transação e comercialização levou a que os bancos conseguissem apresentar uma melhor eficiência e maior diversidade dos seus produtos e serviços, entrando num mercado mais competitivo (C. C. Lee et al., 2021; Vives, 2019).

Hoje em dia, os bancos estão disponíveis todos os dias da semana e fins-de-semana, durante as 24 horas do dia (Keskar & Pandey, 2018). A adoção das tecnologias financeiras foi ainda mais sentida a partir de 2020, após a situação pandémica mundial da COVID-19 (Dadoukis et al., 2021). Existe quem acredite que os bancos como conhecemos hoje vão deixar praticamente de existir, vão ser utilizados apenas para depósitos, e todos os restantes serviços vão ser realizados através de meios *online* (Hemmadi, 2015, apud Gomber et al., 2017). É necessário que, com estas evoluções os bancos consigam ter ao dispor dos clientes pelo menos uma pessoa responsável, presencialmente, que os ajude a integrarem-se e adotarem os sistemas tecnológicos, assim como informar sobre a transição que está a ocorrer de banco tradicional para banco eletrónico (Inegbedion, 2018). Neste sentido, é também necessário informar sobre as consequências que podem advir do seu uso, nomeadamente todos os crimes e burlas a que podem estar sujeitos

(Inegbedion, 2018). Por vezes as tecnologias financeiras são apenas analisadas no sentido positivo, em que ajudam na melhoria dos processos e na rapidez de processamento de dados e informações, mas é necessário ter em conta os vários cuidados a ter para que não se sofra de burlas e qualquer tipo de falsificação possível na *internet*.

A FinTech é também conhecida como “banco digital”, “tecnologia financeira”, entre outros. Como subentendido, trata-se da adoção de tecnologias por parte do sistema financeiro (Gai et al., 2018). Esta adoção é bastante abrangente, sendo que passa não só pela disponibilização de serviços bancários, como pela segurança dos dados de quem a utiliza, tendo sempre como foco a melhoria da qualidade dos serviços disponibilizados aos clientes (Gai et al., 2018). O objetivo da sua adoção é conseguir servir aos seus clientes novos serviços financeiros, com maior qualidade e que correspondam à atualidade mundial (Thakor, 2020). A maior parte das instituições bancárias tradicionais optaram por adquirir empresas especializadas em FinTech, mas existem também *start-up*²⁰ FinTech que são independentes delas (Phan et al., 2020). Existem ainda organizações FinTech que estão presentes há algum tempo no mercado, mas que agora têm uma maior presença, como a PayPal (Cai, 2018) e a Revolut (Dehnert & Schumann, 2022).

O banco digital engloba todas as atividades possíveis de executar eletronicamente, através de um computador, telemóvel ou caixas de multibanco eletrónicas (Shaikh et al., 2017). Estas tecnologias são utilizadas para conseguir uma boa interação com o cliente, através da possibilidade de gestão das suas finanças pessoais, assim como serviço de pagamento, financiamento de empréstimos e seguros (Alt et al., 2018). Outra perspetiva divide a FinTech em quatro áreas, sendo elas o crédito, pagamentos, gestão de investimentos e seguros (Thakor, 2020). Esta digitalização levou, assim, ao aparecimento de novos produtos e serviços (C. C. Lee et al., 2021). Com a utilização das tecnologias financeiras e sua evolução, é neste momento possível a realização de consultoria digital e pagamento móvel (Jünger & Mietzner, 2020). Uma das inovações mais elogiadas pelos clientes corresponde à facilidade de pagamentos, possível de concretizar em menos de um minuto (Gomber et al., 2018).

Para além disso, foram ainda criadas novas formas de dinheiro, como a Bitcoin que é uma das *criptomoedas* – moedas digitais - existentes (Palmié et al., 2020; Phan et al., 2020;

²⁰ *Start-up* – corresponde a uma nova empresa, em fase inicial do seu desenvolvimento, com elevado potencial de crescimento.

Vives, 2019). A diferença é que as moedas digitais são muito instáveis, podendo aumentar ou diminuir o seu valor de forma muito descontrolada (Vives, 2019). Foram também criados, no âmbito da FinTech, “*robôs advisor*”, que, no fundo, são sistemas informáticos preparados para conseguir aconselhar os clientes na realização dos seus investimentos, de acordo com as informações que conhece dos mesmos (Vives, 2019). Esta nova adaptação consegue ajudar especialmente os investidores mais avessos ao risco e com pouca experiência nos mercados (Jung et al., 2018). As inovações financeiras mais recentes foram desenvolvidas pelas grandes marcas de desenvolvimento tecnológico, como a Google e a Apple (Vives, 2019). Estas começam a identificar-se também como plataformas de pagamento. Um dos exemplos é o Facebook, através do desenvolvimento da sua própria moeda, conhecida como “Créditos do Facebook” (Alt & Puschmann, 2012).

4.1.2. A banca digital e os seus efeitos

As organizações tentam alcançar as necessidades e desejos dos seus clientes, ao mesmo tempo que geram rendimento e têm em atenção o meio envolvente. A adoção das novas tecnologias por parte dos bancos é vista como forma de aumentar o valor da organização (Shaikh et al., 2017), sendo que se torna mais centrado nos clientes (Vives, 2019).

Os clientes demonstram-se mais satisfeitos com os bancos após a adoção de serviços mais inovadores (Jünger & Mietzner, 2020). A sua satisfação está relacionada com aspetos como *websites* com *designs* apelativos, rapidez no processamento das tarefas, possibilidade de personalização e confiança (Keskar & Pandey, 2018; I. Lee & Shin, 2018). No fundo pretende-se que o cliente tenha uma experiência ainda melhor com o banco (Gomber et al., 2018). Um outro efeito da adoção das tecnologias é que os clientes não são tão leais com os bancos e tendem a trabalhar com diferentes instituições financeiras (Alt et al., 2018; Pousttchi & Dehnert, 2018). Um ponto importante neste tema é a confiança dos clientes, que aumenta se o banco disponibilizar nos seus serviços *online softwares* que tenham em conta questões como a privacidade e segurança dos dados (Keskar & Pandey, 2018; Shaikh et al., 2017). Segundo dados de clientes em bancos alemães, a sua preferência continua a ser por bancos com sucursais disponíveis para atendimento, mas que tenham também a vertente digital inovadora (Dehnert & Schumann, 2022). Isto porque o que mais importa a estes clientes é o seu atendimento (Dehnert & Schumann, 2022).

Com a adoção das tecnologias, a nível mundial, verificou-se uma diminuição do número de bancos (Alt et al., 2018; I. Lee & Shin, 2018), mas o número de colaboradores aumentou (Alt et al., 2018). Na Alemanha, por exemplo, o número de sucursais diminuiu de 3 006, em 1980, para 1 774 em 2009 e, o número de colaboradores aumentou de 495 700 para 633 550, nos respetivos anos (OCDE, 2018, apud Alt et al., 2018). De notar que, apesar de serem valores obtidos num país pertencente à União Europeia, não significa que o mesmo se verifique nos restantes países da União.

Para além disso, com a adoção da FinTech, é expectável que exista uma redução de custos (Vives, 2019), aumento do número de clientes e renovação do mercado (Gai et al., 2018). Esta diminuição de custos (C. C. Lee et al., 2021; Nui Polatoglu & Ekin, 2001) é possível, também, devido à diminuição do número de sucursais, uma vez que a evolução das tecnologias trouxe a possibilidade de os bancos estarem presentes em regiões totalmente distintas, sem a necessidade de sucursais nas mesmas (Keskar & Pandey, 2018). Como referido anteriormente, a adoção de canais digitais permite que seja possível realizar transações de forma mais rápida e cómoda, por esse motivo, o número de transações ocorridas nessa via tende a aumentar (Campbell & Frei, 2010).

Um fator também importante é a preocupação dos bancos com a sustentabilidade (Nosratabadi et al., 2020). Um dos fatores que permite uma maior sustentabilidade por parte dos bancos é a diminuição do consumo de água e energia, que permite que as entidades diminuam os seus gastos (Castleton et al., 2010; Nosratabadi et al., 2020). O consumo de energia pode ser diminuído, por exemplo, através da utilização de energias renováveis (Croutzet & Dabbous, 2021). Estas intenções podem ser realizadas facilmente através da adoção de tecnologias digitais (Diener & Špaček, 2021) e serviços e produtos inovadores (Freudenreich et al., 2020). Neste tema, segundo Nosratabadi et al. (2020), os bancos da Noruega e Alemanha são os que apresentam maior atuação no domínio da sustentabilidade, seguidos da Hungria e da Espanha.

Os efeitos da FinTech, no geral, são mais sentidos em bancos com maiores dimensões e de maior idade (Phan et al., 2020). A utilização da Fintech, nos mercados em desenvolvimento, aumenta a estabilidade dos bancos, mas nos mercados desenvolvidos acontece o contrário, os bancos têm maior tendência à instabilidade (Fung et al., 2020). A adoção das tecnologias por parte dos bancos, no geral, faz com que estes sejam mais

estáveis financeiramente e consigam ultrapassar as suas dificuldades de forma mais fácil, atingindo assim um desempenho superior (Dadoukis et al., 2021).

Os efeitos da FinTech podem ser explicados por duas teorias distintas (Phan et al., 2020). A teoria do consumidor defende que os clientes vão preferir utilizar os novos serviços FinTech e deixar de utilizar os serviços do banco tradicional, deixando este último de existir (Phan et al., 2020). A teoria da inovação disruptiva defende que as *start-up* FinTech ao entrarem no mercado criam uma grande concorrência, uma vez que apresentam tecnologia inovadora com serviços mais baratos e acessíveis (Phan et al., 2020). Segundo o estudo de Phan et al. (2020), o facto de os bancos estarem sujeitos a uma maior concorrência pode fazer com que o seu desempenho diminuía, como concluem com dados de bancos na Indonésia. Deve ser tido em conta o facto de este estudo ter apenas em consideração dados de um único país, não apresentando comparações com países em distintos continentes. Assim, esta conclusão pode ser apenas tida em conta para bancos que se situem na Indonésia.

4.1.3. Vantagens e desvantagens da utilização das tecnologias neste setor

Uma das vantagens do uso das tecnologias digitais corresponde a custos mais baixos e elevada transferência de informação com o cliente (Son et al., 2020). Vantagens como processos mais rápidos (Chen et al., 2021), taxas de juro mais baixas (Cai, 2018; Naimi-Sadigh et al., 2021), diminuição do tempo de resposta aos seus clientes (I. Lee & Shin, 2018) e transparência, fazem com que os clientes estejam mais satisfeitos com os bancos e com a adoção da FinTech pelos mesmos (Maier, 2016). Para que os clientes optem por continuar a utilizar bancos tradicionais, estes têm de se diferenciar através, por exemplo, da transparência dos seus processos e pela construção de uma relação com base em confiança com os seus clientes (Jünger & Mietzner, 2020). Através de uma relação baseada na transparência entre banco e clientes, existe maior informação transmitida ao mercado, diminuindo, conseqüentemente, as assimetrias de informação (Grennan & Michaely, 2021; Jünger & Mietzner, 2020). Os clientes optam por utilizar os serviços digitais pela facilidade de realizar as transações, sobretudo para aqueles que têm conhecimento sobre a *internet* (Inegbedion, 2018). Uma vantagem fácil de compreender é o facto de, através da adoção das tecnologias, os clientes conseguirem ter acesso às suas contas a qualquer hora do dia (Gomber et al., 2018). Os processos de pagamento são muito mais simples, rápidos, convenientes e possíveis de utilizar em dispositivos

eletrónicos (I. Lee & Shin, 2018). Para além disso, as tecnologias permitem ainda realizar transações para o estrangeiro dentro de minutos, facilitando especialmente clientes empresariais, e com custo de transação mais reduzidos (Gomber et al., 2018). Ao adotarem as tecnologias digitais os bancos conseguem novos clientes e a fidelização dos antigos, aumentando a sua quota de mercado (Nazaritehrani & Mashali, 2020).

Uma das maiores preocupações neste setor em evolução é a segurança e a privacidade dos seus utilizadores (Gai et al., 2018; Sánchez et al., 2012). Mas, os problemas podem surgir também a nível de “técnicas de dados, *hardware* e infraestrutura, aplicações e modelos de gestão e serviços” (Gai et al., 2018, p.263). Regra geral, os problemas encontrados na adoção da FinTech estão relacionados com a complexidade dos sistemas informáticos e da incerteza quanto ao armazenamento e controlo de dados (Gai et al., 2018).

4.2. Aplicação ao Millennium BCP

O Millennium BCP, observando as necessidades dos seus clientes, tem vindo a adotar diversas tecnologias que permitem que os seus clientes tenham acesso às suas contas em qualquer altura. A adesão aos serviços digitais tem vindo a aumentar, de acordo com a pretensão dos clientes, cada vez mais digitais. Em 2020, esse aumento foi acentuado devido à situação pandémica mundial que decorre desde os últimos meses do ano 2019 até aos dias de hoje, à COVID-19, como verificado por Dadoukis et al. (2021).

O Millennium tem ao dispor dos seus clientes o seu *website*, uma aplicação para os telemóveis e, ainda, em algumas das suas sucursais, máquinas automáticas específicas do Millennium. O *website* e a aplicação, neste momento, permitem aos clientes ter acesso a praticamente todos os serviços, como numa sucursal, tendo o cliente apenas de se deslocar a uma sucursal para realizar depósitos e levantamentos (como previsto por Hemmadi (2015), apud Gomber et al. (2017)).

Quanto aos depósitos e levantamentos, o Millennium tem à disposição dos seus clientes máquinas ATM, onde é possível fazer pequenos depósitos e levantamentos, sendo que os limites para os depósitos correspondem a 50 notas, com valor máximo de 10 000 euros, e para os levantamentos são de 400 euros diários, com máximo de 200 euros por levantamento. Tendo em atenção estas limitações, o Millennium tem à disposição dos seus clientes, em algumas sucursais, máquinas MTM, referidas no ponto 3.10. Num

número mais reduzido de sucursais tem ainda máquinas MDE (Máquinas de Depósitos Empresas), que permitem às empresas realizar depósitos de moedas, notas e cheques. Esta adoção de novas máquinas automáticas permitem diminuir o fluxo de clientes que pretendem realizar este tipo de operações na sucursal, tanto em nome individual, como em nome empresarial.

Em 2010, deu-se início ao processo *paperless* (“sem papel”), no Millennium, cuja intenção é reduzir em larga escala o consumo e desperdício de papel por parte do banco, através da disponibilização dos processos de abertura de conta em suporte digital. O *paperless* é também uma das formas que o Banco adotou para ser um banco mais sustentável e amigo do ambiente, reduzindo a quantidade de papel utilizada desnecessariamente na entidade.

Como podemos verificar no gráfico seguinte (Figura 9), o consumo de papel e cartão pelo Millennium tem vindo a diminuir na maioria dos anos, à exceção do ano 2012. Segundo o Millennium (2012) o Banco consumiu 3 069 toneladas de papel e cartão, em 2010, com o maior valor de consumo verificado em 2012, de 3 126 toneladas. A partir desse ano o consumo tem vindo a decrescer até 2020, registando em 2020 um consumo de 1 692 toneladas de cartão e papel. Apesar deste consumo ser ainda elevado, comprova-se a intenção do Grupo em diminuir a quantidade de papel despendida, questão possível devido à utilização de tecnologias de informação, não só pelos clientes como pelos colaboradores.

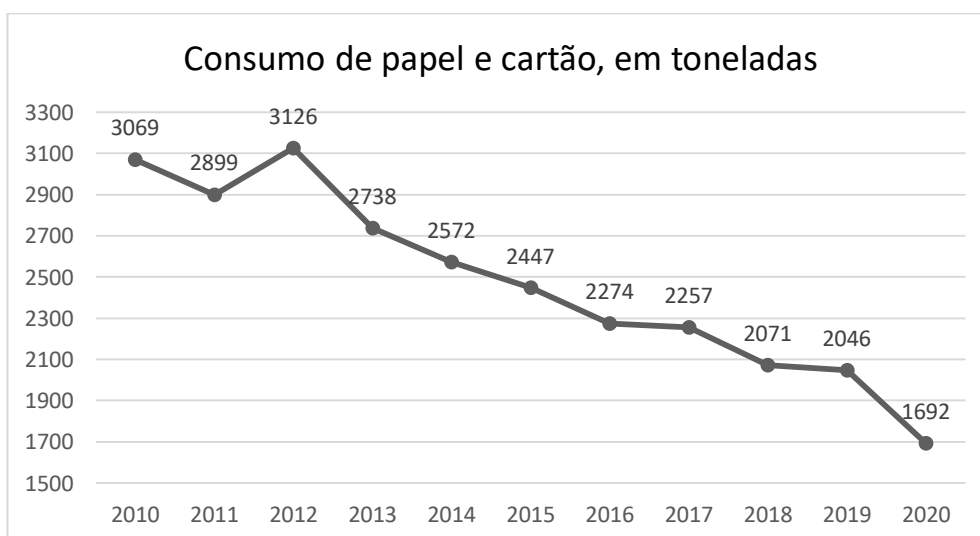


Figura 9 - Consumo de papel e cartão, em toneladas

Fonte: Elaboração própria com dados de Millennium bcp (2020,2016,2012)

Neste momento, praticamente todos os processos podem ser assinados digitalmente, presencialmente através dos computadores portáteis dos colaboradores do Banco. Nos casos em que são necessárias diversas assinaturas ou o cliente solicita algo numa sucursal, mas pretende assinar a documentação noutra sucursal mais perto de si, é ainda possível aos colaboradores enviarem digitalmente os documentos para a outra sucursal para que o cliente consiga assinar digitalmente. Todos esses documentos podem ser posteriormente enviados para o *e-mail* do cliente. Outra opção possível, em casos específicos, é a de enviar os documentos para a aplicação, para aprovação do cliente, como no caso de um seguro automóvel.

A aplicação do Millennium foi colocada à disponibilização dos clientes no ano 2010. Através dela, era já possível realizar a maioria das transações, como pagamento de serviços, transferências, carregar telemóveis, entre outros, que se vieram a desenvolver e melhorar com o decorrer dos anos. Quanto ao *website*, foi também em 2010 que sofreu novos desenvolvimentos, tornando-se numa plataforma mais intuitiva e fácil de utilizar. Atualmente, a aplicação e o *website* disponibilizam serviços como realizar pagamentos, efetuar transferências, realizar investimentos e poupanças, solicitar crédito, subscrever seguros, entre outras utilidades. É até possível abrir conta no Millennium através da aplicação, como descrito no ponto 3.11.2.

O Banco pretende, cada vez mais, que os clientes utilizem os meios tecnológicos para as suas necessidades, e para isso oferece promoções, como reduções das taxas em créditos, como verificado por Maier (2016).

A adesão aos serviços digitais tem vindo a aumentar, com clientes cada vez mais digitais. Como observado no ponto 2.5, Figura 4, o número de clientes que utilizam, quer a aplicação, quer o *website* tem aumentado desde 2010, verificando-se um aumento exponencial no que se refere à utilização da aplicação. Quanto ao número de clientes no seu global, verificou-se também um aumento durante os anos em análise, como previsto por Gai et al. (2018), de 5 163 mil clientes, em 2010, para 6 667 mil clientes, em 2020 (Figura 3). Estes valores comprovam que, ao longo dos últimos 10 anos, o número de clientes do Millennium aumentou, aumentando em grande número os clientes que utilizam a aplicação e o *website*. Assim, verifica-se que os clientes têm uma maior pretensão em utilizar os meios digitais e que, o facto de o Millennium ter estes meios à disponibilização dos seus clientes, fez com que o número de clientes aumentasse.

Com a adesão dos clientes aos meios tecnológicos e dada a disponibilidade de realizarem diversas operações através deles, deixa de ser necessário a existência de tantas sucursais e, conseqüentemente, diminui o número de colaboradores. De acordo com os dados da Figura 2, o número de sucursais, em Portugal, tem vindo a diminuir desde 2010, como esperado por Keskar & Pandey (2018). Em Portugal, em 2010, o Millennium tinha em funcionamento 892 sucursais e em 2020 apenas 478. Assim, de acordo com estes dados, pode também afirmar-se que, após a adoção da FinTech, o número de sucursais do Banco diminuiu significativamente.

Um outro efeito possível da FinTech corresponde à alteração do número de colaboradores. Como se pode verificar pelo gráfico (Figura 10), durante os anos em análise, no geral, o número de colaboradores do Millennium, em Portugal, diminuiu, situação contrária à verificada por Alt et al. (2018). Em 2010 o número de colaboradores em Portugal era de 10 146, sendo que em 2020 esse valor ronda os 7 013 colaboradores. Já a nível internacional os dados não são tão lineares, apresentando um valor máximo de colaboradores em 2019, com 11 377 colaboradores, devido à aquisição do Euro Bank, S.A. pelo Bank Millennium (Polónia). O valor mínimo foi registado em 2016, com 8 594 colaboradores. Apesar do elevado número de colaboradores em 2019, a tendência assenta também na sua diminuição, pois em 2020 registavam-se 10 318 colaboradores. Como seria de esperar, tendo em conta o número de colaboradores a nível nacional e internacional, o número total de colaboradores apresenta também uma tendência de decréscimo ao longo dos anos, com 21 370 colaboradores em 2010 e 16 067 em 2018. Devido às alterações a nível internacional, em 2019, o número total de colaboradores aumentou para 18 581, voltando a diminuir para 17 331 colaboradores, em 2020.

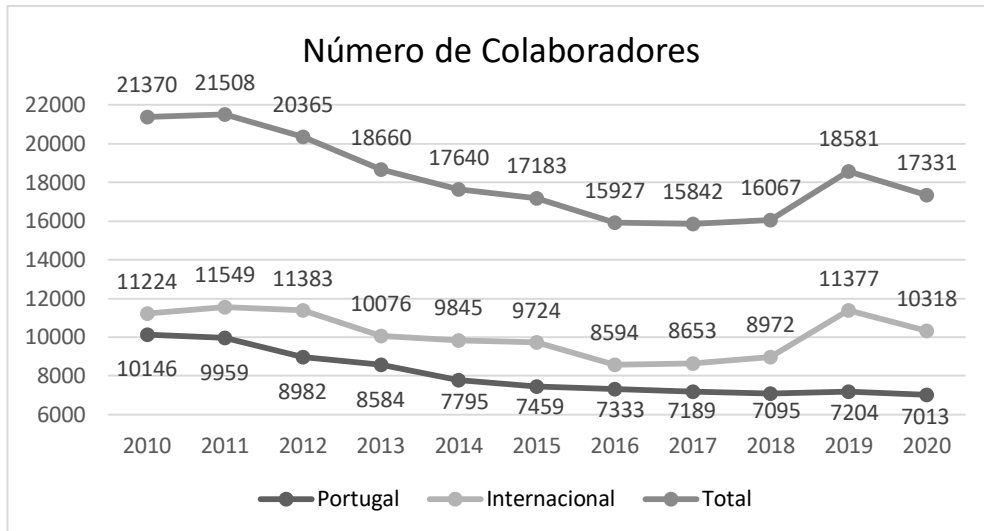


Figura 10 - Número de Colaboradores

Fonte: Elaboração própria com dados de Millennium bcp (2020,2016,2012)

Na minha perspetiva, a adoção das novas tecnologias por parte do Millennium acarreta diversas vantagens. As maiores vantagens foram sentidas nos tempos de pandemia. Foi nesses momentos mais difíceis que o Millennium apresentou um grande crescimento neste tema. Foi possível não só agradar aos clientes através da aplicação e do *website*, demonstrando aos mesmos que é possível realizar diversas tarefas através da sua localização, evitando deslocações e eventuais perigos no que dizia respeito à propagação do vírus. Os colaboradores também se sentiram mais seguros por poderem trabalhar a partir da comodidade das suas casas, estando mais seguros e continuando presentes no dia a dia dos seus clientes. Esta situação trouxe também efeitos como o facto de diminuir a necessidade dos clientes em se deslocarem a uma sucursal, pelo que o Banco opta por diminuir o número de sucursais abertas e, como resultado, o número de colaboradores também diminui. Na perspetiva do Banco, as tecnologias não só permitem diminuir gastos, como o custo de uma sucursal, como aumenta o número de clientes.

5. Conclusão e limitações

5.1. Conclusão

O presente relatório tem como principal objetivo evidenciar os efeitos inerentes à adoção das inovações tecnológicas por parte do Millennium BCP. De acordo com as evoluções do meio externo envolvente e das necessidades dos seus clientes, o Banco optou por aderir às inovações FinTech. Neste sentido, não só utilizou a tecnologia para o desenvolvimento dos seus processos internos, como na oferta de produtos e serviços para os seus clientes. Assim, o Banco disponibiliza aos seus clientes um *website* e uma aplicação móvel, que permitem aos seus clientes a realização de diversas atividades bancárias, como pagamentos, investimentos, seguros, entre outros. Estas utilidades, para além de irem ao encontro da literacia tecnológica dos clientes, permitem que estes consigam realizar as suas necessidades bancárias de forma cómoda e rápida. A adoção das tecnologias digitais por parte do Millennium fez com que o número de clientes aumentasse, sobretudo o número de clientes digitais, mas, por outro lado fez diminuir o número de sucursais e colaboradores.

A realização deste estágio permitiu o meu crescimento a nível pessoal e profissional. A nível pessoal permitiu a melhoria da relação com os outros, uma maior capacidade de comunicação, profissionalismo e empatia pelo outro. A nível profissional permitiu desenvolver o sentido de responsabilidade, hábitos de trabalho, conhecimento sobre o meio bancário, entre outros. Através do estágio foi também possível aplicar os conhecimentos obtidos ao longo da vida académica ao trabalho laboral, principalmente nas áreas de gestão de clientes, finanças e gestão empresarial. Por um lado, tendo em conta que o meu estágio consistiu no atendimento presencial de clientes, consegui utilizar os conhecimentos adquiridos academicamente sobre gestão de pessoas. Estes passaram pela gestão de clientes, aplicando práticas de atendimento e relacionamento, para que sejam criadas relações de empatia e fidelidade. Por outro lado, consegui também aplicar conhecimentos de finanças, como analisar taxas, por exemplo em empréstimos ou, por outro lado, em caso de poupanças e investimentos. Por último, foi ainda possível analisar como é que os aspetos do meio envolvente externo têm impacto nas organizações. Como a mudança de hábitos e necessidades dos clientes altera a gestão das organizações.

O estágio foi muito enriquecedor, com aspetos positivos e negativos. Na minha opinião, o mais positivo do estágio foi, em pouco tempo, conseguir ter perceções de ambientes laborais completamente distintos. Tendo em conta que estive em três locais de estágio diferentes, consegui vivenciar três experiências diferentes. O primeiro local, Leiria Marquês, era uma sucursal em que já não era possível realizar tesouraria ao balcão, pelo que os clientes tinham necessidades diferentes e em que se sentiam mais as novas tecnologias. Em Leiria Centro Histórico e Ansião, as sucursais eram as que consideramos tradicionais, em que todas as operações são ainda realizadas diretamente ao balcão. Entre as duas últimas também existia uma grande diferença, uma vez que em Leiria Centro Histórico o número de clientes diários era muito mais elevado. Um aspeto menos positivo foi não ter sido possível executar todas as atividades, como realizar ações de tesouraria, investimentos ou seguros, por se tratar de um estágio curricular, apesar de ter conseguido visualizar a realização dessas tarefas através dos meus colegas de trabalho.

5.2.Limitações

Quanto ao relatório, pretendia realizar um estudo mais aprofundado da adoção das tecnologias pelos bancos, por exemplo analisando os diversos dados, comparando entre distintas organizações nacionais e realizar questionários a clientes e colaboradores do Banco a cerca da sua opinião sobre a adoção das tecnologias. Contudo, por limitações de tempo, tal não foi possível. Porém, pode ser interessante para estudos futuros.

6. Bibliografia

- Alt, R., Beck, R., & Smits, M. T. (2018). FinTech and the transformation of the financial industry. *Electronic Markets*, 28(3), 235–243. <https://doi.org/10.1007/s12525-018-0310-9>
- Alt, R., & Puschmann, T. (2012). The rise of customer-oriented banking - electronic markets are paving the way for change in the financial industry. *Electronic Markets*, 22(4), 203–215. <https://doi.org/10.1007/s12525-012-0106-2>
- Cai, C. W. (2018). Disruption of financial intermediation by FinTech: a review on crowdfunding and blockchain. *Accounting & Finance*, 58(4), 965–992. <https://doi.org/10.1111/acfi.12405>
- Campbell, D., & Frei, F. (2010). Cost Structure, Customer Profitability, and Retention Implications of Self-Service Distribution Channels: Evidence from Customer Behavior in an Online Banking Channel. *Management Science*, 56(1), 4–24. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1090.1066>
- Castleton, H. F., Stovin, V., Beck, S. B. M., & Davison, J. B. (2010). Green roofs; building energy savings and the potential for retrofit. *Energy and Buildings*, 42(10), 1582–1591. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2010.05.004>
- Chen, Y., Chiu, J., & Chung, H. (2021). Givers or Receivers? Return and volatility spillovers between Fintech and the Traditional Financial Industry. *Finance Research Letters*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/J.FRL.2021.102458>
- Croutzet, A., & Dabbous, A. (2021). Do FinTech trigger renewable energy use? Evidence from OECD countries. *Renewable Energy*, 179, 1608–1617. <https://doi.org/10.1016/J.RENENE.2021.07.144>
- Dadoukis, A., Fiaschetti, M., & Fusi, G. (2021). IT adoption and bank performance during the Covid-19 pandemic. *Economics Letters*, 204, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2021.109904>
- Dehnert, M., & Schumann, J. (2022). Uncovering the digitalization impact on consumer decision-making for checking accounts in banking. *Electronic Markets*, 1, 1–26. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00524-4>

- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*, 13(4), 1–26. <https://doi.org/10.3390/su13042032>
- Du, K. (2018). Complacency, capabilities, and institutional pressure: understanding financial institutions' participation in the nascent mobile payments ecosystem. *Electronic Markets*, 28(3), 307–319. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0267-0>
- Euronext. (2022). *PSI INDEX COMPOSITION*. <https://live.euronext.com/pt/product/indices/PTING0200002-XLIS/market-information#index-composition>
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Fung, D. W. H., Lee, W. Y., Yeh, J. J. H., & Yuen, F. L. (2020). Friend or foe: The divergent effects of FinTech on financial stability. *Emerging Markets Review*, 45, 1–19. <https://doi.org/10.1016/J.EMEMAR.2020.100727>
- Gai, K., Qiu, M., & Sun, X. (2018). A survey on FinTech. *Journal of Network and Computer Applications*, 103, 262–273. <https://doi.org/10.1016/j.jnca.2017.10.011>
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2018). On the Fintech Revolution: Interpreting the Forces of Innovation, Disruption, and Transformation in Financial Services. *Journal of Management Information Systems*, 35(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2018.1440766>
- Gomber, P., Koch, J.-A., & Siering, M. (2017). Digital Finance and FinTech: current research and future research directions. *Journal of Business Economics*, 87(5), 537–580. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0852-x>
- Grennan, J., & Michaely, R. (2021). FinTechs and the Market for Financial Analysis. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 56(6), 1877–1907. <https://doi.org/10.1017/S0022109020000721>

- Inegbedion, H. E. (2018). Factors that Influence Customers' Attitude toward Electronic Banking in Nigeria. *Journal of Internet Commerce*, 17(4), 325–338. <https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1463482>
- Jung, D., Dorner, V., Weinhardt, C., & Puzmaz, H. (2018). Designing a robo-advisor for risk-averse, low-budget consumers. *Electronic Markets*, 28(3), 367–380. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0279-9>
- Jünger, M., & Mietzner, M. (2020). Banking goes digital: The adoption of FinTech services by German households. *Finance Research Letters*, 34, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.08.008>
- Keskar, M. Y., & Pandey, N. (2018). Internet banking: a review (2002–2016). *Journal of Internet Commerce*, 17(3), 310–323. <https://doi.org/10.1080/15332861.2018.1451969>
- Lee, C. C., Li, X., Yu, C. H., & Zhao, J. (2021). Does fintech innovation improve bank efficiency? Evidence from China's banking industry. *International Review of Economics & Finance*, 74, 468–483. <https://doi.org/10.1016/J.IREF.2021.03.009>
- Lee, I., & Shin, Y. J. (2018). Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. *Business Horizons*, 61(1), 35–46. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.09.003>
- Maier, E. (2016). Supply and demand on crowdlending platforms: connecting small and medium-sized enterprise borrowers and consumer investors. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 143–153. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.08.004>
- Mention, A.-L. (2019). The Future of Fintech. *Research-Technology Management*, 62(4), 59–63. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1613123>
- Millennium bcp. (2020). *Relatório e Contas 2020*. <https://ind.millenniumbcp.pt/relcontas/2020/files/RCBCP2020.pt.pdf>
- Millennium bcp. (2016). *Relatório e Contas 2016*. <https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/RCBCP2016PT.pdf>

- Millennium bcp. (2012). *Relatório e Contas 2012*.
<https://bo.millenniumvideos.net/documents/luEPxVGtLGDITQx4.pdf>
- Millennium bcp. (2010). *Relatório e Contas 2010*.
https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/investidores/Documents/RelatorioContas/2010_RelContas_Vol1.pdf
- Millennium bcp. (2000). *Informação Legal*.
https://ind.millenniumbcp.pt/pt/info/Pages/Inf_Legal.aspx
- Millennium bcp. (s.d.a). *Crédito à Habitação Prestação Indexada: Características*.
<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Particulares/Credit/Pages/CrdHab-Prestacao-Indexada.aspx>
- Millennium bcp. (s.d.b). *Quem somos: Estrutura de Grupo*.
<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/estrutura.aspx>
- Millennium bcp. (s.d.). *Marca Millennium*.
<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/Pages/marca.aspx>.
- Millennium bcp. (s.d.). *Quem somos: Quem somos*.
<https://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/quem.aspx>
- Naimi-Sadigh, A., Asgari, T., & Rabiei, M. (2021). Digital Transformation in the Value Chain Disruption of Banking Services. *Journal of the Knowledge Economy*, 1–31.
<https://doi.org/10.1007/s13132-021-00759-0>
- Nazaritehrani, A., & Mashali, B. (2020). Development of E-banking channels and market share in developing countries. *Financial Innovation*, 6(1), 1-19.
<https://doi.org/10.1186/s40854-020-0171-z>
- Nosratabadi, S., Pinter, G., Mosavi, A., & Semperger, S. (2020). Sustainable Banking; Evaluation of the European Business Models. *Sustainability*, 12(6), 1–12.
<https://doi.org/10.3390/su12062314>
- Nui Polatoglu, V., & Ekin, S. (2001). An empirical investigation of the Turkish consumers' acceptance of Internet banking services. *International Journal of Bank Marketing*, 19(4), 156–165. <https://doi.org/10.1108/02652320110392527>

- Palmié, M., Wincent, J., Parida, V., & Caglar, U. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological Forecasting and Social Change*, *151*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119779>
- Phan, D. H. B., Narayan, P. K., Rahman, R. E., & Hutabarat, A. R. (2020). Do financial technology firms influence bank performance? *Pacific-Basin Finance Journal*, *62*, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2019.101210>
- Pousttchi, K., & Dehnert, M. (2018). Exploring the digitalization impact on consumer decision-making in retail banking. *Electronic Markets*, *28*(3), 265–286. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0283-0>
- Puschmann, T. (2017). Fintech. *Business & Information Systems Engineering*, *59*(1), 69–76. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0464-6>
- Sánchez, R., Almenares, F., Arias, P., Díaz-Sánchez, D., & Marín, A. (2012). Enhancing privacy and dynamic federation in IdM for consumer cloud computing. *IEEE Transactions on Consumer Electronics*, *58*(1), 95–103. <https://doi.org/10.1109/TCE.2012.6170060>
- Shaikh, A. A., Glavee-Geo, R., & Karjaluo, H. (2017). Exploring the nexus between financial sector reforms and the emergence of digital banking culture – Evidences from a developing country. *Research in International Business and Finance*, *42*, 1030–1039. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.039>
- Son, Y., Kwon, H. E., Tayi, G. K., & Oh, W. (2020). Impact of customers' digital banking adoption on hidden defection: A combined analytical–empirical approach. *Journal of Operations Management*, *66*(4), 418–440. <https://doi.org/10.1002/joom.1066>
- Stan, A.-I. (2018). Computational speed and high-frequency trading profitability: an ecological perspective. *Electronic Markets*, *28*(3), 381–395. <https://doi.org/10.1007/s12525-017-0264-3>
- Thakor, A. V. (2020). Fintech and banking: What do we know? *Journal of Financial Intermediation*, *41*, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2019.100833>

- Vives, X. (2019). Digital Disruption in Banking. *Annual Review of Financial Economics*, *11*(1), 243–272. <https://doi.org/10.1146/annurev-financial-100719-120854>
- Zhao, J., Li, X., Yu, C. H., Chen, S., & Lee, C. C. (2022). Riding the FinTech innovation wave: FinTech, patents and bank performance. *Journal of International Money and Finance*, *122*, 1–19. <https://doi.org/10.1016/J.JIMONFIN.2021.102552>
- Zhu, K., Kraemer, K. L., & Dedrick, J. (2004). Information Technology Payoff in E-Business Environments: An International Perspective on Value Creation of E-Business in the Financial Services Industry. *Journal of Management Information Systems*, *21*(1), 17–54. <https://doi.org/10.1080/07421222.2004.11045797>